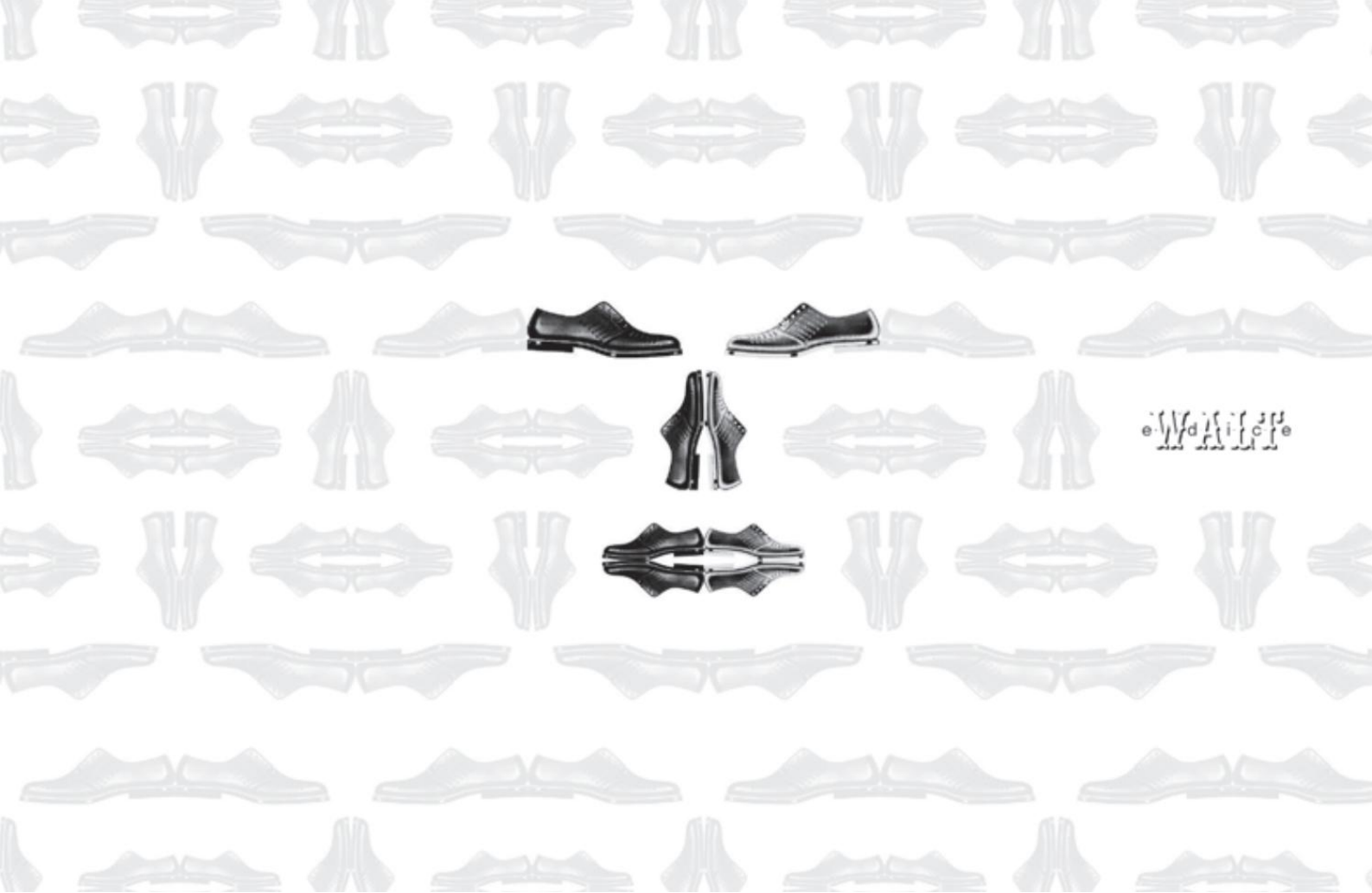


SILVIE LEČÍKOVÁ



BAŤOVSKÝ PRODAVAČ, -

≡ KNIHA ZLIN



eiffel

Text © Silvie Lečíková, 2016
Layout © Radek Jahůdka, 2016

ISBN 978-80-7473-472-4

☰ KNIHA ZLIN

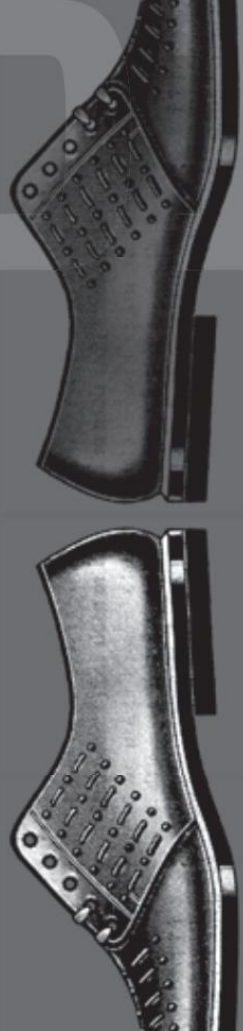




SILVIE LEČÍKOVÁ BAŤOVSKÝ PRODAVAČ,

PROLOG

PROLOG



Sehnu se, abych vytáhla další krabici až u země. Je to už asi pátá nebo šestá a najít to správné číslo nebo vzor není úplně jednoduché. Kouknu přes regál do středu prodejny k hloučku vysmátých prodavaček. V pořádku, zřejmě jim v debatě o důchodech nepřekážím a můžu pokračovat v hledání. Nedaří se mi, u dalšího vzoru je zase v krabici jiná barva. Konečně! Jedna z prodavaček se odpoutala od kolegyň a míří ke mně. Pomoc je na cestě.

Anebo taky ne.

