



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Uplatňování principů řízení ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Iveta Marhounová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta MARHOUNOVÁ**
Osobní číslo: **E17602**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Uplatňování principů řízení ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení uplatňování principů řízení ve vybrané organizaci vycházející z provedených analýz, komparace s uplatňováním principů Baťova systému řízení.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení a uplatňování principů řízení s cílem zvyšování výkonnosti podniku, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza problematiky.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Prentise Hall.

Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.

Rybka, Z. (2017). *Principles of the Bata Management System*. Žilina: GEORG.

Stýblo, J. (2010). *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional Publishing.


Zelený, M. (2011). *Hledání vlastní cesty*. Praha: Computer Press.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůvé 13 370 01
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehof, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: Uplatňování principů řízení ve vybrané organizaci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 8. dubna 2019

.....

Bc. Iveta Marhounová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za její cenné rady a kvalifikované připomínky, odborné vedení práce a pomoc při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Řízení	10
2.1	Řízení změn	10
2.2	Historie řízení a jeho vývoj	11
2.3	Základní principy řízení.....	14
2.4	Obchodní etika a etický postoj	16
2.5	Očekávání investorů a organizační záměry	17
3	Firma Baťa	19
3.1	Charakteristika společnosti.....	19
3.2	Firemní filozofie	19
3.3	Vize, poslání a strategie podniku.....	20
3.4	Organizační struktura	22
3.5	Základní principy řízení v oblasti obchodu	23
3.5.1	Plánování.....	23
3.5.2	Samospráva	24
3.5.3	Účast na zisku a ztrátě	26
3.5.4	Obchod	28
3.5.5	Obchodní místa a obchodníci	29
3.5.6	Budování značky, loga a reklamy	31
3.5.7	Tiskoviny a firemní publikace.....	35
3.6	Základní principy řízení v oblasti lidských zdrojů	36
3.6.1	Získávání a výběr pracovníků	36
3.6.2	Vzdělávání a výchova pracovníků	38
3.6.3	Mzdová soustava a proces odměňování	41
3.6.4	Motivace.....	43
3.6.5	Pracovní morálka.....	44

4	Cíle a metodický postup	46
5	Firma Partners F.S., a.s.	47
5.1	Charakteristika společnosti	47
5.2	Firemní filosofie	47
5.3	Vize, poslání a strategie podniku	48
5.4	Organizační struktura	50
5.5	Komparace základních principů řízení v oblasti obchodu	51
5.5.1	Plánování	51
5.5.2	Samospráva	53
5.5.3	Účast na zisku a ztrátě	54
5.5.4	Obchod	55
5.5.5	Obchodní místa a obchodníci	56
5.5.6	Budování značky, symbolů, loga a reklamy	58
5.5.7	Tiskoviny a firemní publikace	60
5.6	Komparace základních principů řízení v oblasti lidských zdrojů	62
5.6.1	Získávání a výběr pracovníků	62
5.6.2	Vzdělávání a výchova pracovníků	64
5.6.3	Mzdová soustava a proces odměňování	66
5.6.4	Motivace	67
5.6.5	Pracovní morálka	68
6	Návrhy a doporučení	70
7	Závěr	76
8	Summary and keywords	77
9	Seznam literatury	78
10	Elektronické a ostatní zdroje	80

1 Úvod

Vznik řízení (angl. managementu) lze datovat od konce 19. století. Vývoj řízení začíná od průmyslové revoluce a přechází od vědeckého řízení s Taylorem, přes mechanistický přístup se zástupcem Maxem Weberem, přes školu lidských vztahů s nejznámějším zástupcem Tomášem Baťou, přes humanistický přístup s Douglosem Mc. Gregorem, moderní názory Toma Burnse a Georga Stalkera, přechází až do postmoderních názorů Garetha Morgana. Existuje mnoho dalších principů a metod řízení, které patří pod záštitu výše uvedených přístupů pro oblast řízení. Řízení bylo a je klíčovým bodem úspěchu každé firmy. Ekonomické podniky fungují díky řízení jednotlivých oblastí.

Dnes jsou podniky pod neustálým tlakem vyvolaným konkurencí, potřebou snižovat náklady a tlakem ze stran klientů s důrazem na zvyšování kvality. Důležitým krokem, jak se podnik může vypořádat se všemi nedostatky, je efektivní systém řízení. Řízení představuje jeden z nástrojů, jak zajistit lepší kvalitu pro zákazníky. Neustálým zlepšováním procesů řízení se mohou zmenšit náklady a zvýšit výkonnost. Je to vše, co vychází z podnikové strategie a pomáhá k naplnění cílů.

Cílem diplomové práce je vypracovat návrhy změn na zlepšení uplatňování principů řízení ve vybraném podniku. Tyto návrhy vychází z provedené analýzy současného stavu podniku a komparace principů Baťova systému řízení.

Tomáš Baťa byl v minulém století nejúspěšnějším podnikatelem tehdejšího Československa a jeden z nejúspěšnějších podnikatelů celosvětově. I dnes jsou využívány jeho systémy řízení podniku. Navíc je pro ostatní vzorem díky své pílí a mravním hodnotám. Právě pro svůj nesmrtelný odkaz a neustále platné systémy řízení je uplatňování Baťova principů řízení vybráno pro komparaci se způsobem jejich aplikace ve vybraném podniku dnes.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. První část je věnována teoretickým informacím získaným z knižních zdrojů, internetu, odborných časopisů a cizojazyčných článků v oblasti řízení obecně a principů Baťova systému řízení.

Pro druhou, aplikační část práce je zvolen podnik v České republice s obchodním názvem Partners Financial Services, a.s. Tento podnik se zabývá službami v oblasti financí. Jeho systém řízení je srovnáván s Baťova principem řízení ve vybraných oblastech. V této části se práce zabývá rozborem řízení ve vybraném podniku pomocí podnikových materiálů, vnitřních předpisů, norem a směrnic. Výsledkem této analýzy jsou návrhy řešení, které pomohou vybranému podniku zlepšit principy řízení.

2 Řízení

Řízení neboli management lze chápat jako proces koordinování aktivit skupiny pracovníků, realizovaných za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004). Řízení ve smyslu zaměření se na podnik je cílově orientované zvládnutí celku a jeho funkcionálních činností (Tichá, Hron, 2002). P. F. Drucker (1993) uvádí, že řízení je funkcí, disciplínou, návodem, jaké je potřeba zvládnout a manažeři jsou lidé, kteří tuto disciplínu provádějí, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. Řízení a jeho schopnosti, integrita a výkonnost jsou rozhodujícími faktory nejen pro USA, ale také pro celý svět. Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) řízení můžeme chápat jako dosahování cílů podniků prostřednictvím jiných. Pro lepší představu se zdůrazňují tři hlavní definice, a to vedení lidí nebo specifické aktivity vykonávané vedoucími pracovníky nebo účel a používané nástroje.

Řízení má velkou rozmanitost ve významu, jelikož pochází z anglického slova management, které je těžké jednoznačně přeložit. A i to je jedním z důvodů, proč zde máme tak velkou názorovou pestrost na určení jeho významu.

2.1 Řízení změn

Změnu lze chápat jako odklon od stávajícího stavu nebo také jako nepřetržitý a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se organizace vyrovnává nejen se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy. Cílem změny je udržet firmu schopnou, ekonomicky zdravou, efektivní a konkurenceschopnou. Změnu můžeme brát jako příležitost, nebo jako hrozbu. Je možné změny rozdělit do tří skupin, a to na změny:

- přírůstkové, postupné, které jsou vhodné pro stabilní prostředí, kde pouze dolaďujeme některý z parametrů organizace,
- transformační změny jsou takové změny, při kterých provádíme zásadní zásahy do firmy a jsou dynamičtější než normální změny,
- změny založené na kombinaci předchozích způsobů (Kaplan, & Norton, 2010).

Metody, jak dosáhnout těchto změn, jsou dvě: metoda inovace a metoda postupných kroků. Metoda inovace je snaha dosáhnout co nejlepších výsledků v co nejkratším čase. Při tomto zavedení může v praxi nastat masivní propouštění zaměstnanců (tím firma snižuje náklady) či snížení mzdových nákladů spojených se změnou organizační struktury (například zeštíhlení firmy). Metoda postupných drobných kroků neboli princip Kaizen

či metoda kontinuálních změn, jak je z názvu patrné, se snaží dosáhnout cíle pomocí drobných kroků. Tato metoda přináší dlouhodobé změny a postupně odstraňuje staré zlozvyky a chyby ve firmě.

Kdy a jakou metodu použít je většinou určeno na straně stakeholders (tj. zájmové skupiny, např. majitelé firem, členové správní rady atd.). Ovšem nutno říci, že pokud je potřeba uskutečnit razantní změnu jako například dostat se z finanční krize nebo potřeba změnit majitele, preferují firmy metodu inovace. V případě relativně stabilního prostředí firmy se doporučují spíše postupné změny. Změna může být spojená s úspěchem i neúspěchem a může k ní dojít plánovaně i nečekaně. (Kubičková a Rais, 2012)

2.2 Historie řízení a jeho vývoj

Dle Vysušila (1996) se vznik a začátek řízení datuje do druhé poloviny 19. století a je spojen s průmyslovou revolucí a dělbou práce, kdy dochází také k výraznému rozmachu tovární výroby. Systematický rozvoj řízení je v prvním desetiletí minulého století spojován se čtyřmi klasickými směry. Jde o směry označované jako školy:

- a) vědeckého (průmyslového) řízení,
- b) lidských vztahů,
- c) správního řízení,
- d) byrokratického řízení.

Charakteristické rysy jednotlivých škol

a) Vědecké řízení se zaměřovalo na tři faktory výroby: člověk, stroj a výrobek. Jednalo se o snahu hospodárné přípravy a následné provádění výrobních procesů, a to na nejnižší úrovni podnikové organizace. Na základě pohybových studií se využívaly ověřené způsoby práce nejlepších dělníků a postupy založené na exaktním měření času nezbytné pro danou pracovní operaci (vznik tzv. normování). Odůvodněné časové nároky pak byly výchozí jak pro plánování výroby, tak i pro odměňování pracovníků. Největším efektem byla specializace výroby, která postupně vyústila ve velmi produktivní výrobní linku. Jako průkopníky vědeckého řízení si můžeme uvést F. W. Taylora, manžele Gilbrethovi, H. Emersona, C. G. Bartha. Jejich největší přínos do dnešní doby je v postupech plánování, provádění a odměňování práce, a hlavně umění dělat práci rychle, kvalitně a s co nejnižšími náklady.

b) Škola lidských vztahů kladla důraz na psychologické a sociologické faktory a jejich vliv na výsledky práce lidí. Z těchto empirických rozborů se odvodilo mnoho doporučení pro tvorbu metod vedení lidí a hlavně pro jejich motivaci a stimulaci. Počítalo se i s osobními a skupinovými zájmy lidí, vlivy různých podmínek, způsoby řešení konfliktů a další. Za hlavní představitele této školy považujeme E. Maya, V. Pareta, E. Durkheima, A. Mosse, W. D. Scotta. Jejich největší přínos do dnešní doby je názor, kdy a za jakých podmínek a situací je motivační vedení pracovníků hospodárnější a účinnější než náročnější zlepšování pracovních podmínek.

b.1) Paternalismus (Cejthamr, 2010) byl na svou dobu mimořádně úspěšný pokus, jak skloubit klasické pojetí řízení s prvky human relations. Charakteristické prvky pro tento přístup jsou výběr zaměstnanců, organizace práce, delegování, systém zaškolení pracovníků, sociální systém a sociokulturní systém uvnitř firmy. Hlavním představitelem tohoto směru je Tomáš Baťa. Hlavní přínosy pro dnešní dobu je zavedení samosprávy dílen a účasti zaměstnanců na zisku. Díky tomu dochází k úspoře materiálu, energie a času. Výsledkem je zvýšení produktivity práce a snížení celkových nákladů. Organizace byla rozdělena na malá oddělení, která si vedla své účetnictví, finance, jednaly jako soukromé samostatné jednotky. Za špatný výrobek byla pokuta. Ve firmě byla velmi důležitá pracovní morálka, vedoucí oddělení měli mít přátelský vztah s podřízenými, a to i v životě mimo továrnu.

c) Škola správního řízení zavedla koncept systémového řízení činností v rámci firem. Zdůrazňovala koordinační úlohu manažerů a uspořádání řídicího procesu. Vytvořila koncept funkcí vedoucích pracovníků, jako je plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola a komplexní doporučení pro jednání pracovníků. Za představitele této školy můžeme zmínit H. Fayola, L. Gulicka, G. Mooneyho. Největším přínosem je platnost konceptu manažerských funkcí, dále také myšlenky umět řídit podnik jako celek sladně a vyváženě. Na základě této školy vznikla například teorie a praxe integrovaného řízení a ladění kritických faktorů úspěchu.

d) Škola byrokratického řízení kladla důraz na pevnou administrativní organizaci s jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchií moci a pořádku. Pod touto byrokracií škola viděla podnik fungující na základě pevných norem, jasných povinností a pravidel. Za hlavního představitele této školy můžeme považovat M. Webera, F. Rubnera a E. Kraepelina. Do dnešní doby přispěla tato škola hlavně východiskem pro dnešní pojetí organizačních norem a řádů.

Výše uvedené čtyři klasické směry rozvoje řízení jsou považovány za pevné kořeny moderního managementu. Některé směry jsou si podobny či se prolínají, některé však jdou zcela jiným směrem a jsou konfliktní. I zařazení jednotlivých představitelů není někdy možné přesně určit (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Školy současného řízení

Různé klasifikace dnešního manažerského myšlení a jednání jsou neustále předmětem mnoha diskuzí. Harold Koontz (2010) tyto neshody nazývá „džunglí manažerských poznatků“ a hovoří o potřebě se v těchto poznatcích vyznat. Pro určitý řád v moderním managementu bylo zavedeno pět manažerských klasifikací:

- a) procesní přístupy,
- b) psychologicko-sociální přístupy,
- c) systémové přístupy,
- d) kvantitativní přístupy,
- e) empirické přístupy.

Zmíněné přístupy lze klasifikovat následujícími rysy:

a) Procesní přístupy mají základy ve správním řízení H. Fayola. Zaměřují se na ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané jednotky, a to z hlediska jak jednotlivých oblastí aktivit, tak i úrovní hierarchického řízení. V popředí jsou obecně platná doporučení pro zvládnutí manažerských funkcí. Jde o procesy, jako je plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, následně jejich vedení a kontrola.

b) Psychologicko-sociální přístupy čerpají ze školy lidských vztahů. Zaměřují pozornost na soubor aktivit spojených s výběrem a rozmístěním pracovníků, pak zejména na jejich vedení a další personální věci. Získané poznatky jsou poté používány pro motivaci, stimulaci a rozvoj další iniciativy a aktivity. Představiteli tohoto směru je například A. Maslow a jeho hierarchie potřeb, D. McGregor či F. Herzberger.

c) Systémové přístupy vycházejí z důležitosti komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jeho sladění v cílové chování fungujícího celku. Silné stránky tohoto přístupu jsou v jejich principech pro analýzu i pro projektovou syntézu objektů i dílčích postupů manažerské práce. Jsou velmi dobrým východiskem pro projektování nově vznikajících i účelově měněných objektů či procesů v organizaci. Hlavními představiteli jsou H. a. Simon, J. March, M. K. Starr. Buff.

d) Kvantitativní přístupy spočívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a algoritmizovaných postupů většinou při řešení rozhodovacích, analytických či implementačních úloh. Myšlenkově mají blízko ke škole vědeckého řízení. Jako představitele můžeme zmínit P. M. Morse, W. W. Coopera, G. B. Dantziga.

e) Empirické přístupy vycházejí z analýzy a zobecnění kladných a záporných poznatků z praxe. Dobré je, že se nevyhýbají konfrontaci poznatků s teorií a využívají poznatky dalších postupů. Doporučení jsou velmi konkrétní, někdy až ve formě návodů. Představiteli jsou: P. F. Druckera, M. E. Portera, R. T. Pascala, R. S. Kaplana (Blažek, 2014).

Závěrem k těmto přístupům lze říci, že moderní management není názorově homogenní. Využívání poznatků základních škol vyžaduje kritické myšlení a schopnost si vybrat. V konkrétní praxi je potřeba tvůrčím způsobem využít získané informace, které nejvíce korespondují s řešením specifické úlohy, a poté kombinovat znalosti z různých přístupů.

2.3 Základní principy řízení

Na počátku 20. století chtěli manažeři zlepšit řízení podniku. Zajímaly je dva hlavní problémy: zvyšování produktivity individuálních prací a zvyšování produktivity podniku jako celku. Cílem bylo nalézt takové způsoby řízení prací a podniku, které by umožňovaly zvýšit objem produkce a snížit náklady. Výsledky těchto snah vedly ke vzniku klasického řízení. Elton Mayo zase vedl názor, že člověka není možné posuzovat jako součást stroje, ale je důležité ho vnímat jako inteligentní bytost. Z tohoto názoru a postupně z dalších vznikla behavioristická teorie. Důraz na racionální analýzu a aplikace vědeckého přístupu na zkoumání o produktivitě vedl k zavedení vědeckého řízení, který byl používán hlavně v souvislosti s popisem řízení práce jednotlivce (Stýblo, 2010).

Je tedy možné rozlišit tři hlavní přístupy k řízení: klasický, behavioristický a vědecký. Přestože tyto tři přístupy vznikaly postupně, nemůžeme říci, že novější myšlenky nahrazovaly myšlenky předchozí. Spíše se starší přístupy rozvíjely do těch nových. Zároveň docházelo i k samostatnému rozvoji základních přístupů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004).

Dle F. W. Taylora (1911) je hlavní přínos řízení ve zjednodušení práce, plánování a efektivnosti.

- Principy zjednodušení práce v praxi vypadají tak, že na základě pozorování manuální práce je možné pohyby pracovníka efektivněji kombinovat nebo eliminovat. Tímto způsobem lze práci výrazně zjednodušit a zvýšit tím její produktivitu. Vyšší produktivitou lze zvyšovat pracovní výkony a výsledkem je zvýšení produktivity lidské práce. O toto pozorování se zasadili manželé Gilbrethovi (2003).
- Princip plánování práce. O tom, že plánování aktivit je velmi důležité, věděl i H. L. Gantt (2009). Jeho diagram zobrazující vztah mezi plánovaným a skutečným průběhem práce byl přínosem pro vědecký management. Gantt byl přesvědčen, že vyšší produktivity je možné dosáhnout dokonalejší prací manažerů. Věřil, že manažerské kompetence by měly být zvyšovány jejich vzděláním a že je jejich morální povinností používat pro rozhodování vědecké přístupy. Zatímco se Taylor a manželé Gilbrethovi zaměřovali na pracovníka, Gantt rozšířil pojetí vědeckého managementu o analytickou práci manažerů.
- Princip efektivnosti. Způsob efektivního využívání zdrojů pochází z myšlenek H. Emersona (1919), které byly shrnuty do souboru pěti principů, které by měl dělat každý efektivní manažer.
 1. používat objektivní, vědecké analýzy,
 2. určovat reálné cíle,
 3. každý element chápat jako součást nějakého celku,
 4. používat standardizované postupy a metody,
 5. odměňovat jednotlivce za úspěšné splnění zadaných úkolů.

Emerson (1919) dále doporučoval, aby aktivity jakéhokoli podniku byly odvozeny od jasně definovaných cílů. Významným a trvalým přínosem manažera je identifikace manažerské zodpovědnosti za řízení práce. Manažeři zodpovídají za: plánování práce – dostatečné kvality a kvantity, organizování práce určením vhodných způsobů a prostředků pro plnění zadaných úkolů a vedení a ovlivňování ostatních takovým způsobem, aby sdíleli společnou vizi na dosahování požadovaných výsledků. Na závěr je potřeba kontrola pomocí dohlížení, porovnávání a další.

2.4 Obchodní etika a etický postoj

Tato část práce obsahuje informace o obchodní etice a etice veřejných vztahů, existujících ve třech úrovních – makroúroveň, sociální odpovědnost a individuální úroveň.

Makroúroveň obsahuje záležitosti role obchodu v národní i mezinárodní organizaci společnosti. To je spjato s určením relativní moci politických nebo sociálních systémů, jako například ekonomika volného podnikání a záměr, jaký mají obchodní organizace splnit. Důležitou roli mají také mezinárodní vztahy a role obchodu v mezinárodních vztazích. Etický postoj je prvním vodítkem k principům, kterými se podnik řídí.

Uvnitř makrosystému existuje tzv. sociální odpovědnost k jednotkám společnosti (soukromý a veřejný sektor) při vyjádření a uplatňování strategie. To zahrnuje stupeň, ke kterému by se měla společnost dopracovat za minimální finanční podpory ze strany vedení, a způsob, jak mohou být urovnány spory mezi investory.

Individuální úroveň zahrnuje chování a úkony jednotlivců uvnitř podniku. Jsou to důležité informace pro řízení společnosti. Zde hrají roli vedoucí pracovníci v tom, jak s těmito informacemi pracují, ovlivňují strategie a uplatňují strategické řízení (Vodáček, & Vodáčková, 2013).

Uzavřené dohody o vedení společnosti udávají minimální objem akcií vydaných akcionářům podniku. I proto je klíčovým strategickým bodem uvnitř společností etický postoj. Hlavní úkolem pro řídicí pracovníky je pochopit a ovlivňovat etický postoj přijímaný společností.

