UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

INSTITUT KOMUNIKAČNÍCH STUDIÍ A ŽURNALISTIKY

KATEDRA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A PUBLIC RELATIONS

Bakalářská práce

2022

Jan Střecha

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD
INSTITUT KOMUNIKAČNÍCH STUDIÍ A ŽURNALISTIKY
KATEDRA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A PUBLIC RELATIONS

Komparace marketingu a role prodejního personálu maloobchodních značek československé historie a současnosti

Bakalářská práce

Autor práce: Jan Střecha
Studijní program: Komunikační studia – specializace Marketing a PR
Vedoucí práce: doc. PhDr. Jan Halada, CSc
Datum obhajoby: 2022

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne: Jan Střecha:

Bibliografický záznam

STŘECHA, Jan. *Komparace marketingu a role prodejního personálu maloobchodních značek československé historie a současnosti*. Praha, 2022. 102 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Rozsah práce: 118 332 znaků

Abstrakt

Má bakalářská práce „Komparace marketingu a role prodejního personálu maloobchodních značek československé historie a současnosti“ využívá dvou případových studií, v rámci nichž analyzuje a následně komparuje značky Nehera, oděvní služba; Rolný, továrna na oděvy; se společností H&M a společnost V. J. Rott se společností IKEA. První část se zabývá teoretickými koncepty a pojmy, kterými jsou historie samotného prodeje, nákupní chování zákazníka, retail marketing a módní marketing. V druhé části práce je představena historie všech zkoumaných podniků a třetí část práce se věnuje dvěma případovým studiím, jejichž součástí jsou analýzy marketingových mixů 4P a vybraných způsobů propagace a následná komparace provedených analýz. Práce hledá rozdíly a shody v rámci marketingového mixu, marketingových sdělení a také vybraných publikací. V závěru pak shrnuje své poznatky.

Abstract

My bachelor thesis "Comparison of marketing and the role of sales assistants of retail brands of Czechoslovak history and present" uses two case studies to analyse and then compare the brands Nehera, oděvní služba; Rolný, továrna na oděvy with H&M and company V. J. Rott with IKEA. The first part deals with the theoretical concepts and terms, which are the history of sales itself, customer buying behaviour, retail marketing and fashion marketing. The second part of the thesis presents the history of all the companies studied and the third part of the thesis deals with two case studies, which include analyses of the 4P marketing mixes and selected promotion methods and a subsequent comparison of the analyses performed. The thesis looks for differences and correspondences within the marketing mix, marketing messages and also selected publications. It then concludes with a summary of its findings.

Klíčová slova

Jan Nehera, Arnošt Rolný, V. J. Rott, IKEA, Hennes & Mauritz (H&M), Role prodejního personálu, Přístup k zákazníkovi, Módní marketing

Keywords

Jan Nehera, Arnošt Rolný, V. J. Rott, IKEA, Hennes & Mauritz (H&M), The role of shopping assistants, Customer approach, Fashion marketing

Title:

Comparison of marketing and the role of sales staff in retail brands of Czechoslovak history and present

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc za odborné vedení mé práce, cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Mé díky patří také Mgr. Lucii Střechová za odborné konzultace historií jednotlivých firem a též zaměstnancům všech navštívených archivů v Praze a Brně za pomoc s bádáním.

Obsah

Úvod ... 6

1 Teoretická část ... 7

1.1 Historie prodeje ... 7

1.2 Nákupní chování zákazníka ... 9

1.2.1 Faktory ovlivňující spotřební chování zákazníka ... 9

1.2.2 Cíle nákupního chování zákazníka ... 10

1.2.3 Značka a její vliv na nákupní chování zákazníka ... 12

1.2.4 Cena produktu a její vliv na nákupní chování zákazníka ... 12

1.2.5 Rozdíly v nákupním chování mužů a žen ... 13

1.3 Retail marketing ... 14

1.3.1 In-store marketing ... 14

1.3.2 Prodejní asistent a jeho role ... 16

1.3.3 Zásady prodeje prodejním asistentem ... 18

1.3.4 Marketingový mix 4P ... 19

1.4 Módní marketing ... 22

2 Historická část ... 24

2.1 Historický úvod ... 24

2.2 Historie firmy Rolný ... 26

2.3 Historie firmy Nehera ... 27

2.4 Historie firmy Rott ... 28

2.5 Historie firmy H&M ... 30

2.6 Historie firmy IKEA ... 32

3 Analytická a komparační část ... 34

3.1 Výzkumné cíle, otázky a metody ... 34

3.1.1 Výzkumný cíl ... 34

3.1.2 Výzkumné otázky ... 34

3.1.3 Metody ... 35

3.2 Rolný a Nehera ... 36
3.2.1 Marketingový mix Rolný a Nehera ... 36
3.2.2 Vybrané způsoby propagace a jiné archivní materiály firmy Rolný ... 38
3.3 Marketingový mix H&M ... 44
3.3.1 Vybrané faktory ovlivňující marketing a vnitřní fungování H&M ... 45
3.4 Komparace firmy Rolný, Nehera, oděvní služba s H&M ... 49
3.4.1 Komparace marketingových mixů firem Rolného a Nehery na jedné straně a firmy H&M na druhé straně ... 49
3.4.2 Komparace dalších způsobů propagace ... 51
3.5 Rott ... 54
3.5.1 Marketingový mix Rott ... 54
3.5.2 Archivní publikace Prodavač za pultem ... 55
3.6 IKEA ... 59
3.6.1 Marketingový mix IKEA ... 59
3.6.2 Testament obchodníka s nábytkem ... 60
3.7 Komparace V. J. Rott a IKEA ... 63
3.7.1 Komparace publikací Prodavač za pultem a Testament obchodníka s nábytkem ... 64
4 Závěr ... 66
5 Summary ... 68
Prameny a literatury ... 69
Seznam tabulek ... 76
Seznam obrázků ... 77
Seznam příloh ... 77
Přílohy ... 79
Teze bakalářské práce ... 95

Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám úspěšnými prvorepublikovými československými maloobchodními značkami, které se vyznačovaly velmi propracovanými marketingovými postupy a přístupem k zákazníkům. Tyto podniky jsou komparovány se dvěma zahraničními společnostmi ze současnosti. První část práce je věnována teoretickým podkladům, druhá část se věnuje historii všech vybraných firem a třetí část obsahuje dvě samostatné případové studie obsahující analýzy a jejich následné komparace. V závěru své práce shrnuji poznatky zjištěné v obou komparacích.

V původní tezi bakalářské práce jde o srovnání přístupu k zákazníkům a role prodejního personálu, v průběhu realizace výzkumu se ale ukázalo, že komparaci je vhodné provést ve větší šíři. Srovnání proto bylo provedeno v rámci kategorií celého marketingového mixu 4P a dalších vybraných kategorií, jako je právě například přístup k zákazníkovi a k roli prodejního personálu. Z toho vyplynulo následné upřesnění názvu práce.

Motivací pro tvorbu této práce pro mne byla práce seminární, kterou jsem během svého studia zpracovával na téma PR podniku Arnošta Rolného. Té bylo částečně využito i v této bakalářské práci. Fascinující pro mne na prvorepublikových firmách jsou primárně v dnešní době nepředstavitelné marketingové postupy. Arnošt Rolný například nabízel dětem možnost výměny roztrženého oblečení, aby je chránil před domácími tresty. Podobných příkladů lze nalézt v bakalářské práci několik.

1 Teoretická část

1.1 Historie prodeje

Prodejem se lidstvo zabývá již od dob zavedení směnného obchodu. Nejstarší záznamy o směnném obchodu jsou datovány 9 tisíc let před naším letopočtem. První maloobchodní prodejny se začínají objevovat přibližně 800 let př. n. l. ve starověkém Řecku (*SCORE, 2018*).

Pro hlubší pochopení maloobchodu tak, jak ho známe dnes, je dobré se úvodem seznámit s obchody Mom and Pops ze Spojených států amerických, které se začaly objevovat v 18. století. Jednalo se o malé rodinné nezávislé podniky, které prodávaly smíšené zboží (*SCORE, 2018*). Přestože mnoho podobných podniků uvolnilo své místo na trhu velkým řetězcům, v Americe je stále přes 19 % malých podniků v rodinném vlastnictví a 1,2 milionu z nich provozuje manželský pár (*SBA.gov, 2016*).

Důležitým mezníkem byla výstavba prvních obchodních domů v první polovině 19. století jako přirozený důsledek industriální revoluce. Dříve bylo dominantním podnikatelským sektorem zemědělství, to však nahradila výroba a průmysl. To také přineslo zvýšení životní úrovně, na které navázaly právě první obchodní domy, snažící se zaplnit díru na trhu, kterou vytvářela bohatší část společnosti. Obchodní domy nebyly určeny pouze k prodeji zboží, ale také plnily sociální funkci – konaly se v nich zábavné akce, přednášky a další události, které daly prostor družit se bohatší části společnosti a zároveň jí ukazovaly nové způsoby, kterými lze utratit peníze (*Meyer*).

Dalším důležitým mezníkem v maloobchodu byl vynález pokladny v roce 1883 Jamesem Rittym. James Ritty byl správcem „salonu“ v Ohiu. Jeho vynálezu bylo přezdíváno „neúplatný pokladník“, protože k evidenci tržeb používal kovové kohoutky a jednoduchou mechaniku. Po dokončení prodeje zaznělo typické cinknutí, které je častou součástí pokladen dodnes. Tento vynález ve velkém pomohl podnikům k lepší správě svého účetnictví. Postupem času došlo k vylepšení pokladen připojením na internet, díky čemuž lze v obchodech v reálném čase mimo jiné sledovat stav skladových zásob. Pokladny také začaly časem přijímat platby skrze platební karty. Ty se poprvé začaly objevovat ve 20. letech 20. století a nejprve je bylo možné využívat pouze v rámci jedné sítě obchodů či služeb. První kartou, kterou bylo možné používat ve více různých obchodech, se stala americká Diners Club karta v roce 1950. První bankou vydanou platební kartou se pak stala kreditní karta banky Bank of America v

roce 1958. Jejím primárním cílem bylo ušetřit lidem cesty do banky pro výběr hotovosti na nákupy (*Meyer*). Se vznikem velkých obchodních jednotek se ve 20. století začaly objevovat jednotné ceny, přesto dodnes kupující a prodávající o cenách svým způsobem vyjednávají (*Lyková, 2002*).

Prodej lidstvo provází již od počátku civilizace a byl jedním z hnacích motorů jeho vývoje. Postupným vývojem došlo k jeho zefektivnění a silnější integraci do našich každodenních životů. V dnešní době si západní populace již téměř nedokáže představit den, kdy by nevyužila platebních karet nebo hotovosti a nekoupila si určitou formu zboží. Při tom i přes pevné ceny, zavedené v západní civilizaci, smlouváme s prodejci skrz jejich akce. V rámci online prodeje můžeme také často narazit na tzv. garanci nejnižší ceny, kdy se obchodník zavazuje ke snížení ceny jím prodávaného zboží, pokud narazíme na výhodnější nabídku.

1.2 Nákupní chování zákazníka

Každý zákazník je osobnost. Není však jednoduché samotný pojem osobnost definovat, existuje na 200 modelů a teorií osobností (*Smékal, 2002*). V roce 1924 definoval Watson osobnost jako „konečný produkt našeho systému zvyků.“ Pro potřeby určení osobnosti při prodeji je vhodné definovat si osobnost čtyřmi způsoby:

- To, co člověk chce, tedy potřeby, zájmy, pudy a hodnoty.
- To, co člověk může, tedy schopnosti, vlohy a nadání.
- To, co člověk je, tedy jeho vlastnosti, charakter a temperament.
- To, kam člověk směřuje, tedy volba jeho vlastní osobní životní cesty. (*Vysekalová, 2011*).

1.2.1 Faktory ovlivňující spotřební chování zákazníka

Pokud si chceme určit, co ovlivňuje spotřební chování zákazníků, musíme jít hlouběji a určit si především, co ovlivňuje naše vnímání, pozornost, učení, paměť a zapomínání, potřeby a motivaci.

Jednou z nejdůležitějších oblastí je vnímání a pozornost. V rámci vnímání převádíme podněty z našeho okolí do smyslů. To lze označovat jako vjemy. Některé podněty však nevnímáme přímo, vše záleží na naší citlivosti. V návaznosti na ní rozlišujeme různé míry (prahy) podnětů. Práh absolutní, který určuje, kdy vjem skutečně vnímáme a uvědomujeme si, že ho vnímáme. Práh rozdílový, u kterého máme schopnost určit změnu signálu. Dále také určujeme práh terminálový, to je mez, nad kterou již projevujeme nadhraniční útlum nebo bolest (*Vysekalová, 2011*).

Vnímání vnějších podnětů je velmi selektivním procesem, vědomě i nevědomě si vybíráme na zpracování podněty, které jsou pro nás důležitější než jiné. Důležité je však říct, že přestože některé podněty upozaďujeme, neznamená to, že je nevnímáme. Rozlišujeme 3 druhy pozornosti. První z nich je pozornost bezděčná, která je typická tím, že v rámci ní reagujeme na měnící se prostředí. Pokud na nás u přechodu pro chodce zatroubí auto, jedná se právě o tento druh pozornosti. Pozornost záměrná je typická tím, že se cíleně snažíme věnovat dané věci pozornost. Třetím typem je nepozornost, jelikož často některé podněty upozaďujeme, ale to neznamená, že je nevnímáme. Těm se věnuje ve velkém in store marketing, který pracuje s naším podvědomím a díky němu dokáže ovlivňovat chování zákazníka (*Vysekalová, 2011*).

Důležitou součástí osobnosti zákazníka jsou také jeho potřeby a motivace. Nejčastěji předkládanou teorií je Maslowova hierarchie potřeb. Ta popisuje 5 základních potřeb každého člověka. Prvními z nich jsou fyziologické potřeby. Jedná se o ty nejzákladnější potřeby, které nás udržují naživu a pomáhají udržovat homeostázu. Řadíme mezi ně jedení, dýchání, pohyb nebo například spánek. Pokud některou z potřeb nedokážeme uspokojit, naše tělo nám rychle vyšle reakci a začne se o splnění této potřeby hlásit. Další z nich je potřeba bezpečí a jistoty. V rámci ní se vyhýbáme nebezpečí a ohrožujícím podnětům. Potřebu naplňujeme skrze pocit jistoty a stability. Jako příklad chování můžeme uvést například zamykání vchodových dveří našeho obydlí. Třetí z nich je potřeba sounáležitosti a lásky. Toužíme po intimitě a udržujeme všechny možné druhy vztahů. Chceme někam patřit a to ať už v rámci rodiny, či v rámci nějaké komunity. Za čtvrté potřeby označuje Maslow uznání a sebeúctu. Každý člověk má potřebu být uznáván a to jak sám sebou, tak i svým okolím. Poslední potřebou posazenou nejvýše v celé pyramidě je potřeba seberealizace. Každý chce rozvíjet svůj vnitřní potenciál, avšak to je běh na dlouhou trať. Často tuto potřebu skrýváme a nedokážeme se seberealizovat celý život. Dle Maslowa se podaří uspokojit tuto potřebu pouze 1 % populace (*Procházková, 2018*).

Mimo potřeb jsou také významné emoce. Jako základní jsou nejčastěji uváděny strach, hněv, radost, smutek, důvěra, odpor, očekávání a překvapení. Tyto najdeme v různých lidských kulturách a často také u dalších savců (*Schulze, Roberts, 2007*). Centrem zpracování emocí je náš limbický systém (*Polách*).

S vývojem prodeje dochází k hlubšímu pochopení vzorců našeho nákupního chování a motivací, které samotný akt nákupu doprovází. Spouští často vnější podněty, kterými se nás snaží prodejci upoutat. Cílí také na naše potřeby, přičemž využívají znalostí, které jsou pro nás v nevědomí silnější než jiné. To se pojí společně s cílením na naše emoce. Hluboké pochopení nitra zákazníka je jedním z nejdůležitějších faktorů prodeje v současném světě.

1.2.2 Cíle nákupního chování zákazníka

Důležité pro nákupní chování zákazníka jsou jeho cíle. Rozlišujeme krátkodobé a dlouhodobé. Proces nákupu lze rozdělit do pěti různých částí. První z nich je poznání problému. V rámci této části si zákazník uvědomuje, kterou ze svých potřeb potřebuje uspokojit. Potřeby jsou různého druhu a podrobněji se jim práce věnovala v rámci popisu Maslowovy hierarchie potřeb. Další z částí je hledání informací, v rámci které si zákazník dělá rešerši a snaží se zvolit nejlepší možnou cestu. Nehledá nutně co nejvíce informací, mohlo by totiž dojít k dezorientaci, důležité je najít optimální množství a to ze správných

zdrojů (*Vysekalová, 2011*). Třetí částí je zhodnocení alternativ. V rámci ní zákazník analyzuje získané informace a porovnává různé produkty. Čtvrtou částí je rozhodnutí o nákupu, během níž nákup uskuteční. Poslední fází je vyhodnocení nákupu, v rámci které zákazník retrospektivně zkoumá svoji vlastní spokojenost s nákupem. Je nutné se o tuto část zajímat, jelikož v rámci ní dokáže prodejní asistent získat stálé zákazníky a udržet si jejich retenci (*Vysekalová, 2011*).

Během nakupování hrají v zákazníkovi roli různé psychologické mechanismy, kterými jsou například duševní dispozice, zkušenosti, vědomosti, vliv okolí a další. Charakterizujeme více druhů samotného nákupu. První z nich je nákup extenzivní. Zákazník není předem rozhodnut, který výrobek si koupí, a tak se věnuje rešerši informací, vnímá reklamu a snaží se dojít ke správnému nákupnímu rozhodnutí. Typickým příkladem může být například dlouho plánovaný nákup kola. Naopak impulzivní nákup je předem neplánovaný nákup, během kterého racionální přemýšlení nehraje podstatnější roli. „*Většinou jde o drobné nákupy, jako např. zmrzlina v horkém dni nebo limonáda v kině. Při impulzivních nákupech jde o produkty, které se z pohledu spotřebitele příliš neliší a „nestojí to za to" se podrobně zabývat jejich vlastnostmi.*" (*Vysekalová, 2011, s. 53)* Třetím druhem je limitovaný nákup. Ten se vyznačuje tím, že zákazník nezná jednotlivé značky produktu, který chce zakoupit, ale ví, že daný produkt chce a potřebuje. Vychází tak z domněnek jako například, že dražší produkt znamená nutně kvalitnější. Přemýšlí také nad morálními aspekty nákupu, například myslí na udržitelnost. Může jít například o nákup mouky nebo nákup cyklistické duše. Posledním typem je zvyklostní nákup. Při něm kupujeme výrobek, se kterým již máme zkušenost, tedy kupujeme ho, jak již název napovídá, ze zvyku. Stejně jako u impulzivních nákupů o nákupu moc nepřemýšlíme, ale jednoduše nakupujeme. Nákup si umíme v hlavě odůvodnit svými důvody. Často jde například o nákup cigaret (*Vysekalová, 2011*).

Přestože zákazníkovu volbu při nákupu ovlivňují očekávání a přání, skrze které se snaží naplnit své potřeby, ne všechny vedou přímo k nákupnímu chování. U mnohých si totiž zákazník neuvědomuje, že by si dané přání mohl splnit skrz daný produkt. Často si také nemůže dovolit splnit dané přání, uvědomuje si, že finanční nebo sociální cena by nevyrovnala jeho hodnotu. Mnohá z nich také zůstanou nevyslyšená, přestože má zákazník velkou tužbu po produktu, je donucen dané přání nenaplnit (*Felser, 1997*).

Samotný nákup zboží není jedinou součástí zákazníkova nákupního chování, to lze rozdělit na 5 částí – od příprav po zpětné vyhodnocení úspěšnosti nákupu. Nákup však nemusí být vědomě plánovaný, může se jednat i o nákup impulzivní. Nákupem si zákazník často plní přání. Nemusí jít o racionálně vhodný nákup, přesto si zákazník dokáže vnitřně jeho nutnost

obhájit. Pokud nejde o nákup plánovaný, snaží se na základě vlastních domněnek a přesvědčení vyhodnotit, které zboží z nabídky pro něj bude nejlepší.

1.2.3 Značka a její vliv na nákupní chování zákazníka

Značka je jedním z nejdůležitějších faktorů, které zákazník při výběru výrobku vnímá. Velkou roli hraje samotný positioning značky a lze ho označit za jeden ze základů marketingové komunikace. Zákazníkovi odpovídá na jeho dotazy ohledně věrohodnosti a dalších vlastností značky (*Vysekalová, 2011*). Americká marketingová asociace definuje značku jako jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinaci předchozích prvků. Značka odlišuje zboží od konkurenčního zboží či služeb konkurenčních prodejců (*ama.org*). Tento fakt potvrzuje Kotler: „*Příliš mnoho společností si myslí, že jejich práce na budování značky je hotová, když vytvoří její název a logo. Je pravda, že vytvořily počátek identity své značky. Jejich značka bude mít identitu na pultech supermarketů. Každý, kdo prochází supermarketem, uvidí tisíce identit značek. A v rámci jakékoli kategorie, například piva, uvidí mnoho identit. Pro zákazníky, kteří nejsou informováni, však nebudou znamenat mnoho.“ (Kotler, 2016)*

Značku tvoří také služby a servis, které se zbožím přicházejí. Příkladem může být módní značka Patagonia, která nabízí doživotní záruku na své výrobky, dokáže je opravit a zákazník u ní má také absolutní záruku udržitelnosti. Mimo tyto vlastnosti se se značkou spojuje také samotná firma, která za ní stojí, společně se svojí image a komunikací. Značka je svým způsobem vztah mezi zákazníkem a produktem (*Vysekalová, 2011*).

1.2.4 Cena produktu a její vliv na nákupní chování zákazníka

Cena produktu je jedním z nejdůležitějších faktorů při vybírání zboží. Definovat ji lze jako kvalitu lomenou hodnotou. Každý zákazník má vlastní cenovou toleranci, tedy maximální částku, kterou je ochoten za produkt zaplatit. Tato částka není neustále stejná. Závisí nejen na situaci, ale i na rozpoložení zákazníka. Zajímavé je, že se počet nakupujících snižuje nejen s příliš vysokou cenou, ale také s příliš nízkou. Tyto body označujeme jako horní a dolní cenový práh. Na cenovou toleranci má vliv mnoho faktorů a při určování cenové strategie bychom jich měli co nejvíce určit, je tedy nutné využít empirického řešení (*Vysekalová, 2011*). Jak zmiňuje práce výše, příliš nízká cena často dokáže odradit zákazníka od pořízení zboží například při tzv. limitovaném nákupu.

1.2.5 Rozdíly v nákupním chování mužů a žen

Ženy mají jiné nákupní chování než muži. Pohlaví jsou rozdílná nejen biologicky, ale také sociálně. Podrobněji se tématu věnuje gender marketing, tedy marketing cílený a definovaný primárně pohlavím. Přestože se marketing snaží respektovat rozdíly mezi pohlavími a snaží se více přizpůsobit jejich specifickým potřebám, zaznívají i hlasy, které takto dělený marketing kritizují, často kvůli využívání genderových stereotypů (*Vysekalová, 2011*).

Mužský a ženský mozek se liší už v samotném využívání jeho částí. Muži využívají více svého neokortexu (česky mozková kůra, nejvýznamnější část mozku *(Bennet, 2019)*), který řídí logické myšlení, zatímco ženy využívají více limbický systém, který odpovídá za emoce a intuici spojenou s racionálním řešením problémů. Lze tedy pozorovat, že mužský mozek je tu hlavně od chápání věcí a budování systémů, zatímco ženský je tu spíše pro empatii. Pro akceptaci genderového marketingu hovoří také fakt, že ženy jsou největší cílovou skupinou na planetě Zemi. Dělají totiž téměř 80 % nákupních rozhodnutí (*Vysekalová, 2011*).

Rozdíly v nákupním chování mužů a žen jsou dány nejen genderovými rolemi ve společnosti, ale i fyziologicky rozdílným fungování mozku obou pohlaví. Přestože téměř čtyři pětiny nákupních rozhodnutí dělají ženy, značky se nebojí cílit i na muže. Některé z marketingových strategií těchto firem vykazují znaky využívání genderových stereotypů. Jako příklad se nabízí značka pánské kosmetiky Angry Beards, která při své komunikaci klade důraz na stereotyp tvrdého přísného muže využíváním mužských stereotypů i vulgárními popisy produktů.

1.3 Retail marketing

Pro samotný popis retail marketingu je první nutné definovat si pojem retail a následně retail management. Samotné slovo retail má své kořeny ve francouzštině, ve které *retaillier* označuje dělení na části či rozříznutí. V našem významu je retail prodej od obchodníka ke spotřebiteli, tedy lze říct, že se jedná o činnost zvanou maloobchod. Zákazníkem je soukromá osoba, která nakupuje produkty u prodejce pro svoji vlastní spotřebu. (*Jaderná, Volfová, 2021*). Retail management označuje nejen retail marketing, definovaný níže, ale také zajišťování skladových zásob v obchodě, řízení jeho personálu, financí, dodavatelů a další činnosti spojené s každodenním fungováním obchodu (*Jaderná, Volfová, 2021*).

Retail marketing je tedy jen jednou ze součástí řízení maloobchodu. Ing. Eva Jaderná, Ph. D. a Ing. Hana Volfová, Ph. D. ho definují jako „*aktivitu zaměřenou na stanovení strategií spojených s produktem, cenou, distribucí a marketingovou komunikací a jejich následným naplňováním při každodenním působení v obchodě*“ (*Jaderná, Volfová, 2021, s. 16*).

Pro potřeby této bakalářské práce si dále definujeme také pojem specializované prodejny. Jedný se o obchody zaměřené na konkrétní sortiment zboží – tedy například železářství či prodejny oblečení. Vyznačují se velkou nabídkou různého sortimentu a ve svém oboru velmi znalým prodejním personálem. Obvykle bývají umístěny v centrech měst či nákupních centrech. Specializované mohou být také velkoprodejny, ty se oproti klasickým prodejnám vyznačují nejen velikostí větší než 700m^2, ale mají také širší sortiment zboží. Typickým příkladem může být například současná IKEA (*Jaderná, Volfová, 2021*).

1.3.1 In-store marketing

Retail marketing využívá některé specifické marketingové postupy a nástroje. Jedním z nich je takzvaný in-store marketing. Lze ho označit také jako marketing prodejního místa. Využívá jak předpokládané chování spotřebitele, tak jeho vlastní iracionality. Lze říct, že se zvyšujícím se počtem produktů, ze kterých si spotřebitel může vybrat, se snižuje jeho racio (*Jaderná, Volfová, 2021*). Proto si musíme dát pozor na paradox volby a uzpůsobit tomu níže popisované in-store marketingové nástroje – nesmíme zákazníka přehltit, ideální je mít množství materiálů spíše střídmé a samotné materiály jednoduché *(Jesenský, 2017)*. K in-store marketingu se pojí 4 specifické nástroje.

POS (Point Of Sales) materiály

Jedná se o fyzické předměty, které si nakupující bere z nákupu domů. Typicky jde o různé propagační materiály – letáky, vzorky, slevové kupóny, magazíny prodejen (*Jaderná, Volfová, 2021*).

POP (Point Of Purchase) materiály

Oproti POS materiálům se POP materiály liší tím, že si je zákazník neodnáší s sebou z nákupu, ale zůstávají v prodejně. Jedná se například o různé plakáty, vybavení obchodu jako jsou regály, nákupní košíky, vstupní brány a další (*Jaderná, Volfová, 2021*).

Merchandising

Jedná se o nástroj, skrz který samotný prodejce dosahuje reálného prodeje zboží zákazníkovi. Jedná se o velmi komplexní mix aktivit, zahrnující například samotné umístění zboží v prodejně, vzhled místa, práci s POP a POS materiály, obaly a dalšími prostředky (*Jaderná, Volfová, 2021*).

Existují dva druhy merchandisingu. Těmi jsou cross merchandising a visual merchandising.

Cross merchandising označuje doplňující se vystavení zboží, které se tak vzájemně doplňuje. Typicky pokud prodáváme chipsy nachos, vystavíme vedle nich salsu. Zákazníci ji tak nemusí hledat v oddělení omáček a z poznatků víme, že se zákazníci neradi vrací, je tedy dost možné, že by si ji ani nekoupili.

Visual merchandising se zabývá optimalizací prezentace výrobků tak, aby zdůraznila jejich výhody a vlastnosti. Příkladem mohou být prodejny Apple, které jsou designově velmi čisté, využívají prémiových materiálů a nechají na zákazníka působit samotný produkt (*cockpitlabs.io*).

Store layout

Posledním specifickým nástrojem je store layout, který označuje dispoziční řešení prodejny. Existují 4 základní typy store layoutu:

- Standard layout – zákazník dojde k centrálnímu prodejnímu místu v prodejně, kde si zboží vybere a zaplatí.
- Grid layout – zákazník prochází rovnoběžné regály a platí na konci své cesty u dedikované pokladny.

