

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Prodejní metody T. Bati v historii a v současnosti

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor

Jakub Řeháček

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub ŘEHÁČEK**
Osobní číslo: **E09271**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Prodejní metody T. Bati v historii a v současnosti**
Zadávající 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 bakalářské práce je seznámení s obchodními praktikami firmy Baťa a porovnání minulosti se současností, včetně vytyčení jejich významu.

Postup řešení:

1. Studium literatury na danou problematiku
2. Analýza a zhodnocení informací z ní získaných
3. Vyhodnocení výsledku a vyvozený závěr.

Rámcová osnova

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy Baťa, 5. Obchodních praktiky firmy Baťa, 6. Porovnání obchodních praktik, 7. Výstup a vytyčení jejich významu, 8. Závěr, 9. Summary, 10. Přehled použité literatury, 11. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BATA, T. *Švec pro celý svět*, Praha: nakladatelství Melantrich, 1991, 245 s., ISBN: 80-7023-106-8

BATA, T. *Úvahy a projevy / Tomáš Baťa, Zlín : Univerzita Tomáše Bati : Krajský úrad, 2002, 218 s., ISBN: 80-7318-103-7*

ČEKOTA, A. *Geniální podnikatel T. Baťa, ve Zlíně: Univerzita T. Bati, 2004, 272 s., ISBN: 80-73-18-220-3*

ERDÉLY, E. *Baťa. Švec, který dobyl svět*, Praha: nakladatelství Archa, 1990, 191 s., ISBN: 80-900249-1-2

LEŠINGEROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*, Uherské Hradiště: nakladatelství ROMA, 2010, 256 s., ISBN: 978-80-903808-9-9

RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky : (studie)*, Ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008, 91 s., ISBN: 978-80-7318-727-9

POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*, Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2009, 77 s., ISBN: 978-80-254-4591-4

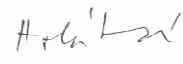
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentův 10 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Týně nad Vltavou 9. dubna 2010

Jakub Řeháček

Poděkování

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod a cíl.....	4
2	Literární rešerše	5
2.1	Prodej	5
2.1.1	Charakteristika prodeje	5
2.1.2	Prodejní metody	5
2.2	Život Tomáše Bati, začátky a rozvoj jeho společnosti.....	9
2.2.1	Rod Baťů.....	9
2.2.2	Problém obuvnického trhu z pohledu Tomáše Bati.....	10
2.2.3	První společný podnik Tomáše, Antonína a Anny Baťových	11
2.2.4	T. & A. Baťa	14
2.2.5	Rok 1931 – Baťa a. s.....	23
3	Metodika a hypotézy.....	25
3.1	Metodika	25
3.2	Pracovní hypotézy	26
4	Charakteristika firmy Bata Shoe Organisation	27
4.1	Založení Bata Shoe Organisation.....	27
4.2	Součaná Bata Shoe Organisation	27
4.2.1	Baťa a. s.	28
4.3	Současná situace společnosti Bata Shoe Organisation.....	29
4.4	Hodnocení společnosti Bata Shoe Organisation	30
4.5	Profil společnosti Bata Shoe Organisation.....	31
4.5.1	Mise společnosti	31
4.5.2	Vize společnosti.....	31

4.5.3	Cíle společnosti.....	31
4.5.4	Strategie společnosti	31
5	Obchodní praktiky firmy Baťa.....	33
5.1	Prodejní skupina firmy Baťa.....	35
5.1.1	Osobní oddělení	36
5.1.2	Skupina zásobovací.....	42
5.1.3	Reklamní oddělení	46
5.1.4	Nájemní oddělení	52
5.1.5	Prodejní oddělení	52
6	Porovnání obchodních praktik firmy Baťa	54
6.1	Náročnost zákazníků	54
6.2	Prodejní oddělení	55
6.2.1	Velkoobchod.....	56
6.2.2	Maloobchod	56
6.3	Srovnání organizačních struktur	57
6.4	Prodej	58
6.4.1	Prodejní síť.....	58
6.4.2	Reklama zboží	67
6.5	Cena obuvi	69
6.6	Reklamní prostředky společnosti Baťa v historii a současnosti.....	73
6.6.1	Logo společnosti Baťa	73
6.6.2	Inzeráty	74
6.6.3	Plakáty	76
6.6.4	Filmová a televizní reklama.....	79
6.6.5	Výkladní skříň.....	82

7	Výstup a vytyčení jejich významu.....	86
7.1	Vyhodnocení hypotéz.....	86
7.2	Význam prodejních metod Tomáše Bati.....	91
8	Závěr	92
9	Summary.....	95
10	Přehled použité literatury.....	97
11	Seznam obrázků.....	100
12	Seznam tabulek.....	102
13	Seznam příloh	103
14	Přílohy.....	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod a cíl

Během let bylo po celém světě celou řadou společností i soukromých osob prokázáno, jak moc velkým byl ve skutečnosti Tomáš Baťa průkopníkem. Jeho myšlenky, postupy a systémy je v některých případech možné označit za průkopnické, neboť byly a jsou stále využívány, či posloužily jako základ pro vytvoření dnešních moderních systémů v rozmanitých oborech lidské činnosti. Téma Tomáše Bati tedy skýtá mnoho možností pro bakalářské a diplomové práce s rozličnou tematikou. Tato bakalářská práce zabývající se taktéž Tomášem Baťou nese název „Prodejní metody T. Bati v historii a současnosti“. Téma vychází ze skutečnosti, že Tomáš Baťa byl jedním z vůbec prvních, kteří si uvědomili důležitost prodeje. Tomáš Baťa začal se svou systematickou reklamou, kterou k sobě spotřebitele zval na nákup a ve svých prodejnách pro ně vytvářel příjemné prostředí, aby se k němu opětovně vraceli. Již z tohoto velice stručného popisu Baťovi činnosti je zřejmé, že se jedná o něco, o co se snaží všechny nebo přinejmenším velká většina dnešních prodejců.

Jak bylo řečeno, Baťovi metody lze označit za průkopnické, ale když s nimi na začátku dvacátého století začínal, většina lidí se na něj koukala jako na blázna, který brzy skončí špatně. Čas nám ukázal, jak moc se mýlili. A právě čas bude důležitým faktorem i v této bakalářské práci.

V průběhu této práce bude, při pohledu na současnou společnost Bata Shoe Organisation a na společnost Baťa před rokem 1939, zjišťováno do jaké míry čas otiskl svou stopu do prodejních metod, které Tomáš Baťa zavedl. Zda je tato stopa velká, nebo zda-li jsou ony metody tak nadčasové, že za dané časové období nemohly přijít zásadní a výrazné změny. Odpovědět na tuto otázku a seznámení s prodejními metodami Tomáše Bati si autor této práce bere jako její cíl.

2 Literární rešerše

2.1 Prodej

V této kapitole bude charakterizován prodej a bude zde představena jedna z možností rozdělení prodejních metod.

2.1.1 Charakteristika prodeje

Počátky obchodu vedou od cizích kupců ve starověku ke středověkým řemeslům spojených s obchodem až k univerzálním obchodům se smíšeným zbožím (Mareš, 1998, str. 15). Obchod je tvořen nákupem a prodejem. Abychom mohli fungovat v dnešním světě, potřebujeme nakupovat určité množství různého druhu zboží a služeb. To znamená, že musí existovat někdo, kdo nám bude prodávat. Prodávat výsledky své činnosti musí každý podnik, aby mohl dlouhodobě existovat, rozvíjet se a zdokonalovat. Mareš charakterizuje prodej následovně (1998, str. 6): „ *Prodávat znamená poskytovat zboží nebo služby za úplatu. Prodejem rozumíme obchodní transakce, při kterých dochází ke směně nabízených výrobků nebo služeb za peněžní ekvivalent.*“

2.1.2 Prodejní metody

Prodejní metody můžeme chápat jako postupy, které nám dopomohou přimět zákazníka k nákupu. Americký autor Tom Sant studoval postupy čtyř nejvýznamnějších amerických prodejců 20. století a rozdělil prodejní metody do čtyř širokých kategorií. Těmito velikány obchodu byli:

John Henry Patterson – vymyslel proces prodeje, sled postupů, které udržovaly růst jeho společnosti i během recese

Elmer Wheeler – objevil mnohé pravdy o lidských vztazích a na těchto základech pak byly založeny firmy takových obchodních osobností, jako jsou Lee Iacoca, Mary Kay Ash a Tom Monahan.

Dale Carnegie – vytvořil a otestoval způsoby doručování zpráv o prodeji jejich redukováním na stručná konstatování, aby se ujistil, jaký způsob nejlépe funguje. Vyzkoušel tisíce vět na stejném počtu lidí, aby poznal a přesvědčil se, jak se utváří názor a co dokáže lidi psychologicky přesvědčit.

Joe Girard – přišel na postup kvalifikovaného jednání, které ho přivedlo až do Guinessovy knihy světových rekordů jako „největšího světového prodejce“. (<http://knihy.cpress.cz/vyznamni-svetovi-prodejci.html>).

Každý z těchto mužů začal s používáním různých postupů prodeje, které jim dopomohly k jejich úspěchům. Sant rozdělil prodejní metody do čtyř kategorií, kde každý z těchto prodejců reprezentuje jednu z nich: John Henry Patterson metody orientované na proces, Elmer Wheeler metody prodeje pomocí řízení lidských vztahů, Dale Carnegie lingvistické postupy a Joe Girard taktické metody.

2.1.2.1 Metody prodeje orientované na proces

Tato metoda přistupuje k prodeji jako k procesu, jako k sérii identifikovatelných postupů. Předpokladem je, že když prodejci budou správně dodržovat tyto postupy, budou úspěšní – pod podmínkou, že budou mít přiměřeně konkurenční výrobek nebo službu, kterou budou nabízet. Tyto přístupy orientované na proces převažovaly na trhu školení o prodeji u minulých generací. Jejich úspěch se dostavil na základě těchto faktorů:

Lze se je poměrně snadno naučit. Neboť postupují krok za krokem, mají lineární tendenci, a proto je lze snadno zakreslit do diagramu a je snadné je prezentovat.

Vyjadřují potřeby managementu prodeje. Manažerům se líbí postupy procesu, protože mohou sledovat, jak se vyvíjí každá příležitost na trhu jejím porovnáním s následujícími postupy.

V komplexním prodeji mají tendenci být efektivní. Systematické na proces orientované metodologie se snadněji zavádí za pomoci týmů prodejců.

Byly přijaty vysoce vlivnými společnostmi. Konkrétně metody orientované na proces využívá high-tech sektor – výrobci počítačů, poskytovatelé softwaru, prodejci telekomunikací atd. (Sant, 2007, str. 15 – 16).

2.1.2.2 Metody prodeje pomocí řízení vztahů

Druhý přístup k prodeji lze charakterizovat jako řízení vztahů. Z pohledu školitelů a autorů, kteří doporučují tento druh strategie prodeje pro získání prodeje zboží, nejvíce záleží na tom, jak silné pouto si vytvoříte s člověkem, který rozhoduje. Toto pouto, tento individuální vztah, který je založen na důvěře a vzájemném respektu, je základnou, na které dostane jeden prodejce přednost před ostatními. Přístupy řízených vztahů při školení o prodeji po dlouhou dobu převažovaly, ale přibližně na začátku 90. let začaly ztrácet na oblibě. Nicméně mají mnoho významů, které je dělají efektivní ve správné situaci:

Lidé upřednostňují nákupy u osob, kterým důvěřují. Máte-li více možností, kde nakoupit stejné zboží za stejnou cenu, logicky si vyberete toho prodejce, kterému důvěřujete. Musel byste být masochistou, abyste trval na nákupu od lidí, kteří se vám nelíbí.

Přístup řízených vztahů má tendenci dosáhnout výsledků při opakovaných obchodech. Prodávat někomu poprvé, může záviset na výrobku nebo na ceně, ale prodávat něco této osobě čas od času či pravidelně, závisí na kvalitě vztahu prodávající kupující.

Tyto metody fungují velmi dobře při prodeji nehmotného majetku, jako je duševní kapitál nebo služby, a při prodeji komodit, kde existuje malá diferenciací výrobků. Zákazníci někdy nemají zcela jasno, co potřebují. Mlhavě si možná uvědomují, že potřeby se objeví až v budoucnu, takže chtějí navázat vztah s firmou, která jim může pomoci. Většinou se rozhodnou pro spolupráci s někým, kdo s nimi rád pracuje. (Sant, 2007, str. 16 – 17).

2.1.2.3 Lingvistické přístupy

Jde o hledání „kouzelných slov“ frází, které zákazníka zaujmou. Lidé z nějakého důvodu věří, že určitá slova nebo fráze mohou uplatnit svou obrovskou moc nad myslí zákazníka. Hledají proto nějaký druh podprahové zprávy nebo možná hypnotické sugesce či přesvědčivý způsob doporučení pro svá řešení. Ačkoliv není mnoho odborníků obhajujících tyto metody prodeje, stále mají mnoho oddaných následovníků. A to hlavně ze dvou důvodů:

Podporuje je vědecký výzkum. Lingvistické přístupy jsou často svázány s empirickým výzkumem psychologických výsledků poznání. Vychází ze studií toho, jak mozek zpracovává informace k tomu, aby člověk mohl udělat rozhodnutí.

Lze je testovat. Prodejce může rychle rozhodnout, zda tato metoda funguje nebo ne, jednoduše tak, že si ji vyzkouší v průběhu obchodní návštěvy. (Sant, 2007, str. 17).