Bohužel některé společnosti používají stereotypní extrémní postoje. Existují společnosti, které za jedinou odpovědnost berou krátkodobé zájmy investorů. Jejich postoj je ten, že je záležitostí vlády pomocí legislativy stanovit prostředky k dosažení efektivity, ze kterých si podnik vybere ten nejvhodnější pro sebe. Další etický problém je podobný prvnímu, jen je posílen průzkumem dlouhodobého profitu podílníků, umožněným dobrým vztahem s investory. Mnohé z těchto aktivit jsou ve vlastním zájmu prováděny jen velmi opatrně (Tichá, Hron, 2002).

Je potřeba podrobněji identifikovat seznam okolností, které mohou společnosti brát v úvahu při rozvíjení strategie a mohou s nimi operovat. Je uvedeno několik případů

jak externích, tak interních, podle kterých mohou být jednání společnosti ve vztahu k sociální odpovědnosti společnosti stanovena.

Interní záležitostí je například zabezpečení zaměstnanců, poskytování lékařské péče, účast na hypotékách, větší rozsah nemocenských náhrad, příspěvky na vyživované osoby atd. Dále to mohou být pracovní podmínky, tedy zlepšení pracovního prostředí, sportovní a rekreační zařízení, více než minimální bezpečnostní opatření. Změna náplně práce, a to za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců v popředí před ekonomickou efektivitou.

Externími záležitostmi je oblast životního prostředí, tedy omezení emisí pod povolené normy, úspory energie, výrobky, trhy a marketing ve způsobu propagace. Dalšími externími záležitostmi jsou, dodavatelé, je potřeba zjistit, zda mají slušné podmínky obchodu, pracovní místa, zda zachovávají pracovní místa, zda kontrolují, jestli nedochází ke znevýhodňování menšin atd. (Vodáček, & Vodáčková, 2013).

2.5 Očekávání investorů a organizační záměry

Dle poznatků Johnsona a Scholese (2000) je v této části popsáno, jak chápou politický a kulturní vzhled do podniku jako součást strategické analýzy. Povědomí o důležitosti těchto ukazatelů od osmdesátých let minulého století stále narůstá. Existují zde čtyři největší vlivy, které působí na organizační záměry a jsou v rámci této práce probrány samostatně. Je důležité připomenout, že společně formují záměr podniku v jakékoli době.

Základní otázkou je, komu by podnik měl sloužit a jaká bude struktura vedení a úmyslu. To je oblastí řízení podniku. Řízení podniku zahrnuje schopnost účinně ovlivňovat aktivity a dělat vedoucí rozhodnutí. Dále v rámci řízení je potřeba určovat jednotlivé činnosti, zodpovědnosti a limity, v rámci, kterých podnik pracuje. V přístupu vytváření podnikového vedení je v určitých zemích velký rozdíl.

Dalším důležitým bodem je otázka, komu podnik v praxi opravdu slouží. Tím se vysvětluje koncept investorů organizace a vývoje, který je zajímavý. Investoři mohou být jako jednotlivci, nebo jako skupiny, kteří jsou závislí na tom, zda podnik splní jejich očekávání, a naopak na kterých je závislý i podnik samotný. Jsou to hlavně podílníci, zákazníci, dodavatelé i veřejnost jako taková.

Předposledním bodem je otázka, kterých záměrů by měl podnik dosáhnout. To je ovlivněno etickými činiteli. Na té nejvyšší úrovni etické záležitosti zasahují do vedení

podniku, částečně i ve vztahu k zodpovědnosti podniku. Etické principy jsou silně ovlivněny kulturní úrovní a souvisí s celkovou vyspělostí dané země i jednání jednotlivců.

Posledním bodem k zamyšlení je to, kterým záměrům společnosti je přisuzována priorita. V tomto případě záleží na různých faktorech kulturního pozadí, na kterém podnik operuje. Stejný přístup se může použít k pochopení toho, jak kultura na několika stupních může ovlivnit záměr organizace. To obsahuje záležitosti od vlivů národní kultury na kontrolní skupiny, od jednotlivých profesionálů až po subkultury v rámci podniku.

3 Firma Baťa

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Baťa, a.s. se stala jednou z nejvýznamnějších firem na českém trhu. Její hlavní úspěch je spojován zejména s výrobou a prodejem bot. Nejen v České republice nalezneme síť se sedmdesáti prodejny. Mnoho prodejen, které dnes nalezneme, jsou baťovskými obchody, které byly vystavěny již ve 20. a 30. letech, avšak prošly rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi, jelikož mají za cíl vybudovat prvotřídní pohodlí moderního designu prodejen pro poskytování kvalitních služeb.

I dnes si všechny organizace společnosti Baťa kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které vznikly před více než sto lety. Pravidlo, že zákazník je na prvním místě stále platí a všichni se snaží svojí práci naplňovat tak, aby mohly být vytvořeny novodobé dějiny firmy Baťa. Firma se snaží neustále poskytovat špičkové a bezkonkurenční služby na všech úrovních.

Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Baťa, a.s.
Sídlo společnosti:	Zlín, Dlouhá ul. 130, PSČ 762 22
Identifikační číslo:	44268050
Daňové identifikační číslo:	CZ44268050
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	135 000 000 Kč
Datum vzniku:	04.05.1931

3.2 Firemní filozofie

Dle Dvořákové (1960) díky identifikaci firemní strategie poznáme celý baťovský systém řízení. Za nejdůležitější body jeho filosofie určuje:

1. Dělníky i majitele nevnímal ve vztahu nadřazeném a podřazeném, naopak oba bral jako spolupodnikatele podniku. Každého svého zaměstnance bral jako stejně rovného a každého vedl k podnikatelskému myšlení a tvrdé a poctivé práci.
2. Účelem podniku je sloužit veřejnosti, ať to stojí, co to stojí, zákazník musí být spokojen. Všechna výroba musí být v té nejvyšší kvalitě.

3. Každý má možnost stát se bohatým. Pokládal za svou povinnost platit svým lidem tak, aby ve svých čtyřiceti letech mohli žít z úspor a pracovat s pomocí svého kapitálu a zkušeností a nemuseli se neustále živit ze svých rukou. Dále vnímal, že je velmi důležitá obchodní poctivost.
4. Vnímání času, v souvislosti efektivního využívání času. Tomáš Baťa tvrdil, že nejvíce lidí umírá v posteli. Zastavíte-li se, jste mrtvým. Pokud zpomalíte, jste polomrtvým. Život je pohyb a nehybnost smrt.

Dle Rybky (2016) lze tuto filosofii určovat i podle hesel, které T. Baťa razil a nejenom své nápady a názory vyslovoval, ale také je v té době i realizoval. Jako hesla jeho filosofie lze určit:

1. „Staňte se světovými podnikateli, ať vyrábíte stroje nebo brambory. Vycházejme z názoru, že celý svět byl stvořen, aby sloužil nám, a my jsme se narodili, abychom sloužili celému světu. Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.“ „Vědomosti můžeme druhému dáti, ale zkušenosti musí si každý vykoupit vlastním potem a vlastními mozoly.“ „Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“
2. „Náš zákazník, náš pán.“ „Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti. Obchod je služba lidem. Čím důkladněji pochopí obchodník tuto pravdu, tím více bude s to rozlišovat okruh lidí, kteří budou stát o obchodní spojení.“ „Cokoli vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu.“
3. „Pod obchodní poctivostí rozumíme, že veškeré strany v obchodě zúčastněné, musí být po provedení obchodu bohatší, než byly předtím.“ „Jmění vychovává. Hospodařením nemíním pouhé šetření peněz. Šetření je pouze negativní část hospodaření a patří až na třetí místo. Na prvním místě je umění vydělat, na druhém moudře vydat a teprve na třetím šetřit.“
4. „Čas a příležitost nečekají.“ „Den má 86.400 vteřin.“ „Čas pracuje pro schopné.“ „Zítra je pozdě, začni hned.“ „Odklad je zloděj úspěchu.“ „Překonávej minulost.“

3.3 Vize, poslání a strategie podniku

Vize podniku

Firma Baťa podporovala kulturu a vzdělání mládeže, dále rozvíjela hodnoty společnosti a podnikatelského ducha (Baťa., 2018). Vizí Tomáše Bati byl vzdělaný, hrdý,

bohatý a sebevědomý člověk zajímající se o hospodářské dění ve společnosti, poctivě zavázán službě veřejnosti a nespolehnající se na jakékoli dary a podpory.

Poslání podniku

Posláním firmy Baťa byla neochvějná touha sloužit veřejnosti a tuto touhu chtěl včlenit i do všech svých spolupracovníků. O „službu veřejnosti“ usiloval čestným způsobem, jelikož Tomáš Baťa byl velice poctivým a mravním člověkem. V jeho přímém zájmu bylo zainteresovat pracovníky do zájmu o úspěch. Chtěl mít prakticky vzdělané a vychované pracovníky, nešlo mu jen o zvýšení výkonů a výdělků, jako ostatním firmám v té době (Rybka, 2016).

Strategie podniku

U Tomáše Bati nelze mluvit o strategii jako takové, ale spíše o zásadách, které měl, kterých dbal a které chtěl i po svých zaměstnancích.

Jako tři hlavní pilíře Baťovy strategie můžeme brát:

- Vytrvalost a pracovitost.

Tomáš Baťa se několikrát během života ocitl na hranici bankrotu, přesto se nikdy nevzdal, i když dlužil, kam se podíval a věřitelé mu hrozili žalobami. Vždy dokázal vstát, pokračovat a nikdy to nevzdat. Když bylo nejhůř, sám pomáhal s nejpodřadnějšími pracemi a dělal ve dne v noci, aby firma neměla žádné dluhy. Tuto vytrvalost a pracovitost chtěl i po svých zaměstnancích.

- Důraz na inovace

Tomáš Baťa měl velmi kladný vztah k inovacím a novinkám, nebál se zavádět nové technologické postupy a metody řízení. Principy, které zavedl ve své firmě, byly na svoji dobu přímo revoluční. Zavedl úplně nový způsob odměňování zaměstnanců, stanovil pevnou pracovní dobu a zaměstnancům byla vyplácena týdně fixní mzda. Zároveň jeho myšlenky účasti na zisku a ztrátě nebo systém samosprávy dílen, byly také značně pokrokové.

Průlom firma Baťa udělala se svými botami z plátna, tzv. Baťovkami, jelikož ty si mohli dovolit téměř všichni, na rozdíl od bot z kůže, které si mohl dovolit jen někdo. Dbal na co nejvyšší hospodárnost, čímž dosáhl, co největšího snížení výrobních nákladů.

- Přístup k zákazníkům

Firma Baťa poskytovala svým zákazníkům nově vytvořený standard v podobě kombinace nízké ceny a dobré kvality. Tento standard mimo jiné drtil i konkurenci. Většinu postupů a novinek dělal právě s ohledem na zákazníka. Dodržoval jednoduchou myšlenku, kdy se snažil zákazníkovi nabídnout vždy více než minimum, o které sám žádá, a to za cenu nižší, než je stanovené minimum.

Dle Baťova příkazu se prodavači aktivně zajímali o připomínky a podněty zákazníků a získané informace dále využívali k dalšímu rozvoji firmy. Prodavači si také vedli evidenci zákazníků, kterou využívali nejen k přímému prodeji, ale také zákazníkům zasílali propagační materiály, které se zaměřovaly na změnu myšlení lidí i zaměstnanců. Tomáš Baťa totiž věřil, že pouze službou zákazníkovi se dá vybudovat blahobyt a tím se také řídil (Baťa, 2018).

3.4 Organizační struktura

Dle Kotyzové (2015) procházela organizace podniku neustálými změnami a velmi rychlým vývojem až do roku 1956. Organizace se neustále přizpůsobovala potřebám podniku a dávala přednost osobním instrukcím. Dokonce nebyl vydán ani žádný organizační řád, což podnik vysvětlovat tak, že vydávání organizačního řádu a struktury by zaostávalo za skutečností.

Základním rysem organizace byla decentralizace, rozdělení podniku na malé samostatné jednotky, které samy hospodaří, účtují a mají zodpovědnost za všechny vykonané úkoly za konkrétní útvary, kde přímou zodpovědnost měl přímo vedoucí. Takto zavedená samospráva vedla pracovníky k podnikatelskému myšlení ve smyslu převzetí zodpovědnosti za svůj úsek.

Dle Kudzbela (2001) byl Baťovo koncern rozdělen na výrobní a nevýrobní oblast. Výrobní oblast v sobě zahrnovala – pneumatikárny, gumárny, obuvnické dílny, Sezimovo ústí, výrobu punčoch, nerosty, pohon, elektrovýrobu, stavební výrobu, Baťov, Fatra napajedla, Kotvu Prostějov-Krasice, Strojírny MAS Krnov a Zruč nad Sázavou. Všechny tyto oblasti pod sebou měly další podoblasti. Nevýrobní oblast v sobě zahrnovala správu závodů, výzkum, nákup, prodej, sociální, kulturní a zdravotní zařízení, obchod, dopravu, vývoz a ostatní.

Dle Nádvořníka (1990) lze Baťovy závody rozdělit do pěti oddělení – výroba obuvi, nákupní a prodejní oddělení, osobní oddělení a pomocné závody. Firma Baťa měla neustálou snahu o soběstačnost, hospodárnost a snížení závislosti na externích dodavatelích, proto většina potřebných surovin byla buď z části vyráběna, nebo zpracovávána ve vlastních výrobních. Baťa chtěl ve své firmě zajistit plynulost výroby, úsporu a možnost operativního přizpůsobení různým situacím. I díky této organizační struktuře mohla firma vytvořit tak širokou škálu výrobků.

3.5 Základní principy řízení v oblasti obchodu

3.5.1 Plánování

Tomáš Baťa hned od začátku své kariéry vždy plánoval. Byl velkým nepřítelem náhody a chtěl se vyhnout všem náhodám, které by se mohly v průběhu výroby stát. Označoval plán jako předpoklad. Přesnosti plánování a provázanosti se kladla mimořádná důležitost (Rybka, 2016).

Při svém plánování využíval pololetí, které bylo rozděleno podle ročního období na jaro až léto, tedy období od března do září a druhou polovinu bral od podzimu do zimy, tedy od září do února. Z těchto období určoval podíly na zisku, velikost výroby i velikost vyplácených mezd. Pololetní plány byly hlavně zacílené na výrobu, nákup a prodej, investice, mzdy a celkový finanční rozpočet. Z těchto pololetních plánů se vycházelo pro sestavování týdenních krátkodobých plánů a krátkodobé plány se rozdělovaly na jednotlivé denní plány.

Pracovní kalendář měl 253 pracovních dní, bez pracovních sobot, pro které bylo určeno 253 pracovních plánů, zbylých 113 dní byly celozávodní dovolené, soboty, neděle, popřípadě svátky. Plány na jednotlivé dny, tzv. denní programy, vycházely z normovaného množství odpovídajícího kapacitě instalovaných strojů, při osmihodinové pracovní době a čtyřicetihodinovém pracovním týdnu. Tento operativní výrobní plán byl schvalován odpovědnými pracovníky jednotlivých oddělení – prodeje, nákupu, výroby a kalkulačního oddělení, a to vždy s dvoutýdenním předstihem. Schvalován byl pouze tehdy, pokud byla výroba připravena na všech úrovních, takže na úrovni administrativy, materiálu i vybavení. Každá dílna, každý vedoucí, dokonce i každý pracovník měl zájem o splnění denního plánu, protože na tom závisela výše jeho výdělku. V případě nesplnění plánu, při kterém došlo k poškození dalšího navázaného oddělení, se zaplatilo smluvené penále poškozenému oddělení (Pochylný, 1990).

Z tohoto principu vedení vychází, že Tomáš Baťa vsázal na psychologický efekt, který říká, že pokud člověk má před očima svůj cíl, vždy si najde prostředky k jeho provedení. Plánování bylo prováděno tzv. vytyčováním předpokladů. Každý zaměstnanec musel provádět plánování sebe sama. Protože pokud si člověk stanoví svůj cíl, svoji pomyšlnou laťku, snaží se ji překonat dle předpokladu a jakmile ji splní, tak si stanoví novou a vyšší. Pomocí předpokladu (plánu) si pracovník zvyšuje svůj pracovní výkon a tím si zvýší i mzdu. Firma Baťa dávala svým pracovníkům knížku, do které museli uvádět, kolik si chtějí vydělat. V případě, že poroste každý zaměstnanec, tak tím stejným tempem poroste i podnik (Kudzbel, 2001).

3.5.2 Samospráva

Stěžejním prvkem Baťova systému řízení byla decentralizace správních procesů a samospráva dílen. Decentralizace pomáhala motivovat zaměstnance, aby zodpovědně plnili své úkoly. Bylo také možné vyhodnocovat výsledky jednotlivých oddělení a porovnat je se stanovenými plány. Samospráva dílen byl zdařilý systém, jak se dalo oddělit zrna od plev a vygenerovat schopné pracovníky, za kterými byly vidět výsledky a kteří byli následně odměněni. Tento systém poskytoval zaměstnancům možnost zúčastnit se a ovlivňovat řízení podniku, a to do míry, do které dosahovaly jejich znalosti. Zaměstnanci mohli průběžně sledovat hospodářské výsledky svého oddělení a z toho si vypočítat i zisk přímo pro ně. Tento systém dodával zaměstnancům i celému podniku velký zdroj energie a velkou motivaci. (Baťa, 2007)

Kudzbel (2001) uvádí, že každé oddělení mělo svoji přesnou personální i organizační hierarchii a dílny byly považované za samostatné jednotky podniku. Každá jednotka byla postavena na 5 pilířích:

1. Každá jednotka měla samostatný hospodářský účet zisků a ztrát, který se aktualizoval každý týden dle týdenního vyúčtování.
2. Každá jednotka měla jednoho vedoucího odpovědného za práci, zisk i případnou ztrátu.
3. Účast pracovníků na zisku i ztrátě jednotky.
4. Osobní zodpovědnost každého pracovníka za svoji práci.
5. Kolektivní úsilí celé jednotky, jelikož na něm závisel zisk všech.

Každá dílna měla svůj plánek, který byl vyvěšen na tabuli. Na těchto plánech bylo vidět přesné rozvržení jednotlivých jednotek. Samospráva také ulehčovala práci vedení,

protože se část starostí o výrobu a kvalitu převedlo na dílny a na splnění výrobního plánu bylo velké množství pracovníků. Tomáš Baťa ze svého podniku vlastně vytvořil demokratický stát. Vytvořil jednotlivá samostatná oddělení - dílny, které měly vlastní zodpovědnost za vedení, což vedlo k větší iniciativě. Každé oddělení mělo také své vlastní finanční prostředky a muselo si vést své účetnictví. Každá dílna měla nejen finanční prostředky, ale také svého vedoucího, materiální prostředky, dílenské spisy, finanční a výrobní předpoklad, který se musel kontrolovat a vyhodnocovat. Každé další oddělení si rozpracované výrobky kupovalo od předchozího, toto oddělení výrobek zpracovalo a opět ho dál prodalo dalšímu oddělení. Placení se provádělo tzv. kreditkami, na které psal příslušný vedoucí finální částku. Každé oddělení si své koupené zboží zkontrolovalo, a pokud našlo nějakou chybu či vadu, tak chtělo slevu za tento vadný díl. Tuto kontrolu prováděl nestranný kontrolor, který byl na každém oddělení.

Cílem všech oddělení bylo vyrobit požadované množství bot a zároveň s co nejmenší zmetkovostí, jelikož každý špatně vyrobený pár bot měl velký dopad na každé oddělení. Za zmetek následující dílna platila o 20 % méně z původně stanovené částky. Proto byla i velmi významná organizace práce, kdy měl každý pracovník přidělený jeden úkon. To mělo tu výhodu, že se snadno zjistilo, který pracovník udělal chybu a komu tak stanovit osobní pokutu. Výše pokuty se pohybovala kolem jedné desetiny denní mzdy. Naopak zisk ovlivňovalo několik faktorů jako například rozsah nutných oprav strojů, šetrnost a hospodárnost při práci, procenta vadné obuvi, množství zaměstnaného pomocného personálu či množství vyrobené produkce. Výroba mohla být kdykoli zastavena z důvodu nalezení nějaké vady či chyby, která by mohla ovlivnit kvalitu obuvi. Nebylo povoleno využívat přesčasů a v případě hrozícího nesplnění požadované normy si musel vedoucí najmout další pomocnou sílu z řad studentů. Vedoucí musel zajistit plynulou a kvalitní výrobu, jinak by hrozila vyšší zmetkovost až o 30 %. Vedoucí musel využít svých zkušeností v řízení a splnit daný plán výroby. Zisk se rozděloval tak, že 1/3 byla odevzdána závodní pokladně a zbytek zisku byl spravedlivě rozdělen mezi příslušné oddělení, mezi vedoucí a dělníky.

Po zavedení samosprávy se podstatně zvýšily výkony dílen podle náročnosti vzorů obuvi. Zvýšení bylo z 800 párů bot na 1 200 párů bot a později při snížení počtu zaměstnanců z 210 na 180 se zvýšila výroba až na 2 000 párů bot. Samospráva, po vhodném přizpůsobení, byla zavedena i do nevýrobních oblastí, jakožto do prodejních a nákupních oddělení i v sociálních zařízeních a v dalších (Pochylý, 1990).