- Racetrack layout – využíván nejčastěji u nákupních center a specializovaných obchodních domů, kdy zákazník postupně prochází více obchodů či částí obchodu a svoji cestu zakončí na stejném místě, kde ji začal.
- Free-form layout – zákazník se po obchodě pohybuje volně, působí na něj nejvíce svobodně, během korzování po prodejně si postupně prohlíží zboží, které ho zaujme. Typicky ho využívají například prodejny obuvi či oblečení (*Jaderná, Volfová, 2021*).

In-store marketing využívá veškerých získaných znalostí o motivacích, cílech i emocích nakupujících a útočí na jejich vědomí i nevědomí. Pracuje jak s jednotlivými smysly nakupujícího, tak i obchodníkem plánovanou iracionalitou. Skrze důmyslné nástroje zkoumá, vyhodnocuje a následně aplikuje získané informace o zákaznících a využívají jich ke zvýšení prodejů podporované značky.

1.3.2 Prodejní asistent a jeho role

Základem pro většinu prodejů v maloobchodu je prodejní asistent. Pro potřeby této bakalářské práce je důležité definovat si tento pojem a upozornit na rozdíl mezi prodejním asistentem a prodavačem. Prodejní asistent v obchodě aktivně nabízí pomoc zákazníkům s výběrem produktu *(indeed.com)*. Každý prodejní asistent je svým způsobem lékařem, který musí dodržovat určité postupy – od vyšetření, diagnózy až po léčení a vydání předpisu. Žádný lékař nemůže postupovat jinak a stejný přístup by měl panovat i v prodeji. Prodejci by neměli měnit své zavedené postupy jen proto, že kupující nemá dobrou náladu nebo je netrpělivý (*Tracy, 2007*). Oproti tomu prodavač se věnuje čistě obsluze kasy, nevyhledává sám zákazníky v prostoru prodejny.

Prodejní asistent je jedním z nejdůležitějších faktorů určujících spokojenost zákazníka v obchodě s jeho službami (*Qomariah, Fahrurrozi, Rozzaid, 2020*). Základním kamenem práce prodejního asistenta je interakce s potenciálními zákazníky, během které dochází k prezentaci zboží a služeb a přesvědčování k nákupu. V rámci této interakce se musí prodejní asistent soustředit na přímou komunikaci s potenciálním zákazníkem a přesvědčit ho k dokončení nákupu výrobku či služby (*analysisproject.blogspot.com*).

Během osobního prodeje lze určit několik cílů, kterých má prodejní asistent dosáhnout. Prvním z nich je identifikace potenciálních kupujících, kdy prodejní asistent vyhledá v prodejně kupujícího a naváže s ním osobní kontakt. Následně přichází stimulace poptávky. Prodejní asistent v rámci své interakce s potenciálním kupujícím zjišťuje jeho potřeby

a požadavky a snaží se přesvědčit ho nákupu. Prodejní asistent přitom prezentuje a demonstruje službu takovým způsobem, aby vzbudil zájem a touhu po pořízení. Během toho také informuje zákazníka a představuje mu produkt. Může například uvádět různé funkce produktu, případně upozorňuje zákazníka, na co si má dát pozor. Také se v rámci této komunikace snaží nalézt a navrhnout ideální produkt, který co nejvíce vyhovuje zákazníkovým potřebám, a díky tomu buduje v zákazníkovi důvěru. Ta se spojuje se samotným vztahem se zákazníkem. Neuskutečněný prodej totiž nemusí být považován za selhání prodejního asistenta, měl by být spíše vnímán jako příležitost pro lepší porozumění potřebám zákazníka (*Shivajicollage.ac.in*). Za důležité vlastnosti prodejního asistenta tedy lze považovat skvělé komunikační schopnosti, znalost prodávaného zboží, kvalitní prodejní a přesvědčovací schopnosti a v neposlední řadě je nutností, aby prodejní asistent okázal rychle navazovat mezilidské vztahy *(indeed.com).*

Role prodejního asistenta je také důležitá pro samotnou společnost, která prodejnu vlastní. Dochází během ní totiž k okamžité zpětné vazbě, může tak být zjištěno, jak si výrobky u zákazníka vedou a co je hlavním důvodem jejich odmítnutí. Na rozdíl od ostatních nástrojů marketingového mixu, které mají vždy určité zpoždění při analýze zpětné vazby, při osobním prodeji reakce přichází hned. Společnosti také přináší dobrou pověst, jelikož prodejní asistent je tím hlavním, s kým se zákazník za společnost setkává. Dobré jméno tak může být rozvíjeno, či může být ztraceno (*Shivajicollage.ac.in*).

Osobní prodej je důležitý i pro samotného zákazníka. Pomáhá mu identifikovat jeho vlastní potřeby a díky informovanosti prodejního asistenta je může lépe pochopit. Také skrz něho může přijít na řešení své potřeby, o které do té doby neměl tušení. Prodejní asistent mu také může pomoci po samotném prodeji s dalšími službami. Za příklad si můžeme vzít prodej telefonu, po kterém prodejní asistent nabídne instalaci ochranného skla.

V posledních letech retailový prodej a roli prodejního asistenta velmi mění technologie. Čím dál tím více se rozšiřují samoobslužné prodejny. Očekává se, že v budoucnu pokladna jako místo pro transakce zmizí a počet prodejních asistentů, kteří se pokladnám věnují, se velmi omezí. Moderní technologie ale také zlepšují celý zážitek nákupu pro zákazníka a ulehčují prodejním asistentům práci. Zákazníci i asistenti mohou využívat různých prodejních aplikací, zákazníci si mohou zkoušet zboží v chytrých zrcadlech či s využitím rozšířené reality a podobně. Očekává se také přeměna role prodejního asistenta na pozici osobního nákupčího, tedy člověka, který dokáže správně odhadnout vhodný produkt pro zákazníka (*Arkenback, 2019*).

Prodejního asistenta lze v části maloobchodů považovat za jednu z nejdůležitějších součástí prodeje samotného. Má velký vliv na spokojenost zákazníka, může ji jak získat, tak

i velmi lehce ztratit. Umění správného odhadnutí osobnosti zákazníka a jeho cílů jsou jedněmi z nejdůležitějších vlastností prodejního asistenta. Získává také nejrychlejší a nejpřímější zpětnou vazbu, kterou může v případě její negativity využít k okamžité nápravě. Přestože postupný vývoj technologií bude nejspíše přinášet omezování počtu živých prodejních asistentů na prodejních plochách, nelze s jistotou určit, zdali v tomto století toto povolání z obchodů zmizí. Zatím jen můžeme debatovat nad tím, zda kontakt s lidskou bytostí je či není plně nahraditelný.

1.3.3 Zásady prodeje prodejním asistentem

První důležitou částí prodeje je navázání vztahu, následuje určení problému a představení řešení. Zákazníka by měl prodejní asistent vždy přesvědčit, že je na jeho straně a že je jeho přítelem, a proto jedná v jeho nejlepším zájmu. Pokus prodat něco bez snahy pochopit potřebu zákazníka většinou končí fiaskem. A to i přesto, že se zákazník může chovat k prodejci slušně a vyslechne ho. Jak již bylo zmíněno výše, prodejní asistent musí zvládnout reagovat na problém zákazníka, který nákupem řeší. Pro pomoc s řešením těchto dvou kroků je nutné klást správné otázky. Pro poslední část prodeje je nutné vymyslet vhodné řešení, které by měl prodejní asistent zákazníkovi představit s důrazem na praktické využití – tedy popisovat, jak může vybraný výrobek používat jako řešení svého problému (*Tracy, 2007*). Pokud prodáváme konfekční oblek do společnosti, je nutné mluvit o jeho vlastnostech, které víme, že zákazníka zajímají – oblek může být módní nebo i nadčasový, každý zákazník má jiné potřeby (*Tracy, 2007*).

Důraz je kladen i na další součásti prodeje. Prodejní asistent by měl působit pozitivně. Pokud nebude hýřit dobrou náladou a optimismem, zákazníci mu nebudou věřit, že jim chce skutečně pomoct. Je také nutné mít dostatečnou znalost svých výrobků, jelikož bez nich bude prodejní asistent postrádat sebejistotu při prodeji. V případě neschopnosti odpovědět na dotazy zákazníka ohledně výrobku dojde ke ztrátě důvěry ze strany zákazníka (*Tracy, 2007*).

V rámci prodeje lze rozlišit dva základní modely, těmi jsou takzvaný starý a nový. Starý se nejčastěji objevoval před druhou světovou válkou až do šedesátých let minulého století, nový na něj navazoval přibližně od 70. let a je aplikován dodnes. Starý model se zaměřuje hlavně na uzavření samotného obchodu, následně na prezentaci zboží, poté na kvalifikaci a až na konec na budování vztahu se zákazníkem. U nového modelu můžeme pozorovat obrácení pořadí těchto hodnot. Můžeme tedy říct, že od sedmdesátých let do současnosti hraje primární roli budování vztahu se zákazníkem a samotné uzavření obchodu je již vedlejší záležitostí,

oproti tomu na druhém místě můžeme pozorovat nutnost odhalení potřeb zákazníka. I díky tomu dokážeme budovat dlouhodobý vztah se zákazníkem, jelikož jednorázový nákup přestává za současné situace stačit. „*Podle studie zákazníků, kterou provedla Chicagská universita, lidé dnes nemají rádi, když jim někdo něco „prodává“. Dávají ale přednost spíše tomu, když jim někdo pomůže se o nákupu moudře rozhodnout, ale ani na chvíli se nechtějí cítit, že je někdo přemlouvá nebo manipuluje do něčeho, co může být v rozporu s jejich zájmy.*“ (*Tracy, 2007, s. 102*)

Stejně jako in-store marketing pracuje i prodejní asistent s motivací zákazníka. Snaží se být co největší součástí jeho procesu nákupu, kladením otázek se snaží tento proces zákazníkovi ulehčit. Lze debatovat, zdali starý model prodeje vymizel, nebo ho nahrazují nové technologií, které přicházejí místo prodejních asistentů. Je možné, že samotní prodejní asistenti budou nenahraditelní v rámci nového modelu prodeje, protože dokáží mnohem lépe budovat vztah se zákazníkem, který v něm hraje prim.

1.3.4 Marketingový mix 4P

V rámci retail marketingové analýzy lze velmi často narazit na pojem 4P. Jedná se pojem z tzv. marketingového mixu, který je označován za jeden z nejdůležitějších způsobů k dosažení úspěšného marketingového řízení a naplnění stanovených cílů. Původně se koncept nazýval pouze 4P, tak ho navrhl E. Jerome McCarthy a v 60. letech zpropagoval Philip Kotler. 4P označovaly 4 základní vlastnosti marketingového mixu – product, price, place a promotion. S postupem času se přidalo ještě páté P, které označuje people. (*Němec, 2005*).

Produkt označuje zboží, které chceme na trhu prodávat. Často je označováno jako to nejdůležitější ze všech čtyř P. V rámci marketingu můžeme za zboží označit cokoliv, co lze prodávat. Nemusí jít tedy čistě o fyzický produkt, ale například také o službu a vše další, čím lze uspokojit lidskou potřebu a lze to prodat či směnit. V rámci maloobchodu za produkt můžeme označit tedy nejen samotné nakupované zboží, ale také sortimentní portfolio a samotnou prodejní jednotku. Pokud tedy například jde zákazník nakoupit do pekárny, produktem není jen pečivo, ale také samotná prodejna – pokud je v čistém stavu a pečivo je hezky vystavené, má zákazník pocit, že zboží je bezpečné a třeba si k pečivu zakoupí i nějaký zákusek a kávu (*Jaderná, Volfová, 2021*). Produkt lze rozdělit na 3 jeho součásti – jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt. Za jádro produktu označujeme to, co dělá jeho hlavní užitek a hodnotu. Jádro je hlavní vlastnost, kterou produkt zákazníkovi poskytuje. V rané době mobilních telefonů tak lze například za jádro produktu označit schopnost produktu přijímat

hovory. Vlastní produkt označuje zpracování a kvalitu produktu. Tedy například velikost displeje telefonu a jeho další funkce. Za přidanou hodnotu označujeme všechny další služby, které k produktu zákazník získá. Lze uvést například dopravu zdarma, prodlouženou záruku a podobně.

Price (tedy cena) je zásadní nejen pro zákazníka, ale i pro práci prodejního asistenta. Jedná se totiž o jedinou složku marketingového mixu 5P, která je pro nás jakožto prodejce příjmová. Určení správné ceny je tedy velmi důležité. Cenotvorba se dá rozdělit na mnoho druhů, mezi nejznámější z nich patří cenotvorba na základě konkurence, cost-plus cenotvorba a nebo například dynamická cenotvorba (*Decker, 2022*).

Place označuje primárně distribuci produktu od výrobce k prodejci. Jde o 3 kroky. Prvních z nich je samotná fyzická distribuce, tedy přeprava, skladování a další součásti logistiky. Druhým je změna vlastníka, tedy moment prodeje produktu, kdy se jeho vlastníkem stane kupující. Posledním krokem jsou podpůrné a doprovodné činnosti, tedy věci doprovázející cestu produktu – marketingový výzkum, propagace výrobku a další. Celá distribuční síť tedy není tvořena pouze výrobcem, dopravcem a prodávajícím, ale také například výzkumnými společnostmi, reklamními agenturami a podobně.

Promotion neboli marketingová komunikace označuje propagaci, která se produktu dostává před a během jeho prodeje. Skrz ni informuje podnik zákazníky a obchodní partnery o cenách a dalších vlastnostech svých produktů. Propagaci můžeme rozdělit na dva základní typy. Prvních z nich je ATL (above the line) propagace. Jedná se typicky rozhlasovou či televizní reklamu, web bannery, kinoreklamu a další masové komunikační kanály. Primárním cílem ATL je budovat povědomí o značce. Druhým z nich je BTL (below the line) propagace, zde jde například o přímý marketing nebo podporu prodeje. Příkladem může být PR, podpora prodeje, newslettery, direct marketing a další marketingové aktivity, které jsou zaměřeny na konkrétnější zákazníky, nežli je tomu u ATL (*Palšovič, 2011*). V retail marketingu k naplnění promotion využíváme mix těchto způsobů:

- *Reklama – noviny, časopisy, reklama v rádiu a TV, katalogy nebo webové stránky.*
- *Podpora prodeje – demonstrace produktu, vystavení zboží, věrnostní programy.*
- *Sponzoring – podpora místních komunit, sportovců, umělců či vzdělávacích institucí.*
- *Osobní prodej – uspokojování potřeb zákazníků v retailové jednotce, budování vztahů jak vůči spotřebitelům, tak obchodním partnerům.*
- *Přímý marketing – digitální katalogy, online reklama a video, mobilní aplikace, blogy, emaily.*

- *Public relations – otevření obchodu, speciální akce, blogy, časopisy retailera, spojení s celebritami* (*Jaderná, Volfová, 2021, s. 42*).

Marketingový mix 4P je jedním z nejvhodnějších nástrojů pro komparaci různých společností a to dokonce i z různých časových období. I z toho důvodu je nosnou součástí komparací v analytické části této práce.

1.4 Módní marketing

Módní marketing se zabývá propagací oděvního průmyslu a jeho produktů. V rámci fashion marketingu se využívá offline i online komunikačních kanálů. Velmi často je kladen větší důraz na budování a prezentaci značky než na produkty samotné. Módní marketing je odlišný oproti jiným druhům marketingu. Zatímco někde lze přesně definovat cílové zákazníky, u módního marketingu existuje většinou několik různých skupin cílových zákazníků. Proto se nelze v rámci módního marketingu soustředit pouze na jednu demografickou skupinu, ale musí se komunikace segmentovat s ohledem na všechny demografické skupiny, které má značka zajímat. Rozdělit je můžeme například dle věku, pohlaví, generace, příjmů a podobně (*Bhasin, 2019*). Módní sektor je velmi rychlý a neustále se posouvá kupředu s novými trendy, nelze tedy na rozdíl od jiných sektorů uplatňovat delší dobu jednu marketingovou strategii. Tu v rámci módního marketingu je nutné průběžně obměňovat dle aktuálních trendů. Je také důležité neustále sledovat cílové zákazníky a zaměřovat se na jejich priority. Zastaralost je nepřítelem módního marketingu (*Bhasin, 2019*).

Pro módní značku je velmi důležité navázat vztah se svým zákazníkem. Zákazník musí cítit, že značka nevyrábí pouze kus oblečení, ale předává skrz něj určitý příběh (*Bhasin, 2019*). Za příklad si můžeme vzít obuvní značku Vasky, která celý svůj marketing staví na historii obuvnictví v Čechách a na Moravě a navazuje na odkaz Bati. To značku emocionálně spojuje s jejími zákazníky a ti jsou následně hrdí na to, že značku podporují a pomáhají vracet do České republiky tradici obuvnictví. Rádi proto zůstávají značce loajální (*Bhasin, 2019*).

Tuto image, kterou si značka před zákazníkem tvoří, lze rozdělit na 3 kategorie. První z nich jsou loajální zákazníci, kteří u značky pravidelně nakupují a také pravidelně navštěvují její prodejny. Druhou z nich jsou zákazníci, kteří nemohou z finančních důvodů nakupovat u značky pravidelně, mají ji však rádi a jednou za čas si tak některý z jejích produktů dopřejí. Třetí z nich jsou ti, kteří sice značku znají a vnímají ji pozitivně, avšak nemají finanční prostředky ani na výjimečný nákup (*Haunerová, Khelerová, Šimonovská, 2019*).

V rámci módního marketingu se využívá nejčastěji 4 reklamních kanálů – tisku a médií, módních přehlídek, výkladních skříní a vystavení zboží na prodejně. Tiskem a médii nejčastěji myslíme časopisy a magazíny se zaměřením na módu a její trendy a také lifestylové magazíny. Mezi ně můžeme zařadit například *Vogue* či *Žena a život*. Získat prostor v podobných časopisech není levnou záležitostí. Značky mohou zaplatit za umístění na nejprestižnější zadní straně časopisu i přes 400 000 Kč. Tvorbu PR značek také doplňují spolupráce s celebritami a influencery. Za jedno z povedených spojení můžeme označit například youtubera Kovyho

s již zmiňovanými Vaskami. Digitální média v posledních letech nabývají stále více na významu a to i proto, že například Instagram umožňuje přímý nákup produktu z jednotlivých příspěvků. Časté je také využívání reklamy v televizi a v kinech, naopak reklama v rozhlase v současné době není obvyklá. Oproti tomu venkovní reklama se využívá často, jsou na ní často vyobrazovány právě známé celebrity. Často se také v rámci fashion marketingu využívá slev či dárků k nákupu (*Haunerová, Khelerová, Šimonovská, 2019*).

Problematickou částí současného módního marketingu je také tzv. greenwashing. Lze ho definovat jako dezinformaci, která je společnostmi rozšiřována s cílem prezentovat environmentálně zodpovědný veřejný obraz sebe sama. Nemusí jít nutně o uvádění nepravdy, za greenwashing lze označit také informace bez kontextu. Módní marketing však není jediným místem, kde se greenwashingu využívá (*Kouřil, Miessler, 2008*).

Módní marketing považuji za jedno z nejsložitějších odvětví marketingu právě díky zmiňované komplexnosti cílových skupin a rychlosti vývoje samotného odvětví. V rámci rozvoje fast fashion dochází k čím dál tím rychlejšímu střídání módních trendů, které ovlivňují nevyzpytatelní trendsetteři z řad známých osobností a influencerů. I přesto však pozoruji světlé výjimky, které se snaží proti tomuto neustálému zrychlování módního odvětví bojovat a snaží se donutit své zákazníky se na chvíli zastavit a přemýšlet o svém nákupním chování.

2 Historická část

2.1 Historický úvod

Marketing a reklama za první republiky byly odrazem relativně pokojných let. Československá společnost se sice snažila distancovat od historického spojení s Rakouskou monarchií, avšak často na společnou historii navazovala. To platilo i v reklamě. Velmi důležitou součástí reklamy za první republiky byly reklamní plakáty. Jejich tradice se táhne již od doby antiky. Kladen byl také důraz na plechové a smaltované cedule, které obchodníci vkládali na vnější fasádu obchodů a také i do jejich interiérů (*Hlouchová, 2012*).

Jedním z nejvýznamnějších autorů grafik pro tyto druhy reklamy byl Zdenek Rykr. Přestože nebyl přijat na AVU, svůj sen o malířství nevzdal a díky náladě první republiky začal brzy pracovat na grafikách pro mnoho domácích firem a podniků. Po několika menších zakázkách ho oslovila firma „První česká továrna na orientálské cukrovinky na Královských Vinohradech, A. Maršner." Jako první se rozhodl navrhnout zkrácení názvu firmy, která získala časem název Orion – ten dnes znají v České republice téměř všichni. Ředitel továrny Orion poskytl Rykrovi dostatek tvůrčí svobody, aby mohl pustit z uzdy svůj talent. Již při podpisu pracovní smlouvy vymyslel logo firmy – čtyřcípou hvězdu Orion. V roce 1928 dokonce provedl kompletní rebranding firmy, pracoval na téměř veškerých grafikách, které Orion využíval. Svůj život ukončil vlastní rukou po začátku německé okupace v roce 1940 (*Hejlová, 2016*).

S postupným pokrokem do reklamy vstupovaly i vynálezy, které meziválečná doba přinesla širší veřejnosti. Začaly se točit reklamní filmy, reklama se začala objevovat v rozhlase či na gramofonových deskách. Rozvoji reklamy se věnoval také časopis TYP – Ilustrovaný měsíčník pro úspěšné podnikání. Ten odebíralo přes 7 tisíc odborných čtenářů (*Hlouchová, 2012*).

Jednou z nejdůležitějších součástí československé reklamní scény za první republiky byl Reklamní klub československý – Reklub. Jednalo se o předchůdce současných profesních marketingových asociací, kterými jsou například ARA nebo AKA. Reklub navazoval na americkou AAAA – American Association of Advertising Agencies, založenou v roce 1904, a britskou Association of British Advertising Agencies, založenou v roce 1917. Reklub se příliš nelišil od současné podoby podobných asociací. Staral se velmi silně o vzdělávání svých

vlastních členů a lidí z reklamního oboru a na veřejnost se snažil komunikovat pozitivní stránky reklamy a také se ji snažil popularizovat (*Pavlů, 2012*).

Za první republiky se také začal klást v reklamě důraz na jednotlivce. Firmy Schicht či Baťa například vydávaly speciální reklamní pohádky, v firemních časopisech lze najít stránky věnované také dětem. Rozvíjela se také reklama dárky, které měly všemožnou podobu – od papírových bločků po botičky pro novorozence (*Hlouchová, 2012*).

2.2 Historie firmy Rolný

Rodinná firma Rolný byla založena v roce 1862, kdy František Rolný začal provozovat v Prostějově vlastní krejčovskou dílnu. Po smrti Františka Rolného přebrala vedení firmy jeho manželka Františka. Ta celý podnik přejmenovala na Františka Rolného vdova. Ve své práci se však budu věnovat období po roce 1921, kdy syn Arnošt Rolný přebral vedení celého podniku. Období 20. let minulého století velmi nahrávalo radikálním změnám a modernizaci výroby. To můžeme vypozorovat i na nárůstu počtu zaměstnanců a prodejen. Firma se posunula od 100 zaměstnanců v roce 1922 k 600 zaměstnancům v roce 1929. Tato výrobní expanze byla patrná i na počtu otevřených prodejen. V roce 1922 měl Rolný 2 čerstvě otevřené prodejny v Prostějově, v roce 1929 jich měl 29 na území celého Československa (*Střechová, 2019*).

Celému úspěchu firmy velmi pomohla skvělá obchodní strategie. I díky ní se stal jedním z nejznámějších a největších československých producentů konfekce. Jeho největším konkurentem byl prostějovský závod Jana Nehery, se kterým sváděl četné války. Oba se specializovali na stejný druh výroby, kvalitativně se jejich oblečení dalo též srovnávat, a proto byla pro konečného zákazníka rozhodující jejich reklama a PR. Jejich spory se neodehrávaly pouze v novinách a v reklamách, některé došly až do soudních síní (*Střechová, 2019*). Rolný sám je považoval za útoky od závidících rýpalů (*70 Jahre Arbeit, 1932*). Přístup Rolného k PR a reklamě mi přijde velmi originální a inspirující, dovolím si ho dokonce nazvat Baťou oděvního průmyslu. Je nutno však uvést, že Baťa (i americký Ford) byli Rolnému hlavně vzorem.

2.3 Historie firmy Nehera

Mezi jednu z nejvýraznějších oděvních značek první republiky patřila značka Nehera, oděvní služba, kterou založil Jan Nehera. Jan Nehera byl vyučeným strojním zámečníkem, který však dokázal firmu vést skvěle, jedinou konkurencí mu byli Rolný a Sborowitz. Zpočátku prodával oblečení, které šil jeho otec. Ten byl majitelem krejčovské dílny v Kostelci na Hané a také autorem nápadu vykupovat rozešité oblečení od jiných krejčí, což postupně přerostlo až v samotnou organizaci výroby (*Střechová, 2019*).

Firma Nehera a spol. byla založena 1. ledna 1924 v Prostějově, který byl středobodem československé textilní výroby. Prostějov je na ideálním místě pro výrobu konfekce, nachází se totiž mezi Slezskem a Brnem, tedy dvěma centry prvorepublikové textilní výroby. Původním záměrem Nehery bylo šít oblečení na míru s využitím obchodních zástupců, kteří by hledali vhodné zákazníky. Tento nápad nakonec však Nehera nerealizoval a místo toho najmul 9 zaměstnanců a zakázky předával 50 nasmlouvaným krejčím (*MZA v Brně*). Neherovu podnikatelskou cestu ve velkém inspiroval americký Ford (*vizte přílohu č. 15*) a hlavně zlínský Baťa, stejně jak tomu bylo i v případě Rolného. Organizovali podobně výrobu a inspirovali se také v oblasti prodeje a reklamy. Ta byla pro Neheru stěžejní, kladl důraz na budování pověstí rodinného podniku, který se stará o své zaměstnance a o jejich rodiny.

Období první poloviny první republiky se u Nehery neslo v tématu modernizace výroby. Také přicházely do módy nové typy oděvů ze západu. Obecně lze říct, že se zvyšoval zájem zákazníků o nákup konfekční módy, čehož firmy využívaly a zakládaly takzvané filiálky – pobočky svých obchodů. Různé obchody H&M lze také označit za filiálky, toto spojení se však již nevyužívá. První svoji prodejnu otevřel Nehera a spol. na Václavském náměstí 41 v Praze roku 1931. Udělal tak mimo jiné kvůli krachu společnosti Popper a synové, který mu způsobil ztrátu přibližně čtvrt milionu korun. Této společnosti dodával Nehera hotové textilní výrobky a po svém krachu mu nebyla schopna zboží uhradit (*Sommer, Gímeš, 1970*).. Když uviděl Nehera úspěch své první filiálky, rozhodl se dále pobočky rozšiřovat do celého Československa. Součástí každé filiálky byly také dílny, které dokázaly konfekční oblečení upravovat, aby se přiblížilo oblečení na míru. Neheru lze také označit za jednoho z průkopníků direct sale prodeje, tedy prodeje výrobce přímo zákazníkovi bez jakéhokoliv mezičlánku. Kladl důraz na nízké ceny právě z důvodu absence zprostředkovatele mezi výrobcem a prodejní asistentem. To podtrhovalo i jeho reklamní heslo „*Od výrobce přímo k spotřebiteli*“ (*MZA v Brně*).

2.4 Historie firmy Rott

Železářství V. J. Rott bylo založeno v roce 1840 Vincencem Josefem Rottem. Společnost se věnovala primárně prodeji železných výrobků a součásti hodin a hodinek, v dané době se tento sortiment označoval za takzvané „norimberské zboží“. Prodejna sídlila na Malém náměstí čp. 4., v roce 1855 však V. J. Rott koupil dům čp. 142 na druhé straně náměstí. Později přikoupil i sousední domy a následně provedl velkou rekonstrukci. Pro tu mu byla inspirací velká Národopisná výstava organizovaná v roce 1895 na pražském Výstavišti. V rámci ní byla vystavena replika Malého náměstí ze 17. století, kde byl dům U Tří bílých růží, který na čp. 142 stál původně, zvěčněn.

Měl na sobě mnoho fresek. Nový dům měl na starosti navrhnout architekt Rechziegel, který požádal o návrh fasády domu Mikoláše Alše (*vizte přílohu č. 31*). Rottův dům můžeme na místě najít dodnes. Po smrti V. J. Rotta převzali majetek i firmu jeho synové. V. J. Rott zemřel v roce 1876 na leukémii (*Píša, 2012*).

Zajímavou součástí historie Rottových byla i jejich velká podpora veřejných projektů. Přeneseně bychom ji dnes mohli nazvat CSR. Ze strany rodiny došlo k podpoře výstavby Národního divadla po jeho požáru v roce 1881. Průlomem byl také nápad na výstavbu pražské podzemní dráhy v roce 1898. Tu navrhovali postavit ve dvou trasách, první by spojovala Karlín s Křižovnickým pivovarem u Karlova mostu a také z Malé strany do Podolí. Elektrické podniky královského hlavního města Prahy však projekt zavrhly, a tak se první pražská podzemní dráha začala stavět až v roce 1966 (*Píša, 2012*).

