

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací

Bakalářská práce

Vnitrofiremní komunikace firmy Baťa

Jana Verbergerová

27. dubna 2005

RESUMÉ

Anotace česky

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku vnitrofiremní komunikace firmy Baťa.

Smyslem této práce je poukázat na přetrvávající praktičnost vnitrofiremní komunikace, která byla ve firmě Baťa uplatňována v letech 1920 – 1939, a vymezit konkrétní oblasti jejího využití i v současných podmínkách podnikání.

Bakalářská práce je rozdělena do třech stěžejních částí: teoretické, analytické a návrhové. První část seznamuje s historickým vývojem firmy Baťa od jejího založení až po současnost a vymezuje pojmy týkající se vnitrofiremní komunikace. V analytické části je především sledováno období 1920 až 1939. Je zde provedena analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa právě v hlavním sledovaném období a také analýza v současné Baťa a. s., což je podkladem pro jejich srovnání.

Třetí část vychází z poznatků teoretické a analytické části. Jsou zde předloženy možné návrhy a doporučení pro zlepšení vnitrofiremní komunikace nejen ve firmě Baťa a. s., ale i v jiných organizacích.

Anotace ve světovém jazyce

This Bachelor study is focused on the topic of Bata company internal communication.

The aim of this work is to point out persistent utilization of internal communication that was enforced at Bata company between the years 1920-1939 and to define certain areas of it's utilization also in present-day business conditions.

The Bachelor work is divided into three main chapters: theoretical, analytical and commendatory. The first section apprises of Bata company historical development from it's creation up to these days and defines terms that are concerned with internal company communication. There is especially observed the period between 1920 and 1939 in the analytical part. There is performed the analysis of Bata company internal communication during this reviewed period and the analysis done at present Bata company. It's the base for their comparison evaluation.

The third part is based on the knowledge in theoretical and analytical parts. There are proposed possible drafts and recommendations to improvement internal communication at Bata company but even at other companies.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala konzultantovi své bakalářské práce doc. PhDr. Dušanovi Pavlů, CSc. za odborné vedení a cenné rady při zpracování práce. Chtěla bych také poděkovat Ing. Romaně Vítkové, Ph.D. za její čas, vstřícnost a ochotnou pomoc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 27. 4. 2005

Jana Verbergerová

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VÝVOJ FIRMY BAŘA.....	10
1.1 SPOLEČNOST ZA VEDENÍ TOMÁŠE BATI.....	10
1.1.1 Začátky 1894 – 1904	10
1.1.2 Předválečné období 1905 – 1914	11
1.1.3 Období poválečné krize 1918 – 1923.....	12
1.1.4 Období expanze 1924 – 1928.....	14
1.1.5 Období velké hospodářské krize 1929 – 1932	16
1.2 SPOLEČNOST BAŘA ZA VEDENÍ JANA ANTONÍNA BATI.....	19
1.2.1 Období předmnichovské republiky 1933 – 1938	19
1.2.2 Období okupace 1939 – 1945	20
1.3 SPOLEČNOST V OBDOBÍ LET 1945 – 1989	21
1.3.1 Znárodnění podniku	21
1.4 SPOLEČNOST PO ROCE 1989.....	23
1.4.1 Bařa a.s. v České republice	24
1.4.2 Bata Shoe Organisation ve světě.....	25
2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	28
2.1 FIREMNÍ KULTURA	28
2.1.1 Základní prvky firemní kultury	28
2.1.2 Zásady firemní kultury	30
2.2 PODNIKOVÁ ETIKA	30
2.3 VYMEZENÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	31
2.3.1 Smysl a účel vnitrofiremní komunikace	34
2.3.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace	35
2.3.3 Formy a prostředky vnitrofiremní komunikace	36
2.3.4 Prostředí a tvorba vnitrofiremní komunikace	38
II. ANALYTICKÁ ČÁST	44
3 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŘA V LETECH 1920 - 1939	45
3.1.1 Postavení vnitrofiremní komunikace v Bařově soustavě řízení.....	46
3.2 ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	48
3.2.1 Specifikace aspektů vnitrofiremního prostředí firmy Bařa.....	49
3.2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	61
3.2.3 Reklama.....	63
3.3 SWOT ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŘA V LETECH 1920-1939.....	68
4 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŘA A. S. V ČESKÉ REPUBLICE V SOUČASNOSTI	71
4.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BAŘA A. S. [56].....	71
4.1.1 Poslání firmy Bařa a.s. ČR.....	71

4.1.2	Poslání celosvětové organizace Baťa.....	73
4.2	VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA A.S. ČR.....	73
4.2.1	Využívání Baťovy soustavy řízení v Baťa, a.s. ČR v současnosti.....	73
4.2.2	Specifikace vnitrofiremní komunikace Baťa a.s. ČR.....	74
4.2.3	Komunikace s vnější veřejností	81
4.2.4	Současná reklama.....	82
4.3	SWOT ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA A. S. V SOUČASNOSTI	85
III.	NÁVRHOVÁ ČÁST	87
5	NÁVRHY PRO ÚČELY FIRMY BAŤA, A.S.ČR	88
5.1	NÁVRH 1 - HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	88
5.2	NÁVRH 2 – VIDEOFILM.....	88
5.3	NÁVRH 3 – AKCE PRO ZAMĚSTNANCE A DALŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	89
5.4	NÁVRH 4 – ZPĚTNÁ VAZBA	89
5.5	NÁVRH 5 – PROSTOR PRO KOMUNIKACI (ZAMĚSTNANCI)	89
5.6	NÁVRH 6 – PROSTOR PRO KOMUNIKACI (ZÁKAZNÍCI).....	89
5.7	NÁVRH 7 – DEN OTEVŘENÝCH DVEŘÍ.....	90
5.8	NÁVRH 8 – WEBOVÉ STRÁNKY.....	90
6	NÁVRHY PRO ÚČELY OBECNÉHO VYUŽITÍ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ V SOUČASNÝCH PODNICÍCH	91
6.1	NÁVRH 1 – REKLAMA	91
6.2	NÁVRH 2 – VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVA ZAMĚSTNANCŮ	91
6.3	NÁVRH 3 – AKTIVIZACE PRACOVNÍKŮ	92
6.4	NÁVRH 4 – UCELENOST V SYSTÉMU PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ.....	92
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM GRAFŮ	103
	SEZNAM SCHÉMAT	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Předložená bakalářská práce je po obsahové stránce diverzifikována do tří stěžejních částí: teoretické, analytické a návrhové, čímž současně koresponduje s požadovanou strukturou odpovídající úrovni bakalářské práce.

Teoretická část je dále členěna do dvou dílčích kapitol. První kapitola seznamuje s historickým vývojem koncernu Baťa od roku založení firmy v roce 1894 až po současnost. V druhé kapitole jsou definovány klíčové pojmy a souvislosti, čímž tato získává podobu teoretické základny a je tudíž literárně-informačním podkladovým východiskem pro analytickou a návrhovou část bakalářské práce. Tato kapitola podává přehled o vývoji koncernu Baťa od roku 1894 až po současnost. Jsou zde řádně rozčleněny čtyři ústřední mezníky, jež značně ovlivnily vývoj koncernu, a které měly dopad na historické zmapování jeho dějin. Jedná se o mezníky, které korespondují a podkládají rozvoj společnosti ve smyslu čtyř etap: 1. Společnost za vedení Tomáše Bati, 2. Společnost za vedení Jana Antonína Bati, 3. Společnost po roce 1945, 4. Společnost po roce 1989.

Analytická část je stěžejním úsekem bakalářské práce. Páteří analytické části je schématické znázornění komunikace firmy Baťa, přičemž je opět bráno v úvahu časově-prostorové hledisko, historický posun a celospolečenský vývoj. Obdobně jako v teoretické části je i zde sledovaným obdobím interval od roku 1894 až po současnost. Za ústřední záchytné body analýzy jsou považována dvě schémata, v prvním případě znázorňující Baťovu soustavu řízení, v druhém případě vnitrofiremní komunikaci firmy Baťa. Tato schémata jsou základem analýzy vnitrofiremní komunikace firmy Baťa v letech 1920-1939 a podkladem pro vyhodnocení zkoumané problematiky a následnou formulaci návrhu a doporučení.

Za prakticky nejpřínosnější lze považovat třetí část bakalářské práce, která vychází z poznatků teoretické a analytické části, a v rámci které jsou předloženy možné návrh a doporučení pro optimalizaci nejen vnitrofiremní, ale i firemní (ve smyslu celofiremní) komunikace obecně, tedy nejen pro účely využití firmou Baťa.

Cílem bakalářské práce je provést teoretickou literární rešerši vývoje firmy Baťa a vnitrofiremní i celofiremní komunikace, důsledně analyzovat vnitrofiremní komunikaci firmy Baťa v mezích sledovaného období, přitom brát patřičně v úvahu rozdílnost časových etap sledovaného období, a na základě teoretické literární rešerše a provedeného ana-

lytického zkoumání formulovat jasná, objektivní, teoreticky i prakticky využitelná a efektivní obecná doporučení.

Důvodem volby tématu byla především zvědavost, touha po poznání a úsilí proniknout do jádra Baťova systému řízení. Hnacím motorem byla rovněž snaha zjistit, zda je vnitrofiremní komunikace firmy Baťa a Baťův systém řízení obecně prakticky uplatnitelný i v dnešních organizacích a současných podmínkách. Ústředním motivem byla také potřeba a touha poznat alespoň částečně osobnost, která vybudovala a proslavila město Zlín - město s tradicí - město, ve kterém žiji a studuji.

Klíčovým východiskem mého analytického bádání, které prezentuji v této bakalářské práci, je ověřit stanovené hypotézy. Hypotézy respektují hledisko testovatelnosti hypotéz.

1. Prvky vnitrofiremní komunikace využívané firmou Baťa v letech 1920 až 1939 jsou i dnes prakticky využívány firmou Baťa a.s. v ČR.
2. Model vnitrofiremní komunikace aplikovaný firmou Baťa v letech 1920 až 1939 je v modifikované podobě dobře využitelný i v současných podmínkách.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝVOJ FIRMY BAŤA

1.1 Společnost za vedení Tomáše Bati

1.1.1 Začátky 1894 – 1904

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1876 ve Zlíně na Dlouhé ulici v rodině, která provozovala ševcovské řemeslo již po staletí. Tomáš Baťa se tak stal v pořadí devátým pokračovatelem rodinného řemesla.

Klíčové rozhodnutí

Dne 24. září 1894 zakládá mladý Tomáš Baťa se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou obuvnickou živnost – „A. Baťa“. Jejich kapitálem bylo dědictví po matce ve výši 800 zlatých. Za tyto peníze si pronajali dům na náměstí ve Zlíně. Již od počátku podnikání praktikovali prvky, jako například týdenní vyúčtování a dodržování přesné pracovní doby (od 6 do 18 hodin).

Nové podnikání však neskončilo úspěchem. Ztratili všechno dědictví po matce a upadli do dluhů, když museli zaplatit 8 000 zlatých věřitelům. Sotva Tomáš tyto závazky splatil, zjistilo se, že Antonín, ještě před nástupem do vojenské služby, podepsal směnky za daleko větší částku – 20 000 zlatých.

Tomáš se opět pustil do vytrvalé a úmorné dřiny. Začal vyrábět lehké plátěné boty, které se přes počáteční výsměch staly oblíbenými. Takto vysoké dluhy zvládl Tomáš zaplatit v roce 1897. Na konci téhož roku hospodařil s částkou 10 000 zlatých.

V roce 1899 se společnost zařadila mezi 8 největších obuvnických továren v Čechách.

1. srpna 1900 se firma A. Baťa změnila na T. & A. Baťa v.o.s., veřejnými společníky byli Tomáš a Antonín a každý z nich mohl firmu zastupovat. Bratři měli také dohodu o dělbě zisku v poměru: Tomáš 55 % a Antonín 45 %.

Na sklonku roku 1904 se Tomáš Baťa se svými třemi hlavními mistry vydal na svou první cestu do Ameriky, která trvala rok. Účelem cesty bylo seznámit se s americkým systémem hromadné výroby a s nejnovějšími obuvnickými stroji.

1.1.2 Předválečné období 1905 – 1914

Po návratu domů, v polovině roku 1905, převzal Tomáš Baťa závod do svých rukou. Brzy začal aplikovat americké metody práce a racionalizovat výrobu.

V červnu roku 1908 umřel Tomášův bratr Antonín na tuberkulózu a vedení podniku se zcela ujal Tomáš Baťa, název podniku se nezměnil a i nadále zůstal T. & A. Baťa. [30]

Na jaře roku 1909 se Tomáš Baťa rozhodl postavit rodinný dům. S tímto plánem se obrátil na stavitele Františka Nováka z Vizovic, jehož pověřil nejen provedením, ale i návrhem stavby.

Koncem roku 1910 Tomáš Baťa kontaktoval profesora pražské Akademie výtvarných umění Jana Kotěru s žádostí o přepracování a doplnění původního plánu.

Stavba byla dokončena v roce 1911. Dnes slouží rodinný dům - vila Tomáše Bati účelům Nadace Tomáše Bati, jejímž zakladatelem byl Tomáš Baťa, Jr.

V roce 1911 podnikl Tomáš Baťa druhou cestu do Ameriky, tentokrát však s cílem nakoupit vhodné obráběcí stroje v zájmu rozšíření strojírenské dílny na výrobu obuvnických strojů a získat poznatky o racionalizačním procesu v tamních obuvnických továrnách.

V roce 1912 nechal Tomáš Baťa vystavět první skupinu domků pro své zaměstnance. V roce 1937 tak firma Baťa (již pod vedením Jana Antonína Bati) vlastnila 2000 domků, což znamená, že vlastnila většinu domů ve Zlíně, který tehdy měl asi 3000 domů.

V rozmezí let 1912 - 1914 dolehla na obuvnický průmysl v Rakousko-Uhersku nová hospodářská krize, která ve svém počátku vyvolala podněty k utvoření monopolistické kartelové organizace obuvnických továrních podniků, organizovaných ve Spolku továrníků obuvi v Čechách, na Moravě a ve Slezsku. Členem tohoto kartelu, který ihned při svém ustavení zvýšil ceny obuvnických výrobků o 10%, stala se i firma T. & A. Baťa. [30]

Těsně před vypuknutím první světové války patřila firma Baťa ve Zlíně, zaměstnávající asi 400 dělníků a dělnic, mezi přední obuvnické továrny v rakousko-uherské monarchii. Přestože se firma Baťa řadila co do počtu zaměstnanců přibližně až na sedmé místo mezi ostatními obuvnickými továrnami v českých zemích, byla co do celkové produkce největší obuvnickou továrnou na celém území Rakousko-Uherska.

V roce 1912 se Tomáš Baťa oženil s Marií Menčíkovou, dcerou ředitele akademické knihovny ve Vídni.

Ihned po vypuknutí války se Tomáš Baťa ucházel o vojenskou objednávku ve Vídni, kde se o všech objednávkách rozhodovalo. S velkými obtížemi se mu podařilo získat objednávku na 50 000 párů bot, kterou rozdělil se starostou města mezi všechny výrobce obuvi ve Zlíně, aby oni, ani jejich dělníci nemuseli rukovat. [30]

Dne 17. září roku 1914 se Tomáši Baťovi a jeho ženě Marii narodil syn Tomáš, ve Zlíně nazývaný Tomík. Komplikace při porodu však znemožnily Marii a Tomášovi mít další děti. [41]

V roce 1917, kdy 3 900 zaměstnanců denně vyrábělo 10 000 párů bot, dosáhla výroba nového vrcholu. Podstatná část přitom připadala na výrobu vojenské obuvi, výroba civilní obuvi tvořila tedy menší část produkce. Byly postaveny cihelny, pila, továrny, podpadkárna a kopytárna.

Byla koupena elektrárna od firmy Erikson a zřízena prodejna v Liberci. Válečná konjunktura přinášela Baťovi velmi vysoké zisky. Podle účetních knih společnosti vzrostla celková bilanční suma firmy Baťa od roku 1914 do roku 1918 z 4 008 786 K na 47 964 586 K.

1.1.3 Období poválečné krize 1918 – 1923

Ve stejném roce, kdy skončila první světová válka, došlo k rozpadu Rakousko-Uherské monarchie a 28.10. 1918 vznikla samostatná Československá republika. V poválečném období prošla společnost druhou krizí. Ztráta činila 3 300 000 Kč za nezaplacené státní dodávky. Hlavními věřiteli byly banky Česká banka Union a Živnobanka, které poskytly firmě úvěry ve výši 40 000 000 korun.

V roce 1918 Baťa zaměstnával 4 100 pracovníků, čímž se zařadil mezi mimořádně velké podniky. Tento stav poklesl v roce 1920 na počet 2000 zaměstnanců, z důvodu stagnace výroby. [31]

Krizi zhoršovala také rostoucí hodnota československé měny, jejíž kurz vzrostl v porovnání s jinými měnami o 250 %. Tato silná měna způsobila, že vyvážené výrobky nebyly na zahraničních trzích konkurenceschopné z důvodu vysoké ceny. Prodej obuvi v zahraničí bylo možné uskutečnit pouze za cenu vysokých ztrát.

V roce 1919 uskutečnil Tomáš Baťa třetí cestu do Ameriky, tentokrát se stala jeho cílem Fordova automobilka, kde se kromě jiného poprvé setkal s pohyblivým výrobním pásem.

Situace v obuvnickém průmyslu se neustále zhoršovala, mnohé podniky snižovaly stavy zaměstnanců, některé dokonce zastavily svou činnost. Sklady firmy Baťa se neustále plnily neprodejnými výrobky a Baťa musel zavřít mnohé firemní prodejny. [27]

S ohledem na stupňující se poválečnou krizí se Tomáš Baťa rozhodl přistoupit ke zcela radikálnímu řešení. Dne 1. září roku 1922 byla z důvodu zajištění odbytu spuštěna prodejní akce „Baťa drtí drahotu“ a ceny bot byly sníženy o 50 %, což znamenalo, že boty, které na jaře stály 220 Kč, se od 1.9.1922 prodávaly za 119 Kč, jak je doloženo v následující tabulce. S tímto gestem byla spojená také skutečnost, že byly sníženy platy zaměstnanců o 40%. Byly jim však současně zajištěny levné životní potřeby. [39] Baťovy laciné boty tak doslova ovládly trh a Baťa se stal uznávaným králem obuvi.

Rok	Průměrná týdenní mzda odborných dělníků	Průměrná prodejní cena jednoho páru Baťových bot v Kč
1922	232	220
1922	166	119
1923	180	99
1924	205	79
1925	220	69
1926	240	53
1927	367	53
1928	480	55
1929	469	53
1930	477	50
1931	514	46
1932	512	38
1933	523	34
1934	525	34

Tab. 1. Průměrná týdenní mzda a průměrná cena jednoho páru bot.

Zdroj: [27]

V roce 1927 byla zavedena výroba na běžícím pásu. Ve všech společnostech byl aplikován tzv. "baťovský systém", jehož základem bylo dokonalé využití pracovní doby, snaha o podnícení dělníků i vedoucích pracovníků k maximální snaze o hospodárnost a efektivnost. Byla zavedena samospráva dílen, na základě které byla každá dílna samostatnou hospodářskou jednotkou a prémiový systém účasti na zisku a ztrátě (osobní konto).

Byl vybudován obchodní dům, kino, hotel, vědecké ústavy a objekt Baťových filmových ateliérů. Samostatnou kapitolou se stala výchova pracovníků, když r. 1925 začalo působit vlastní učiliště - Baťova škola práce. Vedle pozitivního nárůstu celkové produkce je nutno přihlédnout také k negativnímu prodlužování pracovní doby, a to bez jakéhokoliv honorování. Dělníci byli nuceni pod hrozbou propuštění pracovat tak dlouho, dokud vysoký denní pracovní úkol, stanovený správou podniku, nebyl splněn.

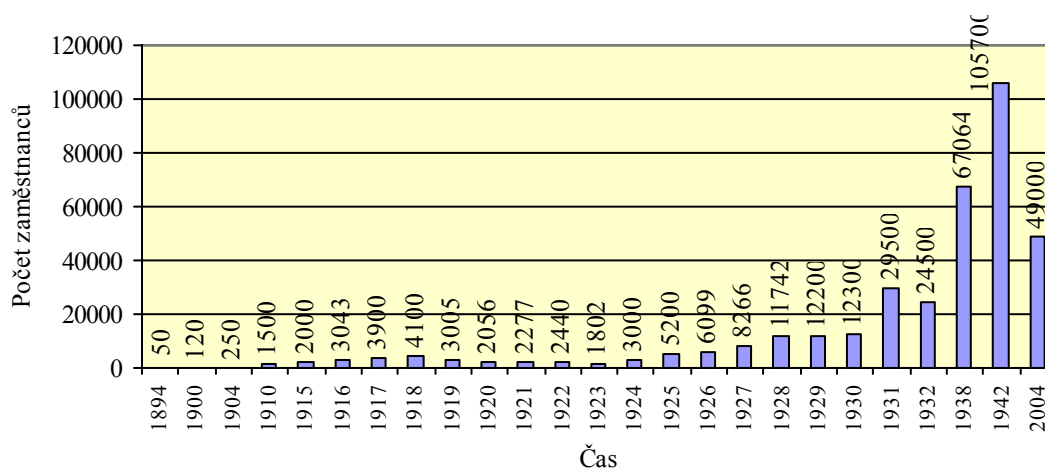
Rok 1923 byl zajímavý také tím, že Tomáš Baťa byl zvolen starostou města Zlína. Ve funkci starosty zůstal až do roku 1932, kdy byl nahrazen Dominikem Čiperou.

1.1.4 Období expanze 1924 – 1928

Poválečná krize v letech 1924 - 1928 byla vystřídána pozvolným hospodářským oživením a konjunkturou obuvnického průmyslu a za necelé desetiletí (1923 - 1932) se Baťovy závody rozrostly v mohutný komplex s řadou výrobních objektů a s ucelenou provozní činností od nákupu a zpracování surovin, přes výrobu obuvi až její prodej ve vlastní obchodní síti.

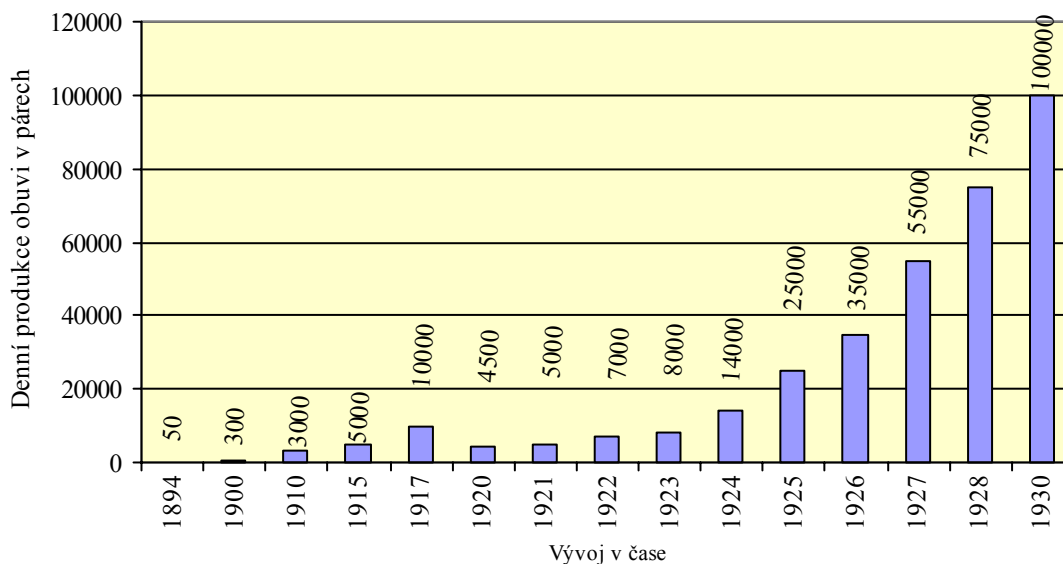
Do konce roku 1924 byly všechny důležité činnosti přestěhované do nově vystavěných budov. Náklady na tyto budovy byly většinou kryty z vlastního zisku firmy. [28]

Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě Baťa ve sledovaném časovém intervalu, od roku 1894 až do současnosti, je dokumentován následujícím grafem.



Graf 1. Počet zaměstnanců firmy Baťa v letech 1894 až 2004. Zdroj: [49]

Denní produkce obuvi dosáhla v roce 1924 množství 14 000 párů obuvi s přičiněním 3000 zaměstnanců. Podrobnější přehled o vývoji denní produkce obuvi 1894 až 1930 poskytuje následující graf.



Graf 2. Denní produkce obuvi v letech 1894 až 1930. Zdroj: [49]

Od roku 1924 tedy nastala hospodářská konjunktura, která přinesla oživení výroby. Společnost začala zvyšovat svůj podíl na trhu a vyvážet výrobky na nové zahraniční trhy. Za tímto účelem podnikl Baťa svou první cestu do Indie. [28]

V roce 1928 se Československá republika dostala ve světovém měřítku na první místo v exportu obuvi. Tuto pozici si firma dokázala udržet do roku 1939, kdy vypukla druhá světová válka. [27]

V době hlásící se hospodářské krize, kolem roku 1928, neměla firma jiné možnosti dalšího vývoje než zakládáním sesterských společností mimo území republiky.

Byly zakládány továrny současně s budováním sítě prodejen v Německu, Anglii, Francii, Jugoslávii, Polsku, Švýcarsku, Holandsku, Indii a v USA.

Země	Místo
Německo	Ottmuth
Anglie	East Tilbury
Francie	Hellocourt u Strasburgu
Jugoslávie	Borovo
Polsko	Chelmek
Švýcarsko	Möhlín blízko Basileje
Holandsko	Best blízko Eindhovenu
Indie	Batanagar blízko Kalkaty
USA	Bel Camp blízko Chicaga

Tab. 2. Přehled sesterských společností firmy Baťa. Zdroj: [32]

Expanzivní vývoj Baťových závodů, jež se staly v tomto období největším podnikem svého druhu v celé Evropě, byl v roce 1928 náhle přerušen příznaky nové hospodářské krize. [30]

1.1.5 Období velké hospodářské krize 1929 – 1932

Příznaky nové krize z nadvýroby se v československém obuvnickém průmyslu začaly projevovat již koncem roku 1928, tj. dříve než ve většině průmyslových odvětví v ČSR. Tato krize byla součástí dosud největší hospodářské krize, která v letech 1929-1932 zachvátila celý kapitalistický svět.