Slečna prochází nevzrušeně kolem mě a stejně nevzrušeně se o chvíli později vrací s hrnkem kafe. Na můj pozdrav ale zareaguje – zvedne oči od hrnku a přátelsky pokývne. Sláva, opravdu neruším. Pro jistotu ale spolknu otázku a po špičkách opouštím prodejnu.

Ne, nezdá se mi to.

Stojím ve Zlíně, městě bot a dokonalé služby zákazníkovi.

V tom Zlíně, o němž Tomáš Baťa prohlásil: „Víte, já chci, aby Zlín byl Mekkou – poutním místem, aby všichni, kdo mají jakékoli potíže s nohama, odcházeli ze Zlína zdraví a spokojeni.“

Jeho slova zazněla před nějakými osmdesáti lety. Městem bot už nejsme dávno. Zjevně už nejsme ani městem dokonalé služby. Může nás utěšovat, že v tomhle ohledu nejsme v rámci republiky žádnou výjimkou? Sotva.

Dnes a denně ale slyšíme lamenta, že obchod vázne. Je krize a divná doba a jeden s tím nic nenadělá. Při tom nářku se nějak zapomnělo, že tady už byli před námi jiní, kteří s tím přece jen něco udělat dokázali – prodavači firmy Baťa. To oni prošlapávali cestičky moderního prodeje až k dokonalosti a my jsme ty cestičky často nechali znovu zarůst.

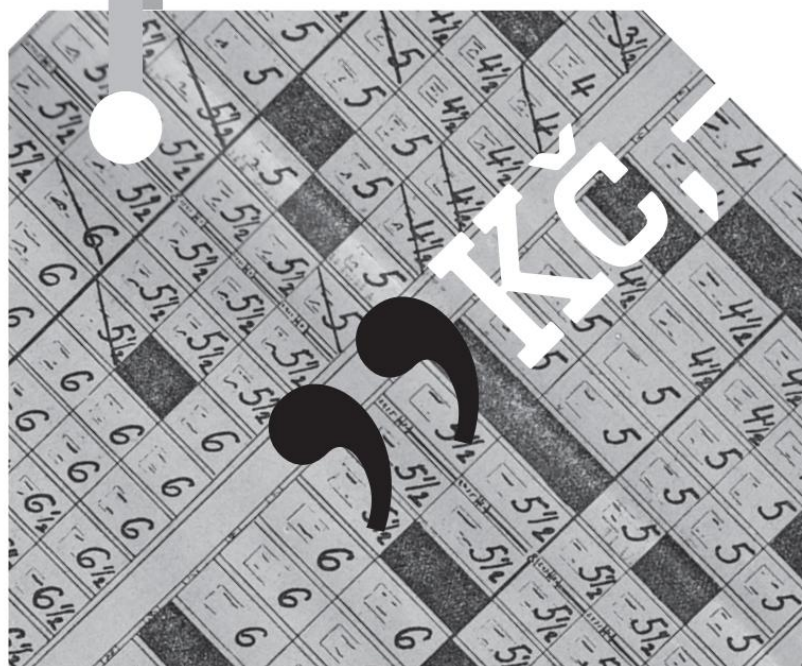
Ať už vás žene nostalgie nebo hledáte inspiraci a zkušenosti prověřené historií, máte možnost na těchto stránkách nakouknout trošku pod pokličku hrnce, v němž se hlavně ve 30. letech 20. století „varetil“ baťovský prodejní systém. Prodavači totiž měli – snad nejvíce ze všech profesí sdružených pod značkou Baťa – nezvykle velký prostor, na němž mohli zanechat svědectví o své práci, o svých vítězstvích i prohrách, radostech i strastech. Projevy Tomáše

a Jana Baťových, odborné příručky, ale také Zpravodaj prodavačů firmy Baťa či zápisy z kontrolních cest ředitelny v sobě ukrývají nejen hutné historické pravdy, ale i mnohem roztomilejší detaily.

Každý z nich dodává suchým teoriím o baťovském systému řízení tolik potřebný lidský rozměr, představuje v méně známém světle všechny zúčastněné od šéfa k poslednímu příručímu, a přitom v mnoha ohledech odhaluje jejich způsob uvažování přesněji než stostránková stať o efektivitě baťovského managementu.

Úryvky a citáty v této knize mají za cíl pobavit formou i obsahem. Úsměv je jistě v pořádku. Pokud by ale snad sváděly k posměchu, měli bychom se ptát, zda jsme od oněch časů dosáhli v tomto oboru takového pokroku, jenž by k posměchu opravňoval.

10,- Baťovský prodavač





THEORIE

THEORIE



Budování systému prodeje začínalo u firmy Baťa podobně jako všechno ostatní – skromně, ale s plným zaujetím, hekticky, ale uvážlivě.

Tak jako celý podnik a jeho jednotlivá oddělení, tak i obchod prošel od vzniku firmy v roce 1894 do neslavného roku 1948 řadou změn. Právě ona schopnost přizpůsobit se téměř okamžitě novým poměrům na trhu, schopnost nelpět za každou cenu na zavedených pravidlech, schopnost až zázračně předvídat budoucí vývoj a schopnost sladit činnost tisíců lidí v zájmu společného cíle, to byly tajné zbraně Baťova systému řízení.

Ještě na konci 19. století byla hlavním rysem prodeje baťovských výrobků nahodilost. Nedůvěra obchodníků a nezkušenost mladého Tomáše Bati zpočátku udržovaly odbyt na minimální hranici. Přelom 19. a 20. století se ale už odbýval ve znamení slušného obchodního úspěchu: levné *séglouky* z pevného plátna a kůže kupovalo prakticky celé Rakousko-Uhersko a další evropské země. Tomáš Baťa přesto nebyl spokojen. I když odbyt vzrostl, zakázky i platby stále přicházely nepravidelně, což ohrožovalo plynulost celé výroby.

