

APLIKACE BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ DO MODERNÍ FIRMY

Bc. Jana Hofmanová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana HOFMANOVÁ**
Osobní číslo: **K10040**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Aplikace Baťovy soustavy řízení do moderní firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska práce, zejména literární rešerši k tématu Baťův systém řízení, definujte cíle práce.
2. Proveďte analýzu systému řízení ve zvolené společnosti a zjištěné výsledky porovnejte s Baťovou soustavou řízení, zpracujte výsledky této komparace.
3. Aplikujte zjištěné výsledky do praxe, navrhnete systém řízení vhodný pro zvolenou společnost, definujte kritická místa návrhu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ERDÉLY, E. Baťa - Švec který dobyl svět. Zlín: Archa, 1990. 1. vydání. 192 s. ISBN 59-078-90.

BAŤA, T. Úvahy a projevy. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. 4. vydání. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.

LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. TAVA Graphical s.r.o., 2007. 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4.

NADACE TOMÁŠE BATI Zlín, interní zdroje.

POKLUDA, Z. Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati. Zlín, GRASPO CZ, a.s., 2005. 62 s. ISBN 80-239-2149-5.

TESCOMA - interní zdroje společnosti.

TRNKA, F. Zlínští podnikatelé-Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.

RYBKÁ, Z. Principles of the Bata management system. 2nd ed. Zlín: Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, 2008. 104 s. ISBN 978-80-7318-728-6.

UTB ZLÍN. Tescoma a Baťův podnikatelský příklad. Výukové DVD. 2010.

KUDZBEL, M. Baťov systém riadenia. Bratislava: Marada Capital Services, 2001. 195 s. ISBN 80-968458-1-0.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

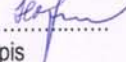
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29. 2. 2012

..... JANA HEDMANOVÁ 
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá Baťovou soustavou řízení. Cílem práce je zjistit, zda lze aplikovat tento systém do řízení moderní firmy. V teoretické části je přiblížena problematika řízení společností, doplněna o historii, podnikatelskou strategii a filozofii firmy Baťa. Jsou zde definovány jednotlivé prvky Baťovy soustavy řízení. Analytická část se zabývá společností Tescoma s. r. o. Zlín. Zkoumá její způsob řízení a snaží se o nalezení shodných či rozdílných znaků ve vedení obou podniků. Na základě zjištěných poznatků následuje projekt, jehož výsledkem je navržení takových prvků řízení, které jsou vhodné pro společnost Tescoma s. r. o. Zlín.

Klíčová slova: řízení společnosti, strategické plánování, firemní strategie, firemní poslání, Baťa, Baťova soustava řízení, Tescoma

ABSTRACT

The thesis is concerned with Baťa's management system. The objective of the work is to ascertain whether the system can be applied to the management of a modern firm. The theoretical part describes the aspects of company management and provides information on the history, business strategy and philosophy of the Baťa company. It defines the individual elements of Baťa's management system. The analytical part deals with Tescoma s. r. o. Zlín. It examines its methods of management and endeavours to find both identical and different characteristics in the management of the two enterprises. A project follows on the basis of the observations made, which results in proposing management elements that may be appropriate for Tescoma s. r. o. Zlín.

Keywords: company management, strategic planning, corporate strategy, corporate mission, Baťa, Baťa's management system, Tescoma

Srdečně děkuji své vedoucí práce Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph. D. za přínosné rady a lidský přístup nejen při konzultacích, ale po celou dobu mého studia.

Poděkování si zaslouží i můj syn Leon, a to především za nezměrnou trpělivost a morální podporu, kterou mi po dobu studií projevoval.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI V KOSTCE	14
1.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.1.1 Stanovení podnikové koncepce a poslání firmy.....	15
1.1.2 Stanovení podnikatelských cílů.....	15
1.1.3 Výběr podnikatelských aktivit.....	16
1.1.3.1 Analýza stávajících podnikatelských aktivit.....	16
1.1.3.2 Růstové strategie.....	16
1.1.3.3 Plánování multifunkčních strategií	16
1.1.4 Marketingový proces	16
2 TOMÁŠ BAŘA	17
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI BAŘA – HISTORIE A SOUČASNOST.....	20
2.1.1 Historické milníky.....	22
2.2 PODNIKATELSKÁ FILOZOFIE	27
2.3 STRATEGIE FIRMY BAŘA V 1. POLOVINĚ 20. STOLETÍ.....	28
3 BAŘOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ	30
3.1 ORGANIZACE, ŘÍZENÍ A ROZVOJ PODNIKU	30
3.1.1 Řízení	30
3.1.2 Firemní plánování	31
3.1.3 Firemní banka.....	31
3.1.4 Nákup surovin	31
3.1.5 Výroba	32
3.1.6 Cena výrobků	33
3.1.7 Kalkulace.....	33
3.1.8 Expedice zboží a zásobování	34
3.1.9 Organizace skladů	34
3.1.10 Kontrola kvality.....	34
3.1.11 Export.....	35
3.1.12 Modelářská dílna	35
3.1.13 Tvorba kolekce.....	35
3.1.14 Výzkum a vývoj technologií	35
3.2 ORGANIZACE, ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	36
3.2.1 Samospráva dílen	36
3.2.2 Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě	36
3.2.3 Zaměstnanci	37
3.2.4 Mzdy.....	38
3.2.5 Sociální oblast	38
3.2.6 Ubytování	39
3.2.7 Pracovní podmínky	40
3.2.8 Výživa, zdraví, volný čas	41
3.2.9 Vzdělávání.....	43

3.3	PRODEJ, PODPORA PRODEJE A REKLAMA.....	43
3.3.1	Prodej	43
3.3.2	Podpora prodeje.....	45
3.3.3	Důležité reklamní aktivity firmy Baťa v období 1. republiky.....	45
3.3.3.1	Film.....	47
4	HYPOTÉZA.....	50
4.1	BAŤOVU SOUSTAVU ŘÍZENÍ JE MOŽNO APLIKOVAT DO MODERNÍ FIRMY	50
4.2	BAŤOVU SOUSTAVU ŘÍZENÍ JE TŘEBA APLIKOVAT JAKO CELEK	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST	51
5	TESCOMA – VZNIK SPOLEČNOSTI	52
5.1	PROFIL SPOLEČNOSTI – HISTORIE A SOUČASNOST.....	55
5.1.1	Historické milníky.....	57
5.2	PODNIKATELSKÁ STRATEGIE A FILOZOFIE	61
6	ŘÍZENÍ FIRMY TESCOMA	62
6.1	ORGANIZACE, ŘÍZENÍ A ROZVOJ PODNIKU.....	62
6.1.1	Řízení podniku a organizační struktura.....	62
6.1.2	Firemní plánování	62
6.1.3	Výroba a nákup surovin	62
6.1.4	Ceny výrobků	63
6.1.5	Expedice zboží a zásobování	63
6.1.6	Organizace skladů	63
6.1.7	Kontrola kvality.....	63
6.1.8	Export.....	64
6.1.9	Design (modelářská dílna)	65
6.1.10	Tvorba kolekce.....	66
6.1.11	Výzkum a vývoj technologií	67
6.2	ORGANIZACE, ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	67
6.2.1	Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě	67
6.2.2	Zaměstnanci	67
6.2.2.1	Pracovní oblečení a obuv	69
6.2.2.2	Naturální plnění	69
6.2.2.3	Zaměstnanecké půjčky.....	69
6.2.3	Mzdy.....	69
6.2.4	Sociální oblast	69
6.2.5	Pracovní podmínky	69
6.2.6	Výživa, zdraví, volný čas	70
6.2.6.1	Stravování	70
6.2.6.2	Nápoje na pracovišti	70
6.2.6.3	Zdraví zaměstnanců	70
6.2.7	Vzdělávání.....	71
6.3	PRODEJ, PODPORA PRODEJE A REKLAMA.....	72
6.3.1	Prodej	72
6.3.2	Podpora prodeje.....	73
6.3.3	Důležité reklamní aktivity.....	75

6.3.3.1	Firemní časopis	75
6.3.3.2	Výkladní skříně	76
6.3.3.3	Cílený marketing prodejního místa	76
6.3.3.4	Film a reklama	77
6.3.3.5	Netradiční podpora a ostatní aktivity	77
7	SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH PRVKŮ ŘÍZENÍ FIRMY BAŤA A TESCOMA	80
7.1	ORGANIZACE, ŘÍZENÍ A ROZVOJ PODNIKU	80
7.2	ORGANIZACE, ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	82
7.3	PRODEJ, PODPORA PRODEJE A REKLAMA	85
8	VERIFIKACE/FALZIFIKACE HYPOTÉZ	87
8.1	BAŤOVU SOUSTAVU ŘÍZENÍ JE MOŽNO APLIKOVAT DO MODERNÍ FIRMY	87
8.2	BAŤOVU SOUSTAVU ŘÍZENÍ JE TŘEBA APLIKOVAT JAKO CELEK	87
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	88
9	APLIKACE PRVKŮ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ DO MODERNÍ FIRMY	89
9.1	ORGANIZACE, ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ – ROZDÍLNÉ PRVKY V BAŤOVĚ SOUSTAVĚ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI TESCOMA	90
9.1.1	Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě	90
9.1.2	Sociální oblast – výživa, zdraví a volný čas	91
9.2	POPIS PROJEKTU	93
9.3	POZADÍ VZNIKU PROJEKTU (SPIN)	93
9.3.1	S - situace	93
9.3.2	P – problém	94
9.3.3	I – implikace	94
9.3.4	N - nutnost	94
9.4	ZÁKAZNÍK PROJEKTU	95
9.4.1	Reporting informací	95
9.5	CÍLE PROJEKTU – LOGICKÝ RÁMEC	96
9.5.1	Technické řešení	98
9.6	FÁZE PROJEKTU	98
	Předprojektová fáze	98
	Projektová fáze	98
	Provozní fáze	99
	Poprovozní fáze	99
9.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	100
9.8	ŘÍZENÍ RIZIK V PROJEKTU	100
9.9	HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI	102
9.9.1	Zvýšení produktivity práce, růst motivovaných zaměstnanců	102
9.9.2	Pokles počtu rozvázaných pracovních poměrů ze strany zaměstnanců	102
9.9.3	Dotazníkové šetření	102

ZÁVĚR	103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
SEZNAM OBRÁZKŮ	111
SEZNAM TABULEK.....	112
SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

„Pokud jde o podnikatelský úspěch Tomáše Bati, je obtížné přijít s něčím novým. Jeho postava, jeho úloha i jeho podnikatelské metody byly velmi kvalifikovaně popsány mnohými odborníky. Hledat něco nového ani není naším cílem.“¹

Nejen o Tomáši Baťovi, ale i o jeho geniální soustavě řízení toho bylo napsáno neuvěřitelně mnoho. Snad i díky tomu se celá řada firem po léta snaží o napodobení příkladu Tomáše Bati. Přesto však žádná z nich (snad s výjimkou „Čubových Slušovic“) nedoznala takové věhlasnosti, jako právě firma Baťa. V čem tkvěl tento „hospodářský zázrak“? Proč nikdo další nedokázal na Baťu navázat a dosáhnout tak výrazného úspěchu?

Cílem této práce je nejen odhalení „zázraku“ Baťovy soustavy řízení, ale především zjištění, zda je možno i dnes, tedy za jiných ekonomických podmínek i politického klimatu, aplikovat Baťovu soustavu řízení. Je nutno aplikovat tuto soustavu jako celek nebo lze jakýkoliv prvek „vytrhnout“ a aplikovat jej samostatně?

V teoretické části je čtenářům přiblížena problematika řízení podniků z komplexního pohledu. Jsou zde zpracována teoretická východiska se zaměřením na literaturu, která objasňuje chápání Baťovy soustavy řízení. Jednotlivé prvky Baťovy soustavy řízení jsou definovány tak, aby bylo možno v další části práce tyto prvky objektivně srovnat a nalézt jejich vhodné využití.

V analytické části práce je představena společnost Tescoma, analyzována její strategie a způsob řízení. Výsledky jsou následně podrobeny důkladnému zkoumání, a to metodou srovnávání. Po vyhodnocení a nalezení shodných i rozdílných znaků následuje navržení systému řízení vhodného pro vybranou společnost, včetně definování kritických míst návrhu.

Co bylo motivací k výběru a zpracování tohoto tématu?

„Dvě české značky, jejichž věhlas přesahuje daleko hranice České republiky, mají stejné rodiště. Pocházejí ze Zlína. To ovšem není zdaleka jediná věc, kterou mají společnou. Ta-

¹ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998, s. 9. ISBN 80-7219-005-9.

*kových paralel, které spojují zdánlivě odlišné firmy **Baťa** a **Tescoma**, nejdeme celou řadu. Překvapuje vás to? Nemělo by. Vždyť cesty k úspěchu bývají až nápadně podobné – víra, nadšení, schopnost překonávat překážky a hodně tvrdé práce.“²*

Psal se rok 2010. V tomto přelomovém roce došlo k setkání zástupců firmy Tescoma Zlín a Univerzity Tomáše Bati, Fakulty multimediálních komunikací, aby se společně pustili do velkolepého díla. Studenti pod vedením paní děkanky Jany Janíkové a odborného dozoru pana Juraje Fandliho natočili výukový dokumentární film s názvem Tescoma a Baťův podnikatelský příklad. Film byl prvním náznakem, který dal podnět k hledání dalších srovnatelných znaků. Díky němu došlo k rozhodnutí hlouběji se zabývat tímto tématem, které je určitě přínosné i pro nově vznikající společnosti.

² TESCOOMA. Nový filmový dokument. *Tescoma magazín – jen dobrý recept nestačí*. 2010, č. 2., s. 31.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI V KOSTCE

„O řízení bylo vydáno nepřehledné množství knih. A to knih velice dobrých, zajímavých, pravdivých a poučných. A přesto nemůžeme říci, že by řízení většiny podniků bylo na dobré úrovni. Chyba není v knihách, ale v tom, že vědomosti v nich obsažené nejsou v praxi tvůrčím způsobem využívány. Právě zde je ten kámen úrazu: lidí, kteří to dovedou a dělají, je velmi málo, nepatrně.“³

Pro pochopení Baťovy soustavy řízení je nezbytné se alespoň v základech s podnikovým řízením a strategickým plánováním podniku. Proces řízení podniku je vždy odvislý od činnosti podniku a organizační struktury podniku. Důležité je poznat podnikatelskou strategii a filozofii sledované firmy.

Vnitropodnikové řízení je hlavním nástrojem managementu při řízení podniku. Je přímo propojeno s finančním řízením (účetnictvím) firmy. Obsahuje dvě základní složky – cíle a nástroje. Každý podnik si musí nejprve stanovit cíle a poté prostředky (nástroje) k jejich dosažení. K cílům může patřit například ziskovost, investice, produktová politika či motivační systémy. Nástrojem k dosažení pak je controlling, systém managementu a také řízení lidských zdrojů.

Pro každou firmu, která chce být úspěšná ve své činnosti, je důležitou složkou strategické plánování a marketingový proces.

1.1 Strategické plánování

„Mnoho firem pracuje bez formálních plánů. V nových společnostech jsou manažeři často tak zaneprázdňeni, že nemají na plánování čas. Manažeři malých firem si většinou myslí, že je nezbytné jen u velkých korporací. Ve firmách, které již své místo na trhu úspěšně zaujaly, argumentují řídicí pracovníci tím, že úspěchu bylo dosaženo bez plánování, proto není

³ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998, s. 7. ISBN 80-7219-005-9.

*nezbytné. Tito pracovníci nechtějí věnovat čas přípravě písemného plánu. Často také uvádějí, že situace na trhu se příliš rychle mění, a proto je plánování zbytečné.*⁴

V rozumných firmách vznikají dlouhodobé a roční plány, které se zaměřují především na rozvoj oboru, ve kterém podnikají. Cílem takové činnosti je plán směřující k udržení nebo zlepšení pozice na trhu. Mimo dlouhodobé plánování se manažeři obvykle zabývají i plánováním strategickým, které hledá příležitosti, jež nabízí stále se rozvíjející a měnící prostředí. Strategické plánování se zabývá tvorbou a realizací firemní strategie. Vychází z podnikatelských cílů a bere v úvahu měnící se marketingové příležitosti. V první fázi si definují manažeři podnikatelský záměr a poslání firmy. Ty se následně rozpracují do podnikatelských cílů. Poté dochází k výběru podnikatelských aktivit (firemní portfolio, jaké produkty budou vyráběny, jaká podpora jim bude poskytnuta). Další krokem strategického plánování je marketingový plán a operativní strategie, které vycházejí z firemního plánu.

1.1.1 Stanovení podnikové koncepce a poslání firmy

Každý podnik vzniká a pracuje pro to, aby plnil konkrétní úkoly a cíle. Obvykle si stanovuje poslání, které má podobu písemného sdělení. Poslání firmy se může v průběhu podnikání měnit v důsledku rozvoje podniku, trhu, ekonomické situace a jiných vlivů.

Posláním se rozumí jasně formulované sdělení o tom, kdo je zákazníkem firmy, co si o firmě myslí, co je pro něj důležité apod. Poslání je důležitou součástí pracovního procesu, jelikož usměrňuje zaměstnance podniku při výkonu práce.

1.1.2 Stanovení podnikatelských cílů

Pro každou úroveň řízení firmy musí být poslání jasně rozpracováno do cílů. Každý manažer musí mít daný cíl a být za jeho dosažení zodpovědný. Za obvyklé cíle bývá označováno: vyrábět produkty v souladu s životním prostředím, nižší ceny než konkurence, zvýšení ziskovosti a celá řada dalších. Podnikatelské cíle se pak stávají zároveň marketingovými cíli a podkládají se marketingovými strategiemi.

⁴ KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 80. ISBN 80-247-0513-3.

1.1.3 Výběr podnikatelských aktivit

Jakmile má firma stanoveno poslání a cíle, přistupuje k nastavení podnikatelského portfolia (výrobky, služby a další aktivity). Pro správný výběr je třeba zaměřit se na tři okruhy:

1.1.3.1 Analýza stávajících podnikatelských aktivit

Hlavní složkou strategického plánování je analýza podnikatelského portfolia – identifikuje a vyhodnocuje jednotlivé podnikatelské aktivity. Dále se provádí hodnocení výnosnosti jednotlivých strategických podnikatelských jednotek. Pro plánování podnikatelského portfolia se nejčastěji využívá metoda BCG.

1.1.3.2 Růstové strategie

Účinným nástrojem pro identifikaci růstových příležitostí je matice: expanze výrobek – trh. Tento nástroj umožňuje určit možnosti firemního růstu prostřednictvím tržní penetrace, vstupu na nové trhy, vývojem nového produktu či diverzifikací aktivit.

1.1.3.3 Plánování multifunkčních strategií

V rámci každé podnikové jednotky bývá vypracován podrobný plán. Důležité pro dosažení cíle je, aby jednotlivá oddělení (finance, nákup, marketing, výroba, řízení lidských zdrojů...) mezi sebou spolupracovala.

1.1.4 Marketingový proces

Součástí marketingového procesu je analýza marketingových příležitostí, výběr cílových trhů (targeting, positioning), příprava marketingového mixu (product, price, place, promotion) a realizace marketingové strategie.

„Podstatou strategického plánování je vypracování strategie pro dlouhodobé působení firmy na trhu i pro její růst.“⁵

⁵ KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 115. ISBN 80-247-0513-3.

2 TOMÁŠ BAŤA

„Člověk může mít sebevíce vnitřní energie, ale pokud nemá dostatečné znalosti, nemůže dosáhnout špičkových výkonů. Zda se dopracuje k žádoucím výsledkům, závisí na tom, jak dokáže zhodnotit konkrétní podmínky, jež má k dispozici, a na základě takového rozboru najít vhodné postupy, které umožní efektivní výrobu. K tomu potřebuje znalosti a analytické schopnosti.

Musí mít také určitou intuici. Jakékoliv bezduché kopírování metod a postupů, které se v jiných podmínkách ukázaly vhodné a účinné, většinou ztroskotá. Proto všechno studium, které je nutné, musí sloužit jenom jako základ, jenom k tomu, abychom si sami dokázali analyzovat situaci a na základě takové analýzy dokázali efektivně řídit výrobu.“⁶

Jsou jména, která mají váhu symbolu. Mezi ně patří i jméno Tomáše Baťu, člověka, který byl zakladatelem obuvnického průmyslu nejen u nás, ale který proslavil naši malou zemi po celém světě. Člověka, který dal punc ševcovskému řemeslu, aby se už nikdy neříkalo: „Jestli se nebudeš dobře učit, dám tě na ševcovinu!“

O životě a díle Tomáše Baťu toho bylo sepsáno mnoho. Tomáš Baťa byl devátým pokolením rodu ševců. Celé své dětství prožíval mezi kůžemi a botami. Od malička pozoroval ševce při práci. Součástí jeho rodného domu, tedy stavení o třech místnostech, byla totiž i ševcovská dílna. Odřezky kůže a napodobování práce dospělých v té době bylo jediným způsobem jak si hrát, když venku vládlo nevlídné počasí. A tak, již jako malý chlapec, začal Tomáš ručně vyrábět botičky pro panenky. Tatínek mu vyrobil malá kopýtka. Tomáš pak své první „boty“ prodával po jarmarcích za krejcar či dva. Tomáš rád doprovázel otce na jarmarky a pomáhal ševcům s vykládkou zboží, za což si vydělal své další vlastní krejcar. A tak mnohem dříve, než Tomáš zahájil školní docházku, získával první zkušenosti s „podnikáním“ a chápáním zákona trhu.

V deseti letech již Tomáš dokázal „spíchnout“ boty i pro dospělé a táta s ním často hovořil o svém velkém snu – továrně s obrovským komínem, kde by se daly boty vyrábět levně a

⁶ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998, s. 32. ISBN 80-7219-005-9.

efektivně. Tak, aby byly dostupné i nejchudšímu obyvatelstvu. Tomáš Baťa ve svých vzpomínkách charakterizuje svého otce jako rozeného podnikatele:

„Jeho sny byly grandiózní i tehdy, když měl prázdné kapsy,“ píše o něm ve svých vzpomínkách z dětství a dodává: „Začal mnoho věcí, ale nedokončil pořádně ani jedinou.“⁷

Významnou změnou v Tomášově životě bylo přestěhování rodiny do Uherského Hradiště. Zde se dozvídal mnoho novinek, které do „malého“ Zlína zatím nedošly. Například o tom, že v Prostějově se boty vyrábějí pomocí nějakých strojů. Tomáše tato zpráva velmi zaujala a začal se o stroje zajímat více. Jeho otce však nechávalo toto zlepšení naprosto chladným a Tomášův zájem o novoty častoval pohlavky. Navzdory zákazu se Tomáš do Prostějova vydal, jeho přehnaný zájem byl však vyhodnocen jako „nezdravý“ a s označením průmyslový špion se s ním firma Färber rozloučila. Tato trpká skutečnost urychlila jeho rozhodnutí opustit domov a vydat se na zkušenou jinam do světa.

Tomášova cesta vedla do Vídně k sestře Anně. Chtěl tátovi ukázat, že se dovede uživit i bez něj. Ve Vídni se díky známému ševci mohl poprvé pustit do vlastní výroby pantoflí. Protože ho však nikdo neznal, začaly se neprodané výrobky kupit. Jeho boty sice byly perfektně zpracované, ale vkus zákazníků ve velkém městě byl jiný než v malém moravském městečku. Navíc začal mít potíže s úřady, neboť neměl povolení k provozování řemesla. Sestře bylo sourozence líto, a tak napsala dopis jejich otci, který si pro syna do Vídně přijel. Otec mu odpustil, sbalili neprodané pantofle a společně se vrátili zpět na Moravu.

Díky zkušenosti z Vídně se patnáctiletému Tomášovi začaly v hlavě rodit další myšlenky a plány. Důležitým nápadem byla obchodní cesta, na které bude prodávat pomocí vzorků. Otec s tímto nápadem souhlasil a zakoupil synovi kufr. S nadšením Tomáš vyrazil do cizích měst, která zatím neznal, a brzy se mu podařilo posbírat mnoho objednávek. Tomáš Baťa se stal úspěšným obchodním cestujícím a jeho otec nešetřil chválou. Pro Tomáše to však bylo málo. Nechtěl prodávat stále stejné zboží, žádal po otci inovace, novější a modernější obuv. Na to však otec neslyšel. Právě v tomto období velmi posílilo pouto mezi vlastními sourozenci Antonínem, Annou a Tomášem. Všichni tři v té době dospívali a uvě-

⁷ CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004, s. 19. ISBN 80-7318-220-3.

domovali si, že nastává čas, postarat se sami o sebe. A tak se dohodli, že založí vlastní firmu. Otec byl tímto rozhodnutím velmi překvapen a nechtěl o něm slyšet. Tomáš se však poprvé projevil jako velmi dobrý stratég a připomněl otci, jak se vždycky chlubil ostatním ševcům, že jeho děti budou mít jednou velkou továrnu s komínem. Řekl mu, že teď jsou připraveni splnit otci jeho velký sen. Otec si tedy nechal vyložit jejich plány, doplnil je o své zkušenosti a rady, a protože v té době jeho živnost dobře prosperovala, vyplatil svým dětem dědictví po matce, které činilo sice pouhých 800 zlatých, ale sourozenci tolik peněz pohromadě nikdy neviděli a měli pocit, že jsou boháči.

Ve dvacátém století se boty „od Bati“ prodávaly po celém světě a Baťovo rodné městečko Zlín si postupně získalo pověst zeleného města, plného zahrad a moderní architektury. *„Působením Tomáše Bati (1876-1932) ve Zlíně vyrostl rozsáhlý komplex továren, kolem města se rozvíjela širší průmyslová aglomerace; Baťovou exportní expanzí se československým výrobkům otevíraly cesty do celého světa.“*⁸



Obr. 1. Tomáš Baťa (3. 4. 1876 - 12. 7. 1932)

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 2.

⁸ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: NADACE TOMÁŠE BATI ve spolupráci s ČR-MZA BRNO – STÁTNÍM ARCHIVEM ZLÍN, 2005, s. 3. ISBN 80-239-2149-5.

2.1 Profil společnosti Baťa – historie a současnost

Počátky firmy Baťa jsou datovány do roku 1894, kdy Tomáš Baťa společně se svou sestrou Annou a bratrem Antonínem zakládají obuvnickou živnost pod názvem A. Baťa. Sága slavného rodu ševců však sahá mnohem dále.