Rottovo železářství šlo s dobou a tak se na začátku 20. století začalo více přizpůsobovat reklamním trendům. Již v roce 1896 začalo železářství s pravidelným vydáváním katalogů s cenami. Ty byly vydávány na měsíční bázi a nabízely také například různé sezónní zboží (*Píša, 2012*).

Třicátá léta minulého století byla pro železářství V. J. Rott obdobím největších úspěchů. Železářství V. J. Rott mělo v nabídce sortimentu přibližně 70 000 druhů a velikostí různých kovových a jiných výrobků – hřebíky, šrouby, kliky a další kovové výrobky, na které si zákazník mohl vzpomenout. Jejich slogan „Rott dodá vše“ to jen dokazoval. Denní návštěvnost jejich pražského obchodu se pohybovala kolem dvou tisíc zákazníků, zároveň byl denně odbaven také přibližně stejný počet objednávek na dálku. V roce 1940 měla firma 180 zaměstnanců. Prodejna se pohybuje mezi kategoriemi specializovaná prodejna a specializovaná velkoprodejna.

Podniku se dařilo i za druhé světové války, a to i při nelehké situaci pro veškeré podnikání. Rodině Rottových se podařilo udržet ve vedení firmy přes celou válku a díky tomu nebyla v roce 1945 do vedení dosazena národní správa. Po druhé světové válce se podnik nadechl k velkému návratu k předválečným úspěchům a to i díky pobídce Edvarda Beneše všem movitým Čechoslovákům k investování do podniků. Bohužel však přišlo něco, co zlikvidovalo všechny zde zmiňované úspěšné podniky období první republiky – komunisté. Ihned v únoru 1948 utekl Vladimír Jiří Rott, aktuální vlastník firmy, společně se svojí ženou Rozálii do zahraničí. Jejich syn Vladimír Rott zůstal v Praze. Do podniku byla zavedena národní správa. Později během komunistického režimu byl podnik znárodněn a následně se stal součástí národního podniku Kovomat (*Píša, 2012*). Podnik se stejným jménem stále na své původní adrese existuje, bakalářská práce však jeho existenci nebere v potaz.

2.5 Historie firmy H&M

Společnost H&M, celým názvem Hennes & Mauritz AB, byla založena v roce 1947 Erlingem Perssonem ve švédském Stockholmu. Jedná se o celosvětově známou oděvní společnost, která vlastní 6 oděvních značek – H&M, Monki, Weekday, COS, Cheap Monday and Other Stories. Na začátku se společnost jmenovala pouze Hennes, což v překladu znamená „její“ a prodávala výhradně dámské oblečení. Inspirací byly Perssonovi módní butiky z Ameriky, které se prodeji dámského módního oblečení za přijatelné ceny věnovaly (*Tungate, 2005*). Prodejny lze označit za specializované prodejny.

Firma během let rostla a během 60. let minulého století otevřela své obchody i v Dánsku a v Norsku. V roce 1968 odkoupil zakladatel firmy společnost Mauritz Widforss, která se specializovala na prodej rybářského a loveckého oblečení a vybavení. Došlo také k přejmenování firmy na Hennes & Mauritz, což bylo časem zkráceno na známé H&M.

Během devadesátých let minulého století se H&M dostala do povědomí i díky velké kampani s největšími modelkami té doby. V reklamách H&M vystupovaly například Linda Evangelista, Naomi Campbell a Christy Turlington. Ty na plakátech a billboardech reprezentovaly ležérní chladné designy od H&M stejně dobře, jako drahé luxusní značky na módních přehlídkách. Společnost také jako jedna z prvních v oblasti módy využila internetu a svůj eshop založila již v roce 1998.

Pro H&M byl velkým milníkem vstup do nového tisíciletí, otevřelo totiž svůj první obchod mimo Evropu. Jako první zámořské místo pro svůj obchod si H&M vybralo New York, kde na 5th Avenue otevřeli obchod v březnu 2000. Přímo tak začalo konkurovat luxusním značkám, které v této části Manhattanu mají také své obchody a stejně tak dalším fast fashion značkám. Nakonec se však H&M rozhodlo s velkými návrháři spojit tak, aby spojení neslo výhodu obou stranám. Jednou z prvních podobných spoluprací byla ta s věhlasným Karlem Lagerfeldem, který navrhl svou kolekci pro H&M. Brzy následovali další, zákazníci si oblíbili možnost nosit a vlastnit oblečení od světoznámých návrhářů za velmi nízké ceny. Došlo tak i na spojení s Donatellou Versace či Roberto Cavallim. V roce 2007 H&M expandovalo i na velmi rychle rostoucí asijský trh. První obchody tam otevřelo v Hongkongu a Šanghaji. Dnes tvoří prodejní síť společnosti více než 3500 obchodů. Prodej mimo Švédsko dělá přibližně 90 % zisku společnosti, nejvýdělečnější zemí je pro ni Německo – německý trh tvoří 29 % (*successstory.com*).

Hlavním sloganem firmy zůstalo během téměř celé její historie „*Móda a kvalita za tu nejlepší cenu.*“ Za hlavní cíl si H&M dává uspokojit zákazníka a jeho potřeby. To se daří hlavně

díky velmi nízkým cenám, kterých H&M dosahuje skrze velké objednávky u dodavatelů. H&M nevlastní žádnou továrnu, má však přes 700 nezávislých dodavatelů oblečení a to primárně z Asie a Evropy. Důležitý je pro firmu také zákaznický servis, zákazník je zde naprostým středem pozornosti. Prodejní poradci by měli být vždy schopní zákazníkovi pomoct a poradit. H&M proto své zaměstnance neustále školí, klade důraz na školení o materiálech, aktivním prodeji, prezentaci zboží i společenské odpovědnosti firmy (*H&M, 2014*).

2.6 Historie firmy IKEA

Značku nábytku IKEA založil švédský podnikatel Ingvar Kamprad v roce 1943 ve svých pouhých 17 letech. Samotný název IKEA je akronymem složeným z prvních písmen jména zakladatele (tedy IK), farmy Elmtaryd, kde prožil své dětství, a sousední vesnice Agunnaryd. S prodejem nábytku začal Kamprad až v roce 1948, do té doby se věnoval prodeji per, peněženek či rámečků (*ikea.com*). Postupně začal své portfolio produktů rozšiřovat a prodávat nábytek. Ten prodával za velmi nízké ceny, kterými ohrožoval konkurenci, a to způsobilo jeho bojkot prodejci nábytku. Na to zareagoval jednoduše – začal navrhovat nábytek vlastní (*drawplanet.cz, 2021*).

Jeho nábytek byl specifický tím, že si ho musel každý doma sestavit. Byl také vždy dopravován v tzv. flatpacích – plochých baleních, které využívá IKEA dodnes. Na tento způsob balení přišel jeden z jeho zaměstnanců, když se snažil vejít se stolkem do kufru svého auta. Ten se vejít nemohl, tak mu odšrouboval nohy. Díky plochému balení lze ušetřit velké množství nákladů na dopravu, jelikož s sebou nábytek nevozí vzduch, ale lze s ním nákladový prostor kamionů a dalších strojů úplně naplnit. V roce 1951 také přišel na svět poprvé katalog IKEA, který však již není vydáván (*IKEA.com, 2003*).

Velkým milníkem byl pro firmu rok 1958, kdy otevřela svůj první obchodní dům IKEA. Ten se nacházel ve švédském městě Älmhult a díky ploše téměř 8 tisíc metrů čtverečních se stal největším obchodem s nábytkem v celé Skandinávii. Přestože měla prodejna původně prodejní asistenty, kteří zákazníkům kompletovali jejich objednávky, časem obchod kvůli velkým frontám u pokladen přešel na samoobslužný systém prodeje. Ikea našla svůj ideální materiál pro výrobu levného a vkusného nábytku během šedesátých let, kdy se ve větším začala používat jako materiál dřevotříska. Na ni se lepí barevná dýha, díky čemuž nábytek vypadá vkusně, zároveň si však zachovává velmi nízkou cenu a oproti masivu také nízkou hmotnost (*Lewis, 2008*).

V 70. letech se IKEA začala rozšiřovat mimo Skandinávii. Mezi prvními evropskými zeměmi, kde se otevřely prodejny IKEA, byly Německo a Švýcarsko. Postupně expandovala do celé Evropy. Ta jí však začala být také malá, a tak v roce 1974 došlo k otevření prvního obchodu na jiném kontinentu – konkrétně v Japonsku. Postupně se IKEA rozšířila na všechny kontinenty, posledním byla Jižní Amerika, kde se obchod s nábytkem objevil poprvé v roce 2010 v Santo Domingu v Dominikánské republice. Nyní má IKEA více než 471 poboček v 50 zemích. Zakladatel firmy Ingvar Kamprad z vedení odešel v roce 2013, kdy předal firmu svému nejmladšímu synovi. V roce 2010 byl označen časopisem Forbes za 11. nejbohatšího člověka

na světě. I přes to však stále žil normální život – jezdil levným starým Volvem a spal v průměrných hotelech. Zemřel ve Švédsku v roce 2018 v nedožitých 92 letech (*drawplanet.cz, 2021*).

3 Analytická a komparační část

3.1 Výzkumné cíle, otázky a metody

3.1.1 Výzkumný cíl

Hlavním výzkumným cílem práce je analyzovat rozdíly v marketingových postupech vybraných československých prvorepublikových firem a postupech jejich současných protějšků působících v tom samém segmentu trhu. Jsou zpracovány dvě komparace. Základem obou z nich je porovnání marketingových mixů vybraných společností, přičemž první komparace se nadto věnuje vybraným součástem marketingové komunikace a druhá se vedle zpracování samotného mixu podrobněji věnuje oblasti přístupu k zákazníkům a firemní kultuře.

Jelikož se jedná o případy firem působící v obdobích, která dělí více než 80, práce při popisu a komparaci marketingových postupů zohledňuje technologický vývoj společnosti.

3.1.2 Výzkumné otázky

VO1: V jakých aspektech se liší marketing dvou vybraných prvorepublikových firem působících v oblasti maloobchodu s textilem a marketing vybrané současné firmy působící v tom samém segmentu trhu?

VO2: V jakých aspektech se liší marketing vybrané prvorepublikové firmy působící v oblasti maloobchodu se železářským zbožím a domácími potřebami a marketing vybrané současné firmy působící v oblasti maloobchodu s nábytkem a domácími potřebami?

3.1.3 Metody

Výzkum této bakalářské práce má formát případové studie. *„V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů … V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.“* (*Hendl, 2017, s. 102*) V této práci se jedná o dvě dvoupřípadové studie, přičemž v každé z nich jde o srovnání 2 případů:

1. dvoupřípadová studie	
Případ č. 1: Rolný, továrna na oděvy; Nehera, oděvní služba	Případ č. 2 H&M
2. dvoupřípadová studie	
Případ č. 1: Železářství V. J. Rott	Případ č. 2: IKEA

Tabulka 1: Případové studie

První ze studií zahrnuje v rámci prvního případu dvě firmy obdobného charakteru z důvodu nedostatku archivních materiálů. Tento krok zajistil více dat ke kvalitnější komparaci s firmou H&M.

Práce využívá metodu komparativní analýzy, a to v rámci kategorií marketingového mixu 4P a dalších vybraných kategorií. Jak tvrdí Hendl *(2017)*, komparace případů začíná analýzou jednotlivých případů a následuje srovnání. Tento postup umožňuje práci zjistit shodné a rozdílné stránky jevů, úkazů, ukazatelů či předmětů *(Široký, 2011)*. Práce pro komparaci využívá analýzy komparací marketingových mixů 4P a nadto využívá analýzy komparací vybraných součástí marketingové komunikace. V případě VO2 se mimo analýzy komparací marketingových mixů 4P analyzuje jeden vybraný text zakladatelů společností.

3.2 Rolný a Nehera

3.2.1 Marketingový mix Rolný a Nehera

Product

Primárními produkty firem Rolný i Nehera byly módní produkty. Věnovali se hlavně výrobě pánské, chlapecké a dětské módy. Prodávané konfekční oblečení bylo sezónní, sezóna se měnila čtyřikrát ročně. Oblečení bylo určeno pro co nejširší veřejnost, a proto bychom jej mohli označit jako nadčasové. Nesledovalo módní trendy. Kvalitativně bylo také podobné, i tak firmy mezi sebou vedly o kvalitě oblečení spory. V archivních dopisech firmy Rolný lze například najít stížnost jeho nákupčího na nekalou soutěž Neherovy firmy, která označuje materiál svých oděvů za čistou vlnu, přestože se o čistou vlnu nejednalo (*vizte přílohu č. 10*). Spor nakonec skončil přátelskou domluvou obou firem (*vizte přílohu č. 11*). Obě firmy oděvy odebíraly od domácích krejčích z Prostějova a okolí.

Price

Cenotvorbu měly obě společnosti nastavenou velmi podobně. Nákup obleku u Rolného či Nehery byl více než čtyřikrát levnější než ušití obleku na míru přímo v krejčovství. Obě firmy navíc nabízely možnost nechat si oblečení za drobný poplatek upravit tak, aby padl téměř stejně dobře jako ten šitý na míru. To lze označit za jeden ze způsobu budování loajality zákazníků v rámci hodnotového marketingu.

Cenotvorba byla jednou z důležitých součástí konkurenčního boje Arnošta Rolného s Janem Neherou. Jak je zmíněno výše, z hlediska kvality byl jejich sortiment srovnatelný, pro zákazníka tedy byla rozhodující hlavně cena a propagace. Původně měl Rolný ceny obleků relativně náhodné a různorodé, ve 30. letech však přišel s novinkou. Zavedl několik cenových kategorií obleků. Ta označovala i různé kvalitativní úrovně jednotlivých obleků. Všechny cenovky zakončil na číslici 6. Ta mimo jiné reagovala na ceny končící devítkou v obchodech Jana Nehery, které přebral Nehera od firmy Baťa. Důležitou součástí jeho cenotvorby byla také veřejná kalkulace. Jak je vysvětleno níže v bakalářské práci, jedná se o rozepsání jednotlivých nákladů na různé části daného oblečení na visačce. Ta obsahovala jak ceny materiálu, tak například náklady na jednotlivé zaměstnance či sociální odvody. Po úspěchu Rolného veřejné kalkulace ji zavedl také Nehera (*MZA v Brně*).

Place

Obě firmy měly své centrály v Prostějově a odebíraly oděvy od soukromých krejčích v okolí. Díky tomu nemusela ani jedna mít své velké týmy vlastních krejčích, ale nechávaly si oděvy dodávat od externistů, kteří je šili doma. Typicky tak ve svých továrnách oblečení od krejčích pouze kompletovali a balili.

Rolný své zboží prodával primárně ve svých vlastních obchodech – filiálkách. První otevřel v roce 1922 v Praze na Václavském náměstí. Všechny filiálky měly podobný design a všichni prodejci v jednotlivých filiálkách museli zvládat stejné úkony. V roce 1932 měl 58 vlastních filiálek (*Rolný, 1932*). Prodejny samotné můžeme kategorizovat jako specializované prodejny.

Nehera začal s prodejem ve vlastních filiálkách později než Rolný, původně dodával své oblečení jednotlivých prodejcům, kteří ho kupovali na úvěr, ale po krachu největšího odběratele se svůj přístup k prodeji rozhodl přehodnotit (*Sommer, Gímeš, 1970*). Oba otevřeli postupně své prodejny ve většině velkých československých měst a také v zahraničí – například ve Skandinávii a v Maroku.

Dopravu po Československu firmy řešily skrze firemní nákladní automobily, které byly opatřeny reklamou na dané firmy. Rolný pro zjednodušení distribuce oblečení do jednotlivých prodejen rozdělil své filiálky v Československé republice na 10 skupin. Každá skupina měla své centrum, které dělalo dohled nad jednotlivými obchody a také distribuovalo mezi ně objednané zboží (*MZA v Brně*).

Promotion

Propagaci svého zboží považovali Rolný i Nehera za velmi důležitou. Jak je zmíněno výše, byl to jeden z mála způsobů, kterými mohli vyhrát konkurenční boj na módním konfekčním trhu v Československé republice. Rolný měl ve své firmě reklamní oddělení s až deseti stálými zaměstnanci. Vydávali také své vlastní reklamní časopisy, věnovali se pečlivě výlohám, inzerovali v novinách a dalších dobových reklamních kanálech a produkovali také své vlastní reklamní předměty, například kalendáře (*MZA v Brně*).

3.2.2 Vybrané způsoby propagace a jiné archivní materiály firmy Rolný

3.2.2.1 Časopis pro zákazníky a Kalendář Rolný

Firma Rolný si velmi dobře uvědomovala, že není důležité lákat jen nové zákazníky, ale je také nutné pracovat na udržení dobrých vztahů s těmi stávajícími. Konkurence v podobě jiných firem specializujících se na výrobu konfekčního oblečení byla velká. Proto začala firma v roce 1932 tisknout svůj vlastní časopis pro zákazníky Oděvní zpravodaj. Jednalo se o měsíčník. Cílem časopisu nebylo jen informovat o novinkách a akcích na sortiment firmy, ale také bavit celou rodinu.

Na začátku každého čísla se objevoval úvodník, který psal jak ředitel firmy Jiří Matoušek, tak i samotný majitel firmy Arnošt Rolný. V rámci úvodníku se probíralo mnoho témat – ředitel grafického oddělení Jiří Meixner například zmiňoval různé slevy či soutěže. Arnošt Rolný například v prvním čísle 3. ročníku časopisu v lednu 1934 predikoval, co tento rok společnosti i firmě přinese. Přestože Arnošt Rolný zmiňuje, že dopady velké hospodářské krize na Československo jsou z důvodu nepružné obchodní politiky, devisových opatření a vysoké daňové zátěže značné a schopnost udržet si své výnosy je pro svobodný průmysl výjimkou, přechází k pozitivnějšímu motivujícímu závěru: „*Dejme se všichni do služeb hospodářských, abychom přispěli účinně k potření nezaměstnanosti a krize. Dejme všichni do služeb veřejnosti náš rozum, srdce a mužnou zodpovědnost* (*Oděvní zpravodaj Rolný: Roč. 3., 1934, č. 1, leden, s. 1*).

Součástí Oděvního zpravodaje jsou také například různé motivační citáty, zábavné či detektivní příběhy, články o úspěších firmy v Československu i v zahraničí a nebo také rubrika ,,módní hlídka''. Tu psal vedoucí reklamního oddělení Josef Wobořil a upozorňoval v ní na to, jak se obléci na různé druhy společenských událostí. Za nejzajímavější na této rubrice lze však považovat fakt, že Josef Wobořil své články doplňoval snímky známých osobností a ty komentoval (*Oděvní zpravodaj Rolný: Roč. 3., 1934, č. 8., prosinec, s. 4*). V rámci rešerše nebylo možné ověřit, zdali se jedná o první českou obdobu „módní policie“ známé v současné době z různých bulvárních magazínů, dovolím si však tvrdit, že se pravděpodobně jedná o jeden z prvních případů těchto rubrik.

Oděvní zpravodaj také reagoval na aktuální přání zákazníků. V rámci třetího čísla čtvrtého ročníku časopisu v březnu 1935 přibyla rubrika pro děti. Arnošt Rolný se v ní označuje za „Strýčka Rolného“ a vzkazuje dětem mimo jiné následující: „*Vzal jsem si Vaši stížnost a přání k srdci a vymyslil pro Vás hádanku, kterou si budete muset lámat hlavičky. A strýček Rolný, víte ten strýček, kterému patří filiálky ve 100 městech naší krásné vlasti, ten byl tak dobrý a vypsal pro rozluštění hádanky tři pěkné ceny.*“ Na tomto příkladu si lze dokázat výše zmíněný fakt, že se firma Rolný v rámci Oděvního zpravodaje snažila zapůsobit skutečně na celou rodinu a zároveň si uvědomovala, že budování dobré pověsti značky již od útlého věku je důležité. Na děti se Rolný zaměřoval i akcí, v rámci které zdarma měnil chlapcům roztrhnuté oblečení za nové, aby je chránil před domácími tresty za roztrhaný oděv.

Hoši!

Před rokem jsem Vám slíbil, že vyměním Vám u mne koupené šaty za nové, stane-li se Vám neštěstí, nebo nehoda, polejete-li si inkoustem kabát neb roztrhnete-li nohavici či rukáv.

Slib jsem dodržel. Sta a sta kluků si v mých prodejnách v celé republice vyměnilo roztržené šaty. Ovšem ne šaty obnošené.

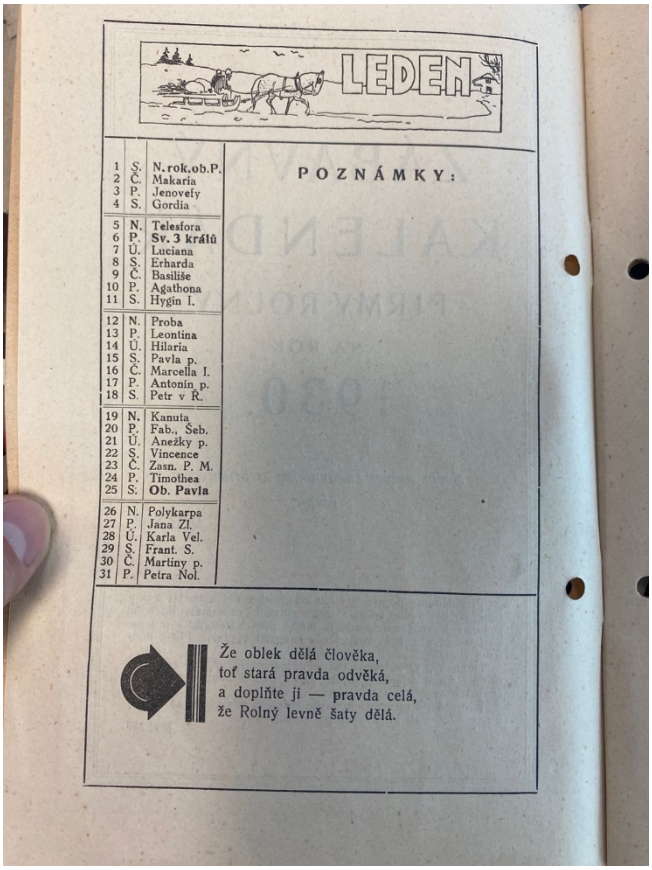
Jsem Váš přítel a budu Vás chránit i příští rok před trestem za roztrhaný oděv. Mimo to jsou letos ceny mých výrobků ještě mnohem nižší než-li loni. Pročtěte si na následující straně moje ceny.

Obrázek 1: Slib chlapcům (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)

Společnost Rolný distribuovala mezi své zákazníky také vlastní reklamní kalendáře. Nazývala je Zábavný kalendář firmy Rolný. V Moravském Zemském Archivu se dochoval kus z roku 1930. Ten začíná předmluvou samotného ředitele firmy Arnošta Rolného, který děkuje všem zákazníkům firmy za projevenou důvěru v uplynulém roce a věří, že budou mít i nadále zájem o produkty jeho společnosti. Hned poté následuje velká tabulka s názvem „*Jak se máme oblékati při různých příležitostech*,“ kde jsou doporučovány různé druhy oblečení z jeho

nabídky. Každý měsíc má v kalendáři vlastní stránku, na které jsou kromě svátků také pranostiky upravené speciálně pro firmu Rolný.

„V únoru se ledy boří,
Vesna brzy přijde v kraj,
Rolný nové vzory tvoří
Pro jaro a krásný máj.“
(*Zábavný kalendář firmy Rolný, 1930, MZA v Brně*)



Obrázek 2: Kalendář firmy Rolný z roku 1930 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)

Po části s jednotlivými měsíci se kalendář mění v dokument, který bych nazval brožurou či časopisem o firmě Rolný. V jednom z krátkých článků kalendář opisuje město Prostějov a svůj vliv na textilní průmysl, v dalším následuje jeho životní příběh a snaha Arnošta Rolného o prodej dostupného vkusného oblečení veřejnosti. Byl zklamaný z faktu, že lidé utrácejí velké množství peněz v barech, ale nemají na slušné oblečení a chodí v přešitých vojenských uniformách. „*Tu pojal Rolný myšlenku, že na tomto poli musí a bude pracovati se vší energií a se vším důmyslem a této myšlenky se již nikdy nevzdal. Tenkráte Baťa omračoval veřejnost svojí expansí doma v Republice. Rolný sice nebyl Baťa a neměl jeho milionů, ale měl*

dobrou vůli a chtěl se přiblížiti domácimu konsumentu, posloužiti mu a zvednouti tím kulturu oblékání ve své vlasti. Nechal exportu a cest do zahraničí a začal s malými prostředky, ale s velikým nadšením, zařizování filiálek v naší zemi, pracovati pro domácího konsumenta (*Zábavný kalendář firmy Rolný, 1930, MZA v Brně*).“ Kalendář také obsahoval fotografie mnoha z Rolného filiálek.

3.2.2.2 Sjednocení cen, veřejná kalkulace a zásada dobré služby lidu

Při pohledu na dobové katalogy firmy Rolný si můžeme povšimnout několika zajímavých úkazů. Obleky byly od třicátých let rozděleny do několika cenových kategorií. Ve dvacátých letech byly ceny obleků různé, rok 1930 však přinesl výraznou změnu: všechny ceny končily na číslici 6. Je patrná inspirace tzv. Baťovskými cenami, ty však končily číslicí 9. Nižší poslední číslice než u Bati umožnila Rolnému implementovat pro nadcházející sezónu nový firemní slogan „*Jsme levnější než Baťa*“. Důležité také je, že největší konkurent Rolného Nehera implementoval baťovské ceny s baťovskou devítkou, to pro zákazníka při porovnání dvou firem opět vytvářelo dojem nižší ceny v prospěch Rolného (*Naše Služba, Odborná hlídka, roč. 1., 1933, č. 1., s. 4*).

Asi nejzajímavější částí cenotvorby Rolného je však tzv. „veřejná kalkulace,“ kterou firma zavedla v roce 1932. Rolný se snažil působit na své zákazníky mile a lidsky, kladl velký důraz na prezentaci poctivosti firmy. „*Rčení našeho prezidenta „Pravda vítězí“ neplatí pouze v politice a historie, ale také v podnikání, jak jsme se za desetiletí existence naší firmy přesvědčili*.“ (*Rolný, 1932, s. 20*) Přišel tedy s veřejnou kalkulací. U všech oděvů se kromě visačky s velikostí nacházela i tabulka s rozpočítáním jednotlivých nákladů na výrobu daného kusu oděvu. Do tohoto rozpočítání zahrnoval Rolný například cenu látky, mzdu krejčího, režii centrály a filiálky nebo například i zisk. Tato veřejná kalkulace vyvolala velký ohlas u veřejnosti a v tisku, před filiálkami se začali tísnit lidé, koukali do výloh a zkoumali tyto dokumenty (*Rolný, 1932*).

Látka	66,35 Kčs
Příprava	29,42 Kčs
Mzda	33,62 Kčs
Režie	9,6 Kčs
Provise	17,55 Kčs
Daň	4,65 Kčs
Soc. dávky	1,55 Kčs
Zisk	3,66 Kčs

Tabulka 2: Příklad veřejné kalkulace

Rolný kladl velký důraz na lidskost a službu lidu nejen v rámci samotné cenotvorby, ale také v rámci prodeje. Na začátku 30. let dvacátého století docházelo vlivem hospodářského a měnového vývoje v cizině ke snížení hodnoty československé koruny. Proto se Národní banka Československá rozhodla pro devalvaci hodnoty české koruny (*Šubrt, 2018*). Na toto reagoval Rolný ve svém Oděvním zpravodaji, kde se zavázal k dobré službě lidu. Uveřejnil zde zprávu, ve které slibuje, že v celé ČSR se budou prodávat obleky pro jarní a letní sezónu za cenu před snížením zlatého obsahu československé koruny. Tím se, jak zmiňuje úryvek v časopise Oděvní zpravodaj Rolný, naplní žádost vlády a zásada dobré služby lidu – zvýší se obrat a sníží se režie a tím zůstane zboží stále dostupné (*Oděvní zpravodaj Rolný, 1934*).