V prvním desetiletí existence se firma měnila prakticky každý den. Zásadní změnou byla až Tomášova cesta do Spojených států v roce 1905 – změnou, která navždy ovlivnila jeho podnikatelské uvažování. Když se vrátil domů, jeho zboží sice rozvázely koňské povozy, reklama byla v plenkách a vlastní prodejny neexistovaly, ale začínalo se pomalu rodit cosi velkého.

Vypuknutí 1. světové války přineslo starosti zcela jiného druhu. Dodávky obuvi pro rakousko-uherskou armádu sice přinesly kýžený stabilní odbyt, ale současně také omezení výroby pro civilní obyvatelstvo. Prodejní oddělení zřízené pod dojmem americké zkušenosti v době války zaniklo.

To ovšem neznamenalo, že by Tomáš Baťa na další vývoj svého obchodu přestal myslet. Spíš naopak. Protože chtěl i do budoucna nabízet obuv dostupnou všem, točily se jeho úvahy hlavně kolem způsobu, jak ze zavedeného koloběhu prodeje eliminovat překupníky, kteří svými přírážkami měnili zboží dostupné na zboží téměř neprodejné. Při Baťově způsobu uvažování mohlo být řešení jen jediné – otevření vlastních prodejen.

Jistě nebylo málo těch, kteří si tukali na čelo, když v roce 1917 otvíral svou první prodejnu. Vrhout se do obchodu uprostřed světové války, která rozvrátila celé hospodářství a podlomila kupní sílu obyvatel, se muselo jevit jako obrovské riziko.

” Aby se výrobky dostaly přímo do rukou konsumentů, zřizovány [byly] filiálky. Prodejny se brzo vžily a staly se hledaným pramenem pro nákup levné obuvi, neboť odstraněn jimi meziobchod, jenž zboží neobvykle zdražoval. Byl to jistý druh svépomoci. Brzy pak dána i kožená obuv do těchto prodejen. Plán Baťův se zdařil. Tím, že vrhl na trh tisíce párů obuvi, podařilo se mu cenu její sraziti a získati sympatie obecnstva.

V roce 1917, kdy za pár botů se žádalo až 350 K, prodávaly jej Baťovy prodejny za 72 K.

Prodejny s počátku vznikly ve větších střediscích. Do převratu jich bylo 18, od října 1918 jich vzniklo ještě 40.

(Sdělení¹, 30. 8. 1919, č. 35)

¹ Sdělení zřízenectvu fy T. & A. Baťa, dále v textu jen jako Sdělení.

Riskantní tah se záhy ukázal být tahem geniálním. Když se konkurence po skončení války začala rozkoukávat, mohla jen konstatovat, že Baťa je už o několik kroků napřed. A byl to koneckonců tento tah, který v roce 1922 umožnil Baťovi uskutečnit prostřednictvím vlastních prodejen legendární výprodej zboží, jímž překlenul kritická poválečná léta a stabilizoval firmu pro další vývoj.

Spousta podnikatelů by se ráda s takovou situací spokojila. Ne tak Tomáš Baťa. Počet jeho prodejen sice utěšeně rostl, obnovené prodejní oddělení mělo práce dost, v roce 1920 se dokonce objevil první pokus o plánování prodeje, ale v praxi celý systém pokulhával. Tam kde se prodávalo baťovské zboží v komisi, nebylo možné ovlivňovat chod prodejny. Obchodníci mohli objednávat nejméně 20 párů od vzoru (což bylo v malých obcích nereálné), dodávky pak byly vyskladněny podle průměru požadavků a navíc chyběla možnost pružně reagovat na poptávku. Baťa znovu a znovu narážel na rozpor mezi ideálním stavem z pohledu zákazníka, což byl plný sortiment obuvi na prodejně, a ideálním stavem

z hlediska firmy, která se chtěla vyvarovat zbytečné výroby na sklad.

Zvládnutí tohoto problému bylo pro Tomáše Baťu klíčem k budoucnosti. Nejen proto, že by tím vyřešil řadu otázek výrobních a finančních, ale především by tak nastolil stav, o nějž usiloval z vnitřního přesvědčení. Stav, kdy by obchod nebyl jen způsobem generování zisku firmě, ale kdy by se stal dokonalou službou každému zákazníkovi. Stav, jenž Baťa zformuloval do dodnes známého hesla *Náš zákazník – náš pán*, prvního a nejdůležitějšího přikázání všech zaměstnanců prodejního oddělení firmy. Ona věta se ostatně používá velmi často i dnes, bohužel většinou s mizivou snahou přiblížit se obsahu této myšlenky tak, jak ho ctila firma Baťa za první republiky. Tato tehdy naprosto převratná myšlenka se stala jedním z principů, na nichž vyrostlo baťovské obuvnické impérium.

Baťovský obchod se stal službou lidem.

Hurá - nad 100%!



TI, KTEŘÍ ROZDRTILI
své prodejní předpoklady pro týden 12:

ZBOŽÍ

Víme tedy, jak a kam zboží doputovalo. Co se ale vlastně v oněch standardních bílých krabicích ukrývalo? Boty pánské, dámské a dětské. Nebo kožené, gumové, textilní. Pracovní, vycházkové i společenské. Sortiment firmy Baťa zahrnoval všechny tyto kategorie. V prvních dekádách existence firmy byla nabídka skromná a hlavními kritérii byla nízká cena a dobrá kvalita, tedy něco, co dnes zní jako naprostá utopie. Postupně počet vzorů rostl a se zavedením pásové výroby přímo explodoval. Jestliže měla kolekce jaro-léto v roce 1925 jen 80 vzorů, pak o pouhé dva roky později to bylo 185 vzorů, další rok (1928) 480 vzorů a v roce 1938 dokonce 1 560 vzorů.