„Nejstarší dosud objevené dokumenty jsou z roku 1580. Tady začíná sága tohoto rodu jménem Václav Batia. A až při změně pravopisu (na počátku 18. století) bylo vypuštěno ono písmenko „i“ ve jméně. A tak švec Antonín, který se narodil 1802, se už nazývá Baťa. A to trvá už šest generací až podnes a bude zřejmě zachováno i po mnoho dalších let. V Kanadě totiž spatřil světlo světa v roce 1987 další Baťa. Je to pravnuke zakladatele nejpopulárnější a největší obuvnické firmy na naší zeměkouli.“⁹

První živnost byla založena na nejstaršího ze sourozenců – Antonína, který byl jediný v té době plnoletý. Tomáš se stal jakýmsi technickým šéfem a plánoval výrobu. Zaváděli celou řadu novot, jako například pravidelnou pracovní dobu od šesti ráno do šesti večera s hodinovou přestávkou na jídlo. Navíc se trojice rozhodla, že bude vyplácet mzdu každý týden, a to bez ohledu na to, zda bude zboží prodáno. Již tady se začalo projevovat sociální cítění Tomáše Bati. Na trh však v tomto období z hlediska výroby nepřinesli žádnou novinku, vyráběli to, co otec a ostatní ševci.

⁹ VALACH, F. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990, s. 11. ISBN: 80-208-0025-5.



Obr. 2. Sourozenci Anna, Tomáš a Antonín Baťovi, kolem r. 1900 (PAS)

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 5.

Společnost se v té době dělila na pány a ty „ostatní“. Každý chtěl patřit mezi pány. Sourozenci si tedy začali říkat továrníci, i když měli na rukou mozoly. Chodili do lepší společnosti. Došlo to dokonce tak daleko, že se s bratrem začali hádat, kdo je vlastně v podniku pán. Brzy se však přesvědčili, že je panstvo mezi sebe nikdy nepřijme. Díky hádkám začala práce stát, a protože ani jeden z nich neměl zkušenosti s administrativou, ztratili přehled o svých úvěrech. A tak Baťovi málem zkrachovali. Bohužel v té době musel nejstarší ze sourozenců Antonín nastoupit povinnou vojenskou službu. Ukázalo se, že Antonín přes Tomášův nesouhlas podepsal směnky vídeňské firmě Koditsch, která zkrachovala. Po prvním roce podnikání bylo tedy prohospodařeno 8 tisíc zlatých a brzy navíc přibyl dluh ve směnkách v hodnotě 20 tisíc zlatých. Jen díky Tomášově houževnatosti a bojovnosti se podařilo krachu Baťů zamezit. Tomáš začal hledat nový, levnější materiál a znovu se zaměřil na stroje.

K obratu ve vývoji firmy došlo až v roce 1897, kdy Tomáš Baťa uvedl na trh nový typ obuvi, tzv. Baťovky. Jednalo se o inovaci v použitém materiálu – kůže byla nahrazena plátnem. Tím došlo k výraznému snížení výrobní ceny obuvi. Přesto, že se ostatní ševci Baťovi

smáli, Baťovky se staly módním hitem za dostupnou cenu. To byl start velkého podnikatelského úspěchu Tomáše Bati.

V současné době je firma Baťa a.s. největším prodejcem obuvi v ČR. Její síť tvoří 83 prodejen, na Slovensku je zákazníkům k dispozici dalších 26 prodejen Baťa. Mnohé prodejny, které jsou součástí maloobchodní sítě, byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech. Více než polovina z nich prošla rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi. Cílem firmy je vybudovat pro své zákazníky prvotřídní pohodlí moderního designu, které se týká jak uspořádání prodejen, tak i poskytovaných služeb. Výsadní postavení mezi prodejny má stále 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 byl přizpůsoben nejmodernějšímu obchodnímu provozu.

2.1.1 Historické milníky

3. 4. 1876 Ve Zlíně, v rodině ševců, se narodil Tomáš Baťa, spoluzakladatel firmy Baťa.
- 1882 Tomáš Baťa začal jako šestiletý chlapec vyrábět miniaturní boty. Při intenzivní práci vyrobil 1 pár za den a prodal je až za dvacet Krejcarů.
- 1890 Tomáš Baťa vstoupil do učení u svého otce.
- 1891 Tomáš Baťa odjel do Vídně. Vypůjčil si od sestry 30 zlatých a začal podnikat – vyráběl papuče. Neznal však dobře trh, jazyk ani místo, a proto jeho podnikání bylo neúspěšné. Možná právě zde pochopil, že prodej je důležitější než výroba.
- 1892 Tomáš Baťa se vrátil z Vídně do Zlína a pracoval pro otce jako obchodní cestující k získávání objednávek.
24. 9. 1894 Tomáš se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou založil obuvnickou živnost „**A. Baťa**“ (Tomáš Baťa ještě nebyl plnoletý). Zakladatelé - sourozenci jako kapitál použili dědictví po matce v hodnotě 800 zlatých.
- 1895 Zaznamenán stav prohospodaření 8000 zlatých.
- 1897 Ke skutečnému obratu ve vývoji firmy došlo až v roce 1897, kdy Tomáš Baťa přišel na trh s novým typem plátěné obuvi, tzv. Baťovkou, ve které na-

hradil část drahé kůže levným plátnem. Plátěné Baťovky se rázem staly módním hitem s nízkou cenou.

1. 8. 1900 Firma A. Baťa se změnila na **T. & A. Baťa** v.o.s., přičemž veřejnými společníky byli Tomáš a Antonín a každý z nich mohl firmu veřejně zastupovat. Bratři měli také dohodu o dělbě zisku v poměru: Tomáš 55 % a Antonín 45 %.
- 1904 Tomáš Baťa podnikl svou první cestu do Ameriky s cílem seznámit se se systémem americké hromadné výroby. Pracoval v Lynnu, ve středisku obuvnického průmyslu, jako dělník. Získané poznatky začal ihned po svém návratu do Zlína zavádět ve firmě Baťa.
- 1908 Umřel bratr Tomáše Bati – Antonín Baťa a vedení firmy přebírá Tomáš.
- 1911 Tomáš Baťa podnikl druhou cestu do Ameriky s cílem nakoupit obráběcí stroje.
- 1912 Byla zahájena výstavba prvních domů pro zaměstnance.
- 1912 Tomáš Baťa se oženil s Marií Menčíkovou.
- 1914 Po vypuknutí první světové války se Tomáš Baťa ucházel o vojenskou objednávku ve Vídni na 50 tisíc párů bot. Objednávku získal a rozdělil ji se starostou města mezi všechny výrobce obuvi ve Zlíně, aby oni ani jejich dělníci nemuseli rukovat.
17. 9. 1914 Tomáši Baťovi a jeho ženě Marii se narodil syn Tomáš, dále nazývaný Tomík.
- 1919 Tomáš Baťa podnikl třetí cestu do Ameriky s cílem navštívit Fordovu automobilku.
- 1921 – 1922 Po první světové válce panovala všeobecná krize. V té době Tomáš Baťa přistoupil k psychologickému opatření, které je dodnes známo pod pojmem „Baťovská cena“, tedy cena končící devítkou. Druhým, snad nejznámějším krokem Tomáše Bati bylo jeho snížení cen dne 1. 9. 1922 o rovných 50 %; z důvodu zajištění odbytu spuštěná akce byla označena reklamním sloganem „Baťa drtí drahotu“, a byla podpořena inzerátem, který informoval veřejnost o tom, že ceny obuvi budou sníženy o 50 %. Inzerát informoval také o tom,

že se snížením cen obuvi je nutno snížit mzdy dělníků o 40 %, ale těm že budou nabídnuty všechny životní potřeby za poloviční ceny. Za jediný den – 1. 9. 1922 – tak bylo prodáno celkem 99 tisíc párů bot za 8,1 milionu korun. Baťa tak vyprázdnil sklady, zaplatil dluhy a vymanil se z finanční závislosti na bankách.

- 1923 Tomáš Baťa byl poprvé zvolen starostou Zlína.
- 1925 Byla zahájena činnost Baťovy školy práce (dále jen BŠP) pro mladé muže.
- 1926 Byla založena společnost Tisk, s.r.o. – pro tisk, vydávání časopisů, reklamních plakátů atd.
- 1927 Tomáš Baťa byl podruhé zvolen starostou Zlína.
- 1928 ČR získala první místo na světě v exportu obuvi.
- 1929 Byla založena BŠP pro mladé ženy.
- 1930 V říjnu byl zaveden pětidenní pracovní týden, 45 hodin.
- 1931 Tomáš Baťa byl potřetí zvolen starostou Zlína.
- 1931 Zanikla firma T. & A. Baťa v.o.s. a vznikla **Baťa a.s.**
- 1931 Za jediný rok bylo ve Zlíně postaveno 9 nových továrních budov, správní budova, 2 skladiště, plynárna, obchodní dům, 6 internátů, 448 rodinných domků.
12. 7. 1932 Tomáš Baťa umřel při letecké havárii, krátce po startu letadlo narazilo plnou rychlostí do země. Tomáš Baťa i pilot Brouček byli na místě mrtvi.
- 1932 Vedení firmy převzal nevlastní bratr Tomáše – Jan Antonín Baťa.
3. 6. 1933 Byl založen klub absolventů BŠP.
- 1934 V červenci byl zaveden 40hodinový pracovní týden.
- 1937 Byl založen tzv. Tomášov, kde byli vychováváni mladí muži, kteří již absolvovali tři roky BŠP; byla to výchova budoucích vedoucích pracovníků.
- 1938 Byla dokončena stavba administrativní budovy ve Zlíně. Jedná se o dnešní 21. budovu, kde sídlí Zlínský kraj.

- 1939 Před vypuknutím druhé světové války byly Baťovy závody ve Zlíně nejdůležitějším evropským výrobcem obuvi a největším podnikem lehkého průmyslu v Československé republice. V té době měla firma 63 dceřiných společností ve 33 státech světa a své výrobky vyvážela do více než 80 států.
- 1939 Tomík odcestoval s týmem spolupracovníků z Československa do Kanady, kde začali budovat závod, který se po 2. světové válce stal sídlem koncernu Baťa. Společnost umístil v zaostalém koutě provincie Ontario, ve městečku Franford s asi 800 obyvateli. Nové základně dal jméno Batawa.
- 1940 V Kanadě, v Torontu, byla založena Bata Shoe Organisation (BSO).
20. 11. 1944 Ve 12 hodin a 36 minut byly bombardovány Baťovy závody americkým letectvem. Nálet provedlo 28 bombardovacích letounů typu Liberator. Útok proběhl ve čtyřech vlnách a během tří minut bylo svrženo 260 bomb. Škoda způsobená bombardováním byla odhadnuta na 516 683 989 korun.
- 1945 Po osvobození Československa byl v říjnu roku 1945 vládou vydán znárodnovací dekret, kterým přešla Baťova společnost do vlastnictví státu.
- 1946 Název firmy byl změněn na Baťa n. p. Zlín.
- 1947 Podle rozsudku Národního soudu ze dne **2. 5. 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 č. 16/1945 majetek osoby, která byla odsouzena za pomoc nepříteli po dobu války, propadá ve prospěch státu. Jméno Baťa pak na mnoho dalších let zcela vymizelo z veřejného života v Československu. Název firmy byl změněn na Svit n. p. Gotwaldov.
- 1951 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 přijato rozhodnutí, aby v podřízených závodech byl uchován a v nových závodech zaveden baťovský systém pod názvem „**Systém podnikového hospo-**

daření“ (dále SPH). V říjnu 1951 byl systém SPH vedením státu prohlášen za nežádoucí a nesocialistický. Byl nahrazen sovětským systémem nazvaným **Chozrasčot** (v překladu zkratka pro hospodářský rozpočet). Šlo v podstatě o kombinaci dvou zásadních a zcela odlišných koncepcí 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.

- 1954 Zemřela paní Marie Baťová, manželka zakladatele firmy. Byla pohřbena na hřbitově „Gate of Heaven“ v New Yorku a později převezena na Lesní hřbitov ve Zlíně.
- 1966 Zemřel Jan Antonín Baťa.
- 1984 Tomík 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 Tomík věnoval veřejné činnosti. Působil například jako předseda Komise pro národní podniky při OSN, ve výboru pro rozvoj obchodu při OECD, dále pak v Mezinárodní finanční federaci (ICF). Byl ředitelem Mezinárodní obchodní rady pro Kanadu.
- 1989 V prosinci roku 1989 přijel Tomík se svou manželkou Sonjou Bata do Československa, což bylo poprvé od roku 1946. Rodině Tomáše Bati byla navracena rodinná vila ve Zlíně. Vila byla následně zrekonstruována nákladem dosahujícím částky 35 milionů korun.
- 1992 Po více než padesáti letech se firma Baťa vrátila do tehdejšího Československa. Centrála firmy Baťa a.s. ČR byla zřízena opět ve Zlíně.¹⁰
- 2001 BSO (Bata Shoe Organization) dnes: • 68 zemí světa • 50 výrobních závodů • 9 koželužen • 4.743 prodejen • 49.324 spolupracovníků • 221.000.000 prodaných párů obuvi¹¹

¹⁰ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2. vydání. Tava Graphical s.r.o., 2007, s. 13 - 18. ISBN 978-80-903808-4-4.

1. 9. 2008 Zemřel v Torontu (Kanada) ve věku 93 let Tomáš Baťa junior, nazývaný Tomík.

2.2 Podnikatelská filozofie

Jaká byla podnikatelská filozofie firmy Baťa? Nejlépe ji charakterizoval sám Tomáš Baťa slovy, která zazněla v roce 1930 na setkání Mezinárodní obchodní komory:

„Přejete si, abych vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik. Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje „příklad“.¹²

Filozofie Tomáše Bati vycházela z poznání, že lidé nejsou motivováni pouze penězi, ale důležitá je také seberealizace člověka. Dnes se tento obor nazývá řízení lidských zdrojů. V pracovních vztazích si byli všichni rovni, do vedoucích funkcí se mohl vypracovat každý zaměstnanec. Řízení podniku vycházelo z pravomoci vedoucího a kolektivní spolupráce. Některé zdroje uvádějí, že u Bati nepanovala diktatura, tuto skutečnost však bývalí zaměstnanci popírají. O tom také svědčí i jedno z Baťovských hesel – Svoboda končí za branami podniku. Důležitá byla také sociální politika firmy – vzdělávání, síť firemních obchodů, hotely, restaurace, jídelna, kluby, kina... Zaveden byl systém samosprávy dílen a obdobný mechanismus byl praktikován i v nevýrobní sféře. Každá „jednotka“ musela být soběstačná, musela si na sebe vydělat.

¹¹ NADACE TOMÁŠE BATI. Historie. [online]. [cit. 2012-3-8]. Dostupné ze <http://www.batova-tila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Historie.html>.

¹² LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2. vydání. Tava Graphical s.r.o., 2007, s. 21. ISBN 978-80-903808-4-4.

„Baťov systém riadenia, praktikovaný v podniku Tomáša Baťu v prvej polovici minulého storočia, predstavuje náš trvalý a najcennejší prínos svetu v oblasti podnikového manažmentu. Baťova originálna podnikateľská filozofia sa osvedčila nielen v našom stredoeurópskom priestore, ale aj na celom svete. Hodnoty obsiahnuté v Baťovom systéme riadenia sú trvalé a efektívne rezonujú s modernými pojmami Novej ekonomiky, Znalostného podniku i Globálnych informačných technológií.“¹³

2.3 Strategie firmy Baťa v 1. polovine 20. storočia

Strategie firmy Baťa nebola v žiadnom dostupnom materiáli oficiálne formulovaná a popísaná. Bývalý zamestnanec Vratislav Garlík ji ve své knize charakterizoval následovně:

1. *„Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mld. lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký je rozdíl mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás.“ (Tomáš Baťa)*
2. *Využití této příležitosti vyžadovalo obchodně výrobní strategii, jejímž základem byly tyto skutečnosti:*
 - a. *výroba obuvi pro široké vrstvy obyvatelstva, tedy levná obuv dobré kvality, kterou lze vyrábět velkosériově;*
 - b. *soustavné snižování výrobních nákladů a prodejních cen;*
 - c. *být stále „první a nejlepší“ v technice, organizaci práce, systému řízení a obecně ve výkonnosti.*
3. *Využívat obchodních možností ve světovém měřítku, usilovat o monopolizaci v tuzemsku a široké obchodní uplatnění v zahraničí v sortimentu obuvi pro široké vrstvy obyvatelstva. Získat první místo ve světě ve vlivu na výrobu obuvi. V roce 1931 napsal Tomáš Baťa dr. Benešovi, tehdejšímu ministru zahraničních věcí:*

„Z vývoje výroby po světové válce vysvítá, že veškerá výroba v dosti krátkém čase bude kontrolována a orientována světově, čili, že každá výroba bude mít svoji cent-

¹³ BAŤA. Vzdělávací CD-ROM o Tomáši Baťovi. [CD-ROM]. Marianka: Marada Capital Services, a.s., [cit. 2012-03-08].

rálu v nějakém státě. My se namáháme, abychom pro náš stát zabezpečili kontrolu obuvnického průmyslu na celém světě.“¹⁴

Stejně, jako nebyla nikdy jasně definována strategie, nebyla v žádném firemním dokumentu popsána ani organizační struktura. Pravděpodobně tomu tak bylo proto, že se jednalo o podnik jednotlivce. Všichni vedoucí pracovníci začínali ve firmě na nejnižších dělnických pozicích a do funkce šéfa se museli vlastní pílí vypracovat – všichni tedy byli motivováni k iniciativě a snaze o dosažení co nejlepších výsledků. Není tajemstvím, že Tomáš Baťa tvrdil, že vše lze udělat ještě o deset procent lépe. Baťa rovněž tvrdil, že nepotřebuje pracovníky, kteří by zkoumali v organizačním řádu, zda daný úkol patří či nepatří do jejich pracovní náplně.

„Organizační schéma bylo nahrazeno seznamem oddělení (dílů), který pololetně vydávala účtárna pro účely plánování a vnitropodnikového účetnictví s čísly oddělení. Z tohoto seznamu bylo možno vyvodit základní organizační strukturu (oddělení, skupiny, závody), ale žádné jejich podřízení vrcholovému vedení.“¹⁵

Za hlavní charakteristické rysy pro řízení firmy Baťa v první polovině 20. století Garlík označuje:

1. Přímé řízení vrcholového vedení.
2. Systém kontroly.
3. Operativnost.
4. Pružnost.
5. Jednoduchost a účelnost řízení.
6. Ekonomické zhodnocení rozhodnutí.

Tyto body lze tedy rovněž označit za základní prvky Baťovy soustavy řízení.

¹⁴ GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990, s. 10. ISBN 80-205-0160-6.

¹⁵ GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990, s. 23. ISBN 80-205-0160-6.

3 BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ

Praktiky řízení a organizace firmy Baťa byly navzájem propojeny, dnes je tento systém nazýván jako Baťova soustava řízení. Tento způsob organizace byl detailně a velmi kvalitně zpracován v díle Baťova soustava řízení od Romany Lešingrové. Podobně byl zaznamenán i v literatuře Milana Kudzbela Baťov systém riadenia a Baťa – Hospodársky zázrak. Lešingrová ve svém díle zpracovala systém řízení do podoby kruhu, čímž naznačila vzájemnou propojenost mezi jednotlivými prvky soustavy.

Oba autoři Baťovu soustavu řízení popisují velmi podobně, každý její prvek však hodnotí jako samostatný bod. Pro potřeby této práce proto byly prvky seskupeny do třech základních okruhů:

- Organizace, řízení a rozvoj podniku.
- Organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů.
- Prodej, podpora prodeje a reklama.

Toto třídění bylo využito zejména pro zvýšení přehlednosti a také možnost objektivní analýzy současného podniku.

3.1 Organizace, řízení a rozvoj podniku

3.1.1 Řízení

Nejdůležitějším pomocníkem T. Bati byl notes a tužka. Baťa si zapisoval okamžité nápady. Tyto zápisy, psané již jako příkazy, předával své sekretářce, která je ihned doručovala. Byl to velmi rychlý a adresný způsob předávání informací, který bylo možno okamžitě kontrolovat. Tomáš Baťa neřídil firmu z kanceláře, ale přímo z továrny. Fungoval zde „autocall“, což byla malá krabička, kterou měl k dispozici každý vedoucí. Díky vlastnímu kódu se po zapípání krabičky hledaný spojil s řídicí budovou pomocí telefonu, který byl k dispozici v každé dílně. Řízení tak bylo velmi operativní.

Kontrola plnění plánů probíhala každou sobotu na společné konferenci. Zde byly prezentovány výsledky dosažené za uplynulý týden. Přijímaly se tu také návrhy na odstranění případných nedostatků či nápady na zlepšení. Účastnilo se jich vrcholové vedení podniku. Důležitá byla efektivita a důkladné využívání času.

3.1.2 Firemní plánování

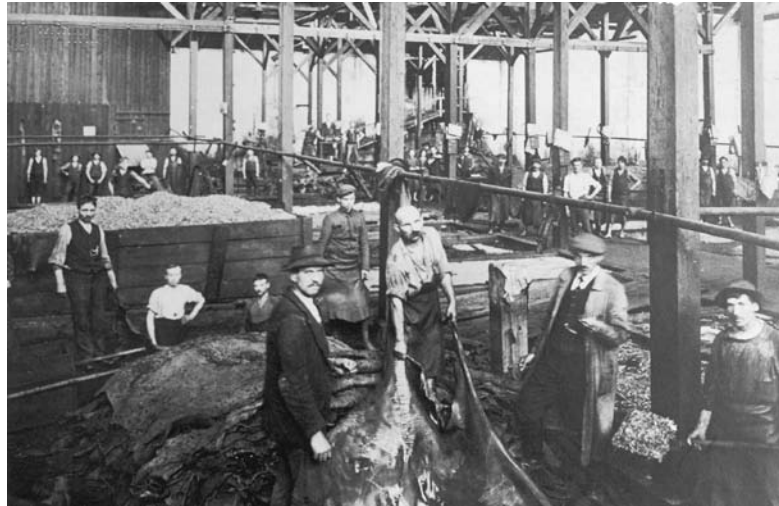
Pro Baťu bylo plánování velmi důležitým prvkem. Nejprve vznikaly plány víceleté. První (1924) byl desetiletý, další pak (1939) tříletý. Základ firemního plánování tvořily plány půlroční, které kopírovaly sezónu – zimní a letní plán. Plánoval se počet výrobků, náklady, mzdy, podíly na zisku, investice, ceny produktů a celá řada dalších faktorů, které ovlivňovaly hospodaření podniku. Plánoval se také prodej – to, co se vyrobí, musí být prodáno. To muselo být podloženo smlouvami. Půlroční plán se pak rozpadal do plánů týdenních a denních. Každá dílna měla svůj plán, který byl vypracován do nejmenších podrobností. To vše bez jakékoliv výpočetní techniky, ručně.

3.1.3 Firemní banka

Firemní banka vznikla v roce 1919. Důvodem pro vznik byla jednak myšlenka naučit zaměstnance správně hospodařit se svými prostředky, ale také pro snadnější financování aktivit koncernu Baťa. Banka získávala zdroje od zaměstnanců několika způsoby. Například podíly na zisku se vždy připisovaly na osobní účty zaměstnanců. Vedoucí pracovníci měli povinné vklady – tzv. kauci, která byla úročena 10 %. Tím se firmě snižovalo riziko pro případ ztráty – byla to určitá jistota, že v případě chyby bude mít zaměstnanec možnost ztrátu uhradit z vlastních finančních prostředků. Do systému byli zapojeni i nájemci firemních prodejen. Peníze na účtech byly velmi výrazně úročeny - desetiprocentním úrokem. Systém vedl k šetření, zaměstnanci si vytvářeli úspory (svůj vlastní kapitál). Systém navíc dával zaměstnancům pocit sounáležitosti s firmou.

3.1.4 Nákup surovin

Nákup surovin měl velký vliv na výsledky podniku. Pro podnik byla důležitá soběstačnost, tedy nezávislost na vnějších dodavatelích. Proto si firma sama vyráběla nejen komponenty, ale například zpracovávala i kůže, či produkovala vlastní lepenkové krabice na obuv. Díky tomu docházelo k hospodárnosti a efektivitě výroby.



Obr. 3. Zpracování kůží v koželužně, 1919

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 18

3.1.5 Výroba

Pro výrobu byla důležitá racionalizace na všech stupních. Tomáš Baťa si velmi dobře uvědomoval, že k efektivnosti vede jediná cesta - každý vedoucí pracovník musí dobře znát nejen svůj obor, ale musí toho hodně vědět i o základních lidských potřebách. Primárním kapitálem pro Baťu nebyly finance, ale čas.



Obr. 4. Výroba obuvi v Baťově továrně, 1919

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 12

3.1.6 Cena výrobků

Konečná cena výrobků se odvíjela od skutečných nákladů. Do výroby šly pouze takové produkty, u kterých se očekával vysoký odbyt (výjimku tvořily designové výrobky). Baťa se snažil cenu držet pod konkurencí, zisk tvořil maximálně 25 % výrobní ceny. Nízká cena = nízký zisk. Díky velkému obratu to však byla v konečném důsledku konkurenční výhoda. Cena byla garantovaná (platná) po celou sezónu. Mohla se maximálně snížit – firma tak reflektovala na snížení ceny vstupních surovin. V případě, že šly ceny surovin nahoru, firma držela garantovanou cenu a snížil se její zisk.

3.1.7 Kalkulace

Tomáš Baťa měl velký smysl pro hospodárnost. Stejně, jako zkoušel pohodlnost svých bot, osobně odzkoušel i každý nový stroj, který pořídil do svých dílen. Zjišťoval, kolik produktů lze díky stroji vyrobit, aby mohl správně kalkulovat jejich cenu. Pro uvádění novinek měl vypracovaný vlastní bodový systém – boty dostávaly určitý počet bodů. Cílem byla maximalizace využití surovin. Výjimku tvořili designové boty. Ty nemuseli splňovat nároky na efektivitu.