Československý obuvnický průmysl, jenž byl do značné míry odkázán na zahraniční odbytiště byl postižen hlubokým úpadkem odbytu i výroby a obrovskou nezaměstnaností. [30]

V letech hospodářské krize byla založena celá řada nových sesterských společností, jejichž úkolem bylo zajišťovat odbyt Baťových výrobků na světových trzích, spolupůsobit při nákupu surovin a ostatního materiálu a ve státech, v nichž byl dovoz baťovy obuvi ochranářskými překážkami nejvíce omezen, vyrábět zboží ve vlastních továrnách.

Tak vznikly nové Baťovy společnosti ve většině evropských států, a to v Německu, Holandsku, Belgii, Lucembursku, ve Francii, Švýcarsku, v Itálii, Rakousku, Maďarsku, Jugoslávii, Rumunsku, Polsku, ve Švédsku a Finsku.

V roce 1931 byl změněn název společnosti z T. & A. Baťa na Baťa a.s. se základním jměním 135 mil. Kč. Předsedou správní rady byl Tomáš Baťa a jejími dalšími členy se stali: R. Gerbec, D. Čipera, J.A. Baťa. Firmu mohli navenek zastupovat pouze Tomáš Baťa a Dominik Čipera. V Baťově koncernu pracovalo v roce 1931 29 500 zaměstnanců, kteří vyrobili celkem 35 124 000 párů bot, což tvořilo 77,8% celkové produkce obuvi v Československé republice. [28]

Za jediný rok jen ve Zlíně postaveno 9 nových továrních budov, správní budova (zlínský mrakodrap), 2 skladiště, plynárna, obchodní dům, 6 internátů pro Mladé muže a Mladé ženy, 500 rodinných domků, obdobný rozvoj byl v Otrokovicích a jiných pobočných závodech v tuzemsku i zahraničí.

V průběhu roku 1931 a začátkem roku 1932 se začaly objevovat příznaky velké krize obuvnického průmyslu, která byla způsobená všeobecnou hospodářskou krizí. Obuvnická výroba vykázala meziroční pokles, což si vyžádalo omezení výroby a potřebu propuštění. Investice byly omezeny na minimum a rozběhnuté investiční akce byly zastaveny.

Na jaře 1932 propukla nejhlubší krize v celém dosavadním vývoji podniku a způsobila, že firma ztratila 70% svého exportu. Výroba byla omezována a část zaměstnanců byla propuštěna.

Dne 12.7.1932 v 6 hodin ráno, v době, kdy se společnost snažila vypořádat s velkou krizí, došlo k tragické havárii letadla Junkers D 1608, při níž sedmapadesátiletý Tomáš Baťa zemřel.

Toho dne měl Baťa naplánovanou cestu do Švýcarska, do města Möhling, kde se měl setkat se svým synem a zúčastnit se oficiálního zahájení výroby v novém závodě.

Odpoledne měl pokračovat do Drážďan na obchodní setkání a večer se vrátit do Zlína. To ráno byla na letišti v Otrokovicích hustá mlha.

Navzdory pilotově nevůli se Tomáš Baťa rozhodl letět. Letadlo tedy odstartovalo v mlze a pilot Brouček ztratil pravděpodobně orientaci. Po několika minutách bylo slyšet náraz, kdy letadlo narazilo plnou rychlostí do země. Tomáš Baťa i pilot Brouček byli okamžitě mrtvi.

Přestože Tomáš Baťa zahynul na vrcholu své tvořivosti, uprostřed největší hospodářské krize v historii podniku, nenechal otázku vedení bez odpovědi. Po jeho smrti byl v trezoru nalezen text poslední vůle, v níž Baťa rozdělil pravomoci ve firmě, stejně jako svůj majetek. Podle této poslední vůle dostal jeho syn Tomáš, zvaný Tomík, 22 miliónů Kč a manželka 5 miliónů v hotovosti. Manželka Tomáše Bati, paní Marie Baťová dostala navíc všechny nemovitosti. Zbývající majetek připadl podpůrnému fondu firmy Baťa. Nejzajímavějším a současně nejpřekvapivějším dokladem však byla smlouva, v níž Tomáš Baťa předal svému nevlastnímu bratru Janovi všechny domácí i zahraniční akcie podniku. Kupní cenu stanovil na 50 miliónů Kč, skutečná hodnota akcií byla přitom mnohonásobně vyšší.

Poté Jan Antonín Baťa za přítomnosti notáře podepsal kupní smlouvu, která byla datovaná na květen roku 1931 a stal se tak novým šéfem koncernu Baťa.

Jan A. Baťa mnoho let pracoval ve stínu svého staršího bratra a v řízení podniku se velmi dobře vyznal. Společnost převzal v období krize a brzo si získal důvěru spolupracovníků. Období do druhé světové války bylo v historii podniku nejúspěšnějším a firma se intenzivně rozrůstala.

1.2 Společnost Baťa za vedení Jana Antonína Bati

1.2.1 Období předmnichovské republiky 1933 – 1938

Za roky 1932 až 1939 došlo k velkému rozvoji vzdory všem potížím a konkurenčním podrazům. Do roku 1942 Baťův koncern dosáhl mimořádných úspěchů. Existovalo 120 podniků, 5 810 prodejen s celkem 105 700 zaměstnanci.

V Československé republice existovalo 2 000 prodejen, byly skoro v každé větší vesnici. Obstarávaly asi 3/4 veškerého obuvnického trhu.

Byly k nim často připojeny i opravy obuvi a pedikúry. Zájem společnosti přesahoval obuvnický průmysl. Byla postavena továrna na masky, gumové zboží, hadice a hračky Fatra a.s. v Napajedlích. Souběžně se vyvinuly do podoby rozvětveného koncernu zahrnujícího různá průmyslová odvětví - zpracování kůží, strojírenství, gumárenství a chemická výroba, stavebnictví, energetika a těžba uhlí, železniční doprava, polygrafie, potravinářství.

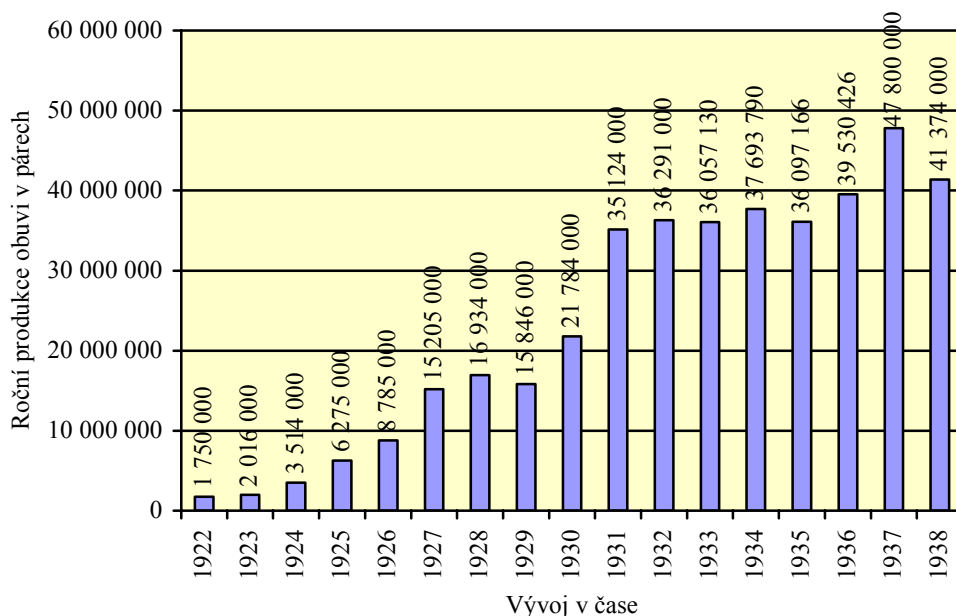
Dne 1. října 1935 byl zřízen Zlínský okres.

V období hrozícího válečného konfliktu dostala firma velké vojenské zakázky, které byly zdrojem vysokých zisků. Část výroby byla přesunuta na Slovensko, kde vznikl závod Svit a.s. na výrobu umělých vláken a celulózy se základním jměním 10 mil. Kč.

Těmito investicemi se koncern dostal do odvětví, které sice nesouviselo přímo s výrobou obuvi, ale nabízelo efektivní využití finančních prostředků a průnik podniku do nových výrobních oblastí. [28]

V roce 1935 měla společnost ve Zlíně 63 budov, celkem s 208 sálů s 314 120 m². V Baťově (dnešní Otrokovice) pak 53 budov s 98 300 m² pracovní plochy.

V roce 1937 bylo dosaženo nejvyššího bodu roční produkce, kdy bylo v Baťových závodech v Československu vyrobeno 47 800 000 párů obuvi. Další údaje v rozmezí let 1922 až 1938 dokumentuje následující graf.



Graf 3. Roční produkce obuvi v letech 1922 až 1938. Zdroj: [11]

1.2.2 Období okupace 1939 – 1945

Mnichovským diktátem z 29. - 30. září 1938 bylo vydáno pohraniční území Československa hitlerovskému Německu.

Když se v roce 1939 začaly projevovat obavy z budoucího vývoje a strach z rozpínavého Německa, společnost uvažovala o přesunutí řídicího a výrobního centra firmy Baťa mimo území České republiky. Tak byl v roce 1939 syn zakladatele koncernu Tomáš Baťa, Jr. vyslán do Kanady, kde měl založit a vybudovat novou základnu firmy, společnost Baťa Shoes Corporation Canada.

Tak mladý Baťa spolu s další stovkou spolupracovníků z Československa začal budovat závod, který se po druhé světové válce stal sídlem koncernu Baťa. Společnost umístil v zaostalém koutě provincie Ontario, v městečku Frankford asi s 800 obyvateli. Nové základem dal jméno Batawa.

Po rozdělení Československa a po okupaci Čech a Moravy se koncern Baťa začal přeorientovávat na vojenskou výrobu a převážná většina produkce sloužila potřebám německé armády. Firma se dostala pod dohled vojenských orgánů a plnila vojenské zakázky.

Zodpovědnost za řízení koncernu převzal Tomáš Baťa, Jr. Aby společnost Baťa nepřišla o mateřskou společnost ve Zlíně, musel se do Zlína vrátit někdo z akcionářů.

V opačném případě by podnik převzali Němci. Jan A. Baťa se odmítl vrátit, tak tuto úlohu splnila vdova po Tomáši Baťovi a navzdory Protektorátu odjela do Zlína, jen aby Němci nemohli dostat společnost pod svou správu.

Dne 20. listopadu roku 1944 ve 12 hodin a 36 minut byly bombardovány Baťovy závody americkým letectvem. Nálet provedlo 28 bombardovacích letounů typu Liberator. Zaútočeno bylo ve čtyřech vlnách během tří minut. Svrženo 260 bomb. Škoda způsobená bombardováním byla odhadnuta na 515 683 989 korun.

1.3 Společnost v období let 1945 – 1989

Sledované období se po celou dobu svého trvání vyznačovalo intenzivní snahou o politizaci koncernu. Celá řada schopných baťovců byla v poválečných letech vyhazována z práce. Velkým zájmem bylo odstranění všeho, čím byl Zlín s jeho závody výjimečný. Nejprve byl změněn název města Zlín na Gottwaldov, současně byla uskutečněna změna názvu baťovských závodů z Baťa, a.s. na Svit, a.s. Postupně bylo zastavováno praktické využívání organizačního systému a nakonec byl koncern rozdělen na řadu národních podniků.

Těmito „činy“ bylo započato postupné upadání významu firmy Baťa, a.s. a celého Zlína. Komunistická strana Československa po celou dobu bojkotovala jakékoliv kontakty s koncernem Baťa v Kanadě a jeho šéfem, Tomášem Baťou, Jr.

1.3.1 Znárodnění podniku

Po osvobození Československa byl dne 27. října 1945 vládou vydaný znárodnovací dekret, kterým přešla Baťova společnost do vlastnictví státu. Akcie dceřiných společností koncernu Baťa vlastnila společnost Leader A.G. (Ltd.) sídlící ve Švýcarsku, takže kontrolu nad zahraničními společnostmi si udržela rodina Baťů.

Baťův systém řízení byl v Baťových závodech do značné míry využíván až do roku 1951, ale v mnohém již deformovaně. Po vytvoření ředitelství Československých závodů kožedělných a gumárenských bylo v roce 1946 však přijato rozhodnutí, aby v podřízených závodech byl uchován a v nových závodech zaveden baťovský systém pod názvem „Systém podnikového hospodaření“ (dále jen SPH). Nebyl to již ve všem originální systém, ale jeho účinnost byla na vysoké úrovni.

Desítky odborníků od firmy Baťa se tehdy podílely na zavádění systému SPH, protože si byli vědomi, že jedině zavedením hospodárnosti ve výrobě a hmotnou zainteresovaností pracovníků na dosažených výsledcích lze zabezpečit prosperitu a dynamiku rozvoje podniků a zabránit blížícímu se hospodářskému úpadku a krizi v Československu.

Praxe již za krátkou dobu ukázala, že tam, kde byl systém SPH zaveden, podniky dobře prosperovaly, a to přesto, že situace v zásobování nebyla vůbec utěšená a motivace pracovníků na nové podmínky hospodaření začínala. Ztrátové podniky se během půl až jednoho roku staly ziskovými a mzdy zaměstnanců se zvýšily. [31]

Po zrušení struktury generálního ředitelství a po ustanovení nových ministerstev s hlavními správami v říjnu 1951 (podle sovětského vzoru) byl systém SPH prohlášen vedením státu za nežádoucí, nesocialistický. Byl nahrazen sovětským systémem nazvaným Chozrasčot (v překladu zkratka pro hospodářský rozpočet). Šlo však v podstatě o dvě zásadní a zcela odlišné koncepce hospodářské činnosti: baťovské, jako systému samostatného tržního hospodaření a přímé účasti pracovníků na dosažených výsledcích, a sovětské, jako formy pouhého plánování ukazatelů a formálního soutěžení.

Tomáš Baťa, Jr. se rozhodl zachránit dílo svého otce aspoň v zahraničí. Rozhodující kroky byly učiněny na prvním jednání vedení firmy o poválečné obnově společnosti v srpnu roku 1945 v Londýně. Bylo zřízeno nové londýnské firemní centrum Bata Development Ltd., jehož hlavním úkolem byla obnova činnosti společnosti v evropských a asijských zemích, které nebyly obsazeny Rudou armádou ani zničeny Japonci.

Ústředí společnosti pro ostatní země světa bylo v Battawě. Společným generálním ředitelem i předsedou správní rady firmy Bata Ltd. byl Tomáš Baťa, Jr. [20]

Podle rozsudku Národního soudu ze dne 2. května 1947 byl Jan A. Baťa ve své nepřítomnosti (byl v Brazílii a nebyl mu povolen vstup do republiky) odsouzen za zločiny proti státu v době zvýšeného ohrožení Československé republiky, konkrétně za kolaboraci s fašisty, podle retribučního dekretu k těžkému žaláři na 15 let a k propadnutí celého majetku ve prospěch státu.

Výrok soudu vycházel ze skutečnosti, že podle dekretu prezidenta republiky č. 16/ 1945 majetek osoby, která byla odsouzená za pomoc nepříteli po dobu války, propadá ve prospěch státu. Jméno Baťa pak na mnoho dalších let zcela vymizelo z veřejného života v Československu. [27]

Rozvoj Společnosti Bata Ltd. byl financován z vlastních firemních zdrojů, neboť kapitálové rezervy byly díky válce již dávno vyčerpané. Překonání značných potíží napomohlo zprůhlednění vlastnických a majetkových vztahů.

Až roku 1962 přistoupil Jan Antonín Baťa na dohodu, podle které se stal vlastníkem podniků v Brazílii a na Haiti a Tomáš Baťa, Jr. byl potvrzen jako dominantní podílník společnosti.

V rámci této dohody vyplatil J. A. Baťovi sedm set tisíc dolarů odstupného. Nicméně spory ukončila až smrt Jana Antonína Bati v roce 1966. [20]

Tomáš Baťa, Jr. se v roce 1984 ve svých sedmdesáti letech vzdal vedoucích funkcí ve společnosti. Jeho roli převzal jeho syn Thomas Georg Bata (narozen 13.2.1948). Od té doby se Tomáš Baťa, Jr. věnuje veřejné činnosti. Působil například jako předseda Komise pro nadnárodní podniky při OSN, ve výboru pro rozvoj obchodu při OECD, dále pak v Mezinárodní finanční federaci (ICF). Byl ředitelem Mezinárodní obchodní rady pro Kanadu.

1.4 Společnost po roce 1989

V prosinci roku 1989 přijel Tomáš Baťa, Jr. se svou manželkou Sonjou Bata (rozená Wettstenová) do Československa, což bylo poprvé od roku 1946. V roce 1989 byla rodině Tomáše Bati navracena rodinná vila ve Zlíně a následně byla zrekonstruována nákladem dosahující částky 35 miliónů korun.

V roce 1992 se tak po více než padesáti letech vrátila firma Baťa do tehdejšího Československa, přičemž sídlo Baťovy světové organizace zůstává i nadále v kanadském Torontu.

V roce 1997 se zrodila myšlenka založit Nadaci Tomáše Bati. Tomáš Baťa, Jr. tehdy nabídl prostory Baťovy vily pro kanceláře nadace. Oficiální otevření Nadace Tomáše Bati se uskutečnilo dne 1. května 1998, u příležitosti oslav Svátku práce, který Tomáš Baťa (zakladatel) vždy se svými spolupracovníky řádně oslavoval. Základním posláním Nadace Tomáše Bati je podporovat kulturu a vzdělávání, rozvíjet společenské hodnoty a podnikatelského ducha.

1.4.1 Baťa a.s. v České republice

Prodejny jsou v rámci České republiky členěny podle prodejních konceptů, kterými jsou:

- **City Store**, kdy se jedná o prodejny s nejširším sortimentem zboží. V těchto prodejnách je poskytován maximální zákaznický servis. Nachází se ve větších městech, jako jsou: České Budějovice, Mariánské Lázně, Olomouc, Opava, Pardubice a Plzeň.
- **Superstore**, čímž je představen nejnovější rychloobslužný koncept, který je k nalezení ve velkých příměstských nákupních centrech, tedy v Praze, Liberci, Hradci Králové, Brně, Ostravě a ve Zlíně. Sortiment zboží v těchto prodejnách pokrývá celou baťovskou kolekci.
- **Family Store** představuje prodejní koncept, který je definován užším sortimentem zboží a vysokým standardem služeb. Nachází se v centrech menších měst.
- **Athletes World** jako specializovaný sportovní koncept, který nabízí produkty nejlepších světových značek, jako jsou: Adidas, Nike, Reebok, Champion atd. Je zaměřen na prodej nejnovějších kolekcí.

V České republice tvoří firma Baťa prodejní síť pětasedesáti obchodů, z nichž mnohé byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech.

Více než polovina z nich prošla však rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi, neboť cílem firmy Baťa je vybudovat pro své zákazníky prvotřídní pohodlí moderního designu, které se týká jak uspořádání prodejen, tak i poskytovaných služeb.

Výsadní postavení mezi prodejnami v České republice má obchod na Václavském náměstí v Praze. Tato prodejna je největším obchodním domem firmy Baťa v Evropě. Jeho exteriér byl zrekonstruován do původní podoby a interiér přizpůsoben nejmodernějšímu obchodnímu provozu.

Baťa a.s. je v současnosti největším prodejním řetězcem v sortimentu obuvi, koženého a punčochového zboží, stejně jako ostatních doplňků v České republice. Hlavním artiklem je společenská obuv, dále obuv vycházková, dětská a sportovní.

Ředitelství firmy sídlí v duchu tradice ve Zlíně. Společnost Baťa, a.s. ČR tvoří obchodní divizi ve Zlíně a výrobní divizi v Dolním Němčí. V současné době je ve společnosti

zaměstnáno více než 1 600 lidí, z čehož asi 400 tvoří pracovníci výrobní divize, 90 pracovníků působí v obchodní divizi ve Zlíně a zbytek představuje prodejní a obslužný personál v prodejnách. Společnost Baťa, a.s. ČR prodá ročně v průměru 2 milióny párů obuvi.

1.4.2 Bata Shoe Organisation ve světě

Když mladý Tomáš J. Baťa odjel 12. března 1939 do Kanady, následovalo za ním přes 100 československých rodin, se kterými vybudoval výrobu obuvi, síť prodejen a výrobu obuvnických strojů, která byla za války změněna na výrobu vojenské techniky.

V Kanadě byla vybudována operační centrála pro novou rodící se "Bata Shoe Organisation" (Baťova obuvnická organizace, dále jen BSO).

Základní informace o BSO

BSO je v současné době největším světovým výrobcem a prodejcem obuvi. Je v soukromém vlastnictví rodiny Tomáše Bati. Výrobky produkuje v 75 výrobních a prodejních podnicích. Jsou to především obuvnické továrny, koželužny, laboratoře kontrolující kvalitu, plastikářské závody a továrny na výrobu punčoch.

Své zboží nabízí ve více než 4 700 vlastních obchodech, které jsou rozděleny do prodejních konceptů: Baťa a Athletes World. Prodejní síť sahá do všech částí zeměkoule.

- Současná BSO je světovou obuvnickou společností se sídlem v Torontu.
- Předsedou správní rady je vnuk zakladatele koncernu Baťa, Thomas Georg Bata.
- Majoritním vlastníkem je rodina Baťů.
- Založení společnosti BSO v roce 1940.

BSO v číslech

- Zastoupení v 68 zemích světa,
- 50 000 zaměstnanců,
- Ročně vyrobí v průměru 150 miliónů párů bot,
- Společnost obslouží více než 1 milion zákazníků denně,
- Maloobchodní síť značky Baťa doplňuje přes 100 000 samostatných prodejen.

Baťovy firmy jsou seskupeny do čtyř obchodních celků založených na podobnostech trhu. Každý obchodní celek je samostatnou firmou a může rychle reagovat na změny trhu a zachytit všechny možnosti potenciálního růstu. [56]

- **Bata International** se základnou v *Singapuru* slouží zákazníkům ve větší části Asie, Pacifiku a Afriky prostřednictvím svých 3 000 obchodů a mnoha dealerů. Bata International provozuje vývojová centra stejně jako 30 továren sloužících místním trhům.
- **Bata Europe** se základnou v *Paříži* provozuje 500 obchodů nabízejících módní obuv. Světové inovační centrum v sousedství Benátek dodává mnoho exkluzivních modelů, které lze najít v obchodech Baťa po celé Evropě.
- **Bata Latin America** se základnou v *Mexiko City* je označován za největšího prodejce obuvi a vedoucí silou trhu s dětskou obuví v Latinské Americe.
- **Bata Canada** se základnou v *Torontu* slouží svými 250 obchody kanadskému trhu. Jeho řetězec obchodů Athletes World a Nike je vedoucí silou v Kanadě především pro mladé zákazníky.

BSO ve světě

- **Evropa** - Česká republika, Francie, Itálie, Kypr, Polsko, Portugalsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švýcarsko, Velká Británie, Maďarsko
- **Severní Amerika** - Kanada
- **Jižní a střední Amerika** - Bolívie, Chile, Kolumbie, Ekvádor, Mexiko, Nikaragua, Venezuela
- **Karibik** - Antiqua, Bahamy, Barbados, Curacao, Francouzská Guayana, Guadeloupe, Martinik, Sv. Kits, Sv. Lucie, Sv. Vincent
- **Pacifik** - Austrálie, Brunej, Indonésie, Malajsie, Nový Zéland, Singapur, Thajsko
- **Asie – střední východ** - Bangladéš, Indie, Pákistán, Srí Lanka
- **Afrika** - Botswana, Kongo, Keňa, Malawi, JAR, Uganda, Zambie, Zimbabwe

Řízení firmy je centralizované, ale každý výrobní závod v každé zemi má svou ekonomickou samostatnost. Centrum nezasahuje operativně do řízení závodů. Určité činnosti jsou však z racionálních a úsporných důvodů prováděny centrálně.

Jde zejména o zobecňování výsledků marketingu, tvorbu koncepce rozvoje společnosti, informace o nových strojích a zařízeních, licencích, technickém rozvoji, patentech, know-how, módě a modelování.

Jednotlivé podniky BSO tedy pracují samostatně, ale využívají marketingové směrnice BSO vydávané centrálně. Jsou řízeny holdingovým způsobem, který zaručuje uspokojení požadavků nejrozličnějších skupin spotřebitelů. Obuv BSO se prodává pod značkami: Bata, Power, Bubblegummers, North Star, Ambassador, Marie-Claire, Sandak, Bata Industrials and Muybridge.

Společnost BSO dnes jen částečně využívá prvky ekonomického řízení a plánování, jaké byly uplatňovány dříve (kalkulace, vnitropodnikové účetnictví s týdenními uzávěrkami, týdenní výplatu mezd, formy účasti na zisku atd.).

