Evoluce řízení vztahů se zákazníky od Bati po současnost

KOMPARACE TEORIE I PRAXE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY Z FIRMY BAŤA, JZD AK SLUŠOVICE DO SOUČASNOSTI

Vratislav Kozák
UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vědecká monografie edice Ekonomie UTB ve Zlíně

Evoluce řízení vztahů se zákazníky od Bati po současnost

Komparace teorie i praxe řízení vztahů se zákazníky z firmy Baťa, JZD AK Slušovice do současnosti

The evolution of customer relationship management from Bata to the present

Comparison of the theory and practice of customer relationship management from Baťa, JZD AK Slušovice up to the present

Autor: Vratislav Kozák

Zlín, říjen 2026

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Kozák, Vratislav, 1956-
Evoluce řízení vztahů se zákazníky od Bati po současnost : komparace teorie i praxe řízení vztahů se zákazníky z firmy Baťa, JZD AK Slušovice do současnosti : vědecká monografie edice Ekonomie UTB ve Zlíně = The evolution of customer relationship management from Bata to the present : comparison of the theory and practice of customer relationship management from Baťa, JZD AK Slušovice up to the present / autor: Vratislav Kozák. -- Pořadí vydání: první, vydáno elektronicky. -- Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2026. -- 1 online zdroj. -- (Ekonomie)
České a anglické resumé
Nad názvem: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. -- Obsahuje bibliografii

ISBN 978-80-7678-412-3 (online ; pdf)

* 005.346 * 658.8:316.77 * (437.3) * (048.8) * (0.034.2:08)
– Baťovy závody (firma)
– Jednotné zemědělské družstvo (Slušovice, Česko)
– řízení vztahů se zákazníky -- Česko
– marketingová komunikace -- Česko
– monografie
– srovnávací studie
– elektronické knihy

005 - Management. Řízení [4]

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici Ekonomie
Publikace byla vydána v roce 2026

Recenzenti:
doc. Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.
Ing. Radim Bačuvčík, Ph.D.

ISBN 978-80-7678-412-3

© Vratislav Kozák

Klíčová slova: Řízení vztahů se zákazníky, firma Baťa, JZD AK Slušovice, komunikace, prodej, přenos poznatků, zpracování dat, reakce na odchylky v plánu

Keywords: Customer relationship management, Baťa company, JZD AK Slušovice, communication, sales, knowledge transfer, data processing, response

Obsah

ABSTRAKT: **8**

SUMMARY **8**

ÚVOD **10**

1. PROPAGACE VE FIRMA BAŤA A HISTORICKÝ MODEL CRM V TÉTO FIRMĚ 13

1.1 Spokojený zaměstnanec znamená spokojený zákazník 13

1.2 Firemní tiskoviny 19

1.3 Propagační aktivity 21

2.MALOOBCHODNÍ SÍŤ A ARCHITEKTURA PRODEJEN BAŤA **27**

2.1 Prodejny a prodavači 27

2.2 Zásobování prodejen ve firmě Baťa, sobotní konference 31

1.3 Shrnutí: Systém Baťa jako průkopník řízení vztahů se zákazníkem (CRM) 35

2. AGROKOMBINÁT SLUŠOVICE – KOMUNISTICKÝ ZÁZRAK A POKRAČOVATEL BAŤOVSKÉ FILOSOFIE **37**

2.1 Vnitřní systém řízení a plánování v JZD AK Slušovice 37

2.1.1 Diversifikace, vertikální integrace a cyklické hospodářství 39

2.1.2 Hlavní pilíře slušovické přidružené výroby 45

2.1.3 Slušovický export do zahraničí 48

2.1.4 Obchodní systém Kvatro 49

2.1.5 Výroba potravin v JZD AK Slušovice 52

2.2 Propagace (komunikace) JZD AK Slušovice 54

2.2.1 Divize propagace, marketingu a vnějších vztahů 54

2.2.2 Systém školení v JZD AK Slušovice 60

2.3 Shrnutí: Komunistický zázrak a pokračovatel Baťovské filosofie v ČSSR 64

3. ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA PŘELOMU TISÍCILETÍ **70**

3.1 Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky na přelomu tisíciletí 70

3.2 POSTAVENÍ CRM VE FIRMĚ V PROCESU VÝVOJE MARKETINGU A SOUČASNÝ STAV APLIKACE CRM V ČR 72

3.2.1 Současný stav aplikace CRM v ČR 73

3.2.2 Filozofie přístupu k CRM 75

3.3 Shrnutí názorů na CRM a podmínky úspěšné aplikace 83

3.4 Soubor případových studií zavádění CRM v ČR i světových firmách 86

3.4.1 Zavádění CRM v českých firmách 86
3.4.2 Zavádění CRM v globálních firmách 96
3.5 SHRNUTÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA PŘELOMU TISÍCILETÍ 102

4. OBECNĚ PLATNÝ MODEL PŘENOSU BAŤOVSKÝCH PRINCIPŮ DO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM (VČETNĚ KOMPARACE S JZD AGROKOMBINÁTEM SLUŠOVICE) **105**
6. Závěr: Nadčasová syntéza pro 21. století i budoucnost 110

REFERENCE **112**

SEZNAM FOTOGRAFIÍ **115**

SEZNAM OBRÁZKŮ **116**

SEZNAM TABULEK **117**

O autorovi

Vratislav KOZÁK, doc., Ing., Ph.D.

V roce 1980 ukončil s vyznamenáním studium na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze, Fakultě potravinářské a biochemické technologie, Katedře kvasné chemie a bioinženýrství. Následujících šest let pracoval především jako technolog výroby piva a sladu v Jihomoravských pivovarech, k. p. Brno. Odtud v roce 1987 přešel do progresivního JZD Agrokombinátu Slušovice, kde se zapojil do najíždění biochemického provozu BIO II, který produkoval biopesticidy Bathurin a Moskytur. Později zastával funkci vedoucího provozu a zástupce ředitele MOSYV II – Moderní systém výživy.

V roce 1990 opět začal působit v pivovarství, a to ve funkci ředitele odštěpného závodu Jarošov. Z regionálního pivovaru střední velikosti vybudoval podnik, který exportoval pivo s roční trvanlivostí. Při této funkci úspěšně vystudoval Mezinárodní čtyřstranné manažerské postgraduální studium na katedře ekonomiky a řízení strojírenské výroby Fakultě strojní Vysokého učení technického v Brně, neboť již v transformačním období (přechod z centrálně řízené ekonomiky na tržní) si uvědomoval význam zákazníka pro úspěšné působení firmy na trhu. Studium probíhalo mimo VUT v Brně na Univerzitě Mikoláše Koperníka v Toruni, Univerzitě v Kyjevě a Univerzitě v Rize.

V roce 1994 se autor vrátil do akademického prostředí. Na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně působí již od jejího založení. Osmnáct let byl předsedou Akademického senátu této fakulty a působil i

v Akademickém senátu Vysokého učení technického v Brně a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně jako předseda její Ekonomické komise. Patřil do sedmičlenného výboru pro založení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Profesně se zabývá především marketingem s důrazem na CRM, kvalitu služeb, cestovní ruch a marketingovou komunikací. Je autorem nebo spoluautorem více než stoosmdesátek publikací, tří patentů a pěti užitných vzorů.

Je členem České marketingové společnosti, kde působí v jejím hlavním výboru a zároveň je předsedou Regionálního klubu ČMS ve Zlíně. Spolupracuje s firmami v oboru marketingových průzkumů, prognózování trhu, účinných forem marketingové komunikace, a především v oblasti budování a rozvíjení vztahů se zákazníky.

Abstrakt:

Cílem této vědecké monografie bylo vypracovat komparaci přístupu k CRM ve firmě Baťa a JZD AK Slušovice vs. moderní CRM.
Monografie byla vypracována na základě studia materiálu o firmě Baťa, které byly získány jak z literárních pramenů, tak i záznamů uchovaných rozhovorů s pamětníky, konferenčních příspěvků a článků z periodik. U některých materiálů uchovaných na CD nebylo možné přesně identifikovat strany, bylo dokonce problematické dohledat autory. Proto v některých odkazů nejsou uvedeny přesné bibliografické údaje.
V publikaci se používá starší výraz „propagace“ místo „marketingová komunikace“. Je to z toho důvodu, že v předválečné době, kdy byl prováděn průzkum ve firmě Baťa, se používal dřívější termín.
Podklady o současném využití CRM jsou získány jak z předchozích publikací autora, tak z aktuálních internetových zdrojů.
Publikace není striktně rozdělena na Baťovo a slušovické období a současný přístup k CRM. Právě přelévání poznatků z jednoho období do druhého ukazuje návaznost vývoje CRM. Kapitola „Soubor případových studií zavádění CRM v ČR i světových firmách“ byla vypracována s využitím umělé inteligence Google Geminy 3.5.

SUMMARY

The aim of this scientific monograph was to develop a comparison of the approach to CRM at Baťa and JZD AK Slušovice versus modern CRM.

The monograph was compiled based on studying materials about Baťa, which were obtained from both literary sources and records of preserved interviews with eyewitnesses, conference contributions, and articles from periodicals. For some materials stored on CD, it was not possible to precisely identify pages, and it was even problematic to trace the authors. Therefore, some references do not include exact bibliographic details.

The publication uses the older term 'promotion' instead of 'marketing communication.' This is because, in the pre-war period, when research was conducted at Baťa, the earlier term was used.

Materials on current CRM usage are obtained from both the author’s previous publications and current online sources.

The publication is not sharply divided into Baťa’s and the Slušovice periods and the current approach to CRM. It’s really the transfer of knowledge from one period to another that shows the continuity of CRM development. The chapter "A

Collection of Case Studies on CRM Implementation in the Czech Republic and Global Companies" was prepared using the artificial intelligence tool Google Geminy 3.5.

Úvod

Komunikace se zákazníky je v každé době nutnost úspěšného podnikatelského subjektu. Žádná společnost se nevyhne kontaktu se zákazníkem. Ten je živitelem společnosti a měla by mu být přisuzována patřičná důležitost. Na základě komunikace se vyvíjí vztah zákazník – společnost. Záleží však pouze na schopnosti jednotlivých podnikatelských subjektů, jakou úroveň tomuto vztahu propůjčí. Rostoucí konkurence ve většině odvětví je nutí ke stálému zdokonalování, inovování jak výrobků, tak služeb směřujících k zákazníkovi. Efektivně řídit tyto vztahy je i zároveň uměním, které je nejen součástí dobře propracovaného marketingu, ale také firmy jako celku. To, jak společnost se zákazníky jedná, vychází z její firemní kultury, vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Toto vše dohromady tvoří souhrnný pojem označovaný jako řízení vztahů se zákazníky.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) se dostalo do středu zájmu firem na počátku tohoto tisíciletí. IT firmy nabízely nejprve databázové programy, postupně přešly na sofistikované CRM řešení, která jsou schopny zpracovávat tisíce dat o jednotlivých zákaznících.

V záplavě CRM programů se zapomíná na to, že CRM je vlastně individuální komunikace a přístup k jednotlivému zákazníkovi nebo souboru zákazníků. Předchůdcem počítačových řešení se používaly firmy kartotéky na prodejnách a hlášení prodejů a postřehů z prodeje na centrálu. Tento způsob se používal např. ve firmě Baťa již ve dvacátých letech minulého století. Na propagační aktivity firmy Baťa, reklamu, propracovanou podporu prodeje, důsledného public relations byly vynakládány velké prostředky. Firma důsledně budovala značku Baťa nejen v Československu, ale i po celém světě. Na Baťovy metody se snažilo navázat JZD AK Slušovice pod vedením předsedy doc. Ing. Františka Čuby, CSc. Rovněž mělo propracovanou vnitřní i vnější komunikaci a budovala značku nejen v ČSSR, ale po celém světě. Na rozdíl od firmy Baťa mělo JZD AK Slušovice vlastní počítače TNS, které nahradily kartotéku (Baťův systém v JZD AK Slušovice).

V každé dobé platilo, že základem dobře propracovaného systému Customer Relationship Management je správný výběr pracovníků, kteří jednají za společnost se zákazníkem a je v jejich rukou spokojenost či nespokojenost klienta. Důležité je věnovat pozornost a péči zákazníkově přání, nesnažit se za každou cenu získat dalšího nového, spíše se obracet k stávajícím a věrným zákazníkům.

Důležité z hlediska úspěšného a efektivního řízení vztahů se zákazníky jsou bez pochyby také relevantní, včasné a úplné informace. Pokud společnost nemá dostatek potřebných informacích o zákazníkovi a jeho preferencích, trhu a současných trendech, sociálních podmínkách dané země a vlastních schopnostech tyto požadavky splnit, nemůže vést komunikaci se zákazníkem na patřičné úrovni (Křížová, M. 2005). Kapitola „Soubor případových studií zavádění CRM v ČR i světových firmách“ byla vypracována s využitím umělé inteligence https://gemini.google.com/.

Tato monografie byla sepsána v roce 2026, kdy si především Zlín připomínal 150 let od narození Tomáše Bati. Město pořádalo k tomuto výročí spoustu akcí a na mnoha místech byly plakáty, které toto výročí připomínaly. Významným iniciátorem oslav byla Nadace Tomáše Bati.

Foto 1: Touha tvořit. Foto z budovy sousedící s radnicí ve Zlíně. Je zde uvedeno 38 oborů, ve kterých firma podnikala. Zdroj: archiv autora

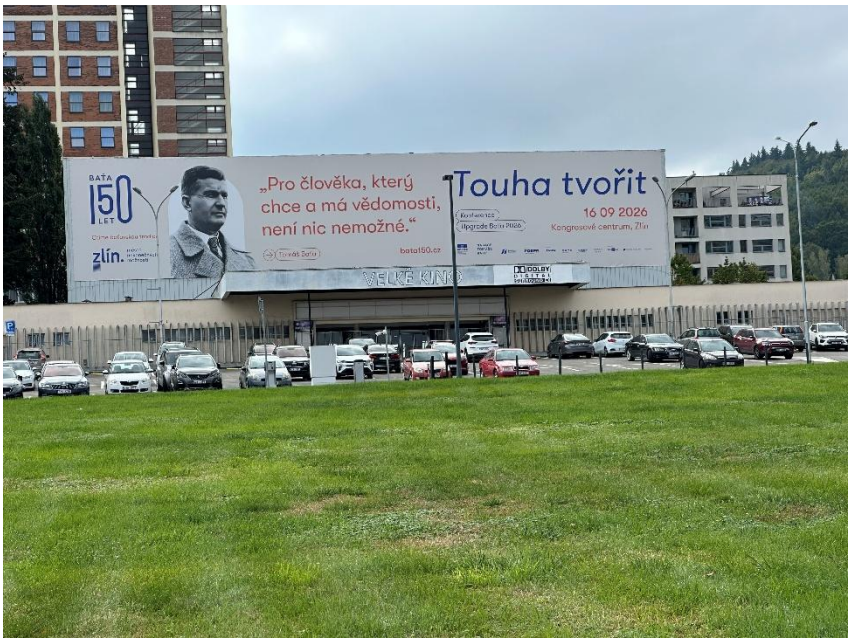


FOTO 2: Plakát na Velkém kině. Zdroj: archiv autora

Foto 3: Požáru budovy 34 v bývalém areálu Svit 9. 7. 2026. V budově shořel i knižní fond Nadace Tomáše Bati. Zdroj: archiv autora

1. Propagace ve firma Baťa a historický model CRM v této firmě

1.1 Spokojený zaměstnanec znamená spokojený zákazník

Firma Baťa měla rozsáhlý sociální program. Velké pozornost byla věnována bydlení, neboť nově příchozí pracovníci neměli kde bydlet. V letech 1923–32 bylo postaveno 1 238 domků s tehdy nadstandardní formou bydlení (Dvořáková, 1960, s. 37). Domky měly kuchyň a tři pokoje, byly vybaveny koupelnami, zaváděn byl do nich plyn. Ve firemním časopise byli dělníci o kultuře bydlení informováni a poučováni. Otiskovány byly například inzeráty na plynové přístroje a sporáky: „*Dělníci, pozor! Brzy budete používat plynu v celém městě.*" (Zlín, 28.8.1931).

Svobodní pracovníci bydleli ve zvláštních domovech se společným ubytováním, zvlášť dívky a zvlášť chlapci. Součástí bydlení byl promyšlený a firemní filozofii podporující výchovný a vzdělávací režim. Dívčí domov, postavený v roce 1925, byl určen pro 2 500 osob, chlapecký z roku 1927 pro 1 000 osob (Cekota, 1929, s. 149).

„V závodní kuchyni bylo za nízký peníz poskytováno stravování 3x denně. V jídelnách obchodního domu se stravovalo denně 6 000–7 000 osob, jídlo bylo kontrolováno zdravotníky a také Šéfem, jak Tomáši Baťovi říkali." (Cekota, 1929, s. 140)

Čistota těla i oděvu byla vysokou hodnotou a dělníci ve Zlíně k ní byli vychováváni. Pracující měli možnost dávat si prát prádlo v závodní prádelně a používat lázně.

Pro zvýšení životní úrovně prodavačů byl v roce 1936 zřízen tzv. sociální inspektor (později označován jako sociální referent). Jan Antonín Baťa shledal, že nejhorší skupinou lidí v májovém průvodu byli prodavači. Uvědomil si, že těmto se musí dařit nejhůř, a tak nechal založit tuto novou pozici. Jeho úkolem bylo dodržovat životní úroveň všech zaměstnanců v prodejnách a správkárnách.

„*Jeho povinností bude všímati si mezd a výdělků právě tak, jako životních podmínek (bytů, stravy atd.), v nichž žijí lidé, pracující v našem prodeji a prosazovati návrhy na zlepšení všude, kde je toho třeba.*

Bude učitelem a rádcem právě tak, jako kontrolorem, dbajícím toho, aby vnitřní poměry v každé prodejně dávaly předpoklady pro vzájemné slušné vztahy všech, kdož v ní pracují. Bude se starati o to, aby zabraňoval křivdám jakéhokoliv

druhu.“ Sociální referent byl povinen podávat pravidelné zprávy nejen J. A. Baťovi, ale i vedoucímu prodeje a osobnímu oddělení. Ve Zpravodaji prodavačů byla uvedena jeho adresa, na kterou se mohl každý prodavač obrátit se svou záležitostí (Kotyzová, P., Harantová, L. 2015, s. 22)

Ve snaze, aby nově přijímaní pracovníci správně chápali filozofii firmy, hodnoty, systém práce a byla jim jasná pravidla spolupráce, aby se bez problémů zařadili do života firmy i města, byly pro ně vydávány příručky s názvem „*Do nové práce*“. Opakovaně vycházely v letech 1927, 1930, 1938.

„*Dnešního dne stal jste se spolupracovníkem našich závodů. Možná, že ještě nejste odborníkem práce, do které nastupujete. Naučíte se ji však stejně dobře, jako všichni, kteří ji začínali před vámi. ... Účelem naší a od této chvíle i vaší práce jest Služba veřejnosti. Veřejnost jsou miliony našich zákazníků, tisíce našich spolupracovníků, tisíce těch, které se živí přípravou surovin pro naše závody a konečně naše závody samotné.*

Dobrá služba veřejnosti začíná dobrou prací vaší, nechť je jakkoliv nepatrná. Součet dobré práce všech našich spolupracovníků dává nejlepší zboží, obuv za nejnižší cenu při t. č. nejvyšší možné mzdě ve vaší práci. ... Přejeme vám, abyste svou prací v našich závodech dosáhl vy i vaše rodina blahobytu, zámožnosti a spokojenosti. ... Za dnešních dnů vám mohou závody poskytnouti byt se zahrádkou, levnou a chutnou stravu, příležitost ke vzdělání ... Přejeme si, abyste i vy byl mezi občany tohoto města a svou prací je pomáhal budovati tak, aby se stalo nejlepším v naší republice a bylo ostatním vzorem.“ (Cekota, 1929, s. 134-136;Erdély, 1990, s. 128).

Ostatní sociální aktivity

Sportovní aktivity

Sportovní aktivity nebyly řízeny nijak systematicky, závisely víceméně na iniciativě místních zaměstnanců. Domy služby v Praze a Brně měly například fotbalové mužstvo. V Brně a Přerově bylo družstvo veslařské.

Pro volný čas po práci byly zřízeny společenské místnosti, v nichž se hrály šachy, kulečník či ping-pong. „Morálka našich lidí je nám přesným ukazovatelem, jak se o ně staráme“ (MZA, X-1523-36).

Dobročinné spolky

Dobročinným spolkům byla poskytována procentuální sleva z nejběžnějších druhů kožené a gumové obuvi a punčoch. Například v rámci zimní akce v roce 1937 byla poskytována sleva ve výši 10 %, jejíž úhrada se dělila takto: prodejní

oddělení 5 %, obchodvedoucí 5 %. Zaměstnanci prodejen měli osobně navštěvovat dobročinné instituce a poradit jim, jaké druhy pokládají pro nadílky za nejvhodnější (MZA, X-1539-113).

Léčebná péče

Léčebná péče byla zajišťována prostřednictvím Baťovy nemocnice, jejíž popis a přehled jejich činností, včetně činností poradenských, by zasluhoval zvláštní kapitolu.

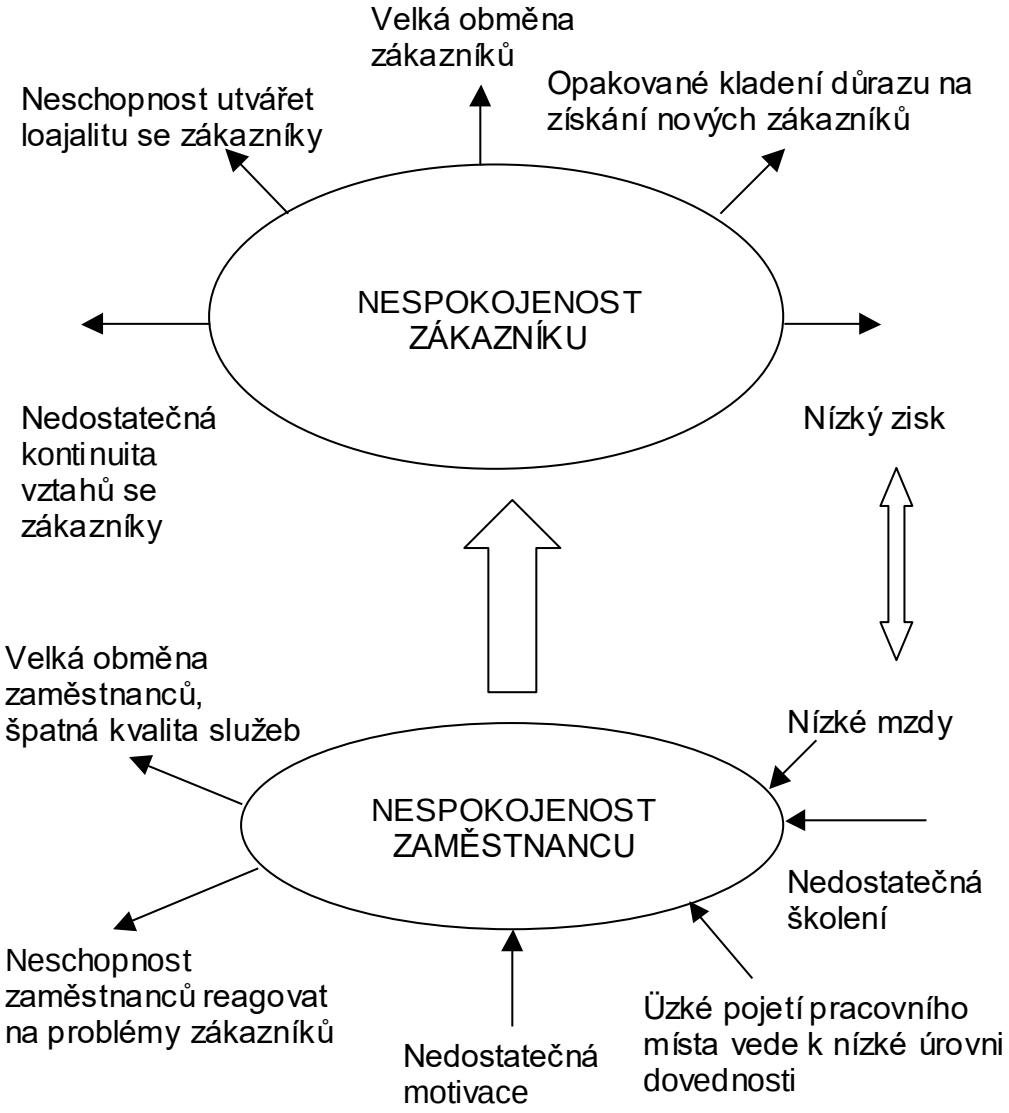
„Všechna opatření, která zvyšují životní úroveň lidí pracujících v podniku, počínaje dobrou mzdou, řádnými dílnami, dobrou výživou, bydlením atd. zmenšují risiko náhody a ztráty z onemocnění a činí podnik schopnějším pro dobrou službu veřejnosti." (Cekota, 1929, s. 177)

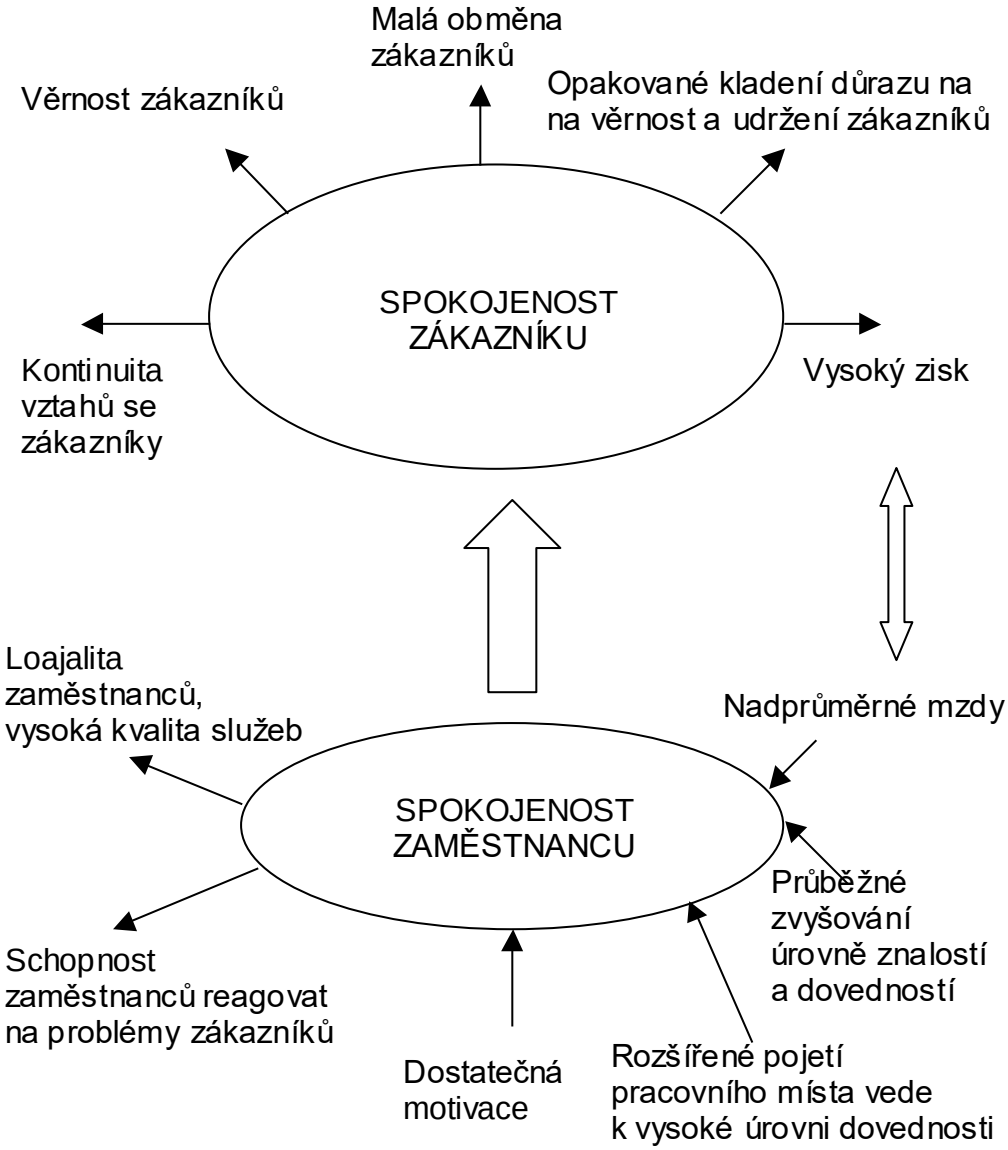
Myšlenka Baťovy sociální péče byla následující: „Pomáhejte lidem, aby si pomáhali sami a potom pomohli i vám." (Cekota, 1929, s. 139)

Shrnutí významu sociálního programu: Spokojený zaměstnanec = spokojený zákazník. Toto pravidlo platí i o sto let později:

Ze současných poznatků o vývoji a ovlivňování loajality zákazníků a souvislostech s loajalitou zaměstnanců vyplývá především:

- bezpodmínečným předpokladem loajality je spokojenost vždy, i když v určité etapě má na ni slabý vliv,
- pro cílenou změnu spokojenosti na loajalitu je třeba zjišťovat zejména nákupní úmysly zákazníků,
- těsnost souvislosti mezi spokojeností a loajalitou je závislá na branži a typu zákazníka,
- loajalitu zákazníka silně ovlivňuje úroveň zmíněných interaktivních vztahů "pracovník firmy versus zákazník",
- chování zaměstnance a jeho citlivé vnímání podnikové kultury přispívá významně ke zvyšování loajality zákazníka (VÁVROVÁ, V. *Loajalita zaměstnanců a zákazníků z pohledu marketingu.* M+K 2/2002, s. 11-14, ISSN 1211-5622)


Velká obměna zákazníků
Neschopnost utvářet loajalitu se zákazníky
Opakované kladení důrazu na získání nových zákazníků
NESPOKOJENOST ZÁKAZNÍKU
Nedostatečná kontinuita vztahů se zákazníky
Nízký zisk
Velká obměna zaměstnanců, špatná kvalita služeb
Nízké mzdy
NESPOKOJENOST ZAMĚSTNANCU
Nedostatečná školení
Neschopnost zaměstnanců reagovat na problémy zákazníků
Nedostatečná motivace
Úzké pojetí pracovního místa vede k nízké úrovni dovednosti



- Obr. 1 Spokojenost/nespokojenost zaměstnanců a jejich vliv na spokojenost/nespokojenost zákazníků

Zdroj: VÁVROVÁ, V. *Loajalita zaměstnanců a zákazníků z pohledu marketingu.* M+K 2/2002, s. 11-14, ISSN 1211-5622

Všestranná péče o zaměstnance byla důsledkem nového pojetí vzájemného vztahu podnikatele a zaměstnanců, jak to vyjádřil vedoucí závodů Dominik Čipera: „Každý podnik má být založen na principu, který umožňuje všem účast na blahobytu, jejž vytváří. Vedoucí průmyslu nemají věnovat pozornost jen budovám a strojovým zařízením, nýbrž především lidem a podmínkám jejich života. Novodobý průmyslník se nemůže spokojit jen zajištěním dobrého příjmu svým zaměstnancům. Jest jeho povinností starat se zároveň o zajištění všech životních podmínek a příznivého prostředí k vývoji osobnosti svých spolupracovníků v každém směru."