I nadále byla kvalita solidní i u levnějších výrobků, pro nás s ohledem na poměr kvalita-cena často nadprůměrná, u luxusních vzorů musela být pro-

dukce prakticky bezchybná. Baťovští kontroloři vyřadili bez slitování vše, co neodpovídalo standardu, a to i přesto, že na výstupech v továrně museli stihnout kontrolu osmi párů za minutu. Kontrolní oddělení navíc mohlo dělat namátkové kontroly expedovaného zboží – stačila jedna odhalená vada v dvacetipárovém balení a celá zásilka – i kdyby šlo o stovky párů – se vracela k překontrolování na dílnu, která ji vyrobila.

” Jen dobré výrobky dostanou se na trh. Každý pár jest opatřen kontrolním číslem a pevnou cenou, takže konsument má možnost na špatnou jakost zboží si stěžovat. Firma ostatně zaměstnává jen osvědčené síly, dle amerického systému oceňuje náležitě schopnosti svých pracovníků, a tím povzbuzuje každého k poctivé a pěkné práci.

(Sdělení, 30. 8. 1919, č. 35)

Reklamace se nicméně mohly vyskytnout. Každá se pečlivě evidovala a posílala k posouzení do Zlína. Posudkové oddělení závadu vyhodnotilo, a pokud

reklamaci uznalo, zboží se zdarma opravilo nebo vyměnilo za nové. Zároveň oddělení zjišťovalo, kdo nebo co závadu způsobilo – zda materiál, stroj nebo zaměstnanec na konkrétní operaci. Někdy dokonce škodu uhradil prodáváč a to třeba v případě, kdy se šetřením zjistilo, že prodal úzkou botu na příliš široké chodidlo.

Cena zboží byla podle Tomáše Bati sama o sobě tou nejlepší reklamou. Řekne-li se *batovská cena*, každý si ještě dnes představí ona typická čísla zakončená devítkou. Daleko zajímavější byl ale způsob, jímž se často ceny u Batů tvořily. Samozřejmě existovaly detailní kalkulace všech vzorů, které započítaly každý centimetr nití a každou kapku lepidla. Podnikatelská filozofie Tomáše Bati ale byla originální i v oboru tvorby cen: nepostupoval totiž od vypočtených výrobních nákladů k ceně, ale od maximálního možného odbytu k takové ceně, z níž zisk, jenž by byl u jednoho páru zanedbatelný, byl při stotisícových sériích zajímavý. Jestliže Tomáš Baťa určil cenu – obvykle hluboko pod vypočtenou



kalkulací – nikdo z podřízených si nedovolil říct, že její dosažení je nemožné. Nastalo hledání úspor ve výrobě, zavádění nových technologií, snižování režijních nákladů a další cesty, které nakonec vedly k určenému cíli.

Prvním krokem k botám, které mohl zákazník koupit na prodejně, byla kolekce připravovaná baťovskou modelárnou buď pro sezónu jaro-léto, nebo podzim-zima. Rozsah kolekce se na prodejnách lišil podle jejich typu. V nejmenších prodejnách tak měli na skladě kolem padesáti vzorů, v těch největších přes šest set. Kolekce obsahovala osvědčené vzory z let předchozích (takzvané *chlebové*) a také novinky vycházející ze světových módních trendů. Firma měla své zvědy ve světě (jeden z nich dokonce trvale působil v Paříži) a nové směry vývoje módy bedlivě sledovala. Tomáš Baťa sice v roce 1925 řekl „Nerazíme módu, ale obouváme lidi“, nicméně počty vzorů v pozdějších kolekcích napovídají, že firma postupem času poupravila svůj názor a dala prostor i kouskům vysoce módním. Konkrétně v kolekci

z roku 1938 bylo 621 chlebových a 939 nových modelů. Do výroby byly zařazeny jen takové, na něž se sešel dostatek objednávek. A protože prodejci ručili za to, že objednané zboží také prodají, měla tak firma už půl roku dopředu zajištěný odbyt.

Pokud se zboží do konce sezóny neprodalo, mohli si jej vedoucí prodejen mezi sebou vyměňovat na pravidelných setkáních ve Zlíně, případně je zákazníkům nabízet se slevou. Ztráta ze slevy zboží se dělila mezi firmu a vedoucího prodejny. Zbytky, které zůstaly na skladě prodejny i po slevách, se vracely do centrálního skladu, kde se rozhodlo o jejich dalším osudu.

*Zpravodaj prodavačů firmy Baťa*² v roce 1933 přinesl zajímavou statistickou hříčku: podzimní kolekce toho roku zahrnovala 451 druhů obuvi vyráběných ve třech až pěti velikostech a pěti stech osmdesáti čtyřech různých šířkách. Firma tak spočetla, že dokáže obout na šest tisíc různých typů chodidel. A tomu už rozhodně lze říkat služba zákazníkovi.

² Dále v textu jen jako Zpravodaj.



REKLAMA

Když se Tomáše Bati v roce 1927 ptali, jaký význam ve vývoji firmy přisuzuje reklamě, odpověděl bez zaváhání: „*Ten největší.*“ A skutečně, Baťa uměl zručně využít všech dostupných prostředků, jimiž mohl ze spoluobčanů udělat zákazníky. Krédo firmy znělo: *Zlaté hodinky neprodáš, když o tom nikomu nepovíš.* Firma Baťa o svých zlatých hodinkách řekla všem.

Začátky byly prosté, ale na médii nedotčené zákazníci působily velmi silně. Využívaly se letáky, plakáty, dlouhé pásy přes ulici, vlastní výlepové plochy, filmové reklamy, na vesnicích koňské povozy či nosiči transparentů, inzeráty prakticky ve všech novinách a časopisech. Reklamní oddělení mělo ve Zlíně k dispozici černou i barevnou tiskárnu a také fotolaboratoř, a tak mohlo propagační materiály (které ovšem předem odsouhlasilo vedení závodu) tvořit a rozesílat po celé republice i do zahraničí.