Důsledně však využívá moderních metod výpočetní techniky a informatiky v řízení, marketingu, ve vývoji, konstrukci, modelování obuvi, v obchodních a finančních operacích, statistice, kalkulaci, účetnictví, prognostice atd. [56]

Podobu společnosti v současnosti a změny, kterými prošla za dlouhé období své existence, nejlépe vystihují slova Tomáše Bati, Jr., který společnost vedl více než 40 let:

„Organizace má své ústředí v Kanadě, ne v Československu. Není centralizovaná, ale je společenstvím více či méně autonomních jednotek. Neprodává výhradně obuv vyrobenou v Baťovských závodech, ale nabízí spotřebitelům výběr z různých jiných značek. V mnoha podstatných ohledech se však naše filozofie, kdysi proslavená jako Baťův systém řízení, nezměnila. Jsme stále přesvědčení, že náš zákazník je náš pán, že podstatou soukromého podnikání je služba veřejnosti a že schopnosti nemají nic společného s barvou lidské pokožky.“ [27]

2 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

2.1 Firemní kultura

„Firemní kultura je silný dlouhotrvající nástroj, ale těžko ovladatelný.“

P. Janda

Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. [38]

2.1.1 Základní prvky firemní kultury

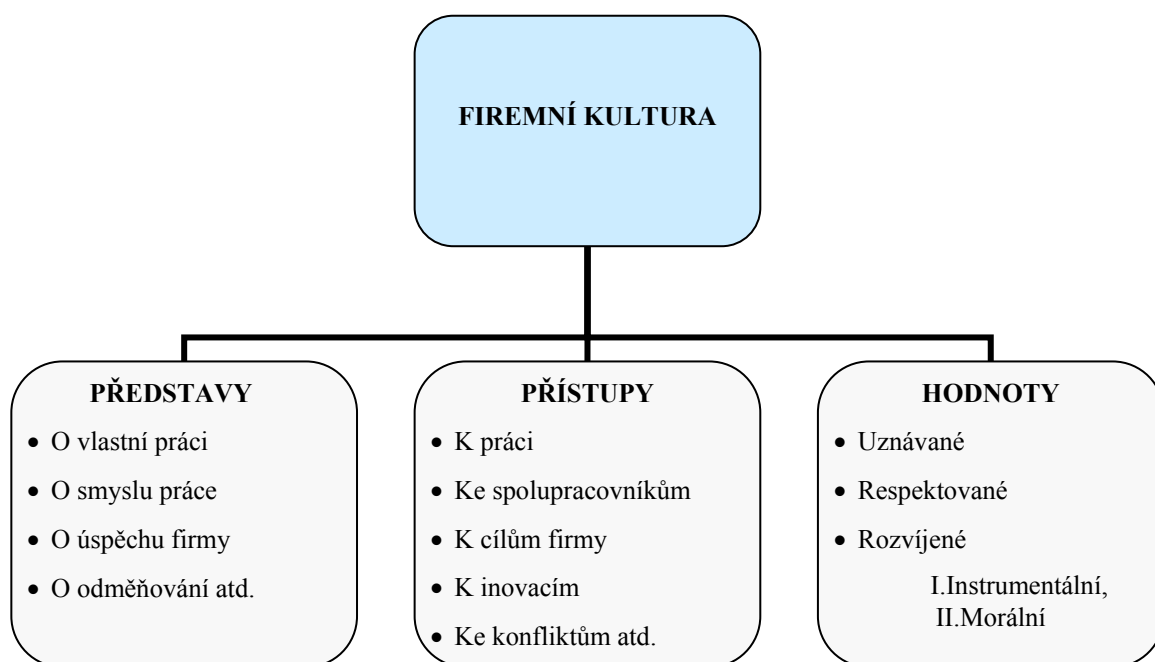


Schéma 1. Prvky firemní kultury. Zdroj: Vlastní zpracování

Představy

Encyklopedický slovník říká, že představa je obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly. [38]

Zaměstnanci firmy si vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě. S každým pracovníkem je proto dobré otevřeně hovořit o všem, co může být předmětem jeho představ ve firmě. Firma musí dbát také na soulad informací, dojmů a zkušeností, kterými jsou tyto představy pracovníků utvářeny. [38]

Přístupy

Přístupem se rozumí náchylnost jednat určitým způsobem. K základním prvkům, které ovlivňují přístup zaměstnance k organizaci patří například [38]:

- povahové rysy člověka, temperament, zájmy, zvyky;
- očekávání osobního rozvoje, uznání, povýšení, chvála, ale také hrozba výpovědi, finanční sankce;
- čest ve vztahu k firmě a respektování jejích zájmů;
- způsobilost k práci, kterou pracovník vykonává, odpovídající vzdělání, sociální schopnosti – např. vnímavost pro klima firmy.

Hodnoty

Hodnoty můžeme chápat jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka. Teoreticky jsou vymezeny dvě kategorie hodnot, a to instrumentální hodnoty, které vedou k naplnění potřeby (plat, realizace nápadu, materiální podmínky), a tzv. morální hodnoty, které se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, ochrana přírody).

Hodnoty jsou hlubší než postoje a jsou více zasazeny v charakteru pracovníka. Hodnoty se vyvíjejí v čase a dávají smysl tomu, co je správné a nesprávné. Mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská skupina. Organizace by se měla snažit o to, aby ve své činnosti zdůrazňovala také etické postoje, které odrážejí společně sdílené etické hodnoty uvnitř organizace. [4]

V organizaci je důležité, aby hodnoty byly sladěné, tedy aby zaměstnanci věděli, co si mají představit pod klíčovými pojmy (např. spokojenost zákazníka), a aby znali širší kontext těchto pojmů (např. jaká je vazba mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchem ve firmě). Toto sladění je klíčovým, ale také nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné kultury firmy.

K ovlivnění hodnot vede spolehlivá cesta přes změnu představ. Zde je však potřebné vědět, jaké hodnoty zaměstnanci vyznávají a také proč je vyznávají. [38]

Pokud jsou cílové hodnoty přeneseny do organizace, mohou zahrnovat dosažení skvělých výkonů nebo vysoké kvality, snahu o inovaci nebo úsilí o vybudování etické organizace. Zvolené hodnoty mohou být dokonce zahrnuty v prohlášení a poslání organizace –

zákazník je pro nás vždy na prvním místě, plníme dané slovo, komunikujeme otevřeně, upřímně, zodpovědně, atd. [4]

Kultura organizace zastřešuje podle Scheina [42] základní předpoklady a názory, které jsou sdíleny členy organizace, fungují podvědomě, a které jakýmsi samozřejmým způsobem definují, jak organizace vidí sebe samu i své okolí. Jsou to jakési naučené odpovědi nebo reakce na problémy ve vztahu k okolí, ale i na obtíže s integrací jednotlivých členů uvnitř organizace. Stávají se svým způsobem samozřejmými, protože řeší zmíněné problémy regulérně a spolehlivě. Nejlepším způsobem zvyšování firemní kultury je vytváření hodnot firmy. Kultura se vytvoří samovolně.

2.1.2 Zásady firemní kultury

Zásady firemní kultury
Kultura musí být zavedena a šířena shora
Manažeři jsou příkladem
Nesmí existovat výjimky
Cíle jsou profesionálně plánovány a stanoveny
Probíhá pravidelné hodnocení výsledků
Na podporu firemní kultury jsou vyčleněny finanční prostředky

Tab. 3. Zásady firemní kultury. Zdroj: [23]

„Konkurence může mít stejná letadla, produkty, ceny, ale co nám nikdo nevezme, je náš vztah k sobě navzájem, naše firemní kultura.“

Prezident letecké společnosti SAS

2.2 Podniková etika

Vedle vytváření právního a organizačního rámce činnosti hospodaření organizace se objevuje požadavek i na utváření a prosazování podnikatelské etiky. Zahrnuje normy, které se týkají kontaktu a dorozumění mezi zaměstnanci.

Podniková etika se týká těchto oblastí [19]:

- Slušnost a respektování zákonů
- Bezpečnost a kvalita výrobků

- Konflikt zájmů a jejich řešení
- Poctivost v obchodním jednání
- Ochrana životního prostředí
- Vztahy k zaměstnancům
- Vztahy k odborům
- Vztahy k dodavatelům
- Vztahy ke konkurenci
- Vztahy k orgánům státní správy
- Vztahy k akcionářům.

Podniková etika má v řadě podniků podobu psaného dokumentu, který se nazývá etický kodex.

2.3 Vymezení vnitrofiremní komunikace

Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace.

Vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jde tedy o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností. Pomocí komunikace si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.

Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými i podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. K zaměstnancům „hovoří“ také pověst a činy managementu, firemní vize, strategie i cíle firmy, tradice firmy, pravidla odměňování i sankcionování, zájem vedení o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, know-how, úroveň jed-

nání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí. Úroveň vnitrofiremní komunikace velmi úzce souvisí s úrovní firemní kultury, protože je její součástí. [21]

Vnitrofiremní komunikace tedy vychází především z vedení firmy a je zaměřena jak dovnitř podniku (na jednotlivé útvary a zaměstnance), tak také navenek, na vnější, externí komunikaci z podniku k okolním klíčovým segmentům veřejnosti. [14]

Cíle vnitrofiremní komunikace

Stanovení srozumitelných cílů firmy je základním předpokladem úspěchu firmy. Splněný cíl má být odměnou, radostí, nadějí, uspokojením. Srozumitelný cíl je ten, ze kterého vyplyne pro každého jednotlivce prioritní zodpovědnost na jeho pracovním místě. To znamená, že cíli porozumí každý z firmy. Cíle firmy z hlediska časového rozdělení jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Cíle firmy	Délka
Operativní	Do 7 dnů
Taktické	Do 30 dnů
Krátkodobé	1 – 3 roky
Střednědobé	3 – 5 let
Dlouhodobé	Nad 5 let

Tab. 4. Cíle firmy z hlediska časového rozdělení. Zdroj: [23]

Smysl firemních cílů

Smysl firemních cílů, ve smyslu od prvotní myšlenky, přes vymezení a stanovení cílů, jejich realizaci až po výsledky a efekty, které byly naplněním stanovených cílů dosaženy, je všeobecně vnímán jako jednoznačně přirozený a přitom zcela nezbytný všeobecný krok, že často bývá neúmyslně podceňován.

Vnitrofiremní cíle musí být jasně vymezené, včetně časového omezení, musí být realizovatelné. Nezbytně nutnou podmínkou provázející proces stanovení takových cílů je požadavek, aby vymezené cíle měly určitý smysl.

V návaznosti na stanovení cílů firmy se může objevit otázka, jaký je konkrétní smysl cílů, zda je vlastní vymezení a konkretizace dílčích cílů vůbec nutná, když je ve většině případů za klíčový cíl a hlavní smysl podnikání dosažení zisku, od čehož se odvíjí všechny

další aktivity. Zde je třeba zdůraznit skutečnost, že účelně a promyšleně stanovené vnitrofiremní cíle mohou působit a také působí jako hnací motor podnikání na straně podnikatele a vlastníků firmy; na straně zaměstnanců a zákazníků pak působí jako značně motivační faktor, který sílí na intenzitě v případě, kdy jsou tyto cíle zdárně naplněny.

Stanovení cílů je pouhým teoretickým vymezením žádoucího stavu, kterého by mělo být v daném časovém období dosaženo. Praktickou podobu nabírají až v momentě jejich realizace. Mají-li tyto stanovené cíle sloužit účelům komunikace, je třeba výše uvedené skupiny informovat o dosažených výsledcích, případně také o průběžném naplňování cílů v daném intervalu.

Je-li tento postup naplňován, pak lze říci, že stanovené cíle, jejich realizace a zejména informování uvedených skupin o dosaženém stavu má výrazně motivační účinek.

Podle JANDY [23] je správné zacílení vnitrofiremní komunikace základem úspěchu. Vnitrokomunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.

Ústředním cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.

Hlavní cíle vnitrofiremní komunikace lze formulovat do čtyř bodů [38]:

1. Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy.
2. Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary).
3. Informační a motivační propojenost firmy.
4. Fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

K dosažení těchto cílů je potřeba vytvořit podmínky, které lze shrnout do několika bodů [38]:

1. Všichni pracovníci firmy znají cíle firmy. To znamená, že s nimi musí jejich nadřízení o cílech firmy komunikovat.
2. Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a jeho roli v dosahování firemních cílů. Jejich vedoucí musí sami správně chápat poslání útvaru, aby je uměli vysvětlit svým spolupracovníkům a jít jim příkladem.

3. Každý pracovník ví, co se od něho očekává. Jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy, jaké jsou jeho konkrétní úkoly. Musí také vědět, jaké jsou jeho pravomoci a odpovědnost.
4. Všichni pracovníci znají „základní pravidla hry“. Tedy to, co se ve firmě smí a nesmí, co se oceňuje a co se trestá, kdo o čem rozhoduje, jaké jsou možnosti služebního a platového postupu, jak se provádí kontrola a hodnocení, jaké jsou komunikační kanály, co se eviduje a archivuje.
5. Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám (například snížení cen výrobků konkurenční firmy).
6. Každý pracovník má od svých spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci.
7. Vedoucí pracovníci znají, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat. Potřebné informace k tomu získávají rozpracováním firemních cílů a využitím informací od svých podřízených.
8. Vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených. Informace o podřízených získávají pravidelným hodnocením a pravidelnou zpětnou vazbou.
9. Jsou podporovány formální a neformální pracovní vztahy. Tímto způsobem se usnadní vnitrofiremní spolupráce a vytvoří se žádoucí firemní kultura.
10. Aktivita, na níž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány.
11. Jsou vytvářeny pozitivní postoje. Toto se týká postojů všech zaměstnanců k firmě, k jejím představitelům, k zákazníkům, k jejím dodavatelům, odběratelům a ke konkurenci. Předpokladem k tomu je dobrý postoj představitelů firmy k ostatním pracovníkům firmy.
12. Všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy je poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

2.3.1 Smysl a účel vnitrofiremní komunikace

Komunikace není všechno, ale je za vším. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce. Účelem vnitrofiremní komunikace je

efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka. Každé zanedbání v efektivním využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty zboží nebo služby [23] .

Vnitropodnikovou komunikaci v procesu managementu tvoří:

- o stanovení a sdělování cílů podniku;
- o zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů;
- o efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how);
- o získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků;
- o vedení a řízení spolupracovníků;
- o kontrolování a dvojitá zpětná vazba.

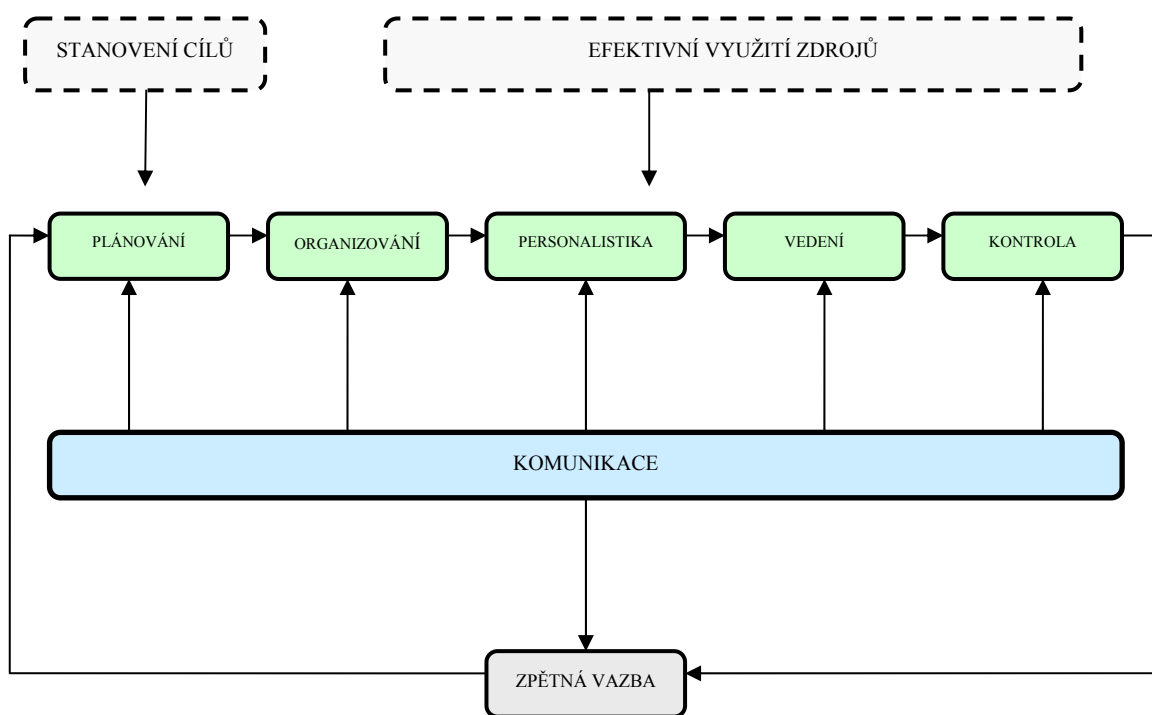


Schéma 2. Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikace. Zdroj: [23].

2.3.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Jak je uvedeno výše, vnitrofiremní komunikace má svůj smysl, své cíle, své opodstatnění. Existence vnitrofiremní komunikace má také své příčiny a důsledky.

Za příčiny vnitrofiremní komunikace obecně jsou považovány oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným vnitrofiremním cílům.

Důsledky vnitrofiremní komunikace jsou pak výstupy příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace.

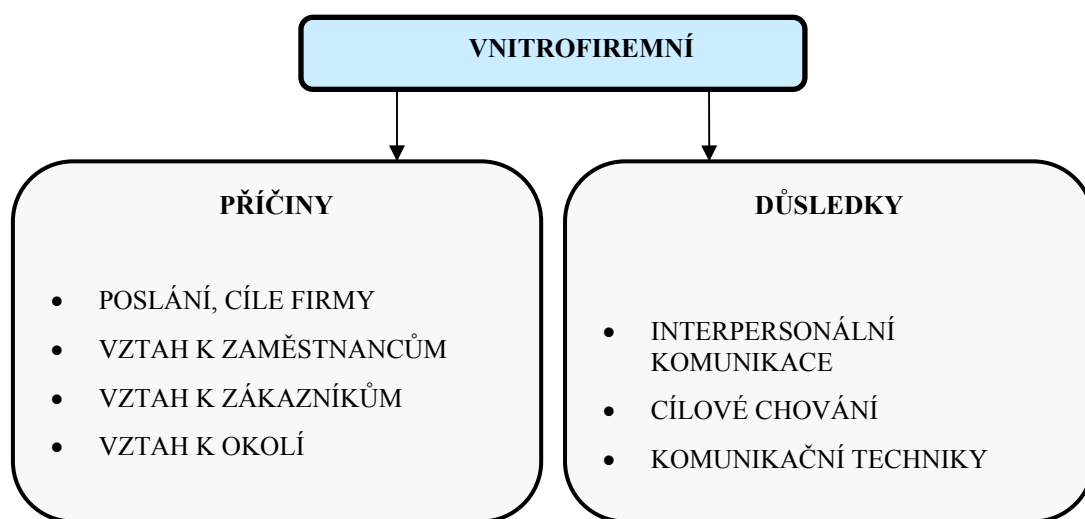


Schéma 3. Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace dle Jandy [23] Zdroj: Vlastní zpracování

„Lidé přijímají spoluodpovědnost za věci, na kterých se podílejí“

T. Baťa

2.3.3 Formy a prostředky vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace může mít formu osobní, písemnou a elektronickou.

Nejdůležitější formou komunikace je face-to-face, tedy „tváří v tvář“. Probíhá obousměrně a obě strany se mohou společně domluvit na nejlepším a oběma stranám přijatelném řešení. Tato forma je nejúčinnější, za ní zůstávají i telefonické rozhovory, porady a písemná sdělení, avšak nevýhodou je značná časová náročnost. Smysluplná komunikace „tváří v tvář“ musí být vedena otevřeně se smyslem pro odpovědnost

a morální hodnoty. Je nejlepší také při poskytování a přijímání zpětné vazby. Je to také výborný způsob komunikace při motivaci zaměstnanců.

Prostředky

S formami vnitrofiremní komunikace úzce souvisí také její prostředky, bez nichž by nikdy nebylo dosaženo žádoucí vnitrofiremní komunikace.

K nejběžnějším prostředkům patří [38]:

- rozhovor;
- porada;
- firemní noviny či časopis;
- písemné sdělení, metodické pokyny, směrnice;
- nástěnka;
- komunikace přes PC (elektronická pošta);
- videofilm;
- mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci;
- společné vzdělávací akce;
- schránky na anonymní i neanonymní dotazy zaměstnanců;
- dny otevřených dveří;
- společenské, kulturní a sportovní akce;
- telefonický rozhovor;
- firemní cíle a úkoly;
- hodnocení pracovníků;
- public relations firmy;
- způsob výběru nového pracovníka, jeho zaškolení, vzdělávání;
- způsob oblékání pracovníků firmy;
- dotazníkové akce;
- tradice firmy.

Z vyjmenovaných prostředků jsou nejproblematictější ty, které vedoucím pracovníkům či zaměstnancům poskytují zpětnou vazbu. Jedná se především o hodnocení pracovníků a o zpětnou vazbu pro manažery.

2.3.4 Prostředí a tvorba vnitrofiremní komunikace

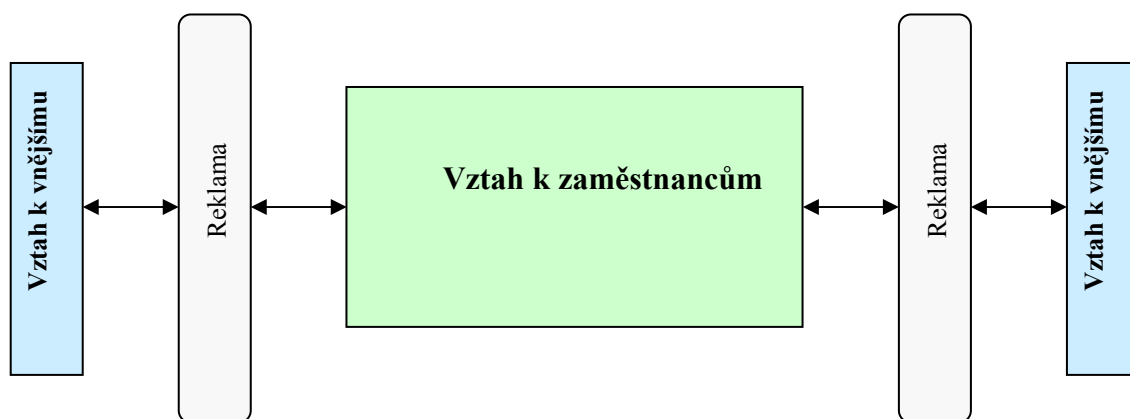


Schéma 4. Prostředí a tvorba vnitrofiremní komunikace. Zdroj: Vlastní zpracování.

Je samozřejmé, že vnitropodnikovou komunikaci tvoří určité prostředí, které toto řídí, ovlivňuje a takzvaně nastavuje. Prostředí vnitrofiremní komunikace lze klasicky členit na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní prostředí působí na vnější zejména prostřednictvím reklamy.

Vztah k vnitřnímu prostředí

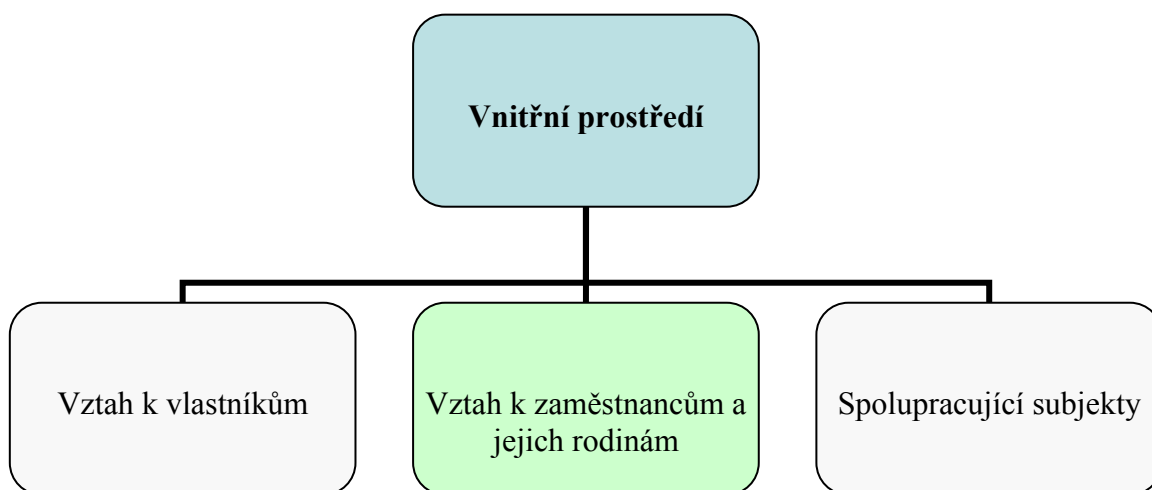


Schéma 5. Vztah k vnitřnímu prostředí. Zdroj: Vlastní zpracování.

Zaměstnanci jsou chápáni jako klíčový prvek vnitřního prostředí, proto je na budování vztahu se zaměstnanci jako se spolupracovníky kladen velký důraz a vztah k zaměstnancům je pak indikátorem zralosti vedení. Základním vnitrokomunikačním nástrojem ve vztahu k zaměstnancům je interní materiál, který vymezuje práva, povinnosti, odpovědnost a zvyky firmy, vycházející z firemní kultury. Firma by si měla stanovit pravidla, aby předešla nedorozuměním. Dobrý vztah se zaměstnanci má pro organizaci mimořádný přínos. Pracovní vztahy a jejich kvalita ovlivňují dosahování podnikových cílů a také cílů pracovních a životních jednotlivých zaměstnanců. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na celopodnikový výkon.

Proces tvorby pracovních vztahů zahrnuje vytváření pracovního vztahu [19]:

- mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- mezi zaměstnancem a odbory
- mezi odbory a zaměstnavatelem
- mezi nadřízeným a podřízeným
- mezi spolupracovníky
- k zákazníkům a veřejnosti.

Firemní dokumenty

Obsah firemního dokumentu, který by měl být ošetřen firemními pravidly, které jsou dokumentovány tabulkou č. 5.

Firemní dokumenty		
zkušební doba	ukončení pracovního poměru	osobní hodnocení
výplata	prémie	pracovní povýšení
konflikty	vnější aktivity a zaměstnání	pracovní doba
docházka do práce	přestávka na oběd	absence z důvodu nemoci
nepřítomnost	opuštění pracoviště	přesčasové hodiny
placená dovolená	studijní volno	zvláštní volno
neplacené volno	návštěvníci	pravidla oblékání
kouření, alkohol	telefon	mobilní telefon
interní elektronická pošta	internet	elektrické přístroje
firemní zpravodaj	pošta	občerstvení
kancelář	důvěrné informace	bezpečnost kanceláře
osobní předměty	kancelářské potřeby	pracovní výdaje
mlčenlivost	autorská práva	ostatní záznamy

Tab. 5. Pojetí firemních dokumentů dle Jandy [23] Zdroj: Vlastní zpracování.