„Struktura kalkulace

Jednicový materiál

+ *polotovary vlastní výroby*

+ *jednicové mzdy*

+ *jednicová dílenská režie a jednicové paušály pro pomocná oddělení (podle stanovených jednicových sazeb), jen ve strojírenské výrobě se používala přírážková kalkulace.*

+ *výrobní ceník, to byl rozdíl mezi jednicovými náklady a odváděcí cenou z výroby*

= *odváděcí cena z výroby*

+ *provize prodejen a paušály prodejních oddělení*

+ *prodejní ceník, to byl rozdíl do prodejní ceny*

= *prodejní maloobchodní cena*“¹⁶

¹⁶ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2. vydání. Tava Graphical s.r.o., 2007, s. 55. ISBN 978-80-903808-4-4.

3.1.8 Expedice zboží a zásobování

Cílem plánování expedice a obchodních jednotek Baťa byla minimalizace času od objednávky po odeslání. Díky správnému plánování výroby (vyrábělo se pouze to, co byla firma schopna prodat, navíc podloženo smlouvami) měla firma operativní stav zásob. Operativnost spočívala také v týdenním hlášení – vedoucí prodejen odesílali do Zlína sklad zásob. Na zásobování byl vypracovaný speciální plán.

3.1.9 Organizace skladů

Sklady u Bati tvořily velmi malé celky. Bylo třeba, aby je obsluhovalo co nejméně pracovníků. Každý pracovník musel vědět, kde danou položku najde. Tím vznikal dokonalý přehled o skladovém hospodářství. Za kvalitativní i kvantitativní dodávky do skladu bylo zodpovědné nákupní oddělení. Každý skladník měl hmotnou zodpovědnost, aby byl schopen uhradit případné vzniklé škody, na jeho osobním účtu v bance byla složena kauce. Ve skladech se provádělo týdenní zúčtování a kontrola obratu jednotlivých položek.

3.1.10 Kontrola kvality

Kontrola kvality probíhala v několika stupních. Od kontroly nákupu surovin, přes kontrolu v každé dílně až po namátkovou kontrolu hotových výrobků v krabicích. Pokud zákazník reklamoval zakoupenou obuv a tato reklamáce byla uznána jako opodstatněná, postižena byla dílna, která tuto vadu způsobila. Každý vedoucí pracovníku musel věnovat minimálně 20 % svého času kontrole. Kontrolní oddělení podléhalo přímo vrcholovému vedení.

„Kdykoliv nacházím na botách, které vycházejí z dílny, špatně vytlačené šnyty nebo zkřivený podpatek, nezajímá mě tato pokřivená práce. Ale zajímá mě, kde a v čem se pokřivil charakter lidí v dotyčné dílně. Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělat rovnou práci.“¹⁷

¹⁷ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vydání. Praha: Institut řízení, 1990, s. 65. ISBN 80-7014-024-0.

3.1.11 Export

Baťovi byl brzy vnitřní trh malý, nedokázal absorbovat tak vysokou nabídku. Pro další rozvoj byl vývoz výrobků nezbytný. Výhodou prodeje v zahraničí bylo i snížení vstupní ceny surovin. Část surovin bylo možno nakoupit pouze v zahraničí.

V zahraničí musel Baťa bojovat s tamější konkurencí. Ta neustále hledala způsob, jak Baťu „zlikvidovat“ a zabránit mu v dovozu levných bot.

Díky Baťovi bylo Československo ve třicátých letech největším světovým vývozcem obuvi, což bylo cenným zdrojem deviz pro celou republiku.

3.1.12 Modelářská dílna

Vlastní firemní modelářská dílna navrhovala a vyráběla vzorky bot a připravovala také veškeré technické dokumentace. Cílem bylo připravovat šablony tak, aby byla výroba jednoduchá a úsporná. Pracovníci, kteří obuv navrhovali, ji rovnou testovali. Tomáš Baťa nosil zásadně „své“ boty. Každou novinku testoval osobně. Traduje se historka, že si jednou dokonce nechal vyrobiť dámské boty ve velikosti č. 11, aby zjistil, jak se ženám chodí na vysokém podpatku.

3.1.13 Tvorba kolekce

Kolekce firmy Baťa se připravovala celý rok. Baťa sledoval módní trendy a svoji konkurenci. Nakupoval konkurenční vzorky, které byly následně zkoumány a testovány. Do průzkumu trhu se zapojovali i prodavači. Tak měla firma neustále přehled o trhu. Každá kolekce osahovala obuv od nejlevnějších vzorů – určenou pro širokou veřejnost, až po luxusní modely, které si našly své zákazníky mezi bohatší vrstvou obyvatelstva.

3.1.14 Výzkum a vývoj technologií

Výzkum a vývoj technologií byl nedílnou součástí řízení podniku. Počátky výzkumného oddělení sahají do roku 1926. Pro zaměstnance byly typické velmi časně studijní pobyty v zahraničí.

3.2 Organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů

Pro řízení podniku byla důležitá motivace, která byla vnímána ve dvou rovinách. Zaměstnanci byli motivováni mzdovým systémem i sociálními jistotami.

3.2.1 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.“¹⁸

Samosprávu dílen lze pokládat za základní stavební kámen Baťovy soustavy řízení. Předpokladem pro realizaci bylo zdravé soupeření mezi jednotlivými dílnami a odděleními v podniku. Cílem bylo naučit se umění hospodařit a umění spočítat si zisk. Každý zaměstnanec musel vědět, jak byl pro dílnu prospěšný. Tento systém byl zaveden v roce 1924, současně s účastí na zisku a ztrátě. Oddělení mezi sebou nakupovala za vnitropodnikové ceny, vedla vnitropodnikové hospodářství. Vztahy byly upraveny smlouvami. Jako příklad lze uvést nakládání s materiálem. Při zpracování kůží muselo docházet jen k minimálním ztrátám – dělníci byli nuceni při práci přemýšlet. Výsledkem bylo zvýšení výkonu zaměstnanců, zlepšení hospodaření s materiálem a snížení výrobních nákladů.

3.2.2 Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě

„ Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růst. Přejeme si učinit ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu.“¹⁹

Cílem účasti zaměstnanců na zisku i na ztrátě bylo výrazné snížení výrobních nákladů. První pokusy se zaváděním se datují do roku 1922, definitivně však bylo zavedeno roku 1924. Toto opatření učilo zaměstnance nemyslet jen na vlastní prospěch, ale myslet i na

¹⁸ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vydání. Praha: Institut řízení, 1990, s. 51. ISBN 80-7014-024-0.

¹⁹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vydání. Praha: Institut řízení, 1990, s. 49. ISBN 80-7014-024-0.

jiná oddělení, která na jejich činnost navazovala. Všechny chyby šly na vrub oddělení, které chybu způsobilo. Vyúčtování probíhalo v týdenních intervalech. Proč byl program nazýván účast na zisku a ztrátě? Bylo tomu tak především z propagačních důvodů. Zaměstnavatel tak chtěl navodit pocit, že dělníci jsou spolumajitelé firmy.

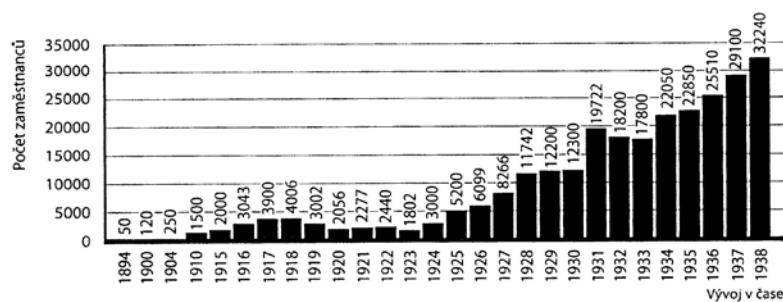
3.2.3 Zaměstnanci

Každý, kdo ukázal, že umí a chce pracovat, měl šanci u Baťa uspět. Baťa vždy preferoval mladé pracovníky, které mohl ještě formovat. Velmi rád obsazoval mladé lidi i na zodpovědné posty.

Práce u Baťa byla fyzicky náročná a těžká. Ne každý ji byl schopen zvládat, proto byla u Baťa velmi vysoká fluktuace zaměstnanců. Zůstávali pouze ti neschopnější. Přesto byla práce u Baťa velmi žádaná – byla to šance na sociální jistoty v době, kdy byla obrovská nezaměstnanost. Firma nabízela celou řadu výhod – od ubytování v rodinných domech či na ubytovnách, přes možnost osobního růstu, sportovního vyžití či studia. Velmi důležitým prvkem byla i mzda, která byla skoro o 100 % vyšší než celorepublikový průměr.

U Baťa vládla vysoká pracovní morálka, v podniku byl přísný zákaz kouření a pití alkoholu. Pravidla platila pro všechny stejně – pro dělníka i pro vedoucí pracovníky. Za dobrý příklad lze považovat samotného Tomáše Baťu. Když dělníci chodili do fabriky na sedm hodin ráno, stejně tak přicházel i Tomáš Baťa. Na bráně si narazil příchod na svůj docházkový lístek jako všichni ostatní zaměstnanci, společně s nimi obědval o polední pauze v závodní jídelně. Chtěl být pro ostatní příkladem.

Zaměstnanecké výhody a hrdost lidí k příslušnosti k Baťovi = progresivní pracovní síla = rychlý rozvoj firmy Baťa.



Obr. 5. Počet zaměstnanců firmy Baťa v letech 1894 až 1938

Zdroj: LEŠINGROVÁ, 2007, s. 66

3.2.4 Mzdy

Baťa vždy tvrdil, že za dobrou práci je třeba dobře zaplatit a za špatnou práci patřičně potrestat. V podniku se nejprve uplatňovala úkolová mzda pro jednotlivce. Mzda se tedy vyvíjela od množství vykonané a vyhodnocené práce. Tato motivace vedla sice k vyššímu výkonu jednotlivce, ale nikoliv k rozvoji firmy. Proto byla po zavedení pásové výroby – tak zvané práce v kruhu (1927) - mzda přepracována na úkolovou mzdu skupinovou. Za skupinu byla považována dílna. V první fázi vzniklo 5 mzdových tříd, o rok později byl systém přepracován na 4 mzdové kategorie, a to dle zodpovědnosti a kvalifikace pracovníků:

1. Pevná mzda – určena pro administrativní pracovníky a pracovníky na pozicích, kde byla výkonnost neměřitelná. Tito pracovníci měli nárok na 13. plat.
2. Individuální úkolová mzda – určena pro část pracovníků v dílnách. Tato mzda byla odvislá od počtu vyrobených a zkontrolovaných výrobků.
3. Kolektivní úkolová mzda – určena pro pracovníky v pásové výrobě, kam patřila většina zaměstnanců.
4. Mzda s podílem na zisku a ztrátě – určena hlavně pro vedoucí pracovníky. Základ mzdy byl malý, k němu náležela větší pohyblivá složka mzdy.

Pro nejiniciativnější zaměstnance byly navíc určeny mimořádné odměny a prémie, na které měli nárok pracovníci, kteří přišli se zlepšením v úspoře materiálu a práce.

Tomáš Baťa neuznával novoroční odměny. Sám je nazýval odměnami „dobrého srdce“, které vedou pouze k pohodlnosti.

3.2.5 Sociální oblast

„Základní a trvalé hodnoty životního díla Tomáše Bati musíme hledati především v oblasti sociální. Jakkoli to byl příčinnivý obchodník, vynalézavý technik, duchaplný organizátor a konečně úspěšný průmyslník, byly toto vše jenom stupně vývoje, řeklo by se skoro, že to byla pomocná povolání, která Tomáš Baťa – vidíme to jasně teprve při pohledu nazpět – konal pro vyšší a vzdálenější cíl. Jeho vlastní povolání, k němuž lnul stále víc a více, nalézaje v něm své životní poslání, byla úloha sociálního tvůrce, tvůrce nového v společenském a hospodářském životě člověka. Toto nikdy nepochopily kramářské duše, které se domníva-

ly, že dovedou napodobiti a ve vnějškových jednotlivostech i překonati Tomáše Bati, aniž postřehly mravní podklad jeho systému.“²⁰

Nejen práce, ale i důstojné životní podmínky pro všechny pracovníky. To bylo krédo Tomáše Bati. Jedině motivovaný zaměstnanec totiž může podávat ty nejlepší pracovní výkony. Baťa měl nejlepší sociální systém v Československu. Pro své zaměstnance stavěl domy, pro studenty internáty. Pro všechny pak obchodní domy, kina, hotely, sportoviště, knihovnu, závodní klub, školy, nemocnici a přinášel další řadu výhod.

Zaměstnanci měli nejen vysoké výdělky, ale také bezplatnou školku, týdenní placenou dovolenou či dotované stravování. Koupěschopnost ve Zlíně výrazně převyšovala celorepublikový průměr, ceny však byly výrazně nižší než jinde. Obyvatelé Zlína nakupovali v Baťově obchodním domě základní potraviny i produkty firmy Baťa.

3.2.6 Ubytování

Baťa vystavěl ve Zlíně pro své zaměstnance rodinné domky na firemních pozemcích. Domky byly v blízkosti továrny. Jednalo se o zdravé bydlení uprostřed zeleně za velmi nízkou cenu. Nájem nepřesahoval 4 – 8 % mzdy dělníka a 10 % mzdy úředníka. Nejprve se stavěly tzv. čtrtdomky, poté následovaly půldomky a později vyrostly i samostatné rodinné domy – tzv. jednodomky. Standard byl půldomek se třemi pokoji, kuchyní, sklepem a zahrádkou. Firma Baťa zajišťovala i údržbu tohoto bydlení.

Pro svobodné zaměstnance byly vystavěny internáty. Výstavbu všech budov realizovalo stavební oddělení Baťových závodů.

²⁰ HORŇÁKOVÁ, L. Václav Havel a Zlín. *Magazín Zlín*, 2012, č. 2, s. 13.



Obr. 6. Skupina domků na ulici Podlesí, 1927 – 1928

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 21



Obr. 7. Obytná čtvrť Nad ovčímou, 1935

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 20

3.2.7 Pracovní podmínky

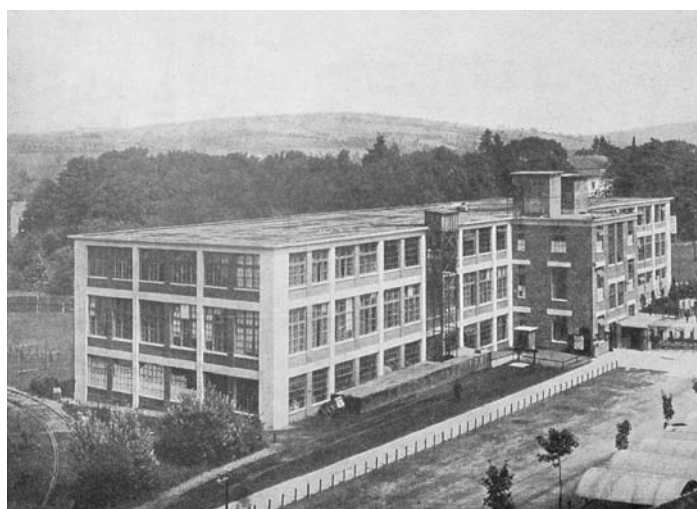
Zaměstnanci Tomáše Bati neměli pouze nadstandardní pracovní podmínky, ale i výjimečné pracovní prostředí. Po první světové válce došlo k modernizaci budov a areálu závodu. V závodě panoval absolutní pořádek, čistota, zákaz požívání alkoholu a kouření. V rámci modernizace byly vybudovány mohutné odsavače prachu a nečistot. Odpad byl odváděn mimo budovu do připravených vagónů a odvážel se k dalšímu zpracování. V zimě byly

budovy vytápěny pomocí vyhřívání horkým vzduchem, v létě proudil do budov chladný vzduch.

„*PITNÁ VODA*

*Každý pracovní sál má na chodbě vodovodní nádržku, ze které tryská voda. Mimo to v do-
bách vedra jest k dispozici na chodbě ledem chlazená voda ve zvláště upravených nádo-
bách.*“²¹

Celý areál byl umístěn v zeleném prostředí.



Obr. 8. Standardní typ Baťovy tovární budovy ve Zlíně,
1928

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 24

3.2.8 Výživa, zdraví, volný čas

Baťa nechal postavit jatka, pekárnu, jídelny a restaurace. Zavedena byla hodinová přestávka na jídlo. Zaměstnanci mohli využívat firemní jídelnu v obchodním domě nebo chodit na obědy domů. Kvalita a množství jídla v závodní jídelně podléhala přísným pravidelným kontrolám.

²¹ CEKOTA, A. *Baťa - myšlenky, činy, život a práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007, s. 33.

Ve 30. letech nechal Baťa postavit nemocnici. Všichni zaměstnanci museli absolvovat vstupní prohlídky a dále pravidelné půlroční preventivní prohlídky. Každý měl v nemocnici svoji zdravotní dokumentaci.

Pro Baťu bylo velmi důležité, jakým způsobem jeho zaměstnanci tráví volný čas. Pro sportovní vyžití nechal vystavět stadión a založil sportovní klub SK Baťa. Ve městě nechal postavit několik kin i veřejnou knihovnu s bohatým knižním fondem. V roce 1932 vyrostlo ve Zlíně Velké kino, které dodnes patří k největším kinosálům v republice. Společenský dům se stal místem pravidelných setkávání na zábavách a tanečních večerech. Ve městě nechyběla ani kultura - výstavy, divadelní představení, zájmové kluby.

Podpůrný fond Baťa:

- poskytoval výpomoc zaměstnancům při narození dítěte (dar 1.000 korun, úročený 10 %);
- poskytoval výpomoc zaměstnancům při dlouhé nemoci;
- poskytoval výpomoc zaměstnancům při úmrtí v rodině;
- přilepšoval k vdovským rentám;
- přilepšoval k invalidním rentám;
- zřizoval ozdravovny pro zaměstnance;
- uděloval podpory stárnoucím zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům;
- podporoval bytové akce;
- podporoval všechny vzdělávací, kulturní, tělovýchovné a jiné akce zaměstnanců firmy Baťa.

Prostředky pro svoji činnost získával fond ze subvencí firmy, členských příspěvků a pokut zaměstnanců.

„Dobrá strava, čistý vzduch, světlo, voda, pořádný byt, denní práce, ušlechtilá zábava a pohyb vaše zdraví upevní. V péči o zdraví pomáhá vám závod v každém směru a bude vám jen ku prospěchu, když jeho služeb použijete co nejvíce.“²²

²² CEKOTA, A. *Baťa - myšlenky, činy, život a práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007, s. 51.

3.2.9 Vzdělávání

„Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce.“²³

Vzdělávání mělo pro Baťu obrovský význam. Jemu samotnému se vzdělání nedostalo, proto musel studovat sám po nocích. Aby nabídl přístup ke vzdělání všem, založil tzv. Baťovy školy práce. Díky nim si mohli zaměstnanci zvyšovat kvalifikaci. Mimo to pořádal pravidelné sobotní kurzy pro mistry a správce dílen. Studijní ústav také organizoval výuku cizích jazyků. Baťa ale nepodporoval pouze vzdělávání vlastních pracovníků, nezapomínal ani na rozvoj jiných škol v regionu.

3.3 Prodej, podpora prodeje a reklama

Základem úspěchu podnikání každé výrobní firmy je prodej. O tom se přesvědčil Tomáš Baťa již jako mladík ve Vídni. Můžete mít sebelépe zpracovaný produkt, ale pokud pro něj nemáte odbytu, pak velmi pravděpodobně zkrachujete. Baťa se od počátku potýkal s odbytem svých výrobků. Obchodníci obuv odebírali, ale neplatili. Navíc snahou prodejců byla maximalizace zisku, která výrazně zvyšovala cenu výrobků. To vedlo Tomáše Baťu k rozhodnutí založit vlastní síť prodejen.

3.3.1 Prodej

Heslo „Náš zákazník, náš pán“ je asi nejznámějším heslem Tomáše Bati. Po svém návratu z Ameriky Baťa založil vlastní prodejní oddělení. V jeho kompetenci byla práce s obchodními jednotkami. Prodejny začal otevírat ve všech větších městech. První prodejna byla otevřena v roce 1917. O dvacet let později – v roce 1937 bylo otevřeno již 2076 prodejen.

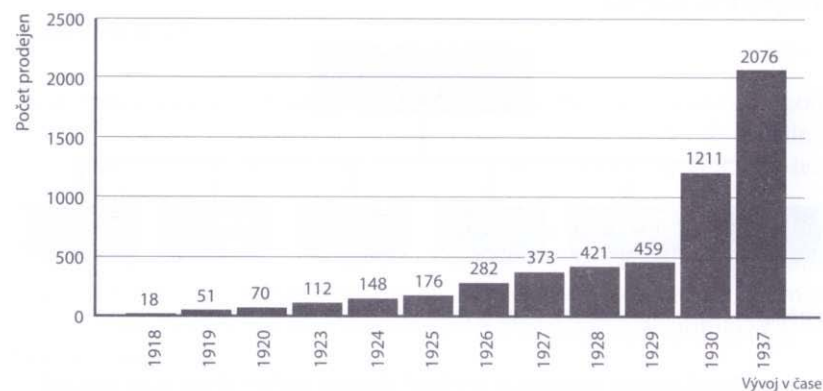
²³ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vydání. Praha: Institut řízení, 1990, s. 102. ISBN 80-7014-024-0.



Obr. 9. Interiér Baťovy prodejny v Praze, 1919

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 14

Všechny firemní prodejny měly jednotný vzhled a styl. Byl vytvořen tzv. modul firemní prodejny – vzor pro všechny nově budované prodejny. Kromě běžných prodejen byly budovány i velké domy obuvi, nazývané Domy služby, kde byl sortiment doplněn o ponožky, punčocháče a služby (pedikúra, hygiena, opravy obuvi).



Obr. 10. Počty vlastních prodejen firmy Baťa v letech 1918-1937.

Zdroj: LEŠINGROVÁ, 2007, s. 82

„Hlavným Baťovým heslom bolo známe “Náš zákazník, náš pán.“, preto sa snažil vytvoriť svojim zákazníkom, aj predavačom kultúrne prostredie a poskytnúť vysokú kvalitu služieb. Na otázky kultúry predaja a obchodu mal jasný názor: “Moderný obchodník, rovnako ako moderný výrobca, potrebuje moderné nástroje. Potrebuje predajňu, ktorá poskytuje najpri-

jemnějšíe podmienky pre obchodnú prácu, ktorá je vzdušná, svetlá a čistá, aby sa v nej páčilo jemu aj zákazníkom. Nemám na mysli obchodný prepych s mramorom a zrkadlami, mám na mysli prepych v čistote, svetle a poriadku.“²⁴

Každý zaměstnanec prodejny procházel školením, kde se učil základům prodeje. Dodržovalo se šest zásad: přivítání zákazníka, otázka, nabídka výrobku, pomoc při výběru, výpočet ceny a rozloučení. Celý proces musel probíhat s úsměvem a hlavně s úctou k zákazníkovi. Školení obsahovalo i základy psychologie – vedoucí musel být proškolen každý rok, prodavači a vedoucí opravny obuvi jednou za dva roky, opraváři obuvi jednou za tři roky.

3.3.2 Podpora prodeje

„Nedopusť kopírování reklamy jiných firem, zvláště ne konkurenčních, neboť špatná pověst o reklamě se přenáší na jméno firmy a zcizené návrhy stojí mnoho peněz.“²⁵

Baťa měl vlastní reklamní oddělení. Velké prostředky investoval do inzerce v novinách a časopisech. Na veřejných místech, stejně jako na prodejnách, vylepoval plakáty. Založil i vlastní filmové ateliéry, kde se natáčely reklamní spoty o závodě, výrobcích, ale také školící materiály pro prodejce. V rámci podpory prodeje byly velmi důležité prodejny, které měly vždy jednotný design, výzdobu a vzhled. V nabídce nechyběly reklamní předměty, cenovky a celá řada dalších podpůrných aktivit.

Reklamní akce probíhaly ve všech prodejnách současně. Začátek akcí byl vždy avizován v masmédiích. Při absenci televizního vysílání byly reklamní spoty promítány v kinech. Dobrou reklamou byl i sponzoring – Baťa sponzoroval fotbalové mužstvo SK Baťa Zlín.

3.3.3 Důležité reklamní aktivity firmy Baťa v období 1. republiky

V období první světové války byly ve firmě Baťa provedeny dva významné kroky, které ovlivnily reklamní činnost. Tím prvním byla již výše zmiňovaná vybudovaná síť vlastních

²⁴ BAŤA. Vzdělávací CD-ROM o Tomáši Baťovi. [CD-ROM]. Marianka: Marada Capital Services, a.s., [cit. 2012-03-08].

²⁵ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2. vydání. Tava Graphical s.r.o., 2007, s. 75. ISBN 978-80-903808-4-4.

prodejen. Druhým významným krokem bylo vydávání podnikových novin Sdělení (květen 1918). Oba tyto faktory znamenaly nový impuls pro rozmach reklamních a propagačních sdělení.

V roce 1920 byl základním a v podstatě jediným propagačním prvkem plechový vývěsný štít, který označoval obchodníky s nabídkou baťovské obuvi. Roku 1920 byla založena v rámci prodejního oddělení samostatná jednotka, která se věnovala výhradně reklamě. Oddělení v té době tvořil jediný zaměstnanec – E. Janeček, 1921 pak k němu přibyl teprve čtrnáctiletý J. Vaňhara, který za hlavní činnosti oddělení označil výkladní skříně, portály a firemní nápisy. Reklamní oddělení také dodávalo do jednotlivých prodejen vybavení výkladních skříní – různé podstavce na obuv tzv. stromečky. Do roku 1922 se baťovská reklama výrazně proměnila, změny však byly spíše kvantitativní než kvalitativní. Reklama v tomto období neměla žádný podstatný vliv na hospodářské výsledky podniku.

V interních materiálech firmy Baťa bývaly za nejúčinnější reklamní prostředek označovány výkladní skříně (nazývány byly jako živý inzerát). Baťovo uspořádání výkladů bylo netypické – výlohy byly doslova přeplněny zbožím, všechny výrobky byly označeny cenovkou. Při aranžování se nepoužívalo pozadí, aby vznikl průhled do prodejny, která se tak stávala jednou velkou výkladní skříní. Nezřídka se stávalo, že ve výlohách bylo možno vidět obuvníky při práci, pedikéry, manekýny či dokonce Mikuláše.