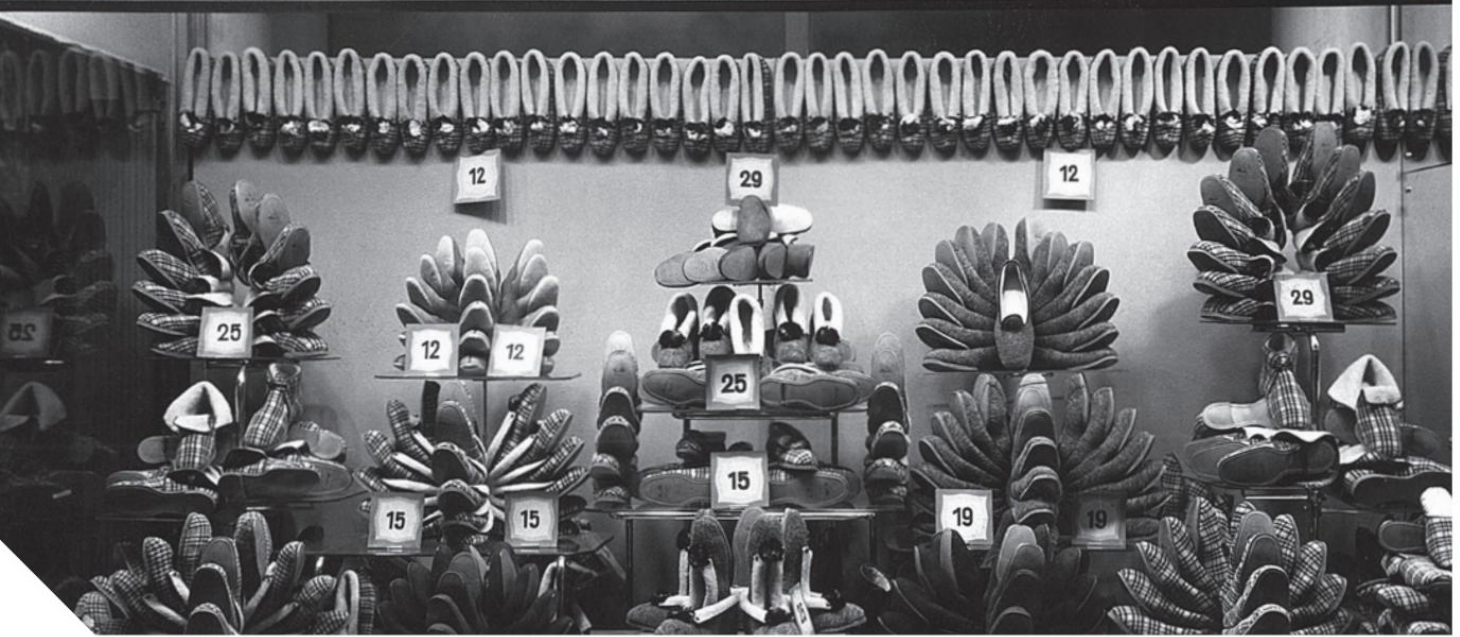
Alfou a omegou baťovské propagační práce byly krátké slogany. Mimochodem, ty měl ve velké oblibě i Tomáš Baťa a nemuselo vždy jít pouze o prodej: *99 nezdarů – stý úspěch! Bez rozumu do práce, bez práce domů. Zlý není šťastný.*

Mnohá z baťovských hesel byla natolik populární, že téměř zlidověla, byla krátká, jasná, výstižná. Pokud došla pracovníkům reklamního oddělení invence, vypsal se velmi dobře dotovaná soutěž a přísun nových nápadů zajistili sami zaměstnanci.

” V dobrých botách – po trampotách.
Podešev z gumy otřesy tlumí.
Potěší oko – nezarmoutí peněženku.
Ponožky od Bati – ty se vám vyplatí!
V anglické trepce chodí se hebce.
Do deště, do louží – galoš ti poslouží!
Po práci papuč obout se nauč.
Dívám radím: tento z hadin!



Kupte si papuče



32,- Baťovský prodavač

Důležitou součástí reklamy byly samotné výlohy prodejen a firma si toho byla vědoma. Neměly být jen hezké na pohled. Měly psychologicky působit už volbou barev a lákat zákazníky dovnitř. Zpočátku se úprava výloh ponechávala na úvaze vedoucího prodejny. Protože ale výsledky nebyly vždy zcela uspokojivé, zavedl se systém vzorových instalací. Na prodejně ve Zlíně se každý týden profesionálně naaranžovala nová výloha a její plánec včetně potřebných plakátů a vybavení se rozeslal na všechny prodejny. Mimoto začal v roce 1938 vycházet firemní časopis *Aranžér* a ve velkých prodejnách byli aranžéři součástí pracovního týmu. Nepochybně především díky pokynu firmy *Měj vkus!* ho pak skutečně měli a dokázali často připravit úžasné výtvořky, na něž neváhali použít sto i více párů obuvi či jiného zboží.

Jakmile zákazník vstoupil jednou do prodejny, byl vystaven méně či více zjevnému nátlaku, jemuž se těžko vzdorovalo. Kdo by odolal tiché reprodukované hudbě případně balónkům zdarma či módním přehlídkám? Kdo by si nekoupil teplé papuče, které dostal na nohy, čekaje na opravu boty? Jak si nekou-

pit model, o jehož kvalitách vás z filmového plátna ujišťoval Vlasta Burian, Jára Kohout či Hana Vítová?