Smysl a přínos firemních dokumentů

Z hlediska významu nelze firemní dokumenty považovat za zanedbatelné. Má-li se organizace zakládat na disciplíně, etice, firemní kultuře a vnitrofiremní komunikaci, jsou důsledně vedené firemní dokumenty a zejména jejich striktní dodržování uznávanou nepostradatelností.

Jsou-li firemní dokumenty účelně specifikovány a řádně akceptovány, lze je označit i za organizaci přínosné. Četné efekty lze samozřejmě očekávat v oblasti personální, v oblasti mezilidských vztahů, neboť dodržovaná pravidla a přísná disciplína zamezuje vzniku bezvládní a laxního přístupu k povinnostem a práci, přispívá k motivaci jedinců a kolektivů, zvyšuje výkonnost jednotlivců, a v konečném důsledku i celé organizace. Firemní dokumenty by přitom měly být veřejně přístupné.

Nezbytně nutnou podmínkou je využívání klasické a praxí ověřené metody cukru a biče, ve smyslu sankcí za nedodržování pravidel a odměň v případech, kdy se jednotlivec zaslouží o vyšší výkon, dílčí přínos či organizaci prospěšnou inovaci

Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů. [24]

Vztah k vnějšmu okolí

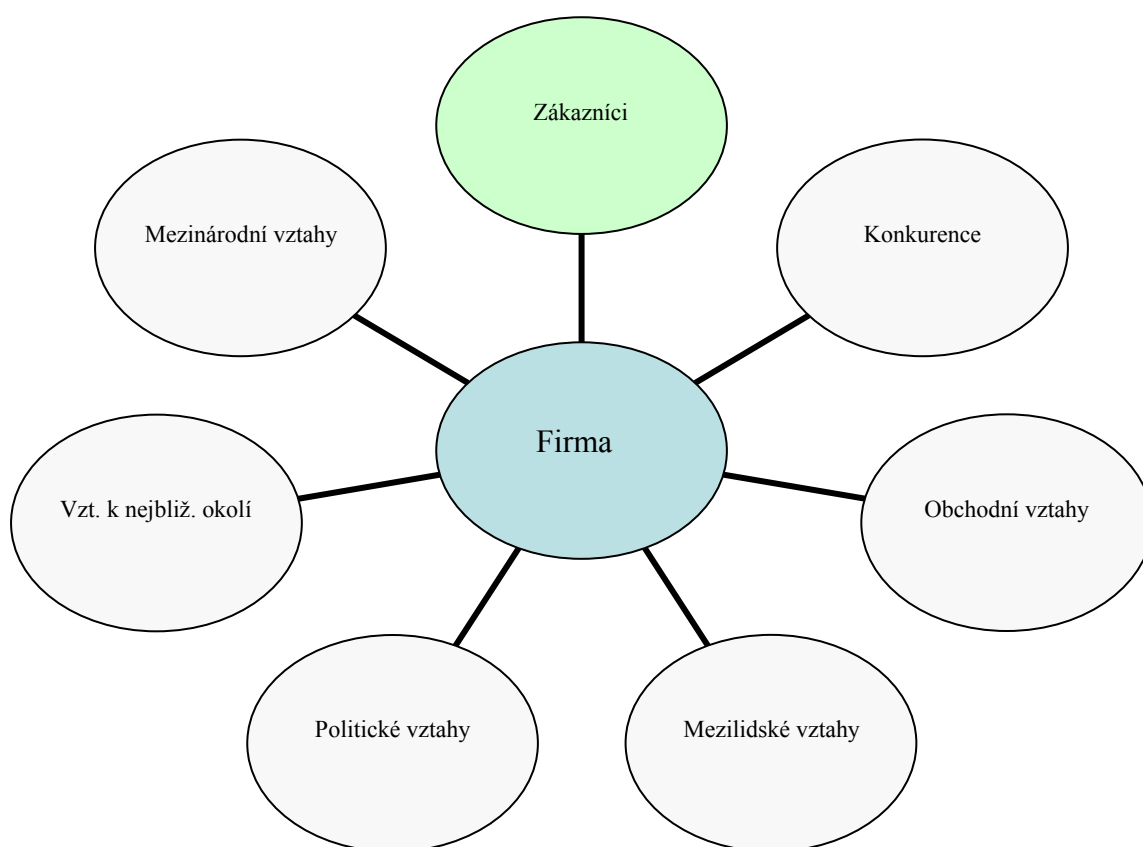


Schéma 6. Vztah k vnějšmu okolí. Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy s veřejností jsou zaměřené na vytváření pozitivního obrazu firmy (image) v zájmu dosažení [19]:

- dobré konkurenční pozice na domácím a zahraničním trhu výrobků a služeb;
- dobrého pověsti a důvěry vlastních zaměstnanců ve vztahu k podniku;
- dobré pověsti ve vztahu k regionálním či celostátním institucím.

Klíčový význam pro práci v oblasti vytváření vztahů s veřejností má určení cílových skupin. V zásadě může jít o dvě kategorie [19]:

- cílové skupiny spojené s podnikem přímo – zaměstnanci, spolupracovníci, akcionáři, rodiny zaměstnanců a další.
- cílové skupiny spojené s podnikem nepřímo – zájemci o zaměstnání, novináři, odborníci, zákazníci.

Z jiného úhlu pohledu můžeme cílové skupiny dělit podle vztahů takto [19]:

- obchodní vztahy (business relations): zákazníci, dodavatelé, investoři
- mezilidské vztahy (human relations): zaměstnanci, odbory, sociální instituce
- politické vztahy (political relations): politické strany, státní správa, církve, sdělovací prostředky
- vztahy k nejbližšímu okolí (community, environmental relations): regionální média, obchodní komory, regionální orgány
- mezinárodní vztahy (international relations): mezinárodní instituce, nevládní instituce, média

Tak jako klíčovou skupinou vnitrofiremního prostředí byli zaměstnanci, jsou v případě vnějšího okolí za klíčovou skupinu považováni zákazníci.

Zákazník je ten, kdo zaměstnancům platí ubytování, ošacení, jídlo, dovolenou, zákazník přináší odměnu. Firma by se podle toho měla chovat. Měla by umět vnímat jeho potřeby. [23]

Vztah k rodinám zaměstnanců

Základním předpokladem dobrého zaměstnance je dobrá rodina. Pro firmu to neznamená vměšovat se do rodiny zaměstnanců, ale firma může zvolit nástroje, jak vycházet zaměstnancům vstříc v budování kvalitní rodiny. Firma může napomáhat v rámci:

- pořádání akcí pro rodinné příslušníky, kde členové rodiny poznají firmu, ve které zaměstnanec pracuje;
- poskytování benefitů, příspěvků a dalších výhod, které mohou využívat i rodinní příslušníci;

Vztah k životnímu prostředí

Naše doba s sebou nese velký rozvoj ekologických technologií. Nové technologie mohou podnik posílit nebo také oslabit, pokud na ně podnik nebude dostatečně rychle reagovat. Zájem o ekologické technologie pramení z uvědomění si omezených zdrojů přírodních surovin. Dále pak ze skutečnosti, že množství a ukládání odpadu je klíčové pro životní prostředí a hlavně pro zdraví člověka.

Vnitrofiremní komunikace v oblasti životního prostředí je nezbytnou podmínkou vycházející také ze zákona. Příprava krizových plánů a otázky bezpečnosti práce jsou oblastí, kde by se každý měl zamyslet nad vlivem svého působení na životní prostředí.

Je nutné vést zaměstnance k odpovědnosti za okolí, protože zaměstnanec, který si není vědom širšího pojetí své role, nebude mít zájem o nic víc, než jen o jeho nejnutnější povinnosti. Právě aktivní účast zaměstnanců na dění firmy činí firmu silnou, vytváří proces neustálých inovací, pohyb vpřed. [23]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

3 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA V LETECH 1920 - 1939

Předložená kapitola je stěžejní částí bakalářské práce, obsahově orientovaná na vnitrofiremní komunikaci firmy Baťa v letech 1920 – 1939.

Postavení vnitrofiremní komunikace v Baťově soustavě řízení, vymezené předloženým schématem, nelze zcela jednoznačně specifikovat a striktně definovat jako jeden komplexní celek, mající své charakteristické místo či postavení v daném systému. Vnitrofiremní komunikace firmy Baťa je zde chápána jako virtuální a prostorově neomezený atribut systému, který protíná Baťovu soustavu řízení a je její páteří. Oranžovou barvou jsou zvýrazněny ty prvky, respektive aspekty systému, v rámci kterých bylo možno vnitrofiremní komunikaci zaznamenat nejhloběji. Následující schéma č. 8 znázorňuje tyto klíčové aspekty v grafické podobě.

3.1.1 Postavení vnitrofiremní komunikace v Baťově soustavě řízení

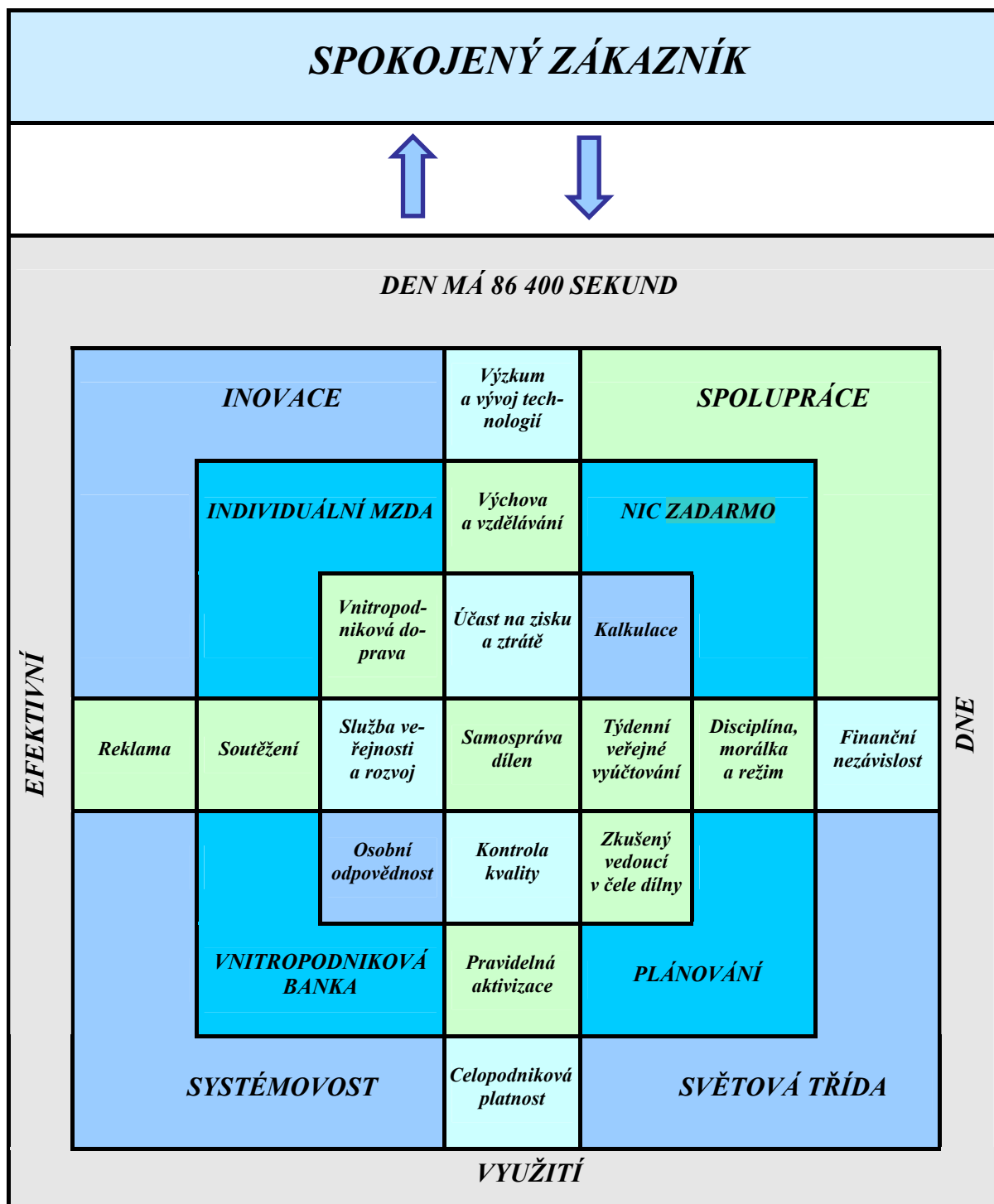


Schéma 7. Baťova soustava řízení. Zdroj: [50]

Dále následuje jejich bližší teoretická specifikace:

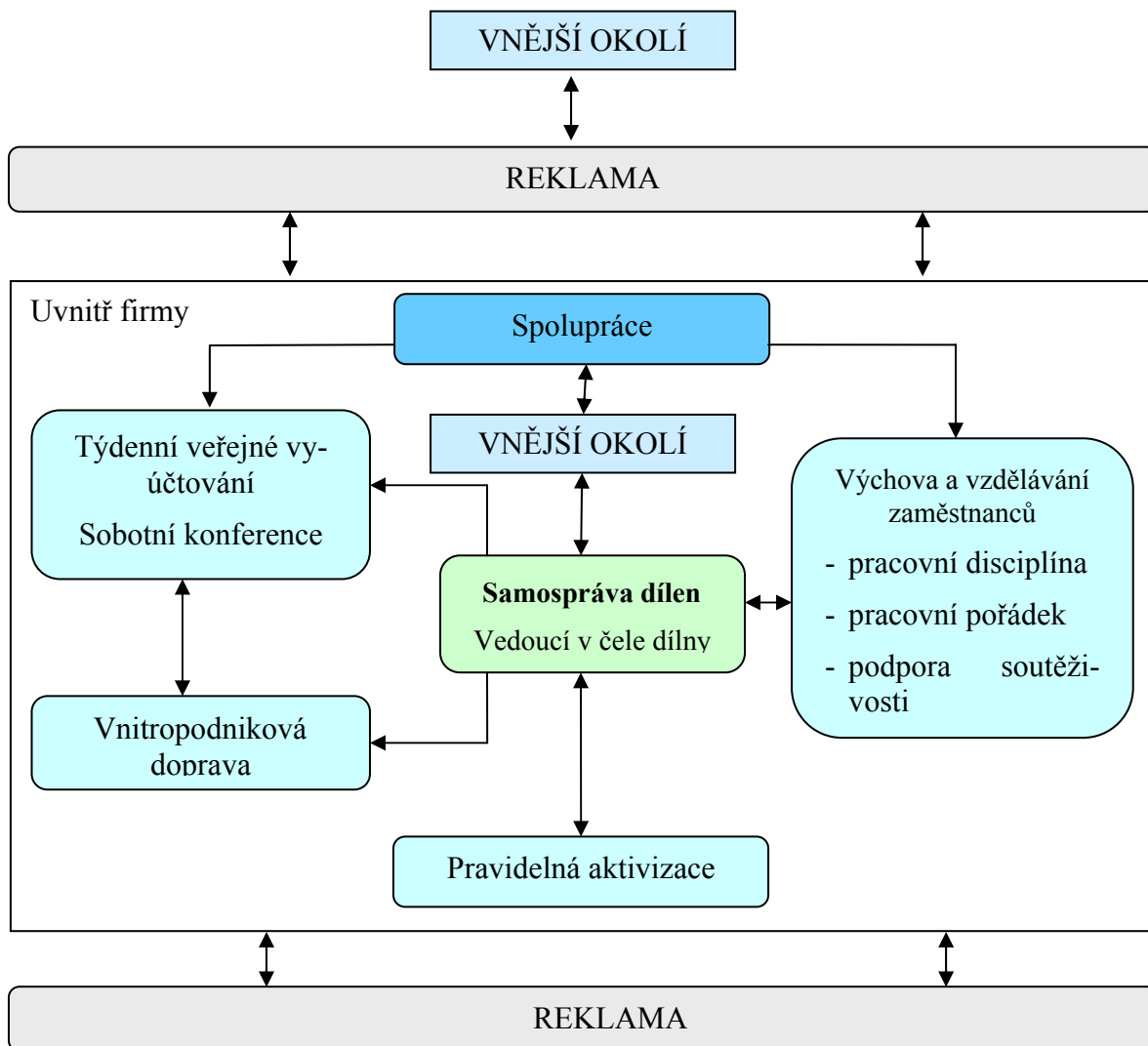


Schéma 8. Aspekty vnitrofiremní komunikace firmy Baťa. Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma č.8 a 9 jsou pro účely analýzy považovány za výchozí, přičemž schéma č.9 bezprostředně vychází ze schématu č.8, které přehlednou formou vymezuje všechny prvky, které prakticky aplikovala firma Baťa ve sledovaném období let 1920-1939. Zelenou barvou jsou zde označeny ty prvky Baťovy soustavy řízení, které lze řadit do vnitrofiremní komunikace firmy Baťa. Tyto aspekty znázorňuje dále schéma č.9, kde je zaznamenán rovněž určitý vztah k vnějšmu okolí a reklama jako prostředek komunikace firmy s vnějším okolím. Obecně je tento vztah zaznamenán již ve schématu č.4.

3.2 Analýza vnitrofiremní komunikace

Baťovský systém vycházel z působících ekonomických zákonů, firemního kapitálu a také z poznání, že hlavní motivací lidí jsou nejen peníze, i když hrají rozhodující existenční úlohu, ale také seberealizace člověka v rámci kolektivu zaměstnanců. Tomáš Baťa si byl však od počátku vědom toho, že takový systém může uplatnit jen tehdy, bude-li mít zaměstnance vzdělané, pracovitě, morální a mající dobrý vztah ke svým spolupracovníkům a firmě.

Velkou předností baťovského systému byla jeho komplexnost ve výrobě a v prodeji vlastních výrobků. Ve výrobě se tato komplexnost projevovala v co největší výrobě vlastních polotovarů a materiálů a diverzifikací výrob. Firma tím čelila nejen konkurenčním tlakům, ale byla schopna vyrábět levněji a s větším ziskem. Také spojení výroby s vlastními prodejny umožňovalo firmě Baťa zajišťovat trvalý prodej.

Při této organizaci prodeje fungoval také dobře, bezprostředně a levně marketing. Velmi cenné bylo zvláště využití poznatků z funkce a kvality výrobků, které mohly být okamžitě uplatňovány do vývoje a výroby. Docházelo k velmi rychlé inovaci výrobků a ke zvýšení jejich kvality, což vedlo ke spokojenosti zákazníků.

„Náš zákazník – náš pán“ platilo v prodejnách Baťa na prvním místě a běda vedoucímu, který by poškodil zákazníka a dobré jméno firmy. Poznal by to citelně a na ztrátě zaměstnání. [31]

Analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa obsahově vychází ze schématu č.9. Z pohledu systematické struktury vychází ze schématu č.4, na základě kterého sleduje tato analýza tři klíčové oblasti spadající pod vnitrofiremní komunikaci firmy Baťa. Takovými oblastmi jsou:

- vnitrofiremní prostředí a systém vnitrofiremní komunikace;
- vnější okolí;
- reklama.

3.2.1 Specifikace aspektů vnitrofiremního prostředí firmy Baťa

Následná bližší specifikace jednotlivých aspektů vnitrofiremního prostředí firmy Baťa je doplněna konkretizací vlivu aspektu na vnější prostředí. Východiskem pro tento účel je schéma č.6.

Samospráva dílen

„Samospráva dílny jest nejen lacinější, ale také lepší. Nikdo nemůže tak dobře vědět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje ji. I nejpečlivější šéf neodešel nikdy z práce, aby nebyl zapomněl něco vykonat. Samospráva bude tím lepší, čím přesnější bude výběr účastníků dílny, čím menší budou změny mezi nimi.“ [1]

„Jsem přesvědčen, že dílna sestavená z lidí, kteří mají úspory, kteří žijí ve spořádaných hospodářských poměrech, budou pracovat mnohem klidněji, že v takové dílně budou mnohem větší výplaty při stejných sazbách a při stejném namáhání a že v této dílně docílíme největší samosprávy bez velkých potíží.“ [1]

Podle NÁDVORNÍKA [32] byla samospráva dílen obecně uznávaným prvkem systému, přičemž celý podnik byl rozdělen na jednotlivá samostatně hospodařící střediska (například obuvnické dílny, nákupní a prodejní oddělení, kalkulační oddělení, jednotlivé podnikové prodejny atd.), která byla organizačně tvořena tak, aby:

- jejich výkony byly měřitelné co do množství, výrobních nákladů a jejich výrobků
- výrobní program dílny pokud možno tvořil uzavřený cyklus, a to tak, aby na jejich výkon bylo možno stanovit zúčtovací ceny
- středisko mohlo být řízeno jedním vedoucím, odpovědným jak po stránce technické, tak i ekonomické

Vyjádření: Střediska měla úplnou samosprávu, což znamenalo, že každé z nich v rámci podniku tvořilo samostatný útvar, operující vlastním rozpočtem a účtem - účet byl zveřejňován týdně a znám každému zaměstnanci dotyčného střediska. Každé středisko také nakupovalo, vyrábělo a prodávalo uvnitř podniku ve styku s jinými středisky. To mělo velký vliv na budování zodpovědnosti u pracovníků a také na rozvoj jejich schopností v samostatné podnikání. Mimo tyto skutečnosti měla samospráva dílen značný dopad také

na dosahování vysoké kvality výroby, snižování výrobních nákladů a plynulost dodávek v etapách výrobního procesu.

Zásady samosprávy dílen

- Do čela každé dílny byl postaven jeden vedoucí (mistr), odpovědný za práci, zisk a ztrátu dílny. Jejich přímým nadřízeným byl správce budovy.
- Každá dílna měla svůj účet zisku a ztráty, který byl jednou týdně veřejně vyúčtován. V této souvislosti je třeba zmínit také faktory, které značně ovlivňovaly zisk dílny. Byly to zejména [49]:
 - o Opatrnost při práci
 - o Množství vyrobené obuvi
 - o Procento vadné a tedy vrácené obuvi
 - o Množství zaměstnaného pomocného personálu
 - o Rozsah nutných oprav strojů
- Vedoucí dílny s některými zaměstnanci měli účast na zisku a ztrátě dílny.
- Každý dělník na dílně měl osobní odpovědnost za kvalitu své práce.
- Celá dílna projevovala kolektivní snahu odvést co nejkvalitnější práci.

Každá dílna měla rozpisem určen denní výrobní plán, a to včetně finančních nákladů na jeho splnění. Jednotka nakupovala suroviny od zásobovacích oddělení Baťových závodů a hotové výrobky prodávala dalšímu oddělení. Dílna se podílela na vlastních režijních nákladech (voda, energie, mzdy) a za každý pár vyrobené obuvi zinkasovala dopředu vykalkulovanou částku.

Decentralizací dílen a oddělení na malé samostatně hospodařící a účtující jednotky bylo docíleno rozdělení podniku na sdružení mnoha set oddělení s velkou hospodářskou samostatností. Takovými jednotkami byly například nákupní oddělení, prodejní oddělení, kalkulační oddělení atd. Decentralizace, samospráva dílen a účast na zisku si vyžádala stav, kdy každý zaměstnanec byl svým způsobem podnikatelem [49].

Vyjádření: Z výše uvedených faktorů, které ovlivňovaly zisk dílny vyplývá, že na každého pracovníka byl vyvíjen tlak, aby odváděl co nejlepší práci, tedy aby procento vadné obuvi bylo co nejmenší a množství zhotovených kvalitních kusů co největší. To přispívalo

k motivaci pracovníků, kteří po vykonání bezchybné práce měli vyšší plat. Tento faktor působil také psychologicky na osobní pocity zaměstnance, jelikož celá dílna měla snahu odvést co nejlepší práci a nikdo tak nechtěl být tím nejhorším pracovníkem v dílně, ať už z důvodu toho, že na nevýkonného pracovníka „doplácela“ celá dílna či právě z tohoto psychologického pocitu každého jedince.

Vedoucí v čele každé dílny

„Jestliže Vaše oddělení pracuje špatně, nehledejte vinu v nikom jiném, než sami v sobě. Obyčejní lidé, když pracují špatně, svalují vinu na ty druhé, kteří jsou pod nimi nebo nad nimi, a říkají tomu krize. Krize znamená, že není místa pro lenochy, ale nadbytek místa pro ty, kteří chtějí mnoho pracovat a mnoho myslet a mnoho vydělat. Nejlepší řeč nevede k ničemu, nevede-li k práci a jednání.“ [1]

V čele každé dílny (hospodářského střediska, oddělení) byl vedoucí, který plně odpovídal za činnost svěřeného úseku. Jeho prvořadou povinností bylo řídit a osobně rozhodovat a za svá rozhodnutí nést plnou odpovědnost.

Od vedoucího dílny jako řídicího pracovníka bylo vyžadováno [49]:

- Důsledné dodržování osobní odpovědnosti za činnost svěřeného úseku;
- Řídit a osobně rozhodovat, každé rozhodnutí bylo doloženo podpisem;
- Vysoký stupeň iniciativy;
- Pružné řešení všech problémů formou direktivních příkazů, jejichž plnění bylo přísně kontrolováno;
- Zajištění splnění uloženého plánu výroby s maximální hospodárností a ve 100% kvalitě; (V případě, že byl plánovaný počet bot vyrobený včas a kvalitně, dílna dosahovala zisk, který se dále rozděloval mezi jednotlivé pracovníky dílny. V opačném případě a v případě neplnění plánu bylo dílně uděleno penále a podílela se na ztrátě. Takovým způsobem byli zaměstnanci nuceni odvádět kvalitní práci, za kterou byli patřičně odměněni.)
- Vedení vlastního vnitřního manipulačního účetnictví, které dávalo na konci dne přehled o hospodářském výsledku dílny; (Systém manipulačního účetnictví, který vedly dílny, byl velmi přehledný, s možností sledování souvislostí mezi výkonem a týdenní mzdou, navíc působil velmi motivačně.)