„Živá reklama, V Baťově obchodním domě v Kroměříži je prováděna praktická propagace pro praní a opravu punčoch, a to názorně v hlavní výloze na Vodní ulici. Občané a občanky zde vidí, jak za malý obnos dovedou zde dámské i pánské punčochy, které jindy byly již k zahození, zase vyprat, sformovat a spravit tak, že jsou zase jako nové.“²⁶

Cílený marketing prodejního místa byl další reklamní aktivitou firmy Baťa. 22. 12. 1934 vystavila Baťova prodejna přes celé průčelí obchodního domu 10 m vysoký vánoční strom, který bohatě osvětlila barevnými vánočními žárovkami. Ve výlohách se také často objevo-

²⁶ ČR – MORAVSKÝ ZEMSKÝ ARCHIV V BRNĚ, PRACOVIŠTĚ ZLÍN, Fond Baťa II/8, výstřižková služba, svazek 112, 113, 114, OBZOR PŘEROV, 2. 2. 1938.

val Betlém a v Jablonci nad Nisou byl 26. 1. 1937 postaven obrovský sněhulák se šerpou přes prsa, upozorňující na baťovskou teplou obuv. Výsledkem byla tržba 260 %.²⁷

3.3.3.1 Film

Tomáše Baťu lze také právem nazývat průkopníkem filmové reklamy. Film se pro Baťu stal prostředníkem mezi výrobcem a zákazníkem. Začátkem druhé poloviny 30. let bylo vybudováno filmové studio Bapoz, známé spíše pod značkou FAB. Cílem bylo zaznamenávat a archivovat informace o provozu a rozvoji podniku, dokumentovat produkty a služby i sociální péči o zaměstnance. Závodní časopis pravidelně informoval o tvorbě FAB, dokonce byla vyhlášena soutěž o nejlepší scénář filmové reklamy. Ve zlínských ateliérech vznikaly nejprve propagační a instruktážní filmy pro prodavače.

V roce 1924 se začaly natáčet tzv. Baťa žurnály. Vedle šotů z továrního prostředí a instruktážních snímků brzy začaly vznikat i hrané scénky. Největší rozmach filmové reklamy však u Baťů nastal až po smrti jejího zakladatele, v průběhu 30. let 20. století.

V roce 1924 na expozici na Pražských vzorkových veletrzích použil Baťa filmové projektor, které celý den promítaly obrazy výrobků a záměry postupu výroby. První den byl nafilmován stánek, jeho vybavení a uspořádání, další den se propagační snímek promítal v biografech všech větších měst republiky.

Od února 1936 začaly být prodejny Baťa vybavovány projekčním filmovým přístrojem. Jednalo se o malé úhledné projektory, které byly zařízeny na nepřetržitou projekci 16 mm pásu. Snímky byly promítány na plochu umístěnou ve výkladní skříni, která byla určena pro chodce. Na druhé ploše se promítaly instruktážní filmy pro prodavače. Brzy se k baťovským aparátům začal přidávat i zvukový adaptér.

²⁷ ČR – MORAVSKÝ ZEMSKÝ ARCHIV V BRNĚ, PRACOVISŤE ZLÍN, Fond Baťa II/8, výstřižková služba, svazek 112, 113, 114.



Obr. 11. Natáčení propagačního filmu ve Zlínských ateliérech, 1938

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 53

72.390 m filmů bylo v roce 1931 vyrobeno ve Zlíně

Filmové oddělení Baťových závodů dalo v minulém týdnu do oběhu dva nové filmy. Prvním, který se těšil zvláštnímu zájmu, byl film o návratu Baťovy letecké výpravy z Indie, s řadou zajímavých scén z cesty výpravy a přeletu letadla do Otrokovic. Při jeho výrobě překvapilo filmové oddělení vpravdě reporterskou rychlostí, neboť již 24 hodin po natočení byl přelet promítán ve zlínských kinech.

Druhým filmem byl Baťazurnál č. 23, který mezi posledními událostmi z prostředí závodů a Zlína přináší zejména výstižné fotografie architektury zlínských staveb a pak města a závodů za večerního osvětlení. Oba filmy, podobně

jako všechny ostatní, které byly vyrobeny ve Zlíně, jsou jako doplňky programů promítány již v řadě měst republiky i v zahraničí.

Zrovna v těchto dnech byla činnost filmového oddělení závodů shrnuta do statistiky, z níž je vidět, že za uplynulý rok bylo ve Zlíně natočeno 14 různých filmů, které, rozmnoženy v 435 kopiích, byly promítány vedle Československa ve většině evropských států i v zámoří. Metráž těchto filmů je úctyhodná. Cini 72.390 m a je důkazem, že Zlín ani po stránce výroby filmu, jako skvělého reportážního a propagačního prostředku naší doby nikterak nezahálí. v.

Obr. 12. Zlín, 1936, ročník V, číslo 32

Zdroj: ČR – MORAVSKÝ ZEMSKÝ ARCHIV V BRNĚ, PRACOVNÍŠTĚ ZLÍN, Fond Baťa II/8, výstřižková služba, svazek 112, 113, 114



Obr. 13. Sdělení zaměstnancům firmy T. & A. Baťa

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 15

Kromě „tradičních“ metod reklamy využíval Baťa i netypické způsoby určené na podporu prodeje, jako byly módní přehlídky, výstavy (Baťa vypsál veřejnou soutěž na jarní plakát, dotoval ji částkou 10 tisíc korun – do té doby byl plakát považován pouze za bezcenný kus papíru), zajímavé osvětlení, velkoplošnou reklamu, shazoval letáky z letadla, koncertoval v autobuse (vozil zákazníky zdarma do prodejen a zpět).

Z nápadů Tomáše Bati na reklamní činnost lze v podstatě čerpat dodnes.



Obr. 14. Plakát Baťa

Zdroj: POKLUDA, 2005, s. 60

4 HYPOTÉZA

Po důkladném prostudování Baťovy soustavy řízení je možno položit si otázku, zda je reálné takto vytvořený a léty odzkoušený systém aplikovat i v rámci řízení moderní společnosti a zda bude takto řízená firma stejně úspěšná jako Baťa.

Pro úspěšnost a konkurenceschopnost podniku je důležité správně pracovat se třemi veličinami - kvalita, čas a náklady. Všechny tři jsou základním pojítkem Baťovy soustavy řízení. Pokud je moderní firma schopna tyto veličiny sladit, pak z toho vyplývají následující hypotézy.

4.1 Baťovu soustavu řízení je možno aplikovat do moderní firmy

Pokud budou dodrženy všechny tři podmínky – tedy řízení kvality, nákladů a času, pak je možno úspěšně aplikovat Baťovu soustavu řízení do moderní firmy. V úvahu je však třeba brát aktuální ekonomickou a politickou situaci v České republice.

V analytické části bude zkoumáno, zda právě zlínská firma Tescoma, která se veřejně hlásí k odkazu Tomáše Bati, tyto prvky řízení aplikuje, dodržuje a s jakými výsledky.

4.2 Baťovu soustavu řízení je třeba aplikovat jako celek

Za častou chybu v aplikaci Baťovy soustavy řízení může být považováno vyjímání některých prvků ve snaze zjednodušit řízení. Aby byl tento systém účinný, je třeba aplikovat ho celý. Jedině tak lze předpokládat stejnou účinnost. Opět je však třeba přihlížet k politické a ekonomické situaci. Některé prvky je nutno modernizovat, zachováno však musí být jejich vzájemné propojení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 TESCOMA – VZNIK SPOLEČNOSTI

„Každý, kdo pochází ze Zlína, je hrdý na své město. Hrdost spočívá v domněnce, že Zlín, kdysi především průmyslové město, neustále navazuje na ideály, myšlenky, tvůrčí i podnikatelský potenciál svého zakladatele Tomáše Bati.

Jeho úsilí směřovalo k tomu, aby všichni zaměstnanci měli zájem na dobrém jménu firmy, na její prosperitě.

Je otázkou, zdali tento duch ve Zlíně skutečně ještě funguje. Za dob komunismu a snad ještě pár let po pádu železné opony ve Zlínském kraji prosperoval průmysl i zemědělství. Bylo to snad díky generaci odchovanců mladých baťových mužů a žen? Těch pár let po roce 1989 vypadalo velice nadějně. Zdálo se, že Zlín revoluce nezničí, tak jako jiná města. Ale opak se stal pravdou. Zemědělství záhy stagnovalo, průmyslová zóna se stala zónou mrtvou. Jak je tedy na tom dnešní generace podnikavců a podnikatelů, která se může o Baťových myšlenkách pouze dočíst? “²⁸

Když Petr Chmela a Jiří Vaculík v roce 1992 zakládali ve Zlíně společnost Tescoma, měli k dispozici minimální množství finančních prostředků. Jiří Vaculík byl dokonce přesvědčen, že vložené prostředky jsou jednou provždy ztraceny. Pro kamaráda se však udělá cokoliv. Cíl podnikání byl jasný – vydělat dostatek peněz, aby mohli zakoupit novou aparaturu a vydat své další CD. Počátky spolupráce těchto přátel tedy sahají ještě mnohem hlouběji, než je historie samotné Tescomy.

Celá řada firem platí kreativní agentury, aby jim vytvořily „příběh značky“ na míru. Tescoma však tenhle má příběh velmi silný, i když se o něm příliš často nehovoří. Vše začalo v osmdesátých letech, kdy byla v Gottwaldově založena rakousko-česká rocková skupina Symfonic rumpál. Jednalo se o seskupení absolventů konzervatoře, doplněné o amatérské hudebníky. Důležitá jména, která souvisejí s počátky kapely, jsou Petr Stibora – klávesy (dnes hlavní architekt Tescomy), Miroslav Palát – basová kytara (dnes obchodní ředitel a spolujednatel Tescoma SK), Jiří Vaculík – kytara (zakladatel a spolujednatel firmy Tescoma) a kapelník Petr Chmela – bicí (zakladatel a spolujednatel firmy Tescoma). Kapela

²⁸ FMK UTB. *Tescoma a Baťův podnikatelský příklad* [CD ROM]. Zlín, 2010. [cit. 2012-03-06].

fungovala od roku 1983 do roku 1990. Právě nedostatek finančních prostředků vedl k jejímu rozpadu. Ke znovuoživení činnosti došlo až v roce 1994. V té době již byli Jiří Vaculík a Petr Chmela spoluzakladateli nové firmy, která se pokoušela o zaplnění díry na trhu. Počátky podnikání nebyly nikterak jednoduché, párové však měli svou ideu, svůj cíl, který byl velkým hnacím motorem.

*„Dosahování špičkových výkonů má své zákonitosti, a ty jsou platné ve všech oborech. Jedno je úspěšným mužům a ženám společné: nesmírná vnitřní energie a touha realizovat své sny, plány, svá předsevzetí. Jsou obdařeni, vybaveni a poháněni nějakou vnitřní silou, která je jim dána. Uskutečňování svých cílů jsou ochotni obětovat vše. Veškerý čas, všechny lidské zábavy. Ostatně zábavou pro ně je právě jejich vyvolená činnost. To neplatí jenom pro podnikatele. Platí to pro všechny aktivity, v nichž chce člověk něco významného dokázat.“*²⁹

Prvním produktem, který firma uvedla na trh (a který nalezneme v sortimentu dodnes, i když v mnohem sofistikovanější podobě) byl spořič vody, interně nazývaný „čurypindl“. Počátky prodeje by se daly přirovnat k počátkům obchodování malého Tomáše Bati. Produkt začali prodávat po domech a na burzách, které byly po sametové revoluci častým místem k setkávání a nakupování (v podstatě se jednalo o stejné akce, jako byly v dřívějších dobách jarmarky). Jiří s Petrem brzy pochopili, že nestačí pouze produkt vystavit na stánku a čekat na zákazníka, ale jedině důsledná osobní prezentace je zárukou prodejního úspěchu. Investovali tedy své finanční prostředky do improvizované pojízdné kuchyňské linky se zabudovaným dřezem. Technicky vyřešili i odtok (cirkulaci) vody a na vodovodní kohoutek svůj produkt připojili. Zákazník tak měl šanci produkt si sám vyzkoušet. Bylo to velmi revoluční řešení, které nemělo v devadesátých letech obdoby. Tradiční prodejci měli jediný cíl – nakoupit a prodat. Petr s Jiřím však chtěli zákazníka získat, přáli si jeho spokojenost a hlavně jeho návrat. Zákazník měl jistotu, že je vždy najde na stejném místě. Do karet jim hrála také nenasycenost trhu po pádu železné opony. Zákazníci, kteří byli zvyklí na řízené hospodářství (tzn. na trhu nebylo téměř nic), uvítali jakýkoliv zajímavý produkt. Tato vý-

²⁹ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998, s. 7. ISBN 80-7219-005-9.

hoda však byla výhodou i pro konkurenční firmy, které v té době rostly jako houby po dešti. Zajímavostí z tohoto období je, že prvním místem stálého prodeje (umístění pojízdného prezentačního stánku) bylo přízemí Bařova obchodního domu ve Zlíně.

S rozvojem trhu pochopili Jiří a Petr, že pro úspěch podnikání musí sortiment rozšířit. Protože se jednalo o obchodní společnost, postupně doplňovali své portfolio o další pomocníky do domácnosti. Zaměřili se na elektrospotřebiče – mikrovlnné trouby, větráky, klimatizace a další produkty podobného typu. Současně doplnili spořiče vody o koupelňový sortiment. Stále se jednalo o klasický prodejní model – nákup/prodej. S růstem kupní síly trhu přibývalo i dalších konkurentů, a tak Jiří s Petrem dospěli k rozhodnutí, že nechtějí být pouze „překupníky“, ale chtějí dát lidem „jistotu“ v podobě zboží, které má svůj název a své místo na trhu. Od roku 1994 tedy začali prodávat pouze produkty označené logem (značkou) Tescoma. Osobně navštěvovali výrobce a vybírali výrobky, které budou dělat dobré jméno značce. Stále se podíleli i na prodeji zboží, aby neztratili kontakt se zákazníkem. Jednalo se o moudré rozhodnutí, díky kterému získali náskok před konkurencí.

Ve stejném roce (1994) se poprvé zúčastnili veletrhu DOMO 1994 v Brně. Jejich stánek měl rozměr pouhých 9 m², úspěch na veletrhu však byl mnohonásobně větší. O rok později zakoupili své první sídlo – budovu na ulici Dlouhá ve Zlíně (dnes administrativní budova, ve které sídlí ekonomické oddělení). Společnost se i nadále progresivně rozvíjela. Dalším důležitým mezníkem byla masivní reklamní kampaň v roce 1999 a zapojení se do televizního pořadu vysílaného na TV Prima – kuchařské show Mňam aneb prima vařečka (2000 přejmenována na Tescoma prima vařečka).

O Tescomě bylo nejen slyšet, ale firmu bylo také hodně vidět. Jiří s Petrem věděli, že udržet náskok (byť tak masivní) půjde jen díky dalšímu vývoji. Nechtěli již prodávat to co všichni ostatní (i když pod vlastním brandem). Následovali příkladu Tomáše Bati, využili potenciál studentů uměleckých škol a zapojili je do vývoje. V roce 2001 vzniklo v budově na ulici Dlouhá první design centrum. Umístěno ve sklepě, otevřeno však s obrovským nadšením nejen majitelů, ale především mladých designerů, kteří, aniž by to v té době tušili, dostali obrovskou šanci – vytvořit vlastní design mladé, dynamicky se rozvíjející značky, která v letošním roce oslaví 20 let.

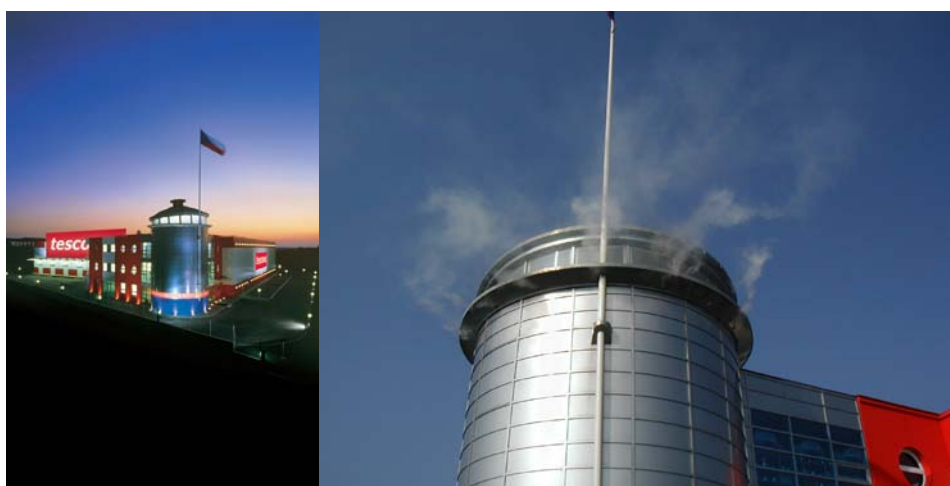
5.1 Profil společnosti – historie a současnost

Společnost Tescoma je ryze česká firma. Zabývá se vývojem, výrobou, prodejem a distribucí nádobí a nářadí do kuchyně a potřeb pro stolování. Výstižně její činnost definoval jeden z prvních sloganů společnosti: Tescoma – cokoli do kuchyně pro všechny hospodyně.

Firma byla založena v roce 1992 v průmyslovém městě s baťovským duchem - ve Zlíně. Motto Tomáše Bati – Co chceš, to můžeš – je také první větou ve firemním profilu této mladé, dynamicky se rozvíjející společnosti. Ve Zlíně, ve vlastním vývojovém centru, začíná svou cestu každý výrobek značky Tescoma. Zde, v logistickém areálu, se setkává vývoj produktů s nákupem, distribuce zboží s řízením jakosti, IT technologie s ekonomickými rozvahami. Zde se schází tvůrci marketingových a obchodních strategií, stejně jako logistické a strojní zámečníci.

Originální výrobky pod značkou Tescoma se prodávají nejen v České republice, ale pomocí vypracovaných distribučních kanálů je možno nalézt je ve více než 80 zemích světa.

Majitelé zůstali věrni svému městu – sídlo společnosti je stále ve Zlíně. Pro lepší expedici a zásobování však vystavěli i distribuční centrum – zásobování pro hlavní město a střední Čechy – u dálničního nájezdu, 11 km před Prahou. „Pražská“ budova je nepřehlédnutelným artefaktem. Architekt popustil uzdu své fantazii a tak průčelí stavby ve tvaru obrovského hrnce s odklopenou poklicí, ze kterého při slavnostních příležitostech vychází i pára, nenechává nikoho na pochybách, o jakou společnost se jedná.



Obr. 15. Tescoma – budova Nupaky, 2009

Zdroj: TESCOOMA – interní zdroje

Sortiment výrobků značky Tescoma zahrnuje více než 1800 položek. U každé z nich se může zákazník spolehnout na:

Původnost - výrobky značky Tescoma vznikají ve firemním designérském centru a nesou pečeť originálního a původního designu. Vývojáři, designéři, technici a kontrolori jakosti sledují kvalitu, dokonalou funkčnost i všechna ostatní kritéria, která zaručují, že výrobky nejen výborně poslouží, ale budou také zdobit kuchyni a přinášet radost.

Prvotřídní kvalitu - kuchyňské potřeby značky Tescoma jsou vyráběny z nejkvalitnějších materiálů certifikovaných pro použití v domácí i profesionální gastronomii. Firma volí materiály tradiční - prvotřídní nerezavějící ocel, silnostěnný porcelán, odolné plasty, ušlechtilé dřevo i materiály moderní - žáruvzdorný silikon, transparentní plasty a speciálně tvrzený křišťál.

Univerzální využití - výrobky značky Tescoma jsou uzpůsobeny pro co nejširší spektrum využití - nové linie nerezového nádobí Tescoma jsou určeny pro použití na všech typech sporáků – plynových, elektrických, sklokeramických, halogenových i indukčních.

Multifunkční využití - řada výrobků značky Tescoma nabízí multifunkční využití. Například silikonový odkapávač na nádobí lze výborně použít jako žáruvzdornou podložku do trouby při sušení ovoce. Podobných možností lze nalézt u výrobků spoustu.

Optimální volbu - výrobky značky Tescoma jsou dodávány ve všech běžně používaných velikostech a ve více barevných provedeních.

Každý týden novinka - každý týden má Tescoma pro své zákazníky připravenou nejméně jednu horkou novinku.

Záruční lhůty - na většinu svých výrobků poskytuje společnost Tescoma nadstandardní záruční lhůty - 3 roky (prodloužená záruční doba pro všechny standardní výrobky), 5 roků (záruční doba pro výrobky s vysokou užitnou hodnotou a luxusní výrobky), 10 roků (mimořádná záruční doba pro nejprestižnější výrobky).

Společnost Tescoma s.r.o. používá management jakosti a environmentální management dle ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005. Tescoma je také nositelem CERTIFIKÁTU VÝJIMEČNOSTI pro obor vývoj, design a prodej značkových kuchyňských potřeb.

Firma se snaží o dlouhodobé upevnování nadstandardních vztahů nejen se svými obchodními partnery a zákazníky, ale mimořádnou pozornost věnuje i péči o zaměstnance.

V rámci České republiky patří k prestižním zaměstnavatelům s velmi nízkou fluktuací. Svým zaměstnancům nabízí:

- Perspektivní uplatnění s rychlým rozvojem profesních kompetencí.
- Zkušenosti z mezinárodní spolupráce.
- Zaměstnanecké rozvojové programy.
- Jazykové vzdělávání.

V roce 2001 byl položen základní kámen nového sídla společnosti - Logistického centra Tescoma WORLD, které se stalo světovou centrálou značky Tescoma. Architektonicky výrazná a mimořádně zdařilá průmyslová dominanta východní části města Zlín získala ihned po svém dokončení titul Stavba roku Zlínského kraje.



Obr. 16. Tescoma – Logistické centrum Zlín, 2009

Zdroj: TESCOOMA – interní zdroje

V roce 2009 byla dokončena výstavba 2. etapy Logistického centra. Celková kapacita logistického centra po dokončení této etapy je téměř 30 tisíc skladových paletových míst.

Od roku 1994 nabízí Tescoma své výrobky také na zahraničních trzích. Stálé obchodní zastoupení má v těchto evropských zemích: Itálie, Rusko, Španělsko, Portugalsko, Slovensko, Polsko, Ukrajina. Výrobky Tescoma jsou prostřednictvím poboček dále exportovány.

5.1.1 Historické milníky

1992 Ve Zlíně vznikla nová společnost zapsaná v obchodním rejstříku pod názvem Tescoma.

- 1993 Prvním prodejním artiklem firmy jsou populární kuchyňské spořiče vody. Otevírá se první zahraniční pobočka společnosti Tescoma na Slovensku.
- 1994 Rozjíždí se exkluzivní zakázková výroba domácích kuchyňských potřeb vyráběných a prodávaných pod značkou Tescoma.
Účast na Mezinárodním veletrhu domácích a kuchyňských potřeb DOMO v Brně.
- 1995 - 1996 Tescoma kupuje, renovuje a uvádí do provozu první vlastní sídlo společnosti v ulici Dlouhá ve Zlíně.
První západoevropskou zahraniční pobočkou se stává společnost Tescoma spa v Itálii. Její středomořský vliv ovlivňuje významnou měrou sortiment kuchyňských potřeb Tescoma.
- 1997 Z původního sdružení podnikatelů se firma Tescoma transformuje ve společnost s ručením omezeným.
Otevírá se další zahraniční pobočka v Polsku.
- 1999 Otevírá se nové, velkoryse pojaté skladové a obchodní centrum pro Prahu a Čechy situované u D1 na okraji hlavního města Prahy.
- 2000 Vzniká nejúspěšnější kuchařská show v dosavadních dějinách českých televizí - Tescoma Prima Vařečka.
Zakládají se další zahraniční pobočky v Rusku a na Ukrajině.
- 2001 Vzniká Design centrum Tescoma ve Zlíně. Moderní a technologicky perfektně vybavené Design centrum se stává střediskem vlastního firemního vývoje a původního designu výrobků.
- 2002 – 2003 Uvádí se do provozu Logistické centrum Tescoma World. Tato významná architektonická dominanta získává bezprostředně po svém otevření titul Stavba roku Zlínského kraje.
Tescoma se stává generálním sponzorem prvoligového fotbalového klubu FC Tescoma Zlín, který město Zlín a značku Tescoma reprezentuje v nejvyšší národní fotbalové lize a v evropských pohárových soutěžích.
Vzniká další zahraniční pobočka ve Španělsku.

- 2004 Tescoma získává mezinárodní ocenění DESIGN PRESTIGE za výrazné a důsledné využití designu jako strategického nástroje dynamického rozvoje firmy. Tato cena byla společnosti udělena za soustavnou kultivaci designu celého svého výrobního programu, který je charakteristickým rysem identity výrobce.
Dále získává prestižní ocenění v celostátní designérské soutěži Vynikající výrobek roku.
Otevírá se další zahraniční pobočka v Portugalsku.
- 2005 Zahajuje se provoz moderní zkušební laboratoře pro vývoj a kontrolu kvality kuchyňských potřeb.
Zavádí se systém řízení jakosti dle ISO 9000:2001 a environmentální management dle ISO 14001:2005.
- 2006 Společnost získává akreditaci ČIA (Český institut pro akreditaci) na vybrané zkoušky zdravotní nezávadnosti výrobků.
Otevírá se firemní sportovně relaxační centrum pro zaměstnance, jejich rodinné příslušníky a obchodní partnery firmy.
Tescomě byla udělena prestižní cena VYNIKAJÍCÍ DESIGN v celostátní soutěži Vynikající výrobek roku.
- 2007 15. let od založení firmy.
Účast v projektu CERTIFIKOVANÝ VÝROBEK pořádaného společností TÚV CZ. Všechny výrobky Tescoma se od nynějška opatřují mezinárodně uznávanou značkou kvality TÚV.
Společnost Tescoma získává CERTIFIKÁT VÝJIMEČNOSTI platný pro vývoj, design a prodej značkových kuchyňských potřeb.
- 2008 Byla zahájena 2. etapa výstavby Logistického centra Tescoma World. Výstavba nové skladové haly rozšířila kapacitu skladovacích prostor v samotné centrále firmy ve Zlíně na 30 tisíc paletových míst.
- 2009 Výstava Design Stage, Veletržní palác NG Praha (září - listopad 2009) – expozice designového a zároveň užitého umění zlínských designérů vzbudila obrovský ohlas nejen mezi odbornou veřejností.

Byla dokončena a uvedena do provozu nová skladová hala.