Proto Baťovy závody zajišťovaly i pro stavební dělníky dobré a levné ubytování (rodinné domky ženatým, internáty svobodným, na vzdálených staveništích solidní ubikace), závodní stravování přímo na stavbách, pravidelnou lékařskou péči v závodním zdravotním ústavu a ochranné pracovní pomůcky. Zásadní záležitostí byla i výchova dorostu. Stavební dělníci a technici procházeli Baťovou školou práce (končící výučním listem) a závodní průmyslovou školou stavební (pro mistry, projektanty a stavbyvedoucí). Všechny školy byly nové, moderní a s vysokou úrovní odborné výuky. Vztah firmy ke školství lze doložit dalším zajímavým citátem jednoho z jejich vedoucích pracovníků z roku 1934, proneseným na sjezdu pedagogů ve Zlíně: „Myslíte-li pánové, že jsme hrdí na naše budovy, stroje a vše to, co kolem vidíte, mýlíte se. Jestli jsme na něco hrdí, tak to jsou mladí muži, které si vychováváme. Ty budovy a stroje mohou někdy třeba zmizet, ale pak je naši mladí muži postaví znovu a lepší. V nich je naše budoucnost." (Musil, V. 2001)

1.2 Firemní tiskoviny

Tomáš Baťa si uvědomoval význam vhodně podaných informací. Za tímto účelem vytvořil ojedinělý informační prostor – firemní noviny.

První číslo baťovského firemního časopisu s názvem Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa vyšlo 25. května 1918. Byl to jeden list formátu A4, oboustranně potištěný ve dvou sloupcích, v nákladu 2 000 ks. Vytištěn byl v tiskárně T. a A . Baťa. Úvodní článek na titulní straně je vyjádřením firemní filozofie. Baťa zde posiluje loajalitu zaměstnanců:

„*Chceme zajisté ne bořit, ale budovat dále, množit sílu hospodářskou jak jedince, tak i celku, aby tento celek se stal požehnáním všech, kteří přiložili ruku k tomuto dílu. ... Proto odhodlala se firma, vyhovujíc potřebám doby, vydávati tato Sdělení svému zřízenectvu, aby již nyní bylo zde jakési pojítko. ... Takto vybudovaná shoda mezi oběma činiteli, kteří tu přicházejí v úvahu, přinese zajisté požehnání oběma stranám, budou-li mít obě dobrou vůli.*" (Sdělení, 25.5.1918)

Časopis Sdělení získal u zaměstnanců oblibu. Zpočátku ho dostávali zdarma. Byly v něm uváděny informace o aktuálním dění ve městě i ve firmě, například o výstavbě nové budovy, kdy bude zápis do mateřské školy, kde potvrdit legitimace na snížené jízdné, ale i jídelníček (na titulní stránce), a byl především prostorem pro šíření firemních myšlenek a výchovu zaměstnanců. O tom svědčí například titulek článku „*Dochvilnost v práci – dochvilnost v odpočinku*", ale i další články, například o významu čistých záchodů pro zdraví člověka (Sdělení, 22.6.1918).

Později časopis podával také přehled o knihách v závodní knihovně, informace, kde je možné nakoupit potraviny, a další. Koncem roku 1918 již měl čtyři strany, zatím bez kreseb a fotografií. První inzeráty se objevily ve Sdělení koncem roku 1919 v čísle 48. Inzerentem byl vydavatel časopisu, firma Baťa, inzeráty obsahovaly sdělení v rámečku: „*Kopytáři! Potřebujeme několik dělníků ... a Odprodáme obchodníkům větší položku nití.*"

V 19. čísle 4. ročníku (3. září 1921) se poprvé objevuje grafická úprava záhlaví – nápis Sdělení s komíny továrních budov v rámečku.

Sdělení bylo pravděpodobně nejstarším firemním časopisem ve střední Evropě. Mělo významný vliv na veřejné mínění před volbami v roce 1923, kdy byl Tomáš Baťa zvolen starostou Zlína (Stojar, 2002).

Od roku 1930 se stal jeho součástí ve středu vycházející „*Zlín – Velké vydání*", který byl původně samostatným časopisem „*Baťova služba veřejnosti*", vycházejícím od roku 1925, určeným nejen zaměstnancům, ale celému zlínskému

obyvatelstvu. V něm se především objevovaly články, vysvětlující filozofii firmy, informující o jejích cílech a zásadách.

Firma Baťa, ve snaze uspokojit své zájmy výdělečné, daňové i propagační, založila v roce 1926 společnost Tisk s.r.o. se sídlem ve Zlíně. Zde byly vydávány časopisy i reklamní plakáty, ale i umělecká díla a vzdělávací knihy. K firmě patřilo dále knihkupectví, antikvariát, obchod s věcmi uměleckými, obchod s hudebninami, půjčovna knih, čítárna, papírnictví, později i kinematografie (Baťovská reklama, 1996).

V letech 1938 a 1939 byl vydáván časopis Aranžér (vyšla tři čísla) s ukázkami vzorně upravených výloh, prodejen nebo portálů v předepsaném stylu. V posledním čísle byl fotograficky zdokumentován i prodej před prodejnou ve Zlíně na Náměstí práce. Fotografie výloh byly doplněny jménem aranžéra a názvem prodejny (Aranžér, I/2, II /3).

K zajištění profesionálního rozvoje reklamních pracovníků a prodejců byla kromě časopisu Aranžér vydávána i řada knih. Patří k nim například příručka Nejkrásnější povolání. Příručka se nevěnuje jen příkladům z praxe a motivačním textům na téma služba zákazníkovi, jsou zde i kapitoly, které například upozorňují na důležitost volného času i dobrého zdraví obchodníka: „*Přepracujte koně nebo motor a zhroutí se vám. S člověkem je to stejné. Mozek potřebuje změnu, vyvětrání ode všech denních starostí, rekreaci. I kdyby to byly dvě hodiny, prosezené na dobrém filmu v kině.*“ „*Slabý, bledý obchodník není lákavým zjevem, který přitahuje obecenstvo. Nemocný a zamračený obchodník stěží může vyzařovat štěstí a spokojenost.*“ (MZA, II /6-1285-170)

Vydávány byly také další odborné publikace, z knih týkajících se reklamy např.: Tři knihy typů – pro lepší reklamu, prodej a větší výkonnost (1927), Prodáváme lidem – otázky z psychologie prodeje (1930). Mezi zajímavé tiskoviny patřila i autobiografie Claude C. Hopkinse Můj život s reklamou (1937). „*Reklama je dnes mnohem nesnadnější než bývala, protože se zvýšila její nákladovost a panuje daleko větší konkurence.*“ (Hopkins, 1937)

Odbornost pracovníků napomáhal zvyšovat měsíčník Průkopník úspěšného podnikání, obsahující články, studie a doporučení ke zlepšení průmyslového a zemědělského podnikání, obchodní činnosti, propagace a reklamy, řízení a organizace práce (1935 – 45). Podobným příspěvkem byly také časopisy Kurzy osobní výkonnosti – KOV – studie a články pro sebevzdělávání, Zpravodaj prodejního oddělení fy Baťa (týdeník – příloha časopisu Zlín).

1.3 Propagační aktivity

Baťa si velmi dobře uvědomoval, že reklama velmi významným způsobem ovlivňuje hospodářský úspěch firmy. Podporoval tvůrce reklamy: „*Dělejte reklamu a reklama udělá vás.*“

„*Je-li reklama lampou, která osvětluje zákazníkovi zboží a jeho nejpříznivější a nejprospěšnější stránky, pak návrhové oddělení je dodavatelem proudu do této lampy.*“ (Baťovská reklama, 1996)

Zaměstnance reklamního oddělení vysílal Baťa na různé veletrhy a výstavy do ciziny, kde se mohli inspirovat tamní tvorbou. Byl si vědom toho, že na rozdíl od továren průmyslových, v obuvnické továrně musí být reklama vyráběna mnohem elastičtěji a rychleji. Obzvláště když vyrábí zejména dámskou obuv, která během roku podléhá mnohým změnám (Sdělení, 17.8.1928, s. 2).

Otevřenost zahraničnímu trhu se u Bati projevila i v reklamě. „*Vedení naší firmy jest si vědomo toho, že dobrá reklama může býti ve Zlíně stvořena jen tehdy, dá-li se osobám, zodpovědným za inserování příležitost, aby porovnali svoje methody s metodami jiných organizací v témž směru pracujících a také ale novými, zvenčí přicházejícími myšlenkami oplodnili svoji vlastní tvorbu.*“ (Sdělení, 17.8.1928, s. 1)

Inzerce byla považována za nejrychlejší a technicky nejjednodušší způsob, jak informovat veřejnost. Od roku 1922 byla všudypřítomná. Ve všech hlavních denících Československa byl denně uveřejněn inzerát firmy Baťa. Stejně významný prostor byl obsazován i v časopisech. Inzeráty obsahovaly heslo, firemní logotyp Baťa, kresbu nabízené obuvi, popis obuvi, přednosti, materiál, doporučení, kam obuv nosit a vždy cenu (Pochylý, 1990, s. 66).

Foto 4: Reklama z týdeníku Rozkvět 1929 Zdroj: Archiv autora

Foto 5: Reklama z týdeníku Rozkvět 1929 Zdroj: Archiv autora

Foto 6: Reklama z týdeníku Rozkvět 1929 Zdroj: Archiv autora

Velmi významným propagačním prostředkem se stal plakát, především po roce 1928, kdy bylo naplánováno a během čtyř let postaveno 20 000 vlastních plakátovacích ploch. Plochy měly dvě části: orientační a reklamní. Orientační část plochy byla vybavena směrovkou k nejdůležitějším místům ve městě, samozřejmě i k Baťovým prodejnám. Na reklamní část byly vylepovány vždy čtyři plakáty normalizované velikosti, nabízející čtyři různé produkty. Ročně byly v reklamním oddělení navrhovány desítky plakátů. Ty nejlepší byly vytištěny v desetitisícových nákladech (Sdělení, 19.10.1929).

Požadavky pro tvůrce zněly: jednoduchost, stručnost, působivost. Kresba boty musela být „jako živá“ (Sdělení, 17.8.1929).

Tvůrci propagačních materiálů se snažili pomocí plakátů vyvolat optimismus a důvěru k produktu. Vedle výrobků se na plakátech objevovala sympatická tvář zástupce té skupiny, pro niž byl výrobek určený. K obuvi na klínku nebo podpatku například dokreslovali smějící se hezkou mladou dívku. U bot určených pro dělníky nebo rolníky byla naopak důležitá autentičnost vzhledu zobrazovaných postav, aby se v nich příslušníci daných cílových skupin poznávali. Také hesla zobrazovaná na plakátech musela být jednoduchá a vhodně zvolená. „Naše obuv je lidová a proto i řeč našich plakátů musí být prostá, by ji statisíce ba miliony lidí rozumělo.“ (Sdělení, 21.9.1929)

Optimismus je základem každého reklamního sdělení. Kdo by si koupil výrobek, když herec vypadá nešťastně, nebo dokonce pláče! (Poznámka autora)

Na přelomu 20. a 30. let byly vyrobeny desítky milionů letáků (Zlín, 2.12.1932), které byly rozdávány na ulicích, roznášeny do domů, vkládány do novin, nabízeny v prodejnách. Jejich obsah a forma byly stejné jako u plakátů. Na rozdíl od brožurek se letáky rozdávaly i na frekventovaných ulicích.

Opět úplná shoda s dneškem. Letáky nám dávají do novin a rovněž v centru měst, včetně Prahy. Žádné zákazy neplatí. (Poznámka autora).

„*Zásada: Do každé rodiny naši brožuru.*“ To hlásala jedna z prodavačských příruček. Tam, kde nezapůsobily inzeráty, plakáty ani letáky, měly posloužit brožury. Zpravidla obsahovaly nabídku všech druhů obuvi a punčoch pro všechny příslušníky rodiny. Roznašeči měli za úkol doručit je matkám rodin a prodavači měli následně tuto práci kontrolovat. Bylo taky možné se domluvit s trafikanty a vkládat brožury do novin nebo je posílat poštou. Za bezúčelné se považovalo rozdávání brožur zákazníkům v prodejně u výdeje (MZA, II /6-1284-158).

Roznášení standart byla pouze výpomocná práce, nicméně člověk, který ji zastával, musel mít především řádně ošetřené nohy a opravené boty. Důležitý byl i celkový vzhled: „*Na každý způsob nesmí naše standarty nosit opilci a vyvrhelové, jakých lze najít v každé osadě.*“ Nosič standart (případně roznašeč letáků) si dle prodavačské příručky z roku 1934 zasloužil za dobře vykonanou práci denní mzdu 20 až 30 Kčs. Zmíněnou částku bylo možno vyplatit i ve zboží (MZA, II /6-1283-148). Poznámka autora: Dnes nosí standarty (cedule s nápisy nebo potištěný papírový poutač přes tělo) osoby, které důvěru nevzbuzují.

Důležité akce jako snížení cen, odprodej a podobně se nejrychleji a nejlépe oznamovaly reklamním autem, které několikrát projelo celé město a venkov. Místo auta se obzvláště na venkově mohl použít obyčejný vůz, tažený koňmi, nebo vhodně upravené jízdní kolo. Auto se polepovalo plakáty a taktéž bylo možno připevnit k němu obuv, punčochy, drobné zboží a pneumatiky. Za účelem zvýšení pozornosti bylo možno přimontovat do automobilu rádio či gramofon (MZA, II /6-1283-148).

Pokud neměl rozhlas ani gramofon, mohl si obchodvedoucí opatřit trubku nebo buben. Při akcích zastavil reklamní automobil na náměstí a rozhlašovalo se například oznámení o naskladnění nové kolekce: „*Prodejna Baťa obdržela zásilku zimní obuvi a punčoch. Zve Vás na výstavku nejnovějších vzorů k nezávaznému prohlédnutí.*“ (MZA, X-1539-113)

Poznámka autora: Polep vozidel je nyní běžná záležitost. Hlasitě z vozidel jsme zváni především do cirkusu.

V roce 1924 zaznamenala firma Baťa úspěch na Pražských vzorkových veletrzích. „*Každý, kdo jde do Průmyslového paláce, jistě se zastaví před exposicí Baťovou, která je z nejoriginálnějších podzimního veletrhu a jistě také z nejnákladnějších. Řekněme si, to si může dovolit jenom Baťa.*

… Exposice továrny Baťovy je vzorem čistě reklamního stánku, řešený s ohledem, kterak nejlépe možno psychicky působiti na lid a přesvědčit je o důvodech, proč právě Baťovy boty jsou nejlevnější.“ (Naše Slovácko, 25.9.1924)

Expozice firmy Baťa byla vybavena velkou zeměkoulí, vlak spojoval místa, odkud firma dováží suroviny, se Zlínem. Vizuální sdělení bylo podpořeno slogany: Nakupujeme suroviny přímo u zámořských výrobců, Tvořivou prací k blahobytu všech, Máme rozsáhlou dělbu práce. Výroba obuvi a život ve Zlíně byly divákům přibližovány pomocí „*kinopřístroje*“. Nadšení vzbudily přelety vlastního letadla, opatřeného na spodních stranách křídel firemní značkou (Naše Slovácko, 25.9.1924).

Firma Baťa se zúčastňovala také výstav v zahraničí. Československá expozice na Světové výstavě v Bruselu v roce 1935 i firemní baťovská byly však v tisku kritizovány: „*Už jsme viděli od ní jinde daleko krásnější expozice.*“ Jan Antonín Baťa se svými spolupracovníky výstavu navštívil a dal expozici Baťa předělat (Demokrat, 5.10.1935).

Spokojen nebyl ani na Světové výstavě v Paříži (1937). Proto se rozhodl vybudovat ve Zlíně Školu umění. Na Škole umění, založené začátkem roku 1939, kde jedním z oborů byla i reklama, vyučovaly osobnosti jako Vincenc Makovský, F. L. Gahura či V. V. Štech. Po uzavření vysokých škol přišli další profesoři a umělci (Ivanov, 1998, s. 157).

Rozsáhlé plány měla firma pro svou expozici na Světové výstavě v New Yorku, připravovanou na rok 1939, kde počítala s vlastním pavilonem. „*Baťa se postará o dokonalou propagaci naší práce.*“ (České Slovo, 17.11.1937)

Realizována však byla ve skutečnosti jen expozice v prvním patře československého pavilonu. Dvacetidílné okno v půlkruhové síni znázorňovalo vývoj a výrobu obuvi. Polední Lidové noviny popisovaly expozici takto: „*Sedmimetrová intarzie o životě a práci tohoto kousku Ameriky ve střední Evropě.*" (Polední Lidové noviny, 20.2.1939)

Ve druhé polovině dvacátých let se objevují také první filmové reklamní snímky, zpočátku vyráběné v barrandovských ateliérech v Praze, později ve filmovém oddělení reklamního oddělení (založeno 1927 nebo 1928), které se stalo základnou pro pozdější vznik Filmových ateliérů Baťa. Byli zde zpočátku přijati pouze tři zaměstnanci, kteří se pro budoucí tvorbu ukázali jako klíčoví – Elmar Klos, Ladislav Kolda a Alexandr Hackenschmied (Pod značkou Baťa, ©2013b).

Funkce filmů byly:

reklamní – informovat o produktu a podporovat změnu kupního chování,

PR – vyvolávat pocit sounáležitosti k firmě u zaměstnanců a vytvářet pozitivní vztah vnější veřejnosti,

zpravodajská – informovat o událostech,

vzdělávací – výcvik nových zaměstnanců.

Informovanost zaměstnanců, ale i zákazníků, byla pro Baťu velmi důležitá. Proto kromě tištěných novin vycházel přibližně čtvrtročně Baťův žurnál, vyráběný v letech 1927 až 1932 na zakázku. Po založení Filmových ateliérů Baťa byl natáčen interní filmový zpravodaj, určený pro zaměstnance k vnitřním potřebám firmy. Zpravodaj poučoval například o výhodách nově zkonstruovaných strojů, nebo také ukazoval, jak sjednotit pracovní postup pří výrobě různých produktů

(Křížová, 2014). Pro promítání v kinech před filmem byly připravovány i diapozitivy, a to ve stejném výtvarném i obsahovém stylu jako letáky a plakáty. Zajímavostí je, že pro ruské trhy byl firemní logotyp převeden do azbuky (Obuvnické muzeum Zlín).

Poznámka autora: Některé reklamní filmy napodobovaly grotesky (Postel o 5 HP), jiné byly morbidní – Jednou v kině. Zde Eskymáci drasticky zabíjejí soby, aby z nich mohli udělat boty.

2.Maloobchodní síť a architektura prodejen Baťa

2.1 Prodejny a prodavači

Zákaznická zkušenost (Customer Experience) u firmy Baťa nezačínala obutím boty, ale již prvním pohledem na budovu prodejny. Tomáš Baťa a posléze Jan Antonín Baťa vytvořili standardizovaný koncept prodejen, které fungovaly jako dokonale promazaný stroj. Prodejny nebyly pouhým místem transakce, ale multifunkčními centry služeb.

Foto 7: Prodejna v Kroměříži na Velkém náměstí je typickou firemní prodejnou (2026) Zdroj: Archív autora

Foto 8: Prodejnu ve Zlíně na Dlouhé ulici postavilo JZD AK Slušovice jako Dům potravin v roce 1979 (2026) Zdroj: Archiv autora

Činnost prodejního oddělení s dvaceti až třiceti lidmi byla u Baťů zahájena v roce 1921. Jeho součástí bylo oddělení reklamní. Hlavním úkolem dvou osob, které v něm pracovaly, byla standardizace firemních prodejen, jejichž počet neustále narůstal. Nejprve se počítalo s jednotným vnějším vzhledem prodejen, později začalo být neméně důležité, jak budou upraveny výlohy, portály a firemní nápisy. Na způsob aranžování zboží zatím důraz kladen nebyl, důležitý byl jednotný celkový dojem (Vaňhara, b.r., s. 85).

K sjednocujícím prvkům prodejen patřily i poskytované služby. Už v roce 1920 byly, na základě průzkumu trhu, poskytovány služby péče o nohu, pedikúra a masáže nohou. Prototyp těchto služeb byl vytvořen ve spolupráci s nemocnicí (Pochylý, 1990, s. 65). V pedikúrách byly dokonce pro zpříjemnění vzduchu rozprašovány vůně (MZA, X-1526-51).

Pro kontrolu kvality poskytovaných služeb na prodejnách sloužila i kniha přání a stížností, která byla vystavena se zřetelným označením svého účelu u pokladny, aby měl každý zákazník možnost svá přání, resp. stížnosti do knihy zapsat. Každý

případ musel být co nejrychleji vyřízen. Především se zákazníkem, a to buď osobně, dopisem nebo telefonem, a za druhé se zlínským ústředím. Nevyřízením nebo nesprávným vyřízením by mohl být zákazník odrazen od dalšího nákupu (MZA, II /6-1281-132).
Poznámka autora: Dnes je ze zákona termín na vyřízení stížnosti 30 dnů. Obchody se v odpovědi na stížnost snaží zpravidla zákazníka přesvědčit, že chyba je na jeho straně. V obchodě je často nápis, že kniha přání a stížností je uložena u vedoucího. Zákazník ale neví, kde je uložen vedoucí.

Jeden z největších Domů služeb na Václavském náměstí v Praze disponoval nejen prodejnou, správkárnou punčoch a obuvi a pedikúrou, ale i bufetem rychlého občerstvení, který se nacházel v nejvyšším patře. Pro zákazníky zde byly i tři výtahy, z toho jeden moderní rychlostní, toho času první v republice. Dnes je tato budova památkově chráněna (Tomaštík, b.r.).
Poznámka autora: Bufet v centru Prahy bych uvítal. Velmi mi chybí automat Koruna, kde se dalo rychle a levně najíst.

Při zvláštních příležitostech byly zákazníkům (zvláště zákaznicím) zasílány pozvánky k návštěvě prodejny. Dům Služby Praha na Václavském náměstí rozeslal svým zákazníkům dopisy tohoto znění:
„*S největší péčí připravili jsme pro Vaše nejbližší milé dárky, ze kterých budou míti radost i užitek. Není lehkým úkolem výběr štědrovečerních dárků. Nahlédnete-li však do našich výkladů, tu se mnohem snáze rozhodnete. Máme tolik krásných druhů obuvi pro všechny členy rodiny, že můžeme uspokojiti každé přání i peněženku. Doporučujeme Vám však nakoupiti už nyní dokud nejsou návaly. Dárky, které by snad nevyhovovaly, po svátcích rádi vyměníme. Chtěli bychom míti podíl na radosti Vašich milých, a proto Vás srdečně zveme k nezávazné návštěvě našeho Domu Služby*.“
Poznámka autora: pro tyto aktivity dnes používáme český výraz direct mail.

Dobrý výklad byl považován za nejúčinnější druh reklamy, protože působí na rozhodnutí zákazníka bezprostředně. Od zaznamenání zboží ve výkladu je pak pouze krok do prodejny. Zásada dobrého výkladu byla jednoduchá. Dobrý výklad je takový, který prodává. Přičemž nejúčinnější a nejlevnější reklama je čistota. Skla výkladu musela být vždy řádně umyta, potahované látky na pozadí a podiu nesměly být špinavé a potrhané. Chromované součástky zařízení musely být bezvadně vyleštěny a poličková skla nesměla být prasklá či poškrábaná. Veškeré

zařízení ve výkladu muselo být denně oprašováno. (MZA, II /6-1283-148). Zásadou bylo aranžovat boty skupinově, jelikož zákazník, který nemá zpravidla moc času, musí prvním pohledem najít ve výkladě tu skupinu obuvi, o kterou má zájem. Což znamená oddělit neviditelnou čarou od sebe druhy pánské, druhy dámské, druhy pracovní, druhy taneční, druhy dětské atd. V dětské obuvi se vyráběly stejné vzory v různých velikostech za různé ceny. Proto bylo nutné aranžovat několik velikostí a uvést všechny ceny (Aranžér, I/2).
Výkladní skříně také musely odpovídat potřebě místního obyvatelstva. V zemědělském kraji byla určitá část výkladu věnována pracovní a gumové obuvi. Naproti tomu v prodejně, která sloužila lázeňským hostům, musela být část věnována luxusní obuvi.

Prodavačské příručky byly tzv. biblí pro každého prodavače ve firmě Baťa. V archivu se jich dochovalo několik. Nejobsáhlejší, čítající téměř 200 stran je z roku 1934 (MZA, II /6-1283-148). Úvodem popisuje, co je to služba a jaké by měl mít vlastnosti dobrý prodavač. Příručka dále poskytuje informace o prodejních technikách, které jsou děleny dle typu zákazníka (žena, dítě, nerozhodný, vznětlivý).
Například pokud přišel do prodejny zákazník s dítětem, bylo povinností prodavače posadit dítě a dát mu do rukou hračku. „*Čím více hraček dítě má, tím více se jeho mozek propracovává.“ Dětem v kočárku se nabízely hračky jednoduché, například nafukovací zvířátka. Dětem do čtyř let se předkládala například auta, vojáčci či loutky. Jako dárky si sebou děti odnášely balonky či pravítka. V létě byly nabízeny zákazníkům i koupací hračky (MZA, II /6-1284-158).*
Stěžejní kapitoly prodavačské příručky jsou dále věnovány zbožíznalství (kůže, guma, textil, názvosloví), odborným znalostem (např. měření nohou či pořádek v prodejně), administrativě (výplatní listina, kartotéky, pokladniční bloček) a reklamě. Na konci příručky byly vlepeny ústřižky látek, z kterých jsou boty nejčastěji vyráběny (atlas, samet, brokát, melton, mikádo, atd.).
Hned v úvodu popisuje J. A. Baťa službu takto: „Služba je klíčem k trvalému úspěchu prodavače. Projevuje se v tom, že se snažíme porozuměti skutečné potřebě zákazníka a vyhledat z našeho zboží takové, ze kterého bude míti větší užitek, než co od něho na penězích obdržíme. Při službě nemyslíme na svůj zisk, neboť ten se při dobré službě sám vždy dostaví.“

V příručce je také několik příkladů tzv. dobré praxe, nebo například desatero prodavače:
1. Měj na mysli především službu.
2. Osvoj si všechny odborné znalosti.
3. Méně mluv, více zkoušej.
4. Pamatuj si jména a obličeje zákazníků.
5.Mluv řečí zákazníka (s rolníkem jinak než s profesorem).
6. Neslibuj, co nemůžeš dodržet.
7. Přidávej ke zboží úsměv.
8. V přítomnosti zákazníka nejez a nebav se.
9. Nehanob konkurenci.
10. Měj svůj cíl stále před očima.