2.1.2.4 Taktické metody

V tomto případě jde o naučení se jistého metodického postupu, který lze využít v určité situaci, zahrnující určité triky a techniky jednání. Těchto metod existuje celá řada např.: **Osm způsobů k uzavření obchodu, Čtyři fáze pro překonání neochoty telefonovat, Tři způsoby jak překonat námitky k cenám**, atd. Problémem této metody je častá snaha být manipulační. Jsou využívány především proto, že mohou poskytnout určitý druh informací:

Většina prodejců věří, že jejich úspěch je omezen pouze konkrétním nedostatkem dovedností. Prodejce může být v mnoha ohledech dobrý, ale v určitých situacích může znejistit.

Postupy lze systematicky natrénovat. (Sant, 2007, str. 18).

2.2 Život Tomáše Bati, začátky a rozvoj jeho společnosti

Tato kapitola má za účelem přiblížení života Tomáše Bati. Představíme si zde samotnou osobnost Tomáše Bati, vývoj jeho postojů a myšlenek. Dále tu budou popsány začátky jeho podnikání a rozvoj jeho podniku v souvislosti s vývojem osobnosti Tomáše Bati.

2.2.1 Rod Baťů

Tomáš Baťa přichází na svět 3. dubna 1876 ve Zlíně. Je šestým z dvanácti dětí rodičů matky Anny Baťové a otce ševce Antonína Bati (<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bata>). Ale do jaké rodiny se vlastně Tomáš Baťa narodil? Na tuto otázku bychom asi nezískali přesnou odpověď, nebýt konfliktu, který nastal přibližně o padesát let později, mezi Tomášem Baťou a Ústředním svazem československých obuvníků. Ten vyzýval ševce, aby odmítali spravovat boty vyrobené v Baťově podniku. Ten na to reagoval otevřením vlastních správkáren obuvi. Útok proti podniku Baťa byl neúspěšný a změnil se na útok vůči samotné osobě Tomáše Bati. Svaz obuvníků tvrdil, že Tomáš Baťa nemá zákonné právo vykonávat opravu obuvi, protože se nevyučil obuvníkem zákonným způsobem a jeho správkárny mají být zákonně uzavřeny. Toto tvrzení Tomáše Baťu ranilo na místě nejcitlivějším. Uveřejnil tedy doklad, kterým prokazoval vyučení se řemeslu u jeho otce. Ale to mu nestačilo a šel mnohem dále. Na jeho vyžádání farní úřad ve Zlíně provedl genealogický průzkum Baťova rodu tak daleko, jak sahaly jeho matriky. Následující výsledek nechal Tomáš Baťa uveřejnit ve všech československých novinách (Čekota, 2004, str. 13):

Tabulka 1: Historie rodu Baťa

Jméno	Rok narození	Rok úmrtí	Místo úmrtí	Povolání
1. Václav Batia	1580	1662	Želechovice u Zlína	obuvník
2. Lukáš Batia	1610	1683	Zlín	obuvník
3. Lukáš Batia	160	1727	Zlín	obuvník
4. Martin Batia	1691	1771	Zlín	obuvník
5. Martin Batia	1715	1777	Zlín	obuvník
6. Šimon Batia	1755	1833	Zlín	obuvník
7. Antonín Baťa	1802	1850	Zlín	obuvník
8. Antonín Baťa	1844	1905	Zlín	obuvník
9. Tomáš Baťa	1876	1932	Zlín	obuvník
10. Tomáš J. Baťa	1914	2008	Toronto	obuvník
11. Thomas George Baťa	1948			obuvník

Zdroj: Čekota, Geniální podnikatel Tomáš Baťa, 2004

Tomáš Baťa byl tedy devátým v rodové tradici sahající až na přelom šestnáctého a sedmnáctého století.

2.2.2 Problém obuvnického trhu z pohledu Tomáše Bati

Tomáš Baťa již jako šestiletý chlapec vyrábí miniaturní boty. Při intenzivní práci vyrobí 1 pár bot za den a prodá je za 10 krejcarů. V roce 1891, tedy v době kdy je Tomášovi patnáct let, odjíždí do Vídně. Vypůjčí si 30 zlatých od sestry a začíná podnikat. Ale bez znalosti trhu, jazyka a místa jeho živnost po pár měsících zkrachuje a Tomáš se vrací k otci do Zlína a nastupuje v otcově ševcovské dílně jako obchodní cestující. Tehdy začíná přemýšlet o plánu na rozjetí vlastního podnikatelského obuvnického projektu. Je si totiž ze své zkušenosti obchodního cestujícího velmi dobře vědom, jak žalostně vypadá situace na rakousko-uherském a také světovém obuvnickém trhu. Tomáš Baťa vidí celou situaci takto (<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bata>): „Většina obyvatel chodí bez bot, protože na boty nemá peníze. Boty jsou drahým luxusním zbožím, které si mohou dovolit nosit pouze bohatší vrstvy obyvatel. Pokud si přece jenom boty pořídí "průměrný zaměstnanec", zpravidla je tomu na polovinu svého života - namísto toho, aby si koupil nové a zároveň drahé boty, vyplatí se mu je neustále opravovat.“

Jádro celého problému vidí Tomáš Baťa v jednom hlavním problému, kterým je nízká produktivita práce ševcovského řemesla. „Ševci sice vyrábějí kvalitní kožené boty, ušití páru bot jim však trvá minimálně čtyři dny a od nízké produktivity práce se logicky odvíjí vysoké výrobní náklady a následně pak i vysoká cena nových bot.“

Jak Baťa k této problematice výstižně poznamenal: "Je úplně jedno, že děláte nejlepší boty na světě, když okolo vás není nikdo, kdo by si je mohl koupit."

2.2.3 První společný podnik Tomáše, Antonína a Anny Baťových

2.2.3.1 Založení podniku

Tři mladí sourozenci Tomáš, Antonín a Anna Baťovi mají sny a vize o tom, jak změni obuvnický průmysl a jak budou mít lepší život (Čekota, 2004, str. 24). Dne 24. srpna 1894 zakládají sourozenci svou samostatnou živnost s názvem „A. Baťa“. Od otce, který s jejich plány nesouhlasil, si nechali vyplatit věno po matce, které dohromady činilo 800 zlatých. Tato peněžní částka se stala jejich základním kapitálem v nově otevřeném podniku. Živnost byla napsána na staršího bratra Antonína, neboť z dvojice bratrů byl jediný v té době plnoletý. Osmnáctiletý Tomáš byl podle živnostenského zákona bratrovým tovaryšem, ale tak tomu bylo pouze po formální stránce. Jinak mezi sourozenci platilo tiché vědomí, že si výsledky budou dělit mezi sebou rovnoměrně (Baťa, 1990, str. 15). Za společné peníze si pronajali dům na zlínském náměstí, v němž si zařídili dílnu a nakoupili do něj vybavení. Sestra Anna se starala o domácnost a bratři pracovali v dílně. V té vyráběli stejný druh obuvi, jaký se vyráběl v dílně jejich otce. Byly to dva druhy obuvi. První byly domácí střevíce nazývané mikáda a druhé byly vlněné holínkové papuče na zimu (Čekota, 2004, str. 24).

I když vyráběli stejné zboží, jako ostatní ševci, tak v jejich očích a představách, ale také ve způsobu jakým vedli podnik, se od ostatních ševcovských dílen lišili. Zprv se nikdy nepovažovali za ševce dělající boty na zakázku, nebo prodávající po jarmarcích. Ve svých očích se viděli jako „továrníci“ (Čekota, 2004, str. 24). Druhý mnohem významnější rozdíl byl jejich koncept obchodu, který byl později klasifikován, jako „domácký průmysl“ (Čekota, 2004, str. 25).

2.2.3.2 Domácký průmysl

V tomto konceptu „továrnici“ (bratři Antonín a Tomáš) plánovali práci, nakupovali materiál, krájeli kůži na svršky, chystali spodkový materiál a kopyta a rozdělili dílo na jednotlivé ševce, kteří si je odnesli domů. Bratrům pak přinesli hotovou obuv a vybrali si peníze za dílo (Čekota, 2004, str. 25).

2.2.3.3 Probuzení z naivity

Zeptáme-li se, co vedlo sourozence k odloučení od otcovy živnosti, která byla již zavedená a měla svou jistotu, a založení živnosti vlastní, můžeme si odpovědět jednoduchou větou, kterou vyslovil sám Tomáš Baťa: „*K samotnému podnikání nás vedla touha po lepším živobytí*“ (Čekota, 2004, str. 24). Jak Tomáš Baťa píše ve svém příběhu s názvem „Můj jinošský sen o pánech“, vnímal již od malička rozdíl ve společnosti mezi pány a nepány. Páni jsou ti, kteří jdou studovat na střední školu a nepáni ti, kteří jdou do učení. Život studentů musel být jako život pánů, již po čtvrté hodině se procházeli s pány profesory, zatímco učni, jako byl Tomáš Baťa, řemeslní i obchodní museli pracovat pozdě do noci. Tehdy si Tomáš Baťa uvědomil, že i on chce být pánem (Baťa, 1990, str. 19). A podle toho se i odvíjelo působení sourozenců ve firmě. Stanovili si sice pracovní dobu od šesti hodin ráno do šesti hodin večer, ale pouze zřídka jí dodržovali. Svůj čas využívali spíše pro pěstování styků s lepší společností. Na počátku svého podnikání nakoupili materiál na splátky, na šestiměsíční směnku, kterou při splatnosti prodloužili. Po roce fungování firmy došla jejich věřitelům trpělivost. Sourozenci Baťovi totiž během onoho prvního roku stačili prohospodařit všech svých 800 zlatých a k tomu ještě dalších 8000 zlatých jejich věřitelů. Ve vzduchu visela hrozba konkurzu. V té době také musel starší z bratrů Antonín nastoupit na vojnu a považoval za nepředstavitelné, jak rozpad živnosti, tak možnost konkurzu (Baťa, 1990, str. 17).

Vzhledem k Antonínově situaci, leží starost s vyřešením nepříznivé situace na bedrech Tomáše. Ten též odmítá možnost konkursu. Jak se vyjádřil ve svém příběhu nazvaném „Samostatný“ v knize „Úvahy a projevy“: „*Viděl jsem, že konkurs je vlastně morální smrt, a já chtěl žít. Moje touha po fyzickém životě byla zrovna tak silná, jako odpor*

proti morální smrti. Pokuta, kterou jsem uložil svému tělu a svému životu v podobě práce a odříkání za lehkomyšlnost prvního roku naší samostatnosti, byla mi zárukou, že už nikdy se nebude v mém životě něco podobného opakovat.“ (Baťa, 1990, str. 17). Věřitelé, když viděli převrat a zápal Tomáše Bati, s jakým se pustil do podniku, nenaléhali již tolik na rychlé zaplacení úvěrů. Jemu se díky tomu podařilo do dvou let splatit veškeré dluhy, bez nejmenší újmy věřitelů (Baťa, 1990, str. 17).

2.2.3.4 Peníze a čas

Dá se říci, že tato krize, kterou si podnik procházel, se v životě Tomáše Bati stala „okamžikem pravdy“. Tomáš Baťa v něm získal tu nejcennější hodnotu, kterou bylo poznání, že základní síly rozhodující o existenci obchodu jsou peníze a čas a je nutné, použít je k práci v podniku a k nabývání vědomostí. Později, když je Tomáš Baťa označoval za základ svých úspěchů, setkával se s nedůvěrou. Někteří lidé považovali toto vysvětlení za příliš jednoduché. To ovšem Tomáše Baťu příliš netrápilo a dál si stál za svým. Na základě jeho úspěchů a dlouhodobosti jeho systému, je nutno mu dát za pravdu (Čekota, 2004, str. 160).

Z oněch dvou veličin vyzdvihoval hlavně čas, který považoval za jedinou absolutní hodnotu. Věřil, že hodnota času je velice podstatná a pokusil se jí definovat svým sloganem „*DEN MÁ 86 400 VTEŘIN*“ (Čekota, 2004, str. 160). To znamená 86 400 okamžiků, během kterých může přijít a odejít, rozhodnout se, přijít s novým nápadem či myšlenkou. První krok je nebýt líný a být ochotný pracovat. Důležité ale je pracovat rychle, efektivně a dělat pouze to co je potřebné. Tomáš Baťa to definoval na případu dělníka, který kope celou noc jámu. „*Nejde o to, zda kopat celou noc velkou jámu, ale zda je tu jámu vůbec třeba kopat. Kopat jámu trvá noc, rozhodnout, že jámu nepotřebuji (protože ji budu muset druhý den zasypat) trvá okamžik.*“ (Zelený, 2001, str. 6). Dělat to co je potřebné a nenechávat si zbytečně mezi prsty proplouvat drahocenný čas a peníze. V tom lze chápat základní kameny Baťova úspěchu.

2.2.3.5 Rok 1897 – „Baťovky“

Na konci 19. století, jak již bylo řečeno, obuv byla luxusním zbožím, které si většina obyvatel nemohla dovolit. Ti, kteří si je dovolit mohli, trvali na obuvi těžké, vyrobené z důkladné kůže a houně, aby se dala opravit a vydržela léta. Genialitu Tomáše Bati lze právě spatřovat, v revoluci jakou vnesl do obuvnického průmyslu a moderního podnikání celkově. Ačkoliv hlavní složkou jeho úspěchu byl jeho charakter a vrozená inteligence vykrystalizovaná v praktickou filozofii boje proti nebezpečí bankrotu, prvním velkým průlomem k velkému obchodnímu úspěchu byl jeho nový typ obuvi známý jako „baťovky“. Tato nová obuv byla v podstatě lehká šněrovací polobotka. Originalita jejího řešení spočívala v jednoduché záměně větší části drahé kůže za levnou tkaninu. Tím se snížila váha bot na polovinu a jejich cena na čtvrtinu oproti starému typu obuvi (Čekota, 2004, str. 37). Přes fakt, že boty vydržely pouze jednu sezónu, bylo to poprvé v historii, kdy se lidem začíná vyplácet kupovat nové boty, než si je neustále nechávat opravovat u ševce. Baťa tedy vytvořil nový trh na území Rakouska-Uherska. Trh s novou obuví, který následně z 80 % obsadil (<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bata>).