3.5.3 Účast na zisku a ztrátě

Tomáš Baťa byl při systému budování řízení inspirován několika zdroji ze světa. Jeho vzory řízení byl Taylor, Ford a Fayol. Z těchto systémů si vzal několik prvků, které zavedl přímo do vlastní struktury. Dále zlepšoval systém řízení o vlastní poznatky a zkušenosti získané ze zahraničních cest. Konkrétně systémem účasti na zisku a ztrátě se inspiroval ze Spojených států amerických. Výsledkem zavedení tohoto know-how do Čech byl naprosto revoluční, nový a osobitý systém řízení, na němž stála morálka a systém účasti dílen na zisku (Pokluda, 2004).

Ve firmě nepřípadalo v úvahu, aby někdo dostal něco zadarmo. Takže nepřípadaly v úvahu žádné dary ani 13. platy, jelikož Tomáš Baťa byl zastáncem názoru, že jakmile se člověk začne spoléhat na dary, přestane se spoléhat na sebe. Přímo vynesl výrok: „Darujete-li člověku rybu, pomůžete mu k jednomu obědu. Darujete-li mu udici a naučíte-li ho chytat ryby, pomůžete mu, aby si zaopatřil jídlo na celý rok.“ (Rybka, 2016)

Baťa své pracovníky neustále různými způsoby motivoval. Avšak věděl, že tou největší motivací jsou peníze. Systém účasti na zisku byla odměna pracovníka, která mu byla vyplácena za účelnou a správně vykonanou práci. Jednotlivé dílny byly vybaveny stejnými stroji i materiály a už bylo jen na zaměstnancích, kolik a jak kvalitních výrobků vyrobí. Díky tomu bylo možné porovnávat jednotlivé dílny a celý systém účasti na zisku i případné ztrátě mohl být neustále vylepšován a optimalizován. V dílnách byly umístěné samostatné měřiče pro měření energie, tepla a také byly nastaveny režie na materiál, mzdy a režie připadající na úklid. Na všechny tyto náklady měli vliv především pracovníci a jejich mistr, kteří je ovlivňovali svojí efektivitou práce.

Účastí na zisku a ztrátě chtěl Tomáš Baťa pozvednout pracovníky jak hmotně, tak i mravně. Tvrdil, že každý pracovník má rozumět svému obchodu a má s ním i růst. Chtěl udělat ze všech dělníků kapitálové účastníky závodu. Chtěl, aby větších příjmů využili ke zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělání. Jen tak je naděje, že se vydané peníze vrátí zpět do závodů ve formě větších schopností zaměstnanců a tyto schopnosti se projeví buď pro závod samotný, nebo prací ve veřejném životě (Baťa, 2018).

Tomáš Baťa věděl, že touha po vyšší mzdě nikdy nezmizí a tohoto principu také využíval. Zásadou jeho řízení bylo, že každá osoba v podniku musí mít úplný a přesný přehled o hospodaření celé organizace. Klíčovou osobou, která Baťovi pomohla s tímto jeho záměrem, byl Dominik Čipera, který do Baťovy firmy přinesl přínos v podobě

znalostí, zkušeností a dovedností v oblasti finanční, bankovníctví a řízení obchodu. Ukázal mu novou dimenzi rozvoje, kterou se mohla firma vydat. Čípera dokázal Baťovy myšlenky převést do psané formy, což mělo přímo převratný efekt, jelikož toto nikdo jiný do té doby neměl. Systém, který Čípera s Baťou vymysleli, byl každý týden schopný vyprodukovat a předat informace nejen o jednotlivých odděleních, ale i o celém podniku. Tyto informace byly podávány včas a přesně, takže pokud byla někde hrozba jakékoli ztráty, byla včas odhalena (Končítíková, 2015).

Byly také sepsány osobní smlouvy, které obsahovaly jednotlivé ujednání ohledně odpovědnosti za vykonávanou práci a dále obsahovaly výši podílu na zisku a podmínky pro vyplacení. Každý zaměstnanec si vedl jako majitel daného úseku a aby byla tato myšlenka ještě více podpořena, byl na budovách umístěn nápis: „Každý budiž podnikatelem na svém pracovišti.“ Implementací těchto kroků bylo dosaženo růstu podniku i tržeb. Tomáš Baťa pronesl řeč ohledně zahájení účasti na zisku, kde vysvětlil, proč tento krok dělá a v čem má pomoci a co tím sleduje. Byly také stanoveny podmínky a zásady, které musely být splněny pro vyplacení zisku. Ty byly následující:

1. Pracovník musel být starší dvaceti let.
2. Pracovník musel v podniku pracovat minimálně 1 rok.
3. Oddělení, ve kterém dělník pracoval, muselo mít adekvátní velikost a musely zde být jasně viditelné jeho přínosy a vliv na správu.
4. Vypočítávání zisku probíhalo každý týden.
5. Každý dělník měl možnost si sám vypočítat svůj zisk (Baťa, 2007).

Pokluda (2004) uvádí, že výše podílu na zisku také závisela na významu práce. Vedoucí dílny, mistři a dělníci měli účast jen na zisku, ale správci budov a členové ředitelství měli také účast na ztrátě. Pro většinu pracovníků byla tedy účast na zisku jen přírůstek k platu ve výši 20–30 %. U výše postavených pracovníků tato část platu představovala podstatně větší část příjmu, často až několikanásobně převyšující jejich základní mzdu.

Podíly na zisku byly vypláceny bez ohledu na případné ztráty jiných dílen či celého podniku. Podíl na zisku se vyplácel každý týden a zároveň bylo vyúčtování vyvěšeno k veřejnému posouzení. Pracovník byl odměňován podle úkolových sazeb kalkulovaných pro každou operaci podle důležitosti práce a výkonu. Tento výdělek nesměl klesnout pod určité týdenní minimum, které bylo zaručeno. Účast na zisku se rozdělovala na 3 kategorie. Účastník měl nárok na prostý podíl ze zisku, předák měl dvojnásobný podíl, mistr

10 % z poloviny zisku připadajícího na dělníky. Když se zaváděla účast na zisku, očekávalo se, že tento zisk bude čítat přibližně 100 Kč týdně. Tato částka však byla brzy vysoce překročena, i když rozptyl výše účasti byl vysoký v závislosti na výsledcích dílny (Křeček, 1992).

Z poloviny byl zisk vyplácen v hotovosti, která byla přímo předána pracovníkovi, a druhá polovina se připisovala na jeho osobní účet vedený v podniku, kde se úročil 10 %. Byl zde i názor omezování osobní svobody, ale nesmíme zapomínat, že takto byl rozdělen pouze podíl na zisku, nikoli mzda jako taková. Navíc si pracovník mohl kdykoli $\frac{1}{4}$ svých úspor na kontě vzít pro svoji potřebu. V případě odchodu pracovníka z podniku dostal samozřejmě své úspory vyplaceny, ale až po roce, kdy zaniklo ručení, které pracovník při nástupu do firmy převzal (Rybka, 2016).

Účastí na zisku došlo k výrazným změnám. Byl zde pozitivně ovlivněn vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec sice pracoval jako jednotlivec, který touží dosáhnout co nejvyššího procenta na zisku, ale pracoval zároveň v zájmu celého závodu. Úkolem vedoucího bylo zároveň vést i své podřízené co nejlépe, aby nedocházelo ke ztrátám. Vedoucí si také musel uvědomit, zda splňuje všechny požadavky a předpoklady pro svoji funkci. V případě, že nějaký vedoucí nebyl na požadované úrovni, byla mu odečtena ztráta, kterou svým jednáním způsobil. Zároveň pokud kvality vedoucího nebyly vhodné a dostačující pro vykonávání své role, měl dobrovolně odstoupit, jinak mu hrozilo razantní snížení mzdy na nejnižší možnou úroveň, a to bez prémie (Křeček, 1992).

3.5.4 Obchod

Tomáš Baťa se velmi přimlouval na poctivost v obchodě. Tvrdil, že po uzavření obchodu by měly být vždy obě strany bohatší a mít z obchodu dobrý pocit. Poctivost firma vnímala i ve vztahu výroby a obchodu, kdy obě oblasti mají být vedeny poctivě ve smyslu dělení zisku. Výrobce i obchodník si má ponechat menší část a ostatní přenechat svým zaměstnancům a obchodním přátelům. Jelikož takový obchodník se brzy dočká rychlého navýšení počtu odběratelů. Tomáš Baťa na poctivost velmi apeloval, protože věděl, jakou představu mají lidé vžitou a na co jsou zvyklí – nakupovat lacino a draho prodat (Baťa, 2007).

V tomto směru T. Baťa řekl: „Mějme na mysli, že možnosti rozmnožování jmění jsou neomezené. Všichni lidé mohou být boháči, jen jedna chyba jest v naší přirozenosti, že všichni lidé nemohou být stejně bohatými. Nemůže být bohatství tam, kde lidé jsou

zaměstnání podváděním, nemají času na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství. Jest pozoruhodné, že v zemích s vysokou obchodní morálkou nacházíme největší množství zámožných obchodníků a obyvatelskou s vysokou mírou blahobytu, kdežto v zemích s nízkou obchodní morálkou nalézáme zchudlé obchodníky a průmyslníky a zbědované obyvatelstvo, což jest ovšem přirozené, protože jsou zařízení na šizení jeden druhého, místo aby se snažili budovati hodnoty.“ (Baťa, 1932)

Baťova péče o veřejnost se může zdát až přehnaná. Když si však uvědomíme, že firma přišla do styku s desítkami miliónů zákazníků ročně, k tomu přidáme ještě péči o zaměstnance, o obyvatelstvo a obchodní partnery, již se tato zásada nezdá tak přehnaná. Tento zájem však nebyl jen reklamním trikem, jak někteří namítali. Tomáš Baťa měl jako zásadu skutečně dobře posloužit svým zákazníkům i pracovníkům (Zelený, 2001).

Tomáš Baťa vytvořil síť prodejen, se kterými rostla nabídka služeb a zákazník, jako střed zájmu, byl komplexně obsloužen. Díky těmto prodejnám byl zajištěn odbyt jeho výrobků – bot, punčoch, ale i pneumatik a dalšího zboží. Síť prodejen pomáhala při optimalizaci řízení výroby dle potřeb obchodníků, ale také řízení zásob hotových výrobků. Řízení prodejní činnosti zaštiťovala prodejní skupina na zlínské centrále, která měla oddělení, které vychovávalo prodejní personál. Dále stanovovalo přesné parametry prodejen a také zajišťovalo jejich pronájem, vymýšlení reklamních kampaní a vyřizování reklamací. S řízením a rozšířením prodejen se rozšířily i služby, které byly poskytovány zákazníkům (Lešingrová, 2005).

Jeho služba veřejnosti spočívala v:

- Prodeji obuvi a dalšího zboží, které je spojeno s obouváním.
- Servis a udržování punčoch a obuvi – služby správkárny.
- Péče o nohy – služby odborného ošetření nohou – pedikúra a poradenská činnost (Křeček, 2015).

3.5.5 Obchodní místa a obchodníci

Obchodními místy byly Baťovy vlastní prodejny, které vybudoval. Tyto prodejny můžeme rozdělit do deseti typů podle počtu obyvatel a předpokládané rozsáhlosti okruhu zákazníků, která záležela na alokaci prodejny. Pro každou prodejnu byl určen plán tržeb i počet zaměstnanců, byla určena kolekce zboží k prodeji, rozsah skladovacích ploch i hodnoty nutného sociálního zařízení. Centrála se starala o nákup a pronájem nových

pozemků, zatímco výstavbu nových prodejen zajišťovalo Baťaova stavební oddělení (Pokluda, 2004).

Tomáš Baťa se v oblasti staveb inspiroval Churchillovým výrokem, kde říkal: „Jsme to my, kdo vytváříme své budovy, vystaveny jsou to ony, které utvářejí nás“. Projekty byly důkladně zpracovány, aby se počítalo se všemi okolnostmi. Díky skvěle vypracovaným projektům nedocházelo k úpravám výstavby. Výstavby budov byly architektonicky stejné a měly za cíl umožňovat veškeré činnosti, které budou v budovách určeny.

Tento typ výstavby můžeme označit jako standardizaci a tato standardizace se netýkala jen velikosti a vzhledu budov, ale také se týkala vzhledu jednotlivých prodejen, kde musela být jednotná úprava výloh, nápisy, loga, vybavení, ale i nabídka poskytovaných služeb. Toto sjednocení mělo pro zákazníky pozitivní efekt, že snadno rozpoznali Baťův obchod a zvýšilo se i povědomí o značce. Vhodně upravená výloha byla skvělá forma propagace, protože působila na potenciální zákazníky, kteří chodili kolem. Organizace zboží ve výkladní skříni měla jasná pravidla a byla prováděna dle standardizovaných plánků, které vytvářela centrála (Nádvorník, 1990).

Dbalo se na čistotu a estetičnost nabízených modelů do skupin dle užití, to pomáhalo zákazníkům si vybrat. Ve výlohách nebylo jen nabízené zboží, ale také se tam situovaly propagační fotografie a další reklamní předměty, které měly za cíl vzbudit zvědavost a přilákat zákazníka. Velkou novinkou byly také živé výklady, ve kterých se předváděly kolekce nových bot, opravárenské práce, ale i další služby v oblasti péče o nohy a pedikúry (Kotyzová, 2015).

V roce 1937 vybuďovala firma Baťa síť 2000 prodejen, a navíc v každém okresním městě byl také dům služeb. Tím, že prodejny byly rozmístěny po celém území republiky, vyvábily vlastní trh, který pomáhal při kontrole a také poskytoval důležité informace o požadavcích jednotlivých zákazníků v kraji. Firma Baťa musela reagovat i na vzpouru malovýrobních ševců, kteří nechtěli opravovat Baťovy boty. Tak firma Baťa rozšířila své služby ve svých prodejnách o servis obuvi. Výhodou oprav svých bot bylo možné zjišťovat jejich četnost, vady a další způsoby poškození bot. Tyto informace pak byly dále využity ve výrobě. Navíc z těchto servisů měly prodejny další tržby.

Zásobování tak velké sítě prodejen nebylo jednoduché. Navíc byl v prodejnách zaveden nový systém tzv. objednávkové služby, díky které si zákazníci mohli objednávat

zboží, které prodejna právě neměla na skladě. Tyto speciální požadavky byly zasílány z centrálního skladu a obuv byla doručena přímo zákazníkovi. Proto bylo území rozděleno na 5 částí, tyto části se dále rozdělovaly na 17 rajonů a dále na 127 okrsků. Byl vypracován pokročilý zásobovací plán, který zahrnoval pravidla určená pro zásobování prodejen v daný den. Též obsahoval objednávky, uzávěrky a data expedice. Cílem bylo, aby se dodávka zboží dostala na požadované prodejní místo do sedmi dnů. Vedoucí prodejny každý týden udělal závěrku, poté provedl finanční kontrolu, kde se kontrolovaly počáteční hodnoty skladu, tržby, všechny příjmy zboží a konečný stav skladu zboží.

Tyto úkony lze shrnout do pěti pravidel řízení prodejen:

1. Uzávěrka tržeb probíhala každý den.
2. Uložení peněz na poště každý den po uzávěrce.
3. Sladění prodeje s inventurou skladu a objednávkami.
4. Výkaz o stavu prodaného zboží a o stavu skladu, každý týden.
5. Pravidelné zásobování dle expedičního plánu (Křeček, 1992).

3.5.6 Budování značky, loga a reklamy

Reklamě byl v Baťově podniku přisuzován mimořádný význam a Tomáš Baťa si uvědomoval, jak velký vliv má na jeho firmu a prodejní úspěchy. Proto se o reklamu a propagaci se staral Tomáš Baťa osobně a zároveň svým zaměstnancům vymýšlel řadu reklamních prvků (Rybka, 2017).

Firma Baťa měla i svoji reklamní skupinu, ve které se aktivně angažoval a která se skládala z návrhového, administrativního a výrobního oddělení. Zaměstnanci v návrhovém oddělení měli za úkol vymýšlet reklamní hesla a slogany, vzhled plakátů, brožur a výkladních skříní. Tomáš Baťa osobně dohlížel na tvorbu hesel a dodržování zásad, které byly stanoveny. Hlavní zásadou bylo ve sloganech nikdy nelhat a nepřehánět. Tyto zásady se vyplatily, jelikož zákazníci viděli, že firma Baťa plní to, co slíbí. Tím se stal věrohodným a dokazoval tím i svou oddanost zákazníkovi ve smyslu poskytování poctivé služby veřejnosti. Baťova hesla byla oblíbená také díky své jednoduché a úderné formulaci, která měla mimo jiné i výchovný charakter nejen pro zákazníky, ale také pro zaměstnance. Tomáš Baťa se proslavil mnoha svými výroky, nejznámější je: „Náš zákazník, náš pán“. Tento slogan také vyjadřoval firemní strategii zaměřenou na zákazníka, kterou má firma dodnes (Kotyzová, 2015).

Na začátku 20. století byla reklama nepostradatelným nástrojem pro provádění efektivních obchodů. Hlavně v období po první světové válce byl marketing jediným nástrojem, jak se dostat z krize. Tomáš Baťa se snažil o využití reklamy již od začátku své firmy, ale o efektivním využití reklamy můžeme mluvit až po obchodní akci s názvem: „Baťa drtí drahotu“. Akce spočívala ve snížení ceny obuvi o 50 % a díky tomu firma prodala během jednoho dne téměř sto tisíc párů obuvi. Níže je vidět leták, který Tomáš Baťa k této akci použil (Kotyzová, 2015).

Obrázek č. 1. Reklamní leták.



Zdroj: Vlast, 2013 (online)

Dalším reklamním způsobem, kterým se firma Baťa dostala do podvědomí zákazníků, byl jeho způsob uvádění cen zakončených devítkou. Tento způsob vyjádření ceny měl zákazníka přesvědčit o tom, že získá zboží levněji, než tomu ve skutečnosti je, čímž je zákazník motivován ke koupi (Rybka, 2017).

Firma k propagaci využívala plakáty, letáky, noviny, brožury, osobní dopisy, vývěsní tabule, výlohy obchodů, leteckou reklamu a další druhy reklamy. Reklama byla spojena s běžným životem člověka a připomínala mu blížící se slavnosti, různá roční období, svátky či jiné události. Hlavní reklamní kampaně probíhaly na Velikonoce, Vánoce, Mikuláše, na podzim, v zimě, na jaře a o prázdninách.

Speciální reklamní kampaně byly individuální dopisy, které firma Baťa posílala. V dopisech bylo specifikováno, kdo by měl mít jakou obuv. Lidem, kteří pracovali jako hospodáři, se doporučovala celogumová obuv, úředníkům diplomatky, myslivcům lovecká obuv, lidem pracujícím v továrně bylo doporučena speciální obuv atd. (Baťa, 1934).

V počátcích společnosti byli pro závod nejdůležitějším prvkem propagace obchodníci. Ti jezdili po městech a vesnicích a nabízeli obuv. Každý obchodník měl povinnost denně navštívit minimálně osm až deset měst a musel uzavřít alespoň jeden obchod. Dle stanoveného plánu obchodníci přicházeli k zákazníkům domů s kufříkem plným vzorků, kde měli kartotéky, opravenky, cvikací kleště, reklamní materiál a pozornost pro děti (Kotyzová, 2015).

Nejlepší dobou pro návštěvy byla zima, protože lidé byli doma. Návštěvy prodejců nebyly jen z důvodu obchodu, ale také, aby prodejci zjistili a ujistili se, zda je klient spokojen, zda nepotřebuje nějakou opravu. Popřípadě, aby zjistili stav obuvi a navrhli obuv novou, a přitom je pozvali do jejich prodejny.

Obchodníci ale nebyli jediným způsobem propagace, Tomáš Baťa déle využíval například plechových štítků s reklamou, které byly vyvěšeny v obchodech u jednotlivých prodejců. Do reklamních kampaní bylo investováno mnoho finančních prostředků. V roce 1932 bylo vytištěno a rozdáno mezi lidi přes 50 milionů letáků, vylepeno po městech a vesnicích byl 1 milion plakátů a vydáno 5 milionů propagačních brožur a dalších 10 tisíc inzerátů (Zelený, 2001).

Tomáš Baťa dbal i na to, aby roznašeči a lepiči letáků měli dobré obutí a aby do každého domu byl doručen alespoň jeden leták. Plakáty měly jediný úkol, informovat o novinách, o nových kolekcích bot a nových službách. Plochy, kde byly letáky vylepovány, byly zaznamenávány přesně do plánu. Roznašeči také dávali letáky chodcům na frekventovaných místech. Letáky musely být rozdány do posledního kusu a všechny do určité stanovené doby. Část letáků byla ponechána i na prodejně stejně jako brožury. Brožury byly také roznášeny do domácností. Od letáků se lišily nákladovostí, a proto jim byla věnována větší péče. Přínosem roznášení letáků a brožur do domácností bylo navázání srdečného a přátelského vztahu se zákazníky.

Obchodní cestující při svých pracovních cestách kontrolovali, zda jsou plakáty vyvěšené a rozdané do domácností. Pokud by letáky nebyly rozneseny, tak by minuly svůj účel. Ve velkých městech bylo na letáku i napsáno jméno a adresa prodávajícího v daném městě. Reklamní oddělení se také zaměřovalo na časopisy a noviny, ve kterých inzerovalo jména prodejců v daných lokalitách (Křeček, 1992).