Poznámka autora: O kvalitě služeb v prodeji byly popsány stovky tun papíru. Přitom používaný sytém ve firmě Baťa byl nejdokonalejší, s jakým jsem se při studiu literatury setkal. Velké škoda, že se nepožívá jako celek a upadl do zapomenutí.

Kromě příkladného zevnějšku nesměl vzorný prodavač opomenout jmenný štítek. Vedle jmenovek měli prodavači i vlastní vizitky. Vizitka byla umístěna v horní vnější kapse kabátu a byla předána novému zákazníkovi po skončení obsluhy. Vizitka ve spojitosti se jmenným štítkem odstraňovala anonymitu prodavače, která byla na překážku přátelského poměru. Na přední straně vizitky bylo jméno a příjmení prodavače, adresa prodejny, telefon a volný řádek na doplnění velikosti obuvi zákazníka a číslo záznamu. Z rubu obsahovala vizitka následující text:
„*Bylo mi potěšením Vám posloužiti. Vedu přesný záznam o Vašich nohách a obuvi na naší kartotéce č. 162. Při dalších návštěvách račte se odvolati na to číslo za účelem dokonalejší a rychlejší obsluhy. Děkujeme Vám.*“ (MZA, II /6-1283-148)

2.2 Zásobování prodejen ve firmě Baťa, sobotní konference

Tato část byl zpracována zkrácením a následným přepracováním příspěvku (Černý, J. 2001) z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody.

Původním nápis, vyvěšený v oddělení pro vyřizování objednávek, zněl: „Rozkaz zákazníkův je svatý“. Obchodníci tehdy byli pány odbytišť, protože v té době byla všude nouze o boty. Ne však Baťa, poučený z předcházejících nezdarů a starých chyb, že investoval celý svůj kapitál do výroby bot, aniž se občas dostatečně staral

o prodejní možnosti. Později se potvrdilo, že *„ …existence a trvání podniku závisí výlučně na odbytu, tedy na kupci, na zákazníku.“*

Poznámka autora: V literatuře se uvádí, že nejcennější, co firma má, jsou její zaměstnanci. To je však zásadní omyl. NEJCENNĚJŠÍ, CO FIRMA MÁ, JSOU JEJÍ ZÁKAZNÍCI.

Konstrukce Baťových podnikatelských plánů vycházela z jednoduché, avšak geniální myšlenky: *„Země má 2 miliardy obyvatelů, bot se do roka vyrobí jen 900 milionů párů. Nejmenší nárok každého člověka je aspoň dva páry bot ročně… Snaživému obuvníku naskýtá se tedy možnost prodat sta milionů párů bot.“* Prodej obuvi (později postupně doplněn sortimentem punčoch, drobného zboží a pneumatik a následně správkárenskými a pedikérskými službami) byl prováděn ve vlastních prodejnách. Přednost tohoto systému spočívala nejen ve snížení prodejní režie, ale zejména v oblasti řízení výroby podle potřeb trhu s ohledem na prodej a stav zásob.

S budováním sítě vlastních prodejen začal Tomáš Baťa již v roce 1917. Z původních 18 prodejen byla prodejní síť rozšířena na 2073 prodejen v roce 1937. Prodejny jsou stavěny podle plánů stavebního oddělení Baťových závodů. Plány vypracoval architekt Lorenc. Jako všechno, i tyto domy jsou standardizovány. I vnitřní zařízení, nábytek a regály. Stavby provádí stavební oddělení se 300 výtečně zapracovanými stavebními dělníky úžasně levně a kvalitně. Budováním sítě prodejen uskutečňoval Tomáš Baťa svou vizi poskytovat služby zákazníkům a možnost nákupu i v odlehlých místech předválečné Československé republiky (Čechy, Morava, Slezsko, Slovensko a Podkarpatská Rus), ale i v zahraničí.

Když začal se zřizováním nových prodejen, bylo nutné připravit štáb schopných prodavačů.

Ve vrcholném období bylo v prodejnách zaměstnáno až 8 000 zaměstnanců. *„To byla nesnáz, o níž si Angličan nebo Němec sotva může učinit správnou představu.* „Přesto se však podařilo během jednoho roku vybrat a vyškolit tisíce prodavačů *(„… ba dokonce odhaliti geniální prodavače…* „) pro prodejny doma, za hranicemi, nebo pro Baťovy domy služeb. Vedoucí těchto domů služeb již tehdy sledují fakta o prodeji, která mají pro prodej - a ovšem také pro výrobu - rozhodující význam: pomocí ručně vedené kartotéky, ze které lze odvodit vkus a požadavky kupujících na velikost, vzor, druh, barvu bot apod.

Hodnocení prodeje a objednávek vyžadovalo velkou zkušenost. Z podkladů (ústřižků) vyšší organizační stupeň prodejny (rajon) vyhotovil statistiku zásob a prodeje za celý rajon jednotlivě a celkem. Přílohou k výkazu prodejny byl účet zisku a ztrát prodejny s příslušnými doklady, zejména s výkazem vyplacených mezd. Podle situace bylo třeba hledat i důvody špatného prodeje, např. v ceně nebo v nedostatečné atraktivnosti vzoru. V takovém případě se situace posuzovala u vystavené kolekce přímo ve vzorkovně: na místě bylo rozhodnuto o snížení prodejní ceny, nebo vzor byl vyřazen a nahrazen vzorem novým. Byl to velmi operativní způsob řízení, který neměl ve světě obdoby. Jako součást celkového řízení provozu byly zavedeny týdenní konference se šéfem, a to pravidelně každou sobotu, protože v sobotu se nevyrábělo.

Všechna potřebná opatření byla projednávána na těchto konferencích komplexně, za přítomnosti nejen vedoucích jednotlivých výrobních skupin, ale za přítomnosti vedoucích strojíren, pomocných provozů, ale i stavebního oddělení a všech útvarů celého podniku. (výrazů ředitel, správce oddělení, dílovedoucí se neužívalo. Každý byl oslovován jako spolupracovník, nejvyššímu se říkalo šéf.) Byly prohlédnuty náhodně vybrané výrobky z jednotlivých skupin, s odděleními byly projednány všechny problémy a byla provedena příslušná rozhodnutí. Každé oddělení na příští týden vědělo vše, co vědět potřebovalo. Při týdenních konferencích byly také předkládány např. stavební plány, byly předváděny prototypy nových strojů. A bylo schvalováno zásadní snížení cen. Ale úvodním a stěžejním bodem konference bylo společné hodnocení plnění předpokladu (plánu) prodeje v sortimentu, v druzích, a dokonce ve vzorech za uplynulý týden. Pravidelným programem konference byl společný oběd.

Systém sobotních konferencí se ukázal jako velmi operativní a užitečný. Bylo pravidlem, že se porad a oběda zúčastnili i pracovníci, kteří se právě vrátili z ciziny a podávali nejčerstvější informace o stavu a vyhlídkách firmy v příslušné zemi. Porady skupin byly následně organizovány v pondělí. Tak se příkazy, směrnice a úkoly z vedení dostávaly do nižších organizačních složek bezprostředně po ukončení sobotní konference. Nezřídka v průběhu soboty a neděle bylo zařízení dílen přestavováno pro výrobní úkoly nového týdne.

Těchto cílů bylo postupně dosaženo především propojením činností mezi prodejnami a centrálou tak dokonale, že výroba mohla okamžitě reagovat na zvýšenou nebo sníženou poptávku. I když tato forma řízení byla uplatněna před 70ti lety, byla na tehdejší dobu velmi pokroková. Zákazníci měli dostatečný výběr zboží a nepotřebné zásoby na skladě neexistovaly.

V současné době je tato organizace ve světě překonána pouze způsobem sběru a přenosu informací. Jedinečnost systému spočívala v tom, že firma Baťa – vedle Forda – byla jediná ve světě, která prováděla týdně kontrolu hospodaření, tj. fyzickou inventarizací a účetním výsledkem hospodaření. To se týkalo jak výroby, tak i zásob, včetně zásob na prodejnách. Představovalo to obrovskou administrativní práci, ale na druhé straně tím byla dána jedinečná možnost operativních zásahů do provozu, výroby a prodeje v týdenních intervalech. Základním dokladem pro sledování prodeje byl výkaz prodejny, tištěný soupis druhů, který prodejna vypracovala na podkladě fyzické inventury zásob. A to každou středu večer a ve všech prodejnách na celém světě. Výkaz byl základním dokladem o pohybu zásob a tím byl i obrazem vývoje prodeje, a to v každém druhu obuvi. Byl přesným podkladem pro vypracování příští objednávky. U jednotlivých druhů obuvi byly totiž uváděny zásoby ve výši, které by měly být v příslušném typu prodejny k dispozici (u jednotlivých druhů byly zásoby předtištěny jako „standard“ podle jednotlivých velikostí). To dávalo zcela přesný přehled nejen o zásobách jako celku, ale o zásobách podle velikostního sortimentu.

1.3 Shrnutí: Systém Baťa jako průkopník řízení vztahů se zákazníkem (CRM)

1. Maloobchodní síť a architektura prodejen Baťa

Zákaznická zkušenost (Customer Experience) u firmy Baťa nezačínala obutím boty, ale již prvním pohledem na budovu prodejny. Tomáš Baťa a posléze Jan Antonín Baťa vytvořili standardizovaný koncept prodejen, které fungovaly jako dokonale promazaný stroj. Prodejny nebyly pouhým místem transakce, ale multifunkčními centry služeb.

Standardizace interiéru: Vznikly jednotné prvky – typické regály, stoličky pro obouvání, přehledné vystavení zboží podle velikostí a cen.

Služba jako přidaná hodnota: Součástí prodejen byly často opravny obuvi na počkání, pedikúra nebo prodej doplňkového sortimentu (krémy, ponožky). Zákazník neodcházel jen s výrobkem, ale s kompletní péčí o nohy.

Lokativní strategie: Domy služeb Baťa (např. na Václavském náměstí v Praze) představovaly vrchnostenský architektský úder na smysly zákazníka – prosklené fasády, světelné reklamy a provoz 12 hodin denně.

2. Výběr, výchova a psychologie prodavače

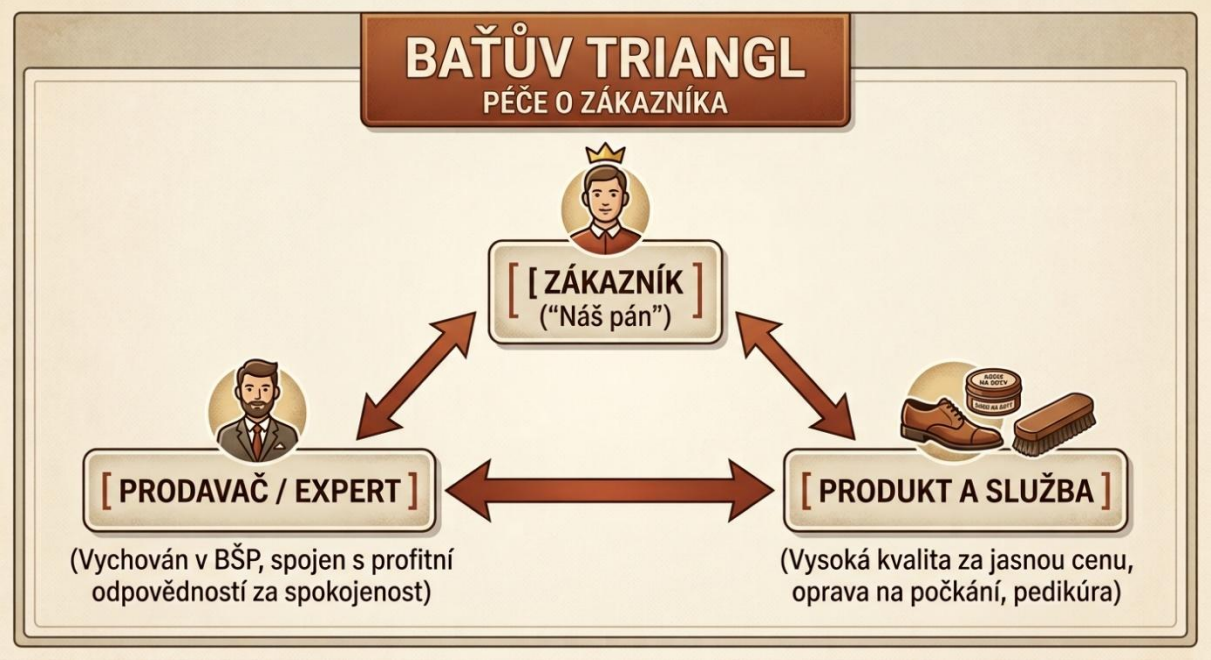
Prodavač v systému Baťa nebyl podavačem zboží, ale odborným poradcem a reprezentantem značky. Systém výchovy stál na legendární **Baťově škole práce (BŠP)**.

„Náš zákazník – náš pán“ nebyla pro Baťu prázdná fráze, ale ekonomická dogma. Pokud prodavač neuspokojil zákazníka, nesl přímou finanční i morální odpovědnost.

Psychologie prodeje: Prodavači byli cvičeni v odhadu typu zákazníka, anatomie nohy a správného vedení rozhovoru. Základním pravidlem bylo: zákazník nikdy nesmí odejít bez obsloužení nebo bez řešení svého problému.

Hmotná a morální zainteresovanost: Prodavači a vedoucí prodejen byli odměňováni na základě podílu na zisku (a ztrátě) dané prodejny. Tento systém autonomního rozpočtování (samospráva dílen a prodejen) motivoval zaměstnance chovat se jako spolupodnikatelé.

Dril a etika: Součástí výchovy byla disciplína, péče o vzhled (čistá uniforma, úprava), rétorika a znalost cizích jazyků pro zahraniční pobočky.



Obr. 2 Baťův triangl Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google Geminy 3.5

3. Integrovaná marketingová komunikace a firemní tisky

Firma Baťa vytvořila vlastní mediální ekosystém dlouho předtím, než se začalo hovořit o "content marketingu".

Vlastní periodika: Tiskoviny jako týdeník *Sdělení* (později časopis *Zlín*) sloužily primárně jako komunikační kanál dovnitř firmy i směrem k veřejnosti. Šířily nejen informace o novinkách a cenách, ale také baťovskou životní filozofii, edukační články o hygieně nohou a správném životním stylu.

Baťovské ceny: Práce s psychologickou cenou končící na devítku (např. 99 Kč, 19 Kč) byla dotažena k dokonalosti a vytvářela vnímanou hodnotu dostupného luxusu.

Film a multimédia: Založení filmových ateliérů na Kudlově ve Zlíně (pod vedením osobností jako Elmar Klos) umožnilo tvorbu reklamních filmů, které kombinovaly hraný příběh s produktovým placementem.

2. Agrokombinát Slušovice – komunistický zázrak a pokračovatel Baťovské filosofie

Fenomén „slušovického zázraku“ pod vedením doc. Ing. Františka Čuby, CSc., je jedním z nejpozoruhodnějších úkazů v hospodářských dějinách Československa 20. století. Ačkoliv JZD AK Slušovice působilo v éře centrálně plánované ekonomiky, jeho fenomenální úspěch pramenil z přímé inspirace Baťovou soustavou řízení (BSŘ), která vznikla v nedalekém Zlíně. František Čuba dokázal extrahovat kapitalistickou podstatu Baťova systému a transformovat ji do zákonných mantinelů socialistického družstevnictví.

Předkládaná rozsáhlá komparativní analýza detailně rozebírá klíčové pilíře, vědecko-technické postupy a manažerské metody, které JZD AK Slušovice od firmy Baťa převzalo. Tato část byla zpracována z více zdrojů, ale především z osobní zkušenosti autora, který pracoval v JZD AK Slušovice od roku 1987 do roku 1990, kdy docházelo k postupnému rozkladu družstva. Dalším zdrojem informací byly rozhovory s pracovníky družstva, především s prof. Ing. Františkem Trnkou, CSc., a doc. PhDr. Jaroslavem Bartoškou, CSc., se kterými jsem byl zaměstnán na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, volným výběrem z publikací zaměřených na JZD AK Slušovice. Z tohoto důvodu nebudou u jednotlivých kapitol uváděny citace, neboť se jedná o paralelní kompilaci více zdrojů.

2.1 Vnitřní systém řízení a plánování v JZD AK Slušovice

Vnitřní systém řízení a plánování v JZD AK Slušovice, vybudovaný pod vedením předsedy Františka Čuby a ekonomického úseku (významně utvářený např. ekonomem Františkem Trnkou), byl na svou dobu v centrálně plánovaném Československu zcela unikátní. Slušovice uplatňovaly prvky baťovského systému řízení přizpůsobené socialistické realitě doplněné o rozsáhlé využití vlastní výpočetní techniky.
Místo shora diktovaného nepružného plánu byl slušovický model postaven na vnitropodnikové ekonomické samostatnosti, principu odchylek a nekompromisní osobní hmotné odpovědnosti.

Agrokombinát byl rozdělen na desítky relativně samostatných vnitropodnikových divizí a středisek (zemědělská výroba, výpočetní technika TNS, průmyslová výroba, stavebnictví, biochemie atd.):

- Vnitropodniková banka a rozpočty: Každé středisko disponovalo vlastním

vnitropodnikovým účtem a přesně stanoveným rozpočtem nákladů a výnosů.
- Vnitropodnikové ceny: Když jedno středisko dodávalo meziprodukt či službu druhému (např. doprava pro zemědělskou výrobu nebo výroba desek pro počítače TNS), obchodovalo se podle vnitropodnikových cen. Každé středisko tak muselo vykazovat vlastní vnitropodnikový zisk.
- Vnitropodnikové úvěry: Pokud středisko potřebovalo investovat do nového programu, mohlo si požádat o úvěr z centrálních zdrojů agrokombinátu, který pak splácelo z generovaného zisku.

Jedním z nejdůležitějších principů bylo řízení podle odchylek od plánu, nikoli podle slepého plnění tabulek:

- Sledování v reálném čase: Pomocí vlastních počítačů (řada TNS) a datových systémů se denně vyhodnocovaly skutečné náklady oproti rozpočtovaným.
- Rychlá reakce na odchylky: Pokud vznikla záporná odchylka (nadspotřeba materiálu, výpadek výroby), systém i management ji okamžitě identifikovali. Vedoucí pracovník nemusel podávat dlouhé zprávy o tom, co funguje podle plánu, ale řešil výhradně vzniklé odchylky a způsob jejich odstranění.
- Denní dispečinky: Každé ráno a večer probíhaly krátké, operativní porady vyhodnocující kritické body provozu a okamžité alokování zdrojů (včetně nasazení podnikové dopravy či letadla L-410).

Slušovice tento přístup rozvinuly do dokonalosti pomocí řízení podle odchylek (Management by Exception). Vedení podniku se nezabývalo procesy, které běžely podle plánu, ale pouze situacemi, kde vznikla odchylka od normy.

Tab. 1 Komparace parametrů řízení Zdroj: Autor

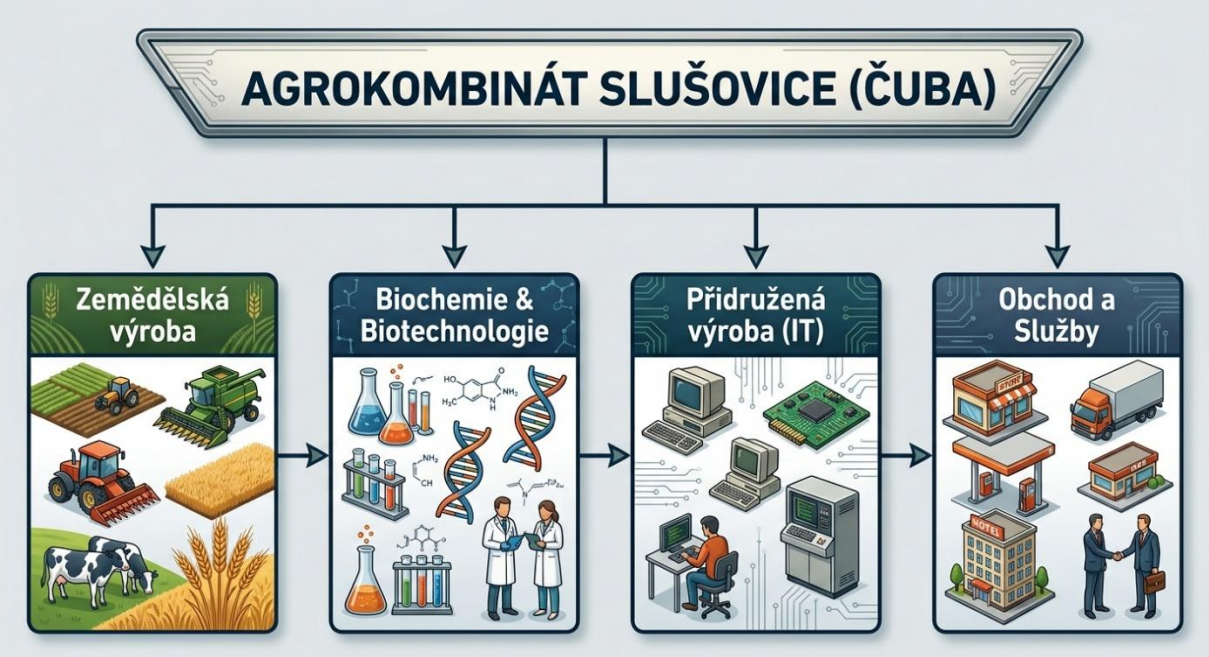
Parametr řízení	**Klasický socialistický podnik**	**Baťův systém řízení (BSŘ)**	**JZD AK Slušovice**
Plánovací cyklus	Pětiletky, roční plány	Týdenní a denní operativní plány	Denní a týdenní operativní plán
Způsob kontroly	Ex-post vyhodnocení (měsíčně/čtvrtletně)	Denní zúčtování odchylek v dílnách	Denní počítačové vyhodnocení odchylek

Parametr řízení	Klasický socialistický podnik	Baťův systém řízení (BSŘ)	JZD AK Slušovice
Informační tok	Papírová hlášení, byrokracie	Rychlé lístkové systémy, telefon	Vlastní mikropočítače TNS
Reakční doba	Týdny až měsíce	Hodiny až dny	Okamžitá (v reálném čase)

Tomáš Baťa ve 30. letech zavedl nejmodernější americké stroje IBM na děrné štítky pro účetnictví a logistiku. František Čuba pochopil, že v 80. letech je nutné řízení digitalizovat. Protože západní technika podléhala embargu (COCOM), Slušovice si založily vlastní vývoj a výrobu mikropočítačů TNS (Ten Náš Systém). Tyto počítače nesloužily primárně k administraci, ale ke zpracování odchylek v řízení výroby v reálném čase.

2.1.1 Diversifikace, vertikální integrace a cyklické hospodářství

Tomáš Baťa nestavěl pouze obuvnickou továrnu. Vytvořil vertikálně integrovaný gigant: vlastnil lesy, pily, barvírny, koželužny, elektrárny, stavební podniky, prodejny i železnici. František Čuba zkopíroval stejný koncept rozdělením činností Slušovic na 4 propojené pilíře:



Obr. 3: Podnikatelské obory JZD AK Slušovice
Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google Geminy 3.5

Zemědělská prvovýroba: Špičkový chov skotu, embryotransfery, pěstování plodin.

1. Biochemie a agrotechnologie: Výroba vlastních hnojiv, krmných směsí, insekticidů a růstových stimulátorů.
2. Přidružená výroba (Strojírenství & IT): Výroba počítačů TNS, zemědělské mechanizace, skleníků, zpracování plastů. Přidružená výroba tvořila až 80 % celkových tržeb JZD a financovala rozvoj zemědělství.
3. Obchod a doprava: Vlastní síť prodejen (Slušovický Quatro/Tuzex), zřízení vlastní autodopravy, stavební divize (výstavba čtyřproudé silnice, domů, hotelů).

Zisk z vysokomaržové přidružené výroby byl reinvestován do vědy, výzkumu a infrastruktury, přesně jak to dělal Baťa v meziválečném období.

Sociální systém, péče o zaměstnance a regionální rozvoj

Baťovské heslo *„Nejdříve vytvořme člověka, teprve potom továrnu“* našlo ve Slušovicích doslovné uplatnění. Čuba věděl, že pro vysoký pracovně-výrobní výkon musí zaměstnancům nabídnout nadstandardní životní podmínky.

- Bydlení a infrastruktura: Slušovice stavěly pro své zaměstnance rodinné domy a byty. Vybudovaly vlastní infrastrukturu včetně známé čtyřproudé příjezdové komunikace.
- Rekreace a volný čas: Družstvo vlastnilo rekreační objekty u nás i v zahraničí, vybudovalo dostihový areál, golfové hřiště, letiště a moderní hotelové kapacity.

- Zásobování a služby: Slušovičtí zaměstnanci měli přístup k nedostatkovému západnímu zboží i potravinám špičkové kvality v síti prodejen družstva.
- Vzdělávání a osobní rozvoj: Stejně jako existovala *Baťova škola práce*, ve Slušovicích fungoval propracovaný systém interního školení manažerů, výuky cizích jazyků a stáží.

Psychologicko-manažerské metody a kultura podniku
František Čuba zavedl manažerské prostředí, které drasticky kontrastovalo s tehdejším socialistickým šedým průměrem:

- Pravidlo tří cest: Čuba vyžadoval po podřízených, aby při předložení problému vždy rovnou přinesli tři varianty jeho řešení s vyhodnocením rizik.
- Soutěživost a benchmarking: Mezi jednotlivými ZOD probíhalo neustálé veřejné porovnávání výsledků. Úspěšní vedoucí dostávali mimořádné odměny a pravomoci, neúspěšní byli nekompromisně odvoláni.
- Právní a systémové inženýrství: Baťa dokázal využívat mezery v legislativě pro rozvoj podniku. Slušovice disponovaly špičkovým právním oddělením pracujícím s principem: *„Co není zákonem výslovně zakázáno, to je povoleno“*. Díky tomu družstvo legálně podnikalo v oborech, které byly jinak vyhrazeny podnikům zahraničního obchodu či státním monopolům.

Hmotná zainteresovanost a motivační systém

Slušovice využívaly diferencované odměňování, které výrazně přesahovalo mzdové tabulky běžných socialistických podnikům: Vysoká variabilní složka: Plat byl složen ze základní částky a z výkonnostní složky, která přímo závisela na hospodářském výsledku střediska a dodržení nákladového rozpočtu.

- Osobní odpovědnost za zmetkovitost a škody: Chybovost nebo neefektivita vedly k okamžitému zkrácení prémií či úhradě způsobené škody z platu odpovědného pracovníka.
- Nulová tolerance neposlušnosti: V podniku platila přísná disciplína:
    1. Pozdní příchod znamenal ztrátu práce i mzdy pro daný den.
    2. Požití alkoholu na pracovišti vedlo k okamžité vysoké pokutě a propuštění.
    3. Propuštěný nebo dobrovolně odešlý zaměstnanec se již nikdy nemohl vrátit zpět.

Systém odměňování vrcholového vedení v JZD AK Slušovice přímo kopíroval Baťův koncept podílu na zisku a podílu na ztrátě.

- Fixní základ vs. ziskový bonus: Náměstci a ředitelé úseků měli relativně nízký základní plat. Náměstek mohl mít základ např. 5 000 Kčs, ale jeho

konečný měsíční příjem mohl dosáhnout 40 000 až 60 000 Kčs, pokud jím řízený úsek výrazně překročil ziskový plán.
- Osobní riziko vedení: Pokud úsek skončil ve ztrátě, náměstek či vedoucí nedostal žádný bonus, a navíc musel vzniklou odchylku vysvětlovat před vedením. Dvakrát po sobě nesplněný plán znamenal nekompromisní odvolání z funkce a přeložení na nižší pozici. Ve Slušovicích neexistovala „teplá manažerská místa za zásluhy“.

Majetková spoluúčast a vnitropodniková banka
Tomáš Baťa držel cca 50 % úspor svých zaměstnanců v tzv. zaměstnaneckých účtech u firmy s úrokem (obvykle 10 %), čímž získával provozní kapitál a zároveň si pojistil věrnost dělníků. Slušovice tento princip transformovaly do socialistických podmínek:

Zaměstnanecké vklady a půjčky
- Zaměstnanci Slušovic si mohli své úspory ukládat do vnitropodnikové banky, kde získávali vyšší úročení než v tehdejší Státní spořitelně.
- Družstvo využívalo tyto prostředky k financování nových investic (výstavba skleníků, nákup technologií pro vývoj TNS) bez nutnosti žádat o státní dotace.

Družstevní podíly a spoluúčast
- Každý člen družstva vlastnil majetkový podíl na družstvu.
- Podíl na divizních fondech: Jednotlivé ZOD měly vlastní rozvojové a sociální fondy. Pokud byla divize úspěšná, její zaměstnanci čerpali přímé výhody – od přednostního přidělení družstevního rodinného domu přes nákupní poukazy do družstevních prodejen až po zahraniční rekreace.