3.2.2.3 Vedení prodejny

Pro vedoucí prodejen připravila firma Rolný nedatovanou příručku (*vizte přílohu č. 9*), ve které se věnuje tomu, jaké jsou jejich povinnosti a jaké by měly být jejich vlastnosti. V rámci příručky definuje jistý Bedřich Antonín následujících 10 vlastností osobnosti prodejny:

1. Musí rozumět svému oboru – a to jak po stránce výroby oděvů, tak i po stránce spotřebitelské
2. Musí být úspěšným prodavačem – zná psychologii prodeje, okruhy zákazníků i prodejní vlastnosti jeho zboží

3. Musí mít bezpodmínečně dobrý poměr k firmě a ke svým představeným – pokud necítí sounáležitost k firmě a jeho nadřízeným, nemůže být dobrou součástí firmy
4. Musí umět jednat s lidmi – bez vhodného chování k zákazníkům nemůže svěřená prodejna dostatečně růst
5. Musí míti vůdčí schopnosti – každý vedoucí prodejny řídí svůj tým prodavačů
6. Musí rozumět reklamě a umět alespoň v základních obrysech aranžovat – tedy nejde pouze o znalost letáků z centrály, ale také o schopnost vyzdobit výlohu a podobně
7. Musí rozumět účetnictví – má zodpovědnost za objednávky zboží na svoji prodejnu
8. Musí býti společenský – vedoucí prodejny by měl poznávat nové zákazníky chozením do společnosti, čímž se také zlepšuje ve svém jednání s lidmi
9. Vedoucí prodejny má míti dále rozhled o všeobecných poměrech – bez něj nedokáže obhájit například zvýšení cen
10. Musí být vytrvalý – tuto vlastnost staví Antonín Bedřich nad talent: „*Kdo je vytrvalý, dohoní a předhoní v životě sebenadanějšího, jemuž vytrvalost schází.* (*MZA v Brně*)“ (*Antonín, s. 3.*)

3.3 Marketingový mix H&M

Product

H&M se vždy věnovalo primárně prodeji oblečení, a to jak pánského, tak i dámského a dětského. Vše doplňuje prodejem kosmetiky, doplňků a obuvi. Přestože se značka snaží prezentovat jako udržitelná, je označována za typického představitele fast fashion. Nová kolekce přichází do prodejny každé 2 týdny, pouze kolekce basic vydrží na pultech obchodů 6 až 8 měsíců. Díky svým šestitýdenním cyklům standardních kolekcí přináší na trh neustále nové a nové výrobky. Ty jsou vždy aktuální, také se stává, že si designéři H&M vezmou inspiraci z kolekce více high fashion značky a přinesou podobný výrobek na trh dříve, než se ten původní stihne dostat z mola do obchodů. Z definice byznys modelu. Byznys model fast fashion společností je založen na potřebě zákazníka vlastnit produkt, který je v souladu s nejaktuálnějšími trendy. Ty však v současné společnosti trvají jen velmi krátkou dobu. I vzhledem k této rychlé změně trendů zákazník oděv obleče pouze několikrát, díky čemuž ho není nutné vyrábět z nejkvalitnějších materiálů.

Price

H&M vždy bodovalo u zákazníků svými nízkými cenami. To se firmě daří dosahovat mimo jiné skrze minimalizaci výrobních a dopravních nákladů. Ve srovnání s jinými fast fashion značkami má H&M ceny často nižší. V současnosti využívá H&M sloganu „*Kvalitní móda za nejlepší cenu*“. Jak je zmíněno výše, kvalita zpracování je diskutabilní.

Place

H&M prodává své výrobky dvěma cestami. První z nich jsou prodejny H&M, které se nachází primárně ve velkých městech po celém světě. V roce 2021 mělo H&M 4 801 prodejen. Velikosti jednotlivých prodejen závisí na velikosti měst, ve kterých se prodejny nacházejí. Prodejny mají jasně danou korporátní hierarchii, které vévodí tzv. store manager. Ten má na starosti vedení prodejny na denní bázi a řídí veškeré další zaměstnance prodejny. V nich se nacházejí mimo jiné prodejní asistenti, kteří mají na starosti obsluhu zákazníků přímo na prodejní ploše. Zajímavé je, že prodejní asistenti nemají jednotnou uniformu, ale nosí oblečení z kolekcí H&M, jmenovku a červenou stužku. Svůj sortiment H&M prodává také skrz svůj internetový obchod. H&M se daří neustále rozšiřovat na nové trhy a do nových měst v trzích stávajících. Logistiku má H&M zvládnutou velice kvalitně, doba od návrhu produktu po jeho prodej se pohybuje okolo 2 až 3 týdnů (*440 Industries, 2021*).

Promotion

H&M v České republice využívá primárně online marketing. Jeho součástí jsou nejen online reklamy, ale také například spolupráce s influencery. Značka je často obviňována z greenwashingu, tedy z toho, že ve svých marketingových tvrzeních propaguje udržitelnost, jakkoliv se ale o udržitelný business nejedná. H&M je velmi aktivní na sociálních sítích, prezentuje se na Facebooku, Instagramu, YouTube a dalších. Značka nemá svůj vlastní český instagramový účet. Má však českou mutaci své centrální facebookové stránky. Využívá jednoho instagramového účtu pro celý svět, kde má aktuálně téměř 40 milionů sledujících. Na sociálních sítích prezentuje své zboží a aktuální kolekci. V České republice pracuje s velkými jmény na českém Instagramu, jedním z nejvýraznějších je Nikol Čechová (@shopaholicnikol). H&M nevyužívá PPC (pay per click – inzerent platí za počet prokliků reklamy) reklamy, zaměřuje se primárně na SEO (search engine optimalization – optimalizaci svých webových stránek po zobrazování na předních místech ve vyhledávačích). Placenou reklamu lze také nalézt v podobě reklamních videí na YouTube. H&M využívá také OOH (out of home – venkovní reklama) reklamy a inzerce v módních časopisech, TV reklamy nevyužívá téměř vůbec.

3.3.1 Vybrané faktory ovlivňující marketing a vnitřní fungování H&M

3.3.1.1 Greenwashing a udržitelnost

Značka H&M je v poslední době velmi často označována jako typický příklad prodejce oblečení, který v rámci snahy o prezentaci sebe sama aplikuje na širokou veřejnost tzv. greenwashing. To je patrné například v každoročních zprávách společnosti o udržitelnosti. *(hm.sustainibility.com*) H&M sice zaměstnává více než 30 kontrolorů dodavatelských zdrojů, v médiiích se přesto často objevují zprávy o špatné bezpečnosti práce zaměstnanců dodavatelských továren nebo o ekologických dopadech fast fashion. Za příklad lze vzít údajně udržitelnou kolekci, kterou H&M představilo. Ta je vyrobena z většího procenta syntetických látek než kolekce klasická. Výroba syntetických látek je přitom závislá na neobnovitelných zdrojích (*King, 2021*). Problematikou syntetických látek se práce zabývá v další kapitole.

Za negativní ekologický dopad fast fashion módy může více činitelů. Jedním z nich je výběr materiálů. Nejčastěji se využívá bavlny a polyesteru. Na výrobu jednoho bavlněného trika je potřeba až 2700 litrů vody (*Drew, Yehounme, 2017*). Polyester nelze vypěstovat, jedná se o látku z ropy a při výrobě polyesterového trička vzniká přibližně dvojnásobek skleníkových

plynů oproti výrobě trika bavlněného (*Kalliala, Nousiainen, 1999*). Výroba polyesteru má celosvětově za následek produkci více než 706 milionů tun skleníkových plynů a polyester je hlavním materiálem, který H&M při produkci oblečení využívá. Navíc mnoho vyrobeného oblečení není ani jednou nošené, 12 tun oblečení z H&M bylo spáleno nepoužité mezi roky 2013 a 2017 čistě v Dánsku (*Brodde, 2017*).

3.3.1.2 H&M Magazine

Společnost H&M nabízela na svých prodejnách, stejně jako firmy Rolný a Nehera, vlastní tištěný oděvní časopis, který byl vydáván sezónně každé 3 měsíce. K dispozici byl také v PDF formě na webových stránkách V rámci časopisu H&M prezentovalo svých zákazníkům články o nových kolekcích, módních trendech, kultuře a přinášelo také rozhovory s celebritami a důležitými osobnostmi v oblasti módy. Vzhledem k vývoji cílové skupiny byla tištěná verze časopisu zrušena a celý H&M Magazine byl převeden do online podoby, kde se nově nevyskytuje ve formě PDF, ale v podobě blogpostů s různými články. Ty cílí primárně na dospělé a teenagery se zájmem o módu, dětem mladších přibližně 14 let se vůbec nevěnuje.

Na české mutaci webu můžeme nalézt 3 základní témata, kterým se H&M v anglicky psaných článcích věnuje: Fashion, Beauty a Culture. H&M na něm v posledních dvou letech téměř výhradně propaguje nové kolekce svého oblečení a představuje příběhy za nimi. Snaží se také v rámci článků tvořit své pozitivní PR a bojovat s pověstí fast fashion značky s negativním dopadem na životní prostředí, často se však jedná jen o další formu greenwashingu, popsaného v předchozí kapitole. Příkladem může být článek „*Co-exist Story*“, který pojednává o kolekci představené na podzim roku 2021. Ta je dle tvrzení H&M veganskou kolekcí oblečení, která byla schválena organizací PETA (People for the Ethical Treatment of Animals, největší nezisková organizace bojující za práva zvířat na světě). H&M uvádí jako velkou senzaci, že péřové bundy nejsou plněny husím peřím a kožené džíny jsou vyráběny ze slupek vína. Vše je dle H&M doplňováno přírodním kaučukem, recyklovaným nylonem a recyklovaným polyesterem. V kolekci dále nabízí H&M také make-up set, který byl schválen neziskovou organizací Vegan Society (nezisková organizace kontrolující netestování výrobků na zvířatech). V článku se objevuje též citace Laury Shieldsové, manažerky PETA pro CSR (Corporate Responsbility): „*Velká část naší práce v organizaci PETA spočívá v navazování pozitivních vztahů se společnostmi, jako je H&M, protože usilujeme o ukončení používání materiálů živočišného původu. Jsme nadšeni, že můžeme spolupracovat s H&M na kolekci*

s báječnými veganskými vzory, které jsou šetrnější k planetě a zvířatům, která na ní žijí.“ (*H&M, 2021*)

Přestože příkladový článek a samotná kolekce mohou na první pohled působit chvályhodně a posun k veganským materiálům je vzhledem k celkové udržitelnosti módního průmyslu důležitý, již brzy se objevily články kritizující tuto nově představenou kolekci i způsob její propagace. Za zavádějící v rámci greenwashingu lze označit dvě fakta týkající se tohoto článku a kolekce samotné. Slovo „recyklovaný“ sice může působit chvályhodně, jak upozorňuje Maxine Bédat (ředitel New Standard Institute, který se věnuje osvětě světové populace na téma udržitelnosti módního průmyslu s využitím nezávislých vědeckých studií), není tomu tak: „*Byli jsme přesvědčení, že význam slov recyklovaný a udržitelný je synonymní, ačkoliv tomu tak není.*“ (*McNulty, 2021)* Bédat upozorňuje, že módní průmysl nerecykluje syntetické tkaniny (například recyklovaný polyester) ze samotných tkanin, ale využívá plastových pet lahví. Plastové pet lahve lze recyklovat minimálně 10 krát během jejich životního cyklu, díky čemuž je lze označit v rámci plastů na jedno využití za jeden z lepších produktů. Tím, že se tyto pet lahve přesunou z uzavřeného koloběhu recyklování pet lahví do jednosměrného výrobního procesu oblečení, ztratí již naprosto možnost své recyklace, jelikož méně než 1 % oblečení na celém světě je recyklováno (*McNulty, 2021*). Druhým faktem, který článek naprosto přehlíží, je problém vykořisťování lidí, kteří pracují v nelidských podmínkách v chudých zemích pro dodavatele oblečení H&M. Pokud se tedy na tento článek v H&M Magazine i kolekci samotnou podíváme kritickým pohledem, zjistíme, že přestože může nápad znít ušlechtile, ve skutečnosti pouze zakrývá další problémy, které H&M a celé fast fashion odvětví má.

3.3.1.3 Zodpovědnost vedoucího prodejny H&M

Nejdůležitější postavou každého obchodu H&M je jeho vedoucí, taktéž známý jako store manager. H&M v rámci svých pracovních inzerátů jasně definuje, které schopnosti a vlastnosti má každý vedoucí prodejny mít, aby mohl být do firmy přijat.
Jeho úkoly jsou:

- Poskytnutí skvělého zákaznického servisu na všech úrovních
- Follow up prodejního cíle a rozpočtu vedoucí k optimalizaci zisku
- Zajištění všech obchodních aktivit podle standardu (prezentace oděvů, prodejní aktivity, kampaně, sklad a follow-up)
- Nábor, trénink a rozvoj zaměstnanců, úspěšné plánování postupů na jednotlivé funkce
- Zajištění všech back-up procesů podle standardu (plánování směn, kasy, slevové akce, dodávky, bezpečnostní security rutiny)
- Jít příkladem pro celý tým & chovat se jako „role model“

Za nejdůležitější osobní kvality označuje H&M:

- Řízení výkonnosti založené na výsledcích
- Schopnost přiblížit očekávání a informace svému týmu
- Férové, empatické chování a oddanost práci i svému týmu
- Dobré organizační schopnosti a zvládnutí velkého pracovního vytížení
- Schopnost vytvářet priority a plán dopředu, aby mohl být chod obchodu plynulý
- Analytické a jasné myšlení
- Schopnost hodnotit a zlepšovat své vlastní i týmové výkony vedoucí k dosažení výsledků a úspěšného cíle
- Být pozitivním lídrem & být ochotný se dále učit a zlepšovat

(*jobs.smartrecruiter.com*)

3.4 Komparace firmy Rolný, Nehera, oděvní služba s H&M

Firmy Rolný, Nehera, oděvní služba i H&M spojuje segment prodeje oblečení v konfekčních velikostech. V komparaci českých firem s H&M lze určit některé podobné aspekty jejich přístupu k marketingu i podnikání samotnému, narazíme však i na odlišnosti, které jasně ukazují, kam se celý oděvní průmysl od 20. let minulého století posunul a jak se změnil.

3.4.1 Komparace marketingových mixů firem Rolného a Nehery na jedné straně a firmy H&M na druhé straně

Prvním z porovnávaných P marketingového mixu je produkt. Jak obě československé firmy, tak švédská firma se věnují prodeji pánského, dámského i dětského konfekčního oblečení. Hlavním rozdílem je sortiment, ve kterém lze pozorovat rozdíl v kvantitě a diverzitě sortimentu. H&M nabízí mnohem větší množství doplňků (náušnice, sluneční brýle a podobně) oproti československým firmám. Rolný i Nehera se snažili prodávat primárně nadčasové oblečení a téměř nevěnovali svoji pozornost módním trendům. Mimo těch sezónních se kolekce u těchto firem obměňovaly nejčastěji jednou do roka, zatímco H&M představuje nové kolekce každé 2 týdny. H&M sice nabízí svoji kolekci Basic, která je obměňována méně často, tvoří však jen menší část její nabídky. Navíc cyklus kolekcí Basic je i tak kratší v porovnání se srovnatelnými kolekcemi prvorepublikových firem.

Jakkoliv je segment firem stejný, už z definice byznys modelu fast fashion řetězců, mezi které lze na rozdíl od Rolného s Neherou H&M zařadit, můžeme usuzovat, že kvalita oblečení prodávaného v H&M je nižší. Všechny společnosti mají své dodavatele konfekce, avšak zatímco obě československé firmy měly své vlastní továrny na kompletaci oblečení, H&M dostává od svých dodavatelů výrobky již hotové.

Ceny mají na svou dobu všechny tři společnosti nastavené velmi podobně, cílí na nižší střední a střední třídu, jelikož se nejedná o zakázkovou výrobu či luxusní módní značky. Oproti H&M však Rolný i Nehera nabízejí možnost úpravy oblečení za nízké ceny přímo na pobočkách, to H&M v žádné podobě neumožňuje. Zajímavý pohled nabízejí dobové cedulky Rolného i Nehery oproti současným cedulkám H&M. Zatímco Rolný i Nehera nechají nahlédnout zákazníka do nákladů na vznik jimi prodávaného oblečení v rámci veřejné kalkulace, na cedulkách H&M nalezneme pouze informace o cenách oblečení v jiných měnách, dopátrat se skutečných nákladů na výrobu je velmi složité. Dle některých odhadů je marže fast

fashion prodejců u jednoho trika okolo 60 % (*Westwood, 2013*), což může v zákaznících vyvolávat negativní konotace. Otázkou však zůstává, zdali byla veřejná kalkulace u Rolného a Nehery skutečně tak transparentní, jak byla tato praxe majiteli firem prezentována. Stále se jedná o marketingové sdělení zákazníkovi, které je z podstaty věci tvořeno s určitým cílem a je poplatné očekávání cílové skupiny. Lze se domnívat, že se Nehera a Rolný skrze rozepsání nákladů a uvedení marže snažili přiblížit své oblečení zakázkové výrobě u krejčího, který zákazníkům též počítá náklady na jednotlivé části oblečení, a tím navodit dojem prémiové služby. Z tohoto pohledu by se jednalo o marketingový postup, který měl dotyčným firmám získat konkurenční výhodu, a to jak ve vztahu k obdobným firmám, které se zaměřovaly na nezakázkovou výrobu, tak i ve vztahu k prémiové zakázkové výrobě.

V rámci place (místo) nalezneme nejspíše nejvýraznější průnik všech tří společností. Všechny tři prodávají své oblečení výhradně ve svých vlastních prodejnách (přestože tomu bylo u Nehery původně jinak, velmi rychle svoji prodejní strategii změnil, jak bylo uvedeno dříve). Prodejny všech tří společností mají pevně danou hierarchii zaměstnanců, v nichž jsou jedněmi z nejdůležitějších postav prodejní asistenti. Ti musí znát důkladně sortiment, v československých firmách na rozdíl od švédské musí navíc umět základy krejčoviny. Zajímavý je také pohled na oblékání prodejních asistentů, zatímco u Rolného a Nehery měli prodejní asistenti pevně dané oblečení, v rámci prodejen H&M narazíme na asistenty oblečené do různých oděvů z nabídky H&M a od běžných zákazníků se odlišují pouze jmenovkou a červenou stužkou. Tento empirický rozdíl však lze odůvodnit rozdílným přístupem k firemní identitě a zákazníkovi samotnému. H&M se v souvislosti s akcentem na rychle měnící se trendy a současným důrazem na individuální vyjádření jednotlivce snaží nabídnout svým zákazníkům co nejpestřejší portfolio, což je reflektováno diverzitou v rámci kultury oblékání prodejních asistentů.

Všechny tři společnosti se během své existence rozšířily také do zahraničí. Logistika H&M je rychlejší a efektivnější než ta Rolného a Nehery – jednak díky svému postupnému vývoji, ale také proto, že že nemusí docházet ke kompletaci ve vlastních továrnách.

U všech tří společností vidíme velký důraz na propagaci sebe a svých výrobků. Společným jevem je i využití širokého mixu komunikačních kanálů typických pro jejich dobu. Všechny tři firmy se také důkladně věnovaly přípravám výloh svých obchodů, které mají pevně daný řád. Oproti Rolnému a Neherovi nemá H&M k dispozici pro své zákazníky téměř žádné reklamní předměty (např. výše zmiňovaný kalendář u Rolného). Vysvětlení lze hledat v samotném brandingu firem. Rolný a Nehera kladli velký důraz na budování své vlastní značky v rámci hodnotového marketingu tak, aby byli jejich zákazníci pyšní na fakt, že nosí

zboží jejich značky. H&M se snaží získat zákazníky hlavně tím, že pro ně přináší oblečení dle aktuálních trendů, které jsou v byznysovém modelu fast fashion důležitější než samotné značky. Díky tomu si může každý zákazník nalézt to své.

Zajímavý je pohled na prezentaci samotných firem v rámci PR. Zatímco H&M se prezentuje hlavně svým firemním jménem a nevyužívá svých ředitelů či zakladatelů, Rolný i Nehera často prezentovali své firmy osobně, nebáli se tak brát zodpovědnost za své firmy sami na sebe. To, že u H&M tento marketingový prvek v takové míře jako u Rolného či Nehery nenajdeme, přitom neznamená, že by se dnes snad nepoužíval. Z našich podnikatelů stačí připomenout Josefa Průšu, který vybudoval jednu z největších firem na 3D tiskárny ve světě. Rolný a Nehera kladli velký důraz na budování své vlastní značky v rámci hodnotového marketingu tak, aby byli jejich zákazníci pyšní na fakt, že nosí zboží jejich značky.

3.4.2 Komparace dalších způsobů propagace

Podíváme-li se detailněji na srovnání firemních časopisů Rolného i Nehery s H&M Magazine, zjistíme, v čem se přístupy dobových československých firem se současnou švédskou liší. Rozdíl můžeme pozorovat hlavně v tématech článků. H&M Magazine se věnuje výhradně módě a dění okolo ní, zatímco Rolný i Nehera mají své časopisy tématicky daleko bohatší. Neobsahují pouze články lákající na nové kolekce, ale snaží se bavit celou rodinu. Navíc tón časopisů Nehery i Rolného je daleko osobnější než v případě H&M Magazine. Dovolují si také kritizovat oblékání známých osobností. Lze tedy usuzovat, že časopisy firem Rolný a Nehera do jisté míry plnily funkci současných lifestylových magazínů. Rolný se také nebojí komentovat hospodářskou situaci v 30. letech minulého století. Jeho zpravodaj Naše Služba například negativně komentuje v 5. čísle ročníku 1937 vládní nařízení č. 162/1935, které vytváří nutnost schválit nové prodejny v některých odvětvích úřady, a označuje je za protiústavní (*vizte přílohu č. 8*). U současných globálních firem lze naproti tomu pozorovat jistou formu apolitičnosti, kterou u Rolného nenacházíme.

Zajímavý je také pohled na společenskou odpovědnost československých firem a H&M. Rolný konstatoval snahu o službu lidu, přičemž ve svém sdělení se tím snažil vytvořit dojem vyššího cíle, jak je to popisované v práci výše. Lze však odhadovat, že šlo také o snahu prodat oblečení naskladněné před devalvací koruny. Kdyby firma zboží neprodala, došlo by u ní k vyšším ztrátám v porovnání se ztrátami spojenými s prodejem daného zboží za ceny před devalvací koruny. H&M opakovaně využívá greenwashingu a snaží se širokou veřejnost o těchto hodnotách přesvědčit, přestože je dlouhodobě nedokáže naplňovat. Rolný i Nehera

veřejnosti prezentovali, kolik stojí která část výroby jejich oděvů, H&M se snaží daná čísla skrývat. Rolný ve své publikaci k 70. výročí zmiňuje, že chce veškeré své reklamní aktivity zakládat na pravdě, jak je však zmíněno v textu výše, je otázkou, nakolik byly veřejné kalkulace skutečně pravdivé. H&M se též snaží prezentovat svůj marketing jako pravdivý, při detailnějším pohledu na analýzu publikovaného článku v H&M Magazine, lze však usuzovat, že marketingová sdělení jsou až příliš poplatná snaze o vytvoření lepšího obrazu o společnosti a jejích produktech. Skrývání pravdy lze pozorovat i v souvislosti s veřejným přístupem k informacím o dodavatelích této firmy. Zatímco československé firmy se svými dodavateli netají (*vizte přílohu č. 5*), u společnosti H&M se jedná o složitou změť dodavatelských a subdodavatelských firem, které je těžké identifikovat, a vlivem toho mohou neziskové organizace a další veřejné nezávislé subjekty pouze ztěží kontrolovat podmínky v továrnách, které oblečení pro H&M a další fast fashion oděvní společnosti vyrábí. Rolný a Nehera transparentně uváděli, s jakými krejčími spolupracovali. Tuto otevřenost je ovšem potřeba vnímat v širším kontextu marketingu těchto firem. Zapadá to totiž do jejich snahy působit na zákazníky dojmem, že nakupují téměř jako u skutečného krejčího.

Pokud se podíváme na samotný prodejní personál, docházíme k závěru, že ten mimo evoluci způsobenou vývojem technologií v čase nedošel velkých změn. Vedoucí prodejny musí být stále odborníkem na své řemeslo a musí znát fungování jednotlivých částí prodejny co nejlépe, aby ji dokázal dostatečně kvalitně řídit a mohl za to vzít osobní zodpovědnost.

Obecně lze vidět velký posun ve vývoji oděvního průmyslu od 20. let minulého století do současnosti. Jeho součástí jsou problematické aspekty, mezi které patří například vznik poptávky po fast fashion prodejcích. Globalizace v rámci svých negativních důsledků dovolila velkým společnostem využívat velmi levnou pracovní sílu v méně rozvinutých částech světa, která musí v nelidských podmínkách vyrábět oblečení v továrnách s téměř nulovými bezpečnostními opatřeními, a to i po mnoha katastrofách (*Quartz India, 2015*). Díky velmi propracovanému PR se daří oděvním společnostem, mezi které patří i H&M, vytvářet pozitivní mediální obraz o jejich fungování, který zakrývá některé negativní aspekty fungování segmentu fast fashion. Samozřejmě lze na současném trhu nalézt i jinak fungující oděvní společnosti, které myšlenku udržitelnosti nejen propagují, ale také ji svým přístupem k výrobě oblečení naplňují. Ty však nedokáží nahradit pozici H&M a dalších fast fashion gigantů na trhu.

Příkladem může být společnost Patagonia, která se snaží být 100% udržitelná a klade velký důraz na kvalitu a opravitelnost svého oblečení. V USA lze zaslat kterýkoliv poškozený kus do firemní centrály a ta se postará o jeho opravu a následné navrácení majiteli. Při rozbitém

zipu tak nedochází ke zbytečnému vyhození jinak funkčního kusu oblečení. Bohužel je však tento přístup na současném módním trhu spíše výjimkou, poptávka po fast fashion oblečení neustává, nicméně zákazníci se stále častěji zajímají i o udržitelný původ nakupovaných výrobků a segment udržitelného oblečení roste.

3.5 Rott

3.5.1 Marketingový mix Rott

Product

Obchod byl rozdělen celkem do 21 oddělení. Společnost prodávala primárně železné výrobky, a to nejen šrouby či hřebíky, ale také například sportovní vybavení – brusle či například lyžařská vázání. K těmto produktům prodávala i navazující příslušenství. V reklamním letáku zimní sport 1929–1930 (*vizte přílohu č. 21*) můžeme vidět, že si zákazník mohl v prodejně zakoupit například veškerou potřebnou výstroj na lyžování – lyže, vázání, boty, hůlky i tulení pásy. Sortiment se vždy měnil v průběhu roku dle aktuální sezóny, součástí byl však i sortiment stálý. Rott nebyl přímým výrobcem prodávaných produktů, nýbrž distributorem.

Price

Sortiment Rottova železářství se vyznačoval přívětivými cenami. Od většiny produktů šlo pořídit více různých typů zboží rozdělených dle ceny, na své si tedy přišli jak zákazníci, kteří měli hlouběji do kapsy, tak ti, kteří si mohli dovolit nejvyšší dostupnou kvalitu. Sám Rott se o cenotvorbě a nabízení zboží dle ceny prodejními asistenty zmiňuje ve své publikaci Prodavač za pultem, kterou popisuji níže.

Place

Rottovo železářství prodávalo své výrobky ve vlastní prodejně na Malém náměstí v Praze a také je zasílalo na dálku. Bylo možné též při osobním nákupu požádat o zaslání zboží domů. Prodejna měla několik pater a denně ji navštěvovalo přibližně 2 tisíce zákazníků. Byla rozdělena do různých oddělení (*vizte přílohu č. 22*) a nabízela zboží dovážené z celé Evropy.

Promotion

Železářství V. J. Rott využívalo mnoho forem marketingu. Inzerovalo v novinách, vydávalo vlastní letáky a katalogy (*vizte přílohu č. 29*) či dodávalo kalendáře svým obchodním partnerům. Kromě stálého sortimentu pravidelně propagovalo také sezónní nabídku či své nové kolekce. Příkladem může být reklamní leták Kuchyňka z roku 1935, který se věnoval kuchyňským spotřebičům a doplňkům.

3.5.2 Archivní publikace Prodavač za pultem

Publikace prodavač za pultem, jejíž autorem je V. J. Rott, byla na svou dobu v Československu poměrně revoluční. Věnovala se velmi detailně chování prodejního personálu vůči zákazníkům a taktikám prodeje obecně. Byla vydána v roce 1932 a tisknuta u firmy Dr. Ed. Grégra a syna v Praze. Zároveň popisuje firemní kulturu. V této publikaci se využívá pojmu prodavač v jeho zastaralém významu, v dnešní době by byla tato osoba v Rottovém obchodě nazývána prodejním asistentem.