Dalšími speciálními prvky reklamy, které firma Baťa využívala, byly:

- Film – tento způsob propagace byl nejúčinnější, jelikož působil na více smyslů člověka - na zrak (obraz na plátně) a na sluch (mluvené slovo). Tomáš Baťa se domníval, že pokud mají lidé na to, aby chodili do kina, tak mají i na to, aby si mohli koupit obuv. Také předpokládal, že lidé si chodí do kina odpočinout, a to je tedy nejlepší doba na propagaci. Všechna tato propagace byla zaznamenávána v plánech.
- Výklady – podle Bati byly výklady dalším velmi účinným nástrojem propagace. Výklad zrcadlil schopnosti a vlastnosti obchodníka. Dobrý výklad zákazníka vždy přitáhne. Byly dány zásady, jak výklady tvořit a předvádět, aby byly jednotné a aby obchodníci věděli, jakou obuv vybrat do výkladu.
- Portály – ty se využívaly hlavně ve venkovských prodejnách. Většinou v neděli, ve svátcích či při příležitostných trzích.
- Výstavky na prodejně – jednalo se o jednorázové zpestření prodejny. K výstavce se využívalo každé volné místo v prostoru i na stěnách, aby byl zákazník informován ze všech míst. S výstavkou souvisely i propagační materiály, které přímo informovaly o dané výstavce.
- Prodej před prodejnou – před prodejnou se prodávaly hlavně zlevněné kusy bot a doprodejové zboží. Tento způsob prodeje byl velmi vhodný pro zákazníka, jelikož se na zboží mohl podívat a osahat si ho, aniž by musel chodit přímo do obchodu. Tento systém prodeje měla firma detailně propracovaný. Radil obchodníkům, jak uspořádat své prodejny, aby mohli prodávat i za nepřízně počasí.
- Pozvánky – zasláním pozvánek se budoval s klientem lepší vztah. Pozvánky se zasílali zejména ženám.
- Stojany na kola – u každé prodejny byl i stojan na kola, který měl za úkol přilákat nové zákazníky. Na stojanech bylo napsáno: „Jdete-li kolem naší prodejny, podívejte se na svou obuv.“ „Potřebuješ opravu?“
- Reklamní vozidla – reklamními vozy projíždějícími městem ohlašovaly různé události a jiné akce (Baťa, 1936-1937).

Všechny reklamní dokumenty byly označeny jednotným logem, které je velmi podobné i tomu dnešnímu. Logo společnosti tvoří název společnosti, graficky upravený.

Tímto logem firma Baťa vyjadřovala svoji jednoduchost, srozumitelnost a zapamatovatelnost. Logo se tisklo na všechny materiály, od plakátů a tiskovin až po do boty.

Firma Baťa se zajímala i o účinnost barev na poptávku. V rámci průzkumu, který udělala, bylo zjištěno, že barevná inzerce má o 53 % vyšší prodejnost. Proto i logo společnosti Baťa bylo nejdříve černé, ale poté se změnilo na červené, protože tato barva měla na prodej největší efekt. Účinnost jednotlivých barev byla stanovena následovně: červená 26 % černá, 23 %, zelená 19 %, oranžová 19 %, modrá 8 %, purpurově červená 5 % a žlutá 4 % (Kotyzová, 2015).

Obrázek č. 2. Vývoj loga.



Zdroj: Earch, 2016 (online)

3.5.7 Tiskoviny a firemní publikace

V průběhu první světové války se firma Baťa rozhodla vydávat své vlastní noviny s názvem: Sdělení. Tento časopis byl původně určen pouze pro zaměstnance. Noviny obsahovaly informace o aktuálním stavu ve firmě a posilovaly loajalitu zaměstnanců. Byl to také zdroj pro šíření firemní filosofie a pomáhal s výchovou zaměstnanců. V pozdější době se časopis rozšiřoval o další informace. Podával zprávy o aktuálním dění ve městě. Od roku 1930 se časopis Sdělení sloučil s časopisem Baťova služba veřejnosti a vznikl časopis Zlín. Tento časopis vycházel třikrát týdně a byl určen pro veřejnost. Z původně výchovného časopisu pro zaměstnance se stal veřejný prostředek propagace, který šířil Baťovu filosofii a zvyšoval povědomí o značce (Kotyzová, 2015).

Časopis Zlín byl i pro prodejny nejlepším a nejlevnějším způsobem reklamy. Časopis pomáhal informovat, prodávat, poučovat a uměl i pobavit. Byla dodržena zásada,

aby zákazník mohl obdržet nové číslo na jakékoli prodejně. Časopisem bylo dosahováno úspěchu ve zvyšování prodeje (Baťa, 1936-1937).

Na konci 30. let minulého století byl vydáván časopis Aranžér, který obsahoval články ohledně důrazu na zvyšování kvality nabízených služeb a návod na vytvoření účinné reklamy s fotografiemi vzorových upravených výloh. Časopis inspiroval vedoucí prodejen i zaměstnance a zároveň přispíval k profesnímu rozvoji prodejců a reklamních pracovníků.

Dalšími vydávanými časopisy byl měsíčník Průkopník úspěšného podnikání, Kurzy osobní výkonnosti a Zpravodaj klubu Absolventů Baťovy školy práce. Celkem bylo publikováno více než 15 titulů firemních tiskovin (Kotyzová, 2015).

3.6 Základní principy řízení v oblasti lidských zdrojů

3.6.1 Získávání a výběr pracovníků

S rozvojem celé firmy Baťa bylo potřeba čím dál víc nových pracovníků. Tomáš Baťa pracovníky nejdříve hledal ve Zlíně a v jeho okolí. Spolu s expanzí firmy však tyto zdroje nestačily a byly rychle vyčerpány a Baťa musel vymyslet nový systém získávání a výběru nových kandidátů (Lešingrová, 2008).

Tomáš Baťa jako nejlepší zdroj nových zaměstnanců bral uchazeče, které měl doporučené od stávajících zaměstnanců. Uchazeči byli většinou z řad příbuzných či přátel. Měl za to, že je to spolehlivější zdroj zaměstnanců, oproti náhodným uchazečům získaných přes inzerci. Nejspolehlivějším zdrojem nových zaměstnanců byla vlastní závodní škola, ve které si firma vychovávala zaměstnance sama. Tato metoda získávání pracovníků se týkala dělnických profesí. Na pozice vedoucích firma Baťa vybírala pouze z řad vlastních pracovníků. Každý dělník měl tedy šanci dostat se na vyšší pozici.

Pracovníky na nejvyšší vedoucí pozice si Tomáš Baťa vybíral sám ze spolehlivých a osvědčených stávajících zaměstnanců podniku. Na tyto pozice obsazoval jen pracovité, talentované a kreativní pracovníky. Předpokládalo se, že tito lidé jsou svědomití, pracovití, čestní s jasnou vůlí, kteří jsou schopni hospodařit se svým i firemním majetkem a ve službách neslouží jen pro svůj prospěch (Křeček, 1992).

Metody výběru pracovníků byly složité. Výběrové řízení začínalo písemnou žádostí, kterou uchazeč vyplnil, a na oplátku dostal k vyplnění dotazník. Po vyhodnocení dotazníku byl uchazeč pozván do Zlína na testové zkoušky, dle kterých bylo posuzováno,

zda uchazeč vyhovuje daným požadavkům. Tyto zkoušky obsahovaly psychotechnické testy, jejichž výběr byl dle požadované profese. Kombinace testů se tedy odlišovala dle typu pozice. Testy obsahovaly zkoušky všeobecné inteligence, zkoušku schopnosti k určitým pracovním úkonům, zkoušku zvláštní schopností a manuální hbitosti, zkoušku řemeslné dovednosti a zdatnosti, zkoušku zvláštních zájmů a osobnosti a zkoušku poctivosti. Adept, který splnil testy dle požadavků a postoupil do dalšího kola, musel absolvovat lékařskou prohlídku. Pokud byl uchazeč zdravý a vyhovoval všem požadavkům, byl pozván na osobní schůzku a byl přijat. Tyto osobní pohovory probíhaly v závodech každé pondělí (Zelený, 2011).

Osobní pohovor měl tři cíle – sdělit uchazeči potřebné informace, získat potřebné informace od něj a navázat přátelský vztah. Pohovor byl veden na přátelské úrovni, kde se dbalo na vzájemnou přirozenou sebeúctu. Tento rozhovor měl ukázat, zda uchazeč opravdu vyhovuje požadavkům podniku a zda má potenciál se rozvíjet. Lidský přístup v pohovoru byl důležitý také kvůli tomu, že pokud nebyl uchazeč přijat, aby stejně zachoval firmě přízeň. Tato odpovědnost byla dána osobním referentům (Kociánová, 2010).

K získávání dalších informací o uchazeči firma Baťa využívala obchodně zpravodajské služby, která zjišťovala informace ohledně pověsti uchazeče, jeho rodiny a jeho finanční situaci. Zaznamenávalo se i členství v různých spolcích a politických stranách a trávení volného času. Poté bylo vydáno rozhodnutí, zda byl uchazeč na danou pozici doporučen či nikoliv. Tomáš Baťa kladl důraz na mravnost přijatých uchazečů. Pro posouzení využíval posudky od důvěrníků a ze škol. Velký význam byl přikládán také rodinné minulosti, jelikož si každý člověk mohl odnést různé zlovyky, návyky, ambice na vyšší pozice právě z rodiny.

Referenti se řídili podle věcných důkazů a zásad jako bylo – přijímat jen ty nejlepší z nejlepších, přijímat lidi, kteří jsou rozumově, mravně a tělesně zdraví. Pro posouzení různých schopností bylo využíváno směrodatného školení, vysvědčení, výsledků zkoušek inteligence a osobního popisného archu. Navíc bylo nutné doplnit celkový obraz o uchazeči ještě psychotechnickým výzkumem (Kociánová, 2012).

Při výběru byla dáována přednost hlavně mladým lidem, a proto byl věkový průměr velmi nízký. Věkové zastoupení zaměstnanců bylo následující: mezi 14 – 18 lety 18,2 %, mezi 19 – 21 lety 17,5 %, mezi 22 – 25 lety 12,3 %, mezi 26 – 30 lety 19,8% a ve věku nad 30 let 32,3 %. Při výběru byli upřednostňováni nekvalifikovaní uchazeči, a to

z důvodu, že pro podnik bylo jednodušší si člověka vychovat a vzdělat než ho přeučovat starým návykům a zvyklostem.

Tento náročný výběr si firma mohla dovolit jen z toho důvodu, že byla velká nabídka volných pracovních míst a práce u Bati byla velmi lukrativní. Práce u firmy Baťa znamenala vysoké výděvky, dobré sociální zázemí, moderní prostředí, kvalitní a levné služby a mnoho dalších výhod (Havelková, 2005).

3.6.2 Vzdělávání a výchova pracovníků

Tomáš Baťa si velmi vážil vzdělání, velký význam přikládal jazykovým znalostem a praktické přípravě. Jelikož se samotnému Baťovi v mládí nedostalo adekvátního vzdělání, které musel dohánět večerním studováním při svém podnikání, o to více dbal na potřebné vzdělání a výchovu u svých zaměstnanců. Do vybudování škol investoval velké peněžní částky, protože věřil, že tato investice se jemu, jeho podniku i celé společnosti několikanásobně vrátí. Dle jeho filosofie mohl firmu dále rozvíjet jen člověk, který je všestranně vzdělaný. Zejména jazyková znalost dávala člověku svobodu a neomezené možnosti začít působit v jakékoli zemi na jakékoli Baťově pobočce ve světě (Garlík, 1990).

System vzdělávání, který Tomáš Baťa vytvořil ve firmě, byl tak propracovaný, že v mnoha oblastech dokázal překonat systém státního vzdělávání. System Baťova vzdělávání byl rozdělen na tři hlavní části: celoživotní vzdělávání, odborné vzdělávání a veřejné školství. Vývoj vzdělávacího systému odpovídal potřebám firmy. Nejprve bylo vyvinuto vzdělání pro stávající zaměstnance, poté vzdělání pro mládež, aby mohli pracovat v závodě, a nakonec vzdělání pro děti školního věku. Vzdělávání probíhalo díky nabídce odborných světových médií, která byla překládána do českého jazyka a distribuována ve Zlíně. Zlín se tak stal vzdělávacím a kulturním centrem, které ovlivňovalo každého člověka (Končítíková, 2015).

Po období různých odborných a zaškolovacích kurzů pro zaměstnance začalo být toto vzdělávání nedostatečné, a to z důvodu malé kapacity. Navíc tyto kurzy neposkytovaly celistvé vzdělání pro pracovníky. Tomáš Baťa se díky těmto nedostatkům, a i díky své nespokojenosti s tehdejšími školstvími, které dle jeho názoru bylo naprosto vzdálené od praxe a neposkytovalo studentům adekvátní vzdělání, rozhodl pro založení vlastního vzdělávacího systému.

Hlavními problémy, které Tomáš Baťa ve školství viděl, byly:

- Chybějící odborné školy, které jsou ve vyspělých státech znakem vzdělávací progressu.
- Nedostatečná spolupráce podnikatelského a školského systému.
- Minimální mzdy učitelům, na které jsou navíc kladeny minimální požadavky.

Právě z těchto důvodů se rozhodl Tomáš Baťa založit Baťovu školu práce. Tato škola byla základem vzdělávání a výchovy pracovníků. Byla to internátní škola, kde mladí muži studovali a současně pracovali v závodech 8 hodin denně (Rybka, 2016).

Celoživotní vzdělávání

Do oblasti celoživotního vzdělávání patřila – Škola pro nově přijaté zaměstnance, Exportní škola, Škola pro prodavače, Vyšší lidová škola a Studijní ústavy.

- Škola pro nově přijaté zaměstnance – vzdělání na této škole bylo rozděleno na dvě části - na večerní kurzy a školní dílny. Školní dílny byly součástí klasických pracovních hal. Pracovní tempo zde však bylo pomalejší. Jejich cílem bylo připravit nové zaměstnance na práci u strojů. V těchto dílnách pracovníci trávili 8 hodin a poté probíhal večerní kurz, který netrval déle než vyučovací hodinu a byl dvakrát až třikrát týdně. Cílem teoretických večerních kurzů bylo pracovníky seznámit jak s novými technickými věcmi, tak je seznámit s filosofií firmy. Délka vzdělávání v této škole byla individuální, maximálně však tři měsíce.
- Exportní škola – tato škola řešila potřebu firmy mít odborně vzdělané pracovníky pro práci v zahraničí. Tato škola se studovala 2 roky. Hlavní náplní byla výuka cizích jazyků, dále zde probíhalo vzdělávání v oblasti kulturních a sociálních odlišností cílových zemí, kde měli pracovníci působit. Absolventi těchto škol byli vysoce kvalifikovaní odborníci, kteří zvládali tovární i obchodní činnosti na několika pozicích najednou.
- Škola pro prodavače – vznikla jako vyústění několika různých vnitropodnikových kurzů, které byly určeny prodejcům. Výuka probíhala prostřednictvím kurzů, které trvaly 7 – až 14 dní. Výuka probíhala 8 hodin denně. Každý účastník kurzu tedy musel přijet do Zlína a být zde požadovanou dobu. Celkem bylo 12 tematických okruhů a bylo nutné, aby každý prodejce postupně absolvoval všechny kurzy. Kurzy byly zaměřené na odborné a technické znalosti a dovednosti v oblastech jako je psychologie, komunikace, reklama či marketing.

- Vyšší lidová škola Tomáše Bati byla jak pro zaměstnance, tak pro širokou veřejnost. Cílem bylo nabízet vzdělávání v různých oblastech, jako byla psychologie, filosofie, pedagogika, medicína či sport. Přednášky vedli přímo odborníci na danou oblast. Kurzy byly zaměřeny jak k profesnímu, tak i k osobnostnímu rozvoji každého člověka.
- Studijní ústavy nabízely jak různé vzdělávací kurzy, tak možnosti pro výzkum – laboratoře, dílny i zkušebny. Tyto ústavy byly pro rozvoj zaměstnance jak v oblasti odborné, tak i technické. Součástí byly galerie a výstavní místa (Kociánová, 2010).

Odborné vzdělávání

Do oblasti odborného vzdělání patřily školy – Baťova škola práce pro mladé muže, Baťova škola práce pro mladé ženy, Průmyslové a obchodní školy, Škola umění a Tomášov.

- Baťova škola práce pro mladé muže byla vybudována z důvodu potřeby mladých lidí pro práci v rozvíjející průmyslové výrobě. Byla určena pro mladé muže ve věku 14 – 18 let, kteří se chtěli vzdělávat, pracovat a být finančně nezávislí na jakékoli podpoře. Cílem této školy byla hlavně výchova a pak až vzdělávání. Postupně se vytvořily tři stupně této školy – odborné, mistrovské a vyšší mistrovské. Vzdělání na této škole bylo náročné, a tak si firma zajistila dostatek kvalifikovaných pracovníků.
- Baťova škola práce pro mladé ženy – firma cítila, že zaměření jen na muže není úplně správné, jelikož by mohla nastat situace, když mladí muži nebudou mít s kým sdílet své zkušenosti a rozhled. Z dívek chtěla vychovat nejen dobré manželky a hospodyňky, ale také sebevědomé ženy, které dokáží být oporou.
- Průmyslové a obchodní školy – tyto školy nabízely svým studentům hlubší studium daného oboru. Bylo možné studovat obor – obuvnictví, strojírenství, koželužství, chemii, stavebnictví a elektrotechniku. Zakončením na této škole bylo maturitní vzdělání.
- Škola umění byla rozdělena na školu speciální a uměleckou průmyslovou. Zabývala se průmyslovým designem a pojetím designu ve výrobě. Výuka byla zaštitěna tehdejšími významnými osobnostmi.

- Tomášov – tento institut vznikl jako výchova mladých mužů pro vedoucí pozice. Do školy bylo vybráno pouze 60 nejlepších žáků, kteří splňovali všechny podmínky, kterými byly – absolvování Baťovy školy práce, studium při zaměstnání ještě průmyslové školy nebo obchodní akademie, výborné hodnocení jak v dílně, tak i ve škole a úspěšné zvládnutí osobního pohovoru. Studenti se museli učit dva cizí jazyky, mít všeobecné vzdělání, byl kladen důraz na znalost společenského chování, sporty, jako byla jízda na koni či tenis. Tito absolventi byli vedeni k zodpovědnosti, hospodárnosti a pevné vůli. Jejich znakem byl frak a cylindr (Končítíková, 2015).

Veřejné vzdělávání

Do této oblasti patřily Mateřské školy, Obecné školy a Měšťanské školy.

- Mateřské školy byly určeny pro děti předškolního věku od 4 - do 6 let. Cílem bylo, aby děti cvičily své smysly, zručnost, obratnost a aby používaly rozum a byly ohleduplné k ostatním.
- Obecné školy byly školami prvního stupně. Cílem této školy bylo naučit studenty číst, psát, počítat, kreslit a dělat zábavné věci. Vyučování bylo koncipováno tak, aby neomezovalo osobnosti studentů, a naopak podporovalo přirozené potřeby pohybu a různorodých činností.
- Měšťanské školy byly školy druhého stupně, kde byli studenti vyučováni v oblasti základních vědomostí potřebných pro život. Cílem bylo studenty podnítit k logickému myšlení a vychovávat je k podnikání a podnikavosti (Pokluda, 2013).

Absolventi jakékoli školy měli vyjít jako lidé, kteří byli svobodní, ušlechtilí, ukáznění, odpovědní, svérázní, poctiví, sebevědomí, ochotní ke spolupráci a vzájemné službě. Na takto vychovaného člověka mělo vliv mnoho činitelů, jako byla rodina, škola a společnost. Výchovný plán byl nastavený tak, aby jim poskytoval rozhled ve všech oblastech (Lešingrová, 2008).

3.6.3 Mzdová soustava a proces odměňování

Unikátním systémem odměňování dokázala firma Baťa ve svých zaměstnancích vzbudit pocit spolumajitelů. V jeho firmě zůstávali chudí jen neaktivní a pasivní lidé, kteří nepřijímali svou zodpovědnost a nevytvářeli svou aktivitou adekvátní hodnotu.

Nejdříve byla zavedená úkolová mzda, která byla navýšena o motivační složku. Úkolová mzda byla počítána podle kusů a dílů podle typu práce a obuvi. Společně se zavedením samosprávy dílen začala být mzda navýšena navíc také o účasti na zisku. „Účast na zisku“ se nevyplácela každý rok na základě výsledků celého podniku, jak je tomu běžně. Tato část odměny představovala osobní ohodnocení skutečných pracovních výsledků každého pracovníka (Zelený, 2011).

Mzdový systém, který firma Baťa využívala, lze rozdělit do čtyř skupin - na mzdu pevnou, kolektivní úkolovou mzdu, individuální úkolovou mzdou a mzdu s podílem na zisku.

- Pevnou (fixní) mzdu dostávali pracovníci, kteří plnili administrativní úkoly ve výrobě. Tudíž jejich mzda nemohla být vyčíslena v závislosti na počtu vyrobených kusů, kvalitě výroby či hospodárnosti materiálu. Pro motivaci těchto zaměstnanců firma Baťa vymyslela systém třináctých platů nebo podílů na zisku příslušného oddělení. Tyto odměny byly vypláceny na konci roku. I Tomáš Baťa se sám řadil do této kategorie.
- Kolektivní úkolová mzda se začala využívat se zavedením pásové výroby. Tento typ mzdy byl ve firmě nejrozšířenější a byla vyplácena téměř polovině všech pracovníků.
- Individuální úkolová mzda se odvíjela od počtu vyrobených kusů. Každý druh výrobku měl stanovenou svoji mzdovou sazbu, kterou určilo kalkulační oddělení.
- Mzda s podílem na zisku byla typická pro dělníky, část vedení (manažery i řídicí pracovníky) i pro technicko-hospodářské pracovníky. Jejich fixní mzda byla nízká a hlavní složkou mzdy byl právě podíl na zisku přidělené dílny (Křeček, 1992).