Tab. 2 Přehledová komparace odměňování Zdroj: Autor

Oblasti odměňování	**Firma Baťa (meziválečná)**	**JZD AK Slušovice (80. léta)**	**Běžný podnik v ČSSR**
Základní složka mzdy	Nízká fixní mzda	Nízký státní tarif (30–50 %)	Pevný tabulkový plat (80–90 %)

Oblasti odměňování	Firma Baťa (meziválečná)	JZD AK Slušovice (80. léta)	Běžný podnik v ČSSR
Variabilní složka	Podíl na zisku dílny	Podíl na zisku ZOD (až 70 %)	Minimální osobní ohodnocení
Odměna manažerů	Podíl na hospodářském výsledku	Odvislá od zisku úseku (desetitisíce Kčs)	Limitovaná státním stropem
Osobní odpovědnost	Úhrada zmetků z účtu dělníka	Ztráta pohyblivé mzdy, odvolání	Zřídkakdy postihována
Finanční spoluúčast	Zaměstnanecké vklady u firmy (10 % úrok)	Vklady ve vnitropodnikové bance	Pouze Státní spořitelna

Přidružená výroba (neboli nezemědělská činnost) představovala finanční a technologický motor JZD AK Slušovice. Bez ní by slušovický ekonomický zázrak nikdy nevznikl. V Baťově systému řízení (BSŘ) byl tento koncept přímou obdobou vertikální integrace a diverzifikace, kdy firma nezůstala u pouhé výroby obuvi, ale stavěla vlastní strojírny, elektrárny, koželužny a chemické závody.

František Čuba pochopil, že samotné zemědělství v centrálně plánované ekonomice podléhá státní regulaci cen, nákupním kvótám a má nízkou ziskovou marži. Přidružená výroba naopak družstvu umožnila generovat obrovský volný kapitál, který byl následně zpětně reinvestován do modernizace agrosektoru a sociálního rozvoje.

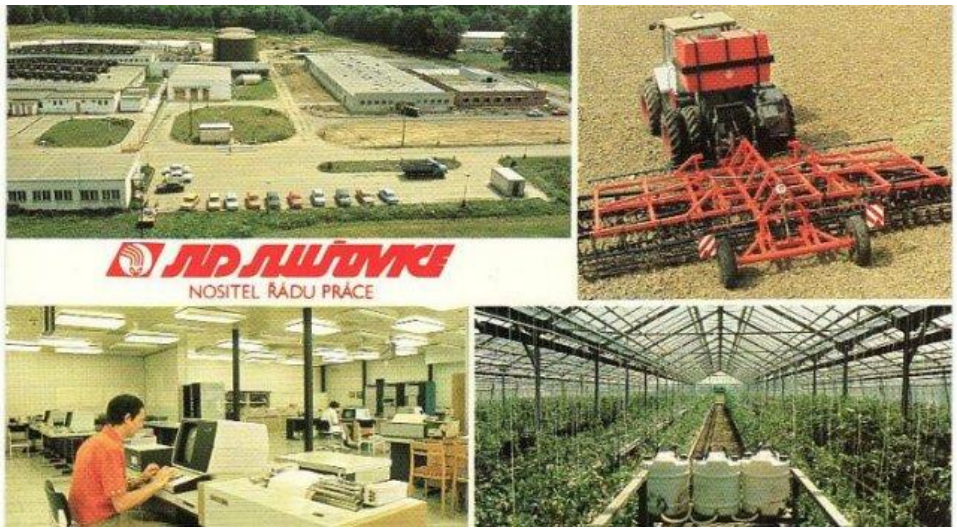


Foto 9 Ilustrační foto provozů JZD AK Slušovice Zdroj: Archiv autora

Využití principu „Co není zakázáno, je povoleno“
Právní a ekonomické plánování bylo postaveno na detailní znalosti socialistické legislativy:

- Právní odbor jako strategický nástroj: Slušovický tým právníků analyzoval státní vyhlášky a vyhledával mezery v zákonech. Pokud předpis určité podnikání (např. výrobu počítačů nebo přidruženou výrobu u JZD) výslovně nezakazoval, Slušovice projekt okamžitě zahájily.
- Finanční krytí rizika: Rizikové rozvojové programy byly financovány z vedlejších ziskových činností (např. z obchodu s doplňkovým sortimentem či dovozu), čímž podnik eliminoval závislost na rozhodování státních bank.

Tab. 3 Srovnání běžného JZD vs. JZD AK Slušovice Zdroj: Autor

Oblasti řízení	**Běžný socialistický podnik/JZD**	**JZD AK Slušovice**
Plánování	Pětileté a roční plány diktované státem	Operativní denní/měsíční plánování řízené odchylkami
Hospodářské útvary	Centrálně řízený rozpočet celého podniku	Decentralizovaná střediska s vlastními účty a vnitropodnikem

Oblasti řízení	Běžný socialistický podnik/JZD	JZD AK Slušovice
Odměňování	Nivelizované mzdy podle státních tabulek	Zásluhové mzdy navázané na vnitropodnikový zisk
Technologické řízení	Papírová agenda a měsíční výkazy	Počítačová síť TNS pro denní evidenci a vyhodnocování

2.1.2 Hlavní pilíře slušovické přidružené výroby

V druhé polovině 80. let tvořila přidružená výroba **až 80 % celkových tržeb** Agrokombinátu (které v roce 1989 přesahovaly 7 miliard Kčs).

Tab. 4 Struktura přidružené výroby JZD AK Slušovice Zdroj: Autor

Mikroelektronika & Výpočetní technika	Agrochemie & Biotechnologie	Strojírenství & Plasty	Stavebnictví & Doprava
Výroba mikropočítačů (TNS)	Průmyslová hnojiva	Výroba strojů a linek	Výstavba objektů
Vývoj softwaru	Stimulátory růstu	Zpracování plastů	Nákladní autodoprava
Servis a elektronika	Biologické přípravky	Nástrojářská výroba	Logistické služby

Mikroelektronika a výpočetní technika (Řada TNS)

Zatímco státní elektronický průmysl (Tesla) byl těžkopádný, Slušovice reagovaly na tržní nedostatek mikropočítačů.

Obr. 10 Počítač TNS s příslušenstvím Zdroj. Archiv autora

- Počítače TNS (Ten Náš Systém): Vývoj a montáž vlastních 8bitových a později 16bitových počítačů (TNS GC, TNS MC, TNS SL64 a TNS HC).
- Obcházení embarga (COCOM): Slušovice dokázaly neoficiálními cestami i přes zahraniční obchodní kontakty dovézt nedostatkové západní integrované obvody a procesory (Zilog Z80, Intel), z nichž na Zlínsku montovaly funkční systémy pro školy, zemědělské podniky a průmyslové závody v celé ČSSR.

Agrochemie a biotechnologie

Čuba propojil vědu s výrobou. Vytvořil biochemickou divizi, která produkovala:

- Insekticidy a pesticidy: Nedostatková chemická hnojiva a ochranné látky pro zemědělství.
- Růstové stimulátory a krmné přísady: Enzymy, bílkovinné koncentráty a biologické přípravky zvyšující užitkovost hospodářských zvířat.
- Embryotransfery: Špičkový biologický výzkum v oblasti přenosu embryí u skotu, který se komerčně prodával i do zahraničí.

Strojírenství, plasty a konstrukce

- Výroba zemědělských strojů: Výrobna speciálních rozmetadel, aplikátorů chemických látek a krmných vozů, které státní podniky nedokázaly dodat.
- Zpracování plastů: Výroba fólií pro skleníky, obalových materiálů, plastových přepravek a potrubí.
- Modulární stavby a skleníky: Konstrukce ocelových hal a moderních hydroponických skleníků na klíč.

Propojení s Baťovým systémem řízení

Vztah mezi přidruženou výrobou a Baťovou metodikou stál na třech základech:

1. Finanční křížové dotace (Reinvestice zisku): Zisk vygenerovaný z prodeje počítačů TNS nebo agrochemie nekončil ve státním rozpočtu. Čuba jej využíval k nákupu nejmodernějších západních traktorů, špičkového plemenného skotu a k výstavbě infrastruktury pro zaměstnance (stejně jako Baťa financoval rozvoj Zlína ze zisků z prodeje obuvi).
2. Dodavatelsko-odběratelská autonomie (ZOD): Výrobna počítačů TNS kupovala od plastikařské divize plastové skříně a prodávala své produkty biochemické divizi za vnitropodnikové ceny. Pokud byla dodávka nekvalitní, divize počítačů plastikařské divizi zakázku nepřijala – fungoval zde vnitropodnikový trh.
3. Pružnost a rychlost inovací: Baťa dokázal změnit výrobní program během několika dnů podle poptávky na trhu. Slušovická přidružená výroba dokázala vyvinout a uvést na trh nový produkt (např. počítačovou kartu nebo biologický přípravek) během několika měsíců, zatímco státním výzkumným ústavům to trvalo roky.

Tab. 5 Ziskovost a přínos přidružené výroby Zdroj: Autor

Parametr	**Zemědělská prvovýroba Slušovic**	**Přidružená výroba Slušovic**
Podíl na celkových tržbách	cca 15–20 %	cca 80 %
Zisková marže	Nízká (regulovaná státem)	Velmi vysoká (tržní ceny, nedostatkové zboží)
Tržní okruh	Lokální státní výkup	Celá ČSSR, RVHP, export na Západ
Inovační cyklus	Biologicky omezen (roky)	Rychlý (měsíce u mikroelektroniky)
Baťovský paralel	Zemědělské farmy u Bati	Továrny na stroje, pneumatiky, punčochy

2.1.3 Slušovický export do zahraničí

Zahraniční obchod v ČSSR byl přísným státem řízeným monopolem (vykonávaným Podniky zahraničního obchodu – PZO jako Koospol, Strojimport či Technoexport). Čubův manažerský tým však tento systém dokázal obcházet nebo si v něm vybojovat výjimečné postavení.

Vlastní obchodní zastoupení a obcházení PZO
Slušovice si vybudovaly vlastní zkušený tým zahraničně-obchodních manažerů (často bývalých pracovníků PZO nebo ministerstva zahraničního obchodu). V mnoha případech PZO pouze formálně přerazítkovaly smlouvy, které vyjednal a kompletně připravil slušovický tým, přičemž družstvo platilo PZO minimální provize.

Vývozní komodity na Západ
Na kapacity západních trhů Slušovice nedodávaly průmyslové výrobky (které nebyly konkurenceschopné), ale vysoce specializované biologické a zemědělské produkty:

- Plodiny a živočišné komodity: Špičkový plemenný skot, hlemýždi, žabí stehýnka, lesní plody a speciální osiva.
- Embryotransfer: Prodej špičkového genetického materiálu skotu (zmrazená embrya) do západní Evropy a rozvojových zemí.

Reexport a trhy RVHP
Západní technologii Slušovice přetvořily ve finální produkt (např. počítače TNS, agrochemické vysoce účinné insekticidy) a ten následně s obrovskou marží vyvážely do zemí Sovětského bloku (SSSR, NDR, Maďarsko, Polsko), kde byl po těchto technologiích obrovský hlad.

Devizové stimulace a devizová konta
Důvodem, proč Slušovice dokázaly neustále nakupovat na Západě, byl speciální režim nakládání s devizovými prostředky:

1. Devizový rozpočet podniku: Na rozdíl od běžných podniků, které musely 100 % získaných valut (USD, DEM) odevzdat Státní bance československé a dostaly zpět pouze koruny podle oficiálního kurzu, měly Slušovice vyjednány devizové normativy (retence).
2. Možnost ponechat si část deviz: Procentuální část vyvozených valut si Slušovice mohly ponechat na vlastních devizových účtech a použít je výhradně na nákup západních strojů, technologií, licencí a součástek podléhajících COCOMu.
3. Přednos v inovacích: Díky vlastnímu devizovému fondu si družstvo mohlo

dovolit kupovat traktory John Deere, kombajny Claas, biochemické analyzátory nebo počítačovou techniku z USA, což udržovalo jejich technologický náskok před zbytkem ČSSR o 10 až 15 let.

Tab. 6 Porovnání zahraničního obchodu Zdroj: Autor

Parametr	**Běžný socialistický podnik**	**JZD AK Slušovice**
Přístup k devizám	Odevzdání 100 % valut státu	Retenční devizová konta pro vlastní nákupy
Reakce na COCOM	Slepé dodržování embargo-postupů	Nákup přes rakouské mezinárodní zprostředkovatele
Vyjednávání exportu	Výhradně přes státní PZO	Vlastní vyjednavači, PZO pouze jako formální zastřešení
Exportní portfolio	Surové komodity, těžká mechanizace	Biologie (embrya), specialisty, IT pro trhy RVHP

2.1.4 Obchodní systém Kvatro

Prodejny Kvatro působily v podmínkách plánovaného hospodářství jako zjevení ze západního světa. Šlo o prodejny s plnými regály, vysokou kulturou prodeje, vstřícným personálem a estetickým prostředím (často vyzdobeným květinami a moderním interiérním designem).

Obchodní systém Kvatro = Kvalitní Výběr Atraktivního Tovaru Rychlá Obsluha (Quatro) představoval maloobchodní tvář slušovického hospodářského zázraku. Zatímco přidružená výroba tvořila průmyslovou a výpočetní základnu Agrokombinátu, síť prodejen Kvatro sloužila k prodeji exkluzivního spotřebního zboží a k odčerpávání kupní síly obyvatelstva i samotných zaměstnanců.

Exkluzivní a nedostatkový sortiment: V Kvatru bylo k dostání zboží, které v běžných samoobsluhách chybělo – kvalitní uzeniny a masa z vlastních slušovických chovů, jižní ovoce, západní kosmetika, elektronika nebo značkové oblečení.

- Prodejní kanály a nákupní turistika: Prodejny ve Slušovicích (a postupně i v dalších místech) přitahovaly nakupující z celé Československa. Při pořádání známých dostihů ve Slušovicích mířily tisíce návštěvníků primárně právě do prodejen Kvatro.
- Dvoustupňový přístup (Veřejnost vs. Členové): Aby družstvo ochránilo své zaměstnance před vyprodáním zboží davovými nájezdy přespolních, zavedlo Čubovo vedení exkluzivní prodejny a dny pouze pro členy družstva. Ti se prokazovali družstevní kartou a měli přednostní přístup k novinkám a importům.

Vztah prodejen Kvatro k podniku Tuzex
Oba systémy nabízely západní zboží a představovaly oázy luxusu v šedi socialismu, měly však zásadní odlišnosti v právním statutu, měně a obchodním modelu:

Tab. 7 Srovnání nákupu Tuzexu vs. Kvatro Zdroj: Autor

TUZEX	**KVATRO**
Státní podnik zahraničního obchodu	Obchodní síť JZD AK Slušovice
Platba VÝHRADNĚ v bony/valutách	Platba v běžných ČESKÝCH KORUNÁCH
Závislý na centrálním dovozu PZO	Závislý na vlastním exportu/devizách

Platební měna (Bony vs. koruny)

- Tuzex: V prodejnách Tuzex bylo možné nakupovat pouze za devizové prostředky nebo speciální odběrní poukazy (bony), což nahrávalo vekslácké subkultuře. Běžný občan bez přístupu k valutám v Tuzexu nakoupit nemohl.
- Kvatro: V prodejnách Kvatro se platilo běžnými československými

korunami (Kčs). Šlo o klíčový rozdíl: Slušovice dokázaly lidem nabídnout „tuzexový sortiment“ za normální peníze, které si lidé poctivě vydělali v zaměstnání.

Zdroj zboží a devizový mechanismus

- Tuzex odčerpával valuty od obyvatelstva pro potřeby státního rozpočtu a zboží dovážel přes státní monopoly (PZO).
- Kvatro využívalo vlastních devizových účtů Slušovic (získaných z exportu agrochemie, embryí a elektroniky TNS). Družstvo legálně použilo část vyvezených deviz k nákupu západního spotřebního zboží, které pak prodávalo ve svých prodejnách Kvatro za koruny s obrovskou marží.

Synergie a rivalita

Slušovice s Tuzexem přímo nesoupeřily v negativním smyslu, ale fakticky mu konkurovaly v dostupnosti zboží. Pro běžné občan byl nákup v Kvatru důstojnější a dostupnější než shánění bonů od veksláků před prodejnami Tuzexu.

Tab. 8 Přehledové srovnání Tuzex vs. Kvatro Zdroj: Autor

Parametr	**Prodejny Tuzex**	**Obchodní systém Kvatro**
Zřizovatel	Státní podnik (Ministerstvo zahr. obchodu)	JZD Agrokombinát Slušovice
Přijímaná měna	Bony (odběrní poukazy), valuty	Běžné Kčs (Československé koruny)
Dostupnost	Pouze pro držitele bonů/valut	Veřejná (s výhodami pro členy JZD)
Původ zboží	Přímý dovoz PZO ze Západu	Vlastní agroprodukce + západní dovoz za vlastní devizy

Parametr	Prodejny Tuzex	Obchodní systém Kvatro
Společenský dopad	Vznik veksláctví a černého trhu	Zvýšení životní úrovně v regionu, podpora družstva

2.1.5 Výroba potravin v JZD AK Slušovice

Potravinářská výroba Slušovic představovala výkladní skříň jejich agrobiologického výzkumu a vertikální integrace. Zatímco běžná socialistická síť nabízela unifikovaný a často deficitní sortiment, Slušovice zásobovaly své prodejny Kvatro a vlastní gastronomická zařízení delikatesami a potravinami v západním standardu balení i chuti.

Tab. 9 Slušovické potraviny vs. běžná produkce ČSSR Zdroj: Autor

Parametr	Běžná státní produkce ČSSR	Slušovická potravinářská výroba
Balení zboží	Papírové obaly, klasické zavařovačky	Vakuové balení, vlastní plastové kelímky a fólie
Kvalita surovin	Normovaná (často nahrazovaná škroby)	Vysoký podíl čistého masa a plnotučného mléka
Sortiment	Základní nedostatečně diverzifikovaný	Exotické delikatesy (hlemýždi, uzenářské nářezy)
Logistika	Pomalá z centrálních mlékáren/jatek	Přímé dodávky z výroby do prodejen Kvatro během hodin

Gastronomický a hotelový systém Agrokombinátu Slušovice fungoval jako špičkově promazaný stroj, který v podmínkách socialistického Československa nabízel služby na úroveň západních rezortů. Stejně jako v ostatních odvětvích, i v pohostinství a cestovním ruchu František Čuba aplikoval **Baťovu filozofii vertikální integrace** – od vlastní zemědělské prvovýroby přes biochemické zpracování až po finální servírování na stůl zákazníka.

Gastro a ubytovací služby nebyly pro Slušovice pouhým doplňkem, ale strategickým nástrojem marketingové prezentace, reprezentace družstva pro zahraniční partnery a odčerpávání volných finančních prostředků obyvatelstva.

Slušovická gastronomie fungovala pod heslem: **„Z pole a stájí přímo na talíř.“**

Tab. 10 Běžné socialistickým pohostinstvím (RaJ) vs. JZD AK Slušovice
zdroj: Autor

Parametr	**Socialistický podnik RaJ**	**Gastronomický systém Slušovice**
Původ surovin	Přidělované centrálními velkosklady (často nekvalitní)	Vlastní výroba (maso, mléko, zelenina, limonády)
Sortiment	Unifikovaný jídelní lístek (čtyři třídy RaJ)	Široký – steaky, zvěřina, mořské a šnečí speciality
Kvalita služeb	Nízká motivace personálu, spropitné jako nutnost	Dvousložková mzda odvislá od tržeb, přísná kázeň
Zázemí a vybavení	Zastarávající prvky, deficitní hygiena	Moderní interiéry, nerezové kuchyně, vakuování

Parametr	Socialistický podnik RaJ	Gastronomický systém Slušovice
Cílová skupina	Běžná klientela	Zaměstnanci, veřejnost, západní obchodní partneři

2.2 Propagace (komunikace) JZD AK Slušovice

2.2.1 Divize propagace, marketingu a vnějších vztahů

Divize propagace, marketingu a vnějších vztahů v JZD AK Slušovice představovala v prostředí socialistického Československa naprostý unikát. Zatímco běžné státní podniky marketing prakticky neznatelné považovaly za nepotřebný přežitek „kapitalistického hýření“ (jelikož zboží bylo alokováno státním plánem a na trhu panoval trvalý nedostatek), František Čuba převzal z Baťova systému řízení (BSŘ) klíčové poznatky: značka (brand) tvoří hodnotu podniku, produkt bez propagace neexistuje a public relations je nástrojem politického i obchodního vyjednávání.
Propagace ve Slušovicích nebyla pouhým oddělením pro tisk letáků, ale samostatnou, vysoce ziskovou Základní organizační divizí (ZOD Propagace a marketing), která kombinovala reklamní agenturu, tiskárnu, audiovizuální studio i výstavní agenturu.

ZOD Propagace fungovala podle stejných ekonomických pravidel jako ostatní úseky agrokombinátu. Měla vlastní rozpočet, účet u vnitropodnikové banky a podílové odměňování v závislosti na generovaném zisku.

Tab. 11 ZOD propagace a marketing JZD AK Slušovice
Zdroj: Autor

Tiskové a grafické studio	Audiovizuální a filmové studio	Výstavnictví a eventy	Tiskový mluvčí a PR vztahy
		(Dostihy/VE)	(Lobbying)

1. Vnitropodnikový trh (Zakázky pro ostatní ZOD): Pokud divize výpočetní techniky uváděla na trh nový mikropočítač TNS nebo divize agrochemie nový insekticid, musela si u ZOD Propagace objednat kompletní marketingovou kampaň (katalogy, manuály, prezentace, obaly). ZOD Propagace jim za tyto služby účtovala vnitropodnikové ceny.
2. Komerční zakázky pro vnější subjekty: Aby byla divize propagace maximálně zisková, nenabízela své služby pouze uvnitř družstva, ale přijímala zakázky na klíč pro jiné československé i zahraniční podniku (tisk publikací, plnobarevné plakáty, tvorba instruktážních filmů).

Hlavní pilíře činnosti divize
Divize disponovala nejmodernější západní i tuzemskou technikou, čímž násobně předbíhala možnosti státních reklamních agencií (jako byl např. Rapid nebo Merkur).

Tiskové a obalové centrum (Agropress)
- Vlastní polygrafická základna: Slušovice vlastnily moderní tiskárnu (často vystupující pod značkou Agropress).
- Špičková grafika a balení: Vyráběla vakuové obaly na masné výrobky, etikety pro slušovické mošty a chemikálie, přebaly na počítačové diskety i plnobarevné propagační brožury, které estetickou kvalitou konkurovaly západním časopisům.
- Propagační časopisy a literatura: Tiskárna chrlila podnikovou periodiku, odborné brožury Čuby a Trnky o systému řízení i katalogy k dostihům a výstavám.

Film, video a fotoatelier
- Inovativní využití videa: V 80. letech zřídily Slušovice vlastní videostudio. Natáčely se zde nejen propagační spoty a prezentace na zahraniční veletrhy, ale i instruktážní a školící videa pro vlastní zaměstnance (např. o technologických postupech žní, embryotransferu či obsluze TNS).
- Televizní přenosy: ZOD Propagace úzce spolupracovala s Československou televizí při zajišťování přenosů z dostihového areálu, čímž družstvo získávalo masivní bezplatný vysílací čas pro propagaci značky JZD AK Slušovice.

Výstavnictví a event-marketing
- Účast na veletrzích: Divize organizovala účasti Slušovic na domácích i mezinárodních veletrzích (Země živitelka v Českých Budějovicích, Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, ale i výstavy v Moskvě či Lipsku).
- Pořádání vlastních akcí: Výstavní oddělení zajišťovalo organizaci

dostihových dnů, odborných konferencí ve Slušovicích a prezentací pro zahraniční delegace.

Foto 11 Veletrh v Moskvě na výstavišti VDNCH v Moskvě „Přidružená výroba JZD“. První zprava autor V. Kozák, pak doc. Bartošek a uprostřed předseda vlády SSSR Nikolaj Ivanovič Ryžkov (otočen čelem) 1988 Zdroj: Archiv autora

Marketingový lobbying a PR (Public Relations)
František Čuba využíval divizi propagace jako nástroj strategického vyjednávání se státní a stranickou mocí (KSČ):

- Tvorba mýtu „Slušovického zázraku“: Divize vědomě budovala obraz Slušovic jako vzorového socialistického podniku budoucnosti, který dokazuje přednosti družstevnictví. Tento obraz chránil Čubu před útoky dogmatických komunistů, kterým vadily slušovické kapitalistické metody.
- Exkurze a zážitkový marketing: Divize organizovala denně autobusové zájezdy pro exkurze z celé ČSSR (zemědělce, studenty, stranické delegace). Návštěvníci absolvovali trasu: prezentace ve videosále → prohlídka skleníků a stájí → oběd na Všemině → nákup v Kvatru.
- Vztahy s klíčovými osobnostmi: Výstavní a reprezentační prostory sloužily k neformálnímu hoštění ministrů a úředníků, kteří družstvu následně schvalovali devizové výjimky a povolení pro přidruženou výrobu.

Tab. 12 Porovnání marketingu v ČSSR a v JZD AK Slušovice Zdroj: Autor

Parametr	**Běžný podnik v ČSSR**	**JZD AK Slušovice (ZOD Propagace)**
Chápání marketingu	Zbytečný náklad, pasivní plnění normy	Samostatná zisková divize, generátor značky
Polygrafie a grafika	Černobílé letáky, špatný papír	Plnobarevné brožury, vlastnoručně dovážené fólie a tisk
Využití médií	Omezené (statické texty v tisku)	Vlastní filmové studio, video-školení, TV přenosy
Event-marketing	Formální schůze ROH/KSČ	Velkolepé dostihové dny, nákupní turistika, exkurze

Dostihový areál ve Slušovicích představoval unikátní spojení vrcholového sportu, masové zábavy, marketingu a přímé finanční manipulace s kupní silou v ČSSR. Pod vedením Františka Čuby se z původně lokální dráhy stala nejoblíbenější a nejmodernější dostihová dráha v republice, která dokázala v jednom dni přilákat až 40 000 návštěvníků.

Foto 12 Dostihový areál Slušovice Zdroj: Archiv autora

Areál byl koncipován tak, aby překonal úroveň tradičních dostihových závodišť (Velká Chuchle, Pardubice) a nabídl komfort západního střihu:

- Infrastruktura a vybavení: Dráha disponovala moderním travnatým oválem, proutěnými překážkami i stiplovými skoky. V areálu vyrostly kryté tribuny, sázkové pokladny, elektronické tabule, vážnice a přenosová technika (dostihy byly přenášeny živě na velkoplošné obrazovky i do Československé televize).
- Celoroční a multifunkční využití: Uprostřed dostihového oválu vzniklo golfové hřiště, vodní plocha a přistávací plocha pro vrtulníky a malá letadla. Mimo dostihové dny se zde pořádaly veletrhy agrokombinátu, výstavy výpočetní techniky TNS, koncerty a zemědělské dny.
- Vlastní stáj a plemenný chov: Slušovice nevlastnily pouze dráhu, ale i špičkovou dostihovou stáj. Družstvo nakupovalo plnokrevníky v zahraničí (včetně Velké Británie a Irska) a zaměstnávalo elitní žokeje a trenéry.
-

Význam pro propagaci a PR agrokombinátu

Dostihy nesloužily primárně k chovu koní, ale byly hlavním marketingovým výkladem Slušovic:

- Prestiž a budování značky: Značka JZD AK Slušovice získala díky televizním přenosům a desetitisícové návštěvnosti image úspěšného, moderního a západně fungujícího podniku.
- Lobbying a neformální diplomacie: Slušovické dostihy byly vyhledávaným místem setkání stranických funkcionářů, ministrů, západních obchodních partnerů i kulturních osobností. V luxusních saloncích a VIP prostorách tribuny se neformálně domlouvaly devizové výjimky, povolení pro přidruženou výrobu a mezinárodní kontrakty.

- Psychologický efekt na zaměstnance: Pořádání velkolepých akcí posilovalo podnikovou hrdost pracujících družstva (obdoba baťovského patriotismu).

Finanční mechanismus a ekonomický přínos

Finančně fungoval dostihový areál jako dokonalý akcelerátor tržeb pro ostatní divize agrokombinátu:

Obr. 4 Nákupní dostihová turistika Zdroj: Vlastní zpracování pomocí Google Gemini 3.5

Tab. 12 Nákupní turistika během dostihových dnů Zdroj: Autor

Vstupné	**Sázky**	**Nákupy v prodejnách**	**Gastronomie**	**Ubytování**
Aretál & dostihy	(Totalizátor)	Kvatro	(Všemina, motoresty)	(Hotely Slušovice)

- Totální odčerpání hotovosti (Nákupní turistika): Desetitisíce návštěvníků nepřinášeli peníze pouze na sázkách (totalizátoru). Hlavní finanční přínos spočíval v tom, že návštěvníci po dostizích zaplavili slušovické prodejny Kvatro, kde nakupovali uzeniny, pneumatiky, jogurty či spotřební zboží, a zaplnili družstevní restaurace a motoresty.
- Sázkový systém (Totalizátor): Slušovice provozovaly vlastní sázkový systém, který generoval značný objem hotovostních financí s vysokou

marží.
- Sponzoring a reklama: Družstvo dokázalo zorganizovat sponzoring vlastních dostihů prostřednictvím svých divizí a spřátelených podniku, čímž legálně přelévalo kapitál do rozvoje sportovně-propagačního areálu.