K tomu ale stále zůstával značný prostor pro iniciativu a vynalézavost prodavačů a oni jej dokázali vyplnit často neuvěřitelnými nápady. Výjimkou nebyly ani osobní návštěvy vedoucího prodejny u významných zákazníků doma s předběžnou nabídkou nové kolekce, ba ani dopisy zvoucí k návštěvě. Do náška zakoupeného zboží až do domu byla samozřejmostí.

Jestliže tedy kvantita reklamy byla téměř rovna nekonečnu, pro její kvalitu platila velmi přísná kritéria, a to nejen po stránce estetické. Firma se nikdy neuchýlila k nejasné, lživé či vulgární reklamě. Jako science fiction tak zní uším člověka třetího tisíciletí slova Jana A. Bati: „*Reklama musí býti úzkostlivě pravdivá, poněvadž jinak je neúčinná. Jakmile se zákazník jednou přesvědčí, že nejsme upřímní, nikdy již na naši reklamu ničeho nedá.*“

PRAKSE

PRAKSE



99 STANDARDNÍ DENNÍ PRACOVNÍ PLÁN PRODEJNY

6,30 – 7 hodin

a) čištění – topení

1. Očištění chodníku před prodejnou.
2. Umytí portálu a výkladových skel.
3. Vytřídění prodejnou, správkárny a pedikury.
4. Očištění vyloženého zboží a aranžérských předmětů ve výkladě.
5. Očištění uskladněného zboží a hotových oprav od prachu.
6. Ošetření prachu a křesel, vitrínek, pultů a veškerého zařízení uvnitř prodejnou a pedikury.
7. V zimní době ještě topení, případně odstranění sněhu a posypání chodníků pískem nebo pilinami, je-li kluzko a náledí.

b) přípravné práce personálu

1. Prodavači po úklidu připraví si bločky, očistí si vlastní boty, okartáčují se a dají si do pořádku prodavačské pomůcky jako mírku, bloček, lžíci atd.

2. Prodavač – pedikér po úklidu sterilisuje všechny nástroje, připraví kolíčky s vatou, doplní medikamenty, zásobu čistých ručníků a zjistí a odstraní nedostatky.
3. Prodavač – aranžér upraví výklad podle počasí, prší-li, vystaví galoše v koši u vchodu před prodejnou, sněží-li, vystaví sněhovky a přezuvky, mrzne-li – meltonky.
4. Prodavačka – pokladní se po úklidu přesvědčí, jestli dobře funguje pokladna, upraví nové datum pro ražení na bločky a připraví si dostatek drobných peněz.
5. Příjemce oprav připraví si po úklidu plán opravenek, které řádně očísluje a naváže si na opravenky motouz nebo tkanici. Dále si přichystá bedny na příjem oprav a dostatek drobných peněz.
6. Obchodvedoucí dohlídí na vykonávanou práci a kontroluje, zdali je řádně vykonána.

7 – 19 hodin

Obchodvedoucí hned zrána obslouží nebo ošetří nohy alespoň jednomu zákazníkovi. Začíná den službou, stejně jako kněz začíná den službou boží. Dá tím své nastávající denní práci správný směr.

Veškeren personál pracuje pak podle plánu a předpokladu z minulého dne. V polední přestávce vystřídá se personál podle plánu.

19 – 20 hodin

1. Čištění podlahy (i pod regály), čištění koberců, uspořádání křesel, stoliček a pojízdných regálů. Prodavači provedou rozpis bločků a vepíšíou výsledky prodeje za uplynulý den do „Týdenního plánu po dnech“. Pak uspořádají zboží v regálech (podle druhů, sortimentů a cen), na pultech a vitrínkách a provedou cenovou inventuru svých oddělení. Nakonec si vypracují plán na příští den do kapesního bločku.
2. Prodavač – pedikér udělá si v první řadě pořádek v kabině, to jest: odstraní odpadky, zamete, uspořádá nástroje a zařízení. Nato si uspořádá svůj standardní regál drobnými ortopedickými pomůckami a doplní chybějící zboží. Provede rozpis bločků a zapíše do „Týdenního plánu po dnech“.
3. Prodavač – aranžér krom svých povinností prodavače prohlédne výklad, nejsou-li spadány štítky, doplní chybějící zboží, které bylo mezi dnem z výkladů pro-

dáno a totéž provede na všech vitrínkách a vzorkových regálech. Sepíše si do bločku návrhy na zlepšení, které uplatní při příštím aranžování.

4. Prodavačka – pokladní porovná v přítomnosti vedoucího rozpis bločků s hotovostí a saldem pokladny a učiní o tom záznamy do „Uzávěrky pokladny“ a „Pokladního deníku“. Peněžní hotovost – denní tržbu předá obchodvedoucímu, který ji do uzávěrky pošty odešle. Celkové výsledky prodeje za uplynulý den zapíše do „Denní tabulky prosperity“. Zjistí pořadí prodavačů, kdo je prvním a posledním. Vyplatí prodavačům ihned prémie za zapremiované druhy, prodané uplynulého dne. Sepíše si výsledky vlastního prodeje punčoch a drobného zboží u pokladny a provede cenovou inventuru. Doplní si na pultě chybějící zboží a prodané výtisky „Zlína“.
5. Příjemce oprav:
 - a. Sečte denní plán přijatých oprav a pronásobí manipulovalý materiál.
 - b. Odnese přijaté opravy do správkárny.
 - c. Přinese hotové opravy ze správkárny, které zkontroluje a založí do regálu. Regál uspořádá.