Tescoma se navrácí na TV obrazovku – nový pořad Tescoma s chutí se vysílá každý všední den v TV NOVA.

- 2010 V únoru na veletrhu Ambiente Frankfurt získává dřevěná podložka ONLINE celosvětově uznávané prestižní ocenění DesignPlus. V dubnu přichází další významné ocenění designu – stejný výrobek (podložka ONLINE) získává mezinárodní ocenění RED DOT 2010.³⁰
- 2011 Tescoma otevírá největší Prodejní centrum Tescoma v nejnavštěvovanějším nákupním a zábavním komplexu Moravy, v Olympii Brno.
- Za pouhé dva měsíce vyrostl v Logistickém centru Tescoma ve Zlíně multimediální showroom. Interiér ultramoderního showroomu odpovídá konceptu elitních Prodejních center Tescoma.
- Společnost Tescoma prodlužuje generální partnerství s Filharmonií Bohuslava Martinů ve Zlíně o další tři roky.
- Značka Tescoma atakuje nejsledovanější komerční televizi Nova. V nekonečném seriálu ULICE otevírá své Prodejní centrum a scénáristé seriálu obsazují do hlavní role celou řadu hvězdných produktů značky Tescoma.
- Eshop Tescoma se umístil mezi pěti nejlepšími internetovými obchody v soutěži Eshop Roku 2011.
- Společnost Tescoma spouští ve vybraných Prodejních centrech Tescoma nový Věrnostní program.
- 2012 Značka Tescoma klade absolutní důraz na prezentaci produktových novinek a vychytávek. S měsíčním předstihem informuje své zákazníky jak na webových stránkách společnosti, tak na eshopu Tescoma.

³⁰ HOFMANOVÁ, J. *Využití nástrojů PR v rámci komunikační strategie organizace*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí diplomové práce Mgr. Ing. Olga Jurášková, s. 28-34.

Tescoma se prezentuje na největším evropském veletrhu spotřebního zboží AMBIENTE 2012 ve Frankfurtu nad Mohanem svěží expozicí, která je oslavou dvacátého výročí založení značky.

5.2 Podnikatelská strategie a filozofie

Od svého vzniku v roce 1992 zůstává společnost Tescoma věrná těmto svým zásadám:

1. Nabízet široký sortiment výrobků prvotřídní kvality za příznivé ceny.
2. Uplatňovat a rozvíjet vlastní vývoj a originální design kuchyňských potřeb.
3. Propagovat obchodní značku a dobré jméno České republiky ve světě.

Sortiment Tescomy obsahuje bezmála 2000 výrobků pro domácí kuchyně i gastronomii, přípravu, vaření, stolování a prezentaci pokrmů. Udržuje si první pozici na českém i slovenském trhu. V zahraničí má několik výrobních center, dále logistických a správních středisek.

Dlouhodobé úspěšné působení značky na světových trzích stojí na těchto základech:

- zabývat se výzkumem a vývojem;
- vytvářet originální design;
- používat prvotřídní kvalitu materiálů a dbát na dokonalé zpracování výrobků;
- nabízet mimořádně širokou a ucelenou nabídku kuchyňských potřeb.

Za hlavní cíl si Tescoma klade udržení stávajícího dominantního postavení na českém trhu a rozšiřování působnosti do celého světa.

Dalším, dlouhodobým cílem je budování plnosortimentních značkových prodejen v síti nově vznikajících obchodních center. Tímto chce Tescoma atraktivním způsobem nabídnout zákazníkům zboží v celé šíři sortimentu, zajímavým způsobem výrobky prezentovat a nabídnout kupujícím osobitý způsob prodeje.

6 ŘÍZENÍ FIRMY TESCOMA

Předmětem podnikání firmy je vývoj, design a následný prodej značkových produktů Tescoma. Tescoma neprovozuje maloobchodní prodej, ke konečnému spotřebiteli se produkty dostávají pomocí vypracované sítě obchodních partnerů.

6.1 Organizace, řízení a rozvoj podniku

6.1.1 Řízení podniku a organizační struktura

Statutárním orgánem firmy jsou majitelé – Jiří Vaculík a Petr Chmela, kteří společně řídí firmu. Jiří Vaculík se zabývá především vývojem, designem a logistikou, hlavní činností Petra Chmely je obchod a marketing. V roce 2005 byl ve firmě zaveden systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005.

Tescoma má vypracovanou přehlednou organizační strukturu – příloha č. 1. Pracovníci se dělí do tří skupin – TOP management, střední management a ostatní zaměstnanci. Za jednotlivé úseky zodpovídají vedoucí nebo ředitelé.

6.1.2 Firemní plánování

Firma pracuje s dlouhodobými i ročními plány, součástí řízení je však i strategické plánování, které reflektuje na aktuální potřeby a požadavky trhu. Roční plán se rozpadá do krátkodobých měsíčních plánů. Plánují se obraty firmy, mzdy, investice i ceny produktů. Plnění plánu se kontroluje měsíčně, výsledky jsou předávány vedoucím pracovníkům pomocí informačního systému. Členové TOP managementu se setkávají na pravidelných poradách vedení, kde jsou dosažené výsledky průběžně hodnoceny.

6.1.3 Výroba a nákup surovin

Tescoma není výrobní podnik, ale obchodní firma. Veškerá výroba je tedy situována mimo firmu. Výrobní továrny jsou umístěny po celém světě, podstatná část je situována v Asii, výroba však probíhá také v evropských zemích. V každé továrně je přítomen zástupce firmy Tescoma, který odborně dohlíží na výrobu, a to včetně nákupu kvalitních vstupních surovin. Důležité pro výrobu je zachovat všechny aspekty – materiál, barvu, tvar, funkčnost

– vše dle technické dokumentace a dodaného vzorku. Technická dokumentace i vzorky kompletně vznikají ve Zlíně.

6.1.4 Ceny výrobků

Konečná cena výrobků se odvíjí od skutečných nákladů. U většiny produktů probíhá brainstorming, kde se rozhoduje o finálním vzhledu. Cena u designových produktů, kde se nepředpokládá vysoký obrat, může být vyšší. Tyto výrobky obvykle doplňují stávající kolekci nebo se u nich předpokládá, že si svého zákazníka najdou. U substitučních produktů se ceny nastavují na úroveň nebo mírně pod konkurenci. Ceny jsou platné po celý rok s výjimkou položek, které jsou uváděny za zaváděcí cenu, vždy však s upozorněním, do kdy je zaváděcí cena platná.

6.1.5 Expedice zboží a zásobování

Pro expedici je velmi důležité plánování. Do prodejen rozvázejí zboží firemní obchodní zástupci. Při vykládce produktů v prodejních jednotkách zajišťují obchodníci rovnou objednávky na další týden. Každý den se u expedičních ramp logistických center Tescoma vystřídá více než sto dodávkových a nákladních vozů. Ty, plně naložené, křižují celou Českou republiku. Ročně ujedou více než 2 miliony kilometrů. Díky rozsáhlému vozovému parku je zboží na prodejních včas.

6.1.6 Organizace skladů

Své dočasné úložiště nachází výrobky Tescoma ve skladu s rozlohou 28 tisíc metrů čtverečních. Pro představu – vešla by se zde 4 fotbalová hřiště a ještě jedna hokejová plocha k tomu. Logistické centrum vyrostlo ve dvou etapách, v roce 2002 a 2009. K čemu slouží tak obrovské skladovací prostory? Logistické centrum Tescoma je centrálou a současně exportním centrem nejen pro Českou republiku, ale výrobky odsud odcházejí do celého světa. Vyspělé technologie, funkční logistika a absolutní připravenost jsou devizou jednoho z nejmoderněji vybavených logistických center v Evropě.

6.1.7 Kontrola kvality

Kontrola kvality probíhá v Tescomě v několika fázích. Prvním krokem je kontrola vstupního materiálu. Před uvedením výrobku na trh probíhá na vzorcích chemická i zátěžová

zkouška jednotlivých materiálů. Probíhají také zkoušky hygienické nezávadnosti, zkoušky obecné bezpečnosti výrobků, mechanické nezávadnosti i trvanlivosti. Zkoumají se i funkční vlastnosti kuchyňských výrobků. Dále probíhají namátkové kontroly v průběhu prodeje a samozřejmě se testují i případné reklamované produkty.

*„Jde nám o to, aby naše výrobky byly nejen správně technicky vyrobeny, ale aby spotřebitelům sloužily k jejich plné spokojenosti při jejich každodenním používání,“ říká Ing. Ladislav Vaculík, vedoucí oddělení Řízení jakosti.*³¹

Když se v Tescomě testují například pánve, je po celé budově cítit nasládlou vůni. Čím je to způsobeno? Povrch pánví se testuje pomocí „žíraviny“, která se nazývá kečup a patří k nejvíce agresivním potravinám, které mohou povrch pánve nevratně poškodit. Při testování pánví se tedy v Tescomě vaří kečup.

„NEREZAVÍ

*Čepel z nerezové oceli nesmí podlehnout korozi. V laboratoři se spektrální analýzou kontroluje obsah kovových prvků v materiálech. Čepel škrabky obsahuje 86,13 % železa a 11,64 % chromu. Takové složení zajišťuje její pevnost, pružnost a zamezuje rezavění.*³²

Oproti tomu za velmi atraktivní zkoušky lze považovat test vánoční kolekce. V létě Tescoma voní po perníku. Je třeba nejen vyzkoušet vše mechanicky (např. pomocí zátěžových cyklů v myčce), ale také prakticky. Proto je součástí oddělení jakosti i experimentální kuchyně s vlastní kuchařkou. Recepty jsou pak součástí většiny návodů k použití.

6.1.8 Export

Více než stovka obchodníků, logistiků a skladníků každý den vypravuje z expedičního skladu statisíce položek. Kapacita expedičního skladu je více než 30 tisíc paletových míst. Tento prostor by dovolil například uskladnit rovných 252 milionů škrabek PRESTO EXPERT. Ve skutečnosti jsou však tyto prostory využívány mnohem efektivněji.

³¹ TESCOMA. Požadavek zákazníka je svatý. *Tescoma magazín – jen dobrý recept nestačí*, 2010, č. 2, s. 44.

³² TESCOMA. *Tescoma pod slupkou*. Zlín: 2009.

V několikapatrových regálech je uskladněno bezmála dva tisíce aktivních prodejních položek, které zde čekají na svou okamžitou expedici.

Součástí expedičního skladu jsou pásové dopravníky, pomocí kterých se výrobky připravují na svou další cestu. Ze Zlína vyrážejí do tuzemských poboček i evropských zemí s přímým zastoupením značky Tescoma. Z italského exportního centra dále pokračují do více než 80 zemí světa, včetně exotických destinací.

6.1.9 Design (modelářská dílna)

„Idea versus Múza

Na počátku je designér. Jeho hlava, ruka, tužka. Prázdna čtvrtka papíru a zadání. Jasný úkol: proměnit například obyčejnou škrabku na rajčata v kus vyspělého kuchyňského nářadí. Zvládnout všechny konstrukční a výrobní nástrahy. Inspirovat se a umně improvizovat. Hotový výrobek musí dobře sloužit a přitom stále zůstat originálem.“³³

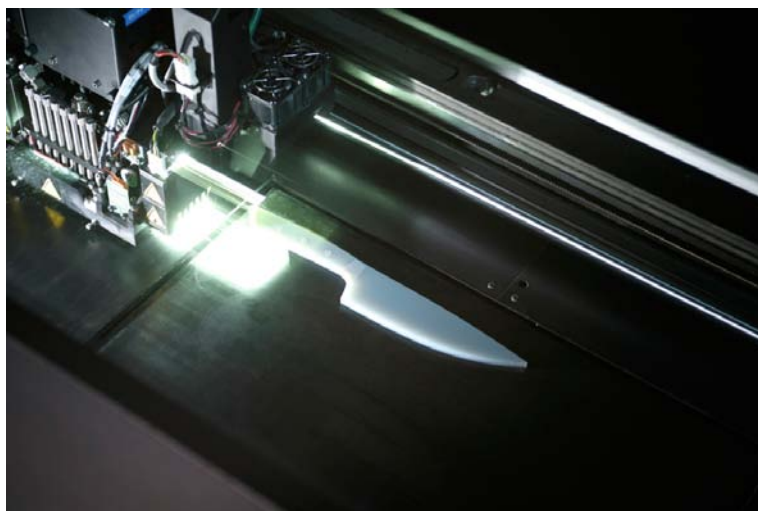
Všechny výrobky značky Tescoma vznikají ve firemních designérských studiích Logistického centra Tescoma ve Zlíně a jsou chráněny ochrannou známkou:

designed by  design protected

Příležitost podílet se na vývoji a designu moderních kuchyňských potřeb dostávají designéři z České republiky, kteří jsou kmenovými zaměstnanci firmy. Pracují se špičkovými moderními technologiemi, stojí u zrodu nových trendů a navazují na bohatou tradici místních i evropských designérských škol. Designéři se se svými pracemi pravidelně účastní odborných soutěží a získávají velmi významná ocenění.

V oddělení designu vznikne nejprve skica. Po ní následuje vizualizace, model a výrobní vzorek. Přes designéra, konstruktéra a výrobního technika vede cesta, která je mnohdy delší než jeden rok. Na jejím konci přichází to nejdůležitější – z formy vypadne první hotový výlisek.

³³ TESCOMA. *Tescoma pod slupkou*. Zlín: 2009.



Obr. 17. Modelování, 2009

Zdroj: TESCOA – interní zdroje

6.1.10 Tvorba kolekce

Kolekce firma Tescoma se připravuje na celý rok. Na začátku roku vychází katalog, který představuje kompletní sortiment zboží včetně novinek pro daný rok. Dvakrát za rok vydává Tescoma navíc speciální katalog – NOVINKY. Zde jsou rozděleny novinky pro první a druhé pololetí. Uvedení nové kolekce je situováno na únor. Novinky jsou prezentovány na největším světovém veletrhu spotřebního zboží Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem. Každá nová kolekce zahrnuje výrobky od nejlevnějších řad (PRESTO), až po luxusní výrobky. Tím dokáže výrobce pokrýt široké spektrum zákazníků.

Tescoma má neustálý přehled o módních trendech. Nakupuje konkurenční produkty, které následně podléhají zkouškám ve vlastní zkušební laboratoři. Do tvorby kolekce jsou zapojeni i prodejci.

V roce 2012 byl spuštěn nový projekt novinky, pomocí kterého jsou všem obchodním zástupcům představeny novinky na další měsíc. Prezentace probíhá v logistickém centru ve Zlíně, díky videokonferenci prezentaci současně sledují i obchodníci v Praze a na Slovensku. Součástí prezentace je i ukázka připravené podpory a po skončení má každý možnost osobně si nové produkty vyzkoušet. To obchodním zástupcům velmi usnadňuje práci v terénu. Nejen že zboží do prodejních jednotek dodávají, ale současně jsou schopni osobně odprezentovat funkčnost a další vlastnosti nových výrobků.

6.1.11 Výzkum a vývoj technologií

V roce 2005 byl zahájen provoz moderní zkušební laboratoře, která se kromě kontroly kvality kuchyňských potřeb zaobírá i vývojem. Společnost Tescoma vlastní tzv. Certifikát výjimečnosti platný pro vývoj, design a prodej značkových kuchyňských potřeb. Výdaje na výzkum a vývoj dosahují ročně desítky milionů.

6.2 Organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů

Tescoma patří k vyhledávaným zaměstnavatelům Zlínského kraje. Velmi dobře si uvědomuje, že pro ekonomickou úspěšnost je důležitá, ba přímo nutná, péče o zaměstnance. Vždyť právě zaměstnanec je prvním zákazníkem firmy a bez něho by podnik vůbec nemohl existovat. Tomuto cíli je v současné době uzpůsobena nabídka zaměstnaneckých výhod. Ve firmě neexistuje software ani jiný systém, který by předem stanovoval objem čerpání výhod, a který by byl pro všechny spravedlivý a transparentní. Výhody jsou pro všechny stejné a je na každém konkrétním zaměstnanci, zda jich bude či nebude využívat.

6.2.1 Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě

Zaměstnanci firmy Tescoma mohou být zainteresováni na zisku firmy. V případě, že firma dosáhne plánovaných výsledků, mohou být zaměstnancům vyplaceny navíc mimořádné odměny. Rozhodnutí o vyplácení odměn je čistě v kompetenci majitelů společnosti a není nikde zakotveno.

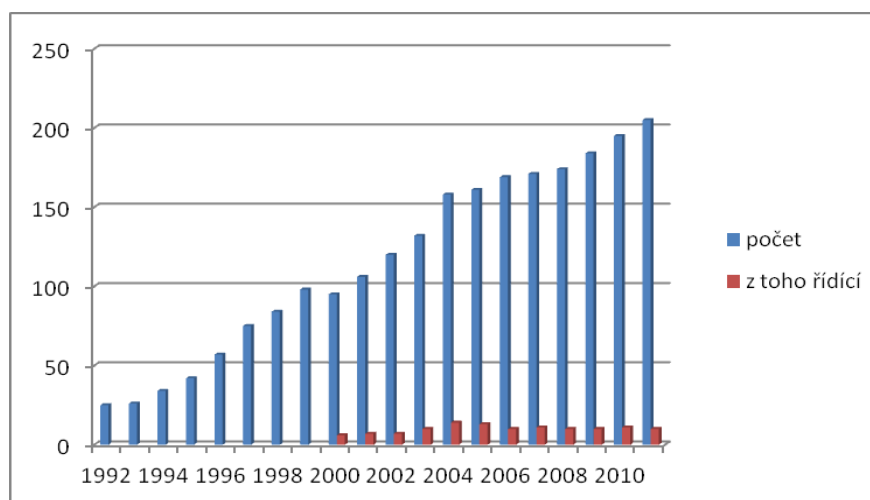
Firma neuznává „bezduché“ vyplácení vánočních odměn či třináctých platů. Případné odměny jsou přímo vázány na dosahování hospodářských výsledků.

6.2.2 Zaměstnanci

Podle počtu zaměstnanců se společnost Tescoma řadí mezi středně velké firmy. Firma má neustále mírný růst zaměstnanců, kterého dosáhla i v roce 2008, který byl velmi silně ovlivněn celosvětovou ekonomickou krizí. Zatímco ve většině podniku docházelo po roce 2008 k restrukturalizaci s následným snižováním počtů zaměstnanců, Tescoma tuto křivku nekopírovala.

Tab. I. Vývoj počtu zaměstnanců Tescoma 1992 – 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Ve společnosti se zaměstnanci člení do tří skupin – TOP management, střední management a ostatní pracovníci. Firma má velmi nízkou fluktuaci, která se pohybuje v doporučené míře mezi 5 – 10 %.

Tab. II. Rozdělení zaměstnanců

Tescoma, k 31. 12. 2011

Zdroj: vlastní zpracování

	% podíl
TOP management	5
Střední management	4
Ostatní	91
Celkem	100

Mezi nejčastěji věkově zastoupenou skupinu zaměstnanců patří pracovníci ve věku 31 – 40 let. Jedná se tedy o střední generaci, která je aktivní a má již dostatečné pracovní zkušenosti. Nejméně zastoupenou skupinou jsou mladí lidé do 30 let.

V podniku je přísný zákaz kouření a požívání alkoholických nápojů. Pravidla platí pro všechny včetně vedoucích pracovníků. Zákaz kouření byl zaveden v roce 2009. Ve firmě je nastavena pevná pracovní doba od 8:00 hod do 16:30 hod, s třicetiminutovou přestávkou na oběd.

6.2.2.1 Pracovní oblečení a obuv

Zaměstnancům ve skladech a v zámečnické dílně je pravidelně poskytováno pracovní oblečení a obuv. Pro zaměstnance obchodu a marketingu je připravena speciální kolekce pracovních oděvů, která je určena na podporu konkrétního projektu a různých marketingových akcí na podporu prodeje.

6.2.2.2 Naturální plnění

Každý zaměstnanec má jednou ročně nárok na naturální plnění. Zaměstnanci si mohou odebrat zboží v předem definované výši. Jedná se o formu mzdy, která podléhá dani z příjmů.

6.2.2.3 Zaměstnanecké půjčky

Zaměstnanci mohou požádat o podnikovou půjčku, která je nenároková, a pro její získání nejsou předem stanovena žádná pravidla. Žádosti jsou posuzovány individuálně. Schvaluje je jednatel společnosti. Půjčky jsou úročeny, výše úroku je předmětem dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

6.2.3 Mzdy

U většiny pracovníků firmy je nastavená fixní mzda doplněná o pohyblivou částku. Při dosažení plánovaných výsledků může zaměstnanec dosáhnout i na mimořádné prémie – viz Účast na zisku a ztrátě.

6.2.4 Sociální oblast

Sociální oblast je pro společnost Tescoma velmi důležitá. Firma nabízí zaměstnancům dotované stravování, vzdělávání, studené i teplé nápoje na pracovišti, rekreace v Chorvatsku, půjčky, naturální plnění i pracovní obuv a oblečení. Pro zaměstnance bylo vybudováno sportovně relaxační centrum – více Výživa, zdraví a volný čas.

6.2.5 Pracovní podmínky

Pracovníkům jsou v rámci pracovního prostředí poskytovány více než standardní podmínky. Zaměstnanci pracují v moderních budovách, mají k dispozici přístup k teplým i studeným nápojům, dostávají pracovní oblečení a obuv – podrobněji zpracováno ve Výživa,

zdraví a volný čas. Na pracovišti se udržuje pořádek a čistota, platí zde přísný zákaz kouření a požívání alkoholických nápojů. Součástí areálu je také sportovně relaxační centrum.

6.2.6 Výživa, zdraví, volný čas

6.2.6.1 Stravování

Firma zaměstnancům zajišťuje závodní stravování v jídelnách na pracovištích ve Zlíně a v Praze Nupakách. Tam, kde není možno, ať už z technických či jiných důvodů, tento způsob stravování zajistit, jsou zaměstnanci podporováni formou stravenek od společnosti EXIT GROUP. Tescoma svým pracovníkům přispívá nad rámec stanovený zákonem. Na závodní stravování mají nárok všichni zaměstnanci, jejichž pracovní úvazek je vyšší než 4 hodiny.

6.2.6.2 Nápoje na pracovišti

Komfort pracoviště rovněž zvyšují nápoje, které mají pracovníci k dispozici po celý den. V kulturně zařízených kuchyňkách, kterých je v každé budově několik, mají zaměstnanci k dispozici barely s pitnou vodou, sirupy, velký výběr čajů, kávu, mléko, smetany a cukr. Vše je pravidelně doplňováno.

6.2.6.3 Zdraví zaměstnanců

Zdraví zaměstnanců je velmi důležitým aspektem pro jejich výkonnost. Firma má k dispozici „podnikového lékaře“, u kterého každý nový pracovník absolvuje vstupní zdravotní prohlídku. Aby se utužovalo zdraví zaměstnanců, nechala firma v roce 2006 vystavět v rámci svého areálu sportovně-relaxační centrum. Provoz centra je uzpůsoben roční době, plný provoz je minimálně pět měsíců v roce. Velkoryse zařízené centrum nabízí multifunkční hřiště, ekologicky vyhříváný bazén, minigolf, pétanque, ruské kuželky, dětský koutek s prolézačkami a pískovištěm. Pro zaměstnance je k dispozici také bar s venkovním posezením, krbem a komfortní sprchy i bar. Relaxační centrum bylo vybudováno za účelem aktivního trávení volného času nejen zaměstnanců, ale také jejich rodinných příslušníků a významných obchodních partnerů. Ve sportovním areálu, interně nazývaném „Kačák“ probíhá také celá řada kulturních akcí – grilování, koncerty, zábavná a soutěžní odpoledne.



Obr. 18. Sportovně relaxační centrum „Kačák“, 2009

Zdroj: TESCO MA – interní zdroje

Firma však zašla ještě dále. Protože se Česká republika nachází ve vnitrozemí, zakoupila Tescoma 2 luxusní karavany, které jsou po dobu pěti měsíců umístěny ve vybrané lokalitě v Chorvatsku. Ve stejné lokalitě jsou pro zaměstnance k dispozici také dva apartmány. Karavany i apartmány jsou určeny k rekreování zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Příležitost na pobyt v Chorvatsku má každý pracovník. Délka pobytu je upravena na jeden nebo dva týdny. Zaměstnanec hradí pouze dopravu, stravu a osobní poplatky.

6.2.7 Vzdělávání

Firma Tescoma nabízí svým zaměstnancům možnost výuky anglického jazyka. Tyto kurzy jsou dostupné pro všechny pracovníky ze Zlína. Kurzu se v současné době účastní 60 zaměstnanců. Výuka je plně hrazena zaměstnavatelem a probíhá v rámci pracovní doby. Výuková lekce trvá jednu hodinu, zaměstnanec pak musí polovinu tohoto času nadpracovat. 1 x ročně probíhají zkušební testy. V případě neúspěchu musí zaměstnanec část nákladů na kurz uhradit z vlastních zdrojů.

Odborné vzdělávání je specifické pro jednotlivá oddělení. Pro marketing, ekonomické oddělení a oddělení jakosti je zajištěn nákup odborných časopisů a dostupné literatury, a to dle požadavků a po schválení vedoucích jednotlivých úseků. Není však vypracován dlouhodobý celofiremní projekt, který by odborné vzdělávání řešil systematicky. Odpovědnost

je zde tedy přenášena výhradně na vedoucí jednotlivých úseků a následuje zdlouhavý schvalovací proces.

6.3 Prodej, podpora prodeje a reklama

Vzhledem k vyvíjející se ekonomické a hospodářské situaci v České republice přistoupila společnost Tescoma od roku 2009 k budování vlastní prodejních center. Důvodem pro toto rozhodnutí byla především neustále se zvyšující marže obchodních řetězců, nedodržování doporučených maloobchodních cen v nezávislých jednotkách a také nekultivované vystavování produktů. Cílem bylo potlačení konkurenčních výrobců. V prodejních centrech Tescoma jsou prodávány výhradně produkty této české značky. Podpora prodeje a reklama je tak díky vybudování sítě vlastních prodejen výrazně efektivnější a méně nákladná.