Tab. 13 Srovnání dostihových areálů Zdroj: Autor

Parametr	**Tradiční dráhy (Chuchle, Pardubice)**	**Slušovický dostihový areál**
Primární účel	Chovatelská zkouška koní	Marketing, lobbying, nákupní turistika
Zázemí pro diváky	Zastaralé tribuny, omezené gastro	Moderní kryté tribuny, velkoplošné obrazovky
Propojení s byznysem	Izolovaný sportovní podnik	Přímé napojení na prodejny Kvatro a gastro
Návštěvnost	Tisíce diváků	Až 40 000 diváků na hlavní mýtinky

2.2.2 Systém školení v JZD AK Slušovice

Systém školení a profesního rozvoje v JZD AK Slušovice představoval přímočarý přenos Baťovy školy práce do technologických podmínek 80. let. František Čuba razil zásadu, že špičkový výkon a moderní technologie jsou bez dokonale připraveného člověka bezcenné. V době, kdy v běžných socialistických podnicích probíhala školení formou pasivního předčítání směrnic a formálních schůzí ROH, vytvořily Slušovice propracovaný, technologicky vyspělý a tvrdě vyžadovaný systém průběžného vzdělávání.

Technologické zázemí: Vlastní videostudio a síť videookruhů
Slušovice jako jeden z prvních podniků v ČSSR plně pochopily sílu vizuální edukace. V rámci ZOD Propagace vybudovaly profesionálně vybavené filmové a videostudio disponující v té době těžko dostupnou západní technikou (záznamové systémy U-Matic, VHS, kamerové řetězce JVC a Sony).

Praktické fungování instruktážních videí

- Krátké, účelové snímky (10–25 minut): Videa se nezabývala teorií, ale byla zaměřena výhradně na konkrétní manuální či technologický úkon (např. *Správný postup sanace dojíren*, *Sestavení základní desky PC TNS*, *Technika embryotransferu u skotu*, *Pravidla obsluhy zákazníka v prodejně Kvatro*).
- Názorná demonstrace odchylek: Klíčovým prvkem video-instruktáží bylo ukazování chyb a jejich následků. Video názorně předvedlo: *„Pokud uděláte tento úkon špatně, vznikne zmetek v hodnotě X tisíc Kčs a celá divize přichází o prémiový fond.“*
- Standardizace práce: Video-postupy sloužily k tomu, aby se pracovní postup v celém agrokombinátu sjednotil. Nový pracovník nemusel čekat, až ho zaučí starší kolega (který mohl přenášet zlozvyky), ale byl proškolen podle normovaného videa.

Struktura školení podle úrovní řízení

Systém vzdělávání byl odstupňován podle toho, na jaké pozici pracovník působil, a byl úzce propojen s **dvousložkovým systémem odměňování**.

Řadoví pracovníci a dělnické profese

Školení probíhala přímo na pracovištích nebo ve vyhrazených výukových místnostech divizí. Součástí byla:

- Pravidelná instruktáž: Před spuštěním nové sezóny (např. žně, výsadba ve sklenících) nebo zavedením nové výroby všichni pracovníci shlédli instruktážní video a prošli praktickým přezkoušením.
- Propojení s kázní: Znalost instruktážních videí byla povinná. Pokud pracovník udělal chybu, kterou video výslovně zakazovalo, šlo o hrubé porušení pracovní kázně s okamžitým dopadem na pohyblivou složku mzdy.

B. Manažeři a vedoucí ZOD („Slušovická škola řízení“)

Pro střední a vrcholový management fungoval propracovaný systém interního manažerského vzdělávání, na kterém se přednáškově podíleli přímo František Čuba, František Trnka a Stanislav Vácha:

- Trénink rozboru odchylek: Manažeři se učili pracovat s výpočetní technikou TNS a vyhodnocovat denní odchylky od rozpočtu.
- Pravidlo tří variant: Součástí školení manažerů byl nácvik rozhodování – vedoucí nesměl přijít za nadřízeným s problémem, aniž by rovnou prezentoval tři připravená řešení.
- Psychologie řízení a rétorika: Náměstci a šéfové divizí byli cvičeni v přesvědčování lidí, vedení porad a nekompromisním vyžadování plnění úkolů.
-

Jazyková příprava pro zahraniční obchod

Protože Slušovice masivně vyvážely do zahraničí a obcházely západní embargo COCOM, vybudovaly vlastní jazykovou laboratoř.

- Výuka angličtiny a němčiny probíhala intenzivními metodami (využití magnetofonových pásků, simulace obchodních jednání).
- Vybraní experti a obchodníci museli projít jazykovými testy předtím, než jim bylo schváleno vyslání na západní služební cestu.

Tab. 14 Prvky Baťovy školy práce ve školení v JZD AK Slušovice
Zdroj: Autor

Baťův systém řízení (Zlín)	**JZD AK Slušovice**
Baťova škola práce (BŠP) za účelem výchovy „Mladých mužů/žen“	Interní systém Slušovické školy řízení
Názorné tabule a instruktážní karty u každého stroje	Instruktážní videa na VHS/U-Maticu na pracovištích
Výchova k osobní odpovědnosti a znalosti rozpočtu	Školení vnitropodnikového účetnictví pro každého šéfa ZOD
Praktické přezkoušení před zařazením do výroby	Vstupní a periodické testování znalostí postupů

Přínos a výsledky systému
Díky kombinaci video-technologií, tvrdého testování a jasné návaznosti na finanční odměny dosáhly Slušovice mimořádně nízké chybovosti v průmyslové i zemědělské výrobě. Noví zaměstnanci dokázali nastoupit do technologicky náročných provozů (např. výroba počítačů TNS nebo sterilní práce v biochemických laboratořích) během několika dnů, aniž by narušili plynulost výroby.
Náborový proces v JZD AK Slušovice představoval v podmínkách socialistického Československa naprosto atypický filtr. Zatímco běžné státní podniky trpěly přezaměstnaností, pasivitou a náborem „podle tabulek a známostí“, Slušovice aplikovaly dravý personální selekční systém inspirovaný Baťovou školou práce.

František Čuba prosazoval princip, že do družstva mohou vstoupit pouze lidé s vysokým pracovním nasazením, ochotní akceptovat nekompromisní kázeň a riziko dvousložkové mzdy.

2.3 Shrnutí: Komunistický zázrak a pokračovatel Baťovské filosofie v ČSSR

Klíčové osobnosti: doc. Ing. František Čuba, CSc., doc. Ing. František Trnka, CSc.

1. Teoreticko-historický rámec

Fenomén „slušovického zázraku“ pod vedením doc. Ing. Františka Čuby, CSc. představuje jeden z nejpozoruhodnějších hospodářských úkazů v Československu 20. století. Přestože JZD AK Slušovice působilo v prostředí centrálně plánované ekonomiky, jeho úspěch pramenil z přímého převzetí a adaptace Baťovy soustavy řízení (BSŘ) ze sousedního Zlína.

František Čuba se spolu s ekonomickým úsekem (významně utvářeným doc. Ing. Františkem Trnkou, CSc.) dokázal zmocnit kapitalistické podstaty Baťova systému a transformovat ji do zákonných mantinelů socialistického družstevnictví. Analýza vychází ze syntézy osobních zkušeností autora, který pracoval v družstvu v letech 1987–1990, rozpravou s pamětníky a volným výběrem z publikací zaměřených na JZD AK Slušovice.

2. Vnitřní systém řízení, plánování a digitalizace

Na rozdíl od běžných socialistických podniků svázaných nepružnými pětiletými plány zavedly Slušovice systém založený na vnitropodnikové ekonomické samostatnosti, řízení podle odchylek (*Management by Exception*) a nekompromisní osobní hmotné odpovědnosti.

2.1 Vnitropodniková ekonomika a decentralizace

Agrokombinát byl strukturován do desítek relativně samostatných divizí a středisek (Základní organizační divize – ZOD):

- Vnitropodniková banka a rozpočty: Každé středisko mělo vlastní účet, stanovený rozpočet nákladů a výnosů a hospodařilo samostatně.
- Vnitropodnikové ceny: Dodávky meziproduktů a služeb mezi středisky (např. doprava pro zemědělství, výroba plastových skříní pro počítače TNS) probíhaly za vnitropodnikové ceny. Každé středisko muselo vykazovat vlastní vnitropodnikový zisk.
- Vnitropodnikové úvěry: Rozvojové projekty středisek byly financovány úvěry z centrálních zdrojů agrokombinátu, které střediska splácela z generovaného zisku.

2.2 Řízení podle odchylek a výpočetní technika (TNS)

Slušovice eliminovaly zbytečnou byrokracii tím, že se vedení zabývalo výhradně negativními odchylkami od plánu:

a. Sledování v reálném čase: Pomocí vlastních mikropočítačů řady TNS (*Ten Náš Systém*) se denně vyhodnocovaly skutečné náklady oproti rozpočtu.
b. Rychlá reakce a denní dispečinky: Při vzniku záporné odchylky (nadspotřeba, výpadek výroby) se situace řešila okamžitě na ranních a večerních dispečincích alokací zdrojů (včetně využití podnikové autodopravy či letadla L-410).
c. Počítače TNS jako nástroj řízení: Zatímco Tomáš Baťa ve 30. letech zavedl stroje IBM na děrné štítky, Čuba v 80. letech reagoval na západní embargo (COCOM) vývojem vlastních 8bitových a 16bitových počítačů TNS (TNS GC, TNS MC, TNS SL64, TNS HC) sestavovaných z dovážených obvodů (Zilog Z80, Intel).

Tab. 15 Komparace systémů řízení a plánování Zdroj: Autor

Parametr řízení	**Klasický socialistický podnik**	**Baťův systém řízení (BSŘ)**	**JZD AK Slušovice**
Plánovací cyklus	Pětiletky, roční plány	Týdenní a denní operativní plány	Denní a týdenní operativní plán
Způsob kontroly	Ex-post (měsíčně / čtvrtletně)	Denní zúčtování odchylek v dílnách	Denní počítačové vyhodnocení odchylek
Informační tok	Papírová hlášení, těžkopádná byrokracie	Rychlé lístkové systémy, telefon	Vlastní mikropočítače řady TNS
Reakční doba	Týdny až měsíce	Hodiny až dny	Okamžitá (v reálném čase)

3. Motivace, odměňování a sociální systém

Pod heslem *„Nejdříve vytvořme člověka, teprve potom továrnu“* vybudovaly Slušovice komplexní motivační a sociální prostředí zaměřené na špičkový výkon.

3.1 Dvousložková mzda a manažerská odpovědnost

- Vysoká variabilní složka: Mzda se skládala z nízkého fixního základu (30–50 % státního tarifu) a vysoké pohyblivé složky navázané na vnitropodnikový zisk střediska a dodržení nákladů.
- Odměňování vedení (Podíl na zisku a ztrátě): Náměstci a ředitelé měli základní plat např. 5 000 Kčs, avšak jejich konečný příjem mohl dosáhnout 40 000 až 60 000 Kčs při překročení ziskového plánu. Pokud byl úsek ve ztrátě, bonusy nebyly vyplaceny. Dvakrát po sobě nesplněný plán znamenal okamžité odvolání z funkce.
- Přísná disciplína: Pozdní příchod znamenal ztrátu práce a mzdy pro daný den. Požití alkoholu vedlo k okamžité pokutě a propuštění. Propuštěný zaměstnanec se již nikdy nemohl do družstva vrátit.

3.2 Vnitropodnikové bankovnictví a péče o zaměstnance

- Zaměstnanecké vklady: Po vzoru Baťových zaměstnaneckých účtů (s 10% úrokem) zřídily Slušovice vnitropodnikovou banku. Zaměstnanci ukládali úspory za výhodnější úrok než ve Státní spořitelně a družstvo tím získávalo nezávislý investiční kapitál.
- Infrastruktura a služby: Družstvo stavělo rodinné domy, byty, vybudovalo čtyřproudou příjezdovou silnici, rekreační objekty, hotelové kapacity, dostihový areál, golfové hřiště i letiště.

Tab. 16 Srovnání odměňování a osobní odpovědnosti Zdroj: Autor

Oblast odměňování	**Firma Baťa (meziválečná)**	**JZD AK Slušovice (80. léta)**	**Běžný podnik v ČSSR**
Základní složka mzdy	Nízká fixní mzda	Nízký tarif (30–50 %)	Pevný tabulkový plat (80–90 %)

Oblast odměňování	Firma Baťa (meziválečná)	JZD AK Slušovice (80. léta)	Běžný podnik v ČSSR
Variabilní složka	Podíl na zisku dílny	Podíl na zisku ZOD (až 70 %)	Minimální osobní ohodnocení
Odměna manažerů	Podíl na hospodářském výsledku	Odvislá od zisku (desetitisíce Kčs)	Limitovaná státním stropem
Osobní odpovědnost	Úhrada zmetků z účtu dělníka	Ztráta pohyblivé mzdy, odvolání	Zřídkakdy postihována

4. Diversifikace a přidružená výroba

Přidružená (nezemědělská) výroba byla finančním a technologickým motorem Agrokombinátu. Zatímco zemědělská prvovýroba byla svázána státními regulacemi a nízkými maržemi, přidružená výroba tvořila v druhé polovině 80. let až 80 % celkových tržeb (v roce 1989 přesahovaly 7 miliard Kčs).

a. Mikroelektronika & IT: Výroba počítačů TNS (GC, MC, SL64, HC), vývoj softwaru, servis elektroniky pro školy a podniky v ČSSR.

b. Agrochemie & Bio: Pesticidy, insekticidy, růstové stimulátory, enzymy a špičkový výzkum embryotransferu skotu.

c. Strojírenství & Plasty: Aplikátory chemikálií, krmné vozy, zpracování plastových fólií, obalů a hydroponických skleníků.

d. Stavebnictví & Logistika: Výstavba ocelových hal, komunikací a hotelů; vlastní rozsáhlá nákladní a letecká doprava.

Strategické právní inženýrství („Co není zakázáno, je povoleno“):

Slušovický tým právníků detailně analyzoval socialistické zákony a vyhlášky. Pokud legislativní předpis určitou činnost (např. výrobu mikropočítačů zemědělským družstvem) výslovně nezakazoval, Slušovice projekt okamžitě

zahájily. Rizikové rozvojové programy byly financovány z vedlejších činností, u kterých byly vysoké marže, bez závislosti na státních bankách.

5. Zahraniční obchod, devizové mechanismy a export

Zahraniční obchod byl v ČSSR monopolem Podniků zahraničního obchodu (PZO). Slušovice tento monopol efektivně obcházely:

a. Vlastní obchodní tým: Družstvo zaměstnávalo špičkové manažery se zkušenostmi z PZO. Formální smlouvy sice PZO zastřešovaly za minimální provize, ale faktická jednání vedl přímo slušovický tým.

b. Exportní komodity na Západ: Do západní Evropy vyvážely Slušovice specializované biologické a zemědělské produkty s vysokou přidanou hodnotou – plemenný skot, zmrazená embrya, hlemýždě, žabí stehýnka a lesní plody.

c. Reexport na trhy RVHP: Západní komponenty přetvořily ve finální produkty (počítače TNS, agrochemii) a s vysokou marží je vyvážely do SSSR, NDR, Maďarska a Polska.

d. Retenční devizová konta: Na základě vyjednaných výjimek nemusely Slušovice odevzdávat 100 % deviz státu. Část valut (USD, DEM) si ponechávaly na vlastních devizových účtech, což jim umožňovalo nakupovat traktory John Deere, kombajny Claas a výpočetní techniku, čímž si udržovaly technologický náskok 10–15 let před zbytkem ČSSR.

6. Obchodní systém Kvatro, potravinářství a gastronomie

6.1 Maloobchodní síť Kvatro vs. Tuzex

Prodejny Kvatro představovaly oázu západního standardu prodeje (plné regály, estetické prostředí, exkluzivní sortiment). Na rozdíl od státního podniku Tuzex, kde bylo možné nakupovat výhradně za devizové poukazy (bony), se v prodejnách Kvatro platilo běžnými československými korunami (Kčs).

Družstvo využívalo vlastní devizy z exportu k nákupu západního spotřebního zboží, které prodávalo veřejnosti s vysokou marží. Pro ochranu vlastních zaměstnanců před nákupní turistikou zavedlo vedení speciální dny a prodejny přístupné pouze pro držitele družstevních karet.

6.2 Potravinářství a gastronomický systém

Slušovická potravinářská výroba fungovala na principu vertikální integrace *„Z pole a stájí přímo na talíř“*:

a. Špičková kvalita a balení: Potraviny byly baleny do vakuových fólií a plastových kelímků z vlastní výroby. Masné a mléčné výrobky se vyznačovaly vysokým podílem čistých surovin bez náhražek.

b. Gastronomie na úrovni západních resortů: Na rozdíl od státního podniku Restaurace a jídelny (RaJ) nabízely slušovické restaurace a hotely (např. Hotel

c. Všemina) bohatý sortiment (steaky, zvěřina, mořské a šnečí speciality). Personál byl motivován dvousložkovou mzdou odvislou od tržeb a svázán přísnou kázní.

7. Propagace, marketing a public relations

Zatímco běžné socialistické podniky považovaly marketing za zbytečný náklad, Čuba vytvořil samostatnou ZOD Propagace a marketing, která fungovala jako komerčně úspěšná reklamní agentura a tiskárna.

Pilíře činnosti ZOD Propagace

a. Polygrafické centrum (Agropress): Vlastní moderní tiskárna vyráběla plnobarevné brožury, etikety, vakuové obaly i odbornou literaturu.

b. Audiovizuální a filmové studio: Zřízení vlastního videostudia pro tvorbu instruktážních filmů pro zaměstnance, reklamních spotů a úzkou spolupráci s Československou televizí při přenosech z dostihů.

c. Marketingový lobbying a budování mýtu: Propagace cílevědomě budovala obraz Slušovického zázraku jako vzorového socialistického podniku. Tento mýtus chránil Čubu před útoky dogmatických komunistických funkcionářů. Slušovice pořádaly masové exkurze pro delegace z celé ČSSR a využívaly reprezentační prostory k neformálnímu získávání výjimek od ministrů a státních úředníků.

3. Řízení vztahů se zákazníky na přelomu tisíciletí

3.1 Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky na přelomu tisíciletí

Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management – CRM) bylo na vrcholu pozornosti marketérů na přelomu tisícíletí. Komunikace se zákazníky je v každé době nutnost úspěšného podnikatelského subjektu. Žádná společnost se nevyhne kontaktu se zákazníkem. Ten je živitelem společnosti a měla by mu být přisuzována patřičná důležitost. Na základě komunikace se vyvíjí vztah zákazník – společnost. Záleží však pouze na schopnosti jednotlivých podnikatelských subjektů, jakou úroveň tomuto vztahu propůjčí. Rostoucí konkurence ve většině odvětví je nutí ke stálému zdokonalování, inovování jak výrobků, tak služeb směřujících k zákazníkovi. Efektivně řídit tyto vztahy je i zároveň uměním, které je nejen součástí dobře propracovaného marketingu, ale také firmy jako celku. To, jak společnost se zákazníky jedná, vychází z její firemní kultury, vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Toto vše dohromady tvoří souhrnný pojem označovaný jako řízení vztahů se zákazníky. Název Management řízení vztahů se zákazníky je převzat z anglického Customer Relationship Management. Tento termín se dostal do podvědomí i u nás a je mu stále přisuzována větší důležitost. Základem dobře propracovaného systému Customer Relationship Management je správný výběr pracovníků, kteří jednají za společnost se zákazníkem a je v jejich rukou spokojenost či nespokojenost klienta. Důležité je věnovat pozornost a péči zákazníkově přání, nesnažit se za každou cenu získat dalšího nového, spíše se obracet k stávajícím a věrným zákazníkům.

Důležité z hlediska úspěšného a efektivního řízení vztahů se zákazníky jsou bez pochyby také relevantní, včasné a úplné informace. Pokud společnost nemá dostatek potřebných informacích o zákazníkovi a jeho preferencích, trhu a současných trendech, sociálních podmínkách dané země a vlastních schopnostech tyto požadavky splnit, nemůže vést komunikaci se zákazníkem na patřičné úrovni (Křížová, M. 2005).

Většina našich i zahraničních autorů se zabývá především teoretickými poučkami a principy CRM, téměř se nezabývají otázkami jeho praktické implementace ve firmě. IT/IS firmy píší oslavné články o dodání počítačového vybavení pro

podporu CRM světovým firmám. Přesto téměř polovina aplikací CRM neplní očekávání (HRADÍLEK, R . 2004).

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi.

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci),
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání),
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
4. obsahy (data, obsah).

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem (WESLING, H. 2004).

V praxi zahrnuje řízení vztahů se zákazníky nákup hardwaru a softwaru umožňujících podniku shromažďovat podrobné informace o jednotlivých zákaznících, které se mohou využívat lépe pro cílený marketing. Prozkoumáváním předchozích zákazníkových transakcí a demografických i psychografických údajů se podnik dozví více o tom, co by zákazníka mohlo zajímat. Bude pak rozesílat specifické nabídky pouze těm, kteří o ně pravděpodobně budou mít zájem a budou je nejspíše připraveni přijmout, čímž ušetří náklady hromadného marketingu. Pokud bude podnik s údaji pečlivě pracovat, může mu to pomoci získávat další zákazníky a dosahovat lepších výsledků s dodatečnými a kombinovanými nabídkami.

Přesto se koncept řízení vztahů se zákazníky v praxi zatím ne vždy osvědčil. Velké podniky za něj někdy utratí 5 až 10 miliónů dolarů a výsledky jsou zklamáním. Jen v méně než 30 procentech podniků se investice vynaložené do tohoto konceptu navrátily. Problém nespočívá v selhávání softwaru (k tomu dochází pouze ve 2 procentech případů). Podle časopisu Marketing a Média (HRADÍLEK,

R . 2004) mívá jeho neúspěch následující příčiny: organizační změny (29 %), podnikové politikaření nebo lhostejnost (22 %), nedostatečné porozumění konceptu řízení vztahů se zákazníky (20 %), špatné plánování (12 %), nedostatek zkušeností (6 %), problémy s rozpočtem (4 %), problémy softwaru (2 %), špatné rady (1 %), jiné důvody (4 %). Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze nákladnější starý podnik. Podniky by neměly investovat do konceptu řízení vztahů se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změní se na podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat (KOTLER, P. 2003).

Vymezení problému aplikace CRM

Při vymezení řešeného problému vycházím z následujících skutečností:

- Na trhu je převis nabídky nad poptávkou. Většina firem se soustřeďuje pouze na jedno marketingové „P“, a to cenu. Tato strategie není trvale udržitelná, neboť je snadno napodobitelná.
- Ve firmách existuje povědomí o CRM, ale není většinou považován za podnikatelskou filozofii celé firmy, ale spíše za záležitost databází.
- Segmentace zákazníků podle výnosnosti je okrajová, firmy sestavují žebříček významnosti podle výše tržeb.
- Proces implementace CRM krachuje především na lidském činiteli – nepochopení nebo odpor k zaváděným změnám.
- Chybí prakticky orientované publikace a případové studie zaměřené na úskalí zavádění CRM ve firmách. IT firmy sdělují, kterým firmám dodaly software pro podporu CRM, ale málo kdy uvádí přínosy.
- Konkurenceschopnost firem na stagnujících trzích se dá udržet především rozvíjením stávajících zákazníků.

3.2 POSTAVENÍ CRM VE FIRMĚ V PROCESU VÝVOJE MARKETINGU A SOUČASNÝ STAV APLIKACE CRM V ČR

Postavení CRM ve firmě

„CRM (DJUKANOVIČ, D. 2001) zahrnuje činnosti, jejichž prostřednictvím se firma snaží identifikovat, kvalifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky nabídkou odpovídajících

produktů nebo služeb vhodnému segmentu zákazníků, ve vhodnou dobu za odpovídající cenu. CRM integruje prodej, marketing, servis, ERP (Enterprise Resource Planning) a funkce řízení dodávek prostřednictvím automatizace podnikových procesů, technologických řešení a informačních zdrojů, které vedou k maximálně kvalitnímu styku s každým jednotlivým zákazníkem. Politika a procesy CRM umožňují existenci efektivních vztahů mezi firmou, jejími zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci. CRM zahrnuje jak vnější, tak vnitřní činnosti – veškeré aktivity firmy jsou sjednocené, integrované a zaměřené na maximalizaci efektivity každého kontaktu, každé interakce a každého vztahu.“

3.2.1 Současný stav aplikace CRM v ČR

Výsledky studie Vysoké školy ekonomické v Praze

Podle studie provedené ve spolupráci s VŠE v Praze 76 % respondentů vytváří a využívá vlastní metodologii hodnocení vztahů se zákazníky. Pouhých 32 % klientů respondentů implementujících CRM ve své firmě, zavedlo funkční hodnocení vztahů se zákazníky. Za nejčastější příčinu se považuje skutečnost, že řada klientů se nachází teprve v počáteční fázi zavádění konceptu CRM, kdy implementují CRM informační systém, aby posléze mohli právě s jeho pomocí hodnocení vztahů realizovat. Mezi dalšími příčinami jsou uváděny: nedostatečné pochopení konceptu CRM vedením firmy a příliš úzká orientace na operativní cíle.

Na otázku, zdali je nedostatečná podpora ze strany vrcholových manažerů hlavní příčinou problémů či selhání projektů implementace CRM ve firmách, odpověděly kladně více než tři čtvrtiny respondentů. 80 % kladných odpovědí na otázku, zdali současná CRM softwarová řešení umožňují získávat dostatek zdrojových údajů o zákaznících využitelných pro hodnocení vztahů dokazuje, že kvalita technologie není největší bariérou pronikání CRM do tuzemských firem.

Pouhá třetina respondentů monitoruje v současnosti u svých klientů pozitivní finanční přínosy z implementace konceptu CRM. Studie také mapovala budoucnost uplatňování konceptu CRM ve firmách v ČR. Největší rozvoj zaznamenává aplikace konceptu CRM v odvětvích služeb s velkým počtem zákazníků a silnou konkurencí. Respondenti uvádějí, že CRM se v ČR v nejbližší budoucnosti prosadí v bankovnictví a finančním sektoru, telekomunikacích, u obchodních řetězců, v energetice a utilitách (MALACH, J., 2004).

Názory autora na stav aplikace CRM v ČR

Nedělal jsem rozsáhlou studii, ale vedl jsem několik desítek diplomových a bakalářských prací zaměřené na aplikaci CRM v malých, středních a velkých firmách. Dále jsem nepřetržitě od září 1999 prováděl výzkum implementace CRM ve významné obchodní firmě. Mohu konstatovat, že žádná ze sledovaných firem neměla funkční CRM.

Většina sledovaných firem inzerovala bezplatnou linku, kterou ale nikdo neobsluhoval a na vzkaz nereagoval. Výjimkou jsou firmy se zahraniční majetkovou účastí, především banky a telekomunikační společnosti. Zelená linka může jednorázově pomoci zákazníkovi, nezajišťuje však zpětnou vazbu. Call centra a správa databází zákazníků patří zpravidla na jiný útvar, vzájemná komunikace nebo propojení databází neexistuje. Databáze zákazníků se omezují především na platební kázeň, v lepším případě na sestavování pořadí zákazníků podle obratu, ale bez následné péče. Zásadním nedostatkem, který spojoval všechny neúspěšné aplikace CRM, bylo jeho zaměření pouze na prodej, nikoliv na ostatní funkce podniku.