Navíc byli odměňováni ti, kteří byli iniciativní, přicházeli s novými nápady na zlepšení, které ušetřilo čas a práci pracovníků, a hledali případné rezervy ve výrobě. Další odměny, které se vyplácely ročně, se přiznávaly pracovníkům s mimořádně dobrými výsledky a hodnocením. Naopak pracovníci, kteří neodvedli svoji práci dobře, byli finančně potrestáni, srážkou ze mzdy. Každý takový případ musel mít důkazy, takže musel být zdokumentován a uznán vedoucím pracovníkem (Lešingrová, 2005).

I odměňování prodejních pracovníků bylo netradiční. Pracovníci byli zainteresováni přímo do prodeje. Po nástupu museli pracovníci zaplatit kauci na nákup části skladu. Prodávač se tedy musel snažit prodávat, jinak by prodělával. Ztráty z neprodaných bot mu

byly strhávány z jeho konta vedeného v Závodní spořitelně. Každý obchod měl svého správce, který vůbec nedostával fixní plat, ale dostával provizi ze zisku, který utržil. Z tohoto příjmu platil vše – mzdy a pojištění za zaměstnance, veškeré náklady na prodejnu, reklamy atd. Na vedoucích pracovnících bylo, aby zapojili své zaměstnance, tím měli maximální zisk. Prodejny byly často kontrolovány nadřízeným (Kudzběl, 2001).

3.6.4 Motivace

Kromě finanční motivace Tomáš Baťa svým zaměstnancům nabízel také mnoho benefitů. Vytvářel pro ně příjemné pracovní prostředí, staral se o jejich zdraví, stravu, výchovu i vzdělání. Firma poskytovala svým pracovníkům i členům jejich rodin stravu, kterou zaštiťovala kvalitními potravinami. Hlavním důvodem bylo, aby se zabránilo umělému navyšování cen potravin, které se do města přivážely.

Tyto Baťovy zásady mohou ilustrovat jeho následující výroky:

- Lidem myšlení a dřinu strojům.
- Práce, mravní povinnost.
- Čtyřicetihodinový pracovní týden.
- Pevně stanovaný kariérový plán.
- Zdravé, vzdušné, prostorné a světlé místo pro práci.
- Používání nejmodernějších technologií a strojů (Pokluda, 2013).

Firma Baťa podporovala vzájemnou soutěživost mezi pracovníky, protože je chtěla udržet neustále aktivní a motivované. S cílem zvyšovat produktivitu byly vyhlašovány soutěže o nejlepší dílnu, o nejlepší pracovní výkon, o nejlepšího vedoucího atd. Studenti Baťovy školy zase soutěžili v nejlepším prospěchu, v nejlepší úpravě zevnějšku, v nejlepším chování atd. Za všechny sledované aktivity byly přidělovány body. Navíc byly organizovány ještě sportovní soutěže.

Nejlepším pracovníkům se dostávalo uznání od podniku i od veřejnosti. Jejich jména se ukazovala ve firemních tiskovinách a poté snadněji dosahovali vyššího postavení. Tito pracovníci nedostávali další ceny či medaile. Jejich zainteresovanost v práci byla otázkou věrnosti a cti k závodu (Pokluda, 2013).

Pocit sounáležitosti se Baťovi podařilo vybudovat příjemným pracovním prostředím, spravedlivým jednáním a odměnou a šířením firemní filozofie. Tato Baťova filosofie byla vyjádřena pomocí jednoduchých hesel, které byla umístěna na různých místech, aby

je měli pracovníci neustále na očích. Krátké a úderné myšlenky snadno pronikly do myšlení čtenářů a poté se snadněji shodovaly s jejich poselstvími. Jejich účinnost podporoval fakt, že to nebyla jen prázdná slova, ale jejich pravost a účelnost potvrzovalo celkové řízení (Křeček, 1992).

Další motivací pro zaměstnance bylo zajištění sebe a své rodiny. Na pracovníky byly kladeny vysoké nároky v oblasti kvality práce a její efektivity spolu s finanční odpovědností za vlastní chyby. Motivací k dobrému pracovnímu nasazení také pomáhalo to, že firma přidělovala na pracoviště více pracovníků, než bylo potřeba. Pracovníci, kteří byli navíc, měli nahradit ty, kteří pracovali pomalu či nekvalitně. Díky této metodě se všichni pracovníci snažili pracovat co nejlépe, aby nedošlo k jejich nahrazení novými pracovníky a nemuseli odejít z firmy (Lešingrová, 2005).

3.6.5 Pracovní morálka

Základní faktor, který je potřeba ve vztahu k práci i k firmě upevnit je pracovní morálka. Bez té totiž nejde pracovat na plno. Podnik se nemůže dostat a být na vysoké úrovni, pokud zde nejsou disciplinovaní a svědomití pracovníci. Tomáš Baťa využil svých znalostí a dovedností a chtěl, aby všichni pracovníci táhli za jeden provaz. Na svých zaměstnancích požadoval aktivní přístup k práci (Rybka, 2016).

Disciplinovaná pracovní morálka byla charakteristickým rysem pracovního režimu. Byla podporována odměňovacím systémem, kdy výše příjmu nebo povýšení záviselo na pracovní morálce. Od každého zaměstnance se očekávala úspornost a ekonomické nakládání se svěřeným majetkem. Ve firmě byl stanoven jasný zákaz přijímání či nabízení úplatků. V případě porušení tohoto zákazu došlo k okamžitému propuštění pracovníka a jeho konto bylo přepsáno ve prospěch Baťova podpůrnému fondu. Pracovní kázeň a morálku pomáhal udržet striktní pořádek na pracovišti, na který dohlížel příslušný pracovník. V celé firmě byl také přísný zákaz kouření a pití alkoholu (Pochylný, 1990).

K udržení dobré pracovní kázně pomáhaly i krátkodobé plány výroby, které pracovníkům nedávaly prostor pro nečinnost. Vysoké pracovní tempo a pevná pracovní disciplína nebyly pro každého, a proto se firma potýkala s vysokou fluktuací. Avšak i navzdory této situaci neměla firma o pracovníky nouzi. Nikdo pracovníkům nebránil, aby odešli a podnik se naopak zaměřoval na ty, v kterých viděl potenciál (Nádvorník, 1990).

Sám Tomáš Baťa šel svým zaměstnancům příkladem. Jako poděkování za dodržovanou pracovní morálku se snažil svým pracovníkům ulehčit život. Platil jejich potřeby

– sociální, kulturní atd. Posiloval se tak vztah sounáležitosti pracovníků a jejich pozitivní vztah k firmě (Kudzběl, 2001).

4 Cíle a metodický postup

Cílem této práce je vypracovat návrhy změn na zlepšení uplatňovaných principů řízení ve vybraných oblastech zvoleného podniku. Návrhy budou vycházet z provedených analýz a komparace s uplatňováním Baťova systému řízení. Vybraným podnikem je finančně poradenská firma Partners Financial Services, a.s. Zvolené oblasti podniku jsou obchod a lidské zdroje.

V první části diplomové práce probíhalo studium, získávání a shromáždění primárních a sekundárních dat. Zkoumaná data se zabývala problematikou principů řízení Tomáše Bati. Po studiu české i zahraniční literatury následovalo zpracování a vyhodnocení získaných informací. Byly zde popsány hlavní prvky Baťova principů řízení v oblasti obchodu a lidských zdrojů. Tyto principy byly definovány a představeny přímo na konkrétních případech ve firmě Baťa.

V další části diplomové práce byly provedeny analýzy současného systému řízení a uplatňování principů řízení ve společnosti Partners Financial Services, a.s. v komparaci s Baťovým systémem řízení. Syntéza dat spočívala v propojení výsledků a východisek z provedených analýz v rámci Baťova systému řízení. Na základě výsledků zjištěných z analýz byly vypracovány návrhy a doporučení na zlepšení ve zkoumaných oblastech obchodu a lidských zdrojů.

5 Firma Partners F.S., a.s.

5.1 Charakteristika společnosti

Partners F.S., a.s. (dále jen „Partners“), je česká společnost, která zahájila svoji činnosti v šestém měsíci roku 2007 a hlavní aktivitou je poskytování finančního poradenství. Heslem je „Finanční poradenství JINAK“. Nyní je tato firma největší finančně-poradenskou společností na českém trhu s více než miliardovým obratem za rok a s půl milionem klientů. Tato společnost má své vize, poslání i strategii. Do skupiny Partners patří také Partners investiční společnost, s.r.o., Partners media, s.r.o., Partners akademie, s.r.o. a Partners F.S. Polska, S.A.

Společnost Partners F.S., a.s. byla zapsaná do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 12158, dne 18.06.2007.

Obchodní firma:	Partners Financial Services, a.s.
Sídlo společnosti:	Prague Gate, 4. patro, Tůrkova 2319/5b, 149 00 Praha 4 – Chodov
Identifikační číslo:	27699781
Daňové identifikační číslo:	CZ27699781
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	100 000 000 Kč
Datum založení:	23.08.2006

5.2 Firemní filosofie

Filosofii Partners vyjadřuje její heslo „Finanční poradenství JINAK“. Není to pouze o tom se odlišit, je to ochota a touha udělat maximum pro skvělou finanční službu pro klienta. S tímto se ztotožňoval i Tomáš Baťa, který chtěl hlavně sloužit zákazníkům a plnit jejich přání. Díky stálým inovacím a ochotě neustále investovat je společnost vždy o krok napřed. I Tomáš Baťa zastával názor, že investice jsou velmi důležité až klíčové k rozvoji podniku. Partners ke službě přistupují tak, aby se i po 30 letech mohli podívat klientovi přímo do očí.

Přes sto finančních odborníků působí pod brandem (značkou) Partners, tento klub profesionálů bere plnou zodpovědnost za svoji práci. I Tomáš Baťa dbal na převzetí plné zodpovědnosti svých zaměstnanců. Partners se hlavně od celého trhu odlišuje kvalitou

poskytovaných služeb a plné zodpovědnosti vůči svým klientům. Dbá se zde na reálné dodržení procesu služby podle vzoru APS, tedy Analýze, Poradenství a Servisu. Cílem analýzy je zjistit základní informace o situaci klienta, jeho potřebách, cílech a dlouhodobých plánech. Cílem poradenství je představit klientovi jeho finanční plán navržený na základě analýzy a dovysvětlit mu jednotlivé kroky. Servis a péče si klade za cíl vytvořit s klientem dlouhodobý vztah založený na důvěře, spolupráci a vzájemné spolehlivosti. Finanční plány pro klienty jsou sestavovány s využitím jedinečných nízkonákladových produktů, které jsou ověřeny a schváleny odborným týmem analytiků. Společnost chce reálně zajistit všem svým klientům pravidelný servis, ne ho jen slíbovat.

I u Bati měl personál prodejny mnoho úkolů a povinností, jak sloužit zákazníkům. Například si vedl kartotéku zákazníka a při každé návštěvě mu tato karta umožňovala dokonalé obslužení bez vyptávání. Tato kartotéka obsahovala nejen velikost, šířku a případnou deformaci nohy, ale také stáří zákazníka a jeho vkus. Podle potřeby zákazníka a dané situace navrhnul prodejce ortopedické pomůcky, doporučil mu pedikúru a mezitím zajistil opravu a vyčištění obuvi.

Do skupiny Partners patří firmy, které jsou kreativní, inovativní a proaktivní. Společnost neustále hledá příležitosti pro zdokonalování své služby, vyvíjí nové produkty, investuje do softwaru a technologií a buduje nové distribuční kanály. Nechtějí stát na místě, naopak neustále hledají cesty, jak službu finančního poradenství poskytovat ještě lépe a JINAK.

5.3 Vize, poslání a strategie podniku

Vize podniku

Partners má za cíl měnit dějiny finančního poradenství, být symbolem novodobého finančního plánování a být hrdi na to, že jsou Partners. Stejně tak Tomáš Baťa chtěl měnit dějiny obuvnictví v Čechách a probudit hrdost ve svých zaměstnancích.

Generální ředitel Partners říká, že vyjádřením vize a strategie je Modrý oceán, jehož podstata je v odvaze jedné společnosti se odlišit od všech ostatních na trhu a tím zdůraznit svou jedinečnost. Stejně tak pro Baťu byla důležitým spouštěčem růstu odvaha jít do nebezpečí a riskovat, dělat to, co konkurence nedělá. Jedině tak podnik získá možnost určovat směr ve svém oboru. Při podnikání je důležité mít na paměti svou strategii,

vizi, kam člověk kráčí a jak toho chce dosahovat. Generální ředitel říká, že Partners ví, kam jde a je lídrem ve svém oboru a ostatní jsou vždy o krok pozadu.

Poslání podniku

Poslání Partners je služba klientovi. Každého klienta berou jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli a chtějí zvyšovat jeho životní úroveň řešením jeho skutečných potřeb. I Tomáš Baťa vždy tvrdil: „Náš zákazník, náš pán“. Tak ke každému ze zákazníků přistupoval. Partners vytváří prostředí plné vzorů důležitých pro podnikatelský úspěch poradců a pomocí odborného a praktického vzděláváním pomáhá rozvíjet jejich potenciál. Firma Baťa své lidi také učila vzorem a učila je samostatně přemýšlet, a nejen bezmyšlenkovitě poslouchat. Tento názor podporuje i Baťův výrok, že nejlepší je si velké lidi udělat sami. Partners chce určovat směr finančnímu poradenství a dávat mu důstojnost, která mu náleží.

Strategie podniku

Strategie Partners je rozvržena do šesti kategorií – lidé, značka, expanze, IT a systémy, služba a hodnoty.

1. Lidé – nestačí mít jen lidi, ale mít ty správné lidi; takové, které jsou silnými osobnostmi s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.
2. Značka – důvěryhodná a silná značka, kterou tvoří ti správní lidé a správné činy.
3. Expanze – dynamický růst ve všech strategických směrech. Chtějí být všude, kde jsou klienti.
4. IT a systémy – prostřednictvím IT a technologií dávat finančnímu poradenství nový rozměr.
5. Služba – individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.
6. Hodnoty – uznávat hodnoty, na které budou klienti hrdi – etika, zodpovědnost, disciplinovaná firemní kultura. (JsmePartners.cz, 2018).

Další vyjádření strategie Partners můžeme nalézt detailně popsané v brožuře Modrý oceán (2016). V této brožuře Petr Borkovec formuluje základní pilíře strategie v deseti bodech:

1. Ochota a touha zajistit **kvalitu** – v podobě služby klientům a následné kontroly odvedené práce, vytváření nových smluv a ve výběru vhodných partnerů.

2. Přístup k tvorbě **produktů** – tvorba vlastních nízkonákladových produktů.
3. Integrita a informační **otevřenost** – transparentní kritéria, pravidla a výsledky. To, co řeknou, tak platí.
4. **Servis a služba klientům** – péče o klienty prostřednictvím servisních sítí.
5. **Zázemí pro poradce a inovace** – stabilní centrála, neustálý vývoj nových technologií.
6. Unikátní model **distribuce** – řeší odlišnost profilů různých klientů a podnikatelů.
7. Kariérový potenciál díky systému **vzdělávání** – předávání know-how a škola podnikatelů.
8. **Odměna** pro podnikatele – nejlepší provizní podmínky, bonusy a další benefity.
9. Struktura a velikost **produkce** – široké portfolio produktů a jistota velikosti.
10. **Dlouhodobost** – předpoklad trvalé existence na trhu.

Ve výše uvedené strategii podniku můžeme vidět prvky, které jsou zřejmé i u Baťovy strategie. Stejně jako firma Baťa tak i Partners dbá na kvalitu poskytovaných služeb klientům, uspokojování jejich komplexních finančních požadavků a jejich maximální spokojenost. Spolupráce s klienty je pro společnost prioritou. Dále v obou podnicích vidíme silný důraz na vzdělávání a výchovu poradců, péči o vztahy s obchodními partnery a poskytování spolehlivého zázemí. Silnou shodu také cítíme v oblasti změn a inovací. Obě firmy totiž dávají důraz na neustálou inovativnost, protože jedině tak může určovat směr daného odvětví.

5.4 Organizační struktura

Partners F.S., a.s. má funkcionální organizační strukturu, která je tvořena jednotlivými funkčními útvary, které vychází ze schváleného organizačního schématu společnosti. Z této struktury vychází společnost od svého založení. Statutárním orgánem je představenstvo složené z osmi členů, kterými je předseda, dva místopředsedové a 5 členů představenstva. Dozorčí radu tvoří tři členové, předseda dozorčí rady, místopředseda dozorčí rady a člen dozorčí rady. Takto postavená struktura řídí tři hlavní úseky, kterými jsou PMC (Product Management Committee), etický výbor a partnerská rada. Pod etický výbor dále spadá 8 úseků, do kterých patří úsek pobočkové distribuce, úsek právnických služeb a compliance, úsek operations, finanční úsek, úsek obchodu, marketingu, úsek on-line distribuce a úsek HR a vzdělávání. Všechny jednotlivé úseky mají liniovou organizační strukturu zajišťovanou etickým výborem (viz. Příloha č. 1.).

Pro porovnání s Baťovou organizační strukturou je lepší porovnávat strukturu business modelů, kterou Partners má. Základem jsou čtyři distribuční sítě, které můžeme rozdělit na: síť franšizových poboček, strukturální poradenskou síť, VIP poradce a VIP poradenské kanceláře. Tyto kanály se liší v požadovaných typech podnikatelů a rozdílných typech klientů a mají svá specifika. Pro typ podnikatele, který touží po větší stabilitě, chce se naučit řídit svoji pobočku, vybírat a vést své zaměstnance (koncipienty), je ideální stát se franšizantem. Pro typ podnikatelů, kteří touží po větší nezávislosti a chtějí jednak dělat skvělou službu pro klienty a zároveň u toho využít vedoucích schopností, popřípadě se chce naučit znalosti a dovednosti v oblasti vedení lidí a budování firmy, je ideální strukturální poradenská síť. Pro profesionální poradce, kteří nechtějí vést další lidi a chtějí se naplno věnovat poradenské činnosti, je nejlepší volbou VIP poradce. Tento typ poradce většinou nejdříve začíná ve strukturální poradenské síti, kde sbírá zkušenosti a poté se vydá na dráhu samostatného VIP poradce, který nemá svůj tým spolupracovníků, maximálně k sobě má jednu asistentku či servisního poradce, společně se zaměřují pouze na finančně poradenskou službu. Od samostatného VIP poradce má člověk jen krůček k poslednímu modelu, kterým je VIP poradenská kancelář, která je jakýmsi sdružením více VIP poradců, kteří chtějí poskytovat kvalitní finančně poradenskou službu a zároveň mají kolem sebe tým lidí, asistentek a koncipientů.

V Partners má člověk na výběr z velké škály pozic, ve kterých může svědomitě a poctivě pracovat, a přitom pomáhat velkému množství lidí ve svém okolí jednak tím, že jim poskytne perfektní finanční službu nebo tím, že je vezme do svého business modelu.

5.5 Komparace základních principů řízení v oblasti obchodu

5.5.1 Plánování

Plánování ve finančním řízení ve vybraného podniku je uplatňováno méně než v Baťových závodech, což je to dáno více faktory. Jedna rozdílnost je dána v rozdílnosti odvětví, kdy ve výrobním podniku je snazší vytvářet plány než v oblasti služeb.

V obou odvětvích jsou dané určité denní standardy, které mohou pomoci ke kontinuálnímu splnění plánů a rovnoměrné práci. V Partners žádného klienta nikdy netlačí k obchodu kvůli svým plánům, protože nejsou závislí na žádném obchodu. Mohou budovat vztahy a dělat svoji práci co nejlépe. Dostatečné množství aktivit vede k profesionalizaci, a to, co člověk dělá každý den, v tom může být opravdu dobrý.

Firma Partners vytvořila strukturu systému bodů, kdy každý bod znamená nějakou aktivitu. Dle své pozice (nováček, profesionál, manažer) mají pracovníci stanovené aktivity, které musí za svůj den na dané pozici splnit. Aktivity jsou ještě rozděleny na bodované aktivity a povinné nebodované aktivity. Bodovanou aktivitou je např.: domluvení schůzky s klientem, schůzka s klientem – získat jeho motiv, doporučení a jeho smlouvy k analýze, zrealizovaný obchod – podpis portfolia, servis klienta, u kterého již podpis portfolia proběhl, a získat 10 doporučení na další klienty. Povinnou nebodovanou aktivitou je volání klientům a domlouvání si schůzek – nových i servisů, účast na týdenních poradách, firemních dnech, účast na osobních rozhovorech, práce s osobním potenciálem, evidence aktivit v Partners Officech.

Partners Office je sdílený interní nástroj určený pro každodenní práci poradce, kde si on i jeho vedoucí kontroluje prováděné aktivity. Tento nástroj umožňuje více funkcí než jen kontrolu. Jeho uživatel zde má své zadané úkoly, statistiku splnění úkolů, kalendář, kalkulačku, doporučení a mnoho dalších funkcí. Zmíněný nástroj, který se ve vybraném podniku využívá, lze porovnat s Baťovým systémem plánovacích a kontrolních tabulí, které byly vyvěšovány na každém úseku závodu.