6.3.1 Prodej

Obchodní oddělení Tescoma se zabývá především prodejem zboží. V jeho kompetenci je na prvním místě práce s nově vzniklými prodejními jednotkami. Všechny prodejny musí dodržovat jednotný vizuální styl a vzhled. K tomuto účelu byl vytvořen tzv. manuál prodejních center, který jasně definuje, jak bude vypadat prodejna, jak bude umístěno zboží i jak budou umístěny prostředky na podporu prodeje. Prodejny vznikají hlavně ve velkých městech, obvykle jsou umístěny v nákupních centrech, kde je vysoký počet návštěvníků a tím i vysoká kupní síla. Od počátku budování prodejen Tescoma (2009) do konce roku 2011 bylo otevřeno 34 prodejních jednotek.



Obr. 19. Tescoma prodejní centrum Zlín, Dlouhá ulice, 2009

Zdroj: TESCOOMA – interní zdroje

a sportu ve městě Zlín (např. FC Tescoma Zlín, Filharmonie Bohuslava Martinů, Městské divadlo Zlín, Krajská nemocnice Tomáše Bati).

6.3.3 Důležité reklamní aktivity

Důležitým krokem k úspěchu je prodej produktů. Na podporu prodeje vynakládá firma Tescoma velké finanční prostředky. Využívá tradiční i méně tradiční formy podpory prodeje. Mezi základní formu patří internetové stránky, kde je představena nejen firma Tescoma a její hodnoty, ale také kompletní sortiment značky Tescoma, součástí je i značkový e-shop. Na webu jsou prezentovány i marketingové aktivity firmy. Tescoma využívá letáky, plakáty, firemní časopis, brožury, film, reklamu, výstavy a veletrhy, promoakce a celou řadu dalších marketingových aktivit.

6.3.3.1 Firemní časopis

Historicky první číslo Tescoma magazínu s trefným podtitulem „jen dobrý recept nestačí“ spatřilo světlo světa v březnu roku 2005. Oficiální křest proběhl 18. 3. 2005 v Brně, v rámci veletrhu MOBITEX. Kmotříčkou časopisu se stala paní Jiřina Bohdalová. V současné době vychází Tescoma magazín jako čtvrtletník, v nákladu 30 tisíc výtisků - $\frac{1}{3}$ je určena pro slovenský trh. Distribuce probíhá zdarma prostřednictvím prodejen Tescoma, jednotlivá čísla jsou umístěna na webových stránkách společnosti, časopis se také rozesílá formou adresné rozesílky členům Tescoma klubu a významným partnerům firmy Tescoma. V roce 2007 získal magazín významné ocenění TOP RATED v soutěži Zlatý středník, v kategorii B2B. V roce 2011 pak ve stejné kategorii obsadil třetí místo.



Obr. 22. Obálka Tescoma magazínu 2/2010

Zdroj: TESCOOMA – interní materiály

6.3.3.2 Výkladní skříň

Pro Tescomu jsou velmi důležité výkladní skříň. Snaží se o zachování průhledu do prodejny, aby se výloha stala součástí prodejny. Zákazník tak vidí, co se na prodejnách odehrává. V prodejních centrech Tescoma jsou zřizována tzv. varná centra. Zájemci mohou sledovat nejen známé tváře z TV obrazovek, ale také promotým přímo při práci. Výrobky si mohou zákazníci odzkoušet, takže vědí předem, jak se s produktem pracuje.

6.3.3.3 Cílený marketing prodejního místa

Tescoma se velmi zajímá o kulturu prodeje a snaží se o cílený marketing prodejního místa. Usiluje o jednotnou tvář prodejních center – do všech prodejen se dodává stejné vnitřní vybavení (regály a prodejní pulty), které vzniká ve vlastní zámečnické dílně ve Zlíně. Na prodejnách jsou k dispozici aranžovací stoly. Ty dostávají 1 x měsíčně novou tvář - reflektují na uvádění novinek, aktuální podporu novinek a roční období. V prodejních centrech Tescoma jsou umístěny letáky, plakáty, brožury i Tescoma magazíny.

6.3.3.4 *Film a reklama*

Firemní fotoateliér se jednou měsíčně mění v natáčecí studio. Pod přísným dohledem scénáristy a kameramanů vznikají krátké instruktážní videoklipy *Jak na to*. Tato videa stručně, jasně, názorně a výstižně vysvětlují a přibližují používání výrobků Tescoma.

Prodejny Tescoma jsou vybavovány TV s dálkovou správou – ta se uskutečňuje ze Zlína. Na obrazovkách tak mohou nejen zákazníci, ale i prodavači sledovat instruktážní videa, i další zajímavé informace.

Od 1. 1. 2001 bylo možno Tescomu pravidelně sledovat na TV obrazovkách. TV Prima denně vysílala pořad Tescoma prima vařečka. Tento pořad zůstal na obrazovkách v téměř nezměněné podobě až do dubna roku 2006, což je neuvěřitelných 5 a čtvrt roku. Jednalo o nejúspěšnější kulinářskou show, která se kdy v TV vysílání objevila. Až do roku 2008 se žádné TV stanici nepodařilo na úspěch pořadu o vaření navázat. Nový boom televizního vaření nastal v roce 2009 a Tescoma u toho nemohla chybět. Na obrazovku se vrátila s krátkým TV pořadem Tescoma s chutí, který se vysílá 3 x denně ve všední dny na obrazovkách TV NOVA.

6.3.3.5 *Netradiční podpora a ostatní aktivity*

Kromě tradičních metod podpory prodeje využívá Tescoma i ty méně obvyklé. Příkladem mohou být netradiční módní přehlídky, kde byly modelky oblékány do šatů sestavených z výrobků Tescoma. Pravidelně pořádá tematické eventy pro zaměstnance i pro veřejnost.

„Divadlo v Žitné

Mnoho firem vymýšlí obrovské množství aktivit určených pro podporu prodeje. Jediná firma na světě si však svých výrobků váží natolik, že jim postavila vlastní divadlo. V divadelních kusech psaných na míru hrají hlavní roli novinky. U premiér a světových křtů nechybí všudypřítomné celebrity ani novináři.“³⁴

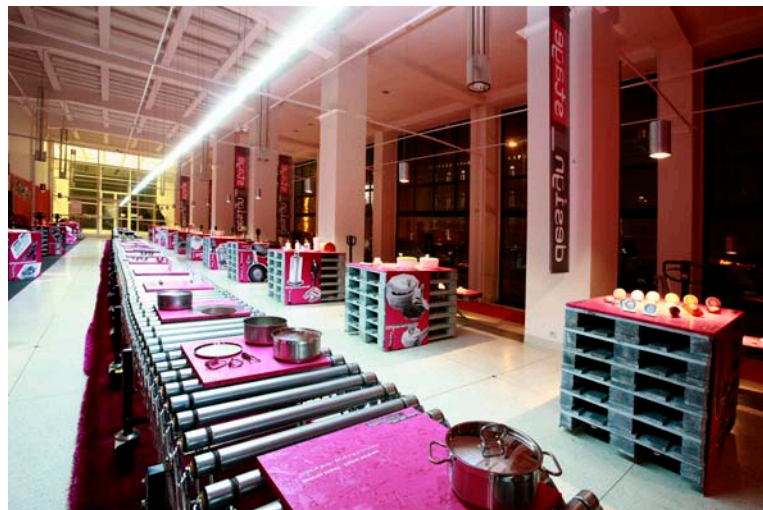
³⁴ TESCOMA. *Tescoma pod slupkou*. Zlín: 2009.



Obr. 23. Divadlo Žitná, 2009

Zdroj: TESCOVA – interní materiály

Tescoma se pravidelně účastní prestižních výstav a veletrhů v ČR i zahraničí. Zde představuje kompletní sortiment i novinky pro novou sezónu a navazuje mezinárodní kontrakty. V roce 2009 uspořádala mimořádně úspěšnou výstavu vlastního designu – Design stage – v Národní galerii v Praze.



Obr. 24. Design stage, 2009

Zdroj: TESCOVA – interní materiály



Obr. 25. Ambiente Frankfurt, 2011

Zdroj: TESCO MA – interní materiály

7 SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH PRVKŮ ŘÍZENÍ FIRMY BAŤA A TESCOMA

Hodnocení jednotlivých prvků řízení bylo provedeno pomocí srovnávací analýzy. Při srovnávání byla vzata v úvahu především rozdílná ekonomická a hospodářská situace v České republice. Pro analýzu bylo řízení rozčleněno do těchto kategorií:

- Organizace, řízení a rozvoj podniku.
- Organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů.
- Prodej, podpora prodeje a reklama.

U Bati bylo pro srovnání vybráno období od zavedení Baťovy soustavy řízení (postupně od 1919) do rozvoje filmového průmyslu (30. léta).

7.1 Organizace, řízení a rozvoj podniku

V oblasti organizace, řízení a rozvoje podniku byla nalezena celá řada shodných znaků mezi podniky Baťa a Tescoma. Celkem bylo porovnáváno 41 prvků. Ty byly rozčleněny do 14 základních skupin. Mezi porovnávanými prvky došlo ke shodě u 9 skupin a 34 prvků, což činí u skupiny shodu 72 % a u jednotlivých prvků je shoda dokonce 83 %.

Prvním rozdílným prvkem v řízení je existence/neexistence organizační struktury. U Bati oficiální organizační struktura neexistovala, Tescoma má organizační strukturu jasně danou a přehledně zpracovanou – to lze i díky nízké fluktuaci, struktura se mění (aktualizuje) přibližně 1 x ročně. U Bati organizační struktura neexistovala, byly však zavedeny seznamy oddělení pro účely plánování, které by se daly označit za její náhradu. Tento rozdílný prvek tedy nehraje v oblasti řízení podniků nikterak významnou roli, dokonce by jej šlo dodatečně označit za shodu.

Rozdílný přístup obou firem lze nalézt také v oblasti výroby. Zatímco Baťa realizoval výrobu ve Zlíně a zaměstnával tak lidi z celého regionu, Tescoma vyrábí produkty v továrnách po celém světě. Důvodem je především ekonomická výhoda – pracovní síla v ČR je velmi drahá. Pokud by Tescoma vyráběla ve vlastních továrnách ve Zlíně, výrobky by se stávaly neúnosně dražšími a český spotřebitel je bohužel velmi citlivý na cenu. Tescoma by tímto krokem rovněž ztratila výsadní postavení na trhu kuchyňských potřeb, neboť všichni konkurenti vyrábějí především v asijských zemích. Přestože se v tomto bodě jedná o zá-

sadně jiný přístup, obě firmy zaujmají stejné stanovisko – a to ekonomické hledisko (cílem je vyrábět produkty pro širokou vrstvu obyvatelstva). Rozhodnutí Tescomy je tedy poplatné době a ekonomické situaci a současně výhodné pro spotřebitele, stejně, jako tomu bylo u Bati.

Zásadní rozdíl v řízení lze spatřovat v přístupu k cenotvorbě a kalkulaci výrobků. Podniky se zde sice rozcházejí pouze u jednoho ze čtyř prvků, lze ho však pokládat za poměrně zásadní. U Bati byl zisk jednoznačně daný, u Tescomy je určován individuálně dle typu produktu. Baťa na základě kalkulací a cenotvorby posílal do výroby pouze takové produkty, pro které měl předem zajištěn odbyt. Tescomě, díky méně propracovanému systému, může uniknout do výroby i produkt se sníženým odbytem (díky vysoké ceně).

Různý je také přístup k organizaci skladů – Baťa se snažil o co nejmenší skladové zásoby, Tescoma má opačný přístup – obrovské skladové prostory. Tescoma ale díky perfektně vypracovanému systému logistiky ze Zlína zásobuje celý svět, pro to je pro ni obrovské skladové zázemí nutností.

Přestože se podniky v některých bodech zásadně rozcházejí, zdá se, že v oblasti organizace, řízení a rozvoje podniku je Tescoma firmou, která aplikuje principy Tomáše Bati, i když v menším rozsahu a poněkud modernějším pojetí.

Tab. III. Srovnání organizace, řízení a rozvoj podniku

Zdroj: vlastní zpracování

prvky	typ	Baťa (B)	Tescoma (T)	shoda	poznámka
řízení	přímo z továrny (z pracoviště)	+	+	ano	
	porady - hodnocení výsledků	+	+	ano	
	organizační struktura	-	+	ne	<i>u B org. strukturu nahrazovaly seznamy oddělení pro účely plánování</i>
firemní plánování	dlouhodobé plány	+	+	ano	
	roční plány, rozdělené do půlročních	+	+	ano	
	strategické plány	+	+	ano	
firemní banka	ukládání podílů na zisku	+	---	---	<i>jednotlivé typy prvků nelze srovnávat, T nemá firemní banku</i>
	úročení financí na osobních účtech	+	---	---	
nákup surovin	výroba komponentů	+	+	ano	
	výroba obalů	+	+	ano	
výroba	realizována ve Zlíně	+	-	ne	<i>B realizoval výrobu ve Zlíně</i>
	outsourcing	-	+	ne	<i>T realizuje výrobu v evropských a asijských továrnách</i>
cena výrobků	odvíjí se od skutečných nákladů	+	+	ano	
	odvíjí se od konkurence	+	+	ano	
	platnost ceny po celou sezonu	+	+	ano	
	nízký zisk (max 25 %)	+	-	ne	<i>zisk u T je individuální dle produktu</i>
kalkulace	bodový systém	+	-	ne	
expedice zboží a zásobování	operativní stav zásob	+	+	ano	
	specifické plánování	+	+	ano	
organizace skladů	malé sklady	+	-	ne	
	velké sklady	-	+	ne	
	samostatné nákupní oddělení	+	+	ano	
	hmotná zodpovědnost	+	+	ano	
kontrola kvality	pravidelné zúčtování a kontroly	+	+	ano	<i>B - týdně, T - měsíčně</i>
	kontrola vstupních surovin	+	+	ano	
kontrola kvality	kontrola hotových výrobků	+	+	ano	
	export	+	+	ano	
export	vlastní zahraniční pobočky	+	+	ano	
	návrhy bot	+	+	ano	
modelářská dílna	vzorky bot	+	+	ano	
	technická dokumentace	+	+	ano	
	moderní technologie	+	+	ano	
	testování vzorků	+	+	ano	
	sledování módních trendů	+	+	ano	
tvorba kolekce	sledování a nákup konkurenční vzorků	+	+	ano	
	zkoumání a testování konkurenčních vzorků	+	+	ano	
	průzkum trhu	+	+	ano	
	kolekce levných vzorů	+	+	ano	
	kolekce designových vzorů	+	+	ano	
	výzkum a vývoj nových technologií	+	+	ano	
výzkum a vývoj technologií	studijní pobyty	+	+	ano	

7.2 Organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů

Mnohem výraznější rozdíl byl zaznamenán v oblasti organizace, řízení a rozvoje lidských zdrojů. Celkem bylo analyzováno 9 skupin rozdělených do 37 prvků. Zásadní rozdíly byly nalezeny v 6 skupinách, což činí celých 68 %. V rozčlenění na jednotlivé prvky byly rozdíly nalezeny celkem u 18 prvků z 37 analyzovaných, což dosahuje bezmála 50 %.

Baťa měl velmi vypracovaný sociální systém, který motivoval zaměstnance k vysokým výkonům. V tomto ohledu by se mohlo zdát, že Tescoma za Baťou výrazně pokulhává, přestože i ona využívá systémů motivace.

Při hodnocení rozdílných ukazatelů zaujímá významné místo prvek fluktuace. U Bati byla fluktuace velmi vysoká. Bylo to dáno především vysokými nároky na pracovníky – ne každý byl toto pracovní tempo schopen zvládnout, navíc díky vysoce nadprůměrné mzdě část zaměstnanců přicházela pouze za výdělkem a později (s vysokými úsporami) firmu opouštěla. Tescoma má naproti tomu míru inflace velmi nízkou. To může být dáno celou řadou faktorů. Především to může značit o sounáležitosti s firmou (zaměstnanci jsou loajální), nebo se zaměstnanci bojí vysoké nezaměstnanosti na Zlínsku a sázejí na jistotu, popřípadě jsou na ně kladeny nízké nároky a mají vysokou jistotu, proto se jim oplatí setrvávat. Toto by mohlo být do budoucna předmětem dalšího zkoumání.

Rozdílný přístup je u účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě. U Bati byli pracovníci více zapojeni, věděli, že když se firmě bude nadstandardně dařit, budou nadstandardně odměněni, pokud se ale firmě dařit nebude, ani jejich mzdy nebudou vysoké. Tím byli všichni motivováni k co nejlepším výkonům. Tescoma tento způsob motivace kopíruje pouze částečně. Zaměstnanci mohou (ale nemusí) dostat mimořádné odměny v případě úspěchu firmy, v případě neúspěchu to však na mzdě nepoznají – z toho vyplývá, že firma nese všechna rizika spojená s neúspěchem, ale zaměstnanec pouze těží z úspěchu firmy.

Výhodou u Tescomy je poskytování pracovního oblečení a obuvi, naturální plnění a zaměstnanecké půjčky. U Bati však tyto prvky byly kompenzovány možností levnějších nákupů nejen podnikových produktů, ale také základních potravin a také vysokým úročením financí uložených ve firemní bance.

Zásadní rozpor byl nalezen u možnosti osobního růstu. U Bati dostával šanci každý, ideálně mladý člověk, který se mohl vypracovat až do vedoucí funkce. Jedině takový šéf znal jednotlivá rizika a úskalí vykonávané práce. V Tescomě tato možnost neexistuje – do vysokých funkcí jsou přijímáni zkušení manažeři (hrozí zde riziko, že si s sebou mohou nést různé „zlozvyky“ z předcházejících působení) nebo jsou obsazeny stejnými lidmi od 90. let (noví zaměstnanci tedy nemají šanci vypracovat se).

Ubytování u Bati mělo své opodstatnění. Baťa stavěl nové město a stával se zaměstnavatelem celého blízkého i vzdáleného okolí. Tescoma zaměstnává pracovníky z nejbližšího okolí, ve Zlíně je již (i díky Baťovi) vypracována infrastruktura, podnik je dostupný pomocí MHD i vlaku. Proto firmě nevzniká potřeba zajišťovat ubytování pro své zaměstnance.

V oblasti výživy, zdraví a volného času jsou zásadní rozdíly v budování vlastního zásobování potravinami (Baťa založil jatka, pekárny, jídelny, restaurace) a také nemocnice. V ČR již nevládně potravinová krize a základní obživu si je každý pracovník schopen zajišťovat sám. Stejně tak již existuje vypracovaný způsob lékařské péče. Tescoma tedy své síly upíná jiným směrem – například nabízí rekreace v karavanech a apartmánech v Chorvatsku či sportovní vyžití přímo v areálu. Co Tescomě určitě chybí je podpůrný fond, který by se více zajímal o své pracovníky v tíživých životních situacích (např. podpora rodiny v případě úmrtí, odměna při narození dítěte, pomoc po úraze nebo podniková mateřská školka).

I v oblasti vzdělávání měl Baťa velký náskok. Tescomě chybí především průběžné vzdělávání středního managementu a zvyšování kvalifikace. Žádný vedoucí pracovník si nevychovává svého nástupce.

V oblasti organizace, řízení a rozvoje lidských zdrojů byl tedy zaznamenán velký rozdíl mezi zkoumanými subjekty a o aplikaci Baťových principů lze pochybovat.

Tab. IV. Srovnání organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

prvky	typ	Baťa (B)	Tescoma (T)	shoda	poznámka
samospráva dílen	soupeření mezi dílnami	+	---	---	<i>nelze vyhodnotit, T nemá dílny, tudíž není zaveden systém samosprávy dílen</i>
	samostatnost a soběstačnost	+	---	---	
	vztahy upravené smlouvy	+	---	---	
účast zaměstnanců na zisku a ztrátě	účast na zisku	+	+	ano	<i>T omezeně, není smluvně upraveno</i>
	účast na ztrátě	+	-	ne	
zaměstnanci	vysoká pracovní morálka	+	+	ano	
	nízká fluktuace	-	+	ne	<i>T má na rozdíl od B velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců</i>
	vysoká fluktuace	+	-	ne	
	pracovní obuv a oblečení	-	+	ne	
	zaměstnanecké půjčky	-	+	ne	
	naturální plnění	-	+	ne	<i>B dával možnost nakupovat vlastní obuv levněji</i>
mzdy	možnost osobního růstu	+	-	ne	<i>B - vychovával si vedoucí od nejnižší pozice, T - do vedoucích pozic se najímají rovnou zkušení manažeři</i>
	mzda vyšší než celorepublikový průměr	+	-	ne	
	pevná mzda	+	+	ano	<i>T - ano pro vybrané zaměstnance</i>
	individuální úkolová mzda	+	-	ne	
	kolektivní úkolová mzda	+	-	ne	
	mzda s podílem na zisku/ztrátě	+	+	ano	<i>T - ano pro vybrané zaměstnance</i>
sociální oblast	mimořádné odměny a prémie	+	+	ano	<i>T - není podloženo smluvně</i>
	vypracovaný sociální systém	+	+	ano	
ubytování	rodinné domky	+	-	ne	
	ubytovny, internáty	+	-	ne	
pracovní podmínky	moderní budovy	+	+	ano	
	zákaz kouření a alkoholu	+	+	ano	
	zdravé prostředí	+	+	ano	
	nápoje na pracovišti	+	+	ano	
výživa, zdraví, volný čas	přestávka na jídlo	+	+	ano	<i>dáno zákonem</i>
	vlastní jatka, pekárna, jídelny, restaurace	+	-	ne	
	dotované stravování v závodní jídelně	+	+	ano	
	vlastní nemocnice	+	-	ne	
	vstupní a preventivní prohlídky lékař	+	-	ano	
	vystavění sportovního areálu/stadionu	+	+	ano	
	organizace (sponzoring) kultury ve Zlíně	+	+	ano	
	zahraniční dovolená	-	+	ne	
podpůrný fond	+	-	ne		
vzdělávání	zvyšování kvalifikace	+	-	ne	<i>T - individuálně si řeší zaměstnanci sami</i>
	kurzy pro střední management	+	-	ne	<i>T - individuálně si řeší zaměstnanci sami</i>
	výuka cizích jazyků	+	+	ano	

7.3 Prodej, podpora prodeje a reklama

Stoprocentní shoda – to je výsledek analýzy firmy Tescoma a Baťa v oblasti prodeje, podpory prodeje a reklamy. Pro obě firmy je právě tato oblast nejdůležitější pro úspěch v podnikání. Firmy využívají velmi podobných prostředků, které jsou dnes již významně modernizovány, ale jejichž princip zůstal zachován.

V oblasti prodeje, podpory prodeje a reklamy jsou oba zkoumané subjekty v naprosté shodě. To značí o tom, že metody podpory prodeje, které používal Tomáš Baťa, lze úspěšně aplikovat i v dnešní době.

Tab. V. Srovnání prodej, podpora prodeje a reklama

Zdroj: vlastní zpracování

prvky	typ	Baťa (B)	Tesco (T)	shoda	poznámka
prodej	firemní prodejny	+	+	ano	
	dělení prodejen do kategorií	+	+	ano	
	školení prodejců v oblasti prodeje a psychologie	+	+	ano	
podpora prodeje	vlastní reklamní (marketingové) oddělení	+	+	ano	
	inzerce	+	+	ano	
	plakáty	+	+	ano	
	reklamní předměty	+	+	ano	
	sponzoring (fotbal, kultura)	+	+	ano	
důležité reklamní aktivity	firemní prodejny - jednotné akce	+	+	ano	
	podnikové noviny/časopisy	+	+	ano	
	zaměření se výkladní skříně	+	+	ano	
	"živá reklama"	+	+	ano	
	cílený marketing prodejního místa	+	+	ano	
	reklamní spoty (továrna, výrobky)	+	+	ano	
	instruktážní filmy/ videa	+	+	ano	
	speciální módní přehlídky	+	+	ano	
	výstavy/veletrhy	+	+	ano	
	netradiční reklamní aktivity	+	+	ano	
	TV pořad	---	+	---	nelze hodnotit, za B neexistovalo TV vysílání
	velkoplošná reklama	+	+	ano	

8 VERIFIKACE/FALZIFIKACE HYPOTÉZ

V praktické části této práce byl důkladně analyzován systém řízení ve společnosti Tescoma, s. r. o. Zlín, která se odvolává na odkaz Tomáše Bati. Hodnocení proběhlo ve třech oblastech:

1. Organizace, řízení a rozvoj podniku.
2. Organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů.
3. Prodej, podpora prodeje a reklama.

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že oba podniky se poměrně shodují v bodech 1 a 3. Rozdílný přístup je však v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Obě firmy jsou orientovány na sociální oblast. Baťa však měl tyto aktivity napojené na výkonnost zaměstnanců, zatímco u Tescomy není sociální systém současně motivátorem pro zvýšení pracovních výkonů.

8.1 Baťovu soustavu řízení je možno aplikovat do moderní firmy

Tescoma je ukázkou toho, že Baťovu soustavu řízení je možno aplikovat do moderní firmy, byť v upravené podobě. Jednotlivé prvky v Tescomě samostatně fungují, ale nenavazují na sebe, což je škoda. Mohlo by to výrazně zvýšit výkonnost společnosti. Toto bude předmětem projektové části práce. Tato hypotéza tedy byla verifikována.

8.2 Baťovu soustavu řízení je třeba aplikovat jako celek

Aby bylo možno verifikovat/falzifikovat tuto hypotézu, je třeba si jasně stanovit, co představuje Baťova soustava řízení jako celek. V žádném případě se nejedná o aplikaci všech jednotlivých prvků – některé již dnes neodpovídají modernímu způsobu řízení nebo se naopak staly jakýmsi standardem. Je ale vždy potřeba zachovat poměr třech veličin – řízení kvality, nákladů a času. Tyto veličiny, do kterých spadá i sociální systém, je třeba mít navzájem propojeny. Z tohoto pohledu je tedy skutečně nutné aplikovat Baťovu soustavu jako celek. Tato hypotéza tedy byla verifikována.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 APLIKACE PRVKŮ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ DO MODERNÍ FIRMY

„Vždy jsem si velice cenil firem, na jejichž počátku stál originální nápad, potom myšlenka rozpracovaná do vlastního know-how a nakonec realizovaná mimo jiné i dokonalou logistikou. Není totiž umění něco vyrobit, vyrábět se dá všude. Umění je kvalitní výrobek za dobrou cenu dobře prodat. A v tom je firma Tescoma skutečně na špici. Měl jsem možnost sledovat její vývoj během několika posledních let a musím říci, že by mohla být vzorem pro většinu ostatních nejen v České a Slovenské republice. A to je přitom stoprocentně česká... Přeji proto Tescomě další obchodní úspěchy při pronikání na nové zahraniční trhy a jejímu časopisu vítr do plachet při získávání čtenářského zájmu!“³⁵

Byl to právě Tomáš Baťa junior, který v roce 2001 poklepal na základní „hrnec“ logistického centra Tescoma a předal jí baťovského ducha. Tomáš Baťa nevynechal návštěvu Tescomy při každém svém pobytu ve Zlíně, sledoval její vývoj a byl jejím velkým příznivcem. Jeho příbuzní pokračují v této tradici a nenechají si ujít možnost navštívit ji.