Vyjádření: Vedoucí, který měl na starost celou dílnu, musel dodržovat daná pravidla a vykonávat práci tak, aby byl vzorem pro ostatní zaměstnance v dílně. Tato skutečnost měla vliv na celou dílnu, jelikož pokud vedoucí pracovník odvádí práci dobře, je jisté, že ostatní pracovníci ho budou následovat. V případě, že by vedoucí pracoval špatně, ihned by se to projevilo na výsledcích celé dílny, protože ostatní pracovníci by byli demotivováni a ztratili by smysl pro odpovědnou práci, s otázkami, proč oni musí pracovat pilně, když vedoucí tak nečiní. Navíc, pomocí vedoucího pracovníka se předávaly různé informace dalším zaměstnancům v dílně, takže každý byl dobře obeznámen se splněným plánem, budoucím plánem, výší platu atd.

Vliv na vnější prostředí: Samospráva dílen značně ovlivňovala obchodní vztahy, především konkurenci, respektive vztahy s konkurencí, která podobné vnitřní opatření nevyužívala. Samospráva dílen v součinnosti s dalšími aspekty aplikovanými v rámci vnitrofiremní komunikace firmy Baťa měla mimo jiné dopad na snižování konkurenčních tlaků jiných průmyslových firem podnikajících ve stejném oboru, čímž je opodstatněn dopad na zvyšování vlastní konkurenceschopnosti. Na další vztahy s vnějším prostředím samospráva dílen neměla větší vliv.

Týdenní vyúčtování

Týdenní zúčtování mělo mimořádný význam pro vlastní organizaci práce a vedení podniku.

Týdenním obdobím však nebyl kalendářní týden, ale období od čtvrtka do středy (u mimozlínských závodů od středy do úterý). Smyslem takového opatření byla skutečnost, že celé zúčtování včetně všech souhrnů bylo zpracováno v pátek do 12.00 hodin.

Tak byly každý pátek známy finanční výsledky za celý koncern, včetně evropských zahraničních továren.

Technika týdenního zúčtování byla značně jednoduchá. Vedoucí dílny byl povinen vypracovat sám týdenní výkaz samosprávy své dílny.

Pro celou skupinu dílen (správcovnu) byl jeden účetní, který kontroloval zúčtování dílen a sestavoval souhrn výsledků za celou skupinu. Výplata mezd a zúčtování se tedy prováděly týdně na základě odvedených celých plánů. Také podíl na zisku byl vyplácen jednou týdně, ale jen z poloviny; druhá polovina byla pracovníkovi připisována na jeho osob-

ní účet vedený v podniku a úročený na 10%. Vyúčtování bylo každý týden vyvěšeno k veřejnému posouzení [49].

Vyjádření: Vyúčtování prováděné týdně mělo dobrý vliv také pro snadnější analyzování výsledků. Pokud se dílně mimořádně dařilo, mohla lépe zjistit, z jakých důvodů se tak dělo a na druhou stranu, v případě, že dílna dosáhla slabších výsledků než obvykle, dalo se lehce objasnit, kde nastal problém a proč byl plán nesplněn. Navíc, všichni pracovníci v dílně tímto způsobem mohli vidět, jak si stojí v „konkurenci“ ostatních dílen

Vliv na vnější prostředí: Týdenní vyúčtování, jak je uvedeno výše, mělo vliv zejména pro vlastní organizaci práce a vedení podniku. V oblastí vztahů k vnějšmu prostředí lze hlubší význam zaznamenat zejména v oblasti mezilidských vztahů, a to ve smyslu finančního ohodnocení spolupracovníků, kdy byly mzdy vypláceny v úterý, aby spolupracovníci neuváženě nevydávali peníze během volných dnů. Zde lze sledovat pozitivní vliv týdenního vyúčtování na životní úroveň zaměstnanců-spolupracovníků a jejich rodin.

Sobotní konference

Pravidelné sobotní konference byly jediným kolektivním orgánem v koncernu Baťa. Na těchto konferencích byly projednávány následující záležitosti [49]:

- Byly zde prezentovány výsledky dosažené za uplynulý týden, které byly dále vyhodnocovány a zveřejňovány, vedle toho sloužily jako podklad pro stanovení plánů pro další období.
- Byly zde přijímány návrhy a postupy pro pružné odstranění vzniklých nedostatků.
- Pravidelné sobotní konference umožňovaly také včasné zjištění dopadu jakékoliv přijaté změny v organizaci řízení výroby a včasné zamezení ztrát.
- Vedle dosažených výsledků byly na sobotních konferencích projednávány také osobní záležitosti.
- Podobně byly diskutovány i zprávy ze světa obchodu a technické novinky.

Pravidelných sobotních konferencí se účastnilo vrcholové vedení koncernu, dále vedoucí jednotlivých oblastí či závodů, a také ředitelé zahraničních továren. Konferenci vždy řídil šéf, který ukládal přímé a osobní úkoly k odstranění případných nedostatků. Příkazy byly evidovány a následně kontrolovány.

Vyjádření: Tento aspekt je nepochybně velmi důležitý, jelikož vedoucí pracovníci získávali informace o výsledcích nejen ze své oblasti působení, ale měli přehled i o výsledcích jiných oblastí, závodů či ze zahraničí. Přínosné bylo, že se konferencí zúčastňovali všichni představitelé nejvyššího vedení, jelikož tak mohli prodiskutovat své problémy s ostatními vedoucími pracovníky. Zajímavé bylo také pravidelné seznamování s novinami z oblasti obchodu či výrobních technologií, aby vedoucí pracovníci znali nové trendy a mohli přemýšlet nad jejich možným využitím v organizaci.

Vliv na vnější prostředí: Sobotní konference, které byly pořádány každý týden měly podobně jako týdenní vyúčtování velký význam zejména pro vnitřní chod firmy. Příznivě však ovlivňovaly také obchodní vztahy i vztahy mezinárodní, neboť těchto konferencí se vedle vedení firmy Baťa ze Zlínské centrály účastnili rovněž ředitelé zahraničních továren, jak je uvedeno výše.

Vnitropodniková doprava

„Jsem velmi starým mužem, pokud jde o množství práce, kterou jsem mohl dosud v životě udělat. A za to musím být vděčen dopravě.“ [1]

Snad největší vášní Tomáše Bati byla doprava, obzvláště pak doprava letecká. Nejvíce zájmu, pozornosti a práce věnoval však Tomáš Baťa té nejlidovější dopravní základně – silnici, s jejíž výstavbou začal přirozeně prvně sám u sebe. Vybudoval v závodě rovné asfaltové silnice lesknoucí se čistotou. První prací, do níž se pustil po svém zvolení starostou v roce 1927, bylo očistění města z bláta a postavení pevné cesty a silnice.

Vnitropodniková doprava měla výrazný podíl na dotvoření podnikové základny jako komplexu. Pozemní dopravě sloužily asfaltové silnice a vlečka. Lanové dráhy a pohyblivé pásy mezi budovami zajišťovaly pak dopravu nadzemní, tedy dopravu polotovarů pro výrobu a hotovou obuv. Nechyběly ani podzemní tunely sloužící pro dopravu veškeré energie tepelné, elektrické i vodní. [1]

Vliv na vnější prostředí: Vnitropodniková doprava je úzce spojena se samosprávou dílen, kdy jednotlivé dílny byly samy sobě vzájemně dodavateli a odběrateli. Vnitropodnikovou dopravou bylo s ohledem na rozsáhlý areál umožněno operativní přemístění materiálu, polotovarů či hotových výrobků. Obdobně jako ostatní aspekty vnitrofiremní komunikace je i v tomto případě zaznamenán ústřední vliv na vnitřní uspořádání podniku. V návaznosti na spojitost se samosprávou dílen lze říci, že vnitropodniková doprava měla totožný dopad

na konkurenci jako samospráva dílen – snižovala konkurenční tlaky a zvyšovala vlastní konkurenceschopnost.

Aktivizační faktory

Vedle odměn byl výkon pracovníků stimulován také dalšími aktivizačními faktory, zejména pak faktorem existenčním a faktorem strachu.

Aktivizační faktory jsou síly, které nutí a podněcují člověka k činnosti. Jsou to: 1. faktor existenční, 2. faktor strachu, 3. faktor hmotné zainteresovanosti, 4. faktor morálního ocenění, 5. faktor seberealizace a 6. faktor radosti z práce. Každý aktivizační faktor může v různém podnikovém prostředí působit různou silou. Na každého pracovníka může působit souběžně více aktivizačních faktorů. [10].

Existenční faktor byl uplatňován proto, že Baťovy školy práce zaučovaly a vychovávaly víc pracovníků, než jich podnik potřeboval. Personální oddělení jich proto pracovištěm přidělovalo víc, než jich pracoviště potřebovalo. Mělo-li pracoviště např. 50 pracovníků, bylo na ně přesunuto 5 zaškolenců. Z nich pak například 2 nahradili přirozený úbytek (z důvodu odchodu do důchodu či na mateřskou dovolenou). Zbylí tři pracovníci měli nahradit ty, kteří pracovali pomalu či nekvalitně.

Tak docházelo k pravidelnému koloběhu a nahrazování nekvalitních pracovníků kvalitními. Protože všichni pracovníci o těchto opatřeních věděli, snažili se pracovat co nejlépe, aby nebyli zařazeni mezi špatné pracovníky a nemuseli z podniku odejít.

Faktor strachu byl uplatňován vysokou pravomocí vedoucích. Vedoucí měli právo užít jakékoli prostředky ke splnění cíle a zjednání nápravy. Rozhodnutí vedoucích pracovníků mělo vždy plnou podporu vedení podniku, které za svými manažery vždy stálo. Vznikl-li v podniku zvláštní problém, pak byl řešen šéfem personálního ústavu, který se vyznačoval značnou vnitřní silou, z níž měli všichni pracovníci strach. [10].

System odměňování se v Baťových závodech řídil určitými zásadami. Nadřízený měl vždy mnohem vyšší plat než jeho nejlepší podřízený. Odměny byly obecně vyšší než v jiných podnicích. Kromě odměn dostávali vedoucí další prostředky na svá konta, z nichž byly uhrazovány chyby a škody, které na pracovišti příslušného vedoucího vznikly. Tito pracovníci měli proto v každém okamžiku velmi pohyblivý plat. Další zásada stanovovala, že nadřízený měl právo kdykoliv změnit plat podřízených [49].

Vliv na vnější prostředí: Aktivizační faktory jsou ojedinělým aspektem vnitrofiremní komunikace a v celé Baťově soustavě řízení zaujímají jedinečné a nenahraditelné místo. Lze je rovněž označit za odlišující se od ostatních aspektů vnitrofiremní komunikace v tom smyslu, že mají stejně významný vliv na vnitřní jako na vnější prostředí. V obou případech měly značný motivační charakter. Uvnitř firmy byly spouštěcím mechanismem a hnacím motorem pro vysoký výkon, respektive maximální výkon, všech spolupracovníků. Za okolností, kdy by svou práci patřičně neodváděli, byli by sankciovaní, případně zcela vyloučení z pracovního procesu ve firmě Baťa. Zde narážíme na vliv tohoto aspektu na vnější prostředí, kdy byl propuštěný spolupracovník i s celou svou rodinou nucen opustit své bydlení – baťovský domek. Dalším, snad nejznámějším, aktivizačním faktorem byla účast zaměstnanců na zisku a ztrátě, kde lze opět vysledovat jednoznačně motivační vliv na pracovníka uvnitř firmy. Vedle toho lze zaznamenat i vliv na vnější prostředí ve smysl motivace mladých lidí, kteří měli o to vyšší zájem stát se rovněž spolupracovníky firmy Baťa.

Výchova zaměstnanců

Vedení firmy Baťa mělo zájem na tom, aby zaměstnanci pracovali u firmy pokud možno co nejdéle, což ostatně dokazuje velmi účinná motivace formou Baťovských domků, které byly zaměstnancům a jejich rodinám přidělovány, a v případě propuštění z práce museli tento dům opustit.

Vedení firmy si bylo vědomo toho, že největším kapitálem a jistotou prosperity firmy je sám člověk, člověk vzdělaný, zkušený, pracovitý, zdravý, zodpovědný a mající poctivý vztah k práci i ke kolektivu. A nejlepší pak ten člověk, který pohlíží na svou práci nejen jako na existenční nutnost, ale jako na životní poslání, anebo přinejmenším jako na součást smyslu svého života. [31]

V práci si byli všichni pracovníci mezi sebou občansky rovni. Vedoucímu se neříkalo pane vedoucí, pane řediteli, ale prostě pane s příjmením. Jedinou výjimkou byl zakladatel firmy Tomáš Baťa, kterého všichni oslovovali „šéfe“ nebo „Pane šéf“. Konečně jako šéf firmy a majitel také jako jediný měl právo o všem rozhodovat. [31]

Počátky výchovy a vzdělávání pracovníků podniku spadají do poloviny 20. let, kdy byla zřízena vlastní učňovská škola pro mladé lidi. Současně docházelo k rozšiřování různých kurzů pro dospělé zaměstnance.

Ve 30. letech byla tematika kurzů dále rozšířena o kurzy pro pedikéry, pro předáky a mistry, instruktorské kurzy pro zahraniční pracovníky atd.

Z hlediska objektivního posouzení je nutno konstatovat, že celý výchovně-vzdělávací systém firmy Baťa byl systémem jednoznačně komplexním. Takové tvrzení je možné podpořit důsledným promyšlením systému z hlediska odborně výchovného i z hlediska perspektivních ekonomických přínosů pro firmu [49].

Vyjádření: Intenzivně se projevovaly snahy rozpoznat schopnosti a dovednosti pracovníka, jeho osobní vlastnosti, přednosti i nedostatky se záměrem, aby jeho pracovní zařazení bylo pro dílnu optimální a aby nový pracovník mohl zvládnout svou profesi co nejrychleji a nejlépe. Nabízel možnosti uplatnění mladým lidem pocházejícím ze slabších sociálně chudších poměrů, nedával jim pouze možnost získání práce a zajištění živobytí, ale poskytoval také příležitost k získání odborné kvalifikace a potřebné vzdělávání.

Zaměstnanecké výhody [31]

Firma Baťa se snažila o co největší komplexnost nejen ve výrobě, přidružených výrobcích, ale i ve službách pro zaměstnance a obyvatele měst, ve kterých působily Baťovy závody. Největší komplexnost byla ve Zlíně. Obchodní dům s velmi širokým sortimentem zboží, rozsáhlé jídelny s kapacitou 10 000 obědů denně, tržnice s rychlým občerstvením a malým kinem, reprezentativní prodejna obuvi s pedikúrou, hotel, velké kino, prádelna a další zařízení pro služby občanů.

Firma se řídila především zájmy svých zaměstnanců, aby jim byly poskytnuty rychlé, kvalitní a levné služby, na kterých firma moc nevydělá, ale uspokojí jejich potřeby.

Důležitá byla firemní služba při údržbě závodních rodinných domků. Každá porucha domovního firemního zařízení byla opravena rychle a bezplatně. Pro údržbu bytového fondu zřídila firma samostatnou údržbářskou organizaci, která fungovala operativně a na vysoké odborné a řemeslné úrovni. V každém baťovském domku muselo vše fungovat, aby zaměstnanci byli spokojeni.

Spolehlivě a levně fungovala i firemní prádelna a čistírna. Prádlo a oděvy byly doručovány do internátu anebo i do bytu.

Firemní nemocnice léčila nejen zaměstnance, ale i jejich rodinné příslušníky a občany města a okolí. Vybavení nemocnice a úroveň léčby byly nadprůměrné.

Vyjádření: Zaměstnanecké odměny důrazně motivovaly pracovníky, jelikož firma Baťa si uvědomovala, že čas jsou peníze a služby šetří čas zaměstnancům, aby se mohli věnovat po práci své rodině, koníčkům a zálibám, aby se mohli dále vzdělávat.

Výchova mládeže

Vlastní výchovou a přípravou odborných pracovníků se firma začala systematicky zabývat v roce 1925, kdy Tomáš Baťa založil vlastní školu pro chlapce a v roce 1929 také pro dívky. Škola dostala název Baťova škola práce (BŠP). Chlapcům se říkalo mladí muži a dívkám mladé ženy. Do BŠP byli přijímáni žáci, kteří právě dokončili měšťanskou školu, (tedy základní školní docházku), což odpovídalo věkovému rozmezí 14 až 15 let. Studium bylo tříleté, což znamená, že první absolventi byli zaznamenáni v roce 1928. [49]

Jednalo se v podstatě o školu učňovskou s rozšířenou učební náplní a s větším počtem vyučovacích hodin, která v roce 1933 dostala název „Odborná škola obuvnická“ s 15 vyučovacími hodinami týdně.

Postupně podle vzoru obuvnické školy, byla zřízena odborná škola strojnická, chemická, elektrotechnická, stavební, pletařská, koželužská, dřevařská a hornická.

Současně se zřízením odborných škol byla zajišťována výchova žáků na internátech a celodenní odborná manuální práce přímo ve výrobních dílnách v továrně.

Tak v rámci Baťovy školy práce došlo k metodickému spojení celého výchovně-vzdělávacího procesu, přičemž celý tento uzavřený výchovně-vzdělávací proces vykazoval velmi dobré výsledky, zejména pak v otázce zajišťování potřebného počtu levných, ale spolehlivých pracovních sil.

Přijímání učňů byla věnována značná pozornost, neboť počet přihlášek se postupně zvyšoval až na dvacet tisíc ročně. Tak byl příjem nových učňů prováděn výběrem těch nejschopnějších.[49]

Přijímací řízení vycházelo z důkladného dotazníku, v němž mladý uchazeč musel mimo běžných údajů uvést také rodinné a majetkové poměry. Součástí přijímacího řízení byla také psychotechnická zkouška a lékařská prohlídka.

Ze všech schopných byli přijati přednostně ti, kteří pocházeli ze sociálně slabších rodin, neboť se u nich předpokládala skromnost a dobrý vztah k práci.

Při výchově učňů byla uplatňována zásada, že mladý učeň se musí již od 15 let uživit sám, že musí umět hospodařit s výdělkem, který získal vlastní prací. Velký význam byl tedy přikládán osobnímu hospodaření mladých mužů, který byl konkretizován vedením odpovědných záznamů o hospodaření. [49]

Vyjádření: Mladí lidé, ať už muži či ženy tak měli velkou příležitost, aby se z nich stali nejen zodpovědní pracovníci, ale také zodpovědní lidé, kteří si uvědomují nutnost práce, nutnost svého dalšího vzdělávání a současně znají povinnosti, které jsou spojené s jejich budoucím rodinným životem.

Vliv na vnější prostředí: Výchova zaměstnanců a výchova mládeže měla podobný charakter co do vlivu na vnitřní i vnější prostředí jako aktivizační faktory, částečně i jako aktivizační faktor působila. Velmi pozitivně ovlivňovala výkonnost firmy. Motivační charakter měly také zaměstnanecké výhody poskytované firmou Baťa, které zastávaly roli aktivizačních faktorů a podporovaly i rozvoj mezinárodních vztahů tím, že do firmy Baťa přicházeli noví zájemci o zaměstnání z celého světa, včetně Japonska, aby se u Bati učili.

Pracovní disciplína

Příznačným rysem pracovního režimu byla pracovní disciplína, která byla budována shora dolů, od jednotlivých ředitelů, mistrů až po řadové dělníky. Každý vedoucí musel ukázněně a nesmlouvavě plnit příkazy shora.

Kázeň byla trvale prohlubována a zdůrazňována nejrůznějšími prostředky, jako například poukazováním na přímou závislost mezi pracovní morálkou a výdělkem, vyzvedáváním možnosti funkčního postupu jako výrazu dobře vykonané práce, ale i uplatňováním různých sankcí, přeložení na méně placenou práci, případně i propuštění ze závodu.

Disciplína dosahovala takové úrovně, že všichni absolventi Baťovy školy práce při nástupu do základní vojenské služby považovali požadavky na pořádek a disciplínu za jednoduché. [49]

Vyjádření: Otázka pořádku a pracovní disciplíny se tedy nevztahovala pouze k maximálnímu využití nakoupeného materiálu zaměstnanci, ale také maximálnímu využití a zhodnocení vyprodukovaného odpadu. Zaměstnanci se proto snažili, aby odváděli dobrou práci a za ni dostávali odpovídající odměnu.

Pracovní pořádek

„Staré přísloví: hospodáře poznáš podle toho, jak má upraveno hnojiště. Jaký jste hospodář, to nejlépe můžete posoudit, když si půjdete prohlédnout skladiště vašich odpadků.“ [1]

Vedení podniku při každé příležitosti poukazovalo na nutnost dodržování pořádku a čistoty pracovišť, na přehledné vedení a uložení zásob materiálů na skladech i v dílnách, přehledné vedení evidence majetku, řádně vedeného účetnictví, kalkulací a podobně. Pro celý systém byla charakteristická vysoká kázeň při plnění všech pokynů a příkazů. V celém podniku byl přísný zákaz kouření a požívání alkoholu. Zjištěné případy byly tvrdě stíhány a řešeny okamžitým propuštěním ze závodů. [32]

Udržování pořádku v průběhu pracovní doby, ale i po ukončení, bylo jednou z hlavních povinností všech zaměstnanců. V každé dílně byl jeden zaměstnanec zodpovědný za trvalé udržování čistoty. [17]

Podpora soutěživosti

Podporu soutěživosti lze jistě označit za určitou metodu výchovy mladých mužů a žen. Vedle četných sportovních soutěží byla zavedena také bodovací soutěž.

Soutěžilo se například v nejlepším pořádku na internátě, v chování, v uspořádávání zevnějšku, v pracovních výkonech v továrně a zejména ve školním prospěchu, přičemž vše bylo neustále sledováno, bodováno a vyhodnocováno. [49]

Vliv na vnější prostředí: Pracovní disciplína, pořádek a podpora soutěživosti je úzce spojena s výchovou zaměstnanců a mládeže, od čehož je odvislý i stejný vliv na vnitřní i vnější prostředí. Dále je zde třeba zdůraznit i vliv podpory soutěživosti na vztahy k nejbližšímu okolí, zejména pak k novinářům. Jako příklad lze uvést Emila Zátopka, olympijského vítěze, který byl současně absolventem Baťovy školy práce a právě zde byl motivován a prvně přiveden k závodu. Dále se jednalo o různé motivační soutěže, jako například o nejlepšího prodejce, o nejlépe ustlanou postel, o největší pořádek na pokoji atd. Všechny výsledky mohly být a mnohé z nich i byly sledovány novináři.

Spolupráce

„Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk-malá práce, velký člověk-velká práce. Z malých lidí velké lze vybu-

dovat jen výchovou. Čím je člověk mladší, tím je výchova snazší. Chceme učit naše děti tak dokonale, aby ony mohly být nejen našimi žáky, ale i našimi učiteli.“ [1]

Je známo, že Tomáš Baťa považoval člověka za nejcennější a nejproduktivnější zdroj, který rozhoduje o míře úspěšnosti veškeré podnikatelské činnosti. Všem zaměstnancům firmy Baťa byly poskytovány ty nejlepší podmínky k práci i k životu.

Tomáš Baťa všechny své zaměstnance označoval a také osobně považoval za spolupracovníky, kteří se společně s ním podíleli na vytváření a rozvoji společného podniku. Primární snahou bylo vybudovat člověka, který pomocí svých mravních zásad položí základy pro vybudování velké a stabilní organizace, což lze ostatně doložit známým výrokem Tomáše Bati.

Zásluhou sociální a personální politiky se Tomáši Baťovi podařilo vytvořit u svých zaměstnanců pocit hrdosti a sounáležitosti, vybudovat u nich zájem o růst a prosperitu podniku. [49]

Lze konstatovat, že Baťova společnost dosáhla světového úspěchu především díky značnému úsilí vedení zaměstnávat vždy pouze ty nejlepší lidi, investovat do jejich růstu a stát se světovou třídou v technologickém vybavení závodů. Snaha zdokonalovat se je nevyhnutelným předpokladem každého expandujícího podniku.

Vliv na vnější prostředí: Spolupráce je aspekt jednoznačně nadčasového charakteru, který příznivě ovlivňoval vnitřní i vnější prostředí. Dotvářel vnitřní komplexní systém řízení a dodával mu punc dokonalosti. Motivačně působil i na vnější okolí, zejména působil na zájemce o zaměstnání z tuzemska i ze zahraničí, čímž podporoval rovněž mezinárodní vztahy. Příznivý vliv měla spolupráce také na obchodní vztahy se zahraničními továrnami.

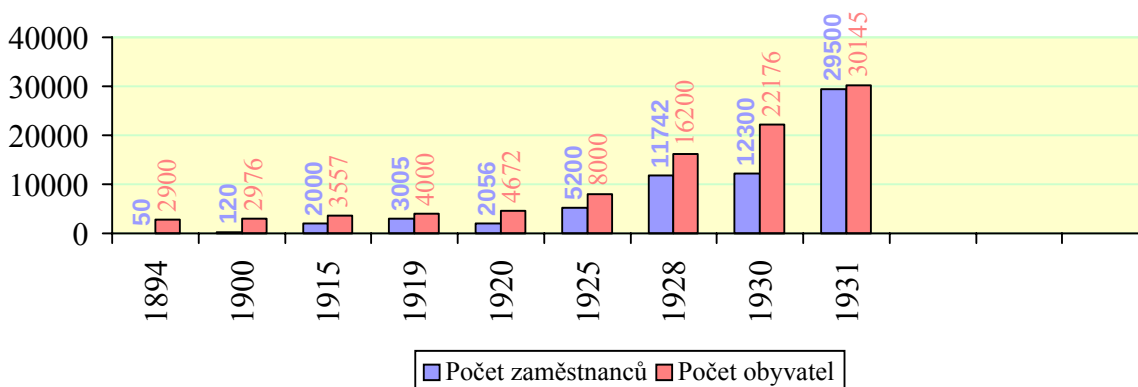
3.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Místní obyvatelé

Činnost firem může mít pozitivní i negativní dopad na její nejbližší okolí. Pokud firma přispívá ke snižování nezaměstnanosti, zvyšování místního (regionálního) rozpočtu, vyplácí mzdy a k tomu ještě podporuje místní občanské aktivity, je téměř jisté, že její vliv na nejbližší okolí bude příznivý.