V Partners probíhají také týdenní porady, ale ne jako u Bati v sobotu ráno, ale v týdnu, většinou v pondělí od 8:00 hodin. Firemní Partners dny bývají na dva víkendové dny, přibližně 4x až 5x do roka.

Všechny tyto standardy v Partners mají navíc ještě svá pravidla – pokud nějaká aktivita v rámci dne odpadne, je potřeba ji nahradit jinou. Body, které poradce získá, se nepřevádí do dalšího dne. Primárně si pracovník plánuje bodované aktivity a až poté se věnuje ostatním aktivitám. Ostatními aktivitami je administrativní práce, tvorba portfolií, analýza stávajících smluv, telefonování s obchodními partnery, vzdělávání a mnoho dalšího. Pokud v nějaké aktivitě má pracovník mezery či v nich selhává, tak jde okamžitě za svým vedoucím a situaci s ním řeší. Podle typu selhání se s vedoucím konzultuje typ řešení, kterým může být další vzdělávání či inspirace u kolegů.

Tyto standardy ve vybraném podniku jsou vytvořeny jak pro profesionalizaci poradců, tak pro zlepšení klientské práce a zvyšování kvality, aby klienti dostali tu nejlepší službu. Aby byl pracovník opravdu dobrý, musí svoji práci dělat každý den, být aktivní a být vzorem pro ostatní. Přímou je stanovená rovnice: aktivity + počet rozjednaných klientů = nezávislost = objektivita = skvělá služba, a to je cíl.

Krátké shrnutí: V Partners se oproti Baťovu závodu plánuje méně, ale plánování i zde hraje významnou roli. Firma Baťa pro kontrolu odvedené práce využívala vyvěšené tabule, v Partners se používá systém Partners Office. Oba systémy plánování a kontroly jsou na stejném principu, a to, aby každý (pracovník i vedoucí) věděl, co ho čeká a jak na tom je nyní. V Partners, stejně jako u Bati probíhají týdenní porady ohledně plánování a kontroly.

5.5.2 Samospráva

V Partners nelze hovořit přímo o samosprávě dílen jako takové, ale prvky samosprávy zde také jsou, a to přímo u jednotlivých business modelů. Samotná decentralizace, která byla u Bati stěžejním prvkem v systému řízení, je v Partners splněná v samotné podstatě fungování této firmy. Každá franšizová pobočka, každá VIP poradenská kancelář, každý VIP poradce i každý obyčejný poradce, jsou samostatnými jednotkami, které si sami hospodaří. Stejně jako u Bati má i v Partners každá jednotka vlastní hospodářský výsledek, každá jednotka má svého vedoucího, každý je zodpovědný za svoji práci. Všichni mají účast na zisku i ztrátě v rámci své jednotky a tím pádem mají všichni zájem na tom, aby byl generovaný zisk. Centrála a hlavní zázemí vybrané firmy je v Praze, zde neprobíhají žádné obchodní schůzky ani se zde neobjevují klienti. Je to místo pro administrativní, kontrolní, vyhodnocovací a další pomocné činnosti. Jednotlivé business modely vychází ze vztahu mezi samostatnou firmou a distribucí jejich služeb. Tento vztah je ošetřen mandátní smlouvou, která umožňuje jednotlivým obchodním zástupcům jednat pod jménem společnosti za předem daných podmínek.

Tyto samostatně fungující jednotky jsou sdruženy v Partners v rámci jedné společnosti, kde čelí soutěživosti mezi sebou a chtějí docílit co nejlepších hospodářských výsledků. Je tak podpořena myšlenka motivace k vyšším výkonům s využitím co největší efektivity ve svých činnostech.

Firma Baťa sledovala soutěživost mezi jednotkami. A to v oblasti zvyšování hospodárnosti, snižování nákladů při výrobě či zvyšování celkového zisku, který byl dále spravedlivě rozdělen. Partners se snaží také zvyšovat efektivitu a hospodárnost při svých činnostech a zvýšit tak celkový obrat a zisk jednotek. Stejně jako u Bati je zde pravidlo, že tvůrce ekonomické hodnoty pro firmu je finančně odměněn dle výše dané hodnoty a tím je motivován.

Krátké shrnutí: Obě firmy, Baťa i Partners, používají ve svém systému řízení decentralizaci. Každá jednotka má vlastní hospodářský výsledek, kterým přispívá k fungování celku. Obě firmy se ve svých pracovnících snaží vzbudit soutěživost. U Bati tato soutěživost vyvolává snižování nákladů a zvyšování hospodárnosti. V Partners touto soutěživostí sledují zvyšování výkonů.

5.5.3 Účast na zisku a ztrátě

V Partners je každý pracovník motivován ve své práci finanční odměnou, která je závislá na odvedeném výkonu každého pracovníka. Stejně jako v Baťově podniku i zde je tvůrce ekonomické hodnoty oceněn podle hodnoty, kterou vytvořil. V Partners jsou určena jasná pravidla odměňování a všichni podnikají na svůj účet a kolektivně jsou organizováni pod jedním brandem. Každý pracovník má možnost si spočítat výši svého příjmu, a to díky provizním listinám. I u Bati byli pracovníci vždy srozuměni s výši přiděleného zisku. V Partners je výše příjmu odvislá od dané pozice, u Bati byla výše odměny dle významu práce. Kromě odměn jsou pracovníci motivováni účastmi na zisku a ztrátě. V Partners jsou to provizní bonusy, které jsou přidělovány za různých podmínek. Zjednodušeně řečeno - bonusy jsou vypláceny při větším objemu odvedené práce.

Stejně jako měla firma Baťa určeno týdenní minimum příjmu u jednotlivých pracovníků, tak i v Partners je dáno minimum, které si musí poradce vydělat. Každoročně probíhá kontrola příjmu, který za rok nesmí klesnout pod 250 tisíc Kč. Ve výpočtu tohoto příjmu se zohledňují i všechna storna a bonusy. Pokud není splněno toto pravidlo, není možné pro Partners pracovat, jelikož to je naprosté minimum, které je potřebné pro určitý životní standard.

Díky tomuto systému se dá oddělit „zrno od plev“. Snadno se zjistí, kdo tuto práci dělá jako profesionál a kdo ji bere jako koníčka nebo vedlejší příjem, což není povoleno. Jediná výjimka u tohoto pravidla je u nováčků. Jinak kontrola probíhá u každého, kdo v Partners podniká minimálně dva celé roky.

Krátké shrnutí: Firma Baťa i Partners dbají na pracovitost a proaktivitu svých pracovníků a mají nastavené určité standardy, které každý pracovník musí dodržovat. Tato myšlenka je podpořena účastí na zisku a ztrátě. Pokud pracovník neodvádí svoji práci dostatečně nebo dělá příliš mnoho chyb, musí za to být finančně pokárán. Naopak, pokud pracovník odvádí svoji práci opravdu dobře, je podle toho náležitě oceněn. Navíc si každý tyto odměny či tresty může sám spočítat a tím je systém transparentní.

5.5.4 Obchod

Partners dbá na poctivé získávání příjmu a zároveň na poctivost a spravedlnost v obchodě i při rozdělování zisku, stejně jako na to dbal Tomáš Baťa, a proto přináší klientovi kvalitní službu. Tento názor podporují sloganem: „Nechceme bohatnout na klientech, ale s nimi.“ Tím je vidět, že i Partners chce, aby byli všichni účastníci obchodu o něco bohatší. Důležitým bodem obchodu je i dlouhodobost. Jelikož vybraná firma chce být na českém trhu dlouhou dobu, dochází k upřednostňování dlouhodobého přístupu k budování hodnot před krátkodobým ziskem a pomyšlením na konec. Partners je toho názoru, že pokud chce společnost poskytovat službu dlouhodobě, musí ji dělat čestně, jelikož jen tak se toho dá dosáhnout.

Firma Baťa vznikla od nuly jako ryze česká společnost a byla řízená svým majitelem. I Partners je česká společnost, kterou osobně vedou a řídí její dva majitelé, kteří ji stejně jako Tomáš Baťa vybudovali z ničeho a také si prošli celým Baťovým kolečkem. Firma je pro ně osobní záležitostí.

Jako firma Baťa vybudovala celou síť prodejen i Partners vytvořilo vlastní distribuční síť, díky které může obsluhovat klienty po celém českém území. Cílem je neustále dobývat trh, generovat další obchody, poskytovat skvělou službu, a tak dosáhnout neustálého růstu. Dosahují maximální efektivity distribuce tak, že volí takový distribuční kanál, který je v daném místě ekvivalentní k požadované situaci a službě.

Jak již bylo řečeno, Partners má různé modely „prodejen“ pro různé požadavky klientů i typy pracovníků. Je zde velký respekt a úcta ke všem klientům stejně tak jako ke všem pracovníkům ve všech business modelech. Každý model je zaměřen na specifickou část klientely. Klientela a poradci se mohou v čase přesouvat do jiných modelů z důvodu jiných požadavků, příjmů či zkušeností. Například pracovníci na pozicích VIP Poradenské kanceláře se zaměřují na bonitní klientelu, kde provádí dlouhodobý a komplexní servis. Vedoucí těchto kanceláří jsou lidé, kteří jsou na své pozici delší dobu, jsou to zkušení a profesionální poradci, kteří mají vzdělání na vysoké úrovni.

Dalším důležitým bodem obchodu je servis klienta. I tím se Partners liší od zbytku trhu. Servis je zde považován jako dlouhodobá služba klientům. Zároveň poskytují kvalitní péči klientům na území celé České republiky prostřednictvím různých kanálů 24 hodin denně. Konkurence o servise pouze mluví, ale již ho nedodrжуje. Je snadné klientovi něco slíbit, ale tento slib musí být také splněn, aby byla dodržena důvěra na obou

strachách. Partners tvrdí, že servis je alfou omegou dobrého vztahu s klientem a je nutné jej dělat a udržovat.

Stejně jako firma Baťa vytvářela různé kolekce bot i Partners nabízí velkou škálu produktů, které používají jako nástroje, ze kterých skládají finanční plány a které mají vliv na kvalitu řešení přání a požadavků klientů. Pro zajištění kvalitní služby velkému okruhu lidí, je nutné mít vhodné partnery a produkty. Díky práci analytického oddělení na centrále má Partners u partnerských bank a pojišťoven vyjednané exkluzivní produkty, které jsou unikátní svými parametry. Výsledkem práce centrály jsou nízkonákladové produkty, které Partners nabízí, a to někdy i na úkor vlastní provize.

Další předností Partners je, že není společností jednoho produktu či jedné značky. V tom spočívá nezávislost a malá zranitelnost z hlediska legislativních změn a vztahů s obchodními partnery. Obchodní partneři nemají takovou moc. O tom, že ve vybraném podniku dělají službu komplexně, vypovídá i složení portfolií u klientů a množství sjednaných bankovních účtů, doplňkového penzijního spoření či neživotního pojištění. Tedy produktů, které nejsou dobře zaplacené, ale tvoří důležitou část klientského portfolia. Dále poradci v Partners řeší složité životní situace klientů a zároveň jejich cíle a potřeby. Partners je dominantní i v poradensky náročných produktových segmentech, kterými jsou jednorázové a pravidelné investice či hypotéky.

Krátké shrnutí: U obou společností je vidět důraz na čestnou, poctivou a spravedlivou práci. Obě firmy mají za cíl, aby každá zúčastněná strana byla o něco bohatší. Dále je zde kladen důraz na servis a širokou nabídku poskytovaných služeb a produktů (výrobků). Obě firmy mají navíc také český původ a české zakladatele.

5.5.5 Obchodní místa a obchodníci

Firma Baťa vybuodovala síť prodejen, kterými zákazníkům distribuovala zboží a služby. I Partners má čtyři distribuční kanály či jinak řečeno business modely, kterými klientům poskytuje své služby.

Stejně jako u firmy Baťa i v Partners je zavedena standardizace obchodních míst. Označování kanceláří musí splňovat několik pravidel, technických norem, podmínky nutnosti umístění sociálního zařízení i vhodnost prostoru k adekvátnímu vykonávání finančně poradenské činnosti. Dále jsou stanoveny požadavky na vzhled obchodního místa, uvnitř i zvenjšku, aby zde byl jednotný vzhled. Aby zde byl využit stejný efekt jako u Bati, který vede k zvýšení povědomí o značce. Oproti Baťovým prodejním místům se

zde neklade tak velký důraz na vnější prostředí a výlohu. V Partners se dává důležitost vzhledu vnitřní podstaty kanceláří. Ty společně s poskytnutými službami přesahují klientovo očekávání a přesvědčují ho, že je na správném místě k řešení svých potřeb a je přesvědčen o další spolupráci. Splnění všech těchto podmínek schvaluje marketingové oddělení centrály.

Prvním business modelem (distribuční sítí) je VIP finanční poradce, který je samostatným pracovníkem pracujícím pod společným brandem (značkou) Partners. Tento člověk je profesionálem v oboru financí a má dostatečnou praxi. Svůj obchod má postavený na vztazích s klienty a inklinuje k náročnější klientele. Je omezen vlastním časem, ale má malé náklady a příjem se odvíjí dle pracovního nasazení a investovaného času. Pasivní příjem má díky následným provizím a sdílení klientů na franšízy a call centra. Má možnost spolupracovat s asistentkou.

Druhým modelem je VIP poradenská kancelář, kterou již řídí majitel dané kanceláře, který vede tým spolupracujících poradců profesionálů či zaměstnanců. Maximální obsazení kanceláře je 10 koncipientů a 2 asistenti. Kancelář poskytuje nadstandardní finanční služby zajímavé klientele s vyššími příjmy. Jsou zde vyšší náklady, například na fixní náklady kanceláře i na mzdu zaměstnanců. Zaměřují se na majetkové plánování.

Třetím distribučním typem je franšíza Partners market, což je kamenná bankovní a poradenská pobočka, kde je majitel – franšízant, který osobně řídí tým zaměstnanců. Pracují zde lokální experti na finance, kteří s klientem vyřídí úplně vše. Je zde důraz na poskytování servisu místní klientele. Nevýhodou je vysoký vstupní kapitál na vybudování pobočky a její rozjezd. Při úspěšném podnikání je zde možnost otevřít druhou či třetí pobočku.

Čtvrtým modelem je strukturální business, což je cesta k vybudování velké firmy bez počátečních nákladů a know-how. Je to nejvíce růstový model s vysokým akvizičním potenciálem. Tento model je pro osoby, které dokáží vést, motivovat a být stále vzorem. Vedoucí tohoto modelu pracuje se všemi předchozími modely a využívá balíček – know-how – systém – motivace a zázemí.

Na obrázku můžeme vidět síť Partners, kde jsou označeny všechny výše uvedené modely. Z obrázku je vidět, že Partners má vytvořenou síť po celé České republice.

Obrázek č. 3. Pobočková síť.



Zdroj: JsmePartners (online)

Krátké shrnutí: Firmy mají společný zájem na šíření své služby díky svým distribučním sítím s cílem udělat službu dostupnější. Dále obě firmy dbají na standardizaci obchodních míst. Firma Baťa dbala hlavně na vnější prostředí, aby klienta přilákala. Oproti tomu Partners dbá na prostředí vnitřní, aby se tam klient cítil co nejlépe. Stejným označením obchodních míst společnosti sledují stejnou věc – zvětšovat povědomí o své značce.

5.5.6 Budování značky, symbolů, loga a reklamy

Reklamu v Partners má na starosti marketingové oddělení centrály a z části dceřiná společnost Partners media, s.r.o. Stejně jako společnost Baťa i Partners přikládá reklamě mimořádný význam a i Partners do této oblasti značně investuje. Avšak oproti době, kdy vznikla Baťova soustava řízení, máme v dnešní době větší možnosti oslovení klientů pomocí moderních technologií. Základními prostředky tedy nejsou plakáty a letáky, ale online nástroje jako jsou internetové stránky či e-mailové newslettery. Že se reklama vyplácí se Partners potvrdilo také díky výzkumu, kde v roce 2011 byla firma Partners mezi specializovaně finančně-poradenskými společnostmi nejznámější. Znalost Partners uvedlo přes 36 % všech respondentů.

Partners také vytváří různé reklamní kampaně. První reklamní kampaň, kterou vytvořila, byla v roce 2007 jako první poradensko-finanční společnost v ČR. Cílem bylo dostat firmu do podvědomí klientů a podpořit nově vzniklou značku. Poprvé bylo použito heslo společnosti: „Finanční poradenství jinak“. **JINAK** v heslu i logu společnosti

znamená, že Partners klientům nabízí především poskytování kvalitního finančního poradenství. Pod tímto heslem bylo realizováno spousta kampaní na webových stránkách, v televizi, na billboardech, plakátech i vnitropodnikových reklamních materiálech.

Oproti Baťovi Partners neláká své klienty na nízké ceny svých produktů. Partners se zaměřuje na ukázkou služby, kterou firma poskytuje. Ve smyslu zvýšení poptávky po finančněporadenských službách. Partners nabízí služby, které klientovi pomohou vyjednat lepší podmínky při sjednání smluv, pomůže jim s plněním jejich přání a potřeb, přitom od klientů nechtějí žádnou finanční úplatu.

I Partners stejně jako firma Baťa využívá krátkých úderných hesel, která vyjadřují základní myšlenky společnosti. Například – „Nebohatneme na klientech, ale s nimi.“

Mezi podnikové symboly patří na prvním místě logo společnosti. V reklamě či v běžné komunikaci, kde se nevyžaduje celý název společnosti, dle obchodního rejstříku lze používat zkrácený název bez uvedení právní formy – Partners Financial Services. V běžném textu lze také psát název společnosti jen jedním slovem – Partners.

Grafická podoba loga, které má společnost dnes se liší minimálně od podoby, kterou mělo logo při založení firmy. Při vzniku měla společnost název Partners For Life Planning a logo v sobě skrývalo P (Partners) a 4 (For). Při změně názvu na Partners Financial Services bylo logo mírně upraveno do dnešní podoby. Logo zobrazuje tvar stromu a propojuje dvě písmena P (Partners) a G (group). Graficky stylizovaný strom symbolizuje stabilitu, růst, plodnost a duševní energii. Tyrkysová symbolizuje nezávislost, podporuje sebevědomí a fantazii. Tato barva navíc vzbuzuje důvěru, vyvolává mír a reprezentuje upřímnost. Grafický strom lze vidět i samostatně jako vizuální prvek.

Obrázek č. 4. Vývoj loga.





Zdroj: Interní materiály Partners F.S., a.s.

Stejně jako firma Baťa dbala o vzdělání veřejnosti, tak i Partners se věnuje oblasti vzdělání v oboru finančního vzdělání. Partners se zvyšování vzdělání věnuje již od svého založení. V roce 2011 požádala Partners organizaci UNESCO o oficiální vyhlášení 8. září jako: Den finanční gramotnosti. Projekt spočívá ve spuštění zábavně naučného programu napříč generacemi. Mezi hlavní cíle patří veřejně diskutovat o problémech finanční gramotnosti obyvatel a aktivně zvyšovat a prohlubovat finanční znalosti lidí formou přednášek, publikační činnosti a her.

Partners rozvíjí i další projekty a služby pro své zajímavé klienty, ale také pro širokou veřejnost i poradce s cílem zvyšovat povědomí o značce a pozvednout důvěryhodnost vlastní služby. I proto se poradci objevují v médiích. To koresponduje s filosofií, kterou firma má, což je informační otevřenost ve smyslu ke klientům, médiím i široké veřejnosti. Nejznámějším projektem, které Partners mělo, byl televizní pořad s názvem Krotitelé dluhů, který se vysílal prostřednictvím České televize, kde poradci pomáhali klientům v tíživé finanční situaci. Dnes můžeme vidět poradce Partners v pořadech jako je Studio ČT24 či pořad Sama doma. Často také píše články v oblasti finanční problematiky a řeší se aktuální témata.

Krátké shrnutí: Obě firmy přikládají velký význam reklamě, která je podle nich důležitá pro obchod a vztah s veřejností. Firma Baťa lákala své klienty na nízké ceny, naopak Partners láká své klienty na kvalitní službu. Obě firmy používají krátká a úderná hesla pro své zaměstnance, klienty i širokou veřejnost. Dále obě firmy dbají na vzdělávání široké veřejnosti.

5.5.7 Tiskoviny a firemní publikace

Partners využívá ve své soustavě řízení firemní tiskoviny jako komunikační prvek. Stejně tak tohoto kanálu využívala firma Baťa. I Partners využívá firemní materiály pro zvyšování loajality pracovníků a k informování jak pracovníků uvnitř firmy, tak i široké veřejnosti. Cílem všech vydávaných tiskovin je čtenáře vzdělávat ve finanční oblasti,

šířit firemní filosofii a dostat se do povědomí veřejnosti. O vydávání tiskovin i online časopisů stejně jako o marketing se stará dceřiná společnost Partners media s.r.o.

Hned od svého založení v roce 2007 založila firma Partners internetový časopis Finmag.cz, který byl prezentován široké veřejnosti s cílem vzdělávání a zvyšování firemní značky a budování jejího jména. Tento časopis obsahuje články na aktuální finanční a ekonomická témata, různé typy a rady přímo od poradců, rozhovory s poradci. Kromě finančních témat jsou zde články o zdraví, sportu, oblečení, vzdělání. Pojítkem všech témat jsou peníze. Magazín zvyšuje finanční gramotnost všem čtenářům, tzn. pracovníkům Partners i široké veřejnosti. Tato platforma je dostupná všem.