- d. Uspořádá pult s manipulovaným materiálem a provede cenovou inventuru v manipulovaném materiálu, opravách a svěřeném drobném zboží a punčochách.
- e. Sepíše si výsledky vlastního prodeje punčoch a drobného zboží u příjmu oprav a potřebné zboží doplní.
- f. Odvede prodavačce – pokladní tržbu za opravy a drobné zboží.
6. Obchodvedoucí kontroluje všechny práce, které se provádějí po uzavření prodejny. Pak si prohlédne výklady, jsou-li správně upraveny pro příští den a uvědomí si, zda není potřeba vyaranžovat výklady pro trh nebo jinou příležitost. Po jejich skončení uspořádá konferenci s personálem, na které posoudí výsledky prodavačů toho dne. Špatným prodavačům ukáže cestu k lepším výsledkům, dobré odmění případnými prémie. Promluví o úkolech příštího dne, které rozdělí na jednotlivé osoby. Dále pojedná o dobré a špatné obsluze, vytkne chyby a zdůrazní správná opatření. Prodebatuje obsah dnešních oběžníků a „Zpravodaje“.



” Z prodejny má každý odcházet povzbuzen pro příští práci.

(Zpravodaj, 21. 10. 1933, č. 41)

BÝTI PRODAVAČEM

Heslo *Náš zákazník – náš pán* vyjádřil Tomáš Baťa opakovaně a různými způsoby, ať už to byl plakát v oddělení vyřizování objednávek s nápisem *Rozkaz zákazníka je svatým* nebo lakonická věta *Služ a trp!* v závodním časopise *Sdělení* v roce 1926. Od této originální definice prodeje pak byl už jen krůček k mnoha dalším, jež se snažily vystihnout podstatu prodavačského umění.

” Hlavním úkolem prodavače je uspokojení zákazníka více, nežli čekal.

(T. Baťa jr., zpráva z kontrolní cesty, 20. 5. 1935)

” Podavačů je na světě miliony, jenže ti nemají co dělat, zatímco po prodavačích je den ze dne větší potřeba.

(A. Lata, Zpravodaj, 19. 8. 1938, č. x)

” Právým úkolem prodavače je budit touhu kupovat tam, kde jí není.

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 104)

Moderní odborníci na teorii obchodu nebo na řízení lidských zdrojů jistě umí popsat filozofii obchodu daleko odbornějšími termíny a doplnit je grafy, tabulkami a pokud možno i publikací na křídovém papíře. Baťovští prodavači si museli vystačit s vlastními, často těžce a přímo za pochodu získávanými zkušenostmi, vyjádřenými bez obalu, mnohdy neohrabaně a prostými slovy. Navzdory tomu – či snad spíše *díky* tomu – byla trefnost jejich postřehů i ve zdánlivých maličkostech pozoruhodná a občas nepostrádala kus poezie. A nám nezbývá než se ptát: Kam se ta moudrost starých časů vytratila?

” Jako sluneční paprsek přináší světlo a radost, tak veselá tvář prodavačova s usměvavýma očima vyzařuje v prodejně přívětivou náladu, přitahuje zákazníky a získává jejich důvěru.

(Grochol, Zpravodaj, 5. 1. 1935, č. 1)

Milý pane obchodvedoucí,

naše obchodní situace vyžaduje, abyste ovládal alespoň jeden světový jazyk tak, abyste v případě potřeby byl schopen převzít větší odpovědnost v některé z našich zahraničních sesterských společností.

Rozhodli jsme se, že každý náš obchodvedoucí složí do konce roku 1933 zkoušku z některého světového jazyka. Jakému jazyku Vy se naučíte, to přenecháme Vaší volbě.

V úvalu přicházejí: angličtina, francouzština, holandsština a španělština. Radíme Vám, abyste se přihlásil o příručky a učebnice v osobním oddělení prodeje.

Zkoušky budou se odbyvat od 1. prosince 1933 do 31. ledna 1934.



” Zákazníci mají dobré oči a uši. Všimnou si, jak jste oblečení, jak jste obuti, jak se vyjadřujete třeba i ke svým spolupracovníkům. Buďte vždy upraveni, mluvejte zdvořile nejen se zákazníky, nýbrž i se svými kolegy. Nic tak neškodí vašemu obchodu, jako špatné mínění zákazníků o personálu prodeje.

(Zpravodaj, 2. 3. 1940, č. 9)

” Opravdový prodavač neskládá nikdy beznadějně ruce v klín. Dovede za všech okolností rozdávat dobrou náladu, je každému zákazníkovi dobrým rádčem a má pro každého vlídné slovo, úsluhu a ochotu.

(Jadrníček, Zpravodaj, 18. 5. 1940, č. 20)

” Ty doby, kdy byl v účtě a vážnosti prodavač, který dovedl cokoliv vnutit komukoliv, jsou nenávratně pryč.

(J. A. Bata, Zpravodaj, 28. 11. 1936, č. 47)

” Služba není na lístky. Laskavost, vlídnost, ochotu a úsluhu musíte mít vždy v nezmenšené zásobě.

(V. Mikulík, Zpravodaj, 20. 7. 1940, č. 28)

” Prodavač se má přizpůsobit zákazníkovi, ne naopak.

(Zpravodaj, 18. 2. 1933, č. 7)

Téměř nábožně uctívanou autoritou v otázkách prodeje a prodavačů byl v baťovském Zlíně kanadský novinář a spisovatel Herbert Newton Casson (1869–1951), autor 168 knih o úspěšném podnikání. Když mu v roce 1936 vyšla ve Zlíně kniha *Jak nahoru*, byl celý náklad 1 500 kusů rozebrán během čtyř dnů. Jeho knihy jsou překvapivě aktuální i dnes a mohly by stále sloužit jako učebnice prodeje.

” Práce není teplým místečkem, ani pohodlnou skrýš, kam člověk může zalézt před životem.

(H. N. Casson, Jak nahoru, s. 55)

” První krok k udělení obchodu je přátelské uvítání zákazníka. Prodavači, kteří se tomu nenaučí, měli by si najít práci v továrně u mrtvých strojů. Jejich lhostejný pohled zabíjí obchod.