2.2.4 T. & A. Baťa

2.2.4.1 Založení T. & A. Baťa

Dne 1. 8. 1900 se firma „A. Baťa“ změnila na „T. & A. Baťa v. o. s.“, přičemž veřejnými společníky jsou Tomáš a Antonín Baťovi. Každý z nich má právo firmu veřejně zastupovat a mají společnou dohodu o dělbě zisku v poměru: Tomáš 55% a Antonín 45% (Lešingrová, 2010, str. 25). V červenci téhož roku stěhuje Baťa svou dílnu ze zlínského náměstí do nové tovární budovy naproti vlakovému nádraží (Čekota, 2004, str. 33). Počet Baťových zaměstnanců překračuje první stovku a průměrný zaměstnanec Baťových závodů vyprodukuje přibližně 1 až 2 páry bot za den. Není to sice mnoho, pořád je to však mnohem lepší poměr než „původní ševcovský“ 1 pár bot za čtyři dny. Tomáš Baťa si nechává dovézt nejmodernější obuvnické stroje, jaké se v okolí nacházejí (<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bata>). Stále se ale

jedná, pouze o ruční výrobu. Tomáš Baťa se sice pokoušel o modernizaci a mechanizaci svého podniku, ale nedostávalo se mu prostředků. Při návštěvě firmy Moenus A. G. ve Frankfurtu vidí Baťa spoustu úžasných obrovských strojů, ale všechny byly na parní pohon, který Baťa neměl. A také ceny strojů byly vysoko nad jeho možnosti (Baťa, 1990, str. 25). Tomáš Baťa se ale své vize moderní strojní výroby nevzdal. Ovšem kromě prostředků, mu chyběly i zkušenosti. Tak se sám sebe zeptal. Kam se obrátit o radu? Kde hledat příklad? V roce 1904 se Tomáš Baťa vydá hledat obě tyto věci do Spojených států amerických (Čekota, 2004, str. 29).

2.2.4.2 Rok 1904 – první cesta Tomáše Bati do USA

Tato cesta do Ameriky se neměla podobat jeho cestě do Frankfurtu, která byla více méně impulzivní, podniknutá okamžitě po prvním nápadu. Šlo o uváženou cestu, již chtěl nastoupit po důkladných přípravách a s jasným vědomím, co chce poznat. Především tu byly otázky typu nové tovární budovy, kterou měl v úmyslu postavit a problém energie, jež mu v podniku tehdy opatrovaly jeho tři malé parní kotle, což ho neuspokojovalo. Chtěl tedy nalézt jiný účinnější systém na výrobu elektrického proudu. Vedle těchto velkých otázek byla ještě celá řada dalších: o typech a výkonech různých obuvnických strojů, typech materiálů, cenách, technice jednotlivých operací. Nakonec uznal, že má až příliš mnoho otázek, aby je všechny dokázal zodpovědět sám. Proto si za společníky vybral tři mladé muže. Dva ševce Ferdinanda Neumanna a Aloise Oksnera a jednoho strojníka Jaroslava Lízala. Jejich skupina se v Americe rozdělila a každý si našel místo v různých továrnách v městě Lynn ve státě Massachusetts, které bylo centrem tehdejšího amerického obuvnického průmyslu. Nechali se zaměstnat jako řadový dělníci a čas od času se v neděli scházeli a vyměňovali si poznatky a zkušenosti. Tím Tomáš Baťa získal odpovědi na své předešlé otázky, ale jemu nešlo jenom o odpovědi. Neustále slyšel o americké práci a výkonech amerického člověka. Tomáš Baťa však obrazu takového téměř nadčlověka nevěřil. Chtěl se sám přesvědčit a změřit osobně své síly ve výrobě bot na místě, v amerických továrnách (Čekota, 2004, str. 46).

„Tato první velká cesta Tomáše Bati položila základy ke všem dalším cestám jeho vlastním, i jeho zaměstnancům, které posílal na cesty a od nichž žádal cestovní zprávy typu: Ukaž, demonstruj, udělej.“ (Čekota, 2004, str. 46).

2.2.4.3 Návrat z Ameriky

Po návratu z Ameriky cestoval Tomáš Baťa přes Anglii a Německo, kde se také zastavil v několika továrnách, pracoval v nich a rozšiřoval své zkušenosti (<http://batastory.net/cs/milniky/prvni-americka-cesta-tomase-bati>). Tehdy uviděl v čem je hlavní problém úrovně podnikání: „V rozdílu produktivity“. V Americe se Tomáš Baťa nemohl dělníkům svými výkony rovnat. V Anglii se mu smáli, že pracuje příliš rychle a podle jejich přesvědčení o dělnické cti není čestným dělníkem. Dobrý dělník v Americe vyprodukoval 1200 párů bot denně, v Anglii 800 párů denně a v Německu shledávali za správný výkon 100 párů bot za 10 hodin. V Baťově závodě je produktivita 10 párů bot na dělníka za den. Rozdíl byl v přístupu. Evropský dělník pracoval bez ohledu na to, jaký vliv bude mít jeho jednání na druhé. Baťa se vrátil do Zlína s úmyslem, zavést systém americký. Další velkou otázkou, kterou Baťa po návratu z Ameriky řešil, bylo „plánování tovární výroby“. V Americe pozoroval, že jistý druh plánování výroby je možný i při značném množství typů obuvi a stovkách zaměstnanců. Ale ani americký způsob, ani jeho dosavadní vlastní plánování ho neuspokojovalo. Musel tedy vytvořit nový svůj vlastní (Čekota, 2004, str. 54).

2.2.4.4 Baťův systém plánování výroby

Mezi začátkem a koncem výroby probíhaly stovky různých úkonů a operací s mnoha činiteli. Nejpodstatnější byla výše výrobního nákladu, úroveň jakosti výrobku, potřeba provozního kapitálu, nejistota v získávání zakázek a doba placení. Jeho cílem bylo vytvořit systém, který by zaručoval denní a v některých úsecích hodinovou kontrolu výroby, výrobních nákladů a potřebu kapitálu. Hlavní zásada jeho systému, který začal vytvářet v roce 1906 a dokončit ho mu trvalo 25 let, byla stejně revoluční jako jednoduchá. Znamenala vytvoření „jednodenního plánu“, který určoval každou výrobní fázi procesu, během níž se materiál zpracuje v hotovou obuv. Šlo o ideu, jež unikala obuvnickému průmyslu na celém světě, až do poloviny 20. století. Když v roce 1926

oznámil Tomáši Baťovi jeho životopisec Antonín Čekota výsledky studie amerického inženýra Herberta Hoovera (pozdějšího prezidenta USA), že americký průmysl potřebuje k proměně kůže v hotové boty třikrát až čtyřikrát více času nežli Baťa, jak Antonín Čekota poznamenal, Baťu ta skutečnost uspokojila, ale nijak nepřekvapila. Baťa stejně jako američtí obuvníci byl schopen vyrobit 100 000 párů bot denně. Baťův výrobní plán počítal s proměnou materiálu v hotovou obuv během pěti dní a s rozdělaným zbožím 500 000 párů bot týdně. Američtí obuvníci vyráběli s rozdělaným zbožím 1 500 000 až 2 000 000 párů týdně, což znamenalo třikrát až čtyřikrát větší spotřebu provozního kapitálu (Čekota, 2004, str. 58).

2.2.4.5 Před první světovou válkou – druhá cesta T. Bati do USA

V roce 1908 umírá na tuberkulózu Antonín Baťa. Ten byl celou dobu oficiálním ředitelem společnosti (Lešingrová, 2010, str. 25). Na provozu firmy ale tato smutná skutečnost nic nemění. Faktickým vedoucím podniku je totiž již několik let Tomáš Baťa. Celá změna tak spočívá pouze ve formálním převzetí několika rozhodujících pravomocí na Tomáše Baťu (<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bata>). I přes onu skutečnost Tomáš Baťa nemění název společnosti a firma je dál známa pod jménem T. & A. Baťa (Čekota, 2004, str. 37).

Na začátku 20. století se Rakousko-Uherská monarchie zmítá v hospodářské krizi. Zatímco ostatní obuvnické podniky na ní reagovaly omezením výroby a vyčkáváním, Tomáš Baťa jí čelil útokem a rozšiřuje obchod. Tehdy poprvé používá k tomuto útoku zvýšení provozního kapitálu bankovní půjčkou, kterou mu poskytla Česká banka Union. Tuto koncepci obchodu lze z hlediska vývoje Baťova podnikání v následujících letech chápat, jako velkorysý pokus vysvobodit podnikání z krize pomocí snížených cen, zvýšením obrátu a rozšířením výroby. Z toho ovšem vznikla celá řada nových problémů, k nimž nenacházel odpovědi na Evropském kontinentě. To vedlo k jeho druhé cestě do Ameriky v roce 1911. Tentokrát nešlo o hledání příkladu v tamním obuvnickém průmyslu. Baťa hledal obráběcí stroje, neboť měl v plánu rozšířit svůj podnik o malou továrnu, ve které by byl schopný vyrábět své vlastní obuvnické stroje.

To by mu umožňovalo rozšířit výrobu za ceny, které by nikdy nemohl docílit při nákupu obuvnických strojů u specializovaných podniků. Bere tedy svého strojníka Jaroslava Lízala, s kterým absolvoval i svou první cestu do Ameriky v roce 1904, a odjíždějí do města Cincinnati ve státě Ohio. Nakoupili dva moderní soustruhy, horizontální a vertikální vrtačku a další nástroje pro výrobu drobných součástek. Ty instaloval do budovy starého Mayova cukrovaru ve Zlíně a začal s provozem továrny na výrobu svých vlastních obuvnických strojů (Čekota, 2004, str. 73 – 74).

Do vypuknutí první světové války činila průměrná výroba Baťových závodů 3 400 párů bot denně. To firmu řadilo na první místo v obuvnickém průmyslu monarchie jak počtem vyrobených párů, tak produktivitou práce. Baťa také exportoval na zahraniční trhy v Německu, Balkánských zemích a na Středním východě. Ovšem nejprůkaznějším důkazem Baťových řídicích schopností byly finanční výsledky. V roce 1907 vykazovala výroční bilance majetek 494 630 korun, v roce 1912 činil majetek 2 121 732 korun (Čekota, 2004, str. 73). Ve stejném roce 1912 si také Tomáš Baťa bere za ženu Marii Menčíkovou, začíná s výstavbou prvních domů pro zaměstnance a o 2 roky později v roce 1914 se narodí Baťův syn Tomáš J. Baťa (Lešingrová, 2010, str. 26).

2.2.4.6 První světová válka

V červenci roku 1914 si Tomáš Baťa uvědomil, že „normální obchod“, v němž jeho podnik prosperoval, je u konce (Čekota, 2004, str. 93). Až do světové války vyráběl Tomáš Baťa převážně plátěnou obuv a sandály, tedy lehkou domácí obuv. Baťovi bylo jasné, že zaprvé nebude komu vyrábět a za druhé nebude, kdo by vyráběl, protože jak zákazníci, tak zaměstnanci musí rukovat. Baťa okamžitě vyrazil do Vídně, neboť mu bylo jasné, že musí sehnat zakázku od armády, chce-li svou firmu udržet naživu a zaměstnance v továrně mimo frontu. Ve Vídni se dozvěděl, že existují dvě konsorcia, jedno pro vojsko zeměbrany a druhé pro ministerstvo války. Obě se smlouvami na dodávky obuvi na 15 let. Baťa neměl čas, neboť mobilizační rozkaz udával povinnost narukovat do 24 hodin. Baťa netrpělivě čekal a neustále mu chodily zprávy, jak jsou jeho zaměstnanci odváděni nátlakem, jelikož se zpozdili s rukováním. Po třech dnech čekání odjíždí Baťa z Vídně se zakázkou na 50 000 vojenských bot. Jak sám Tomáš

Baťa později napsal, bylo mu jedno, jaká cena byla ve smlouvě za pár obuvi. Ještě téhož dne se dostal do Zlína, ale nenechal si celou zakázku jen pro sebe. Společně se starostou Zlína Františkem Štěpánkem rozdělili práci mezi všechny obuvnické firmy ve Zlíně. Tomáš Baťa tak nezachránil pouze své zaměstnance a svou firmu, ale velkou část dalších obyvatel města (Baťa, 1990, str. 31).

Za války podléhal Baťův závod, tak jako i všechny jiné, vojenskému dozoru. V této době bylo omezeno i zásobování potravin. Zaměstnancům byly potraviny prodávány ze závodního konzumu. Ceny jídla tehdy dosahovaly horentních výšin, ale Baťova firma přesto prodávala potraviny za ceny na úrovni cen z dob míru a diferenci hradila z vlastních prostředků. Tyto okolnosti způsobily, že zhroucení moci Rakouska a politický převrat minuly firmu klidně. Samotná výroba dosáhla vrcholu roku 1917, kdy se vyrábělo v továrně 10 000 párů bot denně a zaměstnáno bylo na 5 000 osob. K tomu ovšem byl problém s nedostatkem kůže, který vedl i k výrobě dřeváků, jichž se dělalo až 5 000 párů denně (Baťa, 1990, str. 32).