3.5.2.1 Vzhled prodejního personálu

Úvod publikace se zabývá rolí prodavače a jeho vzezřením. Kladený důraz na prodejní personál pro Rottovo železářství je zdůrazněn již v prvních dvou větách „*Prodavač za pultem je přímým prostředníkem v převodu zboží od výroby do konsumu. On je to, v jehož rukou leží často úspěch ml§k nohé továrny, výroby, vynálezu a práce jiných lidí. Dovede-li prodavač dobře doporučiti zboží nové zaváděné, vysvětlí-li přednosti lepšího nebo zlepšeného výrobku, stává se průkopníkem pokroku a působí současně k povznesení kultury a civilisace*“ (*Prodavač za pultem, 1932 s. 3*). Publikace uvádí, že základem každého dobrého prodavače je talent a píle. Dále jsou dle příručky pro povolání prodavače otevřené oči a láska, s využitím těchto vlastností dokáže i méně talentovaný prodavač překonat talentovanějšího. Otevřenýma očima můžeme chápat hlavně všímavost a citlivost vůči konkrétním potřebám zákazníka. Je zde tedy patrné, že pro firmu nebylo důležité, aby byl prodavač co nejlépe vyučený, ale aby měl pozitivní vztah ke svému povolání. Samozřejmé je, že pro prodavače je důležitá jeho finanční odměna. Ve snaze podpořit snahu prodavačů jim vyplácela firma provize za prodané zboží. „*Dobrý prodavač musí být lépe odměněn než ten prostřední*“ (*Prodavač za pultem, 1932 s. 4*). Svou výkonností také prodavači mohli dosáhnout brzy na povýšení v rámci firmy například na vedoucího jednoho z 21 oddělení. I samotné vzezření prodavače hrálo pro firmu roli. Nápadné oblékání, neupravenost a zápach jsou jedněmi z faktorů, které rozhodovaly o tom, že si firma prodavače neponechá. Oproti dnešní době nesměl mít prodavač ani napomádované vlasy či vousy, to bylo označováno za „*prostě směšné*” (*Prodavač za pultem, 1932, s. 5)*.

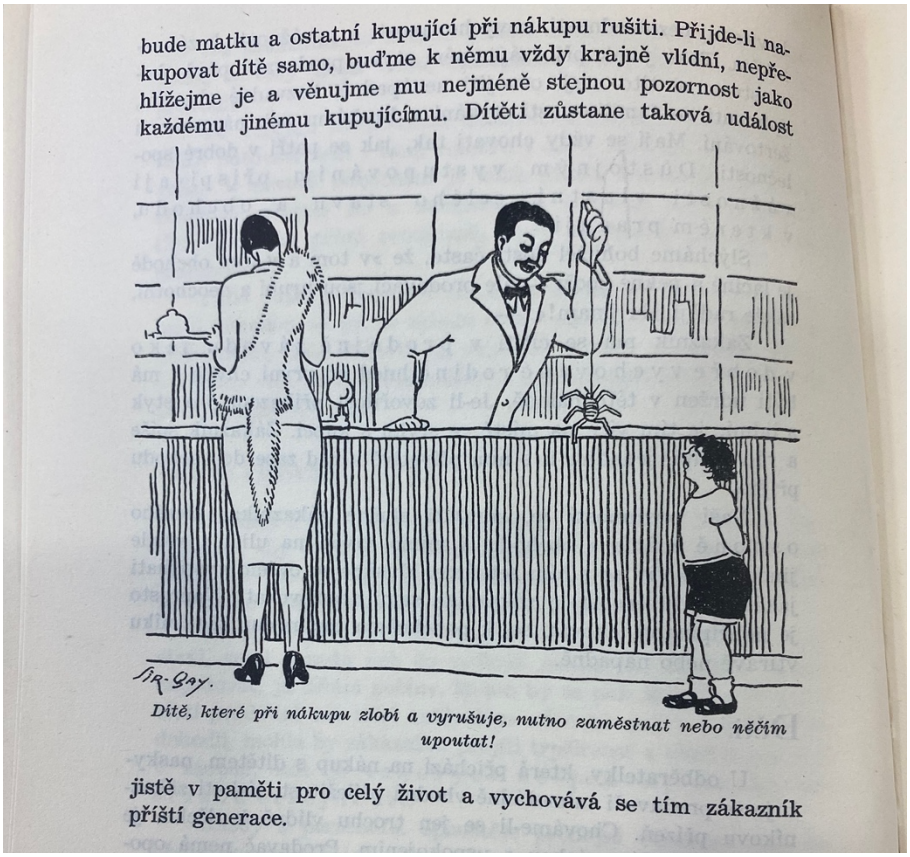
3.5.2.2 Povinnosti prodejního asistenta

Každý prodavač v Železářství V. J. Rott měl své jasně dané povinnosti. Ty byly definovány jak v Pracovním řádu firmy V. J. Rott, tak v popisované publikaci Prodavač za pultem. Nejdůležitější vlastností prodejního personálu je perfektní znalost zboží, které prodává.

Důraz je kladen také na čistotu a pořádek v prodejně. Správné osvětlení produktů je také považováno za důležité. Je však zmiňováno, že se musí věnovat zvláštní péče zboží, které vystavením na světlo může ztratit některé své vlastnosti. Vše v obchodě musí být podřízeno prvnímu dojmu, který je dle Rottova železářství často tím rozhodujícím.

Při příchodu zákazníka do obchodu musí prodavač pozdravit, a to srozumitelně a s velkým úsměvem, který je zachován po celou dobu návštěvy zákazníkem. Pozice prodavače je v publikaci přirovnávána k povolání herce, který se také vždy musí dokázat vžít perfektně do své role. Po pozdravu má následovat oslovení zákazníka, při kterém je vhodné oslovovat zákazníka co nejvíce osobně – místo věty „Co je libo?“ je vhodné oslovit zákazníka větou „Čím mohu pánovi/slečně posloužit?“ Zde si můžeme povšimnout, že osobní přístup k zákazníkovi a navazování osobního kontaktu bylo důležité ještě před změnou konceptu prodeje ze starého na nový, kterou popsal Tracy (*vizte kapitolu 1.3.2*). V případě návalu musí prodavač hlavně zachovat klid a postupně odbavovat jednotlivé zákazníky, není možné, aby se staral o více naráz.

Jak je zmíněno v předchozím odstavci, publikace klade velký důraz na budování důvěry mezi zákazníkem a prodejním personálem. „*Dobrý prodavač má vždy hleděti, aby zákazníku bylo v každém směru nejlépe vyhověno a aby byla v závod trvale získána důvěra. Toho se nejlépe docílí svědomitou, ochotnou obsluhou a seriosním jednáním, z kterého zákazník vidí, že mu chceme dobře posloužiti a že ho žádným způsobem nechceme využíti neb dokonce napáliti* (*Prodavač za pultem, 1932, s. 14*).“ Publikace popisuje specifický způsob budování důvěry v případě, kdy prodejnu navštíví matka s dítětem . Pokud se k dítěti chová prodejní personál jako k dalšímu zákazníkovi, tedy pozdraví samostatně dítě i matku, podá oběma ruku a podobně, naplní to matku pýchou a uspokojením, což pomáhá onu důvěru budovat. Zároveň svým přístupem k dítěti pomáhá získat si jej jako budoucího zákazníka.



Obrázek 3: Jak se chovat k dítěti, Prodavač za pultem (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)

Důvěru může mimo jiné nabourat i přílišné vnucování dalších produktů prodavačem, proto je nutné, aby další produkty nabízel s citem. Podobné produkty jsou navíc vystavovány vedle sebe, tím pádem často není ani potřeba, aby prodejní personál na jejich existenci více upozorňoval, zákazník si jich často všimne sám. Zde vidíme příklad cross merchandisingu. Přesto je však uváděno za vhodné, aby prodavači podobné zboží nabízeli. Například pokud si zákazník kupuje příbory, je vhodné mu k nim nabídnout doplňky – přístroje a prášky na čištění příborů, košíčky na příbory, tácky a podobné zboží. Pokud zákazník nenakoupí, nesmí to prodavač brát jako svoji prohru a podle toho se chovat. Naopak musí využít příležitosti a zkusit zákazníka navnadit na příští návštěvu. „*Nemůžeme každému, kdo do obchodu vstoupí, něco prodat, ale je úplně v naší moci, aby každý od nás odcházel spokojen a v dobré náladě a po druhé k nám přišel rád a s důvěrou*“ (*Prodavač za pultem, 1932, s 37*).

3.5.2.3 Představování zboží prodejním asistentem

Představování samotného zboží a hovory o ceně jsou u Rotta vnímány jako dvě samostatné disciplíny. Je kladen důraz na ukazování zboží namísto toho, aby bylo prodavačem

pouze verbálně popisováno. A při verbálním popisování je nutné mluvit hlavně o vlastnostech daného zboží, a ne o jeho ceně. Pokud prodavač první představuje cenu, má ji zákazník neustále na mysli a v hlavě porovnává, zdali se mu zboží vyplatí. Avšak objektivně ji může posoudit až po představení vlastností zboží. Prodavač má také první představit zboží ve střední cenové hladině. Pokud začne s nejlevnějším zbožím, bude zákazník zklamán z jeho vlastností, zatímco pokud se začne s představením zboží v nejvyšší cenové hladině, bude zklamán z toho, že si případně všechny jeho vlastnosti nemůže dovolit, a nepořídí zboží žádné. Otázce na cenu je nutné se nevyhýbat, neurčitá odpověď totiž může zničit vybudovanou důvěru.

Důraz je kladen také na balení samotného zboží, kdy musí prodejní personál zkontrolovat, že obal není špinavý, a pokud jde o dary, je nutné je balit pečlivě. Je pro něj zakázáno balit zboží například do špinavých novin či papírů. To se naopak v rámci současného trendu udržitelnosti často praktikuje, prodejny SIKO například umožňují nechávat si zasílat jejich produkty v použitých obalech (*Patočková, 2021*).

3.5.2.4 Přístup k nakupujícímu páru

Zajímavý je také doporučovaný přístup v případě, kdy se prodejní personál stará o pár, který dorazí na nákup (*vizte přílohu č. 25*). Prodavač musí rychle odhadnout, kdo v páru rozhoduje a tomu se musí více věnovat, přitom však nesmí opomíjet i toho druhého. Je uvedeno, že ženy většinou rozhodují při nákupu domácího nářadí, nábytku a módních věcí, zatímco muži spíše při nákupu technických výrobků, sportovních potřeb a nářadí. Je velmi časté, že méně autoritativní osoba má při výběru námitky proti ceně, proto je nutné zdůrazňovat výhody zboží i před ní. Vhodné je také vyzdvihnout úsporu práce a času při nákupu daného předmětu. Jen tak dokáže prodejní personál zboží skutečně prodat a uspokojit oba zákazníky.

3.6 IKEA

3.6.1 Marketingový mix IKEA

Product

Společnost IKEA nabízí široký sortiment produktů. Jejich primární skupinou produktů je nábytek, a to od postelí přes sedací soupravy a skříně až po celé kuchyně. Tuto skupinu produktů doplňuje také dalším vybavením domácnosti – světly, zrcadly, poličkami, gauči a mnohým dalším. V obchodech IKEA lze také nakoupit veškeré doplňky k jejím produktům a i výbavu a doplňky do domácnosti – od žárovek přes příbory až po textilie. V roce 2021 nabízela IKEA přes 12 tisíc různých produktů (*mbaskool.com, 2021*). Lze tedy konstatovat, že v obchodě IKEA může nakupující vybavit kompletně svoji domácnost – od největších kusů nábytku po nejmenší potřebné drobnosti a dekorace. Obecně lze pokládat výrobky IKEA za kvalitní v rámci jejich cenové hladiny.

Price

Ceny produktů lze označit jako nejdůležitější část marketingového mixu IKEA. Naprostá většina produktů má velmi nízké ceny, díky čemuž jsou dostupné pro širokou skupinu zákazníků. Zároveň však nabízí různé cenové úrovně produktů v jednotlivých kategoriích, díky čemuž dostává zákazník možnost připlatit si za lépe zpracovaný či z designového hlediska zajímavější výrobek. Své ceny dokáže IKEA držet velmi nízko díky dvěma faktorům – flatpackovému balení a masové produkci. To se odráží například ve faktu, že IKEA zpracuje 1 % celosvětové produkce dřeva (*psmag.com, 2013*).

Place

Umístění jednotlivých prodejen IKEA je pro marketingový mix IKEA důležité. Díky umístění svých prodejen mimo centra velkých měst se společnosti daří snížit náklady na pronájem pozemků a budov, zároveň jí to také umožňuje vystavit naprostou většinu svých produktů tak, aby si je zákazníci mohli prohlédnout a osahat dříve, než je nakoupí. Toto umístění mimo centra měst usnadňuje také logistiku. Díky důmyslnému plánu jednotlivých prodejen je navíc zákazník veden k prohlédnutí celého jejího sortimentu a nákupu více produktů, než pro které původně do prodejny přišel. Je možné objednat zboží také přes internet a nechat si ho dopravit až do své domácnosti.

Promotion

IKEA využívá mnoho kanálů pro svoji vlastní propagaci. Reklamu můžeme vidět na internetu, v novinách, v televizi nebo například na billboardech. V posledních letech také častěji spolupracuje s influencery. Jedním z nejdůležitějších kanálů byl každoroční velký katalog IKEA, ten se však v roce 2020 přesunul čistě do online podoby. Společnost ho v tištěné podobě vydávala 70 let. V poslední době IKEA podporuje v rámci svých kampaní například upcycling (znovuvyužívání starších kusů nábytku IKEA) nebo upozorňuje na problematiku domácího násilí.

3.6.2 Testament obchodníka s nábytkem

Testament obchodníka s nábytkem sepsal Ingvar Kamprad v roce 1976. Jednalo se o jeden z prvních příkladů sepsané firemní kultury, ve které Ingvar Kamprad prezentoval svoji vizi a ideologii IKEA. Jasně v něm definuje, jak přesně se má IKEA a její zaměstnanci chovat, aby IKEA zůstala stejně úspěšnou firmou, jakou byla do té doby. K sepsání testamentu vedlo Kamprada stěhování do Švýcarska. Nemohl dostatečně často vídat své zaměstnance a motivovat je ke správné práci a zdravému přístupu k firemní kultuře. Proto se rozhodl sepsat své myšlenky do tohoto dokumentu, který tvoří 9 základních bodů.

Prvním bodem dokumentu je Sortiment výrobků. V něm se Kamprad zabývá obchodní myšlenkou IKEA. Definuje ji jako „*nabízení dostatečně širokého sortimentu dobře navržených a funkčních výrobků pro vybavení domácnosti za tak nízké ceny, aby si je mohlo dovolit co nejvíce lidí.*“ (*Kamprad, 1976, s. 3*) Definuje cílovou skupinu IKEA jako „*the many people,*“ tedy širokou veřejnost, která má často omezené finanční prostředky pro nákup vybavení domácnosti. Klade důraz také na výrobu z udržitelných materiálů – recyklovatelných, recyklovaných nebo obnovitelných. Mezi ně patří například recyklovaný plast, bambus či dřevo z certifikovaných zdrojů. Pro úspěch samotných výrobků je důležité, že mají minimalistický a nadčasový design, tím pádem není nutné kupovat neustále nový nábytek, aby nepůsobil zastarale. Také zmiňuje ploché balení do recyklovaných kartonů. Design výrobků si mají zákazníci ve skandinávských zemích spojovat se samotnou IKEOU, ve všech ostatních zemích světa ho mají považovat za typicky skandinávský.

Druhým bodem Testamentu je IKEA Spirit – Duch IKEA. Ten je založen na vzájemné blízkosti zaměstnanců a jejich nadšení do práce. Středem ducha IKEA má být také naprostá

oddanost spolupráci ve vzájemné harmonii, která se projevuje mimo jiné také nezištnou pomocí ostatním členům týmu.

Třetím bod se věnuje příjmům společnosti. V tomto bodě klade Kamprad důraz na fakt, že pro rozvoj IKEA je nutný dlouhodobý dobrý finanční výsledek, který firmě umožní se rozšiřovat a pracovat na naplňování svých slibů. Je důležité prodávat co nejkvalitnější výrobky za nízkých cen.

Čtvrtým bod se zabývá dosahování dobrých výsledků s využitím co nejmenších prostředků. „*Plýtvání prostředky považujeme ve společnosti IKEA za smrtelný hřích. Není těžké dosáhnout cílů, pokud se nemusíte ohlížet na zdroje. Kterýkoliv designér nábytku dokáže navrhnout stůl, který bude stát 5 000 kr, ale jen ten nejlepší dokáže navrhnout dobrý funkční stůl, který bude stát 100 kr.*“ (*Kamprad, 1976, s. 10*)

Pátý bod se věnuje důležitosti jednoduchosti v rámci fungování IKEA. Kamprad se zde jasně vymezuje proti byrokracii, která dle jeho slov vše komplikuje a paralyzuje. Tvrdí, že přílišné plánování je jedním z nejčastějších důvodů smrti korporátních firem, jelikož omezuje svobodu volby a akce a zároveň přílišné plánování způsobuje konečný nedostatek času věci skutečně dělat. Klade také důraz na jednoduchost v životních potřebách a pokoru: „*Nejde jen o to snížit naše náklady vynecháváním ubytování v luxusních hotelech. Nepotřebujeme luxusní auta, nóbl názvy pro pracovní pozice, obleky na míru a jiné statusové symboly. Spoléháme na vlastní síly a vlastní vůli!*“ (*Kamprad, 1976, s. 12*)

Šestá kapitola Testamentu se jmenuje Dělat to jinak. Kamprad v ní probírá tajemství úspěchu IKEA, který spočívá v dělání věcí jinak. Zdůrazňuje, že udržování a rozšiřování dynamiky byznysu IKEA jsou jedním z jeho nejdůležitějších složek. I proto je důležité, aby žádné dva obchody IKEA nebyly stejné – přestože ten nejnovější obchod je zároveň ten doposud nejlepší, bude mít spousty chyb. Ty lze znovu a znovu nalézat skrze dynamičnosti a chuť experimentovat.

Sedmá kapitola se věnuje koncentraci zdrojů a energie na jedno místo. Prioritizace úkolů a energie na správný cíl je velmi důležitá, jelikož nikdy nebudeme schopni dělat vše, co bychom chtěli.

Osmá kapitola se věnuje schopnosti vzít na sebe zodpovědnost, přičemž to, že je někomu nabídnuta zodpovědnost, Kamprad vnímá jako poctu. Být schopen vzít na sebe zodpovědnost pojmenovává jako jeden z nejdůležitějších faktů rozvoje společnosti. Nejde přitom o pozici zaměstnance ve firmě, vzít na sebe odpovědnost může i skladník. Již v předchozích kapitolách zmiňuje, že přílišná byrokracie značí smrt pro firmu a zde myšlenku rozvíjí: „*Pouze pokud spíme neděláme chyby. Dělat chyby je poctou pro ty aktivní – pro ty,*

kteří dokáží své chyby napravit. Naše cíle vyžadují, abychom se neustále cvičili v rozhodování a přebírání odpovědnosti, abychom neustále překonávali náš strach z dělání chyb. Strach z dělání chyb je kořenem byrokracie a nepřítelem rozvoje.“ (*Kamprad, 1976, s. 15*)

V poslední kapitole Testamentu se Kamprad věnuje myšlence, že většina věcí na světě ještě nebyla vykonána a vymyšlena. Firmy nikdy nesmí usnout na vavřínech, jinak začínají stagnovat. Firmě a jejím zaměstnancům nemá přinášet štěstí dosažení cíle, ale samotná cesta k onomu cíli. Neustálá snaha posunout se kupředu a vymýšlet nové způsoby zlepšení stávající situace má být hnacím motorem pro rozvoj firmy. Celý Testament zavírá myšlenkou, že vzhledem k tomu, že většina věcí ještě nebyla objevena a v IKEA pracují lidé, kteří odmítají přijmout nemožné, se můžeme společně těšit na skvělou budoucnost, kterou budeme sami tvořit (*Kamprad, 1976*).

3.7 Komparace V. J. Rott a IKEA

Železářství V. J. Rott i IKEA mají některé aspekty svého marketingového mixu a přístupu k firemní kultuře a zákazníkovi podobné. V komparaci lze však poukázat i na vzájemné odlišnosti způsobené jak samotným odlišným přístupem firem, tak vzdáleností časových období, ve kterých porovnávané jevy probíhají. Komparace marketingového mixu Železářství V. J. Rott a IKEA

Při pohledu na produktovou část marketingového mixu obou firem lze najít jisté odlišnosti i podobnosti. Kromě samotného dominantního sortimentu, kdy V. J. Rott na rozdíl od IKEA neprodával nábytek, ale železářské potřeby, lze pozorovat rozdíly i ve formě, jak byly produkty prodávány. IKEA se vyznačuje flapback balením, ve kterém se nachází nábytek, který si musí zákazník sestavit sám. U Rotta nic takového není. Obě společnosti nabízejí velmi rozmanitý sortiment zboží, kromě zmiňovaného dominantního sortimentu prodávají též doplňky do domácnosti. Důležité je, že obě firmy prodávají ke svým produktům potřebné příslušenství. Tato strategie vede ke spokojenosti zákazníka, který nemusí vyhledávat další obchody, a zároveň vede k vyššímu obratu firmy. Obě společnosti mají svůj stálý sortiment, který každý rok lehce obměňují a doplňují, a zároveň nabízí sortiment sezónní. V Železářství V. J. Rott tak šlo nakoupit zmiňované zimní potřeby, v prodejnách IKEA je nakoupit v témže období například vánoční výzdobu.

V rámci cen opět vidíme průnik obou společností. Prioritou Železářství V. J. Rott i IKEA je co nejnižší cena svých výrobků, aby byly schopné nabídnout svůj sortiment co nejširší skupině zákazníků. Jak popisuje Ingvar Kamprad ve svém Testamentu obchodníka s nábytkem, cílovou skupinou IKEA je široká veřejnost. Na stejnou cílovou skupinu cílilo během první republiky i Železářství V. J. Rott. Obě firmy nabízejí své zboží v několika cenových kategoriích, díky kterým si může zákazník vybrat, zdali si připlatí za kvalitnější variantu zboží či zvolí variantu nákupu s důrazem na co nejnižší cenu. I díky tomu obě společnosti dokáží uspokojit co nejširší cílovou skupinu.

V rámci Place (místo) můžeme u obou firem v určitých aspektech pozorovat odlišnosti, některé body je však pojí. IKEA je oproti Železářství V. J. Rott nadnárodní korporací, která provozuje 471 obchodů v 50 zemích světa (*about.ikea.com*). Československá firma byla rodinný podnikem s jedinou pobočkou na Malém náměstí v Praze. Oproti tomu obchodní domy IKEA najdeme na okrajích velkých měst, v Praze se nachází dvě pobočky – na Černém mostu a na Zličíně. Jedním z důvodů umístění IKEA prodejen na okrajích měst je nižší pořizovací cena pozemku, díky čemuž si může dovolit postavit obchodní domy dostatečné velikosti. V. J.

Rott oproti tomu musel v roce 1855 dokoupit dům na druhé straně Malého náměstí a postupně i sousední domy, aby mohl prostory svého obchodu spolu s jeho růstem rozšiřovat. Prodejny obou společností jsou rozděleny dle sortimentu do jednotlivých oddělení a v obou případech se jedná o specializované prodejny.

V rámci propagace sebe a svých produktů obě společnosti využívají celého spektra marketingových aktivit a sdělení, které měly či mají ve své době k dispozici, společným jmenovatelem jsou například reklamy v tisku. Hlavním zde viditelným rozdílem je přechod do online propagace u společnosti IKEA a také využívání influencerů, oba tyto způsoby však Železářství V. J. Rott ve své době k dispozici nemělo. Obě firmy spojuje i šíření tištěných katalogů. Jak Železářství V. J. Rott, tak i IKEA měli jeden velký tištěný katalog a následně menší, který se věnoval jednotlivým oddělením. Železářství U Rotta distribuovalo své katalogy také prostřednictvím obchodních zástupců, kteří prodávali zboží ve všech krajích Československé republiky. IKEA v roce 2020 od tištěného katalogu upustila a přesunula ho čistě do online podoby.

Nejpatrnější rozdíl nacházíme u části Place, naopak nejvíc styčných bodů u části Promotion. V rámci ní jsou obě společnosti opět odlišné, což je dáno především stavem technologií a možností marketingu v dané době. Avšak za významnou shodu můžeme považovat fakt, že v rámci své doby obě firmy využívají dominantních marketingových prostředků. Rozdíly pramení nejen z odlišné doby zkoumaných společností, ale také z jejich velikosti.

3.7.1 Komparace publikací Prodavač za pultem a Testament obchodníka s nábytkem

Při zkoumání publikací Prodavač za pultem od V. J. Rotta i Testament obchodníka s nábytkem od Ingvara Kamprada můžeme dojít k závěru, že se publikace v mnohém liší. Testament obchodníka s nábytkem je vizí, která představuje firemní kulturu a hodnoty firmy IKEA, oproti tomu Prodavač za pultem je primárně návodem pro prodejní asistenty. Zatímco dokument Ingvara Kamprada je veřejně dostupným na webu IKEA a je dostupný všem současným i budoucím zaměstnancům, příručka V. J. Rotta byla neveřejným dokumentem, který byl dostupný pouze zaměstnancům jeho firmy. IKEA prodejních asistentů nevyužívá, proto je v práci popisován tématicky nejbližší dokument, který je veřejně dostupný. I přes odlišný účel obou dokumentů však práce nalézá společná témata. Oba dokumenty odráží filozofii firem především ve vztahu k zákazníkovi a také k vlastním hodnotám.

Rozdíly v publikacích můžeme pozorovat například v pasážích, které pojednávají o cenách. Zatímco Ingvar Kamprad vizionářsky popisuje, že skutečným uměním designera je být schopen navrhnout stůl, který bude na svoji velmi nízkou cenu až neuvěřitelné funkční, V. J. Rott se věnuje primárně koncovým cenám pro zákazníka a jejich prezentaci během komunikace s ním. Samozřejmě i v případě dokumentu společnosti IKEA jde o koncovou cenu, která má být nízká, ale zároveň je kladen důraz na funkčnost coby kvalitu, kterou zákazník vyžaduje.

Publikaci Ingvara Kamprada spojuje s publikací V. J. Rotta i důraz na práci jednotlivých zaměstnanců, kteří společně vytváří obraz a hodnoty celého podniku. Oba věří, že zaměstnanci jejich společností mají velký vliv na spokojenost zákazníka. Je však nutné brát ohled na rozdílnou cílovou skupinu obou publikací. Obě publikace kladou velký důraz na osobní zodpovědnost zaměstnanců, avšak v trochu odlišném kontextu, což je opět dáno rozdílným zaměřením publikací. Publikace zakladatele firmy IKEA je zaměřená z hlediska struktury organizace globálněji v porovnání se svým protějškem. Zatímco dle slov Ingvara Kamprada je zodpovědnost v IKEA nutná hlavně pro rozvoj firmy a jejích hodnot, V. J. Rott ji zdůrazňuje v kontextu prodejních asistentů, kteří díky své schopnosti prodat více zboží mohou dosáhnout vyšších provizí a také mají větší šanci na povýšení. Tento rozdíl však lze opět přisuzovat lehce odlišnému určení obou publikací. Ingvar Kamprad motivuje své zaměstnance k zodpovědnosti hlavně prezentovanou vizí, V. J. Rott je motivuje v pasáži o osobní zodpovědnosti o něco příměji skrze vidinu vyšší finanční odměny či kariérního růstu. I přes tlak na osobní zodpovědnost však oba autoři kladou důraz na fungování zaměstnanců firmy jako celku. V obou publikacích lze nalézt myšlenku, že firmu a její prezentaci veřejnosti mají na starost všichni zaměstnanci jako celek, a ne zaměstnanci jako jednotlivci. Za spojující faktor tedy lze označit prezentace filozofií firem, ať už k sobě samotné, nebo ve vztahů k zákazníkům.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala přístupem k marketingu firem, zvláště pak jejich přístupem k zákazníkům, firemní kultuře a roli prodejního personálu, přičemž jejím cílem bylo v těchto aspektech srovnat vybrané prvorepublikové podniky s vybranými současnými podniky. V první části práce byly představeny potřebné teoretické koncepty a pojmy, v druhé části práce byly představeny historie všech zkoumaných podniků a třetí část práce se věnovala komparativní analýze.

Cíle práce byly naplněny. Provedené dvoupřípadové studie spojuje především fakt, že se porovnávané případy od sebe výrazně liší vlivem dobového kontextu. V rámci časového odstupu se významně změnily míra globalizace, technologie a samotné nákupní chování zákazníků. Prvorepublikové firmy ze své podstaty nemohly využívat současných marketingových postupů, které technologický a společenský rozvoj nabízí.

Při komparaci firem Rolného, Nehery a H&M nalézá práce velký rozdíl v jejich sortimentu. Zatímco Rolný a Nehera se snažili co nejvíce přiblížit oblečení od krejčího na míru, H&M se snaží nabízet co nejširší sortiment zboží tak, aby si v něm mohl téměř každý najít to své. Právě zde je patrný onen časový odstup mezi zkoumanými subjekty, neboť současná móda si mnohem více zakládá na trendech. Všechny 3 firmy se snaží produkovat oblečení pro širokou veřejnost, dnes totéž ale nelze realizovat tím samým způsobem, jakým to dělal Nehera nebo Rolný. V dnešní době se široká veřejnost orientuje hlavně podle rychle měnících se trendů, což vytvořilo poptávku po fast fashion řetězcích, které dokáží oblečení dle nejaktuálnějších trendů levně produkovat.

Zatímco Rolný a Nehera kladli důraz na otevřenost v rámci svého marketingu vůči svým zákazníkům, u H&M tomu tak není. Dalším negativním aspektem marketingu H&M, na který práce u prvorepublikových firem nenarazila, je tzv. greenwashing, který můžeme chápat jako důsledek výše zmíněného posunu módního průmyslu zaměřeného na širokou veřejnost k fast fashion. Společným prvkem je také nabízení stejných produktů v různé cenové hladině, aby cílové skupiny zákazníků mohly být co nejširší.