(H. N. Casson, Obchod jako služba, s. 49)

” Vtip je v tom, že prodavač se musí tvářit, jako by mu rozmluva se zákazníkem působila zvláštní radost.

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 19)

” Skoro všechen prodejní personál příliš mluví a málo naslouchá.

(H. N. Casson, Obchod jako služba, s. 87)

” Lidé odříkávající ceny nejsou prodavači. Kdyby se všechno prodávalo jen podle ceny, nebylo by třeba prodavačů.

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 101)

” Nejdůležitější pro každého zaměstnance je, aby se vystříhal onoho zhoubného ducha lhostejnosti, který zastírá náš zdravý rozum jako malarická mlha.

(H. N. Casson, Jak nahoru, s. 91)

” Každý robot dovede papouškovat cenu a brát peníze. Prodavačské umění začíná, když je nutno přemáhat zákazníkův nezájem.

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 44)

” Prodavače nikdy nesmí zajímat vzezření zákazníka, nýbrž jeho kupní síla.

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 53)

” Je nesporno, že prodavač musí mít odvahu nermoutit se pro odmítnutí.

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 54)

Na počátku 20. století všichni obchodníci bez výjimky hlídali pouze tržby a zisk. Vztahem personálu k práci, anebo naopak korektním postojem firmy k zaměstnancům se v té době nikdo nijak zvlášť

nezabýval. Byl to právě Herbert N. Casson, kdo ukázal i na tyto stránky povolání prodavačů. Pro baťovce bylo snadné se s jeho názory ztotožnit.

” Tisíce zaměstnanců, jakmile dostanou místo, kládou si tuto zhoubnou otázku: „Jak bych mohl dělat co nejmíň, a bral za to co nejméně peněz?“

(H. N. Casson, Jak nahoru, úryvek ze Zpravodaje, 10. 4. 1937, č. 14)

” Ctižádostivý prodavač dobře učiní, otázke-li se sám sebe: „Vydělávám svému závodu stále větší zisk?“

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 135)

” Právě jako je mnoho pošetilých zaměstnavatelů, kteří se snaží neplatit víc než minimální mzdy, tak je i mnoho pošetilých zaměstnanců, kteří dělají co nejméně.

(H. N. Casson, Jak nahoru, úryvek ze Zpravodaje, 10. 4. 1937, č. 14)

” Poctivě dělaná prodavačská práce člověka vysává. Ztrácí duševní a tělesnou energii... To dobře vědí ženy prodavačů. Proto prodavač musí myslet

na zotavení. Musí udržovat svůj mozek čilý studiem a zábavou a musí tělo udržovat zdravé spánkem, odpočinkem a rekreací.

(H. N. Casson, Padesát rad prodavačům, s. 173)

” Podívejte se důkladně na svoji práci. Studujte ji. Mějte o ni živý zájem. Nebuďte pouhým automatem, opatřeným rukama a nohama. Přemýšlejte o ní a zkoumejte ji, abyste pronikli její podstatu... Jestli tohle neuděláte, ztroskotáte v každé práci.

(H. N. Casson, Jak nahoru, ve Zpravodaji 10. 4. 1937, č. 14)

” První povinností každého zaměstnance je brát svoji práci vážně. Jestliže ji považujete za nenáviděnou nezbytnost nebo otravu, nikdy v ní ničeho nedosáhnete a ona vám nikdy nic dobrého nepřinese.

(H. N. Casson, Jak nahoru, ve Zpravodaji 10. 4. 1937, č. 14)

” Pracujete-li pro někoho, tedy proň doopravdy pracujte.

(H. N. Casson, Obchod jako služba, s. 102)

” Je jisto, že [prodavač] ztratí mnoho ze svého nadšení a pracovní energie. Jak jej znovu nabít – o tom musí uvažovat každý ředitel prodeje.

(H. N. Casson, *Padasát rad prodavačům*, s. 173)

Ostatně, nemusíme ani chodit pro rady za moře – domácí kapacitou na dobré způsoby byl už na přelomu 19. a 20. století doktor Guth-Jarkovský. Prodavačům a obchodníkům věnoval velkou pozornost a s panem Cassonem by si nejspíš dobře rozuměli.

” Neprodávejte lhostejně, aniž zatím, co jste zabaveni kupujícím, neobracejte pozornosti jinam nebo dokonce neberte se s kolegu v obchodě. Bylo by to pro klienta přímo urážlivost, neboť od chvíle, co prodávající se ho v krámě ujal, patří mu cele.

(J. Guth-Jarkovský, *Obchodník-gentleman*, s. 49)

Snad nebude v souvislosti s Guthem-Jarkovským a zejména jeho krasomluvou příliš od věci malé pozastavení u dalšího rysu tehdejšího dobrého prodavače, rysu, který se nám dnes vytratil už zcela.

50,- Baťovský prodavač

” Úcta a šetrnost k mateřskému jazyku jest jedním z předních požadavků slušnosti vůbec.

(J. Guth-Jarkovský, *Obchodník-gentleman*, s. 47)

U Baťů si uměli všechny tyto postřehy vzít k srdci a využít je ve prospěch zaměstnanců a tím i podniku. Následující slova by si ještě dnes mohl dát za rámeček ne jeden výkonný manažer firmy současné.

” Nejbezpečnější způsob, jak zvýšit počet lidí milujících práci, je uznati a respektovati je a naléztí vždy správnou cestu, jakým způsobem jim to vyjádřiti... Znáám velmi mnoho nadřízených, kteří se snaží řídit práci dělníků pouze kritikou, a nikdy přátelským zájmem nebo pomocným návrhem.

(JAB, *Sdělení*, 20. 8. 1921, č. 17)