2.2.4.7 Po první světové válce

Politický převrat, jak již bylo řečeno, firmu výrazněji nezasáhl, ale hospodářský převrat na ni dopadl tvrdě, stejně jako na řadu jiných obuvnických podniků, které pracovaly na obuvnických dodávkách (Baťa, 1990, str. 33). „*Na konci roku 1918 vykazovala firma T. & A. Baťa ztrátu 3 300 000 korun za nezaplacené státní dodávky. Její hlavní věřitelé byly dvě banky: Česká banka Union, jejíž půjčka představovala 18 700 000 korun a Živnostenská Banka, jejíž záznamy z té doby jsou nedostupné, ale její úvěry byly značné. Třetím věřitelem byl stát s nezaplacenými daněmi ve výši 1 200 000 korun. Majetek firmy jako protihodnota bankovních úvěrů a státního dluhu, byl kalkulován optimisticky na 26 000 000 korun*“ (Čekota, 2004, str. 106). Život Baťova podniku těsně po roce 1918 se nijak nelišil od jiných podniků v Československu. Všechna rozhodnutí Tomáše Bati od roku 1918 do roku 1922 se vyznačovala opatrností a snahou pečlivě hospodařit s materiální podstatou podniku. Což znamenalo především defenzivní, pro Baťu netypická, rozhodnutí. To asi nejtěžší bylo pro Baťu snížení počtu zaměstnanců (Čekota, 2004, str. 110).

Po válce se svět zmítal v politickém a sociálním chaosu. Šlo především o neklid v prohraném Německu a politickou situaci v Rusku. Tomáš Baťa začal velice přemýšlet nejen nad problémy svého podniku, ale i nad problémy společnosti. Opět má mnoho otázek a nemá odpovědi. Potřetí se tedy vydává na místo, kde odpovědi už předtím dvakrát našel. V roce 1919 odjíždí na svou třetí cestu do Ameriky (Čekota, 2004, str. 113).

2.2.4.8 Rok 1919 – Třetí cesta Tomáše Bati do USA

Amerika v těch dobách žila prosperitou, jejímž základem byl obrovský rozvoj automobilového průmyslu, který vznikl z technických, hospodářských a sociálních idejí Henry Forda. Tomáš Baťa viděl v tom, co Ford dokázal něco o čem i on snil téměř od mládí. Dokázal znásobit lidskou sílu strojem a přiblížit se k vyrovnání rozdílu mezi lidmi využitím mechanické síly. Baťa byl rozhodnutý, že musí prostudovat Fordovy podniky v Detroitu ve státě Michigan. Tam se poprvé setkal s proudovou výrobou, jejíž páteří byl běžící pás. Baťa pochopil rychle, jak by mohl toto technické řešení uplatnit ve vlastní oboru a po svém návratu tuto ideu také uskutečnil. I když Tomáš Baťa vnímal Henryho Forda jako vzor, byla tu jedna věc, s kterou nesouhlasil. Šlo o Fordův přístup k zaměstnancům. Fordova filozofie vycházela z faktu, že jeho firma platí svým zaměstnancům lépe než kdokoli jiný v Americe. Zaměstnanci od nich dostanou peníze a pak ať se o sebe postarají sami, jak umí. Baťa nikdy toto stanovisko veřejně nekritizoval, ale také neskrýval své pochybnosti vůči tomuto postoji (Čekota, 2004, str. 113 – 114).

Další jeho cesta vedla do města Binghamton ve státě New York. Zde sídlila firma Endicot & Johnson, které byla v té době největším obuvnickým podnikem v USA, jehož výroba se pohybovala okolo 100 000 párů bot denně. Technologicky Baťa nenašel nic nového, ale kvůli tomu nepřišel. Chtěl vidět něco jiného, práci člověka jménem George F. Johnson. Při své návštěvě Baťa okamžitě poznal, že právě on je hlavní tvůrčí silou podniku. Stejně jako Baťa, prosazoval Johnson sociální politiku vůči zaměstnancům. Stavěl pro zaměstnance sociální zařízení, pomáhal při výstavbě rodinných domků, financoval zdravotní služby a sebevzdělávání. Baťa odjížděl z Ameriky spokojen,

s technickým konceptem Henryho Forda a hospodářským konceptem George F. Johnsona, ve které našel přesně to, co hledal. Konkurenta, jehož je třeba dohnat a překonat (Čekota, 2004, str. 115).

2.2.4.9 Rok 1923 – Tomáš Baťa poprvé zvolen starostou Zlína

V roce 1923 Tomáš Baťa shledává, že velké hospodářské dílo se mu povede pouze, přesvědčí-li o správnosti svých názorů většinu svých spoluobčanů a získá si jejich důvěru. Tomáš Baťa vede řadu drobných konfliktů se zlínskou radnicí, které ho přivádí k vytvoření vlastní kandidátní listiny za pomoci svých spolupracovníků. Hlavními konflikty je stav infrastruktury, kdy silnice jsou zničené a rozblácené, zatímco se staví nová radnice za 6 000 000 korun. Radnice také zamítá Baťův návrh, že místo staré elektrárny na stejnoměrný proud, postaví bezplatně novou moderní elektrárnu na levnější střídavý proud. K tomu další menší spory, např.: obecní rada chce vybudovat na radnici hospodu, Baťa tam chce mít čítárnu, atd (Baťa, 1990, str. 124).

Tomáš Baťa se odhodlá ke kampani, v té době neobvyklé. Pořádá veřejné schůze, které se liší od veřejných schůzí veřejných politických stran svým naprostým soustředěním na život obce. Prezentuje své vize, o tom jak hodlá vést obec a vyzývá k citu a rozumu jednotlivce (Čekota, 2004, str. 150). Výsledek této kampaně byl následující:

Tabulka 2: Výsledky voleb v roce 1923

Politická strana	Počet hlasů	Počet mandátů
Baťovci	1321	17
Čeští socialisté	216	3
Lidová strana (katolíci)	188	3
Soc. demokraté a komunisté	454	6
Živnostenská strana	157	1
Celkem	2336	30

Zdroj: Čekota, Geniální podnikatel Tomáš Baťa, 2004

Baťova strana tedy vyhrává s nadpoloviční většinou a Tomáš Baťa se poprvé stává starostou města Zlín.

2.2.4.10 Rok 1927 – Tomáš Baťa podruhé zvolen starostou Zlína

V roce 1927 skončilo čtyřleté období 1923 – 1927. Tomáš Baťa ho zhodnotil ve svém projevu s nazvaném „SPLNĚNÝ PROGRAM“, kterým zahájil svou volební kampaň v roce 1927. Body tohoto projevu a zároveň programu byly tyto (Baťa, 1990, str. 133):

Opatřit obci půjčku na levný úrok 4 %. – Stalo se

Zařídít na vlastní náklad pro Zlín a Paseky síť střídavého proudu. – Stalo se

Přičinit se, aby ve Zlíně úřadoval co nejdříve silniční okresní výbor. – Stalo se

Zřízení cest a kanalizací pro nové závodní čtvrti zaplatit sami. – Stalo se

Starat se o čištění ulic na vlastní náklad. – Stalo se

Každou smlouvu uzavřenou s obcí uveřejnit. – Stalo se

Všichni ti, kteří budou zvoleni na kandidátku zaměstnanců firmy T. & A. Baťa, budou pracovat zdarma. – Stalo se

Každý účet, který za naše dodávky podáme obci, uveřejnit. – Nestalo se, protože jsme obci všechno dodávali zdarma (Baťa, 1990, str. 133).

Výsledky následujících voleb dopadly takto:

Tabulka 3: Výsledky voleb v roce 1927

Politická strana	Počet hlasů	Počet mandátů
Baťovci	4553	25
Čeští socialisté	155	1
Lidová strana (katolíci)	195	1
Soc. demokraté	69	0
Komunisté	326	2
Živnostenská strana	228	1
Celkem	5526	30

Zdroj: Zelený, Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa, 2001

Baťova strana opět vyhrává s ještě drtivějším výsledkem, než v předchozích volbách a Tomáš Baťa se stává podruhé starostou města Zlín.

2.2.5 Rok 1931 – Baťa a. s.

V roce 1931 je Tomáš Baťa potřetí zvolen starostou Zlína (Lešingrová, 2010, str. 31). Od roku 1928 se Baťovy podniky rozrůstají takovým tempem, že se Tomáš Baťa rozhodne přesunout některé výrobní procesy mimo Zlín. Baťa zakupuje pozemky u Otrokovíc a nechává na nich vystavit papírny a koželužny v té době největší na světě a nechává zde také vystavit letiště (Čekota, 2004, str. 228). Zakládá továrny ve Švýcarsku, Německu, Anglii, Francii, Jugoslávii, Holandsku, USA a Indii. Baťa je předním exportérem obuvi na světě v 30. letech 20. století (<http://www.bata.cz/bata-history>). Jelikož je tento rozvoj financován z vlastních prostředků, (v letech 1930 a 1931 splatila Baťova společnost všechny své bankovní dluhy) je Baťovo podnikání ušetřeno hlubokých otřesů světové hospodářské krize, která vypukla v roce 1929 (Čekota, 2004, str. 229). S těmito výsledky v roce 1931 zaniká T. & A. Baťa v. o. s. a vzniká „Baťa a. s.“ (Lešingrová, 2010, str. 31).

2.2.5.1 Rok 1932 – Smrt Tomáše Bati

Dne 12. července 1932 se Tomáš Baťa chystal na leteckou cestu do Švýcarska. Měl odletět toho dne ráno ze svého letiště v Otrokovicích. Účelem jeho cesty byla řada konferencí a jednání, ale také se chystal zkontrolovat práci svého syna Tomáše, který byl zaměstnán v baťově švýcarském závodě Bata Schuh A. G. a rozhodnout o jeho dalších úkolech (Čekota, 2004, str. 254). Na cestu měl vyrazit pouze se svým zkušeným válečným pilotem Jindřichem Broučkem v jednoplošníku německé výroby značky Junkers. V okolí Otrokovic ležena těžká mlha, ale podle meteorologického hlášení se jednalo pouze o lokální zjev a na zbytku plánované trasy bylo hlášeno jasné počasí a dobrá viditelnost. V 6:00 hodin ráno tedy odstartovali z Otrokovic směr Švýcarsko. Pár vteřin po vzletu však letadlo začalo ztrácet výšku a ve 150 km/h narazilo do země. Jak Tomáš Baťa tak jeho pilot Jindřich Brouček byli na místě mrtví. Podle zastavených hodinek, které se našly u Tomáše Bati v kapse, byla jejich smrt stanovena na 6 hodin a 1 minutu 12. července 1932 (Čekota, 2004, str. 255). Pohřbeni byli 14. července 1932 na Zlínský hřbitov. Poprvé v historii vysílaly všechny československé rozhlasové stanice dobrovolně a bez zaplacení pohřební obřad. Jak napsal v zahraničním tisku americký

reportér Knickerbocker (Čekota, 2004, str. 257): „*Dnes lid této země pohřbil svého hrdinu. Každý národ má v určitém období svého hrdinu. Někdy je to král, jindy vojevůdce, slavný herec nebo sportovec, tento byl švec.*“

V této kapitole literárních rešerší byl popsána pouze osobnost Tomáše Bati a některé z významných milníků v jeho životě. Oblast prodeje a obchodu společnosti Baťa bude posána v dalších kapitolách bakalářské práce.

3 Metodika a hypotézy

3.1 Metodika

V této práci bude porovnávána prodejní činnost, prováděná dvěma subjekty ve dvou časových horizontech minulosti a současnosti. V obou případech se bude vycházet z dat, které byly již uveřejněny. Bude tedy pracováno se sekundárními daty, které budou doprovázeny osobními názory a pohledy autora bakalářské práce. Prvním krokem bylo vyhledání literárních a internetových zdrojů zabývajících se tématem Tomáše Bati. Ty byly zredukovány na zdroje, které zcela, z většiny nebo alespoň z části obsahují informace potřebné pro zpracování zadaného tématu. Během práce bylo dle potřeby se zdroji informací dále nakládáno, jejich obměňováním, vyhledáváním nových dosud nepoužitých zdrojů, či použitím literatury dříve vyloučené, jejíž obsah se v průběhu zpracování ukázal přínosný k danému tématu.

Po shromáždění informací potřebných k charakteristice prodejních metod Tomáše Bati v minulosti, bylo přistoupeno ke shromáždění informací o současné společnosti Baťa. V prvním řadě byla oslovena emailem přímo společnost Baťa s žádostí o poskytnutí informací. Jejich odpověď o spolupráci byla kladná, ale s velkým časovým odstupem. V té době se tato práce již nacházela ve značném stupni rozpracování s využitím veřejně přístupných zdrojů. Navíc podmínky, za kterých byla společnost Baťa ochotna poskytnout informace, nebyly v souladu s některými zásadami týkajícími se závěrečných prací, kterými se řídí Jihočeská universita. Při srovnávání obchodních praktik bylo tedy využito těchto zdrojů a subjektivních zkušeností autora bakalářské práce. Srovnání bylo rozděleno do tří částí. První zabývající se prodejem, druhá srovnávající cenu obuvi a třetí reklamní prostředky.