V komparaci firmy V. J. Rotta a IKEA se odráží odlišná velikost obou podniků. Na jedné straně máme lokální obchod, na druhé straně máme nadnárodní společnost s pobočkami ve více než 50 zemích. Úspěch společnosti IKEA je založen na inovativní vizi, která vnesla do jejího odvětví řadu revolučních řešení. I přes tento zásadní rozdíl komparace nachází společné body v rámci marketingového mixu. Obě společnosti využívají cross merchendaisingu, nabízí

stejný druh zboží v různých cenových hladinách, prodej sezónního zboží i využívání dominantních prostředků marketingové komunikace v dané době.

Lehce problematickou se stala komparace dvou publikací, které se lišily svým určením. I přes tento rozdíl se ukázalo jako smysluplné porovnání dokumentů provést, neboť oba reflektují kulturu a filozofii dané firmy. Obě společnosti kladou velký důraz na osobní zodpovědnost zaměstnance, přičemž ho vnímají jako jednoho z hlavních tvůrců prezentace firmy jako celku.

Smutným se pro mne stalo bádání po osudu třech popisovaných firem a rodin majitelů. Všechny z nich byly v roce 1948 s nástupem komunismu znárodněny. Rottovým se podařilo hned v únoru 1948 uniknout, Rolní se rozhodli zůstat ve své vlasti, zůstala jim pouze drobná firma zaměřující se na krejčovské práce a výrobu knoflíků. Arnošt Rolný tak musel sledovat, jak jeho kdysi celoevropská firma opouští zahraniční trhy, kde ji postupně ze Skandinávie nahrazuje popisované H&M a také Lindex. Jeho žena, syn i snacha se nevyhnuli děsivému osudu padesátých let a byli součástí vykonstruovaného procesu. Kdo ví, co by se stalo, pokud by nedošlo ke komunistickému převratu, možná bychom místo do H&M chodili stále nakupovat do Rolného filiálky. Mohu konstatovat, že všechny tři přístupy prvorepublikových firem pro mne budou v mé kariéře inspirací, stejně jako nastudovaný marketing H&M a IKEA.

5 Summary

In the introduction of my bachelor thesis I presented theoretical concepts and terms, which were sales history, customer buying behaviour, retail marketing and fashion marketing. In the second part of the thesis, I presented the history of all the companies studied and the third part of the thesis dealt with two case studies, which included analyses of the 4P marketing mix and selected promotion methods. Subsequently, the analyses were compared. The objectives of the thesis were met. The two case studies conducted are mainly connected by the fact that the cases compared differ significantly from each other due to the influence of the contemporary context. The degree of globalisation, technology and customer purchasing behaviour itself have changed significantly over time. By their very nature, first-republic firms could not take advantage of the contemporary marketing practices offered by technological and social developments. Comparing Rolný and Nehera with H&M, differences were found in the product range and also in the approach to customers. When comparing V. J. Rott with IKEA, differences were found mainly linked to the different size of the two companies. The comparison of two publications that differed in their purpose was slightly problematic. In spite of this difference, it proved worthwhile to compare the documents, as both reflect the culture and philosophy of the company. Both companies place great emphasis on the personal responsibility of the employee, viewing him or her as one of the main creators of the presentation of the company as a whole.

Prameny a literatury

AMA.ORG. Branding [online]. In: . [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.ama.org/topics/branding/

ANALYSISPROJECT.BLOGSPOT.COM. Personal Selling: Types, Importance and Objectives of Personal Selling [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://analysisproject.blogspot.com/2014/04/personal-selling-its-types-importance.html

ANTONÍN, Bedřich. Vedení prodejny. Nedatováno, MZA v Brně

ARKENBACK, Charlotte. What are we Educating Towards? Sales Assistants Work in Digitalised Brick and Mortar Stores [online]. 2019 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/337976964_What_are_we_Educating_Towards_Sales_Assistants_Work_in_Digitalised_Brick_and_Mortar_Stores. University of Gothenburg.

BENNET, Chloe. What is the Neocortex? [online]. In: . 5. 3. 2019 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.news-medical.net/health/What-is-the-Neocortex.aspx

BHASIN, Hitesh. What is Fashion Marketing? [online]. In: . 3. 6. 2019 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.marketing91.com/what-is-fashion-marketing/

BRODDE, Kirsten. Why is H&M; burning new clothes?. Greenpeace [online]. 7. 11. 2017 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://wayback.archive-it.org/9650/20200220111509/http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/hm-burning-new-clothes-fast-fashion-incineration/blog/60640/

BRODDE, Kristen. Why is H&M; burning new clothes? [online]. In: . 7. 11. 2017 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://wayback.archive-it.org/9650/20200220111509/http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/hm-burning-new-clothes-fast-fashion-incineration/blog/60640/

COCKPITLABS.IO. Apple retail store: just another Apple product? [online]. In: . [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.cockpitlabs.io/blog/apple-excellence-in-visual-merchandising/?doing_wp_cron=1653598847.1017770767211914062500

DECKER, Allie. The Ultimate Guide to Pricing Strategies [online]. In: . 17. 3. 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://blog.hubspot.com/sales/pricing-strategy

DRAWPLANET.CZ. IKEA – historie a současnost [online]. In: . 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.drawplanet.cz/ikea-historie-soucasnost/

DREW, Deborah a Genevieve YEHOUNME. The Apparel Industry's Environmental Impact in 6 Graphics [online]. In: . 5. 7. 2017 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://www.wri.org/insights/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics

DREW, Deborah a Genevieve YEHOUNME. The Apparel Industry's Environmental Impact in 6 Graphics. In: World Resources Institute [online]. 5. 7. 2017 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.wri.org/insights/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics

FELSER, Sheth. Werbe und Konsumentempsychologie. Spektrum, 2007. ISBN 38-274-1782-1.

HAUNEROVÁ, Klára, Vladimíra KHELEROVÁ a Zuzana ŠIMONOVSKÁ. Fashion management. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2113-7.

HEJLOVÁ, Denisa. Zdenek Rykr: Reklamní mág první republiky [online]. 14. 6. 2016 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://markething.cz/zdenek-rykr-reklamni-mag-prvni-republiky

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HLOUCHOVÁ, Kateřina. Reklama v období 1. Československé republiky: zapomenutá inspirace [online]. In: . 14. 5. 2012 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/05/reklama-v-obdobi-1-ceskoslovenske-republiky-zapomenuta-inspirace/

H&M. The H&M Way [online]. In: . 2014 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf

H&M. Co-exist Story: Our latest collection is totally vegan and totally PETA-approved. H&M Magazine [online]. 26. 10. 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www2.hm.com/cs_cz/life/culture/inside-h-m/co-exist-peta-approved.html

HM.SUSTAINIBILITY.COM. [online]. In: . 2021 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://hmgroup.com/sustainability/sustainability-reporting/how-we-report/

HM.SUSTAINIBILITY.COM. How we report [online]. In: . 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://hmgroup.com/sustainability/sustainability-reporting/how-we-report/

IKEA.COM. Náš příběh [online]. In: . [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/nas-pribeh-pubf840a871

IKEA.COM. [online]. In: . 2003 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20120905170228/http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/press_room/thecatalogue.pdf

INDEED.COM. Shop Assistant Job Description [online]. In: . [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.indeed.com/hire/job-description/shop-assistant?hl=en&co=GB

JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. Moderní retail marketing. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1384-2.

JESENSKÝ, Daniel. Paradox volby: pomocník i nepřítel v místě prodeje. Marketing & komunikace [online]. 2017, 2017(1) [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: http://www.popai.cz/files/publishing/paradox-volby-pomocnik-i-nepritel-v-miste-prodeje-3_2017_marketingandkomunikace_6626.pdf

JOBS.SMARTRECRUITERS.COM. Store Manager / Vedoucí Prodejny Praha [online]. In: . [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://jobs.smartrecruiters.com/HMGroup/743999796260947-store-manager-vedouci-prodejny-praha

KALIALA, Eija M. a Pertti NOUSIAINEN. ENVIRONMENTAL PROFILE OF COTTON AND POLYESTER-COTTON FABRICS. In: AUTEX Research Journal [online]. 1999, 1999 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: http://www.autexrj.com/cms/zalaczone_pliki/2b.pdf

KALLIALA, Eija M. a Pertti NOUSIAINEN. Life Cycle Assessment ENVIRONMENTAL PROFILE OF COTTON AND POLYESTER-COTTON FABRICS. AUTEX Research Journal [online]. Autex, 1999, 1999(1) [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: http://www.autexrj.com/cms/zalaczone_pliki/2b.pdf

KAMPRAD, Ingvar. Testament obchodníka s nábytkem [online]. 20. 12. 1976 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs/files/pdf/b0/53/b05387fc/czech_the_testament_2018.pdf

KING, Sarah. What Is Polyester? (& Its Sustainable Alternatives). Sustainably Chic [online]. 25. 10. 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.sustainably-chic.com/blog/what-is-polyester

KOTLER, Philip. "Branding: From Purpose to Beneficence" – Philip Kotler. The Marketing Journal [online]. 22. 3. 2016 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/

KOUŘIL, Vít a Jan MIESSLER. Čerstvě natřeno. Zn.: na zeleno. Sedmá generace [online]. [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: http://sedmagenerace.cz/cerstve-natreno-zn-na-zeleno/

LEWIS, Elen. Great IKEA!: A brand for all the people. 2. London: Marshall Cavendish, 2008.

LYKOVÁ, Jana. Jak organizovat a řídit úspěšný prodej. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0205-3.

MBASKOOL.COM. IKEA Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps) [online]. 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17066-ikea.html

MCNULTY, Leanne. H&M X PETA: Are they pulling the (vegan) wool over our eyes?. Green is the new black [online]. 11. 11. 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://greenisthenewblack.com/hm-x-peta/
NĚMEC, Robert. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy [online]. In: . 21.6.2005 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20061104014509/http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/

PALŠOVIČ, Martin. CO JE ATL A BTL? [online]. In: . 20. 1. 2011 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://blog.triad.cz/marketingovy-slovnik/co-znamenaju-skratky-atl-a-btl/

PATOČKOVÁ, Martina. E-shopy používají ve větší míře ekologické obaly, některé ale jen za příplatek [online]. 28. 5. 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.ekonews.cz/e-shopy-pouzivaji-ve-vetsi-mire-ekologicke-obaly-nektere-ale-jen-za-priplatek/

PAVLŮ, Dušan. Před 85 lety vznikl slavný Reklub [online]. In: . 31. 7. 2012 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://www.e15.cz/byznys/ostatni/pred-85-lety-vznikl-slavny-reklub-834970

PÍŠA, Rudolf. Železářská rodina. Věstník Muzea cenných papírů [online]. 2012, 27. 6. 2012, 5(6) [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://www.urotta.cz/uploads/vestnik_mcp-12.pdf

POLÁCH, Miroslav. Emoce vs. Raciálno [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.growjob.com/clanky-corporate/emoce-vs-racionalno/

PROCHÁZKOVÁ, Tereza. Teorie motivace podle Maslowa [online]. In: . 24. 8. 2018 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/

PSMAG.COM. The Big One: Tiny numbers, big impacts [online]. 4. 6. 2013 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://psmag.com/social-justice/the-big-one-3-59720

QOMARIAH, Nurul, Achmad FAHRRUROZI a Yusron ROZZAID. Efforts to Increase Retail Customer Satisfaction [online]. 2020 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/343229862_Efforts_to_Increase_Retail_Customer_Satisfaction. Článek. Universitas Muhammadiyah Jember.

QUARTZ INDIA. Most of H&M's "best" factories in Bangladesh still don't have working fire exits [online]. In: . 3. 10. 2015 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://qz.com/india/516038/report-most-of-hms-best-factories-in-bangladesh-still-dont-have-working-fire-exits/

ROLNÝ, Arnošst. 70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe Kleiderfabrik, 1932. MZA v Brně, fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, 1932.

ROTT, V. J. Prodavač za pultem, 1932. Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy, 1932

SCORE. Family-Owned Businesses Create 78% of New U.S. Jobs and Employ 60% of the Workforce [online]. 14. 3. 2018 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.prnewswire.com/news-releases/family-owned-businesses-create-78-of-new-us-jobs-and-employ-60-of-the-workforce-300613665.html

SHIVAJICOLLAGE.AC.IN. Fundamentals of Personal Selling [online]. In: . [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.shivajicollege.ac.in/sPanel/uploads/econtent/2954b100dad8a4e5f0efed27c499f1e8.pdf

SCHULZE, Ralf a Richard D. ROBERTS. Emoční inteligence: Přehled základních přístupů a aplikací. Portál, 2007.

SMÉKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání. 1. Brno, 2002. Studium. ISBN 80-859-4781-1.

SOMMER, Karel a Emil GÍMEŠ. Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku. 1. Prostějov: Oděvní průmysl (Prostějov), 1970.

STŘECHA**,** Jan. PR oděvního podniku Rolný za první republiky. Praha: Karlova univerzita, Fakulta Sociálních věd, Komunikační studia – specializace Marketing a PR, 2021. 11 stran.

STŘECHOVÁ, Lucie. Pilíře československé konfekční výroby. In: Sborník Semináře historie odívání [online]. 2019, 2019, s. 85-98 [cit. 2022-04-06].

SUCCESSSTORY.COM. The Premier Leader of Global Fast Fashion and Conscious Style: H&M Story [online]. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://successstory.com/companies/fabulous-fashion-for-all-and-fashion-with-a-conscience-profile-on-hm

SUSAN, Meyer. The History and Evolution of Retail Stores: From Mom and Pop to Online Shops [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://www.bigcommerce.com/blog/retail/#what-is-retail

ŠIROKÝ, Jan. Tvoříme a publikujeme odborné texty [online]. Brno: Computer Press, 2011 [cit. 2022-07-23]. ISBN 978-802-5135-105.

ŠUBRT, Jiří. 99 let československé koruny: Čekání na carské zlato [online]. In: . 28. 8. 2018 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https:// faei.cz/99-let-ceskoslovenske-koruny-cekani-na-carske-zlato/

TRACY, Brian. Jak mnohem lépe prodávat: zaručený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími světovými obchodníky. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1467-4.

TUNGATE, Mark. Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara. Kogan Page Publishers, 2008. ISBN 0749453052.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

Sba.gov [online]. In: . [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/SB-FAQ-2016_WEB.pdf

440INDUSTRIES.COM. H&M Fast Fashion Case Study – The Secrets To Success [online]. In: . 22. 11. 2021 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://440industries.com/hm-fast-fashion-case-study-the-secrets-to-success/

Zkoumané archivní prameny:

Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně

Karton 1 – 70 let firmy Rolný

Karton 4 – Zahraniční filiálky

Karton 9 – Propagační materiály a výstřižky

Karton 16 – Soudní spory

Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně

Karton 11 – Kronika historie firmy

Karton 25 – Oděvní služba

Karton 26

Karton 27 – Filiální prodejny

Karton 28 – Export

Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy

Karton 3 – Firma

Karton 5 – Interiéry obchodu v domě na Malém náměstí

Seznam tabulek

Tabulka 1: Případové studie.....35

Tabulka 2: Příklad veřejné kalkulace.....42

Seznam obrázků

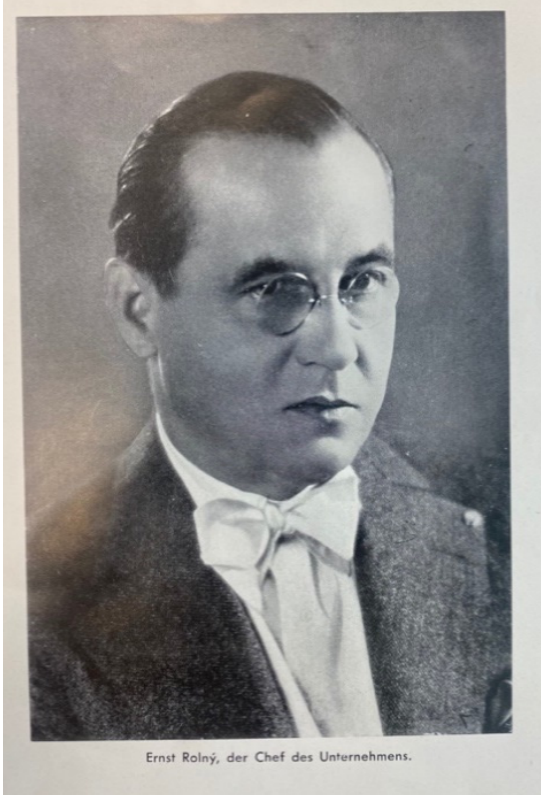
Obrázek 1: Slib chlapcům (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 39
Obrázek 2: Kalendář firmy Rolný z roku 1930 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 40
Obrázek 3: Jak se chovat k dítěti, Prodavač za pultem (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 57

Seznam příloh

Příloha č. 1: Arnošt Rolný (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 79
Příloha č. 2: Továrna Arnošta Rolného v Prostějově (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 79
Příloha č. 3: Příklad veřejné kalkulace (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 80
Příloha č. 4: Filiálka v Bratislavě (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 80
Příloha č. 5: Prezentace všech dodavatelů firmy Rolný v rámci publikace k 70. výročí firmy v roce 1932 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 81
Příloha č. 6: Ceny končící číslicí 6 v historickém letáku (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 81
Příloha č. 7: Kalendář firmy Rolný 1930 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 82
Příloha č. 8: Úvod Arnošta Rolného k vládnímu nařízení č. 162/1935 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 82
Příloha č. 9: Příručka Vedení prodejny (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 83
Příloha č. 10: Interní komunikace firmy Rolný o nekalých praktikách konkurenta Nehery (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 83
Příloha č. 11: Neherovo poděkování za přátelské upozornění na nekalé praktiky (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně) 84
Příloha č. 12: Z kroniky podniku Nehera od jeho založení do současných dnů (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně) 84
Příloha č. 13: Filiálka Nehera (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně) 85

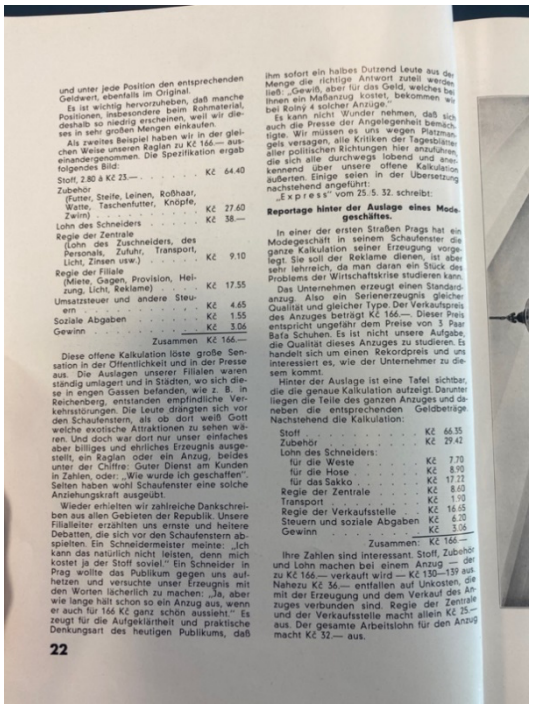
Příloha č. 14: Filiálka Nehera v Norsku (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně) 85
Příloha č. 15: Neherova inspirace Fordem (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně) . 86
Příloha č. 16: Neherův slib veřejnosti (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně) 86
Příloha č. 17: Titulní strana časopisu Naše služba (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně) 87
Příloha č. 18: Rottova prodejna na Malém náměstí (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 87
Příloha č. 19: Úryvek z pracovního řádu V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 88
Příloha č. 20: Popis novinek v sortimentu pro zaměstance V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 88
Příloha č. 21: Brožura Zimní sporty 1929–1930 (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 89
Příloha č. 22: Rozdělení oddělení V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 89
Příloha č. 23: Titulní strana publikace Prodavač za pultem (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 90
Příloha č. 24: Publikace Prodavač za pultem (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 90
Příloha č. 25: Přístup k nakupujícímu páru (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 91
Příloha č. 26: Prodejna V. J. Rott na Malém náměstí (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 91
Příloha č. 27: Interiér obchodu V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 92
Příloha č. 28: Interiér obchodu V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 92
Příloha č. 29: Letáky V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 93
Příloha č. 30: 90. jubileum firmy – fotografie zaměstnanců (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 93
Příloha č. 31: Podklad pro kalendář ke 100. výročí firmy s motivy Alšovy výzdoby fasády (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy) 94

Přílohy



Příloha č. 1: Arnošt Rolný (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)

Příloha č. 2: Továrna Arnošta Rolného v Prostějově (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)



und unter jede Position den entsprechenden Geldwert, ebenfalls im Original.

Es ist wichtig hervorzuheben, daß manche Positionen, insbesondere beim Rohmaterial, deshalb so niedrig erscheinen, weil wir dieses in sehr großen Mengen einkaufen.

Als zweites Beispiel haben wir in der gleichen Weise unseren Raglan zu Kč 166.— auseinandergenommen. Die Spezifikation ergab folgendes Bild:

Stoff, 2.80 à Kč 23.—	Kč	64.40
Zubehör (Futter, Steife, Leinen, Roßhaar, Watte, Taschenfutter, Knöpfe, Zwirn)	Kč	27.60
Lohn des Schneiders	Kč	38.—
Regie der Zentrale (Lohn des Zuschneiders, des Personals, Zufuhr, Transport, Licht, Zinsen usw.)	Kč	9.10
Regie der Filiale (Miete, Gagen, Provision, Heizung, Licht, Reklame)	Kč	17.55
Umsatzsteuer und andere Steuern	Kč	4.65
Soziale Abgaben	Kč	1.55
Gewinn	Kč	3.06
Zusammen	Kč	166.—

Diese offene Kalkulation löste große Sensation in der Öffentlichkeit und in der Presse aus. Die Auslagen unserer Filialen waren ständig umlagert und in Städten, wo sich diese in engen Gassen befanden, wie z. B. in Reichenberg, entstanden empfindliche Verkehrsstörungen. Die Leute drängten sich vor den Schaufenstern, als ob dort weiß Gott welche exotische Attraktionen zu sehen wären. Und doch war dort nur unser einfaches aber billiges und ehrliches Erzeugnis ausgestellt, ein Raglan oder ein Anzug, beides unter der Chiffre: Guter Dienst am Kunden in Zahlen, oder: „Wie wurde ich geschaffen". Selten haben wohl Schaufenster eine solche Anziehungskraft ausgeübt.

Wieder erhielten wir zahlreiche Dankschreiben aus allen Gebieten der Republik. Unsere Filialleiter erzählten uns ernste und heitere Debatten, die sich vor den Schaufenstern abspielten. Ein Schneidermeister meinte: „Ich kann das natürlich nicht leisten, denn mich kostet ja der Stoff soviel." Ein Schneider in Prag wollte das Publikum gegen uns aufhetzen und versuchte unser Erzeugnis mit den Worten lächerlich zu machen: „Ja, aber wie lange hält schon so ein Anzug aus, wenn er auch für 166 Kč ganz schön aussieht." Es zeugt für die Aufgeklärtheit und praktische Denkungsart des heutigen Publikums, daß ihm sofort ein halbes Dutzend Leute aus der Menge die richtige Antwort zuteil werden ließ: „Gewiß, aber für das Geld, welches bei Ihnen ein Maßanzug kostet, bekommen wir bei Rolný 4 solcher Anzüge."

Es kann nicht Wunder nehmen, daß sich auch die Presse der Angelegenheit bemächtigte. Wir müssen es uns wegen Platzmangels versagen, alle Kritiken der Tagesblätter aller politischen Richtungen hier anzuführen, die sich alle durchwegs lobend und anerkennend über unsere offene Kalkulation äußerten. Einige seien in der Übersetzung nachstehend angeführt:

„Express" vom 25. 5. 32. schreibt:

Reportage hinter der Auslage eines Modegeschäftes.

In einer der ersten Straßen Prags hat ein Modegeschäft in seinem Schaufenster die ganze Kalkulation seiner Erzeugung vorgelegt. Sie soll der Reklame dienen, ist aber sehr lehrreich, da man daran ein Stück des Problems der Wirtschaftskrise studieren kann.

Das Unternehmen erzeugt einen Standardanzug. Also ein Serienerzeugnis gleicher Qualität und gleicher Type. Der Verkaufspreis des Anzuges beträgt Kč 166.— Dieser Preis entspricht ungefähr dem Preise von 3 Paar Bata Schuhen. Es ist nicht unsere Aufgabe, die Qualität dieses Anzuges zu studieren. Es handelt sich um einen Rekordpreis und uns interessiert es, wie der Unternehmer zu diesem kommt.

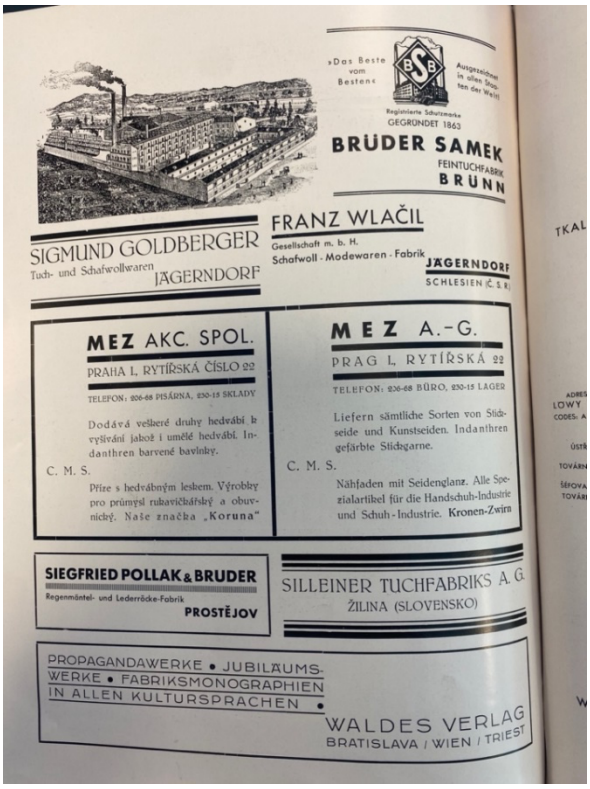
Hinter der Auslage ist eine Tafel sichtbar, die die genaue Kalkulation aufzeigt. Darunter liegen die Teile des ganzen Anzuges und daneben die entsprechenden Geldbeträge. Nachstehend die Kalkulation:

Stoff	Kč	66.35
Zubehör	Kč	29.42
Lohn des Schneiders:		
für die Weste	Kč	7.70
für die Hose	Kč	8.90
für das Sakko	Kč	17.22
Regie der Zentrale	Kč	8.63
Transport	Kč	1.90
Regie der Verkaufsstelle	Kč	16.65
Steuern und soziale Abgaben	Kč	6.20
Gewinn	Kč	3.06
Zusammen:	Kč	166.—

Ihre Zahlen sind interessant. Stoff, Zubehör und Lohn machen bei einem Anzug — der zu Kč 166.— verkauft wird — Kč 130.— aus. Nahezu Kč 36.— entfallen auf Unkosten, die mit der Erzeugung und dem Verkauf des Anzuges verbunden sind. Regie der Zentrale und der Verkaufsstelle macht allein Kč 25.— aus. Der gesamte Arbeitslohn für den Anzug macht Kč 32.— aus.