Obr. 26. Dcera T. Bati juniora, Tescoma, 2. 5. 2011

zdroj: Tescoma, interní zdroje

³⁵ BAŤA, T. Editorial. *Tescoma magazín*. 2005, č. 1, s. 1.

Snad i proto cítí firma Tescoma potřebu pokračovat v odkazu Tomáše Bati. Že má k tomu dobře nakročeno ukázala předchozí analýza. Přesto je v oblasti řízení podniku celá řada rozdílů, na které by bylo dobré zaměřit se. Nejvíce nesouladů bylo objeveno zejména v oblasti organizace, řízení a rozvoje lidských zdrojů. Proto bude projekt zaměřen na tuto palčivou oblast. Do budoucna by bylo vhodné zaobírat se i provázaností jednotlivých prvků řízení.

9.1 Organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů – rozdílné prvky v Bat'ově soustavě řízení a řízení společnosti Tescoma

9.1.1 Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě

Zásadní rozdíl byl nalezen v přístupu účasti zaměstnanců k zisku a ztrátě. U Bati byli zaměstnanci rozděleni do několika kategorií – ti, kteří měli přímý vliv na zisku a ztrátě (dělníci, vedoucí, jakost, vývoj apod.), a ti, kteří nemohli ovlivnit zisk a ztrátu podniku (ekonomické, personální oddělení, administrativa).

V Tescomě zaměstnanci nejsou na zisku ani ztrátě zainteresováni. V případě dobrých výsledků však mohou obdržet mimořádné odměny, v případě neúspěchu motivováni nejsou – riziko nese firma.

Tescoma má na rozdíl od Bati vypracovanou přehlednou organizační strukturu, z níž lze rozpoznat, která oddělení mají vliv na zisk či ztrátu společnosti. Zaměstnanci těchto sekcí by měli být do nového systému zapojeni. Systém musí zároveň reflektovat na výši jejich vlivu na úspěch firmy.

Tescoma má nastavenou pohyblivou složku mzdy, která však není využívaným nástrojem. Pokud začne být tohoto nástroje efektivněji využíváno, pak bude nutno pracovníkům tuto skutečnost jasně a srozumitelně vysvětlit.

Tab. VI. Návrh zapojení zaměstnanců do programu Účast na zisku a ztrátě

Zdroj: vlastní zpracování

oddělení	možnost ovlivnit hospodářské výsledky firmy	podíl na zisku/ztrátě	pevně stanovené odměny (13. plat)	poznámka
centrum vývoje výrobků	ano	ano	ne	jsou schopni ovlivnit to, aby šlo do výroby pouze předem prodejné zboží
úsek nákupu a distribuce zboží	ano	ano	ne	plánují zásoby zboží, v jejich kompetenci je zajistit pouze takové zásoby, které firma reálně potřebuje na základě předem objednaného zboží
ekonomický úsek	ne	ne	ano	nemá přímý vliv na výsledky firmy, měli by mít pevný plat
provozní úsek	ne	ne	ano	nemá přímý vliv na výsledky firmy, měli by mít pevný plat
úsek logistiky	ano	ano	ne	organizují výdej zboží a logistiku zboží, je v jejich kompetenci vyskladnit tolik zboží, kolik je možno prodat
obchodní úsek	ano	ano	ne	mají přímý vliv na prodej
úsek IT	ne	ne	ano	nemá přímý vliv na výsledky firmy, měli by mít pevný plat
úsek řízení jakosti	ano	ano	ne	mají vliv na to, aby se do oběhu dostávalo jen jakostní zboží, reklamace by měly jít na jejich vrub

9.1.2 Sociální oblast – výživa, zdraví a volný čas

Shoda byla nalezena u zajišťování nadstandardních podmínek pracovníkům. Tato oblast byla označena za důležitou pro obě společnosti. Baťa však za nadstandardní podmínky očekával také nadstandardní výkony. Tím bylo poskytování výhod limitováno. Tescoma na rozdíl od Bati poskytuje tyto podmínky všem bez rozdílu, ať je jejich výkon a podíl na úspěchu firmy jakýkoli. To může být pro zaměstnance málo motivační. Jako příklad lze uvést vzdělávání a výchovu nástupců.

„Problém svého nástupce počal jsem řešit před 36 lety, když jsem přizval k svému verpánku prvního pomocníka.

Nikdy bych si nebyl přizval pomocníky a mnoho pomocníků, kdybych organizoval svou práci tak, abych při ní byl nepostradatelným.

Práce, kterou organizujeme, nemůže potřebovat lidi, kteří touží po nepostradatelnosti. Stejně nemůže tato práce potřebovat těch, kteří chtějí zůstat nádeníky. Propustil jsem před lety pomocníka ve skladě, který nosil balíky na zádech, když mi odpověděl, že je to starost ředitelská, kdežto on chce zůstat vždy poctivým dělníkem.

Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud si nevynalezne způsob jak měnit nádeníky v ředitele. V ten den, kdy se nám podařilo rozřešit tento problém, rozřešili jsme také otázku vedení našeho závodu v budoucnosti.“³⁶

V Tescomě si vedoucí úseků své nástupce nevychovávali, na vedoucí místa jsou dosazováni manažeři „zvenku“, což se firmě ne vždy vyplácí. Například obchodním oddělením prošlo od roku 2006 do roku 2011 7 obchodních ředitelů, z nichž 5 bylo z venku a 2 ze zahraniční pobočky. Díky neznalosti prostředí však u všech postupně došlo k selhání.

Vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců Tescomy je rovněž individuální záležitostí – přesto, že Tescoma platí jazykové kurzy, na zvýšení kvalifikace a přesun na vyšší pozici to nemá žádný vliv. Jazykové kurzy jsou navíc pořádány pouze ve Zlíně.

Sportovně relaxační centrum, které bylo vybudováno ve Zlíně, je motivační pouze pro zaměstnance ze Zlína – zaměstnanci z Prahy nejsou v užívání centra limitováni, ale je to pro ně z Prahy neefektivní. Aby bylo možno motivovat i zaměstnance z Prahy, měla by Tescoma uvažovat nad možností nabídnutí volných vstupenek například do relaxačního centra v Praze, a to ve stejné hodnotě, jako jsou náklady na 1 zaměstnance, který může navštěvovat zdarma sportovní areál ve Zlíně.

Rekreační pobyty v Chorvatsku jsou také určeny pro všechny zaměstnance – nárok tedy mají i zaměstnanci, kteří do Tescomy nastoupí nově. O termínu rozhoduje včasnost přihlášení, nikoliv aspekty jako děti školou povinné či délka zaměstnaneckého poměru a výkony. Tak se často stává, že rodiny s dětmi dostávají termíny na přelomu května/června, kdy mají děti povinnou školní docházku.

Ve Zlíně, stejně jako v dalších městech, je nedostatek míst v mateřských školkách. Provozní doba školek také neodpovídá pracovní době zaměstnanců. Ze stejných důvodů zbudoval Baťa vlastní mateřskou školu, určenou pro děti zaměstnanců. Tím nabídl pracovníkům další významný benefit. Vzhledem k počtu žen na mateřské dovolené by Tescoma mohla zvážit založení firemní školky, která by usnadnila návrat zaměstnanců do práce.

³⁶ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 4. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj, 2002, s. 179. ISBN 80-7318-103-7.

Za úvahu stojí i zřízení nadačního fondu na podporu zaměstnanců v těžké životní situaci.

Vzhledem k tomu, že řízení lidských zdrojů je nejméně využívaným nástrojem pro řízení zaměstnanců firmy Tescoma a přitom personální náklady představují významný podíl z celkových nákladů společnosti, měla by se jim do budoucna věnovat mnohem větší pozornost. Proto také předmětem projektu v první fázi bude efektivní zavedení zaměstnaneckých benefitů.

9.2 Popis projektu

Projekt vychází z předpokladu, že Tescoma se snaží poskytovat svým zaměstnancům nadstandardní podmínky. Tyto podmínky jsou však málo transparentní a mohou být pro pracovníky nepřehledné. Firma by se měla zaměřit na nové nastavení benefitů, kterou bude motivací pro zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců a tím i zvýšení výkonnosti firmy.

Je třeba zajistit, aby zaměstnanci dostávali k benefitům dostatečné množství relevantních informací. Benefity je třeba pravidelně aktualizovat. Pro jejich nabízení by bylo vhodné využívat tzv. cafeteria systém (individuální volba benefitů dle vlastních preferencí). Od zaměstnanců je však potřeba současně očekávat zvýšení výkonů.

9.3 Pozadí vzniku projektu (SPIN)

9.3.1 S - situace

Tescoma nabízí zaměstnancům celou řadu výhod. Aktuálně motivuje zaměstnance pomocí těchto benefitů:

- špičkové vybavení pracovišť;
- poskytování pracovních oděvů a obuvi;
- naturální plnění;
- zaměstnanecké půjčky;
- závodní stravování;
- teplé a studené nápoje na pracovišti;
- sportovně relaxační centrum;

- rekreace v karavanech a apartmánech v Chorvatsku;
- vzdělávání.

Tyto výhody jsou poskytovány všem pracovníkům plošně, bez ohledu na jejich pracovní výkon, přínos pro společnost či délku zaměstnání. Stejně podmínky má nastaveny nový zaměstnanec i loajální zaměstnanec, který pro firmu pracuje mnohdy více než deset let.

Podmínky jsou velmi nadstandardní, současně ale málo motivující a špatně komunikované.

9.3.2 P – problém

Benefity nejsou poskytovány za účelem zvýšení loajality či motivace k vyšším výkonům. Jejich poskytování není přímo propojeno na další prvky řízení společnosti. Problémem je také jistá netransparentnost a nepřehlednost. Většina pracovníků si neuvědomuje, že je jim nabízeno něco, co jinde nedostanou.

Nabízené benefity mohou být považovány za nespravedlivé či dokonce pro některé dlouhodobé zaměstnance za demotivující. Pokud chce Tescoma do budoucna zvýšit výkonnost a navázat řízení lidských zdrojů na ostatní prvky řízení, pak musí přistoupit ke změně.

9.3.3 I – implikace

Nezavede-li Tescoma komplexnější přístup v rámci poskytování benefitů, hrozí jí do budoucna ztráta motivace zaměstnanců, která může být doprovázena zvýšenou fluktuací především u dlouhodobých zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou pro firmu velkým přínosem, tak mohou odejít ke konkurenčním podnikům, čímž se výrazně sníží výkonnost firmy.

9.3.4 N - nutnost

Je nutné vyřešit problém demotivace tak, že bude okamžitě přistoupeno k práci na jednotlivých krocích projektu. Ideálním termínem pro změnu je příchod nového roku – tedy 1. 12. 2013.

V Tescomě neexistuje samostatné personální oddělení, personalistika je součástí finančního oddělení a má ji na starosti mzdová účetní. Toto je nutné změnit (upravit) jako první. Bude třeba přijmout nového pracovníka do personálního oddělení, který se bude systémem výhod prioritně zabývat.

9.4 Zákazník projektu

Hlavními zákazníky ve vztahu k projektu jsou:

- Majitelé společnosti Tescoma
- Zaměstnanci Tescoma – realizační tým projektu
- Zaměstnanci Tescoma – čerpající benefity
- Dodavatel technického řešení

Tab. VII. Zákazníci projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Stakeholders	Postoj (zájem) hodnota	Moc (vliv na projekt) hodnota	Předvídatelnost hodnota	Priorita hodnota	Komentář hodnota
Majitelé firmy Tescoma	1	5	1	1	Získat zájem majitelů je velmi těžké - nedostatek času, jeden působí ve Zlíně, druhý v Praze. Poskytují zaměstnancům vysoké benefity, ale nepřikládají jim v rámci motivace velký význam. Je třeba získat je pro projekt a dodávat jim pravidelný srozumitelný reporting.
Zaměstnanci Tescoma - realizační tým	5	1	3	5	Realizační tým musí být dostatečně motivován, aby odvedl dobrou práci. Motivací může být právě prosazení benefitů, které mohou být výhodné i pro ně - je pro ně velmi důležité znát cíl.
Zaměstnanci Tescoma - čerpající benefity	3	1	1	3	Zaměstnanci musí být především seznámeni s tím, proč to firma dělá a musí pochopit, že je to pro ně výhodnější. Je třeba, aby jim bylo vysvětleno, že za lepší benefity se očekává vyšší loajalita a výkonnost.
Dodavatel technického řešení	3	3	3	3	U dodavatele se očekává střední zájem a zainteresovanost - jsou dodavatelem řešení, nikoliv zainteresováni na výsledku.

pozn.: 1 = nízká hodnota, 5 = nejvyšší hodnota

Problémem výše uvedeného přehledu stakeholders, tedy osob dotčených, je v nedostatečném zájmu majitelů společnosti na změně. S vedením je tedy nutné vše velmi dobře komunikovat, vysvětlit jim, jakého posunu ve výkonnosti a motivovanosti pracovníků bude zavedením systému dosaženo. Nevýhodou je velký rozdíl mezi postojem (zájmem) a mocí (vlivem na projekt).

Dalším nebezpečím může být nepochopení ze strany zaměstnanců – účastníků motivačního programu, kteří nemusí správně pochopit záměr.

9.4.1 Reporting informací

Mechanismus reportingu bude spočívat v monitoringu využívání jednotlivých benefitů v současnosti a následně po realizaci projektu. Bude se také sledovat motivace zaměstnan-

ců a loajalita k firmě – např. pomocí sledování fluktuace, zvýšené výkonnosti či výzkumem před a po realizaci.

Před spuštěním projektu proběhne dotazníkové šetření, které zjistí, jak jsou aktuálně benefity využívány a zda jsou s nimi zaměstnanci spokojeni/nespokojeni. Součástí bude otevřená otázka, která se zaměří na benefity, jenž by zaměstnanci v nabídce rádi uvítali. Po spuštění projektu (s dostatečnou časovou rezervou, aby si mohli zaměstnanci zvyknout) proběhne kontrolní dotazník spokojenosti, zaměřený na motivaci.

Tab. VIII. Reporting

Zdroj: vlastní zpracování

Stakeholders	Priorita hodnota	Reporting popis
Majitelé firmy Tescoma	5	Schůzka před zahájením projektu, pravidelné osobní schůzky, odesílání zápisů z porad realizačního týmu, zapojení do systému Wheel, závěrečný reporting
Zaměstnanci Tescoma - realizační tým	5	Pravidelné schůzky celého týmu jednou týdně, e-maily, využívání programu Wheel, závěrečná zpráva, vyhodnocení dotazníků
Zaměstnanci Tescoma - čerpající benefity	5	Newsletter, plakáty, nástěnky, intranet - Zlín i Praha
Dodavatel technického řešení	5	e-maily, osobní schůzky, videokonference

pozn.: 1 = nízká hodnota, 5 = nejvyšší hodnota
 pozn.: Wheel = systém projektového řízení využívaný ve společnosti Tescoma

9.5 Cíle projektu – logický rámec

Hlavním cílem projektu je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců. Úspěch projektu bude měřen podle objektivně ověřitelných ukazatelů, měřených rok od zavedení systému:

- snížení fluktuace – zejména počtu rozvázaných pracovních poměrů o 20 %;
- růst produktivity práce o 10 %;
- růst motivovaných zaměstnanců o 10 %;
- růst informovanosti zaměstnanců o poskytovaných výhodách o 20 %;
- pokles daňových a odvodových nákladů na zaměstnance o 5 %.

Navrhovaný systém nesmí výrazně překročit současné celkové náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod.

Logický rámec jednoduše a přehledně ukáže, co je záměrem projektu, jeho cílem a jaké budou předpokládány výstupy z pohledu ceny, času a kvality.

Tab. IX. Logický rámeček

Zdroj: vlastní zpracování

Označení projektu	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady (+) a rizika (-)
Účel	A) Zvyšování motivace, loajalita a výkonnosti zaměstnanců.	A) Výstupy před a po zahájení projektu - srovnávání.	A) Srovnání dotazníkových šetření, sledování křivky fluktuace a zkoumání důvodů pro odchod zaměstnanců.	(+) Zvýšený zájem pracovníků o motivaci formou volitelných a spravedlivých benefitů. (-) Nezájem ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů, nepochopení účelu projektu.
	B) Zlepšování řízení lidských zdrojů a jeho navázání na systém řízení firmy Tescoma.	B) Kontrola výkonnosti firmy a dosahování hospodářských výsledků.	B) Sledování produktivity práce, z toho vyplývající zvýšení tržeb.	
Cíl	Nabídka lepších benefitů v návaznosti na motivaci zaměstnanců. Zapojení řízení lidských zdrojů do řízení společnosti Tescoma. Zvýšení výkonů zaměstnanců a výkonnosti firmy.	Porovnávání výstupů před a po zavedení systému. Pokles počtu rozvázaných pracovních poměrů ze strany zaměstnavatele. Růst produktivity práce. Pokles daňových a odvodových nákladů na zaměstnance. Růst motivovaných zaměstnanců.	Sledování křivky fluktuace, sledování a porovnávání produktivity, monitoring tržeb - interní statistiky, výroční zprávy, dotazníky.	(+) Nabídka atraktivních a motivačních benefitů - motivovaný zaměstnanec = loajální zaměstnanec. (-) Současná nabídka je dostatečně atraktivní a zaměstnavatel za ni nic navíc po zaměstnancích nechce.
Konkrétní výstupy	1. start-up projektu	1. do 30. 4. 2012 mít schválen projekt majiteli společnosti	1. Schůzka s majiteli, seznámení s projektem a jeho výhodami.	(+) Kvalitní technické zaměření a nabídka benefitů, které je nutno jen sofistikovaně upravit. (-) Neschválení projektu ze strany majitelů společnosti.
	2. analýza současného stavu	2. provést analýzu a vyhodnocení současného stavu - dotazníky, návratnost min. 80 %	2. Dotazníky.	
	3. technologické možnosti			
	4. zavedení nového systému	3. Systém připraven ke spuštění - zkušební provoz od 30. 9., ostrý provoz od 1. 12.		
	5. close-out projektu	4. Informační kampaň pro zaměstnance - spustit od 30. 10.		
Klíčové činnosti	1.1. schválit projekt s majiteli společnosti	1.1. do 30. 4. 2012 schválit	1. Dokument o schválení projektu včetně rozpočtu předán majitelům.	(+) Zvýšení motivace zaměstnanců, vyšší loajalita, navázání na současnou bohatou nabídku benefitů. (-) Nezkoušenost z řízením lidských zdrojů, nezkoušenost s personalistikou a cafeteria systémem, nedůvěra lidí.
	1.2. vybrat vedoucího projektu	1.2. do 7. 5. 2012 jmenovat		
	1.3. vybrat tým	1.3. písemný soupis do 9. 5. 2012	2. Zpráva o průběhu, výsledky šetření, návrhy řešení - projektový manažer.	
	2.1. udělat analýzu současného stavu formou dotazníkového šetření	2.1. do 30. 5. 2012 připravit, do 30. 6. 2012 realizovat		
	2.2. vyhodnotit dotazníky	2.2. do 30. 7. 2012		
	2.3. připravit návrh řešení	2.3. do 15. 8. 2012	3. Zpráva o průběhu doložená výsledky - fluktuace, tržby, výkonnost.	
	3.1. vybrat dodavatele technologií	3.1. do 31. 8. 2012		
	3.2. dozorovat vývoj nového řešení	3.2. vývoj ukončit do 30. 9. 2012, poté zkušební provoz do 30. 10. 2012, následuje doladění a informace pro zaměstnance	4. Závěrečná zpráva pro majitele včetně prezentace dosažených výsledků.	
	4.1. spustit nový program benefitů	4.1. od 1. 1. 2013	5. Srovnávací analýzy.	
	4.2. spustit informační kampaň pro zaměstnance	4.2. od 30. 10. 2012		
	4.3. sledovat jejich dopad	4.3. rok od zavedení pravidelně, pak průběžně		
	4.4. vyhodnotit dopad nového systému	4.4. prvně po 6 měsících 1. 6. 2013, pak pravidelně		
	4.5. udělat dotazníkové šetření	4.5. do 1. 7. 2013		
	4.6. vyhodnotit dotazníky	4.6. do 1. 8. 2013		
	5.1. udělat porovnání se vstupním šetřením	5.1. do 1. 9. 2013		
	5.2. průběžně kontrolovat spokojenost a motivovanost zaměstnanců	5.2. sledovat čtvrtletně		

Dále bude nutno připravit konkrétní role, kompetence a matici odpovědnosti, která se nachystá po kompletním (jmenném) zajištění projektového týmu.

Základem pro návrh nového řešení zaměstnaneckých výhod bude dotazníkové šetření.

9.5.1 Technické řešení

Pro přehlednost a průhlednost benefičního systému bude všem zaměstnancům vytvořen účet, kde si budou moct vybírat výhody, které jsou pro ně atraktivní. Výhody budou nabízeny na základě pracovní pozice ve firmě a délky zaměstnání. Mimořádné benefity mohou být poskytovány u příležitosti životního jubilea, za mimořádné zásluhy atp.

Informace o stavu účtu budou zaměstnancům poskytovány pomocí informačního systému – každý zaměstnanec má k dispozici čip nebo elektronickou kartu, se kterou si razí příchod/odchod. Po přiložení a identifikaci karty se bude moct podívat na svůj účet a aktuální čerpání výhod. Systém bude rovněž propojen na počítačovou síť Tescoma – zde bude možnost volby benefitů. Na účet je třeba dostat se i mimo pracoviště – připojení přes webové rozhraní.

9.6 Fáze projektu

Projekt bude rozdělen do čtyř fází – předprojektová, projektová, provozní a poprovozní.

Předprojektová fáze

V rámci této fáze projektu bude provedena podrobná analýza zaměstnaneckých výhod poskytovaných ve společnosti Tescoma, jejich využívání pracovníky a dopad na výkony. Budou zajištěny podrobné výstupy o stavu fluktuace a produktivitě zaměstnanců. Proběhne dotazníkové šetření, z jehož výsledků bude zjištěno, jak jsou zaměstnanci informováni a motivováni poskytovanými benefity a jaké jsou jejich preference.

Projektová fáze

Tato fáze bude znamenat pro Tescomu vyšší výdaje, které budou využity na činnost projektového týmu, zavedení nového systému, software a personalistu. V této fázi bude také vybrán dodavatel technického řešení, upraví se nabídka benefitů a připraví se osobní účty

zaměstnanců. 30. 9. 2012 bude spuštěn zkušební provoz a proběhne testování. V tomto období bude také spuštěna masivní informační kampaň pro zaměstnance.

Provozní fáze

Provozní fáze je spojena se spuštěním ostrého provozu. Systém bude spuštěn 1. 1. 2013. První hodnocení proběhne po 6 měsících od zahájení provozu, dále pak průběžně.

Poprovozní fáze

Do této fáze bude patřit pravidelné sledování a hodnocení dosažených cílů. Náklady zde budou především na údržbu a aktualizaci software a na personalistu.

Pro jednotlivé fáze bude potřeba připravit organizaci a časový plán (sestavit WBS, metodu kritické cesty v projektu). Vzhledem k náročnosti projektu je příprava kompletní WBS a Ganttova diagramu bez sofistikovaného systému téměř nemožná. Proto bude tato část nahrazena zjednodušenou časovou analýzou projektu.

Tab. X. Ukázka časové analýzy od startu po zavedení projektu

Zdroj: vlastní zpracování

kód WBS	Název	Doba trvání (dny)
	Projekt - Motivace zaměstnanců	267
1.	start-up projektu	40
1.1.	schválit projekt - majitelé firmy	30
1.2.	vybrat vedoucího projektu, jmenovat	8
1.3.	vybrat projektový tým	2
2.	analýza současného stavu	76
2.1.	udělat analýzu současného stavu (dotazníkové šetření)	30
2.2.	vyhodnotit dotazníky	30
2.3.	připravit návrh řešení	16
3.	technologické možnosti	106
3.1.	vybrat dodavatele technologie	16
3.2.	dozorovat vývoj - spustit zkušební provoz, doladit chyby	90
4.	zavedení nového systému	45
4.1.	připravit a spustit informační kampaň pro zaměstnance	30
4.2.	spustit nový program pro zaměstnance	15

9.7 Nákladová analýza

Pro přípravu kompletní nákladové analýzy není dostatek informací. Pro schvalovací proces bude předložen základní plán, který bude obsahovat předběžné náklady na:

- zavedení nového systému;
- mzdy zainteresovaných osob (především nového personalisty);
- technologické řešení;
- informační kampaň.

Největší položkou rozpočtu bude výběr a aplikace nové technologie a náklady na software.

9.8 Řízení rizik v projektu

V rizikové analýze jsou zaznamenána rizika, která by mohla projekt významně ohrozit. Cílem analýzy je tato nebezpečí identifikovat a zjistit závažnost jejich dopadu na projekt.