Podobným serverem, jako je FinMag.cz, je internetový časopis Penize.cz, který vznikl již v roce 2000, tedy ještě před založením společnosti Partners, ale v roce 2010 si firma jeho správu a vedení vzala na starost. Tento web má pevnou uživatelskou základnu a je mezi sto největšími weby v ČR. Tento časopis obsahuje články pro vzdělání čtenářů, dále také nabízí online poradnu, kde mohou uživatelé získat rychle odpovědi na své otázky. Dále web obsahuje kalkulačky pro výpočet daní, mezd či investic. Poskytuje čtenářům informaci v oblasti rodinných i osobních financí, podává informace ohledně změn v legislativě a nabízí aktualizované profily finančních produktů.

Stejně jako firma Baťa měla svůj časopis, tak i Partners začala v roce 2009 vydávat časopis JsmePartners. Tato firemní tiskovina má za cíl informovat o uskutečněných událostech, plánovaných akcích, novinkách a úspěšných pracovnících. Podává informace o celé společnosti a jejích členech. Objevují se zde články na aktuální témata, inspirativní rozhovory i zprávy z různých akcí. Tento časopis vychází jak v tištěné, tak i v elektronické podobě. Je ke stažení na interních stránkách společnosti, které Partners provozuje pro své pracovníky se stejnojmenným názvem. Na interním webu se navíc píše o dalších událostech.

Na začátku roku 2012 Partners odstartovala projekt s názvem Finanční barometr, který byl vytvořen ve spolupráci s agenturou Ipsos jako měsíčník zabývající se aktuálním tématem. Smyslem bylo okomentovat krátký finanční výzkum, který byl zpracován analytikem a odborníkem z Partners. Tento měsíčník vycházel pouze 3 roky, do roku 2015, kdy jej nahradil tištěný měsíčník FinMag. Do té doby vycházel pouze online.

Krátké shrnutí: Obě firmy používají firemní tiskoviny jako komunikační prvek. Tiskoviny jsou používány nejen pro komunikaci se zaměstnanci, ale i pro komunikaci

s klienty a širokou veřejností. Dalším komunikačním kanálem pro Partners je internet, emaily a televize, což v Baťově době ještě nebylo možné. Avšak firma Baťa využívala všech jiných dostupných kanálů k propagaci své značky. Tomáš Baťa měl marketing na vysoké úrovni, byl vidět opravdu všude. V tomto ohledu je Partners zatím pozadu. Ve firmě Baťa i v Partners se jako další komunikační prvek se zaměstnanci využívá interní časopis, který informuje o různých událostech, a hlavně o nejúspěšnějších pracovnících, kteří mají být vzorem a inspirací pro ostatní.

5.6 Komparace základních principů řízení v oblasti lidských zdrojů

5.6.1 Získávání a výběr pracovníků

Pro společnost Partners jsou lidské zdroje zásadní, stejně jako byl pro Tomáše Baťu. To jak v pozici spolupracovníků, tak i v roli klientů.

Cíl v obou společnostech je stejný - spokojený zákazník. Cesta ke spokojenému zákazníkovi vede přes profesionálního a šťastného poradce. Cesta k profesionálnímu a šťastnému poradci jde přes firmu, která ho vede. Firma musí o svého pracovníka dbát, zvýšit jeho výkonnost a zlepšit jeho výsledky. Protože jen tak se z něj stane profesionál, který dokáže uspokojit zákazníky poskytnutými výrobky či službami.

Stejně jako firma Baťa i Partners bere jako nejlepší zdroj pracovníků osobní doporučení, a to jak na spolupracovníky, tak i na klienty. Každý poradce si zpracovává osobní potenciál, což je seznam lidí, které zná, aby si zmapoval své okolí. Přímo zakázány jsou metody nábory spolupracovníků, které jsou neosobní, veřejné, mají hromadný charakter a jsou anonymní. Nábor v podobě inzerátů či anket může využívat pouze centrála a franšizové pobočky. Partners se také zaměřuje na mladé adepty, které si může sama vychovat a nemusí je přeučovat návykům z předchozích pracovišť.

Každý doporučený uchazeč o práci v Partners musí nejdříve projít přijímacím pohovorem s vedoucím pracovníkem. Smyslem pohovoru je zjistit o uchazeči více informací, jeho dovednosti a schopnosti a zjistit jeho motiv. Vedoucí pracovník či manažer poté podá uchazeči informace o nabízené práci, vysvětlí vizi a svá očekávání. Na základě tohoto počátečního pohovoru a celkového osobního dojmu z adepta vedoucí pracovník vyhodnocuje vhodnost uchazeče a zvažuje jeho přijetí. Vyhodnocuje, zda je kandidát na danou pozici vhodný.

Pokud se vedoucí pracovník rozhodne pro přijetí, nastoupí uchazeč na cyklus měsíčního vzdělávacího programu, kterým je Trainee akademie. Tato akademie se skládá z jednotlivých seminářů, kterými jsou:

- INFO I, II, III – cílem je seznámit s filosofií a způsobem práce v Partners. Ukázat příležitosti v kariérovém růstu, představení trhu a jeho příležitostí, vysvětlení požadovaného byznysového chování, image firmy, vysvětlení faktorů úspěchu a neúspěchu.
- POSTINFO – v semináři se probírají praktické dovednosti, ukazuje se práce s klientem a řešení jeho nejběžnějších potřeb.
- S-týmy 1, 2, 3, 4 – S-týmy probíhají na různá témata, podněcují člověka k podnikatelskému myšlení. Ukazují mu, jak myslí úspěšní podnikatelé a kde toto myšlení hledat.
- T-týmy 1, 2, 3, 4 – Cílem T-týmu je seznámit budoucího pracovníka s reálnými potřebami klientů a představit mu praktické typy na jejich řešení. S-týmy i T-týmy vedou odborní a úspěšní pracovníci z Partners.
- Produktové školení – cílem semináře je ukázat adeptům základní principy fungování jednotlivých produktů, ukázat jejich místo v portfoliu, jejich výhody a nevýhody, jejich rizika a výnosy a způsob jejich komunikace s klientem.

Po absolvování všech seminářů výše uvedeného vzdělávání následuje interní certifikace, kterou musí adept úspěšně složit před komisí příslušného vedení. Tato komise ověřuje získání znalostí a pochopení finanční problematiky z témat z jednotlivých seminářů.

Pokud adept úspěšně absolvuje interní certifikaci, následuje interní nezávislá supervize, která probíhá na centrále společnosti. Obsahem supervize je test produktových znalostí, který probíhá pod záštitou Partners, a pojišťovací zkoušky (dříve zkoušky PPZ – zkoušky podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele). Pojišťovací zkoušky probíhají pod záštitou ČNB. Zkouška od ČNB probíhá formou písemného testu. Cílem Supervize nejsou podrobné znalosti o jednotlivých produktech, ale základní orientace v pojmech. Je důležité naučit nováčka, jak klientům přinášet užitek poskytováním finančních služeb a naučit ho orientovat se v pojmech finančního poradenství.

Po úspěšném absolvování Supervize následuje individuální pohovor. Cílem je udělat si základní obrázek o kvalitě budoucích poradců Partners. Při osobním pohovoru není možné zjistit všechny slabiny a přednosti nového pracovníka, ale lze posoudit, jaký udělá

první dojem. Jaké má oblečení, jak reaguje na položené otázky. Pohovor je součástí přípravy na náročnou práci ve společnosti.

Po splnění všech předchozích bodů podepíše nováček Mandátní smlouvu, která upravuje vztah poradce a společnosti Partners. Ve smlouvě jsou informace ohledně práva a povinností mandatáře a mandanta, podmínky týkající se provize a kariérového plánu, konkurenční doložka a sankční doložka při porušení práv a povinností.

V systému přijímání pracovníků je jasná podobnost k Baťovu systému přijímání zaměstnanců. Firma Baťa neustále hledala nové pracovníky a proces přijímání trval také v rádech týdnů, kdy museli adepti strávit několik týdnů ve škole pro nově přijaté zaměstnance, kde se učili z větší části manuálním dovednostem.

Krátké shrnutí: Obě společnosti si uvědomují, že lidé jsou klíčovým faktorem jakéhokoli podniku. Jako nejlepší zdroj nových zaměstnanců obě firmy vnímají osobní doporučení. Podobnost je vidět také v procesu přijímání, jak v jeho struktuře, tak v jeho délce. Firma Baťa i Partners mají také společný cíl, kterým je spokojený zákazník.

5.6.2 Vzdělávání a výchova pracovníků

Stejně jako ve firmě Baťa, i pro firmu Partners je vzdělání alfou omegou a souvisí s kvalitou nabízených služeb. Pro poradce jsou organizovány různé vzdělávací semináře, které se zaměřují na všechny byznys modely uvnitř firmy i na vzdělávání veřejnosti. Systém vzdělávání pracovníků v Partners se nazývá Osa vzdělávání a u firmy Baťa ji můžeme připodobnit Baťově škole pro nově přijaté zaměstnance, Baťovu studijnímu ústavu a Škole prodavačů. Smyslem je propojení aktivit jednotlivých škol do jednoho uceleného celku.

Osa vzdělávání je komplexní program vzdělávání skládající se z více seminářů a školení dle dosažené pozice. Tento systém je navázán na kariérový plán a je známý každému poradci již od začátku spolupráce. Takže každý ví, co ho čeká.

Nováček po úspěšně absolvované Supervizi s podepsanou mandátní smlouvou se automaticky stává konzultantem. V rámci vzdělávání ho tedy čeká Consultant akademie. V rámci této akademie se nováčci učí základním obchodním dovednostem, zdokonalují se ve znalosti produktové oblasti a učí se vytvářet finanční plány pro své klienty. Zároveň se nováčci připravují na dráhu manažera, kdy se učí vést lidi a pracovat s nimi. Na všechny aktivity nováčka dohlíží v začátcích jeho vedoucí. Posledním stupněm tohoto

vzdělání je seminář s názvem StartUp, kde po úspěšném složení testu v rámci tohoto semináře se z nováčka stává samostatný poradce, který umí plnit přání a potřeby klientů a zároveň učí práci s klienty i své spolupracovníky.

Následujícím stupněm vzdělání je Akademie budoucích vedoucích. Na tomto školení se poradci připravují na pozice manažerů a ředitelů. Jsou zde vyučovány dovednosti, které pracovníci potřebují k zodpovědné a kvalitní práci ve svých rolích. Aby uměli předávat své zkušenosti a znalosti dále a uměli budovat tým. Absolvováním této akademie dojde ke zvýšení znalostí poradců v oblasti práci s klientem a hlavně ve výchově dalších manažerů.

Manažerská akademie je určena pro vedoucí pracovníky a manažery a předává jim informace v oblastech potřebných k provádění kvalitní práce a případnému kariérnímu postupu. V rámci této akademie probíhá atestace Team managerů, tj. zkouška, která se skládá z produktového testu, tvorby a obhájení vytvořeného finančního plánu a z ověření znalostí v oblasti manažerských dovedností. Program obsahuje tréninky komunikace, prezentace, vedení pohovoru či kontroly aktivit svých podřízených.

Tito poradci navíc mají možnost zúčastnit se a absolvovat vzdělávací kurz ke zkouškám k získání titulu EFA (European Financial Advisor), což je profesní titul Evropského finančního poradce. Zkouška EFA se skládá z písemného testu a ústní zkoušky, která probíhá před nezávislou komisí. Tento kurz zaštiťuje dceřiná společnost Partners Akademie s.r.o., která má akreditaci od společnosti EFPA ČR. To je největší evropská společnost zabývající se zvyšování kvality a profesionality v poskytování služeb finančního plánování a poradenství.

Vzdělávání v Ředitelské akademii je individuální a již neobsahuje žádný plán seminářů. Pro osobní a osobnostní rozvoj se pořádají individuální koučinky a tréninky, které vedou externí odborní pracovníci.

Poradce nemusí jít jen manažerskou cestou, ale je zde možnost vybrat si cestu VIP poradce a později i VIP poradenské kanceláře. Podmínky pro tuto dráhu jsou dány historickým minimem výkonu a počtem let praxe. Pro VIP poradce a poradenské kanceláře jsou organizovány 3x ročně speciální konference, které jsou zaměřené na legislativní změny, informace o aktuálním stavu finančních trhů a jejich důsledcích a o dalších novinkách. Na těchto konferencích se poradci také učí, jak zlepšit svoji práci s klienty, přičemž je neustále zdůrazňována vize a strategie firmy.

Dalším typem vzdělávání pro poslední byznys model je vzdělávání franšíz. Vzdělávání poradců v tomto modelu probíhá velmi podobně jako vzdělávání u poradců ze sítě. Na začátku poradci musí vstoupit do Trainee akademie, absolvovat Supervizi I, což je stejné jako u modelu sítě. Poradci v modelu franšízy však dále musí splnit Supervizi II, kde je navíc test ze znalosti problematiky investic. Po úspěšném složení Supervize II se z nováčků stávají poradci franšízy, kteří své znalosti dále rozvíjí v Consultant Akademii, která je zaměřená na komunikační a obchodní znalosti a dovednosti. Po úspěšném absolvování Consultant Akademie jsou ověřovány naučené znalosti v rámci Supervize III. Poslední možností vzdělávání je Manažerská akademie franšizantů. Cílem této akademie je naučit poradce potřebné dovednosti v oblasti vedení týmu a své pobočky, využití marketingových kampaní a vedení svých pracovníků k žádoucím aktivitám.

Krátké shrnutí: Obě firmy vnímají, že vzdělávání je alfou omegou a přikládají mu velkou důležitost. Obě firmy si vybudovaly vlastní systémy vzdělávání svých pracovníků. Tomáš Baťa vytvořil dokonce tak propracovaný systém vzdělávání, že se mu do škol hlásili lidé z celého světa. V této oblasti má Partners zatím mezery.

5.6.3 Mzdová soustava a proces odměňování

U firmy Baťa byla hlavní složka odměňování kombinace úkolové mzdy a účast na zisku. Tomáš Baťa motivoval pracovníky ke zvyšování kvality a k výkonu právě na základě mzdy. Prodavače Tomáš Baťa ohodnocoval provizemi z obchodu, aby je také více motivoval. Zde je podobnost v odměňování i u vybrané firmy. Firma Partners má u většiny pracovníků nastavený model odměňování na základě provizí ze zprostředkovaných obchodů. Pracovníci centrály Partners, tedy administrativní pracovníci a pracovníci franšíz, kteří pracují jako klasičtí pracovníci, jsou odměňováni fixní mzdou a stejně jako u Bati jsou navíc motivováni případnými bonusy.

Stejně jako měla firma Baťa spočítáno, jak bude každý pracovník odměněn dle typu obuvi i v Partners jsou poradci odměňováni na základě provizí dle jednotlivých typů sjednaných smluv. Každý poradce si může spočítat, kolik si vydělá, protože ví, kolik peněz za každou smlouvu dostane. Výše provize tedy záleží na parametrech produktu a navíc na pozici poradce. Možnost kariérního postupu a zvyšování odměny motivuje poradce k vyšším výkonům a větší aktivitě. O postupu na vyšší pozici rozhoduje výkon a dosažené výsledky, nikoli vzdělání či doporučení. Tento princip motivace byl uplatňován také v Baťově podniku.

Součástí odměňování jsou také kontroly každého kvartálu, při kterých se ověřuje, zda se neporušuje stanovené minimum výkonu. Pro každou pozici jsou nastavena kritéria jinak. Poradci jsou tak motivováni k určitému výkonu a plnění potřebných aktivit.

Kromě provizí dostávají poradci také bonusy. Stejně jako u Bati byla realizována účast na zisku odevzdáváním části zisku, tak i Partners přerozděluje část zisku zpět mezi pracovníky. Tento bonus je financován z rozdílových provizí centrály a jsou vypláceny jako mimořádné provize. Poradce navíc může získat i bonus za svoji osobní produkci při splnění kritérií v počtu sjednaných a aktivních smluv. Tyto bonusy jsou vypláceny kvartálně. Další provizní zvýhodnění mají poradci s titulem EFA. Tento bonus je vyplácen s každou provizí.

Krátké shrnutí: V obou společnostech lze vidět velkou podobnost v mzdové soustavě a celkovém systému odměňování. Tomáš Baťa měl u svých zaměstnanců vybudovaný systém odměňování, kdy pracovníci dostávali mzdu dle typu vytvořeného nebo prodaného výrobku. V Partners jsou také provize dle sjednání různých produktů. Zároveň jako další systém odměňování a oceňování pracovníků za jejich práci využívají obě společnosti systému účasti na zisku a ztrátě.

5.6.4 Motivace

Vytváření motivačního prostředí je jedním z nástrojů jak zvyšovat výkon a efektivitu pracovníků. Tento důležitý nástroj pomáhá k vedení poradců na jednotlivých pozicích a zajišťuje touhu po dalším růstu. V Partners se dbá na to, aby každý pracovník bojoval především sám se sebou a motivoval se k vyšším výkonům, než soupeřil s ostatními. Naopak v Partners je kladen důraz na budování dobrých vztahů s kolegy, klienty i veřejností.

Jednou z oblastí motivace u Baťů byla úderná hesla a vzdělávací slogany, které představovaly hlavní filosofii společnosti a které byly umístovány na místa, která byla pracovníkům nejvíce na očích. I Partners využívá této motivace, kdy se hesla a slogany umisťují do firemního tisku, kanceláří, plakátů a dalších míst, která jsou vidět.

Motivační hesla, která Partners používá, jsou:

- „Buduji vlastní byznys a výsledky mám ve svých rukou. Jediným nepřítelem jsem já a moje lenost.“
- „Konkurence mě nezajímá. Soustředím se na sebe, na svůj byznys a na svůj tým.“

- „V podnikání se řídím etickými a morálními principy, chovám se férově ke klientům i spolupracovníkům.“
- „Jsem pozitivní a mám obchodní cíle, jsem trpělivý a důsledný a vím, že každý neúspěch mě přibližuje k cíli.“
- „V podnikání i v životě jsem vzorem pro své okolí, a především pro svůj tým. Se vším začínám u sebe.“

Další motivací v Partners je projekt Professionals Club, který odměňuje nejlepší poradce v rámci České republiky. Tito poradci mají větší podporu ze strany centrály, která jim pomáhá usnadnit práci a získat nové nástroje při jednání s klienty. Kromě přednostního vyřizování požadavků mají poradci nárok na vyšší slevy, které mohou poskytovat svým klientům. Podmínky členství jsou stanovená hranice výkonu, počet aktivních zaplacených smluv. Členové musí projít přes nominaci Etického výboru.

Krátké shrnutí: Stejně jako firma Tomáše Bati i firma Partners se snaží poděkovat svým pracovníkům za jejich práci tím, že jim přispívá na různé potřeby v každodenním životě. Je zde možné využít bonusů v oblasti výhodného získání vozu, zdravého stravování, levnějšího sportování, kvalitnějšího a levnějšího oblečení, pořízení elektroniky a dalších výhod.

5.6.5 Pracovní morálka

Ve firmě Baťa byla pracovní morálka posilována v závislosti na výdělku. Ten, kdo pracoval podle plánu, získal vyšší finanční odměnu. V Partners je tato oblast řešena v rámci pracovní kázně a etického chování, které posuzuje oddělení Etického výboru. Problematiku etického chování a pracovní morálky řeší Etický kodex, ve kterém jsou jasně definována pravidla chování poradců vystupujících pod brandem (značkou) Partners. Etický kodex lze připodobnit Baťově prodavačské příručce, která popisovala povinnosti prodejců. Dokument obsahuje základní zásady spolupráce mezi klientem a poradcem. Porušení stanovených pravidel řeší zmíněný Etický výbor. Etický výbor je orgán s disciplinárními pravomocemi, což znamená, že v případě odhalení a potvrzení nesouladu plnění zásad je povinná nařídit nápravná a sankční opatření.

Podobnost jako u Bati můžeme vidět v Partners ve vytvořených nárocích na výkonnost. Jasně nastavená pravidla výkonu a pracovní morálky způsobují dobrovolné i nedobrovolné ukončení spolupráce pracovníků. Tyto stanovené standardy jsou zdrojem

růstu pro zvyšování postavení na trhu celé společnosti. Udržení pracovní morálky poradci přináší vyšší výdělek i finanční výhody plynoucí z dosažené profesionality.

Poradcům Partners firma nepřiděluje práci, je tedy na každém pracovníkovi, kolik aktivit si na každý den naplánuje. Společnost se snaží všechny pracovníky podpořit pomocí doporučených plánů v otázce pracovní morálky a motivovat poradce k efektivnímu využívání času pro zajištění vyšší výkonnosti a hospodárnosti. Protože stejně jako firma Baťa i Partners si uvědomuje hodnotu času. Každý kvartál probíhají kontroly, které dohlížejí na plnění výkonu dle nastavených pravidel a v případě nesplnění je možné poradce sesadit z jejich pozic a v případě dlouhodobého neplnění standardů i ukončit spolupráci. Díky těmto kontrolám je firma vyčištěna od pracovníků, kteří se své práci nevěnují naplno a nemají dostatečnou odbornost.