Na základě zadání bakalářské práce byla rámcová osnova rozdělena do čtrnácti kapitol. V kapitole číslo jedna je úvod a cíl bakalářské práce. Druhá kapitola „Literární rešerše“ obsahuje charakteristiku prodeje obecně, rozdělení prodejních metod do kategorií a charakteristiku těchto kategorií a představení osoby Tomáše Bati. Kapitola třetí „Metodika a hypotézy“, kterou právě čtete, představuje postup vypracování práce a

stanovuje pracovní hypotézy. V kapitole čtvrté je charakterizována současná společnost Bata Shoe Organisation a Baťa a. s., jako její zastoupení v České republice. Pátá kapitola představuje obchodní praktiky firmy Baťa do roku 1939. Tyto praktiky jsou v kapitole šesté srovnávány s praktikami současnými. Výsledky, které toto srovnání přineslo a potvrzení či vyvrácení hypotéz je posáno v kapitole sedm „Výstup a vytyčení jejich významu“. Následují standartní kapitoly závěrečných prací „Závěr“, „Summary“, „Přehled použité literatury“, „Seznam obrázků“, „Seznam tabulek“, „Seznam příloh“ a „Přílohy“.

3.2 Pracovní hypotézy

Pro účel vyhodnocení výsledků srovnávání byly stanoveny tři pracovní hypotézy.

1. Hypotéza: Reklamní prostředky používané Tomášem Baťou jsou současnou společností Baťa stále používány.
2. Hypotéza: Prodejní síť Baťa v historii a současnosti se liší v rozmístění po světě a také v množství provozovaných obchodů.
3. Hypotéza: Současná Bata Shoe Organisation používá stejný systém odměňování zaměstnanců, který používal Tomáš Baťa.

4 Charakteristika firmy Bata Shoe Organisation

4.1 Založení Bata Shoe Organisation

Po smrti Tomáše Bati v roce 1932 se vedení firmy ujímá jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa, kterého krátce před vypuknutím druhé světové války střídá syn Tomáše Bati Tomáš John Baťa (<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bata>). Ten v roce 1939 přesouvá firmu do Kanady. Základnu společnosti buduje v provincii Ontario u malého městečka Frankford. Nové základně společnosti dává jméno „Batawa“. Stejné jméno později nese i městečko, které se okolo Baťovi společnosti rozrostlo. O rok později, tedy v roce 1940 je založena Bata Shoe Organisation. (Lešingrová, 2010, str. 38)

4.2 Součaná Bata Shoe Organisation

Bata Shoe Organisation je v současné době jedním z předních světových výrobců a prodejců obuvi. V jejím čele stojí vnuk Tomáše Bati Thomas Geroage Baťa narozený v roce 1948. Společnost celkově provozuje 4 600 obchodů ve více než 50 zemích světa a 40 výrobních závodů ve 26 zemích světa. (<http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>) Operuje na 5 kontinentech spravovaných 4 regionálními obchodními podnikatelskými jednotkami (MBU¹). (<http://www.bata.com/about-us.php>).

Regiony a sídla těchto MBU jsou (<http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>):

Bata Europe – Lausanne

Bata Asia Pacific-Africa – Singapore

Bata Latin America – Ciudad de México

Bata North America – Toronto

¹ Meaningful Business Units

Společnost Baťa v současnosti vyrábí a prodává obuv pod následujícími značkami (<http://www.bata.com/our-brands.php>):

Baťa – všestranná obuv pro běžné nošení i zvláštní příležitosti

Baťa industrials – ochranné boty pro práci v průmyslových odvětvích

Bubblegmmers – barevné boty pro aktivní děti

Baby Bubbles – obuv pro děti do jednoho roku

Comfit – komfortní a ergonomické boty

Eco Fit – obuv vyrobená z ekologických, organických a biologicky odbouratelných materiálů

Marie Claire – dámská stylová a komfortní obuv

North star – boty určené mladým a stylově odvážným lidem

Patapata – letní otevřená a plážová obuv

Power – obuv určená pro sport

Sandack – plastové sandály a plážová obuv

Sundrops – pohodlná dámská obuv určená do kanceláře a na běžné nošení

Weinbrenner – nabídka outdoorové obuvi

4.2.1 Baťa a. s.

Společnost BAŤA akciová společnost je právnickou osobou se sídlem ve Zlíně, jejíž jediný akcionář je nizozemská firma International Footwear Investment, BV se sídlem v Amsterdamu, která je dceřinou společností Bata Europe. Ta vlastní 100 % akcií na jméno o nominální hodnotě jedné akcie 1000,-Kč. Základní kapitál společnosti zapsaný v obchodním rejstříku je Kč 817 257 000,-. Základním předmětem podnikání je obchodní činnost a výroba obuvi (<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a285154&slCis=700579796&klic=l8XdohD%2bCAojRIGtZlb>

CHQ%3d%3d). Její síť prodejen v ČR je v současnosti tvořena 83 prodejnami. Jejich rozmístění můžete vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Rozložení obchodů Baťa v ČR



Zdroj: <http://www.bata.cz/prodejny>

4.3 Současná situace společnosti Bata Shoe Organisation

Společnost Bata Shoe Organization je stále významnou světovou firmou. Ale pohled na ní je v současné době spíše kritický. Jako například názor Pavla Kohouta současného ředitele pro strategii ve firmě Partners, který uveřejnil ve svém článku ze dne 11. 09. 2008. Podle něho společnost Baťa zaspala posledních skoro třicet let, kdy nepřišla s výraznějšími technickými a designovými inovacemi. Dále promrhala růstový potenciál sportovní obuvi. Kdy např. společnost Nike měla za rok 2007 tržby 18,6 miliard dolarů. Proti tomu tržby Bata Shoe Organization podle neoficiálních zpráv, neboť tržby společnosti Baťa se nezveřejňují, byly okolo „pouhých“ 3 miliardy dolarů. Jako poslední výtku má jejich prodejní strategii. Podle něho už v současné době nestačí pouze nízké ceny, lidem jde i o nápad design a reklamu (<http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/bata-stagnace-a-jeji-priciny/>).

To byl ten kritičtější pohled, ale s firmou Baťa to nevypadá tak zle, jak by z tohoto článku mohlo jevit. Společnost Bata Shoe Organization je stále největším prodejcem a výrobcem obuvi na světě a je si nejspíše vědoma svého zaostání a v současné době provozuje 6 specializovaných center pro inovaci. Ty se nacházejí v Itálii, Nizozemsku, Kanadě, Indonésii, Chile a Číně. Mají za úkol zkoumat nové technologie, materiály a vzory pro vývoj obuvi. Ale tím jejich činnost nekončí, mají též za úkol vytvořit kompletní balíček zahrnující nejenom produkt a jeho výrobu, ale též jeho propagaci a prodej (<http://www.bata.com/research-and-development.php>).

4.4 Hodnocení společnosti Bata Shoe Organisation

Bata Shoe Organisation působí v mnoha hospodářsky a kulturně rozdílných prostředích po celém světě. Ačkoliv společnost Baťa neprodává po celém světě stejné boty a ani nemá všechny obchody v jednotlivých zemích stejné. Zákazníci po celém světě mohou rozpoznat společné pro společnost Baťa typické prvky. Když pomineme na první pohled zřejmé prvky, jako je například logo, můžeme se ptát v čem sama společnost Baťa vidí svou největší sílu, nebo jak si sama sebe představuje. Odpovědi jsou následující čtyři body.

Nejlepší výrobek: Baťovy společnosti chtějí svým zákazníkům nabízet příjemnou módní obuv a doplňky, kvalitně vyrobené z kvalitních materiálů, navržené speciálně pro potřeby místního trhu.

Nejlepší služby: Kdekoliv na světě nabízet ve svých prodejnách zákaznické služby prvotřídní úrovně. Pomocí kvalitně vyškoleného personálu vždy zajistit zákaznickou spokojenost.

Nejlepší cena a kvalita: Pomocí efektivního řízení dodavatelských řetězců a distribuce výrobků Baťa, moci kontrolovat cenu a kvalitu na každém kroku s cílem zajistit optimální cenu pro naše zákazníky.

Nejlepší umístění: Mít obchody moderní, atraktivní, umístěné ve výhodných místech pro zákazníky a prezentovat v nich produkty atraktivním způsobem. (<http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>).

4.5 Profil společnosti Bata Shoe Organisation

V současnosti má společnost Baťa svou nejsilnější pozici na Asijských a Afrických trzích. Společnost Baťa si určila svou budoucí misi, vizi, cíle a strategie pro tyto trhy, ovšem autor této práce věří, že se promítnou i do ostatních trhů světa, na kterých Bata Shoe Organisation působí (<http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>).

4.5.1 Mise společnosti

Zavedení silné řady obuvi se zaměřením na různé segmenty trhu a dosáhnout tak zvýšeného podílu na trhu, díky čemuž udrží vedoucí postavení na trhu (<http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>).

4.5.2 Vize společnosti

Poskytovat kvalitní obuv za dostupnou cenu. Při vytváření nového vzhledu obuvi mít vždy na paměti pohodlí obuvi (<http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>).

4.5.3 Cíle společnosti

Dosáhnout 100 % předpokládané obchodní činnosti v každé kategorii.

Zavedení řady obuvi v souladu s módními trendy a životním stylem daného obyvatelstva.

Dosáhnout v průměru 55% marže v každé kategorii.

Inovovat systém pro lepší řízení prodejní politiky a distribuce (<http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>).

4.5.4 Strategie společnosti

Proniknutí do nových cílových tržních segmentů, prostřednictvím zavedení nové řady obuvi v souladu s životním stylem daného segmentu, s pomocí podpůrných propagačních prostředků. Definovat počet řad obuvi, kolekce a množství zboží pro

každý obchod, poskytnout klasifikaci zboží a profil obchodů pro zvýšení účinnosti distribuce.

Identifikovat mezery ve struktuře nákladů a zvýšit účinnost výroby. Detailně analyzovat „price points“² jednotlivých řad obuvi s cílem dosáhnout maximálního rozpětí.

Detailně analyzovat oddělení pracovního procesu a přinést potřebné změny pro lepší koordinaci s ostatními odděleními (<http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>).

² Ceny zboží, při kterých zůstává poptávka po daném produktu relativně vysoká.

5 Obchodní praktiky firmy Baťa

Každý velký úspěch ve spotřebním průmyslu je založen na originálním rozřešení uspokojení staré lidské potřeby něčím, co ji uspokojí lépe než řešení, která se nabízela doposud. Prvním velkým úspěchem Tomáše Bati byly jeho „bat’ovky“. Lehká a levná obuv, která změnila strukturu obuvnického trhu a byla prvním odrazovým můstkem k vytvoření jeho budoucí veleúspěšné společnosti. Jakkoliv byl jeho nápad originální a geniální, sám o sobě k úspěchu nestačil. Podle tehdejšího dobového standartu obuvnického obchodu, byly bat’ovky nemožné a setkaly se u každého ševce a továrníka s opovržením. Také celá řada obchodů s tradiční obuví zpočátku odmítala zařadit je do své kolekce. Toto odmítavé stanovisko donutilo Tomáše Baťu hledat nové metody prodeje svého zboží.

Z počátku přišel s jednoduchým řešením. Když nechtějí prodávat jeho boty obuvníci a obuvnické obchody, mohou je prodávat jiní obchodníci. Začal tedy bat’ovky prodávat obchodníkům se smíšeným zbožím, hokynářům, jednoduše každému kdo byl ochoten je prodávat a byl schopen platit. K tomuto vytvořil Tomáš Baťa ještě jeden nový způsob prodeje. Nechal si postavit speciální koňský povoz, který fungoval jako pojízdné skladiště a zároveň drožka a najal prodejního agenta, jemuž vyhradil úsek v zemích staré monarchie. Jelikož železniční síť v Říši byla v té době řídká, zasáhl Baťův pojízdný agent daleko širší trh než jeho konkurenti a ve chvíli kdy prodal, vyložil celou zakázku okamžitě do zákaznickovy prodejny. U tohoto prodejního systému potřeboval Tomáš Baťa zaručit, aby jeho agent operoval všude a každý den se stejnou intenzitou. Jelikož byl agentův úspěch v jistém ohledu závislý na kapacitě koně, byla v jeho smlouvě zvláštní klauzule, která měla za úkol pojistit, aby kůň zůstal po celou dobu cesty silný a zdravý. S pomocí zvěrolékaře Tomáš Baťa vypočítal, kolik ovsu musí kůň denně sníst, aby si s ohledem na původní váhu koně, rozsahem a povahou prodejcova území udržel onu původní váhu a sílu. Z tohoto důvodu byl kůň na začátku cesty zvážen a pokud se po návratu váha koně nezměnila, dostal agent speciální bonus.

Jinou novinku do té doby v obuvnictví neznámou, kterou Tomáš Baťa zavedl na podporu prodeje, byla systematická reklama. Tou nejtrvalejší, která přežila desetiletí,

byly emailové plakety, do níž byl vytlačen obraz boty a nápis „baťovky“ (Čekota, 2004, str. 37 – 38). Zde je tato plaketa zobrazena.