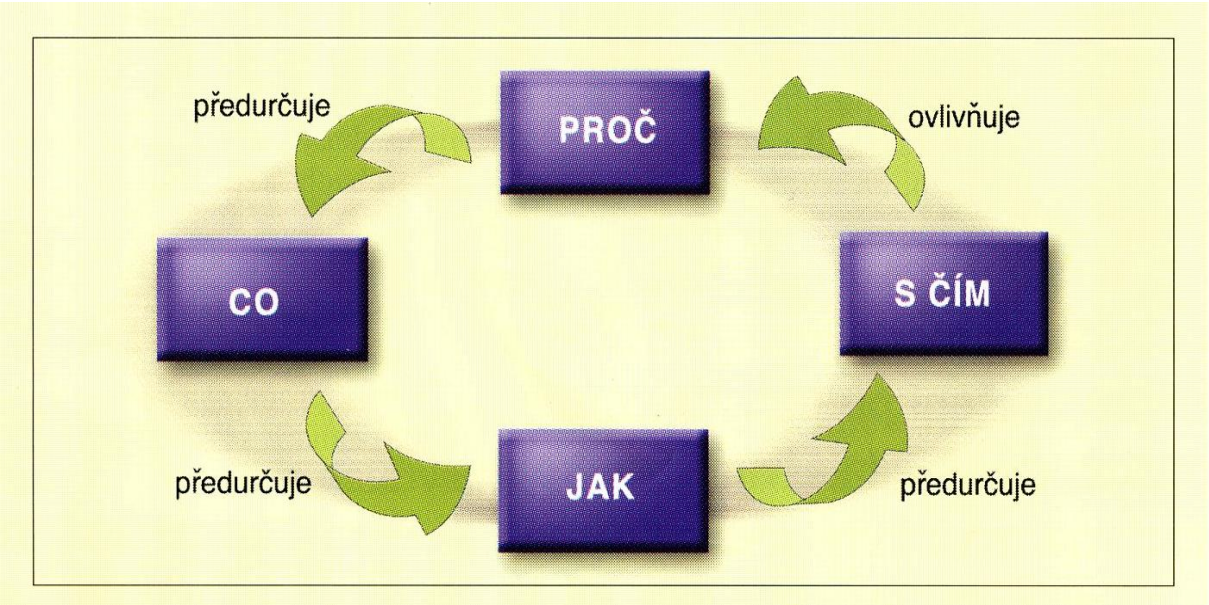
Technologické firmy nabízejí rozsáhlá a nákladná řešení CRM, která bez splnění dalších předpokladů nevedou ke zvýšení výnosnosti zákazníka. Více informací o funkčních i nefunkčních řešení CRM je uvedeno v teoretické části této práce.

Za hlavní problémy aplikace CRM v našich firmách považuji:

- Zákazníci se nedožadují ani svých práv, natož pak další péče
- Firmám chybí potřeba si zákazníky udržovat a předcházet (viz předchozí bod)
- Nedocenění marketingu a marketingového řízení ve firmách
- Soustředění se na dílčí řešení – oddělené call centrum, roztříštěné databáze
- Úspěšný prodej technologických firem CRM „na klíč“
- Neochota prodejců předávat informace o zákaznících – obava ze ztráty nenahraditelnosti
- Malá informovanost nebo malá důvěra vrcholového managementu o přínosech CRM
- CRM je považováno za módní vlnu
- Obava ostatních složek firmy z vlády marketingu nad vnitřními i vnějšími procesy
- Podcenění organizovaného odporu vůči změnám
- Podcenění přípravy personálu na zavedeni CRM. CRM pak není chápána jako podniková filozofie.
- Krátký výhled ve vedení firem

3.2.2 Filozofie přístupu k CRM

Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze nákladnější starý podnik. Podniky by neměly investovat do konceptu řízení vztahů se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změní se na podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat (KOTLER, P. 2003).



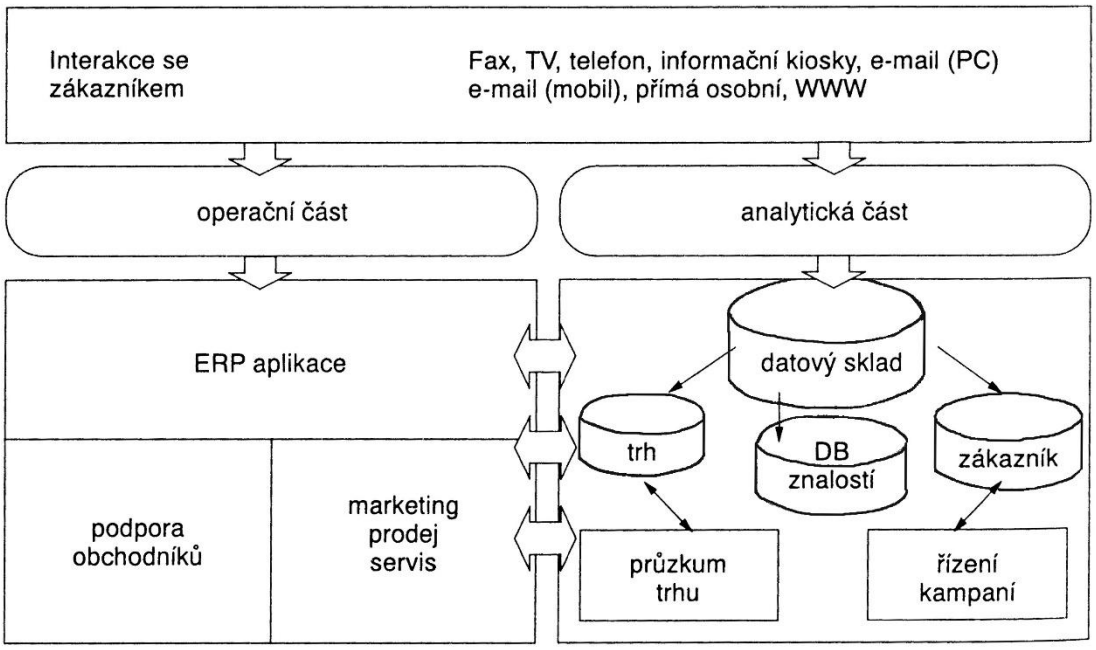
Obr. 5 Filozofie přístupu k CRM Zdroj: Kopřiva, V. 2002

PROČ říká, proč celé CRM zavádíme – obecně pro dosažení růstu zisku firmy a jejího podílu na trhu a růstu tržní hodnoty firmy – proto je potřeba mít stanovené a kvantifikované cíle a dobře nastavené finanční řízení společnosti.

CO říká, co musíme nabídnout zákazníkům (produkty, servis, komunikaci, atd.) a jaké parametry musíme dosáhnout, abychom byli schopni uspokojit jejich potřeby a požadavky – proto je třeba jasně definovat produkty, zákazníky, segmenty, kanály, konkurenci, dodavatele a parametry jejich hodnocení.

JAK říká, které pracovní postupy (procesy) musí firma zvládat excelentně (klíčové procesy), aby byl zákazník spokojený s jejími produkty a službami – proto je nezbytné definovat a popsat klíčové procesy, včetně těch orientovaných na zákazníka.

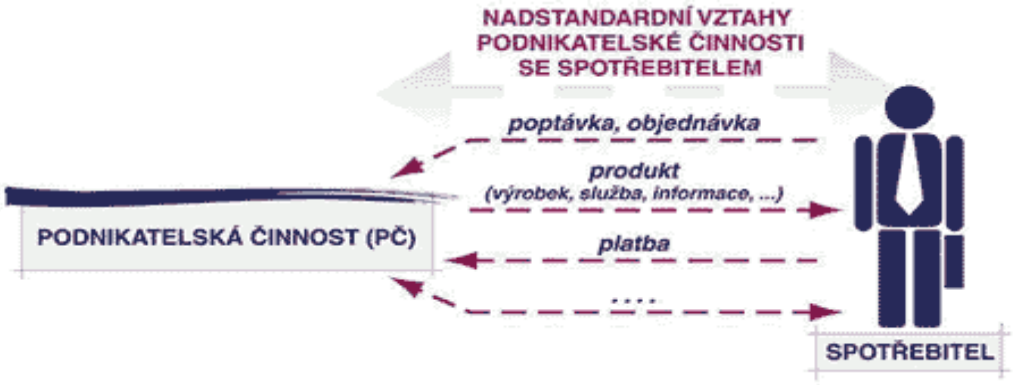
S ČÍM říká, jaké musí mít firma zaměstnance (znalosti, zkušenosti a chování), informační systémy/technologie a výrobní technologie, aby byla schopná realizovat klíčové procesy v potřebné kvalitě s co nejnižšími náklady – proto je nutné na základě cílů a procesů definovat požadavky na organizaci a zaměstnance, včetně nastavení motivačních programů a programů jejich profesního rozvoje, včetně podpory IS/IT.



Obr. 6 Architektura systému CRM Zdroj: Pražská, L., Jindra, J. 2002

3.1.2 Cíl CRM

Cílem CRM je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se svými zákazníky. Základem úspěchu při obchodování je kvalita vztahů. Běžně zákazníkovi nijak zvlášť nezáleží, od koho si produkt zakoupí. Pokud podnik nemá se zákazníkem vybudovaný individuální vztah, musí vynaložit velké úsilí, aby svůj produkt zákazníkovi prodal. Běžné vztahy se zákazníky jsou nestabilní a mohou se kdykoliv rozpadnout. Z tohoto důvodu by měl podnik budovat se svými zákazníky vztahy nadstandardní, jež jsou přínosné pro obě strany (CRM komplex, 2004).



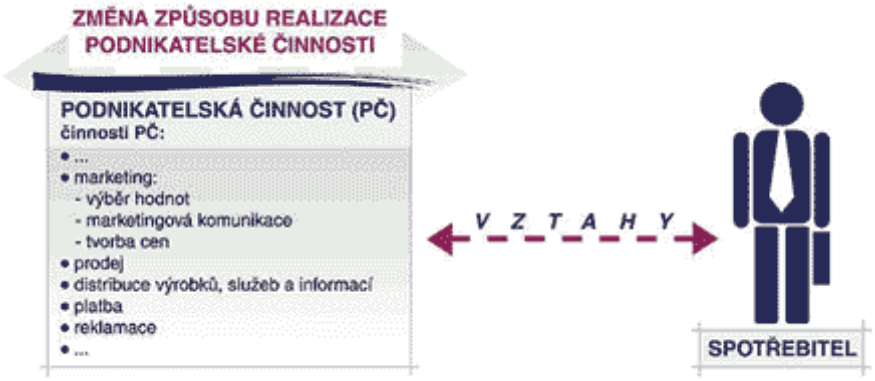
Obr. 7 Nadstandardní vztahy podnikatelské činnosti se spotřebitelem
Zdroj: CRM komplex 2004

Mezi hlavní cíle CRM tedy patří získávání nových zákazníků, udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality, ziskovost zákazníků, rozpoznání priorit zákazníků, stanovení ziskovosti zákaznických segmentů, řízení procesů marketingu, zvýšení objemu tržeb, zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů, zvýšení marže, snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing, vytváření komplexních internetových obchodů a realizace dalších procesů, které CRM umožňuje (CRM komplex, 2004)

3.1.3 Cesta k dosažení CRM

Cestou k dosažení cíle CRM je změna firemních procesů tak, aby bylo možné rozvíjet a řídit vztahy se zákazníky. Nutnou podmínkou k tomu, aby si podnik dokázal vybudovat kvalitní vztahy se svými zákazníky, je vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla a jaká je schopnost podniku tyto přání a potřeby uspokojovat.

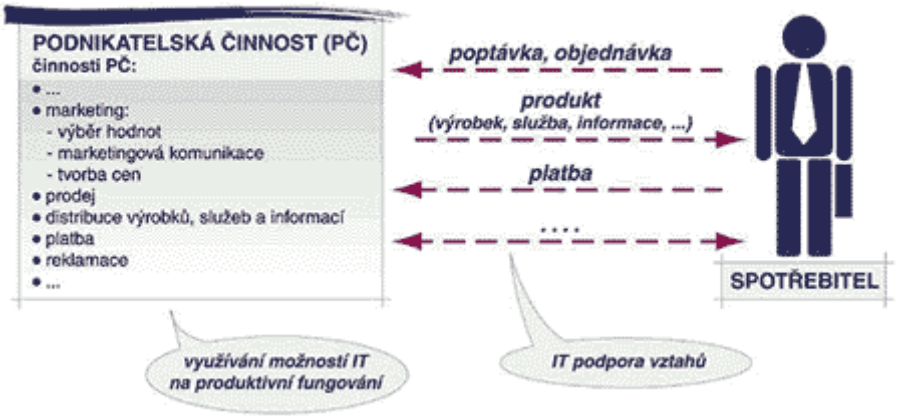
V podniku tedy musí vzniknout tomu odpovídající forma prodeje a marketingu, která nahradí jejich klasickou podobu. Tato nová forma obchodování je založena na dobře vybudovaných nadstandardních vztazích, kde středem pozornosti je člověk. Člověk, ať už půjde o zákazníka nebo pracovníka podniku (CRM komplex, 2004)



Obr. 8 Změna způsobu realizace podnikatelské činnosti
Zdroj: CRM komplex, 2004

3.1.4 Prostředky k dosažení cíle CRM

Prostředkem k dosažení cíle CRM je podpora vztahů se zákazníky informačními technologiemi. Informační technologie umožňují vybudování nadstandardních vztahů se zákazníkem. Jejich dnešní transakční výkon umožňuje obsloužit v krátkém čase obrovské množství zákazníků, každého z nich individuálním způsobem. Většina transakcí mezi dodavateli a zákazníky, mezi dodavateli navzájem a mezi občany a státem bude mít formu elektronických transakcí. Dnešní zprostředkovatelé budou nuceni přidat hodnotu, nebo zaniknou CRM komplex, 2004



Obr. 9 Podpora vztahů pomocí IT Zdroj: CRM komplex, 2004

3.1.5 Výhody CRM

Implementace CRM má řadu výhod, zejména:
spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci,

vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků,
rychlý nárůst kvality produktů a služeb,
schopnost lépe prodat své produkty a služby,
optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky,
správná volba komunikačního nástroje ovlivní i další marketingové nástroje (Řízení vztahů se zákazníky – CRM, 2004)

3.1.6 Přínos CRM

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obratu a zisku. CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty, které se projeví až po určité době. Existují však i přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM.

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

Použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Technologie je zde v roli nástroje, který musí být přizpůsobován měnícím se požadavkům. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zeštíhlení a zefektivnění těchto procesů. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Také zde je pokles nákladů pozitivním účinkem, nikoli cílem.

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze toho dosáhnout s využitím klasických prostředků marketingové komunikace. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, či dokonce k překonání jeho očekávání. S využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Zde má přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů a za druhé množství vztahů se zákazníky. Odbyt je s využitím CRM schopen v daném čase obsloužit ještě více zákazníků. Totéž platí i pro služby.

3. Více času na zákazníka

Více času na zákazníka neznamená nárůst počtu zaměstnanců pracujících na uspokojení všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Týká se to zvláště odbytu, neboť ten by se měl věnovat spíše zákazníkům než vyřizování administrativy spojené s prodejem.

4. Odlišení se od konkurence
Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá. CRM přitom neznamená jen použití rozsáhlých softwarových balíků v podnicích operujících na masových trzích. CRM představuje také filozofii použitelnou stejně dobře i v malých a středních firmách. Také zde je možné pomocí CRM dosáhnout výrazného zlepšení vztahů se zákazníky, a tím se odlišit od konkurence.

5. Vylepšení image
Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To vede ke spuštění procesu ústní propagandy a vynikající servis s excelentním poradenstvím budou chtít využívat i další osoby. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obratu.

6. Přístup k informacím v reálném čase
Průběhy všech procesů souvisejících s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují, a přístup k informacím v reálném čase je proto pro management podmínkou přežití. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snah o získání nových zákazníků, využití webových stránek, počtu a obsahu veřejných aktivit odbytu nebo servisu, vyhodnocování anket atd. Díky CRM má management, odbyt, marketing i servis neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu.

7. Spolehlivé a rychlé předpovědi
CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systém ihned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace. Podle autorizace příslušného pracovníka jsou možné podrobné nebo

celkové přehledy. Díky CRM má management neustále přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu.

8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami
Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. V této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM odpovídající práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Jestliže je těmto aspektům věnována dostatečná pozornost, může být mezi odbytem a marketingem započata nová plodná spolupráce, která je založena na vzájemném využívání výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají např. v přístupu do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka.

9. Nárůst efektivity týmové spolupráce
Zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Jakmile do marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Pracovník z oddělení pro styk s veřejností vyvíjí speciální řešení pro zákazníky, kteří na dotazník zareagovali, a zaměstnanec provozního oddělení odbytu již mezitím sbírá informace o dalších kontaktech, aby je kolegovi z oddělení pro styk s veřejností mohl co nejdříve poskytnout.

10. Růst motivace pracovníků
Díky CRM získává podnik oproti konkurenci větší sílu a pracovníci mohou upustit od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Zaměstnancům je rovněž pomocí technologií a procesů vyplývajících z implementace CRM poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, takže je práce baví. Tímto způsobem CRM přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu odrazí v nízké fluktuaci. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM (WESSLING, H. 2003).

3.1.7 Pro koho je systém CRM určen?
Systém CRM je určen pro firmy, které se chtějí stát zákaznicky orientované, a tak lépe obstát mezi konkurencí. Umožňuje jim sledovat dva základní cíle: poznat potřeby zákazníka a naplnit firemní záměry, které z tohoto poznání vyplývají (Řízení vztahů se zákazníky – CRM. 2004).

3.1.8 Systémy CRM

Existuje základní dělení CRM informačních systémů, a to na analytické a operativní nástroje.

Operativní nástroje
Operativní nástroje zabezpečují fungování a realizaci každodenních kontaktů se zákazníkem. Je to ta více „viditelná“ věc ve firmě. Mít pořádek v obchodních kontaktech, evidenci obchodních případů, možnost sledovat práci jednotlivých obchodníků, historii jednání se zákazníky je základem pro jakékoliv další strategické rozhodování (nxCRM,2004).

Analytické nástroje
Analytické nástroje slouží pro podporu strategického rozhodování, k předvídání potřeb a chování zákazníka. Integrují data z operativních CRM systémů a obsahují nástroje pro jejich analýzu. Z výsledků analýz pak plyne lepší znalost zákazníků, která může být zpětně promítnuta do operativních systémů (nxCRM,2004).

Obr. 10 Nástroje systémů CRM Zdroj: Řízení vztahů se zákazníky – CRM. 2004

3.1.9 Zákaznická data

Mnoho firem je zaplaveno informacemi o zákaznících. Ve skutečnosti se vyspělé firmy snaží získávat informace o zákaznících všude, kde se s nimi setkávají – v místech prodeje, při kontaktech s prodejci, při servisních telefonátech, při návštěvách internetových stránek, při výzkumech o spokojenosti zákazníků a o trhu, při kreditním a platebním styku. Problémem je, že taková informace je

obvykle izolovaná od samotné firmy. Je hluboko zanesena ve zvláštní databázi, v plánech a nahrávkách mnoha různých firemních funkcí a oddělení (KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004).
CRM nabízí prověřené systémy sběru a ukládání dat. Pokud firma ví, jaký segment zákazníků chce se svým produktem oslovit, ví, jaká data potřebuje získat. Potom už přichází analýza, aby se dospělo k určité demografické a obchodní charakteristice zákazníka (Řízení vztahů se zákazníky – CRM. 2004)

3.1.10 Vztah se zákazníkem

CRM umožňuje vybudovat ideální vztah firmy a zákazníka na základě důvěry. Zákazník by se na ni měl obracet v případě jednoduchých potřeb, ale i pokud žádá služby příbuzné nebo z podobného oboru. Firma se tak pro něj stává jakýmsi poradcem, jedním dodavatelem celého komplexu služeb. Měla by se stát domovskou firmou, kam se zákazník s důvěrou obrací vždy, když žádá zboží, radu nebo kontakty (Řízení vztahů se zákazníky – CRM. 2004)

Firmy mohou získat řízením zákaznických vztahů mnoho výhod. Pokud lépe porozumí svým zákazníkům, poskytují jim služby na vyšší úrovni a rozvíjejí s nimi hlubší vztahy. Mohou přesně identifikovat vysoce hodnotné zákazníky, efektivněji se na ně zaměřit a vytvářet nabídky upravené pro jejich specifické požadavky (KOTLER, P., ARMSTRONG, G.2004).

3.3 Shrnutí názorů na CRM a podmínky úspěšné aplikace

1.Pět základních principů CRM:

a) Je mnohem levnější udržet si zákazníky a budovat obchodní vztahy s nimi než získávat nové zákazníky.
b) Zákazníci (někdy) vyhledávají bližší vztah se společnostmi, se kterými jsou v obchodním kontaktu, a udržení takových zákazníků pak často závisí na těchto přímých (tzv. one-to-one) vztazích.
c) Portfolio jakékoli firmy bude předmětem efektu Pareto (80:20) - menšině bude příslušet velký podíl na prodejích a velká většina zisků.
d) Věrnost zákazníků je stále křehčí, protože nabídka se značně rozšířila a obdobnost konkurenčních produktů se stává všeobecným jevem.
e) Na dnešních fragmentujících se mediálních trzích jsou způsoby, kterými zákazníci interagují – přímo či nepřímo - se společnostmi, stále četnější a komplikovanější. Zákazníci si z velké části mohou zvolit vlastní způsoby interakce.

2. Nutnosti restrukturalizace

Tyto koncepce diktují společnostem nutnost zaměřit se daleko více na zákazníka. To znamená, že musí restrukturalizovat způsoby, jimiž řeší kontakt se zákazníky, aby měli se společností perfektní zkušenosti. Zaměstnanci, kteří přicházejí do přímého kontaktu s klienty, musí mít nezbytné informace a zmocnění, aby mohli v reálném čase vyřídit beze zbytku a uspokojivě jakýkoli kontakt se zákazníkem. Za tímto účelem musí společnost shromáždit, organizovat a analyzovat co nejúplnější informace, jež jsou o každém zákazníkovi k dispozici: nejen informace o transakcích a jednáních se samotnou společností, ale i jeho charakteristiky, informace o jeho postojích, životním stylu a (v ideálním případě) o jeho nakupování v plném rozsahu napříč různými trhy, v nichž se společnost angažuje. A tyto informace musí doplňovat údaje o trhu a konkurenčních nabídkách i aktivitách.

3. Ohodnocení a segmentaci zákazníků

Segmentace zákazníků do více či méně atraktivních cílů pro rozvoj obchodů je nezbytností. Základem pro segmentaci bývá obvykle historie transakcí. Toto je však koncept ohlížející se zpět a ve skutečnosti je daleko hodnotnější projekce do budoucna a vybudování měřítek pro tzv. hodnoty životnosti zákazníka (LTV – customer lifetime value) jako vodítka pro budoucí příjmy.

Logickým důsledkem zmiňovaného Pareto efektu je, že by měli být méně atraktivní zákazníci "vyřizováni" tak, aby jejich obsloužení zabíralo společnosti méně času a zdrojů – anebo by je dokonce měla společnost jako zákazníky opustit. Zde se však skrývá jeden problém. S rostoucí informovaností zákazníků i jejich znalostmi marketingu je větší pravděpodobnost, že rozeznají postupy společnosti namířené k svému znehodnocení či vyloučení. Ve vašem zájmu rozhodně není, abyste je změnili v jakési "teroristy", kteří vás pomlouvají u svých známých: Existují totiž přesvědčivé důkazy, že nespokojení zákazníci jsou mocnou negativní silou.

4. Koncepci one-to-one

Míra, v níž mohou být produkty a služby personalizovány, se případ od případu různí. Masová zakázková výroba je často to nejlepší, čeho lze ekonomicky v této oblasti dosáhnout – avšak proud kontaktu mezi zákazníkem a společností může být rozsáhle personalizován.

5. Identifikaci a pochopení zákazníků do co možná největších detailů:

a) Diferencujte zákazníky a v souladu s touto diferenciací je rozdělte do kategorií podle priorit.
b) Interagujte se zákazníky tak, že budete stavět na předchozích interakcích.

c) Ušijte na míru alespoň některé z aspektů chování či nabídky společnosti podle potřeb zákazníků a hodnot jimi uznávaných.

Podstatou individualizovaného marketingu je zásada, že komunikace musí být především přímá a cílená. S dostatečným shromažďováním a získáváním údajů by mělo být možné vymyslet vhodné strategie kontaktu tak, aby byli oslovováni vhodní zákazníci ve vhodnou dobu, na vhodném místě, vhodným produktem – a především pak s tím nejvhodnějším marketingovým poselstvím: Klíčem je zkrátka relevance.

6. Rozpoznání úspěšnosti

Nákup a opakovaný nákup jsou samozřejmě pilíři pro měření úspěšnosti, je však důležité získat rovněž informace o míře spokojenosti zákazníka, jeho věrnosti a nákupních záměrech i chování. Spokojený, ba dokonce i velmi spokojený zákazník umí snadno přestoupit na jiný produkt a věnovat mu svou loajalitu. Dobrý vztah nemusí být nutně silný. Je mnohem smysluplnější i informativnější rozdělit měřítko všeobecné spokojenosti do konkrétních jednotek. V poslední době jsou daleko více aplikována měřítka angažovanosti a loajality, protože se zdají být dynamičtější a lze na jejich základě snadněji rozeznat podstatné změny. Neocenitelným konceptem pak je jakýsi "žebříček loajality", jenž v sobě zahrnuje chování i postoje zákazníka.

Na základě různých doporučení a vlastního výzkumu jsem formuloval sedm hlavních faktorů pro úspěšnou implementaci CRM:

1. Angažovanost a odhodlání generálního ředitele a celého vrcholového vedení firmy.
2. Zavádění CRM prostřednictvím týmů s odborníky z různých oblastí, nutný jednotný postup týmu.
3. Získávání veškerých dostupných údajů, jejich správná interpretace a uložení se souhlasem dotčených osob nebo firem.
4. Diferenciace zákazníků podle stanovených kritérií (nestačí pouze pravidlo Pareto)
5. Měření LTV (hodnoty životnosti) zákazníků - a pravidelná aktualizace těchto údajů.
6. Komunikovat one-to-one. Přímá a cílená komunikace je podstatou CRM. Znamená to oslovit vhodné zákazníky ve vhodný čas, na vhodném místě, vhodným produktem a s tím nejvhodnějším poselstvím.
7. Neznehodnocovat značku, nýbrž značku cílevědomě budovat.

3.4 Soubor případových studií zavádění CRM v ČR i světových firmách

3.4.1 Zavádění CRM v českých firmách

Případová studie 1: ŠKODA AUTO a.s. — Globální transformace zákaznické zkušenosti

Odvětví: Automobilový průmysl	CRM Platforma: Salesforce Customer 360 (Salesforce Service & Marketing Cloud)
Cílové skupiny: B2C (koncoví zákazníci) & B2B (flotily)	Uživatelé/Rozsah: 15 000+ (Globální dealerská síť)

1. Profil společnosti a výchozí stav

ŠKODA AUTO a.s., největší český výrobce automobilů a člen koncernu Volkswagen Group, působí na více než 100 trzích po celém světě. S přechodem automobilového průmyslu k elektromabilitě, konektivitě a novým modelům vlastnictví (např. předplatné vozidel) se společnost potýkala s roztříštěností dat o zákaznících. Data byla uložena v nezávislých systémech jednotlivých národních importérů a autorizovaných dealerů.

Před zahájením transformace chyběl jednotný pohled na zákazníka (Single View of the Customer). Zákazník, který konfiguruje vůz online, navštěvuje dealera a následně využívá mobilní aplikaci MyŠKODA, byl v různých fázích vnímán jako zcela nový subjekt. Tento stav omezoval efektivitu marketingových kampaní i schopnost prodejců reagovat na individuální potřeby klientů.

2. Cíle projektu a výběr řešení

Hlavním cílem projektu bylo vybudovat centrální omnichannel platformu pro správu zákaznického životního cyklu, která propojí automobilku, národní importéry, prodejní síť i poprodejní služby.

• Sjednocení datových toků: Vytvoření 360° profilu zákazníka napříč všemi digitálními i fyzickými dotykovými body.

• Digitalizace prodejního procesu: Přímé propojení online konfigurátoru s CRM systémem prodejce v reálném čase.

• Personalizovaný marketing: Automatizace komunikace na základě životního cyklu vozidla (servisní prohlídky, konce leasingových smluv, obnova vozu).

Jako core řešení byla zvolena platforma Salesforce Service & Marketing Cloud integrovaná s vlastní cloudovou architekturou vozidla a koncernovými backendovými systémy.

3. Architektura a průběh implementace

Implementace probíhala ve fázích s důrazem na postupný roll-out na klíčových evropských trzích. Architektura řešení byla navržena tak, aby respektovala přísné požadavky na ochranu osobních údajů (GDPR) a zároveň umožňovala bezpečné sdílení dat mezi ŠKODA AUTO a nezávislou dealerskou sítí.

Klíčová výzva implementace: Integrace s dealerskými systémy (DMS). Jedním z nejsložitějších úkolů bylo napojení na stovky různých Dealer Management Systémů (DMS), které prodejci lokálně používají. Bylo vytvořeno standardizované API rozhraní, které umožňuje oboustrannou synchronizaci leadů, testovacích jízd a servisní historie.

4. Praktické využití a procesní změny

Dnes CRM systém pokrývá kompletní cestu zákazníka (Customer Journey) od prvotního zájmu až po poprodejní péči:

• Generování a kvalifikace poptávek (Lead Management): Jakmile zákazník dokončí konfiguraci vozu na webu a požádá o nabídku nebo testovací jízdu, lead je okamžitě kategorizován a algoritmem předán nejvhodnějšímu dealerovi. CRM automaticky hlídá SLA reakční doby prodejce.