Systém řízení firmy Baťa měl značně pozitivní vliv nejen na vnitřní chod a organizaci firmy samotné, významně se podílel také na rozvoji prostředí okolního a na zvyšování ži-

votní úrovně obyvatel města Zlína. Skutečnost, že firma Baťa výrazně přispěla k nárůstu zaměstnanosti obyvatel města Zlín, dokládá následující graf, dokumentující vzájemnou komparaci počtu zaměstnanců firmy Baťa a počet obyvatel města Zlína.[50]



Graf 4. Komparace počtu zaměstnanců firmy Baťa s počtem obyvatel města Zlína. Zdroj: [50]

Obchodní partneři, dodavatelé a odběratelé

Nutno konstatovat, že Tomáš Baťa byl spíše hospodář a organizátor, než propagátor etiky. O etice v jeho podnikání přesto není pochyb, jak dokládají filozofické zásady Tomáše Bati: podnikání je službou životu, práce je službou životu, posláním podnikání je služba, všichni účastníci procesu musí mít zisk. Etika ve vztahu k obchodním partnerům, dodavatelům či odběratelům nebyla hlouběji teoreticky popsána, byla však přímo praktikována v rutinních činnostech jednotlivců i podniku jako celku.

Lidská práva

I když jsou základní lidská práva chráněna mezinárodními úmluvami a dalšími právními předpisy, stále více firem přijímá i etické kodexy týkající se pracovních podmínek, lidských práv a vlivu na životní prostředí. [50] Ve firmě Baťa byla prakticky dodržována všechna hlediska vztahující se k problematice lidských práv.

Životní prostředí

S ohledem na skutečnost, že ochraně životního prostředí začala být věnována pozornost až několik desítek let po smrti Tomáše Bati i jeho následovníka a nevlastního bratra Jana Antonína Bati, nutno konstatovat, že globálnímu zájmu o životní prostředí a jeho

ochraně, nebyla podle dostupných literárních pramenů, v řízení firmy Baťa věnována větší pozornost, současně však vážnějším způsobem neohrožovala životní prostředí ani životy obyvatel města Zlína.

3.2.3 Reklama

„Je-li reklama lampou, která osvětluje zákazníkovi zboží a jeho nejpříznivější a nejprospěšnější stránky, pak návrhové oddělení je dodavatelem proudu pro tuto lampu.“
[1]

Dvacáté století bylo některými autory označováno jako „století reklamy“. Reklama byla postupně považována za nenahraditelný nástroj hospodářské soutěže. Velkou roli v prosazování reklamy sehrála krize po první světové válce, která byla doprovázena nadvýrobou v mnoha oblastech a malým odbytem zboží. Představitelé mnohých podniků si tehdy uvědomili, že právě reklama jim může pomoci ke zlepšení jejich pozice na trhu, a tak firmy začaly organizovat velké reklamní kampaně, při nichž současně působily na veřejnost všemi možnými prostředky.

Pro československou reklamu se stala charakteristickou originalnost v detailech. Celkově vzato však byla československá reklama považována za neefektivní a bezradnou.

Většina firem k ní přistupovala bez hlubšího promyšlení a dlouhodobějšího plánu, z čehož také vyplývala skutečnost, že přibližně 80% všech prostředků bylo na reklamu v Československu vydáváno naprosto zbytečně. Přitom je odhadováno, že na reklamu v Československu ve 20. letech byla vynakládána miliarda korun ročně, což znamená, že osm set miliónů přišlo na reklamu zbytečně. Přesto však existovaly firmy, které reklamě věnovaly dlouhodobou a soustavnou pozornost. [49]

„Nedopust' kopírování reklamy jiných firem, zvláště ne konkurenčních, neboť špatná pověst o reklamě se přenáší na jméno firmy a zcizené návrhy stojí mnoho peněz.“
[51]

K těm nejvýznamnějším firmám patřily především: Schicht, Rolný, Nehera, Otta, Praha, a Baťa. Tyto velké firmy ve své propagaci nevyužívaly pouze tradiční metody, jako jsou plakáty, letáky, brožury, inzeráty a výkladní skříně či vývěsní štíty, zaváděly také řadu novinek, zejména pak film, světelnou reklamu, reklamu na dopravních prostředcích, reklamu službou atd.

Podnik Baťa patřil k nejlépe řízeným podnikům na světě. Možná, že k nejlépe řízeným podnikům v historii vůbec. V dnešní době, kdy zahraniční poradenské firmy přináší nové trendy se na systém řízení Baťa pozapomnělo, ačkoli se mu tyto nové prvky zdaleka nepřibližují. [23]

Názory o zastaralosti systému řízení vycházejí z neznalosti tohoto systému. Marketing, logistika, účetnictví, management, psychologické aspekty práce byly v podniku Baťa na lepší úrovni než ve většině dnešních závodů.

Firma Baťa investovala proti jiným firmám poměrně malé finanční prostředky do anonymní reklamy. Její nejlepší reklamou byla cenově dostupná obuv a jiné výrobky pro nejširší okruh obyvatelstva, rozsáhlá síť vlastních prodejen a dokonalý servis spojený s opravou opotřebené obuvi, punčoch, servis na pneumatiky atd. [31]

Reklamní oddělení firmy Baťa připravovalo reklamní předměty do výloh prodejen, nabídkové letáčky o novinkách, rady pro zákazníky, jak mají ošetřovat obuv apod. Velká pozornost aranžérů byla věnována interiéru prodejen, které musely odpovídat nejen nenásilné reklamě, ale musely být uspořádány účelově pro zákazníka i obsluhující personál. Tradičním dárkem pro děti zákazníků byly např. nafukovací balónky, které si firma sama v milionových množstvích pro tento účel vyráběla. Reklamním dárkem pro děti byly také pohádky. Pokud lze vůbec mluvit o věcné reklamě, pak to byla reklama určená dětem.

„Být první, být nejlepší“, platilo pro všechny zaměstnance firmy Baťa. Aby mohlo být naplněno i toto heslo, bylo zapotřebí dokonale znát úroveň konkurence, jednotlivé trhy, požadavky zákazníků, všechny novinky ve světě, vývoj hospodářství a kupní síly atd.

Je samozřejmé, že s rozvojem hospodářství, technického pokroku, s růstem náročnosti zákazníka, s konkurencí, rostou vždy požadavky na nové nebo alespoň zdokonalené formy marketingu. Nejinak tomu bylo i u firmy Baťa. Že se firma dovedla vypořádat i s touto problematikou dokonale, ukazují výsledky její prosperity i spokojenost zákazníků za celou dobu jejího působení. [31]

Dá se s jistotou říci, že současné moderní metody marketingu, realizované u firmy Baťa, vytvářejí optimální podmínky pro uspokojení požadavků zákazníků i pro prosperitu firmy. [31]

Tomáš Baťa si velmi dobře uvědomoval, že reklama velmi významným způsobem ovlivňuje prodejní úspěchy na trhu. Proto ani v této oblasti nebylo nic ponecháno náhodě.

Každý deník v Československu přinášel denně nějaký inzerát Baťových závodů a také týdeníky a časopisy, jež měly větší počet čtenářů, mohly celoročně počítat s touto inzercí.

Další významnou roli v reklamě hrál plakát. Nebylo snad plakátovací plochy aby na ní nebyl alespoň jeden. Všechny plakáty, které vydávaly Baťovy závody, měly jednotný rozměr a jednotný styl. Ke zlepšení reklamy, byly ve všech městech zřízeny normalizované plakátovací plochy, jež byly majetkem firmy. Sestávaly z orientační plochy, na níž byly směrovky k nejdůležitějším místům ve městě (včetně směrovky k nejbližší Baťově prodejně) a z vlastní plochy pro čtyři plakáty.

Reklamní akce byly vedeny organizovaně. Významně totiž ovlivňovaly prodejnost. Proto byly v určitých obdobích vedeny reklamní kampaně pouze na vybraný okruh výrobků. Stejně reklamy jste mohli vidět na plakátovacích plochách, ve výkladech prodejen a na stránkách novin a časopisů, ale také v kinech na diapozitivech a v reklamních filmech. Pro výrobu reklamních filmů byly založeny filmové ateliéry (FAB – Filmové ateliéry Baťa). [31]

Ani úprava výkladních skříní nebyla ponechána náhodě. Vzorové aranžmá bylo připravováno před zahájením prodejní akce přímo v reklamním oddělení Baťových závodů. Do prodejen pak byly rozesílány fotografie takto upravené výkladní skříně spolu s pokyny pro personál a veškerými potřebnými materiály (cenovkami, plakáty, atd.). Samostatnost v úpravě a vlastní aranžéry měly pouze Domy služby ve velkých městech.

Baťovská reklama a propagace musely plnit aktuální požadavky závodu tak, aby maximálně podporovaly jeho rozvoj a rozmach. Intenzivní propagační činnost měla svůj dopad na hospodářské úspěchy podniku, které jsou dokumentovány v následující tabulce.

Rok	Počet vyrobených párů obuvi v ČSR	Počet prodaných párů obuvi v ČSR
1927	13 970 000	7 367 974
1928	16 934 420	8 071 459
1929	15 846 480	10 040 132
1930	21 784 800	15 365 209
1931	35 124 470	21 072 066
1932	36 291 360	27 038 294

Tab. 6. Obuv vyrobená a prodaná firmou Baťa v ČSR. Zdroj: [65]

Období	Reklamní prostředky
1894 až 1918	Plechové štíty, papírové plakáty a letáky
1918 až 1922	Plakáty, letáky, výkladní skříně, portály, firemní nápisy, logo firmy Baťa, obohacení novinové reklamy o kresby a logo, reklamní dopisy vybraným zákazníkům, inzeráty sestavované Tomášem Baťou. Rozšíření organizační struktury firmy Baťa o samostatné reklamní oddělení. Od roku 1918 byl vydáván časopis Sdělení, jehož součástí se později staly také reklamní texty určené zákazníkům.
1922	Baťovská cena končící cifrou 9 Reklamní plakát a inzerát informující o snížení cen obuvi o 50%
1923 až 1932	Výkladní skříně, jejichž základním prvkem se staly stojany s botami. Výklad byl považován za živý inzerát a tvořil až 80% veškeré reklamy. Rozvoj inzerce. Rozvoj plakátové produkce formou vybudování vlastních plakátových ploch. Ročně bylo vyrobeno několik desítek miliónů letáků. Brožury s vlastním obsahem na několika listech, které byly individuálně doručovány jednotlivým rodinám, jimž byly na rozdíl od letáků určeny. Rozvoj reklamy v podobě filmu. Mezi známé reklamní filmy patří: Podzimní rozmary – reklama na galoše, Osm kroků v taktu – reklama na dřeváky, Dýchej zhluboka – reklama na tenisky, Střevíček – výroba dámské lodičky, Kouzelný příběh lásky – reklama na punčochy a opravy, Jednou v kině – reklama na zimní boty. Příležitostné reklamní akce Výstavy a veletrhy Reklama službou
1933 až 1938	Hlavní kampaně v roce byly: taneční, velikonoční, jarní, májová, letní, prázdninová, školní, podzimní, zimní, mikulášská a vánoční. Meziakce se konaly zejména u příležitostí jako: snížení cen, všesokolského sletu, svátku matek apod. Největší posun kupředu zaznamenala kinematografie.
1939 až 1945	Byly využívány všechny uvedené reklamní prostředky, včetně propagačních soutěží. Reklamní kampaně však nesloužily pouze reklamě zlínského závodu, jednalo se především o propagandu politickou. Snížila se účast firmy na výstavách a veletrzích

Tab. 7: Reklamní prostředky praktikované firmou Baťa v letech 1894 až 1945. Zdroj: [49]

Velká prodejní akce

V poválečné krizi se Tomáš Baťa rozhodl přistoupit ke zcela radikálnímu řešení. Dne 1. září roku 1922 byla ke zvýšení odbytu spuštěna prodejní akce „Baťa drtí drahotu“ a ceny bot byly sníženy o 50 %. Baťovy laciné boty tak doslova ovládly trh. Nesmírný psychologický účinek kampaně způsobil doslova příval zákazníků do Baťových firemních prodejen.

Za první zářijový týden bylo prodáno více zboží než za všechny předcházející měsíce dohromady, a to téměř 99 000 párů bot za 8,1 miliónů korun. Baťovi se podařilo vyprázdnit sklady a mohl ve velkém rozvinout vlastní výrobu. Dokázal tak splatit dluhy a vymanit se z finanční závislosti na bankách.

V souvislosti s reklamou je třeba zmínit skutečnost, že k tomuto účelu zvolil Tomáš Baťa především dvou reklamních prostředků, z nichž prvním byly plakáty, které byly vylepeny po celé republice. Znázorňovaly ruku sevřenou v pěst, která rozbíjí slovo drahoty. Kromě toho na nich byla znázorněna kresba dámské lodičky a nápis Baťa (logo).

Druhým reklamním prostředkem byl inzerát, který Baťa nechal otisknout ve všech hlavních denících, a v němž bylo oznámeno snížení cen obuvi. Součástí textu bylo také popsání příčin a důsledků tohoto kroku. Text inzerátu byl [26]:

„Naší veřejnosti!

Abychom umožnili obyvatelstvu nákup obuvi na podzim.

Abychom učinili zbytečnými cesty do Německa.

Abychom udrželi výrobu v plném chodu.

Abychom nemusili propustiti dělníky.

Abychom ušetřili státu vyplácení podpor v nezaměstnanosti.

Abychom razili cestu k odbourávání cen.

Abychom napomáhali překonati rychle velkou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi.

SNÍŽÍME OD 1. ZÁŘÍ T.R. CENY OBUVI ve všech našich prodejnách průměrně na polovinu cen z letošního roku. Ovšem této slevy nemůžeme již dosáhnouti šetřením na režii a tak budeme nuceni snížit mzdy našich dělníků o 40%. Naproti tomu zaručujeme našim zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovičku cen platných letos v květnu.“

Slogany

Ve vnitrofiremní komunikaci je velmi efektivní slogan, který zákazník snadno pochopí. Příklady Baťových sloganů, které byly napsány na továrních zdech, nástěnkách a v dílnách jsou uvedeny níže.

NÁŠ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN - CHCEME SLOUŽIT VŠEM- LIDEM JE POTŘEBA BOT - LIDEM CHYBÍ JEDNA MILIARDA BOT - SLUŽBA VEŘEJNOSTI - BUĎ PRÁCI ČEST – ZAHÁLKA, MATKA HRÍCHU - PRÁCE CTÍ MUŽE - PRÁCE ŠLECHTÍ ČLOVĚKA – PRÁCE, MRAVNÍ NUTNOST - BUĎME HRDI NA SVÉ POVOLÁNÍ - CO CHCEŠ, MŮŽEŠ - TAM SVĚT SE HNE, KAM SÍLA SE NAPŘE - NEBOJME SE RAN – ODVAHA, POLOVIČNÍ ÚSPĚCH - BOJ JE OTCEM VŠEHO - BUĎ PRVNÍ - POMOZ SI SÁM - SILNÍ MILUJÍ ŽIVOT - SVĚT PATŘÍ SMĚLÝM - ODVAHOU K ÚSPĚCHU – ODVAHA, POLOVINA ÚSPĚCHU - NEBUĎME ZE SKLA, BUĎME Z OCELE - BUĎME VÍTĚZI - TO NEJLEPŠÍ NA SVĚTĚ JE PRÁVĚ DOBRÉ PRO NÁS - BUĎME VĚŘITELI A NE DLUŽNÍKY - LEPŠÍ JE STRÁDATI, NEŽLI STRÁDATI - MYSLEME, MĚJME CÍL - NEZDAR – DOBRÝ UČITEL - JEDEN ZÁVOD – JEDEN CÍL - ZKUŠENOST – MATKA VĚDĚNÍ - PLAŤ HOTOVĚ, NEVYPŮJČUJ - NEJLEPŠÍ JAKOST, NEJNIŽŠÍ CENY - CHYTRÁK DĚLÁ NA ZAČÁTKU, CO HLUPÁK NA KONCI - JEDNEJME VŽDY TAK, JAKO BY NÁS VŠICHNI VIDĚLI - LIDEM MYŠLENÍ, STROJŮM DŘINU [1]

3.3 SWOT analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa v letech 1920-1939

VNITŘNÍ ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA V LETECH 1920 - 1939	
SILNÉ STRÁNKY	
Vnitrofiremní prostředí	
- Vnitrofiremní komunikace jako součást jednotného, uceleného systému řízení, dnes nazývaného Baťovou soustavou řízení, který vedl k vyšší výkonnosti. - Zveřejňování veškerých informací o podniku a jeho hospodaření. - Týdenní veřejné vyúčtování. - Aktivizační faktory – zejména účast na zisku a ztrátě. - Disciplína a pořádek, soutěžení, hodnocení. - Výchova vlastních zaměstnanců. - Firma Baťa jako sociálně odpovědná firma. - Vysoká úroveň mezd. - Nárůst bytové výstavby. - Kulturní, sportovní a jiné společenské zajištění spolupracovníků a jejich rodin.	

Reklama
- Reklamní štítky. - Reklama jako film, a to i v prodejnách. - Jasná, věcná a hlavně účinná reklama, značně zvyšující prodej. - Velká reklamní akce v roce 1922 s titulem „Baťa drtí drahotu“.
Vnější prostředí
- Rozvoj okolního prostředí. - Pozitivní vliv na životní úroveň města Zlína. - Podpora rozvoje dopravy.
SLABÉ STRÁNKY
Vnitrofiremní prostředí
- Dostí tvrdá disciplína a nekompromisní nutnost respektování pravidel. - Omezená geografická mobilita pracovní síly.
Reklama
- Velké „zviditelňování“ na úkor malých a středních podniků.
Vnější prostředí
- Průmyslové emise negativně ovlivňující životní prostředí. - Krach konkurenčních malých a středních podniků. - Pokles poptávky po pracovní síle a růst regionálních rozdílů v nabídce pracovních míst.

Tab. 8. Vnitřní analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa v letech 1920-1939

Zdroj: Vlastní zpracování

VNĚJŠÍ ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA V LETECH 1920 - 1939	
HROZBY	
Vnitrofiremní prostředí	
- Psycho-sociální faktory	
- Zanedbávání péče o životní prostředí.	
- Podceňování role nevládních organizací zabývajících se životním prostředím.	
Reklama	
- Kopírování Baťovy reklamy konkurenčními podniky	
Vnější prostředí	
- Vysoký tlak na konkurenční podniky.	
- Rostoucí míra nezaměstnanosti při prohlubování regionálních rozdílů ve srovnání se Zlí- nem	
PŘÍLEŽITOSTI	
Vnitrofiremní prostředí	
- Změny struktury, obsahu a forem počátečního a dalšího vzdělávání z hlediska požadavků na maximální rozvoj schopnosti jednotlivce.	
- Usnadnění přímých zahraničních kontaktů v kulturních aktivitách a zvýšení kulturní úrovně.	
Reklama	
- Vlastní reklamní oddělení vyrábějící kvalitní propagační prostředky.	
Vnější prostředí	
- Rozvoj ekonomických vztahů se sousedními zahraničními regiony.	
- Zlepšení dopravní dostupnosti a obslužnosti vytvářením integrovaných dopravních sys- témů.	

Tab. 9. Vnější analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa v letech 1920-1939

Zdroj: Vlastní zpracování

4 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA A. S. V ČESKÉ REPUBLICE V SOUČASNOSTI

4.1 Představení firmy Baťa a. s. [56]

4.1.1 Poslání firmy Baťa a.s. ČR

Všechny společnosti Baťovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které ve společnosti Baťa vznikly před více než sto lety.

Znamé a po celém světě rozšířené heslo „Náš zákazník, náš pán“ je u firmy Baťa a.s. stále platné a stále tvoří novodobé dějiny podniku. Baťa a. s. se snaží poskytovat svým zákazníkům špičkové služby na všech úrovních její činnosti. Výsledkem výrobních i obchodních aktivit firmy je kvalita na světové úrovni.

Společnost Baťa se snaží svou činností přinášet užitek:

- o zákazníkům (kvalitními výrobky a službami za dostupnou cenu);
- o zaměstnancům (zaměstnáváním schopných lidí a nabídkou příležitostí k zajímavé kariéře v prostředí týmové práce);
- o akcionářům (dosažením výnosů z vloženého kapitálu s minimálním rizikem);
- o dodavatelům (firma si zakládá na získání jejich respektu a důvěře);
- o celé společnosti (tím, že bude respektována mezi lidmi v zemi, v níž působí, bude nositelem morálních a etických hodnot a bude brát ohled na životní prostředí).

Divize výrobní

Baťa a. s. tvoří Divize výrobní v Dolním Němčí a Divize obchodní se sídlem ve Zlíně. Tento provoz spojuje vynikající kvalitu výroby obuvi s moderní technologií, postupy a systémy. Na rozdíl od dříve vyráběných velkých sérií, které se neměnily i po více jak 12 měsících, jsou dnešní zaměstnanci schopni vyrábět několik náročných vzorů za den. Od vyrobení vzorku dle přání zákazníka, zpracování technické dokumentace, po finální výrobek, mnohdy neuběhne ani týden.

Výrobní divize vyrábí obuv pánskou, dámskou i dětskou, převážně z přírodních materiálů. Výrobky patří do kategorie určené pro volný čas, většinou se jedná o obuv vycházkovou. Od roku 2001 se zde také vyrábí speciální obuv pro diabetiky pod značkou MEDI.

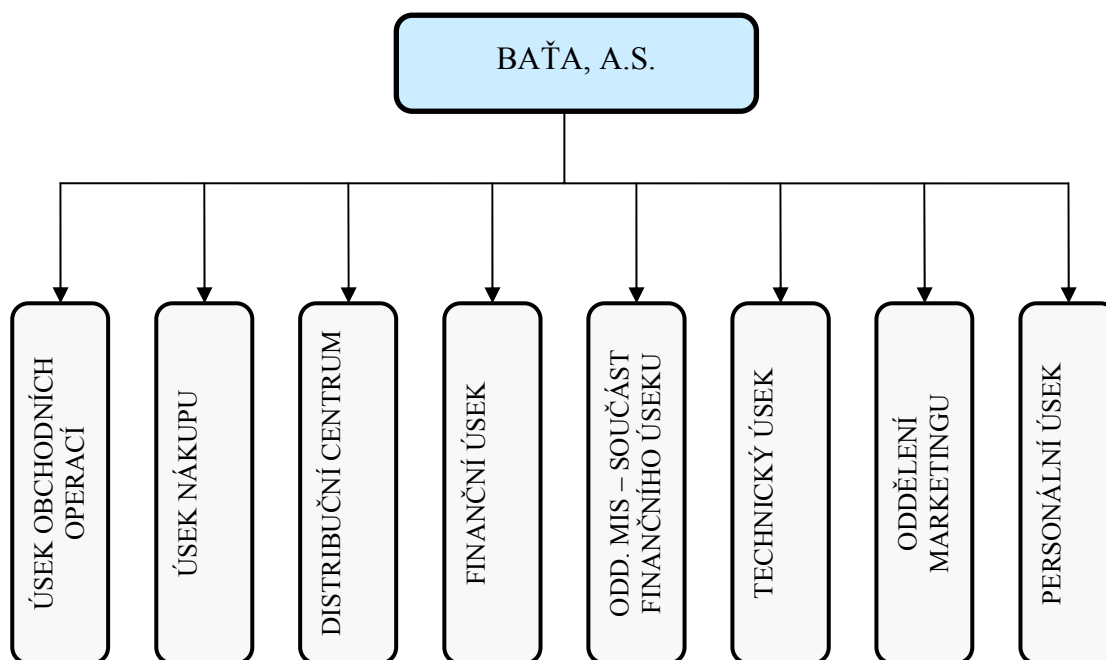
Divize obchodní

Schéma 9. Struktura obchodní divize Baťa a. s. Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vnitrofiremní komunikaci je důležitý úsek obchodních operací a oddělení marketingu.

Obchodní operace je oddělení, které sdružuje všechny prodejny Baťa v ČR a na Slovensku. Jeho hlavním úkolem je řízení prodeje zboží. Sítí prodejen je rozdělena do oblastí, které jsou spravovány oblastními vedoucími. Ten má na starosti 10 – 12 prodejen, kterým poskytuje servis potřebný pro chod prodejny. Důležitým posláním je získávat a předávat informace mezi centrálou a jednotlivými prodejny.

Každou prodejnu řídí vedoucí prodejny. Vedoucí má na starosti veškerou činnost spojenou s provozem prodejny – řízení lidských zdrojů, komunikace, administrativu, služby zákazníkům, zboží.

Největší mírou se na prodeji zboží podílejí prodavači. Ti jsou klíčovým faktorem úspěchu v poskytování služeb zákazníkům. Je nezbytné, aby prodejní personál vždy znal veškerý sortiment a mohl tak zákazníkovi poskytnout informace o zboží.

Součástí úseku obchodních operací tvoří oddělení služeb zákazníkům. V tomto oddělení se řeší sporné reklamace a stížnosti.

Pod obchodní operace zahrnujeme i síť opraven obuvi. Tyto opravy doplňují komplexnost služeb zákazníkům.

V oddělení marketingu vypracovávají marketingovou strategii, mediální podporu prodeje, průzkum trhu, spotřebitelů a konkurence.

4.1.2 Poslání celosvětové organizace Bat'a

„Být úspěšný jako nejdynamičtější a nejpružnější celosvětová organizace v oblasti obchodu s obuví, která rychle reaguje na požadavky trhu.“

4.2 Vnitrofiremní komunikace firmy Bat'a a.s. ČR

Současné cíle firmy Bat'a z hlediska vnitrofiremní komunikace

- kvalita a výchova vedoucích
- výchova a postoje zaměstnanců
- odpovědnost vůči veřejnosti
- existenční jistota pro vedoucí
- služba zákazníkům
- vytváření zákazníků

4.2.1 Využívání Bat'ovy soustavy řízení v Bat'a, a.s. ČR v současnosti

V následující tabulce jsou zaznamenány prvky Bat'ovy soustavy řízení, které byly postupně zařazovány do praktické aplikace řízení firmy Bat'a do roku 1939. Tabulka č.11 dokumentuje rovněž využití těchto prvků v současném řízení firmy Bat'a a.s.