Obrázek 2: Emailová plaketa propagující baťovky



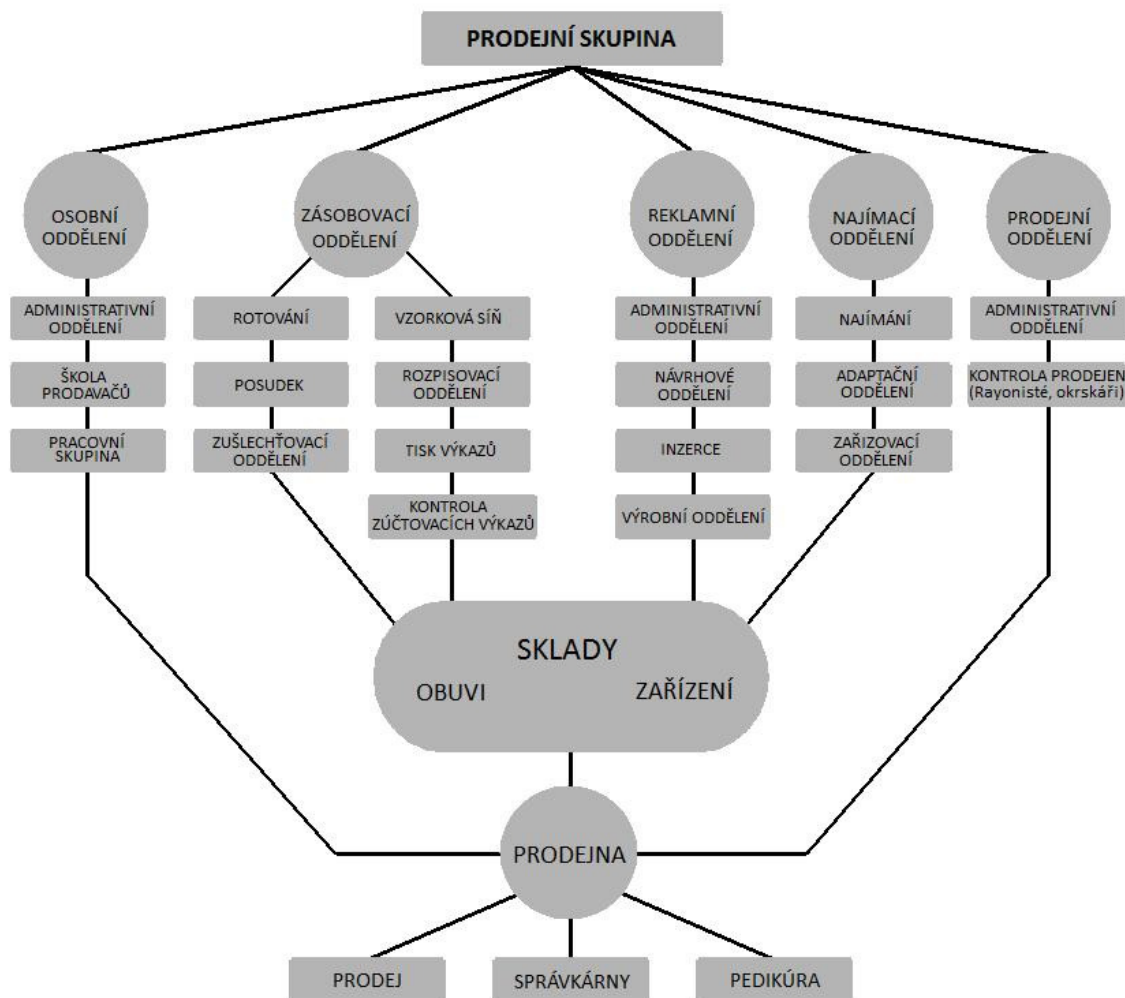
Zdroj: <http://www.grafika.cz/art/spolecnost/The1strepublics-Nostalg-in-Manes-Vys.html>

Tyto plakety byly bezplatně dodány každému, kdo prodával boty od Bati.

Všechny tyto Baťovi kroky vycházeli z poznání, které získal už při svém neúspěšném působení ve Vídni v roce 1891, že prodej je důležitější než výroba. Je to logické, neboť nemá smysl vyrábět, když nedokážete svůj výrobek prodat. Proto chce Baťa svou schopnost prodávat neustále zlepšovat a zefektivňovat. Když se tedy v roce 1905 vrátí ze své první cesty do Ameriky, využívá svých nově nabytých zkušeností a kromě jiného založí ve své společnosti samostatnou prodejní skupinu, která má na starost organizaci prodeje a obchodu ve firmě Baťa.

5.1 Prodejní skupina firmy Baťa

Obrázek 3: Organizační struktura prodejní skupiny firmy Baťa z roku 1939



Zdroj: Křeček, Pracoval jsem u Baťů, 1992

Tento obrázek, jehož původní náčrtek byl vypracován vedoucími pracovníky Baťových závodů ve Zlíně, nám ukazuje, jak vypadala organizační struktura prodejní skupiny ve společnosti Baťa. Tento náčrtek sice pochází z roku 1939, tedy 7 let po smrti Tomáše Bati, ale tato struktura a rozdělení funkcí prodejní skupiny trvalo již za života Tomáše Bati.

Jak je vidět na obrázku, skládala se prodejní skupina z pěti oddělení, z nichž každé mělo své specifické funkce. Těmto oddělením byly podřízeny sklady zboží a zařízení

prodejen a prodejny, které poskytovaly služby prodeje obuvi, správkárny obuvi a pedikérské služby. Právě popsáním jednotlivých oddělení a jejich funkcí se pokusíme přiblížit, jak společnost Baťa přistupovala k prodejní činnosti. Tyto kapitoly vychází z knihy „Pracoval jsem u Baťů“ vydané v roce 1992, jejímž autorem je Stanislav Křeček. Stanislav Křeček je bývalý zaměstnanec firmy Baťa. Nastoupil do ní v roce 1931 a strávil zde téměř 20 let. Začal jako prostý dělník a postupně se vypracoval, až na vrchního účetního koncernu Baťa. Jeho poznatky o firmě Baťa získané dlouholetou zkušeností popsal právě v této knize.

5.1.1 Osobní oddělení

Osobní oddělení se skládalo ze tří menších oddělení, z nichž první bylo administrativní, druhé „Škola prodavačů“ a třetí prodejní skupina.

5.1.1.1 Administrativní oddělení

Administrativní oddělení vykonávalo obvyklou personální činnost spojenou s početním stavem zaměstnanců, přijímáním a propouštěním vedoucích a ostatních pracovníků prodejní skupiny (např.: zařazování do výplatních listin, sjednávání pracovních smluv, schvalování a vyřizování přestupů mezi odděleními). Dále také navrhovalo ve spolupráci s okrskáři (viz dále) jmenování a výši odměn vedoucích prodejen a sledovalo počty a kvalifikaci pracovníků v prodejnách.

5.1.1.2 Škola prodavačů

Výchova personálu prodejen byla dalším významným úkolem osobního oddělení. Pro účel školení budoucích a současných pracovníků byly také firmou Baťa vydány dvě publikace. První z nich byla vydána přímo osobním oddělením s názvem „Výběr a výchova průmyslového člověka“. Mimo jiné se v této knize uvádí následující: *„Dobře vyrobit zboží – to nestačí. Je stejně důležité umět výrobek dobře prodat. Nejlepší bota, prodaná na nevhodnou nohu, poškodí naši obchodní reputaci víc, než kterýkoliv jiný nepřítel. Kola naší výroby roztáčejí inteligentní prodavači, kteří mají službu v krvi. Škola prodejního oddělení musí vykonat všechno, co je v její moci, aby budoucí*

uchazeče o místa vyzbrojila nejlepšími znalostmi technickými a, aby je ve všem uzpůsobila pro dokonalou službu zákazníkům.“ (Křeček, 1992, str. 180).

Na základě druhé publikace, s názvem „Průmyslové město“ vypracované vedoucími pracovníky Baťových závodů, oddělení „Škola prodavačů“ vypracovalo a vedlo následující školení:

Tabulka 4: Druhy školení Baťových zaměstnanců v dobách první republiky

Školení pro:	Doba trvání kurzu	Frekvence konání kurzu
vedoucí prodejen	1 týden	každý rok
prodavače	1 týden	každé dva roky
mistry správkáren	1 týden	každé dva roky
správkáře	1 týden	každé tři roky
nově přijaté prodavače	14 dní	při nástupu na místo
nově přijaté správkaře	1 týden	při nástupu na místo

Zdroj: Křeček, Pracoval jsem u Baťů, 1992

Dalšími byly **speciální školení pro aranžéry, opravářky punčoch, prodavače vzdušnic a pneumatik, pedikérky a pedikéry**. Pro školení pedikérské činnosti sloužila jako teoretický podklad publikace od MUDr. Františka Račanského „Učebnice péče nohou“.

5.1.1.3 Pracovní skupina

Již z názvu vyplývá, že „Pracovní skupinu“ tvoří samotní pracovníci prodejen. K tématu zaměstnanců si zmíníme systém jejich odměňování, rozdělení prodejen do určitých typů a speciální skupiny pracovníků firmy Baťa „okrskáře“ a „rajonysty“.

Odměňování pracovníků prodejen

Vedoucí prodejen byli odměňováni formou provize z tržeb prodejny, správkáreny a pedikúry. V některých případech se vedoucí kromě provize, podílel i na zisku, nebo mu byla přiznána týdenní fixní mzda. Z provize vedoucí hradil všechnu režii prodejny včetně své mzdy a mezd všech ostatních pracovníků prodejny, kromě opravářů obuvi, opravářů punčoch a pedikérů.

Zástupci vedoucího, všichni prodavači, pokladní, účetní, hospodáři a uklízečky byli odměňováni formou fixní mzdy. Jednalo se o částku od 120,- do 250,- Kč podle typu prodejny (viz dále). K fixní mzdě dostávali prodavači, pokladní, aranžéři, účetní a baliči prémie z tržby. Část prémie dostávali zaměstnanci přímo do výplaty a část se jim připisovala na osobní účet s ročním 10% úročením. Jinak byli odměňováni pedikéři a pedikérky, jejichž mzda byla vyměřována podle počtu provedených úkonů.

Typy prodejen

Pro stanovení rozhodujících parametrů, jako byla velikost prodejny a skladovacích prostor, velikost personálu, výše mezd zaměstnanců, atd., se prodejny třídily do velikostních typů podle počtů obyvatel. Tyto typy prodejen se ustálily do určité podoby, která byla průběžně upravována. V následující tabulce jsou zaznamenány typy prodejen podle čísel, jak byly stanoveny v roce 1938.

Tabulka 5: Rozdělení typů prodejen v roce 1938

Typ prodejny	Počet obyvatel	
	od	do
10	180 000	výše
20	120 000	180 000
30	90 000	120 000
40	50 000	90 000
51	25 000	50 000
61	20 000	25 000
62	16 000	20 000
71	8 000	16 000
721	5 000	8 000
811	4 000	5 000
911	3 000	4 000
111	1 000	3 000

Zdroj: Křeček, Pracoval jsem u Baťů, 1992

Číslování typů prodejen se měnilo a také se vsouvaly mezitypy. Pro každý typ prodejny byl ústředím vypracován standard zásob, předpoklad prodeje množství a druhu obuvi a také peněžní vyjádření předpokládaných tržeb. Smysl rozdělení do těchto skupin je nejlépe viditelný na rozsahu sortimentu. Nejvyšší rozsah sortimentu zboží se nacházel

v typech 10 až 51 a postupně se snižoval. V typech určených pro nejnižší počet obyvatel byla k nalezení pouze obuv typická pro místní podmínky. Např. nevěsta z vesnice si musela svatební lodičky jít koupit do okresního města. Totiž ani firma Baťa nebyla tak bohatá, aby financovala zásoby druhu bot, kterých se v dané prodejně prodá jeden pár za rok.

Okrskáři a rajonisté

Zvláštními zaměstnanci byli okrskáři a rajonisté. Vzhledem k náplni jejich činnosti je můžeme zařadit do pracovní skupiny, ale administrativně tyto zaměstnanci patřili pod prodejní oddělení. Fungovali jako spojovací články mezi prodejny a centrem, které pro ně vydalo podrobné předpisy, které specifikovaly jejich pravomoce. Ty se skládaly z pravomocí kontrolních a výkonných. Základní myšlenkou, kterou měli za úkol tito zaměstnanci pomoc naplnit, bylo řízení prodejny tak, aby se dosáhlo předpokládané tržby.

Okrsky

Celá síť Baťových prodejen byla plošně rozčleněna do oblastí nazývané „okrsky“, okruhy podobné dnešním okresům. Ty měli na starosti již zmínění specializovaní zaměstnanci „okrskáři“. Zde je citováno pouze několik nejdůležitějších článků z již zmíněných předpisů, jak je uvedl ve své knize Stanislav Křeček (1992, str. 181 – 182), jež charakterizují práva a zejména povinnosti okrskáře:

- 1. Okrskář vede přehled o prodejních objektech co do prostoru, umístění a stavební úpravy. Nejlépe vyhovující prodejny jsou ty, v nichž jsou byty vedoucího i prodavačů v jednom. Dbá, aby se ve vlastních prodejních objektech všichni stravovali a, aby výdaje za stravu, byt, otop a světlo nepřesáhly 100,- Kč týdně (rok 1939).*
- 2. Navrhuje osobnímu oddělení nové pracovníky k přijetí na funkci vedoucích prodejen – navrhuje pouze ženaté muže, kteří umí vlastnoručně opravit obuv a absolvovali prodavačský a pedikérský kurs. Tyto kurzy musí absolvovat i prodavači. Kontroluje správnost týdenních výkazů prodejny. Dbá, aby se každý*

obchodní vedoucí učil alespoň jednomu cizímu jazyku, a pečuje o osobní vzestup každého pracovníka.