• Prediktivní servisní péče: Díky konektivitě moderních vozů (SmartLink/MyŠKODA) odesílá vozidlo data o svém stavu. CRM systém při detekci závady nebo blížícího se servisního intervalu automaticky vygeneruje servisní úkol a navrhne zákazníkovi termín v jeho preferovaném servisu.

• B2B Flotilový manažer: Pro korporátní klientelu nabízí CRM modul nástroje pro správu celých vozových parků, sledování TCO (Total Cost of Ownership) a plánovanou obměnu vozidel.

5. Dosažené výsledky a měřitelné přínosy

Nasazení moderního CRM systému přineslo výrazné zefektivnění prodejních i poprodejních procesů a zvýšení spokojenosti zákazníků (NPS).

+35%	**-60%**	**+22 %**
Konverze leadů na testovací jízdu	Doba odezvy na poptávku zákazníka	Retence zákazníků v autorizovaném servisu

Díky automatizaci marketingových kampaní a přesné segmentaci se společnosti podařilo výrazně snížit náklady na akvizici nového zákazníka (CAC). Prodejci mají dnes na svém tabletu okamžitě k dispozici kompletní historii komunikace se zákazníkem, včetně jeho preferencí z minulých konfigurací.

Klíčová poučení a doporučení pro praxi:

• Partnerství s distribuční sítí: Při implementaci B2B2C CRM je klíčové získat důvěru nezávislých prodejců tím, že jim systém zjednodušuje práci, místo aby působil jako kontrolní orgán.

• Kvalita a sjednocení dat: Před spuštěním pokročilých AI/prediktivních funkcí je nezbytné provést důkladnou očistu a standardizaci historických datových zdrojů.

Případová studie 2: Alza.cz a.s. — Hyper-personalizace, algoritmy a masivní samoobsluha

Odvětví: E-commerce/Retail	CRM Platforma: Vlastní in-house řešení (Internal Cloud)
Cílové skupiny: B2C & B2B (Alza for Business)	Uživatelé/Rozsah: Desítky milionů objednávek ročně

1. Profil společnosti a výchozí stav

Alza.cz a.s. je lídrem české e-commerce s ročním obratem přesahujícím 40 miliard Kč. Obsluhuje miliony aktivních zákazníků v ČR i na zahraničních trzích. S rostoucím objemem transakcí a rozšiřováním sortimentu od elektroniky po alzaErgo, drogerii či auto-moto se standardní krabicová CRM řešení ukázala jako nedostatečná z hlediska výkonu, flexibility a schopnosti zpracovávat masivní datové toky v reálném čase.

Původní architektura narážela na limity při odbavování peaků (např. Black Friday), kdy zákaznické centrum a marketingové nástroje musely zvládat stotisíce interakcí za hodinu.

2. Cíle projektu a vlastní vývoj CRM

Společnost Alza zvolila strategii vývoje vlastního ekosystému CRM integrovaného přímo do jádra svého ERP a webového řešení.

• Real-time personalizace: Zobrazování dynamického obsahu a doporučení produktů na webu a v aplikaci v řádu milisekund.

• Automatizace zákaznické podpory: Redukce manuální zátěže operátorů u rutinních dotazů (stav objednávky, reklamace).

• Efektivní B2B segmentace: Vytvoření specializovaného modulu pro firemní zákazníky s odlišnými cenovými hladinami a splatností.

3. Technologická architektura

CRM architektura Alzy je postavena na mikroslužbách (Microservices) a událostmi řízené architektuře (Event-Driven Architecture). Data o chování uživatele na webu, nákupní historii, reklamacích a interakcích v aplikaci stékají do centrálního datového skladu (Data Lake), kde nad nimi běží vlastní strojové učení (Machine Learning models).

Algoritmus příští nejlepší akce (Next-Best-Action): Systém v reálném čase vyhodnocuje, jakou zprávu nebo nabídku zákazníkovi zobrazit. Pokud zákazník zakoupil notebook, CRM neposílá generický newsletter, ale v přesně vypočítaném okně nabídne kompatibilní pouzdro nebo prodlouženou záruku.

4. Praktické využití v provozu

Využití CRM v Alze prostupuje celou organizací a přímo ovlivňuje zákaznickou zkušenost i efektivitu interních týmů:

• AI Voicebot a Chatbot (Alzee): Integrovaný komunikátor napojený na CRM dokáže okamžitě identifikovat volajícího podle telefonního čísla, načíst jeho aktuální objednávku a bez zásahu člověka vyřešit až 40 % běžných dotazů (změna místa doručení, storno, dotaz na expedici).

• Dynamická péče o AlzaPlus+ členy: CRM automaticky řídí zákaznický program předplatného doručení zdarma. Detekuje zákazníky s vysokým potenciálem a nabízí jim zkušební členství, zatímco u stávajících členů hlídá retenci.

• B2B Self-Service Portal: Pro firemní zákazníky CRM automaticky generuje cenové nabídky na míru na základě objemu nákupů a kreditního ratingu, čímž uvolňuje ruce B2B obchodníkům pro akvizice velkých účtů.

5. Dosažené výsledky a měřitelné přínosy

Díky vlastnímu CRM řešení a jeho hluboké integraci do všech prodejních kanálů dosahuje Alza mimořádné provozní efektivity.

40%	**+18%**	**3×**

Dotazů vyřešených samoobsluhou/AI	Nárůst Cross-sell tržeb z doporučení	Rychlejší odbavení reklamací na pobočce

In-house řešení umožňuje Alze nasazovat nové funkce v řádu dnů, nikoli měsíců, což dává společnosti obrovskou konkurenční výhodu při reakci na tržní trendy a sezónní výkyvy.

Klíčová poučení a doporučení pro praxi: Vlastní vývoj vs. krabice: Pro technologické lídry s unikátním byznys modelem a obrovským objemem dat bývá custom CRM výhodnější investicí než adaptace rigidního krabicového softwaru.

• Samoobsluha jako primární kanál: Nejlepší zákaznická podpora je ta, kterou zákazník nemusí kontaktovat. CRM má v první řadě předcházet problémům a nabízet intuitivní samoobsluhu.

Případová studie 3: ČEZ, a. s./ČEZ Prodej — Transformace dodavatele energií v poskytovatele ESCO

Odvětví: Energetika a Služby	CRM Platforma: SAP CX/SAP CRM Core
Cílové skupiny: 3.5 mil. odběrných míst (B2C/B2B)	Uživatelé/Rozsah: Call centra, Pobočky, Terénní technici

1. Profil společnosti a výchozí stav

Skupina ČEZ je největším energetickým seskupením v ČR. ČEZ Prodej zajišťuje dodávky elektřiny a plynu pro miliony domácností a firem. V posledních letech se trh s energiemi zásadně proměnil – zákazníci již nepožadují pouze komoditu (silovou elektřinu), ale komplexní řešení: fotovoltaické elektrárny (FVE), tepelná čerpadla, wallboxy pro elektromobily a energetický management.

Původní CRM infrastruktura byla navržena pro transakční správu odběrných míst (fakturace, odečty). Chyběla jí flexibilita pro řízení složitých víceletých prodejních a instalačních projektů s vysokou mírou kustomizace.

2. Cíle projektu

Projekt rozsáhlé modernizace CRM byl zaměřen na přechod od komoditního modelu k modelu produktové a služby péče:

• Konsolidace dat o odběrných místech a klientech: Propojení dat z chytrých elektroměrů, fakturačních systémů a zákaznických požadavků.

• Podpora prodeje nekomoditních produktů (Non-commodity): Řízení komplexního pipeline pro fotovoltaiku – od obhlídky přes dotace až po instalaci.

• Mobilita pro terénní pracovníky: Poskytnutí CRM dat technikům a obchodníkům přímo v terénu.

3. Architektura a systémová integrace

Jako technický základ slouží robustní ekosystém SAP Customer Experience (SAP CX) propojený na backendový ERP systém SAP IS-U (Industry Solution for Utilities). Součástí řešení je i pokročilá integrace geografických informačních systémů (GIS) pro plánování tras a posuzování technické proveditelnosti instalací FVE.

Řízení dotačních procesů přes CRM: CRM systém ČEZ neřídí pouze vztah se zákazníkem, ale je plně integrován s portály státních dotačních programů (Nová zelená úsporám). Klient vidí v zákaznickém portálu MŮJ ČEZ aktuální stav vyřizování své dotace v reálném čase.

4. Praktické využití v provozu

Díky sjednocené CRM platformě byla dosažena vysoká úroveň automatizace v náročných provozních procesech:

• Portál MŮJ ČEZ: Zákaznický samoobslužný portál a mobilní aplikace propojená s CRM umožňuje zákazníkům měnit zálohy, přepisovat odběrná místa nebo sledovat průběh reklamace bez nutnosti volat na call centrum.

• Omnichannel Call Centrum: Operátoři zákaznické linky mají na jedné obrazovce kompletní kartu klienta včetně jeho spotřební historie, podaných žádostí a historie předchozích telefonátů či e-mailů.

• Práce v terénu (Field Service Management): Technici provádějící obhlídky a montáže mají přes mobilní CRM přístup k dokumentaci, fotodokumentaci zakázky a mohou nechat zákazníka podepsat předávací protokol elektronicky na tabletu.

5. Dosažené výsledky a měřitelné přínosy

Transformace CRM umožnila ČEZu upevnit pozici lídra nejen v dodávkách energií, ale i v instalacích obnovitelných zdrojů pro domácnosti.

75%	**-45%**	**+28%**
Zákaznických požadavků vyřízených digitálně	Zkrácení průměrného času vyřízení přepisu energií	Úspěšnost prodeje doplňkových služeb (Cross-sell)

Konsolidace dat umožnila přesnější predikci zákaznického odchodu (Churn Prediction) a včasné oslovení klientů, kterým končí fixace cen energií, s novou nabídkou na míru.

Klíčová poučení a doporučení pro praxi:

• Složitost procesů vyžaduje robustnost: U utility společností s miliony zákazníků je stabilita a hluboká ERP integrace CRM systému kritičtější než rychlé designové změny.

• Digitální samoobsluha jako podmínka přežití: Převod rutinních operací do samoobslužného portálu uvolňuje kapacity pro prodej složitých produktů s vyšší přidanou hodnotou.

Případová studie 4: Česká spořitelna, a.s. — Personalizované finanční poradenství a George

Odvětví: Bankovnictví a Finance	CRM Platforma: Microsoft Dynamics 365/Ekosystém George
Cílové skupiny: 4.5 milionu klientů	Uživatelé/Rozsah: 8 000+ bankovních poradců

1. Profil společnosti a výchozí stav

Česká spořitelna je největší bankou v České republice podle počtu klientů. V rámci své dlouhodobé strategie přešla od pouhé správy účtů ke konceptu Finančního zdraví. Cílem banky není pouze prodávat úvěry a hypotéky, ale aktivně pomáhat klientům tvořit finanční rezervy a spravovat majetek.

Tradiční bankovní CRM systémy fungovaly reaktivně – generovaly statické seznamy tipů na oslovení klienta (Lead lists) bez hlubšího pochopení aktuální životní situace zákazníka. Bankovní poradci na pobočkách tak často nabízeli produkty, o které klient neměl zájem.

2. Cíle projektu

Vytvořit inteligentní poradenský ekosystém, který propojuje digitální bankovnictví George s CRM systémem bankovních poradců na pobočkách:

• Real-time analýza životních událostí: Identifikace potřeb klienta (narození dítěte, koupě nemovitosti, odchod do důchodu) z jeho transakčního chování.

• Jednotná zkušenost (Omnichannel continuity): Pokud klient začne sjednávat půjčku v mobilní aplikaci George a nedokončí ji, poradce na pobočce má okamžitě k dispozici všechny zadané údaje.

• Nástroj pro Finanční zdraví: Integrovaná kalkulačka a diagnostika v CRM pro poradce.

3. Architektura a analytické zázemí

Srdcem CRM ekosystému je kombinace platformy Microsoft Dynamics 365 Enterprise a analytické cloudové platformy, která v reálném čase vyhodnocuje miliardy transakcí. Systém využívá pokročilé modely strojového učení pro výpočet indexu finančního zdraví a doporučení dalších kroků.

Koncept „Moje zdraví“ v CRM poradců: Poradce nevidí pouze seznam produktů, které má klientovi prodat, ale přehledný vizuální dashboard ukazující např. krátkodobou rezervu klienta, zabezpečení na stáří a krytí rizik. CRM automaticky doporučuje kroky ke zlepšení finanční kondice.

4. Praktické využití v provozu

Implementace CRM přinesla zásadní posun v denní práci bankovních poradců i v nastavení digitálních komunikací:

• Příprava na schůzku v řádu sekund: Před příchodem klienta na pobočku si poradce v CRM otevře syntetický profil, který shrnuje aktuální situaci klienta, otevřené požadavky i analytická doporučení. Vybavovací čas před schůzkou klesl z desítek minut na minimum.

• Chytré notifikace v aplikaci George: CRM odesílá personalizované zprávy přímo do mobilního bankovnictví. Pokud systém detekuje přebytek prostředků na běžném účtu podléhajících inflaci, navrhne investiční řešení s možností sjednání na 3 kliknutí.

• Prevence nesplácení (Early Warning System): CRM monitoruje indikátory finanční tísně a včas upozorňuje poradce, aby klientovi nabídli konsolidaci nebo úpravu splátkového kalendáře ještě před vznikem dluhu.

5. Dosažené výsledky a měřitelné přínosy

Transformace CRM na poradenský nástroj výrazně zvýšila důvěru klientů a prodejní účinnost.

+25%	**+40%**	**2.5mil.**

Nárůst Net Promoter Score (NPS) poradenství	Míra akceptace nabídek na pobočce	Klientů využívajících pravidelné investice

Díky propojení CRM s digitálními kanály se bance podařilo dramaticky zvýšit podíl produktů sjednaných plně digitálně bez nutnosti návštěvy pobočky, zatímco pobočková síť se přetvořila na centra specializovaného finančního poradenství.

Klíčová poučení a doporučení pro praxi:

• Od prodeje k poradenství: CRM nemá sloužit primárně jako nástroj pro tlačení produktů, ale jako asistent, který identifikuje reálné potřeby klienta a přináší mu hodnotu.

• Přísná bezpečnost a etika dat: Využití transakčních dat pro CRM profilování vyžaduje maximální transparentnost a nekompromisní zabezpečení v souladu s bankovním tajemstvím.

Případová studie 5: LINET Group SE — B2B globální správa obchodních příležitostí

Odvětví: Zdravotnická technika/B2B	CRM Platforma: Salesforce Sales & Service Cloud
Cílové skupiny: Nemocnice, Ústavy péče (100+ zemí)	Uživatelé/Rozsah: Dlouhodobé tendrové zakázky

1. Profil společnosti a výchozí stav

LINET Group je předním světovým výrobcem nemocničních a pečovatelských lůžek a zdravotnické techniky. Sídlo společnosti se nachází v Želevčicích u Slaného, avšak své produkty vyváží do více než stovky zemí světa prostřednictvím dceřiných společností a sítě nezávislých distributorů.

B2B prodej v oboru zdravotnictví je charakteristický dlouhými prodejními cykly (6 až 18 měsíců), složitými výběrovými řízeními (tendry) a nutností zapojení mnoha rozhodovatelů (vedení nemocnice, primáři, hygienici, nákupní oddělení). Globální růst firmy narážel na nejednotnost prodejních procesů napříč kontinenty a chybějící globální přehled o pipeline obchodních příležitostí.

2. Cíle projektu

Hlavním cílem bylo zavést jednotný standard řízení obchodu a poprodejního servisu pro celý svět:

• Globální Opportunity Management: Sjednocení metodiky řízení obchodních případů od prvotního kontaktu až po podpis smlouvy.

• Správa instalované báze (Installed Base Management): Přesný přehled o tom, kde se které lůžko nachází, v jaké je záruční lhůtě a jaký vyžaduje servis.

• Standardizace CPQ (Configure, Price, Quote): Rychlé a bezchybné generování cenových nabídek pro složité konfigurace lůžek s doplňkovým vybavením.

3. Architektura řešení

Společnost nasadila Salesforce Sales Cloud a Service Cloud s integrovaným modulem pro konfigurování nabídek (CPQ). Systém je úzce propojen s ERP systémem SAP pro kontrolu skladových zásob, kapacit výroby a fakturaci.

Modul CPQ pro globální obchodníky: Zdravotnická lůžka mají tisíce možných kombinací příslušenství (matrace, postranice, hrazdy, elektronické systémy). CRM modul CPQ garantuje, že obchodník v jakékoliv zemi navrhne pouze technicky kompatibilní konfiguraci a správně započítá lokální cla a dopravu.

4. Praktické využití v provozu

CRM se stalo centrálním pracovním nástrojem pro globální obchodní i servisní týmy:

• Řízení veřejných zakázek (Tender Management): CRM umožňuje sledovat klíčové milníky veřejných soutěží, zpracovávat požadovanou dokumentaci a kooperovat mezi lokálním obchodníkem a centrálním právním/technickým týmem v ČR.

• Prediktivní a preventivní servis: Vybrané prémiové modely lůžek jsou vybaveny IoT senzory. CRM eviduje provozní motohodiny a upozorňuje servisní středisko na potřebu preventivní výměny opotřebitelných dílů dříve, než dojde k poruše u pacienta.

• Lead Scoring z veletrhů a kongresů: Globální účastí na zdravotnických veletrzích jsou poptávky okamžitě digitalizovány – skenování vizitek a poptávek přes mobilní aplikaci CRM automaticky zakládá příležitosti a přiděluje je teritoriálním manažerům.

5. Dosažené výsledky a měřitelné přínosy

Sjednocení obchodních procesů v CRM přinesło LINETu výrazné zrychlení prodejního cyklu a lepší předvídatelnost tržeb (Sales Forecasting).

-30%	+15%	95%
Zkrácení času na přípravu cenové nabídky	Zvýšení úspěšnosti v B2B tendrech	Přesnost globální předpovědi prodeje

Management společnosti má díky reálným datům v CRM detailní přehled o rozpracovaných zakázkách po celém světě, což umožňuje optimalizovat plánování výroby v českých závodech a snížit vázaný kapitál ve skladech.

Klíčová poučení a doporučení pro praxi:

• Standardizace napříč trhy: V globálním B2B prostředí je nutné stanovit jednotný prodejní proces v CRM, ale zároveň nechat flexibilitu pro lokální legislativní a kulturní specifika.

• Propojení obchodu se servisem: Data o instalované bázi jsou nejlepším zdrojem pro následný prodej (Replacement business) i prodej servisních smluv.

3.4.2 Zavádění CRM v globálních firmách

Případová studie 1 - Amazon
Hyper-personalizace a prediktivní CRM řízené umělou inteligencí

Východiska a výzvy
Amazon disponuje stovkami milionů aktivních zákazníků po celém světě. S takto masivním objemem transakcí a interakcí čelil gigant výzvě, jak zajistit, aby zákazník nepřipadal jako anonymní položka v databázi, ale jako jednotlivec se specifickými potřebami. Tradiční statické CRM systémy pro tento účel nestačily; Amazon proto musel vyvinout vlastní proprietární ekosystém, který kombinuje CRM s pokročilým strojovým učením.

Implementace a technologické řešení
Jádrem CRM strategie Amazonu je propracovaný systém doporučení a personalizovaných interakcí. Systém v reálném čase analyzuje nákupní historii, položky v nákupním košíku, dobu setrvání na stránce, pohyby myši i recenze. Data jsou okamžitě zpracována algoritmy, které predikují další nákupní krok zákazníka.

Klíčové pilíře systému:

- Prediktivní analýza: Předvídání budoucích nákupů a automatická příprava zásob v regionálních skladech ještě před objednáním.
- Omnichannel komunikace: Sjednocení zákaznické podpory napříč webem, mobilní aplikací, hlasovými asistenty (Alexa) a e-maily.
- DYNAMICKÁ segmentace: Zákazníci nejsou rozděleni do pevných skupin, ale profil se mění s každým kliknutím.

Dopad na byznys a výsledky
Díky této hluboké integraci CRM a AI dosahuje Amazon mimořádné loajality zákazníků (program Amazon Prime) a vysokého konverzního poměru. Personalizovaná doporučení generují významnou část celkových tržeb společnosti a zákaznický servis dokáže řešit dotazy s minimální prodlevou díky okamžitému přístupu k historickým datům.

Klíčová metrika 1	Klíčová metrika 2	Klíčová metrika 3
cca 35 % tržeb z doporučení	**> 200 mil. členů Prime**	**Real-time zpracování**

Případová studie 2 • MÉDIA A ZÁBAVA

Spotify
Využití CRM orientovaného na data a personalizovaný engagement uživatelů

Východiska a výzvy
Společnost Spotify postavila svůj úspěch na hudebním streamování, kde klíčem k úspěchu není jednorázový prodej, ale dlouhodobá retence uživatelů. Služba funguje v bezplatném modelu (podporovaném reklamou) a prémiovém modelu (předplatné). Hlavní výzvou pro CRM bylo efektivně konvertovat uživatele z bezplatné verze na placenou a zároveň udržet stávající předplatitele v silně konkurenčním prostředí.

Implementace a technologické řešení
Spotify využívá CRM data k budování emocionálního vztahu se zákazníkem. Namísto masových reklamních kampaní spoléhá na vysoce personalizované kampaně řízené daty o poslechu.

Klíčové pilíře systému:

- **Kampaně typu „Spotify Wrapped“:** Globální CRM kampaň, která na konci roku uživatelům shrnuje jejich poslechové statistiky formou atraktivních vizualizací. Jedná se o jeden z nejúspěšnějších virálních nástrojů vůbec.
- **Konverzní e-mailing:** Automatizované e-mailové kampaně a notifikace reagující na chování uživatele (např. vydání alba oblíbeného interpreta, vypršení zkušební doby).
- **Customizované playlisty:** „Discover Weekly“ a „Release Radar“ fungují jako CRM nástroje uvnitř aplikace, které zvyšují denní zapojení uživatelů.

Dopad na byznys a výsledky
Díky propracované práci s uživatelskými daty a personalizovanému přístupu dokáže Spotify udržet velmi nízkou míru odchodů (churn rate) ve srovnání s konkurencí a stabilně navyšovat podíl platících uživatelů.

Klíčová metrika 1	Klíčová metrika 2	Klíčová metrika 3
> 600 mil. aktivních uživatelů	**Vysoká konverze Free-to-Premium**	**Virální dosah Wrapped**

Případová studie 3 • RYCHLOOBRÁTKOVÉ ZBOŽÍ (FMCG)

The Coca-Cola Company
B2C integrace a digitální transformace věrnostních programů

Východiska a výzvy
Jako typický zástupce segmentu FMCG prodává Coca-Cola své produkty primárně přes třetí strany (supermarkety, restaurace, distributoři). Tradičně tak firma neměla přímý kontakt s koncovým spotřebitelem. Výzvou bylo vybudovat přímý vztah s milionovými zástupy konzumentů a získat data o jejich chování, preferencích a nákupních zvyklostech bez vlastních maloobchodních prodejen.

Implementace a technologické řešení
Coca-Cola transformovala své CRM do podoby globální platformy pro správu dat o spotřebitelích (CDP/CRM). Propojila marketingové kampaně, mobilní aplikace a věrnostní programy do jednoho celku.

Klíčové pilíře systému:
- Věrnostní aplikace a soutěže: Skenování víček, sbírání bodů a účast v propagačních akcích (např. během sportovních událostí jako MS ve fotbale).

- Jednotný profil spotřebitele: Sjednocení dat z interakcí na sociálních sítích, webových stránek a mobilních aplikací do jednoho centrálního CRM úložiště (Salesforce).
- Personalizovaný marketing: Cílená digitální reklama a kupony šité na míru konkrétním segmentům na základě geografických a demografických údajů.

Dopad na byznys a výsledky
Firma získala přímý kanál pro komunikaci se spotřebiteli, což jí umožňuje testovat nové příchutě, rozumět trendům v reálném čase a efektivněji spolupracovat s maloobchodními partnery na základě podložených dat o poptávce.

Klíčová metrika 1	Klíčová metrika 2	Klíčová metrika 3
Miliony registrací v aplikaci	**Globální sjednocení dat**	**Vyšší efektivita výdajů**

Případová studie 4 • FINANČNÍ SLUŽBY

American Express (AmEx)
Využití CRM pro predikci chování a personalizovaný risk management

Východiska a výzvy
V odvětví finančních služeb a platebních karet je klíčem k úspěchu důvěra, bezpečnost a okamžitá reakce na potřeby klienta. American Express spravuje obrovské množství citlivých transakčních dat. Výzvou bylo tato data efektivně využít k prevenci podvodů, udržení bonitních zákazníků a nabídce relevantních finančních produktů v přesně správný okamžik.

Implementace a technologické řešení
AmEx vysoce integruje CRM s pokročilými analytickými nástroji pro správu vztahů s držiteli karet i firemními partnery (obchodníky).

Klíčové pilíře systému:
- Proaktivní klientský servis: CRM systém v call centrech okamžitě zobrazuje historii transakcí a profil klienta, což umožňuje vyřešit požadavek během jediného hovoru.
- Predikce odchodu (Churn Prediction): Algoritmy analyzují změny v utrácení a frekvenci používání karty a identifikují klienty, kteří zvažují odchod ke konkurenci.

- Cílené nabídky (AmEx Offers): Propojení nákupního chování s nabídkami partnerských obchodníků přímo v mobilní aplikaci klienta.

Dopad na byznys a výsledky
American Express se dlouhodobě drží na špičce v oblasti spokojenosti držitelů karet (Net Promoter Score). Efektivní CRM pomáhá minimalizovat ztráty způsobené úvěrovým riskem a zároveň maximalizuje hodnotu, kterou klient během svého životního cyklu přináší.

Klíčová metrika 1	Klíčová metrika 2	Klíčová metrika 3
Špičkové NPS skóre	**Minimální podvody**	**Vysoká prémiová retence**

Případová studie 5 • SPORTOVNÍ OBLEČENÍ A LIFESTYLE

Nike
Omnichannel ekosystém a přímá prodejní strategie (DTC)

Východiska a výzvy
Nike dlouhá léta spoléhal na velkoobchodní partnery a prodej přes třetí strany. S nástupem digitální éry se společnost rozhodla radikálně změnit směr a zaměřit se na přímý prodej spotřebiteli (Direct-to-Consumer / DTC). Hlavní výzvou bylo vytvořit jednotný ekosystém, který propojí fyzické prodejny, e-shop a fitness aplikace tak, aby zákazník dostával jednotný zážitek.

Implementace a technologické řešení
Centrem CRM strategie Nike je věrnostní program NikeMembership, který je propojen s aplikacemi jako Nike Training Club (NTC) a Nike Run Club (NRC).

Klíčové pilíře systému:
- Propojení sportu a nákupů: Systém sleduje sportovní cíle uživatele v aplikacích a na jejich základě doporučuje vhodné vybavení (např. nové boty po uběhnutí určených kilometrů).
- Personalizovaný přístup v prodejnách: Když člen věrnostního programu vstoupí do kamenné prodejny, zaměstnanci vidí jeho velikost, nákupní historii a wishlist.
- Exkluzivní přístup: CRM data určují, kdo získá přednostní přístup k limitovaným edicím tenisek, což buduje silnou komunitní exkluzivitu.

Dopad na byznys a výsledky

Díky této strategii Nike dramaticky navýšil podíl přímých tržeb (DTC), které mají vyšší marži než velkoobchodní prodej. Zákazníci zapojení do ekosystému Nike vykazují výrazně vyšší celoživotní hodnotu (LTV) a nakupují častěji.

Klíčová metrika 1	Klíčová metrika 2	Klíčová metrika 3
> 40 % digitálních tržeb	**Stovky mil. členů**	**Vyšší LTV aktivních členů**

3.5 SHRNUTÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA PŘELOMU TISÍCILETÍ

1. Úvod a teoretická východiska CRM na přelomu tisíciletí

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM) představovalo na přelomu tisíciletí vrchol zájmu marketingových odborníků i firemního managementu. V prostředí narůstající konkurence ve většině odvětví přestala být udržitelná jednostranná orientace na cenu jakožto jediný marketingový nástroj („P“), neboť cenová válka je snadno napodobitelná a nevede k dlouhodobé prosperitě. Komunikace se zákazníkem se stala základní nutností každého úspěšného podnikatelského subjektu. Zákazník je vnímán jako „živitel společnosti“, jemuž musí být přisuzována klíčová důležitost.

Základním posláním CRM je aktivní tvorba a udržování dlouhodobě prospěšných a nadstandardních vztahů se zákazníky, podpořená vhodnými technologickými nástroji. Koncept CRM však nelze zužovat pouze na softwarové databáze nebo technická řešení. Jak ukazuje praxe, úspěšné řízení vztahů vychází z celkové firemní kultury, vize a strategických cílů podniku. Klíčovým pilířem je správný výběr a kvalifikace personálu, který přichází do přímého kontaktu s klientem a nese zodpovědnost za jeho spokojenost či nespokojenost.