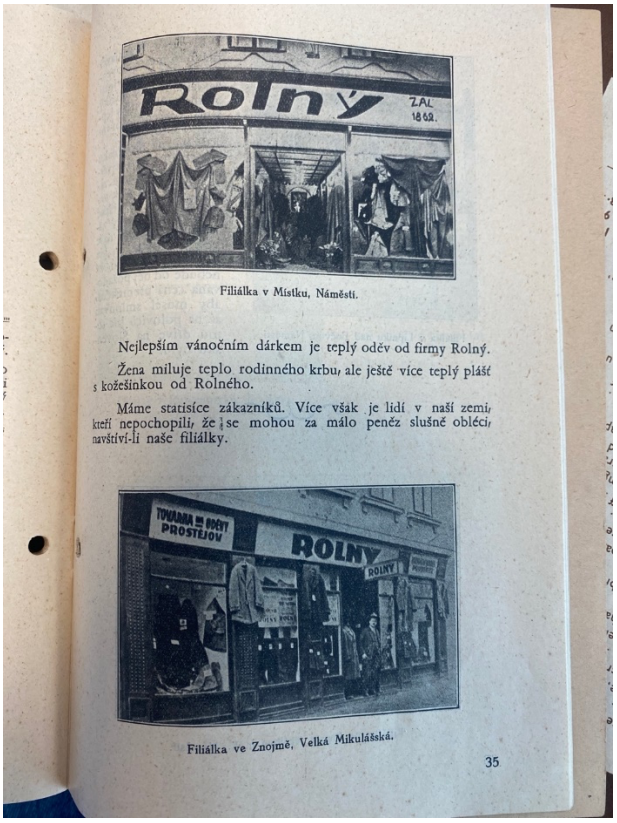
Příloha č. 3: Příklad veřejné kalkulace (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)

Příloha č. 4: Filiálka v Bratislavě (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)



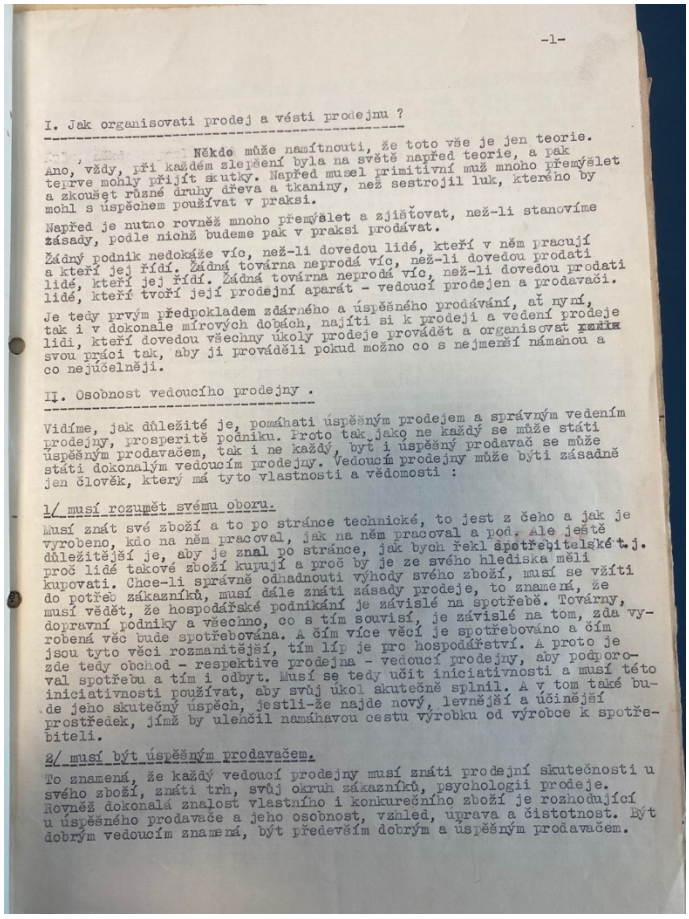
Příloha č. 5: Prezentace všech dodavatelů firmy Rolný v rámci publikace k 70. výročí firmy v roce 1932 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)

Příloha č. 6: Ceny končící číslicí 6 v historickém letáku (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)



Příloha č. 7: Kalendář firmy Rolný 1930 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)

Příloha č. 8: Úvod Arnošta Rolného k vládnímu nařízení č. 162/1935 (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)



-1-

I. Jak organisovati prodej a vésti prodejnu ?

Někdo může namítnouti, že toto vše je jen teorie. Ano, vždy, při každém zlepšení byla na světě napřed teorie, a pak teprve mohly přijít skutky. Napřed musel primitivní muž mnoho přemýšlet a zkoušet různé druhy dřeva a tkaniny, než sestrojil luk, kterého by mohl s úspěchem používat v praksi.

Napřed je nutno rovněž mnoho přemýšlet a zjišťovat, než-li stanovíme zásady, podle nichž budeme pak v praksi prodávat.

Žádný podnik nedokáže víc, než-li dovedou lidé, kteří v něm pracují a kteří jej řídí. Žádná továrna neprodá víc, než-li dovedou prodati lidé, kteří jej řídí. Žádná továrna neprodá víc, než-li dovedou prodati lidé, kteří tvoří její prodejní aparát - vedoucí prodejen a prodavači.

Je tedy prvým předpokladem zdárného a úspěšného prodávání, ať nyní, tak i v dokonale mírových dobách, najíti si k prodeji a vedení prodeje lidi, kteří dovedou všechny úkoly prodeje provádět a organisovat svou práci tak, aby ji prováděli pokud možno co s nejmenší námahou a co nejúčelněji.

II. Osobnost vedoucího prodejny .

Vidíme, jak důležité je, pomáhati úspěšným prodejem a správným vedením prodejny, prosperitě podniku. Proto tak jako ne každý se může státi úspěšným prodavačem, tak i ne každý, byt i úspěšný prodavač se může státi dokonalým vedoucím prodejny. Vedoucím prodejny může býti zásadně jen člověk, který má tyto vlastnosti a vědomosti :

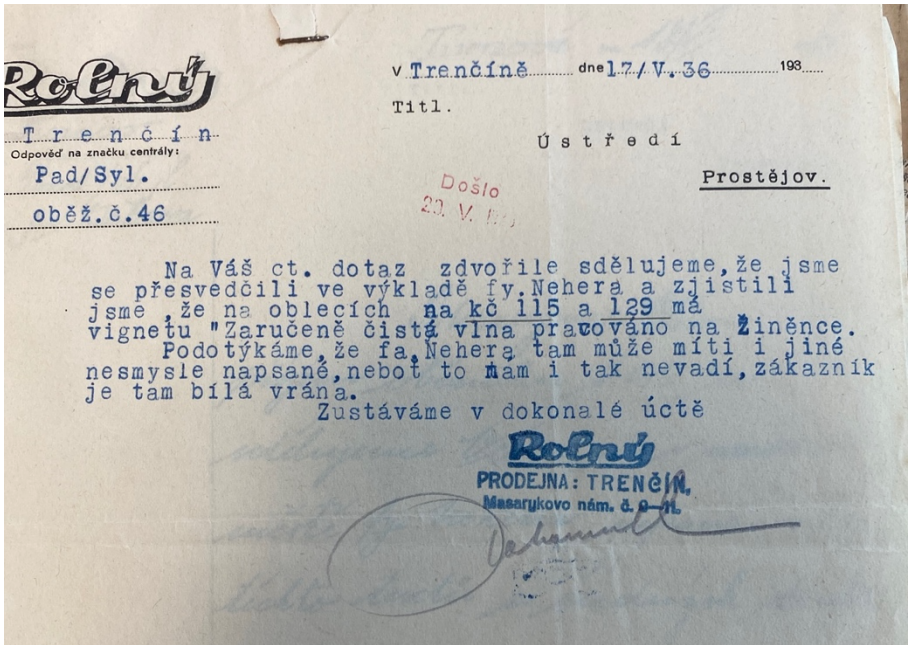
1/ musí rozumět svému oboru.

Musí znát své zboží a to po stránce technické, to jest z čeho a jak je vyrobeno, kdo na něm pracoval, jak na něm pracoval a pod. Ale ještě důležitější je, aby je znal po stránce, jak bych řekl spotřebitelské t.j. proč lidé takové zboží kupují a proč by je ze svého hlediska měli kupovati. Chce-li správně odhadnouti výhody svého zboží, musí se vžíti do potřeb zákazníků, musí dále znáti zásady prodeje, to znamená, že musí vědět, že hospodářské podnikání je závislé na spotřebě. Továrny, dopravní podniky a všechno, co s tím souvisí, je závislé na tom, zda vyrobená věc bude spotřebována. A čím více věcí je spotřebováno a čím jsou tyto věci rozmanitější, tím líp je pro hospodářství. A proto je zde tedy obchod - respektive prodejna - vedoucí prodejny, aby podporoval spotřebu a tím i odbyt. Musí se tedy učit iniciativnosti a musí této iniciativnosti používat, aby svůj úkol skutečně splnil. A v tom také bude jeho skutečný úspěch, jestli-že najde nový, levnější a účinější prostředek, jímž by ulehčil namáhavou cestu výrobku od výrobce k spotřebiteli.

2/ musí být úspěšným prodavačem.

To znamená, že každý vedoucí prodejny musí znáti prodejní skutečnosti u svého zboží, znáti trh, svůj okruh zákazníků, psychologii prodeje. Rovněž dokonalá znalost vlastního i konkurečního zboží je rozhodující u úspěšného prodavače a jeho osobnost, vzhled, úprava a čistotnost. Být dobrým vedoucím znamená, být především dobrým a úspěšným prodavačem.

Příloha č. 9: Příručka Vedení prodejny (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)



Rolný

Trenčín

Odpověď na značku centrály:

Pad/Syl.

oběž.č.46

v Trenčíně dne 17/V.36 193..

Titl.

Ústředí

Prostějov.

Došlo 22. V.

Na Váš ct. dotaz zdvořile sdělujeme, že jsme se přesvědčili ve výkladě fy. Nehera a zjistili jsme, že na oblecích na kč 115 a 129 má vignetu "Zaručeně čistá vlna pracováno na žíněnce. Podotýkáme, že fa. Nehera tam může míti i jiné nesmysle napsané, nebot to nám i tak nevadí, zákazník je tam bílá vrána.

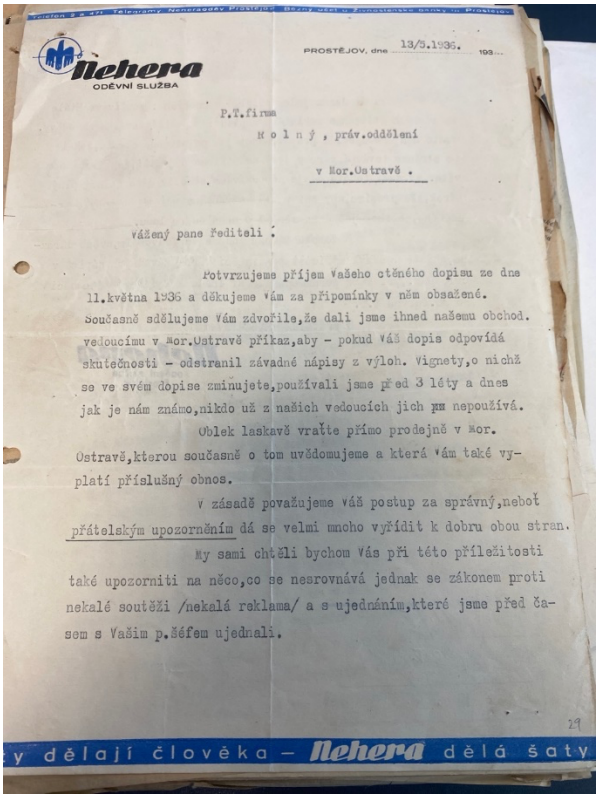
Zustáváme v dokonalé úctě

Rolný

PRODEJNA: TRENČÍN.

Masarykovo nám. č. 9—11.

Příloha č. 10: Interní komunikace firmy Rolný o nekalých praktikách konkurenta Nehery (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)



Nehera
ODĚVNÍ SLUŽBA

PROSTĚJOV, dne 13/5.1936. 193...

P.T.firma
M o l n ý , práv.oddělení
v Mor.Ostravě .

Vážený pane řediteli !

Potvrzujeme příjem Vašeho ctěného dopisu ze dne 11.května 1936 a děkujeme Vám za připomínky v něm obsažené. Současně sdělujeme Vám zdvořile,že dali jsme ihned našemu obchod. vedoucímu v Mor.Ostravě příkaz,aby - pokud Váš dopis odpovídá skutečnosti - odstranil závadné nápisy z výloh. Vignety,o nichž se ve svém dopise zmiňujete,používali jsme před 3 léty a dnes jak je nám známo,nikdo už z našich vedoucích jich nepoužívá.

Oblek laskavě vraťte přímo prodejně v Mor. Ostravě,kterou současně o tom uvědomujeme a která Vám také vyplatí příslušný obnos.

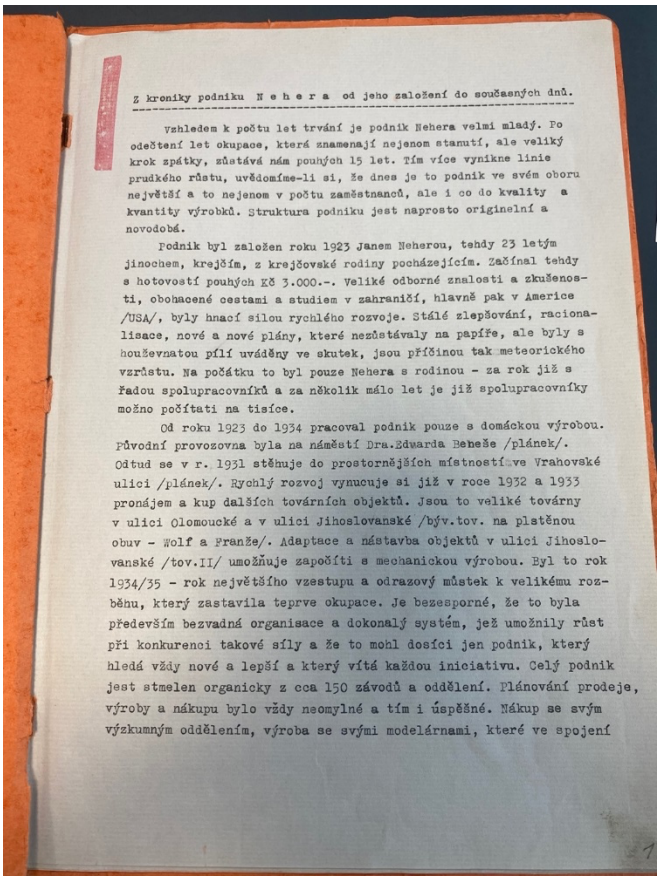
V zásadě považujeme Váš postup za správný,neboť přátelským upozorněním dá se velmi mnoho vyřídit k dobru obou stran.

My sami chtěli bychom Vás při této příležitosti také upozorniti na něco,co se nesrovnává jednak se zákonem proti nekalé soutěži /nekalá reklama/ a s ujednáním,které jsme před časem s Vaším p.šéfem ujednali.

29

y dělají člověka — Nehera dělá šaty

Příloha č. 11: Neherovo poděkování za přátelské upozornění na nekalé praktiky (Fond Arnošt Rolný, továrna na oděvy, MZA v Brně)



Z kroniky podniku N e h e r a od jeho založení do současných dnů.

Vzhledem k počtu let trvání je podnik Nehera velmi mladý. Po odečtení let okupace, která znamenají nejenom stanutí, ale veliký krok zpátky, zůstává nám pouhých 15 let. Tím více vynikne linie prudkého růstu, uvědomíme-li si, že dnes je to podnik ve svém oboru největší a to nejenom v počtu zaměstnanců, ale i co do kvality a kvantity výrobků. Struktura podniku jest naprosto originelní a novodobá.

Podnik byl založen roku 1923 Janem Neherou, tehdy 23 letým jinochem, krejčím, z krejčovské rodiny pocházejícím. Začínal tehdy s hotovostí pouhých Kč 3.000.-. Veliké odborné znalosti a zkušenosti, obohacené cestami a studiem v zahraničí, hlavně pak v Americe /USA/, byly hnací silou rychlého rozvoje. Stálé zlepšování, racionalisace, nové a nové plány, které nezůstávaly na papíře, ale byly s houževnatou pílí uváděny ve skutek, jsou příčinou tak meteorického vzrůstu. Na počátku to byl pouze Nehera s rodinou - za rok již s řadou spolupracovníků a za několik málo let je již spolupracovníky možno počítati na tisíce.

Od roku 1923 do 1934 pracoval podnik pouze s domáckou výrobou. Původní provozovna byla na náměstí Dra.Edvarda Beneše /plánek/. Odtud se v r. 1931 stěhuje do prostornějších místností ve Vrahovské ulici /plánek/. Rychlý rozvoj vynucuje si již v roce 1932 a 1933 pronájem a kup dalších továrních objektů. Jsou to veliké továrny v ulici Olomoucké a v ulici Jihoslovanské /býv.tov. na plstěnou obuv - Wolf a Franče/. Adaptace a nástavba objektů v ulici Jihoslovanské /tov.II/ umožňuje započíti s mechanickou výrobou. Byl to rok 1934/35 - rok největšího vzestupu a odrazový můstek k velikému rozběhu, který zastavila teprve okupace. Je bezesporné, že to byla především bezvadná organisace a dokonalý systém, jež umožnily růst při konkurenci takové síly a že to mohl dosíci jen podnik, který hledá vždy nové a lepší a který vítá každou iniciativu. Celý podnik jest stmelen organicky z cca 150 závodů a oddělení. Plánování prodeje, výroby a nákupu bylo vždy neomylné a tím i úspěšné. Nákup se svým výzkumným oddělením, výroba se svými modelárnami, které ve spojení

Příloha č. 12: Z kroniky podniku Nehera od jeho založení do současných dnů (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně)

Příloha č. 13: Filiálka Nehera (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně)

Příloha č. 14: Filiálka Nehera v Norsku (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně)

Ročník I., číslo 5. Cena 30 hal.

Naše služba

Zprávy firmy Nehera

Prostějov, 1. srpna 1933.

Z mé cesty do Ameriky.

U Forda.

Fordova továrna v Detroitu rozkládá se na prostoře asi 4½ km dlouhé a 2½ km široké. Mimo několika železničních kolejí používá továrna průplavu, který vede až k ní. K továrně přiléhají ohromná parkoviště pro auta zaměstnanců, z nichž každý vlastní svůj vůz.

Byli jsme přijati ve správní budově Fordových závodů, kde nám byl přidělen průvodce a po nastoupení do připravených autobusů, začali jsme prohlídku výrobnou motorových bloků.

Pro každou operaci používají Fordovy závody speciálních strojů, které jsou uspořádány vedle sebe v tom pořadí, v jakém prováděn jest logický postup operací, při čemž jest přihlíženo k tomu, aby transport dílců prodělal co nejmenší vzdálenost.

Na rozdíl od našich továren, v nichž rozděleny jsou dílny na soustružny, vrtárny, hoblovačky, frézárny a t. d., vidíme zde speciální stroje na vrtání, frésování, hoblování, uspořádány vedle sebe. Dílce posunovány jsou od stroje ku stroji transportéry, umístěnými v nejvhodnější výši.

Pro návštěvníka nejzajímavější jest montovna aut, v níž jednotlivé části aut skládány jsou na běžícím pásu dohromady tak, že před zraky diváka stvořen jest z dílců nový vůz, který jest schopen okamžité jízdy. Na tomto běžícím pásu nejsou montovány stroje jediné typy, nýbrž vidíme zde vedle omnibusů, čtyřválce, různé karoserie a různé barvy a jest proto obdivuhodná organisace, která umožňuje dopravu správného dílce v pravý okamžik ku běžícímu pásu.

Fordovy závody vyrábí nyní 1 auto za minutu.

Při této organisaci není divu, že

Z cesty šéfa závodu pana J. Nehery do Ameriky: New York, v pozadí nejvyšší budova světa Empire State Building.

auta jsou v Americe tak laciná a že dobrodiní jejich služby může využíti každý.

Zánovní, dobré vozy v tomto městě aut, možno koupiti již za 85 dolarů, což jest našich 1.940— Kč. Podnikaví návštěvníci Ameriky kupují si takový vůz, jezdí s ním po celé Americe a po použití, před odjezdem, ještě vždy ho za 40 dolarů lehce prodají. Tak se cestuje v Americe po jejích krásných silnicích velmi příjemně a levně.

O jejích silnicích příště.

Jan Nehera.

Není možno, abychom při použití všech strojů a běžících pásů, vyrobili během příštích 10ti let vše, co již nyní potřebujeme.

Není tedy žádné nadvýroby a jest zbytečno původ dnešní krise hledati v racionalisaci.

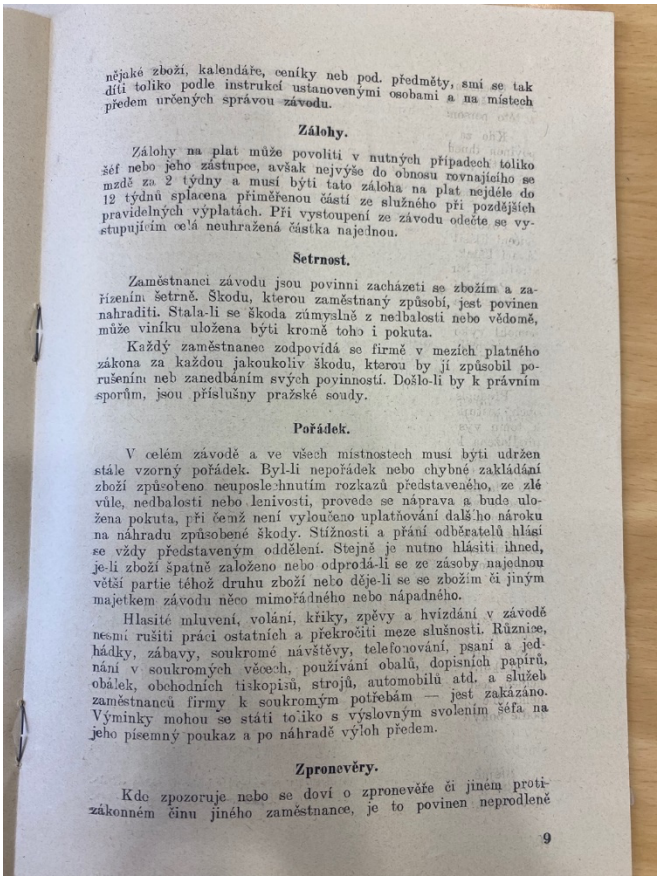
Jan Nehera.

Příloha č. 15: Neherova inspirace Fordem (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně)

Příloha č. 16: Neherův slib veřejnosti (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně)

Příloha č. 17: Titulní strana časopisu Naše služba (Fond Jan Nehera, oděvní služba, MZA v Brně)

Příloha č. 18: Rottova prodejna na Malém náměstí (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



nějaké zboží, kalendáře, ceníky neb pod. předměty, smí se tak díti toliko podle instrukcí ustanovenými osobami a na místech předem určených správou závodu.

Zálohy.

Zálohy na plat může povoliti v nutných případech toliko šéf nebo jeho zástupce, avšak nejvýše do obnosu rovnajícího se mzdě za 2 týdny a musí býti tato záloha na plat nejdéle do 12 týdnů splacena přiměřenou částí ze služného při pozdějších pravidelných výplatách. Při vystoupení ze závodu odečte se vystupujícím celá neuhražená částka najednou.

Šetrnost.

Zaměstnanci závodu jsou povinni zacházeti se zbožím a zařízením šetrně. Škodu, kterou zaměstnaný způsobí, jest povinen nahraditi. Stala-li se škoda zúmyslně z nedbalosti nebo vědomě, může viníku uložena býti kromě toho i pokuta.

Každý zaměstnanec zodpovídá se firmě v mezích platného zákona za každou jakoukoliv škodu, kterou by jí způsobil porušením neb zanedbáním svých povinností. Došlo-li by k právním sporům, jsou příslušny pražské soudy.

Pořádek.

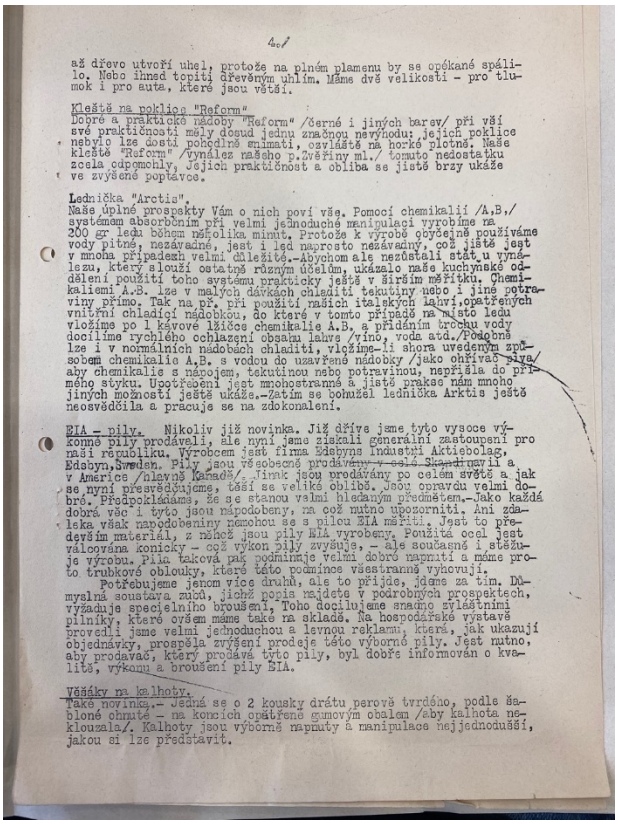
V celém závodě a ve všech místnostech musí býti udržen stále vzorný pořádek. Byl-li nepořádek nebo chybné zakládání zboží způsobeno neuposlechnutím rozkazů představeného, ze zlé vůle, nedbalosti nebo lenivosti, provede se náprava a bude uložena pokuta, při čemž není vyloučeno uplatňování dalšího nároku na náhradu způsobené škody. Stížnosti a přání odběratelů hlásí se vždy představeným oddělení. Stejně je nutno hlásiti ihned, je-li zboží špatně založeno nebo odprodá-li se ze zásoby najednou větší partie téhož druhu zboží nebo děje-li se se zbožím či jiným majetkem závodu něco mimořádného nebo nápadného.

Hlasité mluvení, volání, křiky, zpěvy a hvizdání v závodě nesmí rušiti práci ostatních a překročiti meze slušnosti. Různice, hádky, zábavy, soukromé návštěvy, telefonování, psaní a jednání v soukromých věcech, používání obalů, dopisních papírů, obálek, obchodních tiskopisů, strojů, automobilů atd. a služeb zaměstnanců firmy k soukromým potřebám — jest zakázáno. Výminky mohou se státi toliko s výslovným svolením šéfa na jeho písemný poukaz a po náhradě výloh předem.

Zpronevěry.

Kdo zpozoruje nebo se doví o zpronevěře či jiném protizákonném činu jiného zaměstnance, je to povinen neprodleně

Příloha č. 19: Úryvek z pracovního řádu V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



4

až dřevo utvoří uhel, protože na plném plamenu by se opékané spálilo. Nebo ihned topiti dřevěným uhlím. Máme dvě velikosti - pro tlumok i pro auta, které jsou větší.

Kleště na poklice "Reform"
Dobré a praktické nádoby "Reform" /černé i jiných barev/ při vší své praktičnosti měly dosud jednu značnou nevýhodu: jejich poklice nebylo lze dosti pohodlně snímati, zejména na horké plotně. Naše kleště "Reform" /vynález našeho p.Zvěřiny ml./ tomuto nedostatku zcela odpomohly. Jejich praktičnost a obliba se jistě brzy ukáže ve zvýšené poptávce.

Lednička "Arctis".
Naše úplné prospekty Vám o nich poví vše. Pomocí chemikalií /A.B./ systémem absorbčním při velmi jednoduché manipulaci vyrobíme na 200 gr ledu během několika minut. Protože k výrobě používáme vody pitné, nezávadné, jest i led naprosto nezávadný, což jistě jest v mnoha případech velmi důležité.-Abychom ale nezůstali stát u vynálezu, který slouží ostatně různým účelům, ukázalo naše kuchyňské oddělení použití toho systému prakticky ještě v širším měřítku. Chemikaliemi A.B. lze v malých dávkách chladiti tekutiny nebo i jiné potraviny přímo. Tak na př. při použití našich italských lahví,opatřených vnitřní chladicí nádobkou, do které v tomto případě na místo ledu vložíme po 1 kávové lžičce chemikalie A.B. s přídavkem trochu vody docílíme rychlého ochlazení obsahu lahve /vína, vody atd./Podobně lze i v normálních nádobách chladiti, vložíme-li shora uvedeným způsobem chemikalie A.B. s vodou do uzavřené nádobky /jako ohřívač piva/ aby chemikalie s nápojem, tekutinou nebo potravinou, nepřišla do přímého styku. Upotřebení jest mnohostranné a jistě prakse nám mnoho jiných možností ještě ukáže.-Zatím se pohmožděl ledníčka Arktis ještě neosvědčila a pracuje se na zdokonalení.

EIA - pily. Nikoliv již novinka. Již dříve jsme tyto vysoce výkonné pily prodávali, ale nyní jsme získali generální zastoupení pro naši republiku. Výrobcem jest firma Edsbyns Industri Aktiebolag, Edsbyn,Sweden. Pily jsou všeobecně prodávány v celé Skandinavii a v Americe /hlavně Kanadě/. Jimi jsou prodávány po celém světě a jak se nyní přesvědčujeme, těší se veliké oblibě. Jsou opravdu velmi dobré. Předpokládáme, že se stanou velmi hledaným předmětem.-Jako každá dobrá věc i tyto jsou napodobeny, na což nutno upozorniti. Ani zdaleka však napodobeniny nemohou se s pilou EIA měřiti. Jest to především materiál, z něhož jsou pily EIA vyrobeny. Použitá ocel jest válcována koničky - což výkon pily zvyšuje, - ale současně i ztěžuje výrobu. Pila taková pak podnímje velmi dobré napnutí a máme proto trubkové oblouky, které této podmínce všestranně vyhovují.