- 3. Odpovídá za stav zařízení a zboží v prodejnách, kontroluje odesílané výkazy, osobně provede během semestru inventarizaci zboží a zařízení.*
- 4. Dbá o kvalitu zboží i zařízení. Prodávat je nutno především zboží ze starších týdnů, v prodejně nemá být zboží starší 10ti týdnů. Zboží, jež není předtištěno ve výkazu, predisponuje do jiné prodejny nebo vrátí do centrály.*
- 5. Kontroluje zásobování a uložení zboží podle sortimentu a stanoveného standardu.*
- 6. Kontroluje kvalitu obsluhy zákazníků a vyhodnocuje nejlepšího prodavače, správkaře a pedikéra.*
- 7. Dohlíží na práci správkařů obuvi a punčoch a na službu pedikérskou. Každý den ošetří v pedikúře prodejny, v níž se právě nalézá, jednoho zákazníka. O ošetření provede zápis na kartu.*
- 8. O každé návštěvě v prodejně sepíše zprávu, kterou vedoucí prodejny opatří razítkem a podepíše. Prvopis zpráv z navštívených prodejen každého dne odešle do Zlína. Vedoucí v předepsaném termínu zprávu vyřídí a jednu kopii s vyřízením pošle rovněž do Zlína.*
- 9. Okrskář za každých 14 dnů, a to v den expedice svého okrsku, přijede do Zlína a vyřídí vše, co se týká okrsku po stránce věcné i účetní.*
- 10. Účtuje cestovné drahou 3. třídy, vlastním autem 1,- Kč a cizím 1,5,- Kč za jeden kilometr. Telefonické, telegrafní a poštovní výlohy podle předem schváleného plánu. U všech nekrytých mank a debetních zůstatků osobních účtů, které vzniknou v okrsku, hradí 80 % vzniklé škody. Spoluodpovídá za debetní rezervy, snížení cen v prodejnách, na které hradí osobně 30 %.*

Rajony

Okrsky byly seskupovány do rajonů, jež se dají přirovnat k dnešním krajům. Vedoucími těchto oblastí byli rajonisté. Ti byli podřízeni přímo vedoucímu prodejní skupiny v centrále. Stejně jako pro okrskáře i oni měli své samostatné předpisy. Zde je opět pár nejhlavnějších z nich, jak je uvádí Křeček (1992, str. 182 – 183)

1. *Kontrola plnění všech povinností okrskářů, zvláště*
dosahování plánovaných tržeb,
ověřování kvality zboží v prodejnách,
provádění cenových inventur, nejméně 2x za semestr,
ověřování kontrolními návštěvami stav prodejen nejméně jednou za 4
týdny,
péče o výdělký obchodvedoucích a personálu, jejich vzorné ubytování a
stravování.
2. *Oblast výroby, výkazů a expedice:*
odpovídá za přidělenou kategorii obuvi, v níž
schvaluje a podepisuje vzorky,
stará se o výrobu a včasné zařazování schválených druhů do výkazů,
navrhuje likvidaci starých druhů vyřazených z výroby,
dozírá na dosahování kalkulovaného zisku u každého druhu.
3. *Za účelem ověření kvality expedice, nechá si namátkově vyložit již zabalené*
zboží z vagónů pro určitou prodejnu a překontroluje stav krabic, ražení, balení
apod. O kontrole předloží zprávu vedoucímu prodejní skupiny.
4. *Kontroluje účty ztráty a zisku prodejen včetně věcné i formální správnosti*
účetních dokladů.
5. *Kontroluje cestovní zprávy okrskářů a vytýká chyby.*
6. *Sleduje chování konkurence a účinnost reklamy.*
7. *Organizuje soutěže mezi okrskáři a vedoucími prodejen.*
8. *Spolu s osobním oddělením schvaluje přijímání schopných obchodvedoucích a*
dbá o školení všech kategorií pracovníků včetně výuky cizích jazyků.
9. *Má přidělenou určitou prodejnu, kterou předvádí jako vzor okrskářům a*
vedoucím prodejen.
10. *Mezi jeho povinnosti patří i péče o lokály. Kde nevyhovují, nebo dokonce*
ohrožují zdraví rodiny obchodvedoucího, musí v dohodě s najímacím oddělením
sjednat nápravu.
11. *Ve správkárnách kontroluje kvalitu a ceny oprav i výdělký správkařů.*
Nepřipustí, aby se opravovalo konkurenčním materiálem. Dbá na to, aby ceny

jedné opravy byly nejméně Kč 8,50 a zisk vedoucího velkých typů nejméně Kč 1,50 na jeden pár.

12. *Kontroluje, zda okrskář i obchodvedoucí denně ošetří v pedikúře neméně jednoho zákazníka jako příklad ostatnímu personálu, neboť „služba začíná u nohou zákazníka“.*

Jak již bylo řečeno jak okrskáři tak rajonysté byli vedeni administrativně pod prodejním oddělením, tedy centrálou prodejní skupiny a byli i na jeho výplatní listině. Ovšem jejich prodlévání na centrále bylo velice sporadické, především okrskáři byli, jak už z popisu jejich činnosti vyplynulo, pracovníky v terénu.

5.1.2 Skupina zásobovací

Úkolem této skupiny bylo hlavně zabezpečení pohybu zboží od vyhotovení vzorku, sestavení prodejní kolekce, rozepsání výroby schváleného sortimentu, převzetí hotových výrobků do ústředního skladu a následné dodání do prodejen a předání do rukou zákazníka. Jde říci, že zásobovací oddělení zaujímalo v celé prodejní skupině nejdůležitější místo a lze ho vidět jako jádro celé skupiny. Pro zvládnutí mnohostranných činností, které mělo toto oddělení na starosti, bylo dále rozděleno na sedm specializovaných oddělení. Šlo o **rotovací, posudkové a zušlechťovací oddělení, vzorková síň, rozpisovací oddělení, tisk výkazů prodejen a kontrola výkazů prodejen.**

5.1.2.1 Rotovací oddělení

úkolem rotovacího oddělení bylo, jak uvádí Křeček (1992, str. 187 – 188) následující:

přemisťovat nadbytečné zboží z prodejen do prodejen, v nichž chybělo. Impulsem k přemisťování (rotování) bylo jednak upozornění vedoucích prodejen nebo okrskářů, nebo vlastní zjištění při nahlédnutí do výkazů skladů prodejen, odvolávat skladované zboží v prodejnách nad stanovený standard, nebo zboží neprodané do končící sezóny a u něhož nebylo rozhodnuto o doprodeji za snížené ceny. Odvolané zboží se vrátilo zpět do ústředního skladu, kde se rozhodlo o jeho dalším osudu.

5.1.2.2 Posudkové oddělení

Konečnou kontrolu kvality kupovaného zboží vždy provádí zákazník. Z toho vycházela i činnost posudkového oddělení, jejíž náplní bylo statistické sledování objemu reklamací a počty a druhy závad, především závad opakovaných. Všechny závady byly přesně vymezeny a personifikovány. U závad opakovaných byla provedena podrobná analýza k zjištění základních a prvotních příčin opakovatelnosti.

S tím souviselo i vyřizování reklamací. Posudkové oddělení analyzovalo příčiny reklamace zboží, oprávněnost reklamace a její přijetí či odmítnutí. Při uznání reklamace určit viníka, u něhož došlo k závadě. A nakonec postoupit vadný výrobek viníku k bezplatné opravě, nebo v případě neopravitelnosti k úplné nebo částečné úhradě zaviněné škody. U každé reklamace se vedl v reklamační knize záznam o přijetí a způsobu vyřízení. Prostřednictvím prodejny byl zákazník informován, zda byla jeho reklamace zamítnuta nebo přijata. V tom případě dostane buď bezplatně opravený výrobek, nebo mu bude výrobek vyměněn za nový.

5.1.2.3 Zušlecht'ovací oddělení

Při delším skladování zboží v prodejnách může dojít k poškození. Pak vzniká zboží, které je neprodejné či špatně prodejné. Proto, jak již z názvu vyplývá, bylo náplní činnosti tohoto oddělení zušlecht'ování tohoto zboží. Jelikož „nejdražší zboží je zboží neprodané“, bylo nutné rozhodnout jak s ním naložit.

Nabízela se dvě řešení. Zaprvé podstatně snížit cenu zboží, nebo zadruhé odvolat zboží z prodejny k dalšímu řízení ve skladu centrály. Ve většině případů se podařilo zboží doprodat za snížené ceny. Nedošlo-li k tomu, bylo zboží po odvolání do centrálního skladu přetříděno, došlo k odstranění drobných závad, obuv se vyčistila, naleštila a vrátila do prodejen jako regulérní zboží. Ve zcela výjimečných případech bylo zboží likvidováno pálením v kotlích Baťovy elektrárny.

5.1.2.4 Vzorková síň

Toto oddělení sloužilo jako archív uložených výrobků, vzorků, katalogů a prospektů. Také sloužila jako místo, kde se jednalo o nových druzích výrobků, nových kolekcí a nabídkách zboží. Kolekce se připravovala zpravidla dvakrát ročně. Pro sezonu „jaro – léto“, přesněji pro 9. až 34. týden roku a pro sezonu „podzim – zima“ v 35. až 8. týdnu nadcházejícího roku. Na kolekci pracovali profesionálové z řad návrhářů, modelářů, nákupců, výrobců a kalkulantů. Ti všichni se zodpovídali a pracovali pod vedoucím zásobovacího oddělení.

5.1.2.5 Rozpisovací oddělení

Úkolem rozpisovacího oddělení bylo na základě schváleného rozhodnutí o výrobě vydání „výrobních příkazů“ pro každé oddělení a každý den. Výrobní příkaz se skládal z originálu a několika kopií. Originál byl určen pro vedoucího výrobního oddělení. Obsahoval hlavní orientační údaje: číslo denního plánu, počet výrobků, určení odběratele a výpočet vlastních nákladů. Sloužil jako doklad vstupu i výstupu pro evidenci průběhu výroby a také fungoval jako jediný účetní doklad pro zúčtování reprodukčního procesu. Kopie výrobního příkazu byly určené pro ostatní oddělení, např.: pro nákupní oddělení, kdy sloužil jako příkaz k dodání surovin a pro další oddělení, která měla na starost dodání krabic, kopyt, sekacích nožů, atd.

Všichni, kteří byli obesláni kopií příkazu, museli uskutečnit své dodávky předchozího dne před začátkem dané výroby. Vedoucí výrobního oddělení neodešel, dokud se nepřesvědčil, že vše je připraveno k hladkému průběhu zahájení práce v 7:00 ráno následujícího dne.

5.1.2.6 Tisk výkazů

Jak zcela jasně vyplývá z názvu, činnost tohoto oddělení spočívala v tisku výkazů. Hlavní dva výkazy týkající se prodejní skupiny byly „výkaz prodejny“ a „druhá karta“.

Výkaz prodejen sloužil jako základní formulář pro týdenní styk prodejen s centrálou. Vykazovalo se v něm v druhovém a velikostním členění obuvi a také v celkové peněžní hodnotě. Výkaz obsahoval tyto údaje:

normovaný stav zásob v prodejně ke konci týdne, ten byl stanovený dopředu zásobovací skupinou v centrále,
skutečný stav zásob na skladu v prodejně ke konci týdne, vykázaný vedoucím prodejny,
objednávka (návrh) na doplnění stavu zásob,
skutečná dodávka z centrálního skladu.

Dále byly na výkazu zaznamenány některé vedlejší údaje, např.: o vráceném zboží, statistické údaje, atd.

Výkaz prodejny se tiskl ve dvojím vyhotovení, originál a kopie. Originál byl uložen v centrále a sloužil jako doklad o vyskladnění dodávky. Kopie byla spolu s vyexpedovaným zbožím doručena do prodejny, pro kterou sloužila jako faktura na zboží.

Pokud jde o druhovou kartu, jednalo se o stálý formulář vyplňovaný ručně, který sloužil k operativnímu zadávání týdenní výroby. Tedy ukládání výroby s přesným udáním druhu, množství a času.

5.1.2.7 Kontrola zúčtovacích výkazů

Neustálou aktualizaci obou zmíněných výkazů mělo na starosti oddělení „tisk výkazů“, ovšem za jejich kontrolu odpovídalo oddělení „kontrola zúčtovacích výkazů“. Celý systém zásobovacího oddělení mohl fungovat díky faktu, že se za každých okolností dodržovala zásada „denně došlé objednávky – tentýž den vyřídit“. Vedle kontroly výkazů prodejny a zúčtování pokladny prodejny, mělo toto oddělení na starost zajistit, aby dodržování uvedené zásady bylo absolutní. Kontrolovalo tedy celý průběh probíhajících operací od přijetí výkazů, přes vychystání zboží ve skladech, jeho zabalení a vyexpedování až ke konečnému vyfakturování.

5.1.3 Reklamní oddělení

Toto oddělení se kromě nutné administrativy skládalo ze tří oddělení – *návrhového, inzerce a výrobního*. Úkolem celého reklamního oddělení bylo, neustále připomínat zákazníkům, že **Baťovým jediným cílem je splnit každé zákaznicko přání**. Samozřejmě co se týče oborů, ve kterých Baťa podnikal.

5.1.3.1 Návrhové oddělení

Nápady jak splnit zmíněný úkol se rodily právě v hlavách pracovníků tohoto oddělení. Tam se navrhovaly reklamní plakáty, brožury, vzhled a výzdoba výkladních skříní i prodejních místností. Také se využívalo reklamních hesel. Pro tento účel vypracoval vedoucí reklamního oddělení Vilém Veselý publikaci s názvem „600 hesel“. Těmi asi nejznámějšími hesly jsou „Náš zákazník náš pán“, „Cena je diktátor“ a „Den má 86 400 vteřin“. Pro příkald jsou v následující tabulce uvedeny některé další hesla.

Tabulka 6: Hesla používaná firmou Baťa v dobách první republiky

Hesla všeobecná
Neboj se novot
Co chceš - můžeš
Lidí se neboj - ale sebe
Buďme hrdí na své povolání
Hesla kritická
Nechceme odborníků, znalých co nejde
Vzdělání před hloupostí nechrání
Hesla příležitostná
Atlasky pro masky
Užijte tance - užijte mládí
Hesla propagující zboží
V dobrých botách - po trampotách
Důkladné boty - do každé sloty
Dívkám, paním - tyto boty radím
Každý kluk je málem - v čížmách generálem

Zdroj: Křeček, Pracoval jsem u Baťů, 1992

Dalším slavným vnitropodnikovým heslem firmy bylo „Kde se nachází kostel nebo policejní stanice bude i prodejna Baťa“, které odkazovalo na rozmístění Baťovy prodejní sítě.