Baťova soustava řízení			
Prvek	Využití v Baťa a.s.	Prvek	Využití v Baťa a.s.
Plánování	ANO	Účast na zisku a ztrátě	Na vybraných pozicích
Kontrola jakosti	ANO	Aktivizační faktory	-
Samospráva dílen	-	Podpora soutěživosti	ANO
Vedoucí v čele každé dílny	Částečně ANO	Efektivní využití dne	ANO
Kalkulační oddělení	ANO	Pracovní pořádek	ANO
Finanční a provozní účetnictví	ANO	Pracovní disciplína	ANO
Týdenní vyúčtování	-	Vlastní výchova zaměstnanců	ANO
Individuální mzda	Na vybraných pozicích	Výzkum a vývoj technologie, inovace	-
Služba veřejnosti	ANO	Spolupráce	ANO
Reklama	ANO	Vnitropodniková doprava	-
Normalizace	-	Standardizace	ANO

Tab. 10. Využití prvků Baťovy soustavy řízení v Baťa, a.s. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.2.2 Specifikace vnitrofiremní komunikace Baťa a.s. ČR

Zadávání úkolů

Pro fungující pracovní vztah je důležité, aby každý zaměstnanec znal přesně svůj úkol. Vedoucí pracovníci firmy Baťa při zadávání úkolů svým podřízeným, postupují podle pravidla STROM. Tedy aby cíl či úkol byl specifický, termínovaný, realistický, oboustranně akceptovatelný a měřitelný, což má pozitivní vliv na vzájemné vztahy, protože vedoucí pracovník by měl vždy podat úkol tak, aby mu pověřený pracovník rozuměl.

Hodnocení pracovníků

Firma Baťa hodnotí všechny své pracovníky jednou za rok. Pokud se jedná o pracovníky z řad prodejního personálu je hodnocení prováděno třikrát za rok. Tato skutečnost je správná, protože na prodávajících závisí úspěch prodejnosti obuvi a musí být proto více sledováno jejich chování k zákazníkům. U nových pracovníků, kteří jsou ještě ve tříměsíční zkušební době, je hodnocení prováděno až před uplynutím této lhůty.

Firemní akce

Společnost Baťa pořádá pro své zaměstnance firemní večírky, vánoční besídky či společné akce pro děti z řad zaměstnanců. Pořádá také pravidelné setkávání s pracovníky a zaměstnanecké soutěže.

Výhody poskytované pracovníkům firmy Baťa

Stravné

Společnost poskytuje každému zaměstnanci v závislosti na fondu pracovní doby příspěvek na stravování v hodnotě 50 % z nominální ceny stravenky.

Sociální výpomoc

V závažných případech může společnost poskytnout jednorázovou sociální výpomoc k překlenutí tíživé finanční situace.

Půjčky

Na základě individuálního posouzení poskytuje firma zaměstnancům půjčky na bytové účely s výhodným úrokem.

Pracovní oblečení

Společnost má zájem, aby její zaměstnanci dobře prezentovali firmu Baťa i svým zevnějškem, proto poskytuje příspěvky na pracovní oděv a slevu na obuv. Při otevření prodejny (nebo po rekonstrukci) hradí společnost prodávajícímu personálu náklady na úpravu zevnějšku (kadeřník). Navíc všem svým pracovníkům poskytuje 4 x ročně slevu na obuv.

Úhrada dalších výdajů

Společnost, po individuálním posouzení, poskytuje zaměstnancům náhrady výdajů spojených s výkonem práce:

- cestovné, ubytování, doprava a další nezbytné náklady spojené s výkonem práce, telefonní poplatky apod.
- náhrady za opotřebení vlastního nářadí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce.

Komunikace, kultura, sport

Na základě individuálního posouzení a potřeb jsou hrazeny náklady spojené s pronájmem sportovišť, případně kulturních a společenských akcí, které podporují sounáležitost s firmou a týmového ducha.

Zdravotní péče

Individuálně je možné posoudit a uspokojovat potřeby vybraných skupin zaměstnanců týkající se rehabilitace, relaxace a prevence zdravotních komplikací vyplývajících z pracovního zařazení. Týká se to především těch skupin pracovníků, u kterých mohou vznikat zdravotní problémy v důsledku jednostranné zátěže organismu při výkonu funkce (relaxační pobyty, plavání, masáže, apod.). Podle vybraných hledisek je zajišťována preventivní péče některým skupinám zaměstnanců zaměřená především na kardiovaskulární, respirační a nádorová onemocnění.

Pojištění pracovníků

Podle podmínek poskytovaných penzijními fondy, příp. některými pojišťovnami, přispívá firma na pojištění vybraným skupinám pracovníků.

Ostatní výhody

Na základě individuálních potřeb umožňuje společnost vybraným pracovníkům používání firemního automobilu a mobilního telefonu.

Firemní tiskoviny

Firemní tiskoviny by měly obsahovat strategické informace, pokud je obsahují, jsou náklady na firemní časopis dobře vynaložené. Je správné pokud tiskoviny pomáhají k motivaci zaměstnanců, pokud ne, mělo by dojít ke změně jejich obsahu. Společnost Baťa v současné době vydává několik tiskovin, jak pro komunikaci se zaměstnanci, tak také pro komunikaci se zákazníky (veřejností).

Zaměstnancům jsou určeny Noviny, které podávají informace o aktivitách firmy Baťa nejen v České republice, ale také ve světě.

Prodejny jsou důležitým prvkem komunikace, a proto je pro ně vždy jednou ročně vydávána tzv. Pracovní kniha. Obsahuje různé marketingové prvky, včetně např. popisu moderního aranžování obuvi, které musí být dodržováno.

Zákazníci či zájemci si mohou koupit časopis Detail, který přináší novinky z oblasti módy a obouvání, obsahuje rozhovory se známými osobnostmi, informace týkající se Baťa klubu, odpovědi na dotazy zákazníků, rady odborníků na zdravé obouvání a také část historie spojenou s vývojem společnosti. Tento časopis lze nazvat tzv. self-promotion. Čtenáři zde získají informace, jak se mohou zapojit do některé ze soutěží (např. sms soutěž s výhrou obuvi či kosmetiky). Tomuto periodiku byl svým stylem hodně podobný časopis z roku 1931 s názvem – Duben, Baťa 1.

Pro členy Baťa klubu jsou vydávány Klubnoviny. Zde zákazníci najdou informace o výhodách v klubu, novinkách v programu RENOME a samozřejmě fotografie aktuálního sortimentu obuvi.

Všechny tyto tiskoviny jsou vydávány cíleně, účelně, profesionálně, a ukazují, že Baťa je silná značka, která dbá na kvalitu, serióznost služeb, zná trendy a snaží se aby každý, ať zaměstnanec či zákazník si tohoto byl vědom.

Nástěnky

Náklady na nástěnky jsou několikanásobně nižší než na interní časopis. Hodně se tento prostředek využívá v zahraničí. Na nástěnkách musí být informace důležité pro práci zaměstnanců.

Nástěnky jsou levným a zároveň účinným komunikačním prvkem, a proto je jejich používání ve firmě Baťa velmi praktické.

Intranet

Baťa využívá intranet k zadávání pokynů pro pracovníky, ty jsou zasílány nepravidelně, podle potřeby, v průměru asi třikrát týdně. Přes intranet mohou také zaměstnanci zasílat své nápady či připomínky.

Porady

„Jakýkoliv čas, který je strávený na poradách, jež nepřinesou výsledky, je ztracený.“

P. Janda

Ideální cestou k předání informací určitému počtu zaměstnanců v podniku jsou porady. Ty jsou ovšem v mnoha případech považovány za nudné zloděje času. Na tomto místě nebude pozornost zaměřena na porady ve smyslu jejich teoretického vymezení a atributů, které by porady měly mít. Důraz je zde kladen zejména na opodstatnění a smysl porad obecně, na jejich význam a pozici v rámci vnitrofiremní komunikace. [23]

Časté nevýhody porad

- Problém je často řešen obecně, zaměstnanci se dohadují, diskutují, ale nezjistí, co je vlastně jádro problému.
- Někdo navrhne řešení a druhý mu začne odporovat. Po chvíli se problém dostane do osobní pře. Zaměstnanci obhajují jen stanovisko, se kterým přišli a nezáleží jim na efektivním řešení problému.
- Návrhy různých řešení vychází jen ze subjektivního pohledu, bez potřebných fakt. Musí se předkládat fakta ne názory.

Typy porad

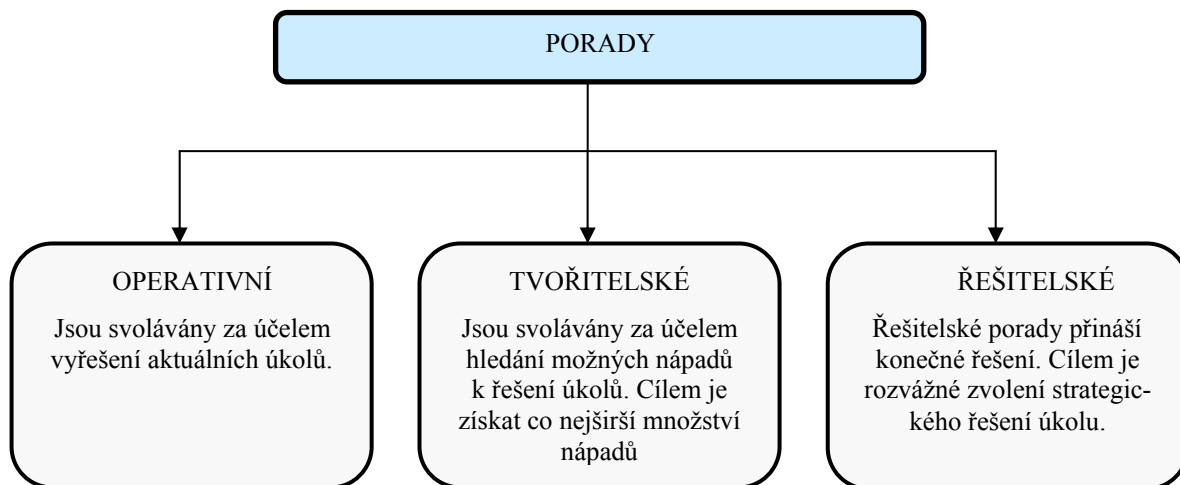


Schéma 10. Typy porad. Zdroj: [23].

Baťa využívá všech typů porad uvedených ve schématu č.10, tedy operativní, tvořitelské i řešitelské. Jako tvořitelský typ porady lze označit porady vedoucích prodeje (tzv. nákupci), které se uskutečňují dvakrát do roka. Vedoucí úseků komerčního, obchodního a technického uplatňují porady operativní, tvořitelské i řešitelské s pravidelností jedenkrát měsíčně či dříve dle potřeby. Vedoucí oblastí se schází k poradě typu tvořitelské nebo řeši-

telské také jednou za měsíc, za účelem získání nových nápadů, řešení problémů a získání konečné volby strategických úkolů.

Zvyšování kvalifikace [56]

1. Baťa umožňuje výběrově a na základě doporučení přímého nadřízeného svým zaměstnancům studium nebo dlouhodobé školení za účelem zvýšení kvalifikace.
2. Pracovníci jsou v rámci svého osobního růstu vysíláni na pracovní stáže, semináře a školení v tuzemsku i v zahraničí dle plánu školení společnosti.
3. Společnost zajišťuje výcvik prodejního personálu v oblastech týkajících se zlepšování služeb zákazníkům, reklamačního řízení, odborného zbožíznalství v oboru obuv a kožená galanterie ve spolupráci s odbornými školami ve Zlíně a odbornými útvary centrály firmy Baťa a. s.
4. Pro nově přijaté pracovníky firmy připravuje adaptační školení, které obsahuje základní informace potřebné k vykonávání dané funkce a celkové orientace ve firmě.

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnance je důležitá záležitost, protože schopný pracovník je pro společnost „výhrou“. Neexistuje metoda, která by byla 100 % spolehlivá, maximální spolehlivost (validita) je asi 60 %. Při validitě 0,00 – 0,40 se jedná o náhodnou detekci vhodnosti uchazeče na pracovní místo. [23]

Validita metod výběru pracovníků	
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assesment center	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Tab.11. Spolehlivost metod při výběru pracovníků dle Koubka.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Metody výběru zaměstnanců ve firmě Baťa a.s.

- reference;
- životopisné údaje;
- případová studie;
- ukázka práce;
- strukturovaný pohovor;
- ve výjimečných případech test osobnosti;
- na vybrané dovednosti test schopností;

Uveřejňování hospodaření

Výsledky hospodaření Baťa a. s. jsou zveřejňovány jen uvnitř organizace, také v podobě výroční zprávy a v pravidelné době.

Spolupráce

Firma Baťa v současné době spolupracuje samozřejmě s Nadací Tomáše Bati, kde financuje její různé aktivity.

K další spolupráci dochází na Univerzitě Tomáše Bati, např. s Fakultou multimediálních komunikací připravili vzdělávací film pro diabetiky s názvem Syndrom diabetické nohy. Tento snímek má upozornit na vážnost komplikací spojených s diabetickou nohou, která má vliv na zdraví diabetika a ukázat, jak se tomuto problému vyhnout včasnou prevencí a nošením vhodné obuvi (tzv. Medi obuv).

Firma Baťa také navázala na spolupráci s módní návrhářkou Natali Ruden, na jejíž přehlídky dodává obuv.

Od podzimu roku 2004 Baťa, a.s. spolupracuje také s brněnskou modelingovou agenturou D.F.C. Fashion Club, specializovanou na pořádání módních přehlídek. Návštěvníci mohou zhlédnout až 200 přehlídek ročně, což je pro prezentaci obuvi Baťa, a.s. velmi výhodné.

Spolupracujícími subjekty jsou také všichni partneři z výše uvedeného programu RENOME:

- Drogerie Droxi
- Fokus optik
- oděvy Reserved
- klenoty Aurum
- pánské oděvy Blažek

4.2.3 Komunikace s vnější veřejností

Místní obyvatelé

Firma Baťa a. s. má stále pozitivní vliv na své nejbližší okolí, jelikož přispívá ke snižování nezaměstnanosti, zvyšování regionálního rozpočtu, vyplácí mzdy a podporuje i další občanské a kulturní aktivity. I její činnost neznečišťující životní prostředí a schopnost komunikovat je dobrým nástrojem k prohlubování vztahů s místní občanskou komunitou a zvyšováním její prestiže, která může přispět k vyšším tržbám, loajální pracovní síle a v neposlední řadě k udržování sociálního klidu v dané lokalitě.

Obchodní partneři, dodavatelé a odběratelé

Tyto vztahy se dotýkají především etiky podnikání, jako je dodržování stanovených lhůt, uzavírání oboustranně výhodných smluv, dodržování kvality, záruční servis apod.

Firma Baťa si na těchto aspektech velmi zakládá, protože jsou jednoznačně přínosné pro podnikání, pro bohatství společnosti a pro možnost vytvoření pracovních míst.

Lidská práva

Lze říci, že společnost Baťa a. s. veřejně odmítá například korupci či nekorektní jednání a hlásí se dobrovolně k etickému chování, respektování pravidel, podpoře mezinárodního podnikání, fair jednání vůči svým zaměstnancům, klientům apod.

Životní prostředí

Dopady činnosti firem na životní prostředí mají zpravidla mezinárodní, respektive globální, charakter. Měly by proto převzít nejen lokální, ale i globální odpovědnost za dů-

sledky svého působení a za trvale udržitelný rozvoj. Výroba firmy Baťa je podřízena principům udržitelného rozvoje, je tedy v podstatě „ekologická“.

4.2.4 Současná reklama

Prodejny

Výkladní skříně dnešních prodejen stále zůstávají významným komunikačním prvkem, stejně tak, jako ve sledovaném období do roku 1939. Rozdílem může být jen to, že některé prodejny jsou součástí velkých nákupních center, které dříve neexistovaly. Také opravy obuvi, nacházející se u vchodu do prodejny, stále fungují. Opravy punčoch by ve dnešní době neměly smysl, poněvadž nákup nových punčoch je cenově efektivnější než by byla jejich oprava.

V současné době má firma Baťa 89 prodejen a 13 rychloopraven obuvi. Prodejny jsou stejně jako v dřívější době, rozděleny do několika typů. Sortiment je od sebe oddělen na obuv dámskou, pánskou, dětskou a sportovní. Vždy u vchodu je umístěno punčochové zboží, čisticí a ochranné prostředky a kožená galanterie. Celkové uspořádání prodejen je přehledné, vycházející ze stylu dvacátých let minulého století. Poznávacím znamením je charakteristický jednotný styl, kdy je každý zákazník schopen bezproblémově se orientovat v kterékoli prodejně Baťa.

Společnost Baťa si uvědomuje, že na zákazníky velmi působí oděv a obuv prodejců, a proto mají tito pracovníci předepsaný oděv, skládající se z košile, vesty a kalhot. Důraz je kladen na čistotu obuvi a celkovou upravenost zaměstnance, tedy i na jeho účes a u žen na vkusné líčení.

Televizní a rozhlasová reklama

Televizní a rozhlasová reklama je nyní pouze okrajovou záležitostí. Více se v médiích setkáváme s uváděním loga firmy v souvislosti s různými akcemi, většinou sportovního, kulturního či vzdělávacího rázu. V současné době se stále využívá tzv. kinoreklama, avšak ne v tak velkém rozsahu, jako před rokem 1939.

Internet

Nejnovější médium – internet, společnost Baťa také využívá k reklamním účelům. Na stránce www.bata.cz si můžete prohlédnout celý aktuální sortiment firmy Baťa, obuv si zde můžete na dobírku nechat zaslat až domů a máte možnost nechat si posílat propagační

zprávy o firemních novinkách, formou elektronických direct mailů. Dále stránky obsahují stručnou historii firmy, pozvánku na různé akce a informace o Baťa klubu.

Tištěná reklama

Tištěná reklama se vyskytuje především ve formě letáků umístěných na prodejnách. Tištěné materiály jsou převážně zasílány členům Baťa klubu. Co se týká klasické inzerce, ta se objevuje v menší míře než v minulosti. Inzeráty se objevují nejčastěji v celostátních časopisech (např. Elle, Marianne) nebo v katalogích partnerů RENOME (např. Kara).

Slevy

Dodnes jsou důležitým motivačním nástrojem slevy. Zlevněné produkty jsou přehledně označeny a jejich prodej je podporován plakáty ve výkladních skříních, merchandisingem, letáky v prodejnách či další komunikací.

Baťa kontakt

Součástí marketingu je Baťa kontakt, což je kontaktní centrum pro zákazníky. Operátorky zde řeší telefonické, písemné a e-mailové dotazy, přání a výhrady. Baťa kontakt na venek vystupuje především jako univerzální zelená linka 800 200 999.

Baťa klub

V roce 1999 přišla firma Baťa a.s. s nabídkou členství v Baťa klubu, což je dlouhodobý program péče o stálé zákazníky. Členové mají svoji členskou kartu, pomocí které se jim při každém nákupu připisují body. K hlavním výhodám členství v Baťa klubu patří:

Odměny

- 10% sleva při prvním nákupu s Baťa Kartou;
- za každou 1 Kč při nákupu s Baťa Kartou získává zákazník 1 bod;
- za každých 4000 bodů obdrží držitelé karty poukázku na 50 Kč;
- poukázky mohou uplatnit u všech partnerů programu RENOME;

Výhody

- informace o nové kolekci před začátkem sezóny;
- časopis Baťa Magazín poskytující aktuality Baťa Klubu;

- možnosti zdvojnásobení počtu bodů za své nákupy;
- možnost zakoupení časopisu Detail za 25 Kč (místo 29 Kč).

Služby

- možnost přístupu ke svému účtu on-line;
- zvláštní telefonní linka poskytující informace o zboží v síti Baťa;
- možnost reklamace zboží bez předložení nákupního dokladu;
- služba objednání obuvi přes internet či Baťa kontakt (Baťa dobírka) za poloviční cenu, tj. 49 Kč;
- zdarma jednorocní cestovní pojištění zavazadel značky Samsonite.

Program RENOME

Společnost Baťa vytvořila společně s partnerskými podniky program RENOME. Tento program pro přináší členům Baťa klubu rozšíření možností uplatnění jejich Baťa klub karet. V rámci programu RENOME lze sbírat body za nákupy ve všech zúčastněných prodejnách partnerů sdružených v programu RENOME. Takto nasbírané body budou přičteny na konto vedené v Baťa klubu a při uzávěrce budou převedeny na poukázky na slevu. Tyto poukázky označené programem RENOME bude možné využít u Bati a také u všech partnerů programu RENOME.

K partnerům RENOME patří Drogerie Droxi, Fokus optik, oděvy Reserved, klenoty Aurum a pánské oděvy Blažek.

Speciální částí Baťa klubu je Baťa klub de Luxe, který přináší další výhody, např. předplatné časopisu Detail zdarma, opravy obuvi s 20 % slevou nebo při objednávce nad 999 Kč je dobírka zdarma.

Sponzoring

Některé sponzoringové aktivity Baťa nedává příliš na odiv veřejnosti, neboť je to „srdeční záležitost“, jako např. sponzorování dětského domova. Baťa, a.s. sponzoruje především spoustu kulturních událostí, jejichž výčet by byl velmi dlouhý, k nejzajímavějším a současným akcím patří například projekt Česká Miss 2005 či zlínská Miss Academia 2005.

4.3 SWOT analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa a. s. v současnosti

VNITŘNÍ ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA a.s. V SOUČASNOSTI	
SILNÉ STRÁNKY	
Vnitrofiremní prostředí	
	- Výhody zaměstnancům (Stravné, sociální výpomoc, půjčky, pracovní oblečení, úhrada dalších výdajů, komunikace, kultura, sport, zdravotní péče, pojištění pracovníků, ostatní výhody) - Spolupráce s jinými subjekty. - Ucelený a samostatný systém řízení.
Reklama	
	- Tiskoviny, Internet, Sponzoring, TV a rozhlasová reklama a jiné propagační nástroje. - Baťa klub, Baťa kontakt.
Vnější prostředí	
	- Sponzoring. - Dostatečně vysoká míra otevřenosti ekonomiky. - Sociálně-odpovědná firma.
SLABÉ STRÁNKY	
Vnitrofiremní prostředí	
	- Vzdělání a zaškolení prodejců obuvi v oboru zákazník vnímá jako nedostatečné. - Nízká profesionalita prodejců. - Nevyužívání pružných a částečných pracovních úvazků.
Reklama	
	- Nedostatečná reklama. - Stručný popis historie na webových stránkách.
Vnější okolí	
	- Nerovnoměrné rozložení finančního kapitálu. - Pokles poptávky po pracovní síle a růst regionálních rozdílů v nabídce pracovních míst.

Tab. 12. Vnitřní analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa a.s. v současnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

VNĚJŠÍ ANALÝZA VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE FIRMY BAŤA a.s. V SOUČASNOSTI	
HROZBY	
Vnitrofiremní prostředí	- Zanedbávání péče o životní prostředí. - Podceňování role nevládních organizací zabývajících se životním prostředím při řešení problémů životního prostředí a účasti veřejnosti při rozhodování v oblasti ŽP.
Reklama	- Snižování počtu potenciálně nových zákazníků zásluhou neprofesionality prodejců a nedostatečnou reklamou
Vnější prostředí	- Pokračující útlum průmyslové výroby a ekonomické aktivity v různých regionech ČR. - Pokles rentability některých průmyslových odvětví vyústující až v jejich zánik.
PŘÍLEŽITOSTI	
Vnitrofiremní prostředí	- Změny struktury, obsahu a forem počátečního i dalšího vzdělávání z hlediska požadavků na maximální rozvoj schopností jedince. - Usnadnění přímých zahraničních kontaktů v kulturních aktivitách a zvýšení kulturní úrovně.
Reklama	- Širší využívání dalších propagačních prostředků. - Větší důraz při propagaci na historii firmy Baťa.
Vnější prostředí	- Rozvoj ekonomických vztahů se sousedními zahraničními regiony. - Zlepšení dopravní dostupnosti Zlína i celé České republiky.

Tab. 13. Vnější analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa a.s. v současnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

III. NÁVRHOVÁ ČÁST

5 NÁVRHY PRO ÚČELY FIRMY BAŤA, A.S.ČR

5.1 Návrh 1 - Hodnocení pracovníka

Smysl, účel a přínos hodnocení

Hodnocení velkou měrou napomáhá k motivaci pracovníků. Na základě hodnocení má pracovník možnost zlepšit svoji práci. Tímto se navyšuje výkon jednotlivce, což vede k navyšování výkonnosti celé organizace.

Pracovníci jsou hodnoceni jak v tříměsíční zkušební době, tak také ve stálém pracovním poměru.

Aspekty hodnocení:

- pravidelnost
- bodové hodnocení
- vyhodnocení
- odměny, sankce

Pro oba typy hodnocení musí být dodržována určitá pravidelnost. V hodnocení ve zkušební době navrhuji konzultace každý měsíc, tedy třikrát do jejího uplynutí. Při hodnocení nově zařazených pracovníků doporučuji hodnotící pohovor provádět každý měsíc po dobu šesti měsíců.

U zapracovaných zaměstnanců by mělo stačit hodnocení prováděné jedenkrát až dvakrát ročně podle pozice zaměstnance. Je dobře, že společnost Baťa hodnocení prodejního personálu provádí třikrát ročně, poněvadž prodejci jsou důležitým prvkem v komunikaci se zákazníky.

5.2 Návrh 2 – Videofilm

Při nástupu nového zaměstnance do společnosti Baťa bych navrhovala, aby tento měl možnost zhlédnout film (instruktáž) určený pro nově příchozí pracovníky. Videofilm by pojednával o firemní historii, cílech, pravidlech a přinášel i jiné informace. Hlavně by měl poukazovat na historii podniku Baťa, neboť jeho obrovská tradice může v pracovníkovi (zvláště novém) vyvolat pocit žádoucí sounáležitosti a motivace.