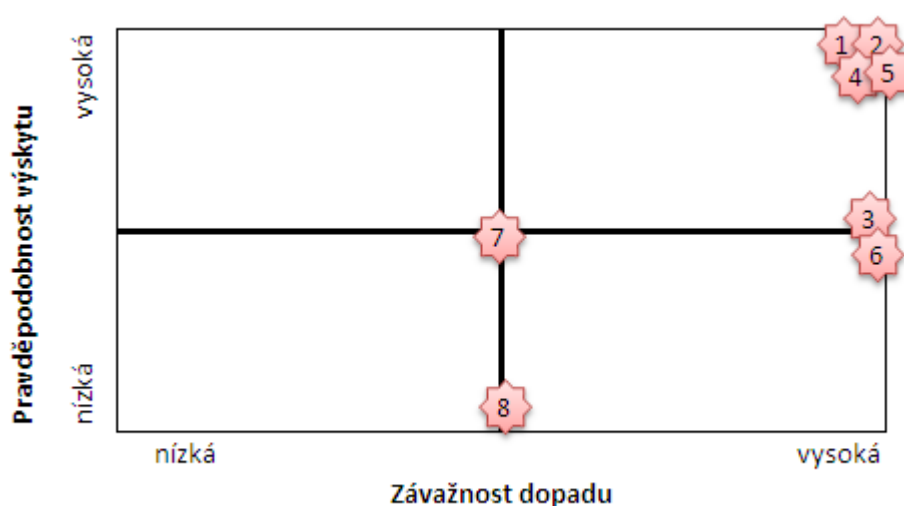
Tab. XI. Identifikace nebezpečí

Zdroj: vlastní zpracování

číslo rizika	hrozba	scénář	pravděpodobnost	dopad na projekt
1.	Nezájem ze strany zaměstnavatelů.	Zaměstnavatelé nepochopí důvody pro takovou změnu.	vyšoká	vyšoký
2.	Nezájem ze strany zaměstnanců.	Zaměstnanci nepochopí důvody změny.	vyšoká	vyšoký
3.	Současná nabídka zaměstnancům dostačuje.	Aktuální nabídka sice zaměstnance nemotivuje, současně je ale také nenutí vynakládat žádné úsilí pro její využívání. Proto změnu nechtějí.	střední	vyšoký
4.	Neschválení projektu vedením.	Nepodaří se nám zaujmout vedení, nezískáme souhlas k realizaci.	vyšoká	vyšoký
5.	Nezkušenost s řízením lidských zdrojů.	Neexistuje samostatné personální oddělení, firma nemá zkušenosti s řízením lidských zdrojů, nebude to zvládat.	vyšoká	vyšoký
6.	Překročení plánovaných nákladů.	Při realizaci projektu vzniknou vícenáklady, se kterými není v rozpočtu počítáno.	střední	vyšoký
7.	Překročení časových termínů.	Dojde ke zpoždění v jednotlivých dodávkách, tím se opozdí spuštění celého projektu.	střední	střední
8.	Problém s technologickým řešením.	Nový systém nebude dostatečně funkční.	nížká	střední

Dalším krokem je výpočet pravděpodobnosti rizika, jeho finanční dopad na projekt a hodnota rizika.

Pomocí matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu rizika bude vyhodnoceno, jak vysoce je projekt rizikový a jestli se může realizovat bez zvláštních opatření. Následovat bude rozhodnutí vedení společnosti, zda riziko není větší než příležitost.



Obr. 27. Matice pravděpodobnosti výskytu

Zdroj: vlastní zpracování

Z předložené matice jednoznačně vyplývá, že polovina rizik má vysokou pravděpodobnost výskytu a současně vysokou závažnost dopadu. Přesto však bude doporučeno tento projekt realizovat, a to zejména z důvodu očekávaného zvýšení výkonnosti zaměstnanců a přínosů pro firmu. Proto následuje tabulka návrhů na opatření ke snížení rizika.

Tab. XII. Návrhy na opatření ke snížení rizika

Zdroj: vlastní zpracování

číslo rizika	hrozba	návrh na opatření
1.	Nezájem ze strany zaměstnavatelů.	Perfektní příprava prezentace včetně analýzy přínosů a rozpočtů, která bude předložena v dostatečném předstihu.
2.	Nezájem ze strany zaměstnanců.	Masivní informační kampaň o výhodách a přínosech nového systému pro každého jednotlivce - e-mailly, nástěnky, intranet - s cílem nadchnout a přesvědčit.
3.	Současná nabídka zaměstnancům dostačuje.	Masivní informační kampaň o výhodách a přínosech nového systému pro každého jednotlivce - e-mailly, nástěnky, intranet.
4.	Neschválení projektu vedením.	Perfektní příprava prezentace včetně analýzy přínosů a rozpočtů, která bude předložena v dostatečném předstihu.
5.	Nezkušenost s řízením lidských zdrojů.	Příjem zkušeného personalisty do trvalého pracovního poměru.
6.	Překročení plánovaných nákladů.	Při sestavování rozpočtu počítat se skrytými rezervami.
7.	Překročení časových termínů.	Pokud dojde u některé z činností k překročení časového limitu, budou se hledat rezervy jinde - např. paralelní vykonávání některých aktivit.
8.	Problém s technologickým řešením.	Pokud bude vybrán zkušený dodavatel, bude pravděpodobnost tohoto rizika nízká

Návrhy na opatření ke snížení rizika budou doplněny o předpokládané náklady, sníženou pravděpodobnost v procentech a novou hodnotu sníženého rizika v Kč.

9.9 Hodnocení úspěšnosti

Celý projekt bude potřeba na závěr vyhodnotit pomocí objektivních ukazatelů. Je třeba sledovat, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

9.9.1 Zvýšení produktivity práce, růst motivovaných zaměstnanců

Zavedením systému se dá očekávat nárůst spokojenosti zaměstnanců (zejména dlouhodobě pracujících). Tím by mělo dojít ke zvýšení produktivity práce. Bude třeba sledovat ukazatele produktivity a srovnávat s vývojem v letech, kdy tento systém ještě nebyl k dispozici. Výpočet bude probíhat následovně:

Požadovaná produktivita práce na zaměstnance * průměrný počet zaměstnanců = přidaná hodnota firmy.

Ukazatelem produktivity bude také nárůst celkových tržeb.

9.9.2 Pokles počtu rozvázaných pracovních poměrů ze strany zaměstnanců

Pravidelně se bude sledovat a srovnávat křivka fluktuace. Budou se pečlivě zkoumat důvody rozvázání pracovního poměru. Vycházet se bude z interních statistik, výročních zpráv i výstupních pohovorů.

9.9.3 Dotazníkové šetření

Firma Tescoma by měla pravidelně zjišťovat spokojenost zaměstnanců se systémem. Také by měla ověřovat informovanost pracovníků o zaměstnaneckých výhodách a jednotlivých preferencích. Na základě těchto šetření by měla navrhnout případné změny.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo představení a prozkoumání Baťovy soustavy řízení a její srovnání s řízením firmy Tescoma. Snahou bylo dokázat, že i dnes, tedy za naprosto jiných ekonomických a politických podmínek lze aplikovat Baťovu soustavu řízení do moderní firmy.

V teoretické části byla čtenářům přiblížena problematika řízení podniků z komplexního pohledu. Poté byla přehledně představena a vysvětlena Baťova soustava řízení. Pro srozumitelnější pochopení byla rozdělena do tří okruhů. Díky tomu ji bylo možno objektivně srovnávat a jeden z výrazně rozdílných prvků později upravit pro aplikaci do řízení moderní firmy.

V analytické části byla představena společnost Tescoma, s.r.o. Tento přední český výrobce kuchyňského nádobí a náradí bývá často označován za pokračovatele Baťova odkazu. Je to však oprávněné tvrzení? Cílem bylo zanalyzovat, zda Tescoma skutečně využívá Baťovu soustavu řízení pro vedení svého podniku. Proto byla podrobně analyzována její strategie a prozkoumány jednotlivé prvky řízení. Výsledky byly následně podrobeny analýze, a to formou srovnání s Baťovou soustavou řízení.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že Tescoma částečně využívá prvky Baťovy soustavy řízení. K převážné shodě došlo v oblasti organizace, řízení a rozvoje podniku, ke stoprocentní shodě v oblasti prodeje, podpory prodeje a reklamy. Tescoma je ukázkou toho, že Baťova soustava řízení lze aplikovat do současné firmy, i když v modernizované podobě. Není třeba kopírovat přesně každý prvek, ale je potřeba zajistit, aby byl zachován poměr tří veličin – řízení kvality, nákladů a času.

Velmi významné rozdíly byly nalezeny v přístupu k řízení a rozvoji lidských zdrojů. I když jsou obě firmy orientovány na sociální oblast a poskytování vysokých výhod pro zaměstnance, Baťa tak činil za účelem zvýšení výkonnosti pracovníků, zatímco Tescoma tyto benefity poskytuje plošně všem bez rozdílu. To by do budoucna mohlo vést ke snížení motivace a zvýšení fluktuace.

Na základě zjištěných skutečností se tedy projektová část zaměřuje na zavedení benefitů, které budou výhodné pro zaměstnance, ale současně přinesou také zvýšení výkonů firmě Tescoma. V rámci projektu byla definována rizika a současně doporučeny návrhy na opatření, které hrozbu rizik výrazně sníží. Zavedení tohoto systému může být prvním krokem

pro zapojení řízení lidských zdrojů do strategického řízení firmy. Dále by se měla firma soustředit na vzdělávání a vychovávání nástupců a zabývat se programem účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě. Tím se systém řízení stane vyváženějším a bude lépe navazovat na osvědčený Baťův model.

„V literatuře je popsáno mnoho modelů řízení. Za jediný správný systém považuje řada autorů právě ten svůj. Zkušenosti ale potvrzují, že není jednou provždy vynalezen optimální systém řízení. Vhodnost toho či onoho systému závisí na místě, čase, hospodářské i celkové společenské úrovni, mění se s měnícími se podmínkami. Optimální je takový systém organizace a řízení, který umožňuje dosahovat vytčených cílů. Univerzální návod neexistuje. Protože se stále mění podmínky, není systém organizace a řízení nikdy hotov. Musí se neustále přizpůsobovat těmto měnícím se podmínkám.“³⁷

³⁷ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. Počet stran 166. ISBN 80-7219-005-9, s. 80

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BAŘA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vydání. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.
- [2] BAŘA, T. *Úvahy a projevy*. 4. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [3] BAŘA, T. J., SINCLAIROVÁ, S. *Bařa – Švec pro celý svět*. 1. vydání, Praha: Melantrich, 1991. 248 s. ISBN 80-7023-106-8.
- [4] BROŽ, I. *Sága rodu Bařovcov*. 1. vydání. Bratislava: Práce, 1990. 144 s. ISBN 80-7094-207-X.
- [5] CEKOTA, A. *Bařa - myšlenky, činy, život a práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. 125 s.
- [6] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Bařa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 271 s. ISBN 80-7318-220-3.
- [7] CEKOTA, A. *Zásady pro zpravodaje časopisu Zlín*. Zlín, 1931.
- [8] ČUBA, F., HURTA, J. *Fungování podniků v současném světě*. 1. vydání. Slušovice: MONDON, s. r. o., 2002. 85 s. ISBN 80-903108-1-8.
- [9] ERDÉLY, E. *Bařa – švec, který dobyl světa*. 1. vydání. Zlín: Archa, 1990. 192 s. ISBN 59-078-90.
- [10] GARLÍK, V. *Bařovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0160-6
- [11] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [12] HLAVÁČ, M. *Tvůrci českého zázraku*. 1. vydání. Praha: APS Agency, 2000. 208 s. ISBN 80-86363-00-7.
- [13] HOFMANOVÁ, J. *Využití nástrojů PR v rámci komunikační strategie organizace*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí diplomové práce Mgr. Ing. Olga Jurášková.

- [14] IVANOV, M. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho Bratra Tomáše*. 1. vydání. Vizovice: Lípa, 1998. 382 s. ISBN 80-86093-14-X.
- [15] KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [16] KUDZBEL, M. *Baťov systém riadenia*. 1. vydání. Bratislava: Marada Capital Services, a.s., 2001. 195 s. ISBN 80-968458-1-0.
- [17] KUDZBEL, M. *Baťa hospodársky zázrak*. 1. vydání. Bratislava: Marada Capital Services, a.s., 2003. 96 s. ISBN 80-968458-2-9.
- [18] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2. vydání. Tava Graphical s.r.o., 2007. 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4.
- [19] NEUMAIEROVÁ, I. A KOL. *Řízení hodnoty podniku*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- [20] POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: NADACE TOMÁŠE BATI ve spolupráci s ČR-MZA BRNO – STÁTNÍM ARCHIVEM ZLÍN, 2005. 62 s. ISBN 80-239-2149-5.
- [21] RYBKA, Z. *Principles of the Bata management system*. 2nd ed. Zlín: Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, 2008. 104 s. ISBN 978-80-208-728-6.
- [22] TESCOVA. *Grafický a design manuál prodejen*. Zlín: 2011.
- [23] TESCOVA. *Prezentace 2000*. [s. l.]. 2000.
- [24] TESCOVA. *Prodejní centra – Shopping centers*. Zlín: 2012. 48 s.
- [25] TESCOVA. *Tescova pod slupkou*. [s. l.]. 2009.
- [26] THOMSON, R. *Řízení lidí, Managing people*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [27] TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. Počet stran 166. ISBN 80-7219-005-9.
- [28] VALACH, F. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990. 80 s. ISBN: 80-7318-0025-5.

- [29] ZELENÝ, M. *Bata – System of Management*. In: IEBM Handbook of Human Resources Management. London, 1997.
- [30] ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. 58 s. ISBN 80-7318-046-4.
- [31] ŽÁKOVÁ, Z. ŽÁK, M. *Hon na Slušovice*. Praha: FUTURA a.s., VICTORY, spol. s r.o., 1992. 140 s. ISBN 85523-15-9.

Periodikum

- [32] BAŤA, T. Editorial. *Tescoma magazín*. Praha: Stenella, s.r.o., 2005, č. 1.
- [33] HORŇÁKOVÁ, L. Václav Havel a Zlín. *Magazín Zlín*. Zlín: Statutární město Zlín ve spolupráci s HEXXA komunikační agentura s.r.o., 2012, č. 2.
- [34] TESCOOMA. *Tescoma magazín – jen dobrý recept nestačí*. Praha: Business media CZ, s.r.o., 2010, č. 2.
- [35] VALŮŠEK, D. Jak se rodilo baťovské tiskové impérium: „Dejte mi tři redaktory a dva sázecí stroje.“ *Magazín Zlín*. Zlín: Statutární město Zlín ve spolupráci s HEXXA komunikační agentura s.r.o., 2011, č. 3.

Elektronické zdroje

- [36] *Bata.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-3-5]. Dostupné z <http://www.bata.cz/>.
- [37] NADACE TOMÁŠE BATI. Historie. *Batova-vila.cz* [online]. [cit. 2012-3-8]. Dostupné z <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Historie.html/>.
- [38] TESCOOMA. Hriste. *Intranet.tescoma.cz* [online]. Zlín © 2011 [cit. 2012-3-5]. Dostupné z http://intranet.tescoma.cz/novy_intranet/hriste/index.php/.
- [39] TESCOOMA. Novinky a vychytávky. *Tescoma.cz* [online]. Zlín © 2011 [cit. 2012-3-8]. Dostupné z <http://www.tescoma/novinky-a-vychytavky-nove-v-sortimentu-brezen-2012/>
- [40] *Tescoma.cz*. [online]. Zlín © 2011 [cit. 2012-3-5]. Dostupné z <http://www.tescoma.cz/>.
- [41] TESCOOMA. Tescoma s chutí. *Tescoma.cz* [online]. Zlín © 2011 [cit. 2012-3-11]. Dostupné z <http://www.tescoma/tescoma-s-chuti/>.

- [42] TESCOMA. Video. *Tescoma.cz* [online]. Zlín © 2011 [cit. 2012-3-6]. Dostupné z <http://www.tescoma/video/>.
- [43] TESCOMA. *Výroční zprávy 2001-2009*. [cit. 2012-03-05]. Dostupné také z <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=186147&sysinf.klic=64350f71a68f19a3e61f9e8691abd1cb&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=8197&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=08.03.2012/>.
- [44] *Zlin.estranky.cz* [online]. [cit. 2012-3-5]. Dostupné z <http://zlin.estranky.cz/>.

.Ostatní zdroje

- [45] BAŤA. Vzdělávací CD-ROM o Tomáši Baťovi. [CD-ROM]. Marianka: Marada Capital Services, a.s., [cit. 2012-03-08].
- [46] ČR – MORAVSKÝ ZEMSKÝ ARCHIV V BRNĚ, PRACOVIŠTĚ ZLÍN, Fond Baťa II/8, výstřížková služba, svazek 112, 113, 114, OBZOR PŘEROV, 2. 2. 1938.
- [47] FMK UTB. *Tescoma a Baťův podnikatelský příklad* [CD ROM]. Zlín, 2010. [cit. 2012-03-06].
- [48] Interní zdroje Nadace Tomáše Bati, Gahurova 292, Zlín.
- [49] Interní materiály společnosti Tescoma, s.r.o., U Tescomy 241, Zlín.
- [50] UTB Zlín. *Tescoma a Baťův podnikatelský příklad*. Výukové DVD. 2010.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B	Baťa
B2B	Business-to-business
BCG	The Boston Consulting Group – portfoliový model
BSO	Bata Shoe Organization
BŠP	Baťovy školy práce
CD	Compact Disc
CD ROM	Compact Disc Read – Only Memory
č.	číslo
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
FC	Fotbalový klub
Chozrasčot	zkratka pro hospodářský rozpočet
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Česká koruna
km	kilometr
LC	Logistické centrum
n. p.	národní podnik
NG	Národní galerie
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN	Organizace spojených národů
s.	strana
s. r. o.	s ručením omezeným
SK	Sportovní klub
SPH	System podnikového hospodaření
SPIN	Metoda na určení pozadí vzniku projektu
T	Tescoma
T. Baťa	Tomáš Baťa
TV	Televizní vysílání
tzv.	tak zvaný
Wheel	System pro řízení projektů využívaný ve společnosti Tescoma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Tomáš Baťa (3. 4. 1876 - 12. 7. 1932).....	19
Obr. 2. Sourozenci Anna, Tomáš a Antonín Baťovi, kolem r. 1900 (PAS)	21
Obr. 3. Zpracování kůží v koželužně, 1919	32
Obr. 4. Výroba obuvi v Baťově továrně, 1919	32
Obr. 5. Počet zaměstnanců firmy Baťa v letech 1894 až 1938	37
Obr. 6. Skupina domků na ulici Podlesí, 1927 – 1928	40
Obr. 7. Obytná čtvrť Nad ovčírnu, 1935	40
Obr. 8. Standardní typ Baťovy tovární budovy ve Zlíně,.....	41
Obr. 9. Interiér Baťovy prodejny v Praze, 1919.....	44
Obr. 10. Počty vlastních prodejen firmy Baťa v letech 1918-1937.	44
Obr. 11. Natáčení propagačního filmu ve Zlínských ateliérech, 1938.....	48
Obr. 12. Zlín, 1936, ročník V, číslo 32	48
Obr. 13. Sdělení zaměstnancům firmy T. & A. Baťa	49
Obr. 14. Plakát Baťa	49
Obr. 15. Tescoma – budova Nupaky, 2009.....	55
Obr. 16. Tescoma – Logistické centrum Zlín, 2009	57
Obr. 17. Modelování, 2009	66
Obr. 18. Sportovně relaxační centrum „Kačák“, 2009	71
Obr. 19. Tescoma prodejní centrum Zlín, Dlouhá ulice, 2009	72
Obr. 20. Tescoma, Vánoční inzerce, 2010.....	73
Obr. 21. Měsíční leták Tescoma, 2011	74
Obr. 22. Obálka Tescoma magazínu 2/2010.....	76
Obr. 23. Divadlo Žitná, 2009	78
Obr. 24. Design stage, 2009	78
Obr. 25. Ambiente Frankfurt, 2011	79
Obr. 26. Dcera T. Bati juniora, Tescoma, 2. 5. 2011	89
Obr. 27. Matice pravděpodobnosti výskytu	101

SEZNAM TABULEK

Tab. I. Vývoj počtu zaměstnanců Tescoma 1992 – 2011	68
Tab. II. Rozdělení zaměstnanců Tescoma, k 31. 12. 2011	68
Tab. III. Srovnání organizace, řízení a rozvoj podniku.....	82
Tab. IV. Srovnání organizace, řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	85
Tab V. Srovnání prodej, podpora prodeje a reklama	86
Tab. VI. Návrh zapojení zaměstnanců do programu Účast na zisku a ztrátě.....	91
Tab. VII. Zákazníci projektu.....	95
Tab. VIII. Reportig.....	96
Tab. IX. Logický rámec	97
Tab. X. Ukázka časové analýzy od startu po zavedení projektu.....	99
Tab. XI. Identifikace nebezpečí	100
Tab. XII. Návrhy na opatření ke snížení rizika	101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Organizační struktura Tescoma s.r.o.

Příloha P II Tescoma lecčím připomíná Baťu

PŘÍLOHA P II: TESCOA LECČÍM PŘIPOMÍNÁ BAŤU

»Místo lamentací a nářků hledáme způsoby, jak zlepšit svoji práci,« tvrdí podnikatelé

Tescoma lecčím připomíná Baťu

SERIÁL (2)
Zlaté české ruče

Název firmy: Tescoma Zlín
Charakteristika: Česká výrobně-obchodní firma bez účasti zahraničního kapitálu
Založena: 1991
Obrat: v roce 1992 bez úvěru - 40 milionů korun
Předpokládaný obrát v roce 1998: Kolem jedné miliardy
Počet zaměstnanců: 200 (včetně obchodních zástupců)
Zastoupení: Slovensko, Polsko, Itálie, Slovinsko, Španělsko.
Zařízení: Výroba a prodej kuchyňských potřeb a domácích elektrospotřebičů
Sortiment: Nerezové nádobí v sadách i jednotlivě, servírovací nádobí, nože, přístroje, pánve a formy s antiadhezním povlakem, vodní program, koupelnové doplňky, univerzální drátěný program, kuchyňské spotřebiče, domácí klimatizace, elektrické vytápění, ventilátory.

„Byla to souhra náhod. V roce 1991 jsem definitivně skončil s muzikou. Do té doby jsme to spolu s kamarádem zkonšerovali s kapelou Symfonik Rumpál. Prodal jsem bubny a upřímně řečeno, hledal jsem hlavně způsob obživy, kterým bych si vydělal na mnohem lepší muzikantské vybavení, abych to mohl rozjet znovu. Shodou okolností se mi tehdy dostal do ruky ze zahraničí dovezený sporčic vody. Tady to ještě nikdo neznal, ale mě máme se to moc líbilo, stejně jako jiným, kterým sem tu vše ukázal. Zjistil jsem si překupníka a začal jsem prodávat jako podomní prodáváč. Mnozí si možná na to ještě vzpomínou. Na tehdejší poměry jsem si vydělal „velké peníze“. Znovu jsem se spojil s muzikantským kamarádem Jiřím Vaculíkem a začali jsme prodávat ve dvojici. Šlo to. Zároveň jsme taky vymysleli název firmy Tescoma. Neznamená zhořel. Prostě nám to dobře znělo. V roce 1992 jsme již měli dvacítku prodejních míst sporičů. Živě jsme s novými kolegy ve firmě předváděli, co to umí. Bylo to úmorné, ale Tescoma se chytila, vzpomíná v nyní. Šli luxusní vzorkovně zakladatel a jeden ze spoluzakladatelů firmy Petr Chmela.

Sto továren ve 30 zemích

Sortiment se neustále rozšiřoval. Ke sporčicům vody přibývaly stolní ventilátory, teplotometry a další zboží. Zlom nastal začátkem roku 1994. „Už jsme měli dost zkušeností a také jsme sjedili kus světa. Po zapsání ochranné známky do registru jsme zredigovali dovozní zboží a začali vyrábět, hlavně v zahraničí, vlastní produkci. Příloží

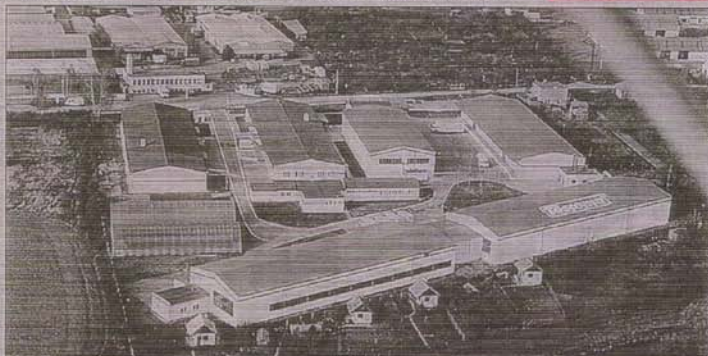
neodělal. Ani na Moravě, ani v pobočce na Slovensku. K drobným změnám došlo pouze v Praze. Zaměstnancům připlácíme na dovolenou v Chorvatsku, obědy máme za desetikorunu. A o tom, kolik si kdo vydělá, se na Zlínsku obvykle nechováří.“ tvrdí Petr Chmela. Mimořádně, stejnou odpověď dostal zpravodaj Blesku i přímo ve skladovacím areálu, kde si jediný a místa od počátku včetně šaten a so-

Lepší než reklama

Prakticky všechny obchodní domy v síti Prioru-Interkontakt, Tesca, Baumaxu, spotřebních družstev COOP a jiných mají v bílo-červených barvách vybavena oddělení domácích potřeb. „Děláme rekonstrukce na vlastní náklady a školíme i jejich prodáváče, aby dokázali předvádět

náše zboží. Je to oboustranně výhodná spolupráce a osvědčuje se víc než jakákoliv reklama. Rozhodně nemíníme tento trend opouštět. Vždyť dobře vybavená kuchyň a domácnost je docela přirozeným práním každé rodiny,“ tvrdí shodně lidé ze zlínských firm.

▼ **Letecký pohled na centrální zlínské sklady, odkud zboží putuje po republice i do mnoha míst Evropy**



▲ Přístroje, stejně jako řada jiného artiklu, přicházejí v kusech. Po kontrole kvality a přelastění se toprva balí.

▲ **Padně jako v obchodním domě Krone na Václavském náměstí v Praze vybavuje Tescoma všechny velké obchodní domy přehládanými oddíly s kuchyňským zbožím**
Foto Blesk - Miroslav Hamala

Koordinace prodeje

Obchodní zástupci jsou vybaveni mobilními kancelářemi. Jsou ve spojení s centrálním skladem, který je na ploše 2,5 hektaru ve Zlíne. Jejich činnost je kontrolována satelitním systémem GPS, který průběžně sleduje a vyhodnocuje zásobování zbožím v daném regionu. Zboží rozváží prakticky nepřetržitě především pětatřicetivozů Mercedes-Sprinter, jejichž pohyb je neustále systémem sledován a v případě nutnosti korigován. Tescoma byla na posledním veletrhu spotřebního zboží v Brně jedním z největších a obratem i nejúspěšnějších vystavovatelů. V příštím roce vstupuje na výheb největší veletrhy v tomto sortimentu v Miláně a Frankfurtu.

Nulová fluktuace

„Nemám rád velká slova a asociální síň. Prostě od nás nikdo za poslední tři roky

článek z deníku BLESK, 18.října 1997