Potřebujeme jenom více druhů, ale to přijde, jdeme za tím. Důmyslná soustava zubů, jichž popis najdete v podrobných prospektech, vyžaduje speciálního broušení, Toho docilujeme snadno zvláštními pilníky, které ovšem máme také na skladě. Na hospodářské výstavě provedli jsme velmi jednoduchou a levnou reklamu, která, jak ukazují objednávky, prospěla zvýšení prodeje této výborné pily. Jest nutno, aby prodavač, který prodává tyto pily, byl dobře informován o kvalitě, výkonu a broušení pily EIA.

Věšáky na kalhoty.
Také novinka.- Jedná se o 2 kousky drátu pérově tvrdého, podle šablony ohnuté - na konci opatřené gumovým obalem /aby kalhota nekloužala/. Kalhoty jsou výborně napnuty a manipulace nejjednodušší, jakou si lze představit.

Příloha č. 20: Popis novinek v sortimentu pro zaměstance V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)

Zimní sporty 1929-1930

V. J. ROTT, PRAHA

Založeno 1840 Malé nám. 142-I. Telefon 271-56

Dobré lyže, dobrý sport!

Sigmund Ruud

Ne neprávem uznáno jest lyžařství za nejkrásnější a nejintensivnější sport pro každého.

Nezbytnou podmínkou jest však **dokonalá a účelná výzbroj,** a jenom tato zaručuje opravdový a dokonalý požitek z pěstování tohoto krásného a ušlechtilého sportu!

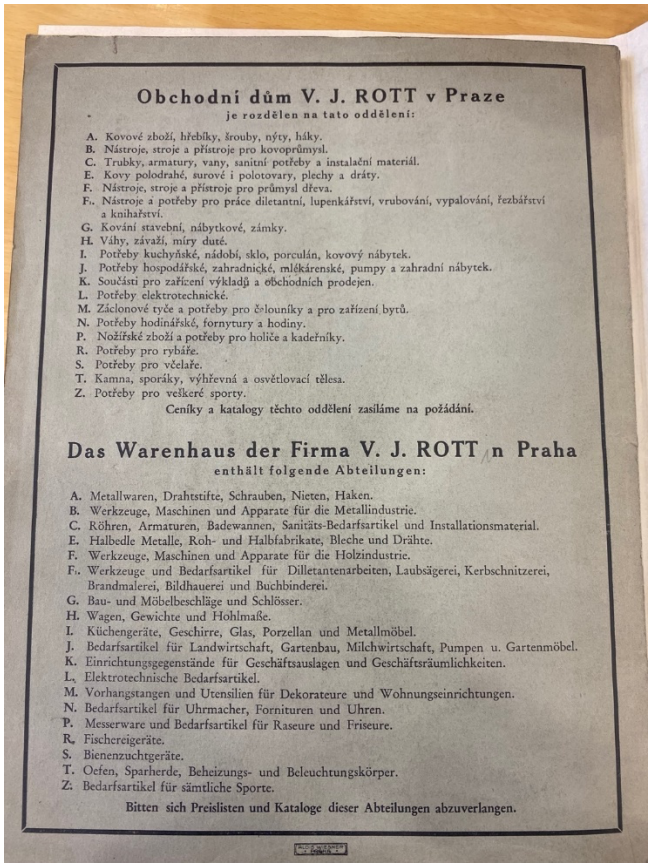
Věnujeme proto od desítek let nákupu a výběru lyží a ostatního nářadí, které svým zákazníkům předkládáme, myslitelně největší péči a radíme se s vynikajícími sportovci a odborníky. Letošní náš výběr kontroloval **vítěz Olympiady ve skoku a mnohonásobný mistr ve skoku na lyžích Nor, pan Sigmund Ruud,** a to jak přímo v Norsku, tak i u ostatních našich výrobců. Pan Ruud jest k disposici v našem sportovním oddělení při prodeji a kontroluje každý námi dodávaný pár lyží před odesláním.

V. J. Rott.

Soupravy pro skikjöring na zvlášt. objednávku

Z 136 Říjen 1929

Příloha č. 21: Brožura Zimní sporty 1929–1930 (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



Obchodní dům V. J. ROTT v Praze

je rozdělen na tato oddělení:

A. Kovové zboží, hřebíky, šrouby, nýty, háky.
B. Nástroje, stroje a přístroje pro kovoprůmysl.
C. Trubky, armatury, vany, sanitní potřeby a instalační materiál.
E. Kovy polodrahé, surové i polotovary, plechy a dráty.
F. Nástroje, stroje a přístroje pro průmysl dřeva.
F1. Nástroje a potřeby pro práce diletantní, lupenkářství, vrubování, vypalování, řezbářství a knihařství.
G. Kování stavební, nábytkové, zámky.
H. Váhy, závaží, míry duté.
I. Potřeby kuchyňské, nádobí, sklo, porculán, kovový nábytek.
J. Potřeby hospodářské, zahradnické, mlékárenské, pumpy a zahradní nábytek.
K. Součásti pro zařízení výkladů a obchodních prodejen.
L. Potřeby elektrotechnické.
M. Záclonové tyče a potřeby pro čalouníky a pro zařízení bytů.
N. Potřeby hodinářské, fornytury a hodiny.
P. Nožířské zboží a potřeby pro holiče a kadeřníky.
R. Potřeby pro rybáře.
S. Potřeby pro včelaře.
T. Kamna, sporáky, výhřevná a osvětlovací tělesa.
Z. Potřeby pro veškeré sporty.

Ceníky a katalogy těchto oddělení zasíláme na požádání.

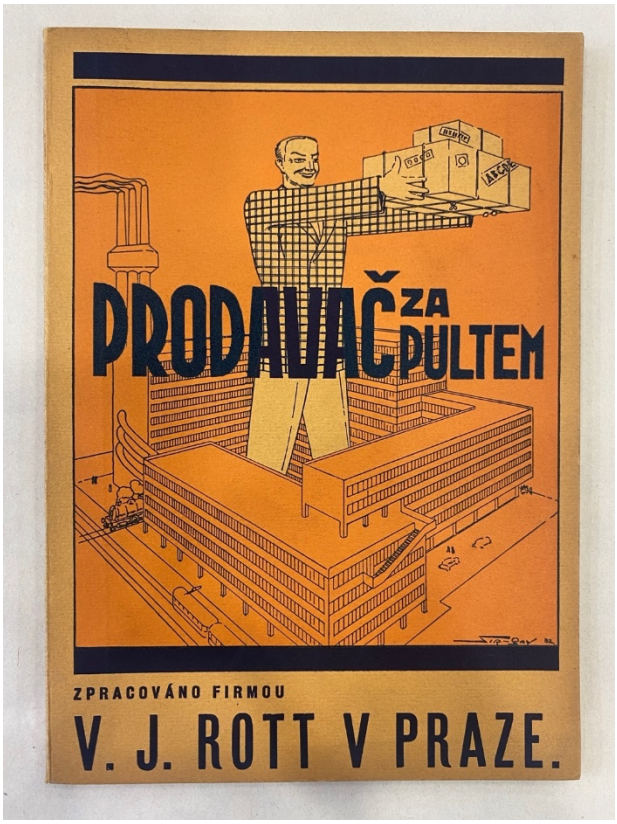
Das Warenhaus der Firma V. J. ROTT in Praha

enthält folgende Abteilungen:

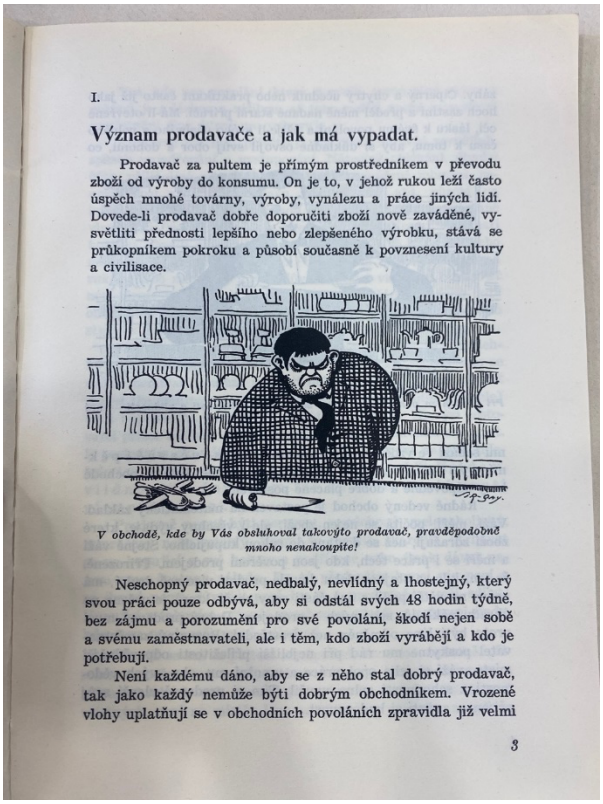
A. Metallwaren, Drahtstifte, Schrauben, Nieten, Haken.
B. Werkzeuge, Maschinen und Apparate für die Metallindustrie.
C. Röhren, Armaturen, Badewannen, Sanitäts-Bedarfsartikel und Installationsmaterial.
E. Halbedle Metalle, Roh- und Halbfabrikate, Bleche und Drähte.
F. Werkzeuge, Maschinen und Apparate für die Holzindustrie.
F1. Werkzeuge und Bedarfsartikel für Dilletantenarbeiten, Laubsägerei, Kerbschnitzerei, Brandmalerei, Bildhauerei und Buchbinderei.
G. Bau- und Möbelbeschläge und Schlösser.
H. Wagen, Gewichte und Hohlmaße.
I. Küchengeräte, Geschirre, Glas, Porzellan und Metallmöbel.
J. Bedarfsartikel für Landwirtschaft, Gartenbau, Milchwirtschaft, Pumpen u. Gartenmöbel.
K. Einrichtungsgegenstände für Geschäftsauslagen und Geschäftsräumlichkeiten.
L. Elektrotechnische Bedarfsartikel.
M. Vorhangstangen und Utensilien für Dekorateure und Wohnungseinrichtungen.
N. Bedarfsartikel für Uhrmacher, Fornituren und Uhren.
P. Messerware und Bedarfsartikel für Raseure und Friseure.
R. Fischereigeräte.
S. Bienenzuchtgeräte.
T. Oefen, Sparherde, Beheizungs- und Beleuchtungskörper.
Z. Bedarfsartikel für sämtliche Sporte.

Bitten sich Preislisten und Kataloge dieser Abteilungen abzuverlangen.

Příloha č. 22: Rozdělení oddělení V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



Příloha č. 23: Titulní strana publikace Prodavač za pultem (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



I.

Význam prodavače a jak má vypadat.

Prodavač za pultem je přímým prostředníkem v převodu zboží od výroby do konsumu. On je to, v jehož rukou leží často úspěch mnohé továrny, výroby, vynálezu a práce jiných lidí. Dovede-li prodavač dobře doporučiti zboží nově zaváděné, vysvětliti přednosti lepšího nebo zlepšeného výrobku, stává se průkopníkem pokroku a působí současně k povznesení kultury a civilisace.

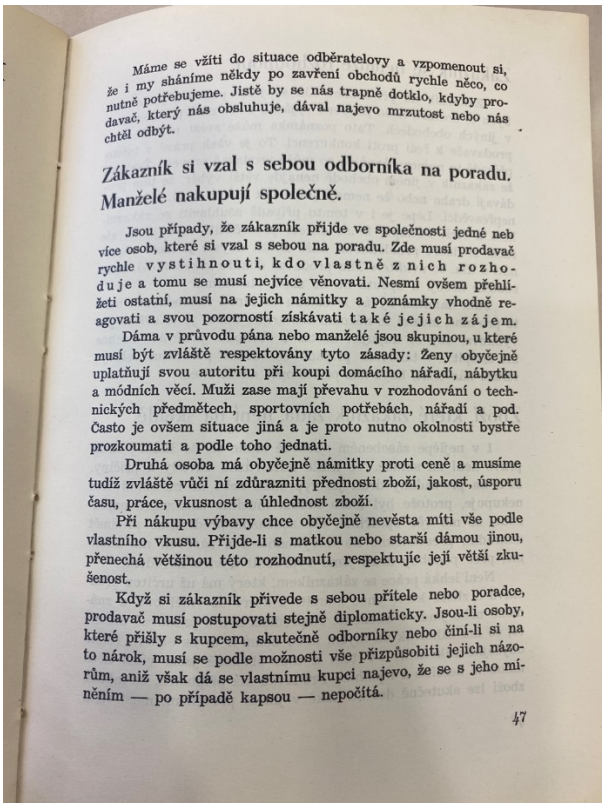
V obchodě, kde by Vás obsluhoval takovýto prodavač, pravděpodobně mnoho nenakoupíte!

Neschopný prodavač, nedbalý, nevlídný a lhostejný, který svou práci pouze odbývá, aby si odstál svých 48 hodin týdně, bez zájmu a porozumění pro své povolání, škodí nejen sobě a svému zaměstnavateli, ale i těm, kdo zboží vyrábějí a kdo je potřebují.

Není každému dáno, aby se z něho stal dobrý prodavač, tak jako každý nemůže býti dobrým obchodníkem. Vrozené vlohy uplatňují se v obchodních povoláních zpravidla již velmi

3

Příloha č. 24: Publikace Prodavač za pultem (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



Máme se vžíti do situace odběratelovy a vzpomenout si, že i my sháníme někdy po zavření obchodů rychle něco, co nutně potřebujeme. Jistě by se nás trapně dotklo, kdyby prodavač, který nás obsluhuje, dával najevo mrzutost nebo nás chtěl odbýt.

Zákazník si vzal s sebou odborníka na poradu. Manželé nakupují společně.

Jsou případy, že zákazník přijde ve společnosti jedné neb více osob, které si vzal s sebou na poradu. Zde musí prodavač rychle vystihnouti, kdo vlastně z nich rozhoduje a tomu se musí nejvíce věnovati. Nesmí ovšem přehlížeti ostatní, musí na jejich námitky a poznámky vhodně reagovati a svou pozorností získávati také jejich zájem.

Dáma v průvodu pána nebo manželé jsou skupinou, u které musí být zvláště respektovány tyto zásady: Ženy obyčejně uplatňují svou autoritu při koupi domácího nářadí, nábytku a módních věcí. Muži zase mají převahu v rozhodování o technických předmětech, sportovních potřebách, nářadí a pod. Často je ovšem situace jiná a je proto nutno okolnosti bystře prozkoumati a podle toho jednati.

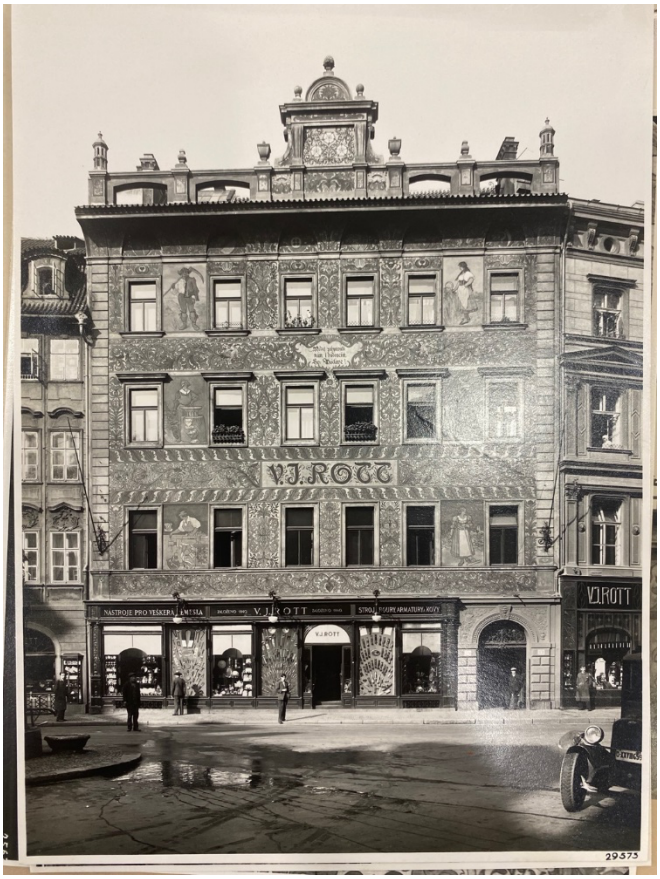
Druhá osoba má obyčejně námitky proti ceně a musíme tudíž zvláště vůči ní zdůrazniti přednosti zboží, jakost, úsporu času, práce, vkusnost a úhlednost zboží.

Při nákupu výbavy chce obyčejně nevěsta míti vše podle vlastního vkusu. Přijde-li s matkou nebo starší dámou jinou, přenechá většinou této rozhodnutí, respektujíc její větší zkušenost.

Když si zákazník přivede s sebou přítele nebo poradce, prodavač musí postupovati stejně diplomaticky. Jsou-li osoby, které přišly s kupcem, skutečně odborníky nebo činí-li si na to nárok, musí se podle možnosti vše přizpůsobiti jejich názorům, aniž však dá se vlastnímu kupci najevo, že se s jeho míněním — po případě kapsou — nepočítá.

47

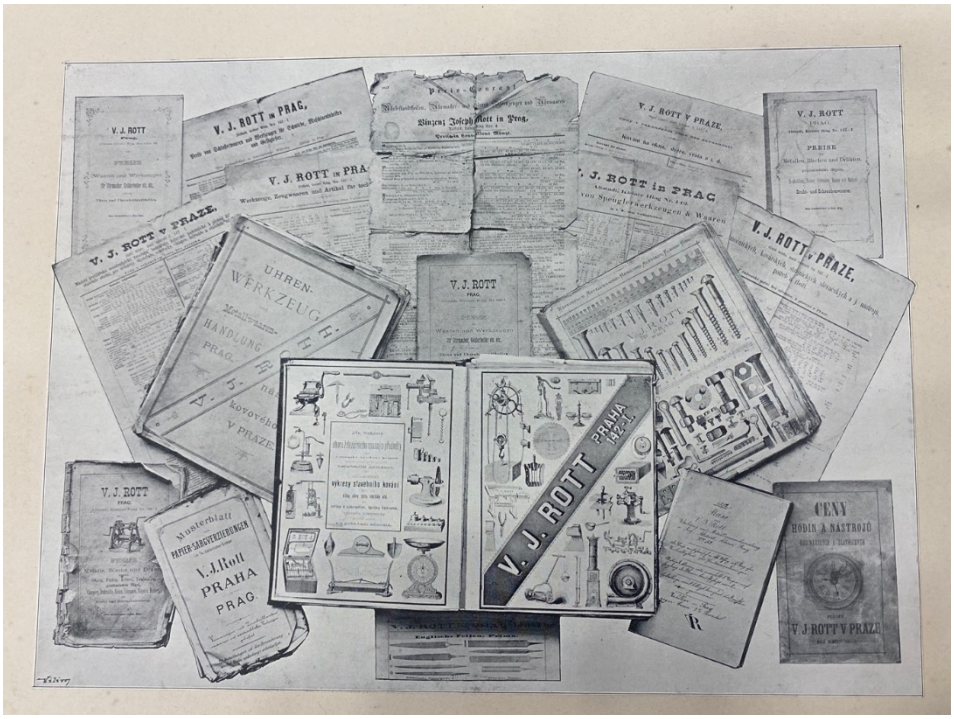
Příloha č. 25: Přístup k nakupujícímu páru (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



Příloha č. 26: Prodejna V. J. Rott na Malém náměstí (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)

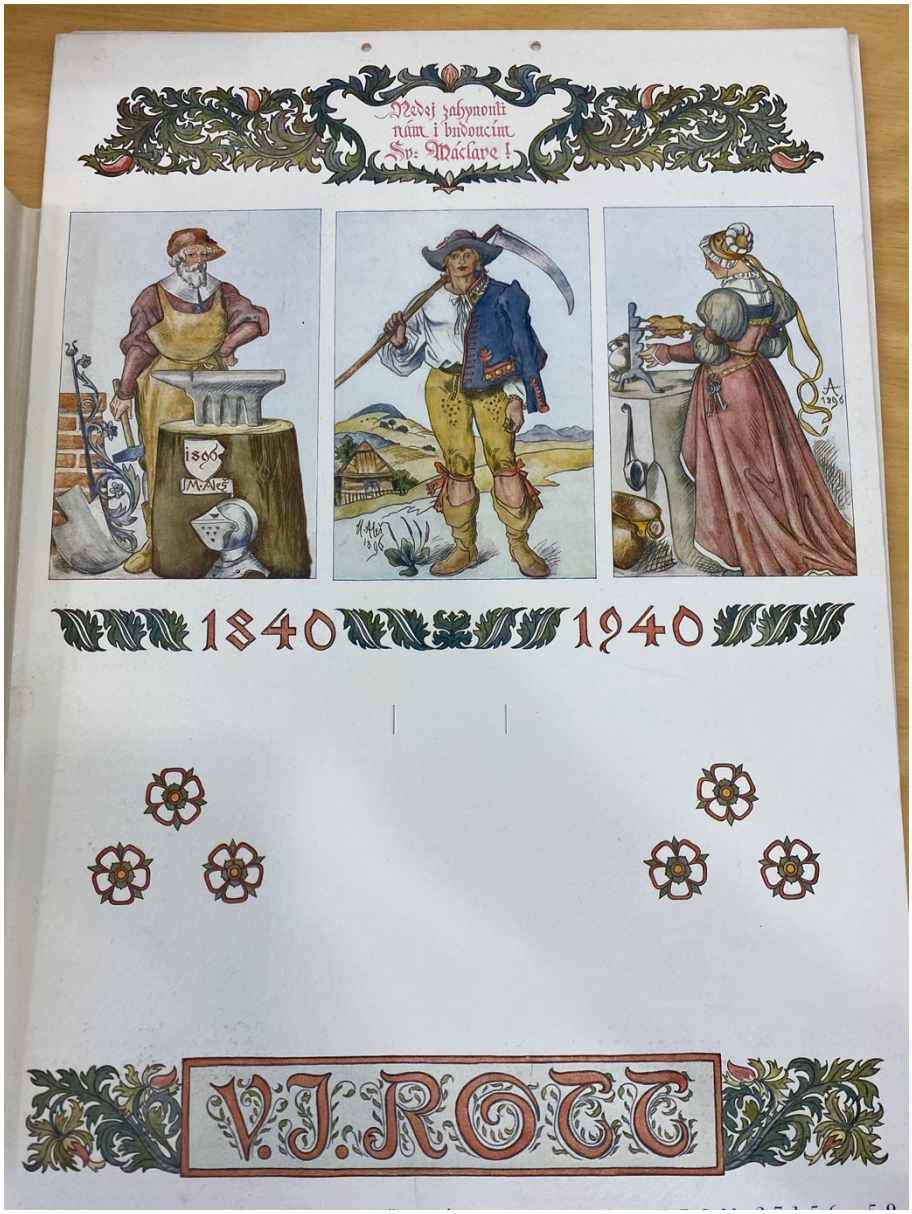
Příloha č. 27: Interiér obchodu V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)

Příloha č. 28: Interiér obchodu V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



Příloha č. 29: Letáky V. J. Rott (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)

Příloha č. 30: 90. jubileum firmy – fotografie zaměstnanců (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)



Příloha č. 31: Podklad pro kalendář ke 100. výročí firmy s motivy Alšovy výzdoby fasády (Fond Rodinný archiv Rottových, Archiv hl. m. Prahy)

Teze bakalářské práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK **Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce**	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/ diplomanta: Jan Střecha	**Razítko podatelny:** Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd Došlo dne: 30 -07- 2021 -1- Čj: 190 Příloh: Přiděleno:
Imatrikulační ročník diplomantky/ diplomanta: 2019	
E-mail diplomantky/diplomanta: jan.strecha@outlook.com	
Studijní obor/forma studia: Komunikační studia – Marketingová komunikace a PR/ prezenční	
Název práce v češtině: Přístupy k zákazníkům a role prodejního personálu vybraných maloobchodních značek československé historie a současnosti	
Název práce v angličtině: Approaches to customers and the role of sales staff of selected retail brands of Czechoslovak history and the present	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*): (diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí) **LS 2021/2022**	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků)**:** Československé maloobchodní značky Arnošta Rolného, Jana Nehery a V. J. Rotta se ve dvacátých a třicátých letech minulého století vyznačovaly velmi znalými a na svoji dobu moderními přístupy k zákazníkům. Jmenované maloobchodní značky také kladly velký důraz na role prodavačů ve svých obchodech. Cílem bakalářské práce je výzkum dostupných historických pramenů a následné srovnání přístupů k zákazníkům a rolí prodejního personálu s teoretickými koncepty a současnými maloobchodními značkami.	

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu)**:**

I. Úvod – vymezení tématu
II. Historický úvod – popis hospodářské a politické situace druhé poloviny dvacátých a následně třicátých let
III. Vybrané maloobchodní značky československé historie
IV. Vybrané maloobchodní značky současnosti
V. Úvod do teoretických konceptů – popis teoretických konceptů aplikovaných na analýzu přístupu k zákazníkům a roli prodavače
VI. Analýza zvolených maloobchodních značek československé historie a maloobchodních značek současnosti, využití teoretických konceptů
VII. Závěr – shrnutí poznatků

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy)**:**

Archivy:
MZA v Brně: Jan Nehera, Oděvní služba, Prostějov 1933-1946
MZA v Brně: Rolny, Továrna na oděvy, Prostějov 1921-1946
Státní okresní archiv Prostějov: Rodinný archiv Rolných
Archiv hlavního města Prahy, Rodinný archiv Rottových

Firemní zpravodaje:
Naše služba – Zprávy firmy Nehera (1933 až 1937)
Oděvní zpravodaj Rolný (1931 až 1935)

Publikace:
Prodavač za pultem – firma V. J. Rott (1932)
Baťovský prodavač – Lečíková Lucie (2016)
The Testament of a Furniture Deaker (1976)

Interní zdroje předběžně vybraných maloobchodních značek H&M a IKEA, konzultace s jejich zástupci

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Analýza dostupných archivních a veřejných zdrojů o vybraných maloobchodních značkách s využitím shromážděných teoretických zdrojů. Kromě firemních archivních fondů jednotlivých firem budou zkoumány další historické prameny v oblastních archivech – rodinné fondy, dobové noviny a jiné. Zkoumán bude také The Testament of a Furtniture Dealer a další materiál plánovaných maloobchodních značek současnosti.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):
SOMMER, Karel a Emil GÍMEŠ. *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku.* 1970 – Publikace se věnuje historii oděvního průmyslu na Prostějovsku.

STŘECHOVÁ, Lucie. *Pilíře československé konfekční výroby. Sborník Semináře historie odívání 2019.* Hradec Králové: H.R.G. spol., 2019, 11, 85-98. – Odborný článek popisuje postupný vývoj firem Rolný, Nehera a Sborowitz v meziválečném Československu, zaměřuje se na jejich historii, využití moderních technologií (např. pásová výroba dle Forda či Bati) a také se zaměřuje na využívanou reklamu.

V. J. ROTT, firma. *Prodavač za pultem.* – Publikace firmy V. J. Rott popisuje dobový přístup prodavače k zákazníkovi. Zaměřuje se na význam prodavače a jeho vzhled, potřebné znalosti a schopnosti či například přístup k párům a dětem v obchodě.

KAMPRAD Ingvar, *The Testament of a Furniture Dealer* – Zakladatel společnosti IKEA Ingvar Kamprad v publikaci popisuje přístup firmy k prodeji a klade důraz na hodnoty firmy, ke kterým jsou vedeni všichni zaměstnanci švédského výrobce nábytku.

KOTLER Phillip, KELLER Lane Kevin, *Marketing Management* – V rámci této knihy autoři pokrývají všechna hlavní témata, která souvisí s marketing managementem a lze je využít k analýze přístupu k zákazníkovi a role prodejního personálu.

EBSTER Claus, GARAUS Marion, *Store Design and Visual Merchandising* – Autoři se v rámci knihy věnují faktorům úspěchu prodeje zákazníkovi. Zabývají se také emocemi zákazníka při nakupování a jeho vzorci chování.

UNDERHILL, Paco, *Proč nakupujeme* – Americký autor se věnuje analýze chování zákazníků a faktorům, které jejich chování ovlivňují. Analyzuje mimo jiné psychologii prodejců a prodeje samotného.

LEČÍKOVÁ Silvie, *Baťovský prodavač* – Kniha popisuje přístup prodejního personálu v obchodech Tomáše Bati k zákazníkům a práci samotné. Také představuje baťovský systém řízení.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)
Osobní prodej ve vybrané společnosti – 2020, Natálie Křičenská

Pražská reklama v meziválečném období – 2017, Bc. Ondřej Štěpánek

Od živnostenského podnikání k průmyslové velkovýrobě. Historie rodinné firmy Rolných 1862-1939 – 2009, Ludmila Porkertová

Znárodnění firmy Nehera, oděvní společnost (1945-1948) – 2011, Bc. Alena Buršíková

K sociálně psychologickým činitelům kupního chování zákazníků v maloobchodním prodeji – 2016, Silvie Blahová

Datum / Podpis studenta/ky

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Dr. Daniel Jesenský
.....
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

29.7.2021
Datum / Podpis pedagožky/ pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT **VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ** A VE **DVOU** VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI **VYZVEDNOUT** V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A **NECHAT VEVÁZAT** DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO OBORU.