5.3 Návrh 3 – Akce pro zaměstnance a další zaměstnanecké výhody

Akce pro zaměstnance i zaměstnanecké výhody jsou vhodné pro motivaci pracovníků a také k „utuzení“ pracovního kolektivu.

K akcím, které firma Baťa pořádá, bych přidala ještě kulturní akce (například společenská návštěva divadla) a sportovní akce (konané například pro rodinné příslušníky zaměstnanců).

Zajímavou výhodou by mohl být i týden dovolené navíc.

Pracovníci by také měli získat informace o možnosti být členem Klubu absolventů Baťovy školy práce. Měli by tak příležitost ovlivnit rozvoj a podílet se na dalších aktivitách klubu.

5.4 Návrh 4 – Zpětná vazba

Častým problémem bývá poskytování zpětné vazby vedoucím pracovníkům. Toto lze řešit tzv. dotazníkovou akcí Zpětná vazba. Dotazník by měl zjišťovat, jak podřízení vnímají styl a praktiky vedení svého nadřízeného. Tento dotazník by byl pracovníkům předkládán jednou ročně a měl by být anonymní.

5.5 Návrh 5 – Prostor pro komunikaci (zaměstnanci)

Schránky na připomínky a nápady:

Společnost Baťa používá pouze neanonymní připomínky, které jsou zasílány přes intranet. Doporučovala bych proto do firmy umístit anonymní schránky na připomínky a nápady, kde by mohl každý pracovník sdělit svůj názor, svá přání a nápady na zlepšení. Pravidelně každý měsíc je analyzovat a v možných případech realizovat, minimalizovat tak nespokojenost zaměstnanců nebo ji odstraňovat.

Tyto schránky jsou důležité k tomu, aby měl zaměstnanec pocit, že má možnost ovlivnit chod firmy, například uskutečněním svého nápadu, atd.

5.6 Návrh 6 – Prostor pro komunikaci (zákazníci)

Smysl, účel a přínos prostoru pro komunikaci se zákazníky by měl jít ve stopách Baťova hesla „Náš zákazník, náš pán“.

Schránky na připomínky a nápady:

Zavedením pravidelného sledování nápadů a připomínek dát zákazníkům možnost sdělit firmě svůj názor, přání či nápad na zlepšení. Postup je obdobný jako u schránek pro zaměstnance. Opět musí být anonymní. Navrhuji, aby v každé prodejně byla viditelně umístěna kniha (nebo krabice s papírkou a tužkou), do které by mohl kdokoli napsat své návrhy na zlepšení nebo vyjádřit svou spokojenost. Stejným způsobem jako u zaměstnanců provádět jejich analýzu či realizaci. Cílem tohoto je, aby byl v zákazníkovi vzbuzen dojem, že je součástí firmy a má vliv na její chod, aby se zákazník cítil jako „pán“.

5.7 Návrh 7 – Den otevřených dveří

Společnost Baťa v současné době nevyužívá pro komunikaci tento prostředek, avšak domnívám se, že by měl být zaveden. Doporučovala bych Dny otevřených dveří pořádat dvakrát ročně, pravidelně, vždy ve stejné dny. Nejvhodnějším obdobím je čas před Vánocemi, druhým termínem by mohl být 1. červen, což je Den dětí. Tím by mohl obnovit tradici dříve užívaného marketingu, který byl zaměřen především na děti zákazníků. Při této příležitosti by mohli zákazníci pro své děti dostávat balónky a pohádky, tak jako v letech kolem roku 1939. Každý návštěvník by získal malou brožurku s popisem historie společnosti, popisem jednotlivých divizí Baťa a.s. a uvedeny by zde byly i cíle společnosti. Doplnujícím prvkem Dnů otevřených dveří by taktéž mohla být nabídka volných pracovních příležitostí.

Smyslem Dnů otevřených dveří je především udržování stálých a získávání nových zákazníků. Veřejnost by tímto způsobem měla možnost lépe poznat Tomáše Baťu (zakladatele). Tento prostředek také dobře slouží k propagaci značky.

5.8 Návrh 8 – Webové stránky

Současné webové stránky společnosti Baťa jsou kvalitní a přehledné, avšak doporučovala bych je doplnit o historii firmy Baťa, jelikož tradice je žádoucím prvkem pro komunikaci a vytváří v zákaznících důvěru. Stránky by měly obsahovat informace o životě Tomáše Bati (zakladatele) i jeho syna - Tomáše Bati (současného).

6 NÁVRHY PRO ÚČELY OBECNÉHO VYUŽITÍ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ V SOUČASNÝCH PODNICÍCH

6.1 Návrh 1 – Reklama

Délka tehdejší televizní reklamy byla na dnešní poměry velmi dlouhá, jelikož trvala asi 3 až 5 minut. Ovšem, byla pojata jako krátký film, včetně titulků, což by se dalo využít i v současnosti. Byl by to nezvyklý prvek v tvorbě televizní reklamy, ale jistě by dobře zapůsobil i na dnešního náročného diváka.

Televizní reklama byla dříve promítána přímo v prodejnách, což bych navrhovala využít i ve dnešní době. Tento prvek by byl velmi zajímavý hlavně z důvodu originalnosti. Navíc moderní filmová technika je na vysoké úrovni a prodejny by tak působily velmi multimediálně.

Lépe bych využila různé slogany, které vznikly v období do roku 1939, a kterých tehdy bylo nepřeberné množství s různou tematikou. V dnešní Baťa a. s. je stále často využívaný „Náš zákazník, náš pán“, ale žádný jiný již není používán.

Reklama za Tomáše Bati byla hodně zaměřena na děti (zákazníků). Při nákupu se zákazníkům vždy přidaly k nákupu také balónky, právě pro jejich děti. Podobným způsobem byly rozdávány pohádkové příběhy. Tento prvek bych doporučovala opět aplikovat, protože takový dárek není pro firmu finančně nákladný, ale přesto je velmi účelný a také je dosti originální.

6.2 Návrh 2 – Vzdělávání a výchova zaměstnanců

Tomáš Baťa vzdělával mladé lidi již od jejich raného věku, proto si myslím, že by současné podniky měly více spolupracovat se školami, jak středními, tak také vysokými.

Nově příchozím studentům či absolventům by se firmy měly více věnovat, což se netýká jen jejich dobrého zapracování na pozici, pro kterou byli původně zaměstnání, ale také všech jiných pozic, které by mohly souviset s jejich pracovními procesy.

Firma by se měla ve velké míře zabývat také vzděláváním stabilních zaměstnanců, jelikož tito jsou již zapracovaní, znají firemní cíle a pravidla a nově získané poznatky mohou přímo využít na své pracovní pozici.

6.3 Návrh 3 – Aktivizace pracovníků

Ve společnosti Baťa (ve smyslu do roku 1939) byl každý pracovník nahraditelný, jelikož všichni zaměstnanci museli provádět určitou dobu různé práce, tak aby se každý naučil vše a mohl zastat práci druhého. Tento prvek zvyšuje výkon jednotlivce a přispívá také k motivaci, proto si myslím, že je dobře uplatnitelný i ve dnešních podmínkách.

Tomáš Baťa zavedl ve svém podniku tzv. účast na zisku a ztrátě. O praktickém využití tohoto prvku není pochyb, ovšem často se již nepřístupuje k jeho druhé části, tedy účasti na ztrátě. Zaměstnanci poté ztrácí smysl pro odpovědnost a soustavnou „pilnou“ práci, protože i v případě, že se jejich výkon sníží, nijak to vlastně nepocítí.

6.4 Návrh 4 – Ucelenost v systému podnikového řízení

Baťův systém řízení měl velmi stabilní konstrukci, vyznačoval se uceleností v systému a byl založen na duševním vlastnictví. Doporučovala bych alespoň částečně aplikovat některé z prvků Baťovy soustavy řízení, protože tento způsob byl léty ověřený jako účinný, úspěšný a lze říci, že je stále moderní.

ZÁVĚR

Světová, evropská, ale především česká praxe i teorie mají v Baťově systému podnikového řízení pevnou a praxí ověřenou základnu. Systémy řízení kvality, řízení znalostí, učící se organizace, aliance a sítě, globální konkurenceschopnost, vnitropodnikové trhy, autonomie dílen, týmová organizace, zaměření na zákazníka, outsourcing, benchmarking a další podobné moderní přístupy nachází své kořeny a první praktická uplatnění právě ve zkušenostech firmy Baťa. [34]

Tomáš Baťa byl průkopníkem přístupu podnikatele ke svým zaměstnancům, které nazýval spolupracovníky, v přístupu k jejich znalostem a dovednostem, což dodnes dokládají jeho známé podnikové vzdělávací systémy. Uplatňoval globální strategii a sítě spolupráce desítky let předtím než se tyto termíny vůbec začaly používat. Koncepční inovace v souladu s tehdejšími nejpokrokovějšími trendy vnášel průběžně do svého výrobního a ekonomického systému řízení. [35]

Smyslem předložené bakalářské práce je poukázat na přetrvávající praktičnost vnitrofiremní komunikace firmy Baťa, jako nedílnou součást Baťovy soustavy řízení aplikované v letech 1920 až 1939.

Cílem bakalářské práce bylo provést teoretickou literární rešerši vývoje firmy Baťa a vnitrofiremní i celofiremní komunikace, důsledně analyzovat vnitrofiremní komunikaci firmy Baťa v mezích sledovaného období, přitom brát patřičně v úvahu rozdílnost časových etap sledovaného období, a na základě teoretické literární rešerše a provedeného analytického zkoumání formulovat jasná, objektivní, teoreticky i prakticky využitelná a efektivní obecná doporučení.

Do pozice klíčového východiska analýzy bakalářské práce byly položeny dvě hypotézy, které byly v průběhu řešení sledovány a ověřovány.

Analytická šetření podložená teoretickými základy vyústila ve formulace následných závěrů:

Hypotéza I: „Prvky vnitrofiremní komunikace využívané firmou Baťa v letech 1920 až 1939 jsou i dnes prakticky využívány firmou Baťa a.s. v ČR“ byla potvrzena.

Hypotéza II: „Model vnitrofiremní komunikace aplikovaný firmou Baťa v letech 1920 až 1939 je v modifikované podobě dobře využitelný i v současných podmínkách.“ byla potvrzena.

Vnitrofiremní komunikace umožňuje vzájemné porozumění a spolupráci mezi zaměstnanci firmy a to nejen na formální úrovni, pomáhá pracovníkům utvářet a vyjasňovat názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje, a proto je vnitrofiremní komunikace podstatným nástrojem firemní kultury.

Dalo by se říci, že vnitrofiremní komunikace je jako krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat nebo má-li problémy, firma odumírá.

Postavení vnitrofiremní komunikace uplatňované ve sledovaném období 1920 až 1939 v Baťově soustavě řízení nemůžeme chápat jako jeden celek, ale spíše jako „páteř“ celé Soustavy řízení Baťa, bez které by firma Baťa nikdy nedosáhla tak ohromných výsledků. V tomto sledovaném období měly rozhodující vliv na vnitrofiremní prostředí aspekty jako je Samospráva dílem, Vedoucí v čele každé dílny, Týdenní vyúčtování, Sobotní konference, Vnitropodniková doprava, Aktivizační faktory, Výchova zaměstnanců a mládeže, Pracovní disciplína, Pracovní pořádek, Podpora soutěživosti a Spolupráce.

Pro podnik Baťa je důležité, že všechny společnosti Baťovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které ve společnosti Baťa vznikly před více než sto lety a stále vyznávají heslo „Náš zákazník, náš pán.“

Firma Baťa měla ve sledovaném období velký dopad také na celý Zlín a lze říci, že i na celou tehdejší ČSR. Výrazně se podílela i na rozvoji okolního prostředí a zvyšování úrovně obyvatel města Zlína. Také ve dnešní době má společnost Baťa pozitivní vliv na své nejbližší okolí (např. snižování nezaměstnanosti, podpora občanských a kulturních aktivit atd).

Baťova reklama (do roku 1939) byla vždy nápaditá a žádný z prvků (jako např. reklamní předměty, letáčky, interiéry prodejen, inzerce, reklamní akce a další) nebyl ponechán náhodě a dobře by sloužil i v současnosti. Ve dnešní době propagace firmy Baťa využívá všechny moderní trendy, ale přesto nedosahuje tak rozsáhlého působení ve srovnání s propagací využívanou do roku 1939.

Historie firmy Baťa začíná rokem 1894 se vznikem obuvnické živnosti, kterou všichni tři sourozenci založili, ale už datum narození Tomáše Bati – 3. dubna 1876 můžeme považovat za důležitý historický milník, jelikož bylo otázkou času, kdy se vrozený talent a v dětství nabyté zkušenosti projeví. Tomáš Baťa v celém svém životě nezískal nic zadarmo, a proto můžeme obdivovat, kolik síly, odhodlání a nápadů měl. Nikdy neponechal nic jen tak osudu, a proto i jeho tragická a předčasná smrt neměla kritický dopad na chod celé organizace.

Jan A. Baťa byl dobrým pokračovatelem svého nevlastního bratra, i když od roku 1939 měl velmi ztíženou situaci pro rozvoj podniku. Tomáš Baťa mladší zachraňoval po roce 1939 dílo svého otce alespoň v zahraničí. Řízení podniku se vzdal až v roce 1984 a od té doby se věnuje veřejné činnosti. Tomáš Baťa mladší stále nese odkaz Tomáše Bati zakladatele a působí jako živoucí důkaz toho, že i z malých firem je možné vybudovat velké kolosy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.
- [2] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj, 2002. 218 s. ISBN: 80-7318-103-7.
- [3] BAŤA, T. J., SINCLAIROVÁ, S. *Baťa - Švec pro celý svět*. Vydání první. Praha: Melantrich, 1991. 248 s. ISBN 80-7023-106-8.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] BROŽ, I. *Sága rodu Baťovcov*. Vydání první. Bratislava: Práca, 1990. 144 s. ISBN 80-7094-207-X.
- [6] BROŽ, I. *Chlapi od Baťů*. Vydání první. Praha: Epoque, 2002. 195 s. ISBN 80-86328-04-X.
- [7] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Vydání první. Canada: SixtyEight Publishers, Corp., 1981. 371 s. ISBN 0-88781-109-4.
- [8] CREINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Vydání první. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [9] ČUBA, F., HURTA, J. *Fungování podniků v současném světě*. Vydání první. Slušovice: MONDON, s.r.o., 2002. 85 s. ISBN 80-903108-1-8.
- [10] ČUBA, F., HURTA, J. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: MONDON, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a baťovci*. Vydání první. Gottwaldov: Krajské nakladatelství, 1960. 274 s. Bez ISBN.
- [12] ERDÉLY, E. *Baťa – Švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. Vydání první. 192 s. ISBN 59-078-90.
- [13] FORD, H. *Můj život a dílo*. Vydání první. Praha: Sfinx, 1924. Bez ISBN.
- [14] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [15] GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0160-6
- [16] GLOGAR, A. *Metodologický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Vydání první. Skripta. Zlín: FaME UTB, 2001. ISBN 80-7318-011-1.

- [17] GOLDOVÁ, R. *Odkaz Tomáše Bati v kontextu současných trendů jakosti*. Diplomová práce. Ostrava: VŠB-TU, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2002. 52 s.
- [18] GOLDOVÁ, R. *Tomáš Baťa – Podstata prosperity tkví v lidech*. S. 12-13. Jakost pro život. Ročník IV. Prosinec, 2003. Čtvrtletník. Vydání: Ostrava: Dům techniky Ostrava, 31.12.2003. ISSN 1213-0958.
- [19] GREGAR, A. *Personální řízení I*. Vydání první. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 161 s. ISBN 80-214-1500-2.
- [20] HLAVÁČ, M. *Tvůrci českého zázraku*. Vydání první. Praha: APS Agency, 2000. 208 s. ISBN 80-86363-00-7.
- [21] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [22] IVANOV, M. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vydání první. Vizovice: LÍPA, 1998. 382 s. ISBN 80-86093-14-X.
- [23] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Vydání první. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [24] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [25] KRUTIL, I. *Nevšední osudy Baťova exportéra*. Vydání první. Zlín: Atelier IM, 1995. 202 s. ISBN 80-85948-02-8.
- [26] KŘEČEK, S. *Pracoval jsem u Baťů*. Vydání první. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. 241 s. ISBN 80-02-00938-X.
- [27] KUDZBEL, M. *Baťa hospodářský zázrak*. Vydání první. Bratislava: Marada Capital Services, a.s., 2001. 196 s. ISBN 80-968458-1-0.
- [28] KUDZBEL, M. *Baťov systém riadenia*. Vydání první. Bratislava: MARADA Capital Services, a.s., 2003. 96 s. ISBN 80-968458-2-9.
- [29] LEDNICKÝ, V., MATUSIKOVÁ, L. A. *Contribution for the Bata's Management System Recognition*. Ostrava: VŠB-TU, Ekonomická fakulta, 1996. ISBN 0862-7908.
- [30] LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN.

- [31] MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu. Katedra řízení, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1.
- [32] NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. 152 s.
- [33] NÁDVORNÍK, J. *Baťova škola práce*. Vydání první. Zlín: Klub absolventů Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995. 23s. BEZ ISBN.
- [34] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé-zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (Znalostní dimenze jakosti)*. Vydání první. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01419-1.
- [35] PETŘÍKOVÁ, R. Trvalé hodnoty Baťova systému řízení. *Sborník přednášek z mezinárodní konference „Jakost 2002“*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01494-4.
- [36] PETŘÍKOVÁ, R. *Jakost a lidský faktor (Sociální dimenze podnikání)*. Vydání první. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 s. ISBN 80-02-01119-8.
- [37] PETŘÍKOVÁ, R., VÍTKOVÁ, R. Pracovat chytřeji znamená pracovat efektivněji aneb styl řízení Tomáše Bati v pojetí znalostního managementu. *Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Jakost-Quality 2004“*. Ostrava: Dům Techniky Ostrava, spol. s.r.o., 2004. ISBN 80-02-01645-9.
- [38] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 2003. Bez ISBN.
- [39] POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Vydání první. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990. 134 s. Bez ISBN.
- [40] POKLUDA, Z., VELEV, P. *Ze Zlína do světa*. Vydání první. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. 62 s. ISBN 80-239-2149-5.
- [41] RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. 76 s. ISBN 80-902411-3-1.
- [42] SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.
- [43] TRIBUS, M. Lessons from Tomas Bata for the Modern Day Manager. *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody“*. Zlín: Fakulta Managementu a Ekonomiky Zlín, VUT, 2001, ISBN 80-02-01424-3.

- [44] TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé – Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.
- [45] TRNKA, F. Tomáš Baťa a dnešek. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody“. Zlín: Fakulta Managementu a Ekonomiky Zlín, VUT, 2001, ISBN 80-02-01424-3.
- [46] TRNKA, F. Úvaha o budoucnosti českého podnikání. S.87-95. *Úspěšné podnikání v zemědělství (Cesty ke světové konkurenceschopnosti)*. Sborník referátů z konference, 16.-17. října 1998. Vydání první. Luhačovice: TOKO A/S a.s., 1998. 101 s. ISBN 80-902411-1-5.
- [47] VALACH, F. *Fenomén Baťa*. Vydání první. Praha: Práce, 1990. 80 s. ISBN 80-208-0025-5.
- [48] VAŇHARA, J. *Příběh jednoho muže a jednoho města*. Vydání první. Zlín: Josef Vaňhara. 1994. Bez ISBN.
- [49] VÍTKOVÁ, R. *Možnosti využití Soustavy řízení Baťa*. Disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 254 s.
- [50] VÍTKOVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vydání první. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005, 80 s. ISBN 80-7318-263-7.
- [51] ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. Vydání první. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Zlín, UTB, 2001 58 s. ISBN 80-7318-046-4.
- [52] Kolektiv autorů. *Moderní řízení a účetnictví firmy Baťa, moderní poznatky o systému řízení a organizace*. Teze k přednáškám. Vydání první. Zlín: Společnost přátel Tomáše Bati s.r.o.
- [53] Kolektiv autorů. *Fungování podniků v současném světě*. Sborník referátů z odborné zemědělské konference. Vydání první. Luhačovice: TOKO A/S a.s., 2002. 104 S. ISBN 80-902411-7-4.

Elektronické dokumenty

- [54] *Stručná historie*. [HTML dokument]. Dostupný z URL:
<http://www.bata.cz/historie.php?kon=0461&kap=0461_b>
- [55] *Stručná historie. Třicátá léta*. [HTML dokument]. Dostupný z URL:
<http://www.bata.cz/historie.php?kon=0461&kap=0461_c>

- [56] *Česká republika*. [HTML dokument]. Dostupný z URL:
<<http://www.bata.cz/vnitri.php?kon=0421>>
- [57] *Baťa ČR a SR*. [HTML dokument]. Dostupný z URL:
<<http://www.bata.cz/vnitri.php?kon=0411>>
- [58] *Stručná historie. Nový svět*. [HTML dokument]. Dostupný z URL:
<http://www.bata.cz/historie.php?kon=0461&kap=0461_e>
- [59] *Bata World*. [HTML dokument]. Cit. 3.11.2003. Dostupný z URL:
<http://www.bata.com/bata_world/bataworld_map.htm>
- [60] *Bata today*. [HTML dokument]. Cit. 3.11.2003. Dostupný z URL:
<http://www.bata.com/about_bata/bata_today.htm>
- [61] *Taylorismus. SE Modelle und Instrumente*. [HTML dokument]. Cit. 4.8.2004.
Dostupný z URL:
- [62] ZELENÝ, M. *Soustava řízení Baťa*. [HTML dokument]. Dostupný z URL:
<<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=18&lan=CZ>>. Neoficiální stránky prof. Milana Zeleného. Dostupné z URL: <http://www.darius.cz/ag_nikola/milan.html>.
- [63] ZELENÝ, M. *Samospráva dílen*. [HTML dokument]. Dostupný z URL:
<<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=1&lan=CZ>>. Neoficiální stránky prof. Milana Zeleného. Dostupné z URL: <http://www.darius.cz/ag_nikola/milan.html>.
- [64] ZELENÝ, M. *Renezance české školy podnikového řízení: Baťa*. [HTML dokument]. Dostupný z URL: <<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=34&lan=CZ>>. Neoficiální stránky prof. Milana Zeleného. Dostupné z URL:
<http://www.darius.cz/ag_nikola/milan.html>.
- [65] PA Svit Baťa a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSO	Bata Shoe Organisation
Jr.	Junior
SPH	Systém podnikového hospodářství
Ltd.	Limited Company
ICF	Mezinárodní finanční federace
OSN	Organizace spojených národů
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
BSŘ	Baťova soustava řízení

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Průměrná týdenní mzda a průměrná cena jednoho páru bot	13
Tab. 2. Přehled sesterských společností firmy Baťa.....	16
Tab. 3. Zásady firemní kultury	30
Tab. 4. Cíle firmy z hlediska časového rozdělení.....	32
Tab. 5. Pojetí firemních dokumentů dle Jandy	40
Tab. 6. Obuv vyrobená a prodaná firmou Baťa v ČSR	65
Tab. 7: Reklamní prostředky praktikované firmou Baťa v letech 1894 až 1945.....	66
Tab. 8. Vnitřní analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa v letech 1920-1939.....	69
Tab. 9. Vnější analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa v letech 1920-1939	70
Tab. 10. Využití prvků Baťovy soustavy řízení v Baťa, a.s.	74
Tab.11. Spolehlivost metod při výběru pracovníků dle Koubka..	80
Tab. 12. Vnitřní analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa a.s. v současnosti	85
Tab. 13. Vnější analýza vnitrofiremní komunikace firmy Baťa a.s. v současnosti	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Počet zaměstnanců firmy Baťa v letech 1894 až 2004.....	15
Graf 2. Denní produkce obuvi v letech 1894 až 1930	15
Graf 3. Roční produkce obuvi v letech 1922 až 1938.	20
Graf 4. Komparace počtu zaměstnanců firmy Baťa s počtem obyvatel města Zlína	62

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1. Prvky firemní kultury	28
Schéma 2. Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikace	35
Schéma 3. Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace dle Jandy	36
Schéma 4. Prostředí a tvorba vnitrofiremní komunikace..	38
Schéma 5. Vztah k vnitřnímu prostředí	38
Schéma 6. Vztah k vnějšímu okolí	41
Schéma 7. Baťova soustava řízení	46
Schéma 8. Aspekty vnitrofiremní komunikace firmy Baťa.....	47
Schéma 9. Struktura obchodní divize Baťa a. s	72
Schéma 10. Typy porad..	78

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Tomáš Baťa (Baťa, Úvahy a projevy, str. 3)
- P II Vývoj závodu Baťa (Baťa, Úvahy a projevy, str. 186)
- P III Logo Baťa z roku 1926 (Baťova služba veřejnosti, 1926)
- P IV Plakát – Baťa drtí drahotu (Kudzběl, Baťa hospodářský zázrak, str. 37)
- P V Názvosloví obuvi (z učebnice pro Mladé muže, 1939)
- P VI Názvosloví gumy (z učebnice pro Mladé muže, 1939)
- P VII Desatero činnosti reklamáře (PA Svit, Instrukce pro reklamní oddělení, 1939)
- P VIII Vnitropodniková doprava a interiér prodejny (Baťa, Úvahy a projevy, str. 189)
- P IX Soutěže pro prodavače (PA Svit)
- P X Logo Baťa z roku 1992 (Almanach světového sjezdu absolventů Baťovy školy práce, Zlín 1992, str. 103)
- P XI Jan Antonín Baťa (Baťa, Úvahy a projevy, str. 211)
- P XII Kanadská reklama z roku 1940 (Bata Record, duben 2002)
- P XIII Reklama na Baťa klub (Detail, podzim-zima 2004)
- P XIV Reklama Baťa (katalog Kara, jaro-léto 2005)
- P XV Klubnoviny (jaro 2005)
- P XVI Detail (podzim-zima 2004)
- P XVII Reklama na program RENOME (Klubnoviny, jaro 2005)
- P XVIII Prodejny Baťa (Detail, podzim-zima 2004)
- P XIX Kolekce obuvi 2 sides (Detail, jaro-léto 2005)