2. Čtyři hlavní prvky a filozofie CRM (Proč, Co, Jak, S čím)

Implementace CRM vyžaduje komplexní metodiku, která integruje čtyři vzájemně propojené prvky: (1) lidi (lidský kapitál, zaměstnance a zákazníky), (2) obchodní procesy (jejich zaměření a prolínání), (3) technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost) a (4) obsahy (data a informace). Filozofie přístupu k CRM se opírá o čtyři základní pilíře:

• PROČ: Definuje důvody zavádění CRM, jimiž jsou obecně růst zisku firmy, jejího podílu na trhu a růst tržní hodnoty. K tomu je nezbytné mít jasně stanovené a kvantifikované cíle a kvalitní finanční řízení.

• CO: Určuje, co musí firma zákazníkům nabídnout (produkty, servis, komunikaci) a jaké parametry je nutné splnit k uspokojení jejich potřeb. Zahrnuje přesnou definici produktů, zákaznických segmentů, prodejních kanálů, konkurence a dodavatelů.

• JAK: Popisuje pracovní postupy a klíčové procesy, které musí firma zvládat na excelentní úrovni, aby byl zákazník maximálně spokojený.

• S ČÍM: Specifikuje požadavky na zaměstnance (znalosti, dovednosti, chování), motivační programy, profesní rozvoj a odpovídající podporu ze strany informačních systémů a technologií (IS/IT).

3. Cíle, přínosy a struktura systémů CRM

Hlavním cílem CRM je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se zákazníky, které přinášejí oboustranný prospěch. Běžné obchodní vztahy jsou nestabilní a náchylné k odchodu ke konkurenci. Mezi hlavní cíle patří získávání nových zákazníků, zvyšování jejich loajality, optimalizace ziskovosti jednotlivých segmentů, snižování administrativních nákladů na prodej a marketing a efektivní řízení obchodních případů.

Přínosy implementace CRM se dělí na okamžité a dlouhodobé a zahrnují: - bezproblémový průběh obchodních procesů díky jednotné databázi

- nárůst individuálních kontaktů a transformaci anonymních masových kontaktů ve vztahy one-to-one

- získání více času na samotného zákazníka

- jasné odlišení od konkurence; vylepšení image a budování silné značky

- přístup k informacím v reálném čase

- spolehlivé a rychlé předpovědi budoucího vývoje

- zlepšení komunikace mezi marketingem, odbytem a servisem

- nárůst efektivity týmové spolupráce; a růst motivace pracovníků.

Informační systémy CRM se dělí na dvě hlavní kategorie:

1. Operativní nástroje: Zabezpečují každodenní kontakty se zákazníkem, evidenci obchodních případů, historii jednání a sledování práce obchodníků. Tvoří viditelnou základnu pro další strategické kroky.

2. Analytické nástroje: Slouží k podpoře strategického rozhodování, predikci potřeb zákazníků a analýze dat shromážděných z operativních systémů, čímž umožňují hlubší poznání klientského spektra.

4. Pět základních principů CRM

Teoretický i praktický rámec CRM stojí na pěti základních principech:

(a) udržet stálého zákazníka je výrazně levnější než získávat nového

(b) zákazníci vyhledávají přímé one-to-one vztahy

(c) uplatňuje se Paretovo pravidlo (80:20), kde menšina zákazníků generuje většinu zisků

(d) věrnost zákazníků je křehká kvůli široké nabídce

(e) interakce se zákazníky jsou na fragmentovaných trzích stále složitější.

Na základě především vlastního výzkumu a analýz neúspěšných projektů bylo formulováno sedm klíčových faktorů úspěšné implementace CRM:

1. Plná angažovanost a odhodlání generálního ředitele a vrcholového vedení.

2. Zavádění CRM prostřednictvím multidisciplinárních týmů s jednotným postupem.

3. Získávání veškerých dostupných údajů, jejich správná interpretace a bezpečné uložení.

4. Důsledná diferenciace zákazníků podle komplexních kritérií (nejen Paretovo pravidlo).

5. Měření a pravidelná aktualizace hodnoty životnosti zákazníka (LTV – Customer Lifetime Value).

6. Cílená komunikace one-to-one ve správný čas, na správném místě a s vhodným poselstvím.

7. Cílevědomé budování a ochrana značky namísto jejího znehodnocování.

5. Současný stav aplikace CRM v ČR a hlavní příčiny selhání

Studie VŠE v Praze i dlouhodobý výzkum ukazují, že navzdory širokému povědomí má málokterá česká firma plně funkční CRM. Přestože 76 % respondentů deklaruje vlastní metodiku hodnocení, pouhých 32 % zavedlo reálné hodnocení vztahů. Jen třetina firem prokazatelně monitoruje pozitivní finanční přínosy. Hlavními bariérami jsou nedostatečné pochopení konceptu vedením, úzká orientace na operativní cíle, podcenění lidského faktoru a odpor vůči změnám.

Statistiky neúspěšnosti ukazují, že softwarové selhání tvoří pouhá 2 % případů. Hlavní příčiny krachů projektů jsou: organizační změny (29 %), podnikové politikaření či lhostejnost (22 %), nedostatečné porozumění konceptu (20 %), špatné plánování (12 %), nedostatek zkušeností (6 %), problémy s rozpočtem (4 %) a špatné poradenské rady (1 %). Mnoho firem chybovými kroky zavádí technologie do starého podniku, čímž vytvoří pouze „nákladnější starý podnik“.

4. Obecně platný model přenosu baťovských principů do řízení vztahů se zákazníkem (včetně komparace s JZD Agrokombinátem Slušovice)

1. Úvod: Nadčasovost kooperativního a podnikatelského řízení vztahů

Řízení vztahů se zákazníkem (Customer Relationship Management – CRM) bývá v moderní manažerské literatuře často redukováno na soubor softwarových nástrojů, databázových algoritmů a automatizovaných marketingových trychtýřů. Tento pohled je však hluboce redukcionistický. Skutečné CRM představuje celkovou filosofii fungování organizace vůči jejímu okolí, odběratelům a partnerům.

Hledáme-li kořeny robustních, univerzálně aplikovatelných a nadčasových modelů participativního a efektivního řízení, musíme se obrátit ke dvěma vrcholným vzorům československé hospodářské historie:

1. Baťovskému systému řízení (BSR), který definoval globální standard průmyslové organizace, etiky a vnitřního trhu v první polovině 20. století.

2. JZD Agrokombinátu Slušovice z 70. a 80. let 20. století, jenž představoval jedinečnou socialistickou mutaci podnikatelské samosprávy, aplikované kybernetiky, vertikální integrace a tržních prvků v centrálně plánované ekonomice.

Cílem tohoto textu je vytvořit obecně platný, historicky i budoucích období schopný model, který syntetizuje silné stránky obou systémů do uceleného rámce péče o zákazníka a partnerské vztahy.

2. Teoreticko-historický rámec: Baťa a Slušovice jako dva vrcholy československé manažerské inovace

2.1 Baťovský systém řízení: Člověk je víc než stroj

Tomáš Baťa stvořil systém postavený na absolutní odpovědnosti jednotlivce, samosprávě dílen a pravdivosti v kalkulacích. Klíčové pilíře pro vztah k odběrateli zahrnovaly:

• Veřejná služba: Podnik neexistuje proto, aby vyráběl boty, ale proto, aby sloužil lidem a pomáhal jim lépe žít. Zákazník je nejvyšším arbitrem kvality.

• Vnitřní trh: Každá dílna fungovala jako samostatný subjekt prodávající svůj polotovar dalšímu oddělení. To nutilo k bezpodmínečné kvalitě a potlačovalo

jakoukoliv neefektivitu už uvnitř firmy, což se automaticky promítalo do finální hodnoty pro zákazníka.

• Morální kapitalismus: Účast na zisku a ztrátě formovala zaměstnance, kteří se chovali jako podnikatelé, nikoliv jako pasivní vykonavatelé příkazů.

2.2 JZD Slušovice: Agrokombinát jako moderní kybernetický organismus

Pod vedením Františka Čuby se JZD Slušovice stalo fenoménem, který dokázal v podmínkách reálného socialismu implementovat prvky tržní ekonomiky, autonomie vnitřních jednotek (tzv. vnitrooborové hospodářské kalkulace) a masivní aplikaci výpočetní techniky. Slušovický model rozvinul baťovské tradice do nových dimenzí:

• Vertikální integrace a komplexní obsluha trhu: Slušovice nenechaly nic náhodě. Ovládly celý řetězec od prvovýroby přes hluboké zpracování, biotechnologie, vlastní vývoj až po přímý prodej a servis koncovým odběratelům.

• Flexibilní adaptace na poptávku: Využití kybernetiky a raných počítačových sítí k okamžitému řízení toků materiálu a informací. Systém reagoval na potřeby trhu s nevídanou pružností.

• Podnikatelská iniciativa uvnitř kolektivního vlastnictví: Zavedení vnitropodnikového leasingu, pronájmů a hmotné zainteresovanosti vedlo k situaci, kdy pracovníci bojovali o každého odběratele a zakázku, protože na tom přímo závisely jejich příjmy.

3. Syntéza principů: Čtyři pilíře univerzálního modelu CRM

Pro vytvoření obecně platného modelu přenosu těchto principů do libovolného historického období (minulého, současného či budoucího) definujeme čtyři nosné pilíře:

1. PILÍŘ: Služba a vertikální integrace (Zákazník jako středobod vesmíru)

2. PILÍŘ: Vnitřní autonomie a zodpovědnost (Každý pracovník je podnikatel)

3. PILÍŘ: Pravda v datech a kybernetická transparence (Kalkulace, která nelže)

4. PILÍŘ: Participativní kultura a morální závazek (Sdílený úspěch)

3.1 Pilíř I: Služba a vertikální integrace (Zákazník jako středobod)

• Baťovský odkaz: Obchod je služba veřejnosti.

• Slušovický posun: Ovládnutí celého řetězce hodnot od výzkumu po finální servis, aby zákazník nemusel hledat kompromisy.

• Aplikace v modelu: Moderní model odmítá fragmentované oddělení podpory od zbytku firmy. Zákaznický servis není nákladovou položkou (cost center), nýbrž klíčovým strategickým uzlem. Firma integruje zpětnou vazbu z trhu okamžitě do vývoje produktů – zpětná vazba od spotřebitele putuje bez zpoždění přímo k technologům a tvůrcům.

3.2 Pilíř II: Vnitřní autonomie a zodpovědnost (Každý pracovník je podnikatel)

• Baťovský odkaz: Samostatné provozní účty (SPÚ).

• Slušovický posun: Nitropodnikoví pronájmy, vnitřní chozrasčot a motivační složky mzdy vázané na přímý ekonomický přínos klientovi.

• Aplikace v modelu: Pracovník v první linii (front-office, obchodník, operátor) nedisponuje svázanýma rukama byrokracií. Má plnou pravomoc řešit problémy klientů na místě a jeho odměna je přímo úměrná hodnotě, kterou pro klienta dlouhodobě uchoval. Každé oddělení vnímá sousední oddělení (či koncového zákazníka) jako „zákazníka“, jehož nesmí zklamat.

3.3 Pilíř III: Pravda v datech a kybernetická transparence

• Baťovský odkaz: Denní uzávěrky, absolutní přehled o zisku a ztrátě každé dílny.

• Slušovický posun: Nasazení výpočetní techniky (Sdružený systém automatizovaného řízení) k predikci a okamžitému vyhodnocování odchylek od plánu.

• Aplikace v modelu: Využití moderních technologií (včetně umělé inteligence a analytických nástrojů) nikoliv k manipulaci se zákazníkem nebo sběru skrytých dat, nýbrž k absolutní transparentnosti. Zákazník má k dispozici přesné informace o stavu své zakázky, nákladech a reálných termínech. Data slouží k odstranění chyb, nikoliv k trestaní, ale k poučení.

3.4 Pilíř IV: Participativní kultura a morální závazek

• Baťovský odkaz: Zodpovědnost za morální a sociální rozvoj komunity.

• Slušovický posun: Propojení vědecko-technického rozvoje s péčí o lidi a budováním partnerské loajality v celém regionu.

• Aplikace v modelu: Dlouhodobá udržitelnost vztahů stojí na důvěře. Model odmítá krátkodobý agresivní prodej (hard selling) na úkor budoucí reputace. Firma a zákazník tvoří ekosystém, kde prosperita jedné strany podmiňuje prosperitu druhé.

Tab. 17 Komparativní matice: Baťa vs. JZD AK Slušovice vs. univerzální model CRM

Dimenze řízení	Baťovský systém (1. pol. 20. stol.)	JZD Agrokombinát Slušovice (70.–80. léta)	Univerzální model CRM (Nadčasová syntéza)
Pohled na zákazníka	Partner a příjemce veřejné služby	Odběratel integrovaného řetězce, státní i soukromý sektor	Spolupráce v hodnotovém ekosystému s právem na absolutní kvalitu
Organizační struktura	Autonomní dílny se samostatnými účty (SPÚ)	Specializované závody, nitropodnikoví pronájmy, vertikální integrace	Decentralizované klientské buňky s vlastní P&L odpovědností
Technologická podpora	Ruční denní kalkulace, precizní papírová evidence	Sdružený systém výpočetní techniky, rané sálové počítače	Pokročilá analytika, transparentní sdílená data a etická AI
Motivace a participace	Podíl na zisku a ztrátě, osobní odpovědnost	Hmotná zainteresovanost na výsledcích nitropodnikového hospodaření	Odměny vázané na Customer Lifetime Value (CLV) a loajalitu
Tok informací	Okamžitá zpětná vazba od stroje k manažerovi	Kybernetický sběr dat napříč celým agrokombinátem	Propojené omnikanálové CRM eliminující informační sila

5. Metodika implementace modelu CRM v libovolném odvětví

Fáze 1: Diagnostika a „Očista kalkulací“ (Měsíc e 1–3)

• Revizní audit: Provedení hloubkové analýzy všech míst, kde dochází ke ztrátě zákaznické důvěry (skryté poplatky, nejasné smlouvy, pomalá odezva).

• Zavedení pravdivých metrik: Odmítnutí zavádějících marketingových ukazatelů (tzv. vanity metrics). Každé oddělení musí znát reálné náklady na řešení chyb a reklamací.

• Inspirace Slušovicemi: Mapování celého hodnotového řetězce od surovin/vstupů až po konečného spotřebitele s cílem odstranit zbytečné mezičlánky a zpoždění.

Fáze 2: Decentralizace a zavedení vnitřní samosprávy (Měsíce 4–8)

• Zplnomocnění front-office: Každý pracovník přicházející do styku se zákazníkem dostává pravomoc rozhodnout o kompenzaci či nápravě do stanovené výše bez nutnosti zdlouhavého schvalování nadřízenými.

• Vnitřní tržní vztahy: Jednotlivá oddělení (např. výroba a obchod, vývoj a zákaznická podpora) vůči sobě vystupují jako interní zákazníci a dodavatelé, což vy čistí kvalitu předávaných výstupů.

• Inspirace Baťou: Zavedení osobních odpovědností za výsledky konkrétních klientských segmentů.

Fáze 3: Kybernetická integrace a morální stabilizace (Měsíce 9–12)

• Technologické propojení: Sjednocení komunikačních kanálů do jednoho přehledného celku, kde má každý oprávněný pracovník okamžitý přístup k historii a skutečným potřebám klienta.

• Kultivace dlouhodobých vztahů: Nastavení systému odměňování tak, aby preferoval dlouhodobou retenci a spokojenost zákazníka před agresivním jednorázovým prodejem.

• Etický kodex: Formalizace závazku, že firma slouží společnosti a dbá na udržitelnost a poctivost veškerého jednání.

6. Závěr: Nadčasová syntéza pro 21. století i budoucnost

Předložený model dokazuje, že moderní řízení vztahů se zákazníkem nepotřebuje vymýšlet nové manipulativní techniky, nýbrž se musí vrátit k osvědčeným pilířům lidské poctivosti, vnitřní podnikavosti a systémové efektivity, které ve své podstatě formuloval Tomáš Baťa a v nových podmínkách rozvinul JZD Slušovice.

Spojením baťovského důrazu na morálku a individuální odpovědnost se slušovickou schopností vertikální integrace a kybernetické flexibility vzniká model, který obstojí v libovolném ekonomickém cyklu či technologické éře. Zákazník v něm není terčem marketingu, nýbrž partnerem, pro nějž organizace s hrdostí vytváří trvalou hodnotu.

Vývojové tendence vedou k tomu, že přání a požadavky zákazníků se stávají heterogenními, nezřídka protichůdnými. Podnik musí tato rozdílná přání poznat a plnit, pokud nechce, aby zákazníka získala konkurence. Kreativní využití nových postupů a technik managementu musí proto vést k individuálnímu obsloužení zákazníka (TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2008)

Jedná se především o následující směry:
1. Management vztahů se zákazníkem (Customer Relationship Management - CRM)), komplexně vnímaný tak, že:
- slouží k podpoře prodeje a služeb,
- představuje vyhodnocení všech dat z různých operativních systémů, čímž umožňuje generování zpráv poskytujících podklady pro rozhodování o budoucí potřebě péče o zákazníka,
- umožňuje zaměření na optimalizaci interních podnikových procesů, ale zejména na komunikační kanály, směřující přímo k zákazníkovi. CRM je třeba chápat jako prohloubení podstaty principů marketingu, nikoli jako zavedení nového principu, případně „samospasitelného“softwaru.

Koncepce CRM je založena na důsledné orientaci na zákazníka a integruje k tomuto cíli podnikové procesy. Princip CRM vyžaduje synchronizaci komunikačních kanálů a koordinaci informačních kanálů. Informace o zákaznících, rozptýlené v rámci celé firmy, jsou seskupovány do společné databáze, aby bylo možno získat důkazy o zákaznickém potenciálu. Nové technologie umožňují pak zpracování přehledu, který přesahuje jednotlivé oblasti činnosti firmy a je zaměřen podle jednotlivých specifik cílových skupin.

2. Zákaznicky individuální marketing (On to One Marketing)

Tuto tendenci je třeba chápat jako proces, jehož cílem je zajistit dlouhodobý pozitivní vztah zákazníka k firmě. Jde především o propojení následujících aktivit:
- sběr informací o zákazníkovi, zpravidla dialogem,
- na základě toho pak identifikace jednotlivých zákazníků, které je možno považovat za „vlastní“,
- rozvíjení dialogu se zákazníky pomocí interaktivních médií za účelem pomoci zákazníkovi při hledání řešení jeho problému,
- hodnocení zákazníků podle získaných informací s cílem rozdělit zákazníky do homogenních skupin podle různých kritérií a tomu přizpůsobovat marketingový mix.

Výsledkem by měl být loajální zákazník, který představuje pro firmu ideálního nositele výborných referencí a reklamy. Při posuzování této iniciativy je třeba mít na zřeteli i otázku nákladů, případně to, že ne každý produkt je stejně vhodný pro uplatnění marketingu One to One.

3. Široké přizpůsobení potřebám uživatele (Mass Customization)

Jedná se o strategii, kdy se pro každého zákazníka vyrábí právě takový produkt, jaký si přeje, a to v ceně srovnatelné se standardním produktem. Jedná se o spojení výhod masové výroby a zákaznicky individuální kusové výroby. Výrobce musí být připraven zajistit varianty produktu podle požadavků zákazníků. Přístupy mohou vyjadřovat různou intenzitu spolupráce:
- výrobce umožňuje přizpůsobit produkt přání zákazníka,
- standardní produkt je tak uzpůsoben, že zákazník může sám funkčnost produktu při jeho užití přizpůsobit svým potřebám,
- zákazníka uspokojí obecně standardní produkt, ale je třeba přizpůsobit jeho individualitě pouze prezentaci produktu, balení, uvést jméno zákazníka na produktu apod.,
- výběr v rámci stavebnicové (modulární)výroby.

Reference

Aranžér, 1938, č. 2, Obuvnické muzeum Zlín I/2

Aranžér, 1938, č. 3, Obuvnické muzeum Zlín II /3

Archiv autora

Baťovská reklama, 1996, Autor neuveden, Zlín, PA Svit. 16 s

Baťův systém v JZD AK Slušovice. Dostupné z: https://utbcz-my.sharepoint.com/personal/kozak_utb_cz/Documents/Dokumenty%201/VYZKUM/2026/Monografie%20Baťa/Monografie/Baťův%20systém%20v%20JZD%20Slušovice%20word.docx

CEKOTA, A. 1929. Baťa – myšlenky, činy, život a práce. Praha, nákladem vlastním, 312 s. (s. 134–136, 139, 140, 149, 177)

CRM Complex 2004. [online]. [cit. 2004-11-25]. Dostupný z WWW: http://www.crmcomplex.cz

České Slovo, Olomouc, 17.11.1937, Podnikový archiv Svit, Zlín

Černý, J. 2001. Sborník referátů z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. 13.–18. 5. 2001. Zlín: FaME UTB

Demokrat, 1935. Vinohrady, 5. 10. 1935, Podnikový archiv Svit

DJUKANOVIČ, D. 2001. Nároky trhu na management vztahů se zákazníky. Malá encyklopedie CRM. Zvláštní příloha časopisu Convergence 2001. ISSN 1214-5785

Dvořáková, E. 1960. Batismus a Baťovci. 1. vyd. Gottwaldov, Krajské nakladatelství Gottwaldov, s. 37

Erdély, J. 1990. Švec, který dobyl světa. 1. vyd. Zlín, ARCHA Zlín, ISBN 59-078-90, s. 128

Hopkins, C. 1937. Jak jsem dělal reklamu. Zlín, Tisk, 216 s.

HRADÍLEK, R. 2004. Komu nefunguje CRM? Marketing&Média. 10. 5. 2004. ISSN 1212-9496

KOPŘIVA, V. 2002. CRM jedna z cest k trvalé prosperitě firmy. Malá encyklopedie CRM – zvláštní vydání časopisu Convergence. Praha: GNG, 2002. ISSN 1214-5785

Kotyzová, P., Harantová, L. 2015. Propagace firmy Baťa do roku 1939. Zlín: VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-70-5. s. 22

KOTLER, P. 2003. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1. Upraveno MLČÁKOVÁ, A. a KOZÁK, V.

KOTLER, P. 2003. Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management press, ISBN 80-7261-082-1

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 80-7169-276-X

KŘÍŽOVÁ, M. 2005. Využití CRM jako konkurenční výhody formy Petružálek s.r.o. Zlín, Bakalářská práce. FaME UTB ve Zlíně. s. 7. Upraveno.

MALACH, J. 2004. Hodnocení vztahů se zákazníky – klíč k úspěchu CRM. Moderní řízení. XXXIX, č. 12, s. 35–37. ISSN 1213-7693

Moravský zemský archiv v Brně, Státní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, II /6-1281-132

Moravský zemský archiv v Brně, Státní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, II /6-1283-148

Moravský zemský archiv v Brně, Státní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, II /6-1284-158

Moravský zemský archiv v Brně, Státní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, II /6-1285-170

Moravský zemský archiv v Brně, Státní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, X-1523-36

Moravský zemský archiv v Brně, Státní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, X-1526-51

Moravský zemský archiv v Brně, Státní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, X-1539-113

Musil, V. 2001. Sborník referátů z mezinárodní vědecké konference Tvůrčí odkaz Tomáše bati a současné podnikatelské metody. 13.–18. 5. 2001. Zlín,FaME UTB

Naše Slovácko, 25. 9. 1924. Podnikový archiv Svit, Zlín nxCRM [online]. [cit. 2004-11-25]. Dostupný z WWW: http://www.nxcrm.cz/produkt/ukazky.asp

Obuvnické muzeum Zlín, sdělení zaměstnanců firmy fy Baťa

Pochylý, J. 1990. Baťova průmyslová demokracie. 1. vyd. Praha, UTRIN, VENUŠE, s. 65 (vč. s. 66)

Pod značkou Baťa, ©2013b

Polední Lidové noviny, 20. 2. 1939

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. 2002. Obchodní podnikání. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 874 s. ISBN 80-7261-059-7

Řízení vztahů se zákazníky – CRM. [online]. [cit. 2004-11-25]. Dostupný z WWW: http://www.telecom.cz/dokumenty/pdf/rizeni_vztahu_se_zakazniky.pdf

Sdělení zaměstnanců firmy T. & A. Baťa, 22.6.1918, 25.5.1918, 17.8.1928 (s. 1–2), 17.8.1929, 21.9.1929, 19.10.1929

Stojar, P. 2002. Baťovské časopisy. In: MF DNES, 18. 2. 2002

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2008. Nové marketingové trendy nejsou žádným strašákem. On-line. Dostupné z: http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=344691 (13. 2. 2008)

Tomaštík, M. 2015. Historie prodejny na Václavském náměstí v Praze [online]. In: batastory.net [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: http://batastory.net/cs/dnes/historie-vaclavske-namesti

Týdeník – příloha časopisu Zlín

Vaňhara, J. Příběh jednoho muže a jednoho města. Zlín, Odbor školství a kultury Úřadu města Zlín a České pojišťovny, a.s., 351 s. (s. 85)

VÁVROVÁ, V. 2002. Loajalita zaměstnanců a zákazníků z pohledu marketingu. M+K 2/2002, s. 11-14, ISSN 1211-5622 WESSLING, H. 2003.

Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9

Zlín, sdělení zaměstnanců firmy fy Baťa, 28.8.1931, 2.12.1932

Seznam fotografií

Foto 1 Touha tvořit 10
Foto 2 Plakát na Velkém kině 11
Foto 3 Požáru budovy 34 v bývalém areálu Svit 9. 7. 2026 11
Foto 4 Reklama z týdeníku Rozkvět 1929 21
Foto 5 Reklama z týdeníku Rozkvět 1929 21
Foto 6 Reklama z týdeníku Rozkvět 1929 22
Foto 7 Prodejna v Kroměříži na Velkém náměstí je typickou firemní prodejnou (2026) 26
Foto 8 Prodejnu ve Zlíně na Dlouhé ulici postavilo JZD AK Slušovice jako Dům potravin v roce 1979 (2026) 27
Foto 9 Ilustrační foto provozů JZD AK Slušovice 43
Foto 10 Počítač TNS s příslušenstvím 45
Foto 11 Veletrh v Moskvě na výstavišti VDNCH v Moskvě „Přidružená výroba JZD“ 55
Foto 12 Dostihový areál Slušovice 57

Seznam obrázků

Obr. 1 Spokojenost/nespokojenost zaměstnanců a jejich vliv na spokojenost/nespokojenost zákazníků 16

Obr. 2 Baťův triangl 35

Obr. 3 Podnikatelské obory JZD AK Slušovice 39

Obr. 4 Nákupní dostihová turistika 58

Obr. 5 Filozofie přístupu k CRM 74

Obr. 6 Architektura systému CRM 75

Obr. 7 Nadstandardní vztahy podnikatelské činnosti se spotřebitelem 76

Obr. 8 Změna způsobu realizace podnikatelské činnosti 77

Obr. 9 Podpora vztahů pomocí IT 77

Obr. 10 Nástroje systémů CRM 81

Seznam tabulek

Tab. 1 Komparace parametrů řízení 37
Tab. 2 Přehledová komparace odměňování 41
Tab. 3 Srovnání běžného JZD vs. JZD AK Slušovice 43
Tab. 4 Struktura přidružené výroby JZD AK Slušovice 44
Tab. 5 Ziskovost a přínos přidružené výroby 46
Tab. 6 Porovnání zahraničního obchodu 48
Tab. 7 Srovnání nákupu Tuzexu vs. Kvatro 49
Tab. 8 Přehledové srovnání Tuzex vs. Kvatro 50
Tab. 9 Slušovické potraviny vs. běžná produkce ČSSR 51
Tab. 10 Běžné socialistickým pohostinstvím (RaJ) vs. JZD AK Slušovice 52
Tab. 11 ZOD propagace a marketing JZD AK Slušovice 53
Tab. 12 Porovnání marketingu v ČSSR a v JZD AK Slušovice 55
Tab. 13 Srovnání dostihových areálů 59
Tab. 14 Prvky Baťovy školy práce ve školení v JZD AK Slušovice 61
Tab. 15 Komparace systémů řízení a plánování 64
Tab. 16 Srovnání odměňování a osobní odpovědnosti 65
Tab. 17 Komparativní matice: Baťa vs. JZD AK Slušovice
vs. univerzální model CRM 107

Evoluce řízení vztahů se zákazníky od Bati po současnost

Komparace teorie i praxe řízení vztahů se zákazníky z firmy Baťa, JZD AK Slušovice do současnosti

The evolution of customer relationship management from Bata to the present

Comparison of the theory and practice of customer relationship management from Baťa, JZD AK Slušovice up to the present

Vědecká monografie edice ekonomie UTB ve Zlíně

Autor: Vratislav Kozák

Vydavatel: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Pořadí vydání: První

Rok vydání: 2026

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Vydáno elektronicky.

ISBN 978-80-7678-412-3