Krátké shrnutí: Obě firmy dbají na vysoký výkon, dobrou pracovní morálku a efektivní využívání času. S tím souvisí kvartální kontrola minimálního výkonu, který je jasně daný a v případě jeho nesplnění hrozí až ukončení spolupráce. Tímto způsobem je v obou firmách zaručeno to, že zde pracují pouze schopní lidé, kteří jsou schopni, pracovat na maximum a také jsou za to náležitě ohodnoceni.

6 Návrhy a doporučení

Diplomová práce se dosud zabývala sledováním podobností a spojitostí v oblasti principů řízení firmem Baťa a Partners F.S., a.s. Následující kapitola má za úkol představit autorkou navrhované úpravy uplatňovaného systému řízení ve vybrané společnosti, které jsou inspirované technikami, které Tomáš Baťa využíval v minulém století ve svém podniku. Baťovy techniky jsou modifikované tak, aby byla možná jejich implementace v současné době a podmínkách.

Z provedených analýz bylo zjištěno, že firma Partners oproti firmě Baťa není tak pokroková v oblasti marketingu a vzdělání. Proto byly aplikační návrhy směřovány právě tímto směrem za účelem zlepšení jejich stávající situace. Autorka dále navrhuje pro firmu Partners zvážit možnost rozšířit své služby a vytvořit novou klientsky zaměřenou neživotní pojišťovnu. Cílem této pojišťovny by bylo zvýšit atraktivitu značky Partners, zaujmout větší množství klientů a zvýšit postavení na trhu.

Marketing

Rozborem a komparací ve sledovaném podnikatelském subjektu bylo zjištěno, že i když má Partners vlastní oddělení pro vývoj marketingu, není tato oblast oproti Baťově firmě tak progresivní. Partners se neustále snaží vytvářet nové prvky propagace, ale zapomíná na inovaci a rozvoj stávajících prvků a nedostatečně řídí marketing ostatním pracovníkům.

Analýzou bylo zjištěno, že webové stránky Partners jsou neaktuální a zastaralé. Přestože Partners vytváří a zároveň se angažuje v mnoha projektech, tyto projekty na svých stránkách neuvádí, a to snižuje kvalitu stránek. Partners se prezentuje na facebookových, instagramových a dalších stránkách, ale zapomíná na aktualizaci základního portálu. Webové stránky Partners jsou prvním seznámením s tímto brandem (značkou). Dívá se na ně každý, kdo má v úmyslu dozvědět se o této značce něco víc. V případě, že je s tímto obsahem spokojen, pokračuje dále ve sledování.

Autorka proto navrhuje celkovou aktualizaci prezentovaných informací, modernější, uživatelsky přehlednější, dostupnější, a hlavně interaktivnější prostředí, které by zároveň bylo vhodné doplnit více obrázků s finanční tematikou.

Dále autorka navrhuje přímo na webových stránkách v kartě „Projekty“ doplnit všechny proběhlé projekty od roku 2011 do roku 2019 a zároveň vytvořit novou kartu „Plánované projekty“.

Na základě provedené analýzy autorka dále zjistila, že na webových stránkách v kartě „Media“, nejsou uvedeny mediální projekty od roku 2011.

Proto autorka navrhuje doplnit kartu „Media“ a zároveň vytvořit novou kartu s aktuálními mediálními projekty.

Dalším krokem ke zlepšení marketingu autorka navrhuje zaměřit se na billboardovou prezentaci celé firmy. Zlepšení tohoto prvku pomůže k lepší propagaci. Billboardy by měly celoroční charakter a byly by na viditelných místech.

Autorka dále doporučuje zaměřit se na polepy městské hromadné dopravy, jako jsou trolejbusy a tramvaje ve všech krajských městech. Tím bude zajištěn permanentní marketing, který bude zvyšovat povědomí o značce.

Na základě analýzy byly také jistěny nedostatky v oblasti standardizace webových stránek jednotlivých poradců, manažerů a ředitelů. Nyní si každý poradce, manažer a ředitel může vytvořit a spravovat internetové stránky sám. Stránky jsou adekvátní k danému oboru, ale nejsou ve stejném stylu, a to nepůsobí jednotně.

Pro vyřešení tohoto nedostatku autorka navrhuje, aby firma zvážila možnost jednotného řešení této situace jednou z navrhovaných variant:

První variantou návrhu, jak vyřešit tento nedostatek, je vytvořit nové pracovní místo v marketingovém oddělení. Nový pracovník bude mít na starosti tvorbu, spravování a inovaci webových stránek. Náklady na tohoto pracovníka, který by měl hrubou mzdu ve výši 30 000 Kč měsíčně, by byla kromě jeho mzdy i platba sociálního pojištění ve výši 7 500 Kč měsíčně, platba zdravotního pojištění ve výši 2 700 Kč měsíčně. Celkové náklady by pro společnost byly ve výši 40 200 Kč za měsíc, tj. 482 400 Kč za rok.

Druhou variantou je navázání spolupráce se specializovanou firmou, která by všem poradcům, manažerům a ředitelům vytvářela, spravovala a inovovala jejich webové stránky. Po analýze trhu v oblasti webových stránek autorka navrhuje spolupráci s firmou Antee s.r.o. Autorka spočítala dle aktuálně platného ceníku služeb náklad na vypracování komplexních webových stránek ve výši 100 000 Kč (vč. DPH). V ceně jsou již započteny náklady na zákaznickou podporu, zálohu a servis. Takto vytvořené webové stránky bude

možné využít jako šablonu pro každého zájemce z řad poradců, manažerů a ředitelů o své vlastní webové stránky.

Bude dosaženo uživatelsky příjemného prostředí a rychlé orientace pro potenciální i stávající klienty. Dále bude dosaženo jednotného vzhledu a úspor z rozsahu pro firmu Partners. Pro správce stránek, firmu Antee s.r.o., to bude znamenat jednoduchou správu, údržbu, aktualizaci, další rozvoj webových stránek a rychlou implementaci veškerých změn.

Autorka zjistila, že při zakázce této velikosti by firma Antee s.r.o. byla ochotna jednat o ceně za použití již vypracované šablony u každého nového poradce, manažera a ředitele. Při objemu 100 webových stránek za rok by cena jedné webové stránky byla 50.000 Kč (vč. DPH).

Autorka se přiklání pro druhou variantu. Vypracování webových stránek, jejich správa, servis a podpora bude rychlejší, kvalitnější a dostupnější. Externí firma má větší personální kapacity vůči jednomu kmenovému zaměstnanci. Do budoucna si externí firma lépe poradí i s rostoucím objemem celé zakázky.

Autorka dále přikládá výpočet návratnosti doporučené varianty. Při očekávané návštěvnosti 100 návštěvníků měsíčně u každé individuální webové stránky poradce, manažera, ředitele na sebe uvede kontakt 5 návštěvníků, tj. 60 návštěvníků za rok. Z těchto 60 návštěvníků se stanou 2 klienti ročně. Při průměrném zisku na klienta ve výši 56 000 Kč bude návratnosti investice dosaženo za 6 měsíců.

Vzdělávání

Další oblastí, kterou se Partners může od firmy Tomáš Baťa inspirovat, je oblast vzdělávání. Partners má propracovaný systém vzdělávání pro nové pracovníky. Vizí Partners je měnit dějiny finančního poradenství, vzbudit v lidech podnikatelského ducha a vychovávat sebevědomé a cílevědomé osobnosti. Pro dosažení této vize je potřeba se zaměřit na mladé lidi, kteří jsou novým myšlenkám otevření, mají odvahu, ambice a sebevědomí.

Autorka se proto navrhuje zaměřit se na vzdělávací systém, který nejvíce ovlivňuje a formuje mladé lidi. Návrhem v této oblasti je navázání spolupráce s vysokými školami ve všech krajských městech v ČR formou stipendií pro vybrané studenty. Stipendia

by byla studentům přidělována za splnění určitých podmínek. Tím by si Partners zajistila dlouhodobě dostatek mladých a ambiciózních lidí.

Požadavky firmy Partners na studenty by mohly být následující:

- Studenti denní formy magisterského studia vysoké školy.
- Dobré studijní výsledky.
- Zájem o práci v oblasti financí.
- Být pracovitý, mít vlastní iniciativu a chuť neustále se vzdělávat.
- Vhodné vystupování a komunikační dovednosti.
- Studium ekonomického nebo finančního oboru.

Nabízené výhody firmou Partners pro stipendisty by mohly být následující:

- Získání odborných finančních, manažerských, podnikatelských znalostí a dovedností.
- Měsíční finanční příspěvek na studium a ubytování v průběhu akademického roku.
- Možnost účastnit se setkání a porad pořádaných Partners.
- Možnost získat téma diplomové práce a poskytnutí dat, pro její zpracování.

Výhody pro nové pracovníky z řad stipendantů:

- Atraktivní platové ohodnocení.
- Koučing a podpora zkušeného vedoucího.
- Profesionální rozvoj.

Od stipendistů firma Partners očekává:

- Uzavření stipendijní smlouvy se společností Partners.
- Pracovní stáž v Partners v průběhu studia v rozsahu 60 dní.

Cílem firmy Partners v tomto projektu je:

- Vychovat kompetentní osoby pro poskytování finančního poradenství a tvorbu finančních plánů, nikoli prodejců produktů.
- Vychovat podnikatelsky zaměřené, sebevědomé a cílevědomé osoby, které jsou si jisté svými vědomostmi.

Tento systém by však sebou nesl značné náklady pro firmu Partners. Firma by musela zvážit, zda tato dlouhodobá investice bude mít návratnost ve formě profesně vzdělaných,

kvalitních, loajálních a firmě oddaných lidí, a tedy ve svém důsledku, zda bude přínosem pro další působení firmy, její rozvoj a konkurenceschopnost.

Horizontální expanze

Na základě provedené analýzy autorka navrhuje firmě Partners provést horizontální expanzi. Partners se snaží být samostatná ve všech poskytovaných službách, stejně jako tomu byla i firma Baťa, proto autorka navrhuje rozšířit svoji působnost a vytvořit si vlastní neživotní pojišťovnu. Díky tomu bude Partners v dalším směru samostatná, bude mít větší tržní sílu, větší vliv na kvalitu produktů i služeb a větší příjmy.

Autorka navrhuje v nové neživotní pojišťovně neměnit dosavadní produkty u stávajících finančních institucí, ale přímo vytvořit nové klientsky přívětivé produkty ve své nové finanční instituci. Nová neživotní pojišťovna by byla na principu peer to peer pojišťovny. Tento princip by vracel část pojistného zpět klientům. Vybrané pojistné by pojišťovna spravovala, dopředu známou a pevně stanovenou část pojistného by použila na svůj provoz a zisk, zbytek pak na výplatu pojistného plnění. Případné zbylé pojistné by vyplatila zpět klientům, kteří neměli v daném pojistném roce pojistnou událost. Tento princip eliminuje vznik pojistných podvodů klientů, odměňuje klienty, kteří pojistnou událost neměli a zcela odbourává neochotu pojišťovny plnit pojistné události.

Korporátní pojišťovny platí mnoho peněz za provize pro své agenty, na provoz zákaznických poboček nebo za drahý marketing. Peer to peer pojišťovna toto nepotřebuje. Na svůj efektivní online provoz by spotřebovala pevné procento z vybraného pojistného. Autorka navrhuje 20 % z vybraného pojistného využít na provoz a zisk pojišťovny, 75 % zbylého pojistného vyplatit zpět klientům, 25 % zbylého pojistného ponechat ve speciálním fondu pojišťovny jako rezervu pro velké škody.

Nová pojišťovna by díky své obrovské flexibilitě a moderním technologiím vytvořila moderní pojistné produkty pro pojištění vozů se snadným a rychlým procesem uzavření a správou smluv zcela on-line. Dále by na trh dala nové služby. Při poruše či nehodě vozidla by zajistila asistenci pojišťovny klientovi přímo na místo pojistné události příjezd nového vozidla a odtah stávajícího. Nové pojistné produkty pro pojištění nemovitostí, domácností a odpovědností by měly maximálně jednoduché pojistné podmínky bez termínů, kterým lidé nerozumějí, bez výluk a omezení pojistného plnění, s rychlým a pohodlným způsobem hlášení pojistných událostí a snadným uzavřením on-line.

Diplomová práce potvrdila, že uplatňování principů řízení je neustále ve středu pozornosti firmy Partners. Společnost si uvědomuje důležitost lidských zdrojů a obchodu. Dlouhodobě a systematicky se zaměřuje na zlepšení jejich jednotlivých oblastí.

7 Závěr

Předložená práce se zabývá charakteristikou Baťova systému řízení a způsobů využití těchto principů ve vybraném podniku, kterým byla společnost Partners Financial Services, a.s. I když se může zdát, že průmyslová a finančně poradenská firma jsou naprosto odlišné společnosti s odlišnými principy řízení, opak je pravdou. Diplomová práce ukazuje, kolik společného v oblasti řízení obě firmy mají. Navíc je až neuvěřitelné, jak jsou principy řízení, které jsou téměř sto let staré, stále platné a aktuální. Je vidět, že na svoji dobu byly opravdu pokrokové, a proto je mohou firmy využívat i dnes.

Cílem práce bylo zanalyzovat současný stav řízení v aplikačním podniku v komparaci s Baťovým systémem řízení. Základní systém Baťových principů řízení byl představen v teoretické části práce. Díky literatuře, která pojednává o tomto tématu, byl vytvořen přehled principů, které Tomáš Baťa ve své firmě aplikoval, a tyto principy byly porovnány s principy řízení ve vybraném podniku.

V praktické části práce bylo zjištěno, že obě firmy toho mají mnoho společného. Od firemní filosofie a vizi, které jsou zaměřeny na spokojenost klienta, až po marketing a systémy získávání a vzdělávání pracovníků. Dalším společným rysem je důraz na kvalitu poskytovaných výrobků a služeb, na kterých si obě společnosti zakládají.

Po provedené analýze stávajícího stavu ve vybraném podniku byly navrženy doporučení a návrhy na zlepšení uplatňování principů, a to konkrétně v oblasti marketingu, vzdělávání a horizontální expanze. Jednotlivé návrhy byly vytvořeny s cílem zlepšit celkové řízení podniku, zvýšit jeho výkonnost a mít celkový pozitivní dopad.

Návrhy pro zlepšení v oblasti marketingu by při zavedení pomohly k větší propagaci firmy jako takové a zároveň k celkově lepšímu vnímání značky Partners. Při zavedení návrhu v oblasti zlepšení webových stránek celé firmy i jednotlivých pracovníků by firma Partners dosáhla vyššího povědomí o značce v očích veřejnosti a ukázala svoji schopnost profesionalizace a inovace.

Návrhy v oblasti vzdělávání by firmě Partners pomohly ve výchově vlastních pracovníků, podnícení mladých lidí pro myšlenku práce ve financích a zvýšení postu finančního poradenství.

Návrhy v oblasti horizontální expanze by pomohly firmě Partners zaujmout nové klienty přes neživotní pojištění a zároveň si zvýšit celkovou výkonnost.

8 Summary and keywords

The aim of this thesis is to analyze selected principles of management of Bata company and to compare it with current principles of management in selected company. Based on the analysis, there are introduced suggestions for improvement of the principles of management applied so far in order to improve business performance in selected areas, which are retail and human resources.

Keywords: management, Bata, business, Partners Financial Services, a.s., financial advisory, sales, human resources

9 Seznam literatury

1. Baťa, T. (1934). *Prodavačská příručka Baťa*. Zlín: Tisk.
2. Baťa, T. (1936-1937). *Měsíčník - Průkopník úspěšného podnikání*. Zlín: Tisk.
3. Baťa, T. (2007). *Zámožnost všem*. Zlín: Vlastním nákladem Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček.
4. Baťa, T. (2018). *Úvahy a projevy*. Nadace Tomáše Bati.
5. Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing.
6. Cejthamr, V. (2010). *Management a organizační chování*. Grada Publishing.
7. Cekota, A. (2016). *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
8. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
9. Dvořáková, E. (1960). *Batismus a baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství.
10. Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: HarperBusiness.
11. Emerson H. (1919). *The twelve principles of efficiency*. New York, The Engineering magazine.
12. Garlík, V. (1990). *Baťovy závody: organizace a řízení do r. 1939*. 1. vyd. Praha: Svoboda.
13. Gantt, H. L. (2009). *Industrial Leadership*. BiblioBazaar.
14. Gilbreth F. and L. (2003). *Critical Evaluations in Business and Management*. Taylor & Francis.
15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Prentise Hall.
16. Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.
17. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
18. Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
19. Končítíková, G. a kolektiv (2015). *Stopami Tomáše Bati*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

20. Koontz H. (2010). *Essentials Of Management*. Tata McGraw-Hill Education.
21. Kotyzová, P. a Harantová L. (2015). *Propagace firmy Baťa do roku 1939*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM
22. Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.
23. Kudzbel, M. (2001). *Baťa – hospodársky zázrak*. Bratislava: Marada Capital Services.
24. Křeček, S. (1992). *Pracoval jsem u Baťů*. Praha: Český komitét pro vědecké řízení.
25. Lešingrová, R. (2008). *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Books print.
26. Mach, J. (2016). *Tomáš Baťa s úsměvem*. Nadace Tomáše Bati.
27. Nádvorník, J. (1990). *Batův systém řízení do roku 1939*. Praha: IMPULS, a. s. divize Chemos.
28. Pochylý, J. (1990). *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin.
29. Pokluda, Z. (2004). *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati.
30. Pokluda, Z. (2013). *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlín. WALT.
31. Rybka, Z. (2017). *Principles of the Bata Management System*. Žilina: GEORG.
32. Stýblo, J. (2010). *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional Publishing.
33. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
34. Tichá, I., Hron J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
35. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. MANAGEMENT PRESS.
36. Vysušil, J. (1996). *Základy managementu*. Praha: HZ.
37. Zelený, M. (2011). *Hledání vlastní cesty*. Praha: Computer Press.
38. Zelený, M. (2001). *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

10 Elektronické a ostatní zdroje

39. FinMag.cz [online]. Praha: Partners media, 2007 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/>.
40. JsmePartners.cz [online]. Praha: Partners media, 2007 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/>.
41. epartners.cz [online]. Praha: Partners Financial Services, 2012 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.epartners.cz/>
42. Partners.cz [online]. Praha: Partners media, 2007 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.partners.cz/cs/media/>.
43. Peníze.cz [online]. Praha: Partners media, 2000 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/info/o-nas>
44. Výroční zpráva Partners Financial Services, a. s., 2017. Praha: Partners Financial Services. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/media/ke-stazeni/vyrocnizpravy-partners/vyrocnizprava-2017/Contents/0/17224FB6CCE261644B8075B6CE4DA363/resource.pdf>
45. Brožura Modrý oceán 2016

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Reklamní leták.....	32
Obrázek č. 2. Vývoj loga.	35
Obrázek č. 3. Pobočková síť.....	58
Obrázek č. 4. Vývoj loga.	59

Seznam příloh

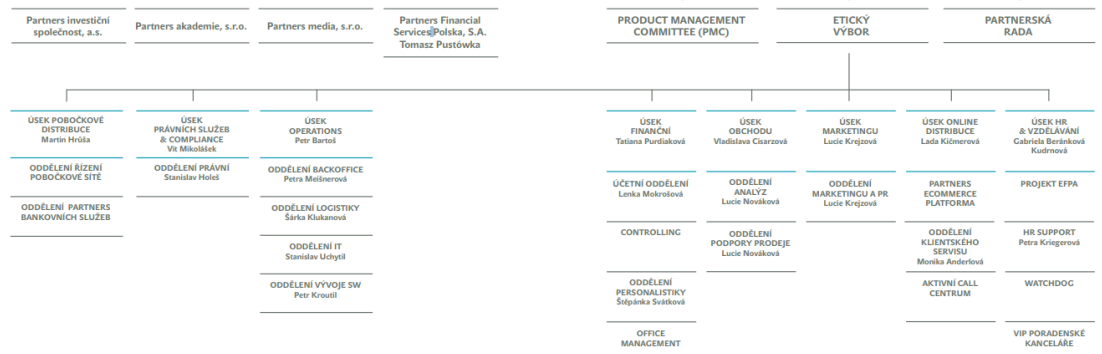
Příloha č. 1. Organizační struktura mateřské společnosti a struktura skupiny.	82
Příloha č. 2. Základní číselné údaje o společnosti Partners.	83

Příloha č. 1. Organizační struktura mateřské společnosti a struktura skupiny.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI A STRUKTURA SKUPINY

Schéma organizační struktury Partners Financial Services, a.s.

Organizační struktura společnosti Partners Financial Services, a.s. je tvořena jednotlivými funkčními útvary, které vyplývají ze schváleného organizačního schématu společnosti platného ke dni 31. prosince 2017.



Zdroj: Výroční zpráva Partners z roku 2017

Příloha č. 2. Základní číselné údaje o společnosti Partners.

Základní číselné údaje o společnosti

Zahájení činnosti	2007
Počet poradců*	1 560
Počet klientů*	532 000
Počet obchodních partnerů*	53
Počet produktů v portfoliu*	400
Počet smluv historicky*	1 941 000
Počet Klientských center a Partners marketů*	73
Počet zaměstnanců centrály*	113
Provizní obrat v roce 2009	838 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2010	1 048 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2011	1 312 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2012	1 400 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2013	1 256 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2014	1 113 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2015	1 200 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2016	1 240 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2017	1 400 000 000 Kč

*údaj k 1. 1. 2018

Zdroj: <https://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>