Při své činnosti se celé reklamní oddělení muselo řídit dvěma základními pravidly:

- 1. Nikdy v reklamě nepřehánět a vždy mluvit pravdu.**
- 2. Zboží, na které se dělá reklama, musí být vždy k dostání v prodejnách.**

V následující tabulce je popsán vývoj reklamních prostředků používaných firmou Baťa od roku 1894 do roku 1945.

Tabulka 7: Vývoj reklamních prostředků používaných firmou Baťa v letech 1894 - 1945

1894 - 1918 Plechové štítky, papírové plakáty a letáky	Rozvoj inzerce, rozvoj plakátové produkce formou vybudování vlastních plakátových ploch. Ročně bylo vyrobeno několik desítek milionů letáků, například v roce 1932 bylo ve firmě Baťa vytištěno přes 50 milionů letáků.
1918 - 1922 Plakáty, letáky, výkladní skříně, portály, firemní nápisy, logo firmy Baťa, obohacení novinové reklamy a kresby a logo, reklamní dopisy vybraným zákazníkům, inzeráty sestavované Tomášem Baťou. Rozšíření organizační struktury firmy Baťa o samostatné reklamní oddělení. Od roku 1981 byl vydáván časopis "Sdělení", jehož součástí se později staly také texty určené zákazníkům. Reklama službou - běžnou praktikou byly návštěvy domácnosti, kdy prodavači a správkaři obcházeli rodiny a zjišťovali, jak jsou zákazníci spokojeni se zakoupeným zbožím. Prováděli také drobné opravy a rozdávali reklamní materiály. Tyto návštěvy byly realizovány v období, kdy prodej mírně klesl, například po Vánocích.	Budování reklamních ploch bylo zahájeno v roce 1928 a do roku 1932 se vyrobilo celkem 20 tisíc reklamních tabulí. Čtyřikrát ročně byly vydávány brožury s nožstevním údajem o společnosti a nabídce obuvi. Brožury nebyly rozdávány náhodně jako letáky, ale byly cíleně doručovány rodinám. V roce 1926 byla založena koncernová společnost Tisk s. r. o., která se zabývala tiskem reklamních plakátů, vydáváním časopisů a později také tiskem knih. V průběhu let 1927 - 1928 je v rámci reklamního oddělení založeno oddělení filmové a vznikají krátké reklamní filmy. Výstavy a veletrhy a příležitostné reklamní akce.
1922 Baťovská cena končí cifrou 9. Velká reklamní akce dne 1. 9. 1922, kdy byl zhotoven reklamní plakát s nápisem "Baťa drtí drahotu" a inzerát informující o snížení cen obuvi o 50 %.	1933 - 1938 Jsou pořádány hlavní reklamní kampaně, např.: letní, jarní, podzimní, zimní, vánoční, velikonoční, atd. K tomu se konaly meziakce u příležitosti snížení cen, všesokolského sletu, Svátku matek, atd. Největší posun kupředu zaznamenává kinematografie. V roce 1935 byla zahájena stavba Filmových ateliérů Baťa (FAB), která trvala necelý rok.
1923 - 1932 Výkladní skříně, jejichž základním prvkem byly stojany s obuví. Výklad byl považován za živý inzerát a tvořil až 80 % veškeré reklamy. Zajímavým prvkem byla živá reklama ve výkladech, kdy se ce výkladech objevovali pracující obuvníci, pedikéři, manekýni, před vánocemi Mikuláš, atd.	1939 - 1945 Bylo využíváno všech uvedených reklamních prostředků, ale snížila se účast firmy na výstavách a veletrzích. Firma Baťa se přesouvá do zahraničí.

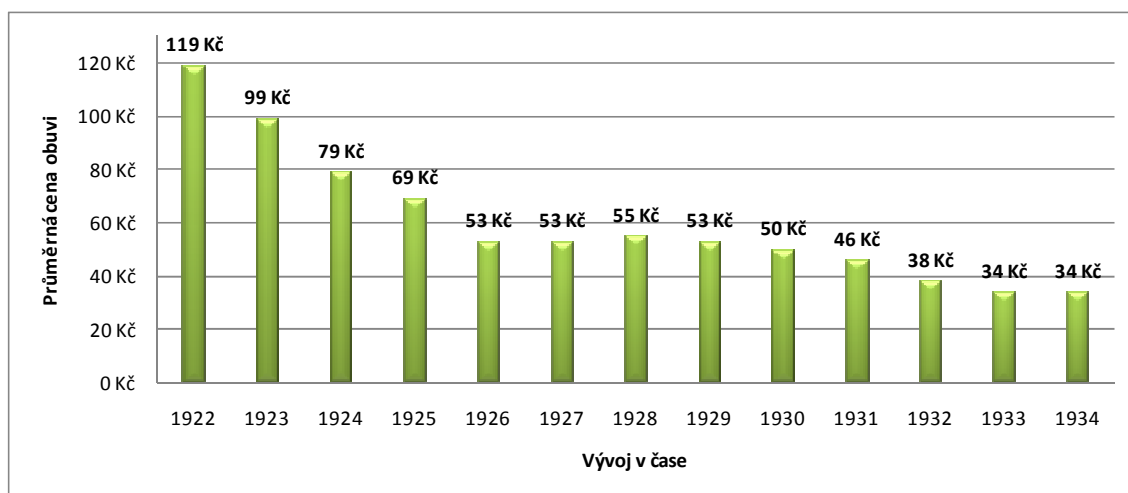
Zdroj: Lešingrová, Baťova soustava řízení, 2005

Asi veřejnosti nejznámějšími reklamními prostředky firmy Baťa se stala „baťovská cena“ a Baťovi plakáty.

Cena obuvi

Vzhledem k velkému objemu prodeje Baťových výrobků bylo pro kalkulační oddělení možné kalkulovat ceny vždy pod úroveň konkurence, přičemž zisk z jednoho páru obuvi se pohyboval okolo 25 % z výrobní ceny. Pro možnost srovnání se zisk u konkurenčních výrobců pohyboval na úrovni 50 %. Cílem firmy Baťa bylo neustále snižovat ceny a přiblížit se tak zákazníkovi. Při nízké ceně byl sice zisk na jeden pár obuvi nízký, ale v konečném důsledku byl, díky stálému růstu výroby a prodeje, výhodný. V roce 1922 začíná cenová politika firmy Baťa využívat i psychologického působení ceny. Od roku 1922 zpravidla, ne však vždy, končila cena obuvi cifrou 9. Takováto forma ceny vstoupily lidem do povědomí jako tzv. „BAŤOVSKÁ CENA“. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj průměrných cen Baťovi obuvi v letech 1922 až 1934, kde je jasně viditelná snaha o neustálé snižování cen obuvi. (Lešingrová, 2010, str. 162)

Obrázek 4: Vývoj průměrných cen obuvi Baťa v letech 1922 - 1934



Zdroj: Lešingrová, Baťova soustava řízení, 2005

Plakátová reklama

V plakátové tvorbě to byl především funkcionalismus, který typografii značně zjednodušil, učinil ji přehlednou a srozumitelnou - tedy přesně to, co potřebuje dobrá reklama. Bezpatková písma zde měla přednost před patkovými znaky, linie a formy byly čisté, využívalo se fotomontáží, jednoduchých typografických kompozic, objevují se kombinace se skvrnami či drobnými přírodními artefakty. Na plakátech vystupuje výrazné logo, text je omezen na pouhá hesla doplněná cenou výrobku. Tisknou se po milionech kusů a cestují i do zahraničí. Preferují se jasná sdělení s fotografiemi či zřetelnými kresbami výrobků. Tím nejspíš nejznámějším plakátem se stal plakát z roku 1922, na kterém Baťa oznamoval 50% snížení cen k 1. září 1922 oproti cenám z jara téhož roku s obrázkem pěsti drtící drahotu.

Obrázek 5: Plakát z roku 1922 oznamující 50% slevu



Zdroj: Grmanová, Propagace společnosti Baťa, historie a současnost, 2007

V novinách a časopisech, kde byl tento obrázek umístěn jako inzerát, byl navíc doprovázen následujícím textem, jak uvádí Křeček (1992, str. 195):

Abychom umožnili obyvatelstvu nákup obuvi pro podzim.

Abychom učinili zbytečnými cesty do Německa.

Abychom udrželi výrobu v plném chodu.

Abychom nemuseli propustit dělníky.

Abychom ušetřili státu vyplácení podpor v nezaměstnanosti.

Abychom razili cestu k odbourání cen.

Abychom napomáhali překonat rychle velikou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly koruny za hranicemi a v zemi

snížili jsme ceny obuvi

od 1. září t. r. ve všech našich prodejnách průměrně

na polovinu cen z letošního jara.

Ovšem této slevy nemůžeme již dosáhnout šetřením na režích a jsme nuceni snížit mzdy našich dělníků průměrně o 40 procent. Naproti tomu zaručujeme našim zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovičku cen platných letos v květnu.

Následkem této akce se za pouhý jeden den prodalo v Baťových prodejnách téměř 99 tisíc párů bot za 8,1 miliónů korun. (Lešingrová, 2010, str. 25)

5.1.3.2 Výrobní a inzertní oddělení

Jak již z názvu vyplývá, prací výrobního oddělení byla samotná výroba reklamních prostředků, vytvořených návrhovým oddělením.

Prací inzertního oddělení byla samotná aplikace reklamních prostředků. Zajišťovalo inzertní a reklamní plochy, dbalo na jejich pravidelnou údržbu a včasnou obměnu. Vypracovávali inzertní plán podle časopisů (deníky, týdeníky, atd.) na celý rok a podle akcí. Vedli přehled o zadaných inzerátech, kartotéku časopisů a ceník inzerce.

5.1.4 Najímací oddělení

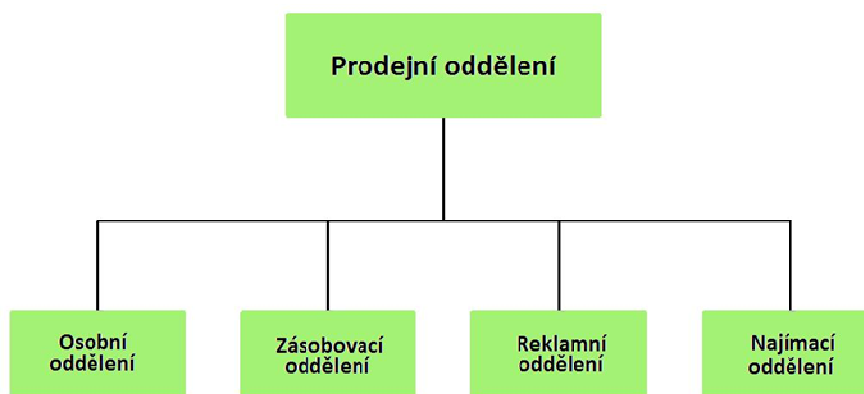
Toto oddělení se společně se svými pododděleními adaptačním a zařizovacím staralo o všechny technické prostředky prodejen, včetně jejich umístění a vybavení. Najímací oddělení mělo pobočky V Praze, Plzni, Prostějově, Brně a Ostravě, ta uzavírala smlouvy o pronájmu s majiteli objektů vhodných pro otevření prodejen baťovského typu. Mělo na starosti i nutnou administrativu, vedlo přesnou evidenci o všech uzavřených smlouvách a vyhotovovalo poukazy úhrad nájemného.

Adaptační oddělení mělo na starost, jak název napovídá, adaptaci prostředí prodejny. Šlo tedy o úpravu prodejny, tak aby splňovala požadavky určené firmou Baťa. Zařizovací oddělení následně vybavovalo prodejny normalizovaným zařízením, odpovídalo za jeho stav a spolu s okrskáři a vedoucími prodejen organizovalo jeho inventury ve stanovených termínech.

5.1.5 Prodejní oddělení

Toto oddělení bylo správním a administrativním centrem celé prodejní skupiny. Organizační struktura prodejní skupiny by tedy ve skutečnosti vypadala následovně:

Obrázek 6: Organizační struktura prodejního oddělení z roku 1939



Zdroj: Křeček, Pracoval jsem u Baťů, 1992

Jednalo se tedy o funkcionální organizační strukturu, kdy osobní, zásobovací, reklamní, a najímací oddělení bylo pořízeno prodejnímu oddělení. To vedlo účetnictví celé

prodejní skupiny a mělo na starost koordinace kontrol prodejen, tedy do této skupiny administrativně spadali i okrskáři a rajonysté.

Dle charakteru činností se prodejní oddělení dělilo na dvě části:

prodej en gros pro několik tuzemských, ale především dodávek pro vývoz,
prodej v detailu ve vlastních maloobchodních prodejnách.

Pro expedici zboží v obou částech platila zásada „na zboží denně vyexpedované odběratelům se musí týž den vyhotovit a odeslat faktura“.

6 Porovnání obchodních praktik firmy Baťa

V předchozích kapitolách bylo popsáno fungování Baťovi prodejní skupiny do začátku druhé světové války a přesunu společnosti Baťa do zahraničí. V následujících kapitolách budou srovnány obchodní praktiky této skupiny s praktikami současné firmy Baťa.

6.1 Náročnost zákazníků

Budeme srovnávat dvě různá období, která jsou od sebe vzdálena několik desítek let. Pro začátek si tedy krátce uvedeme hlavní rozdíl náročnosti zákazníků v těchto dvou obdobích.

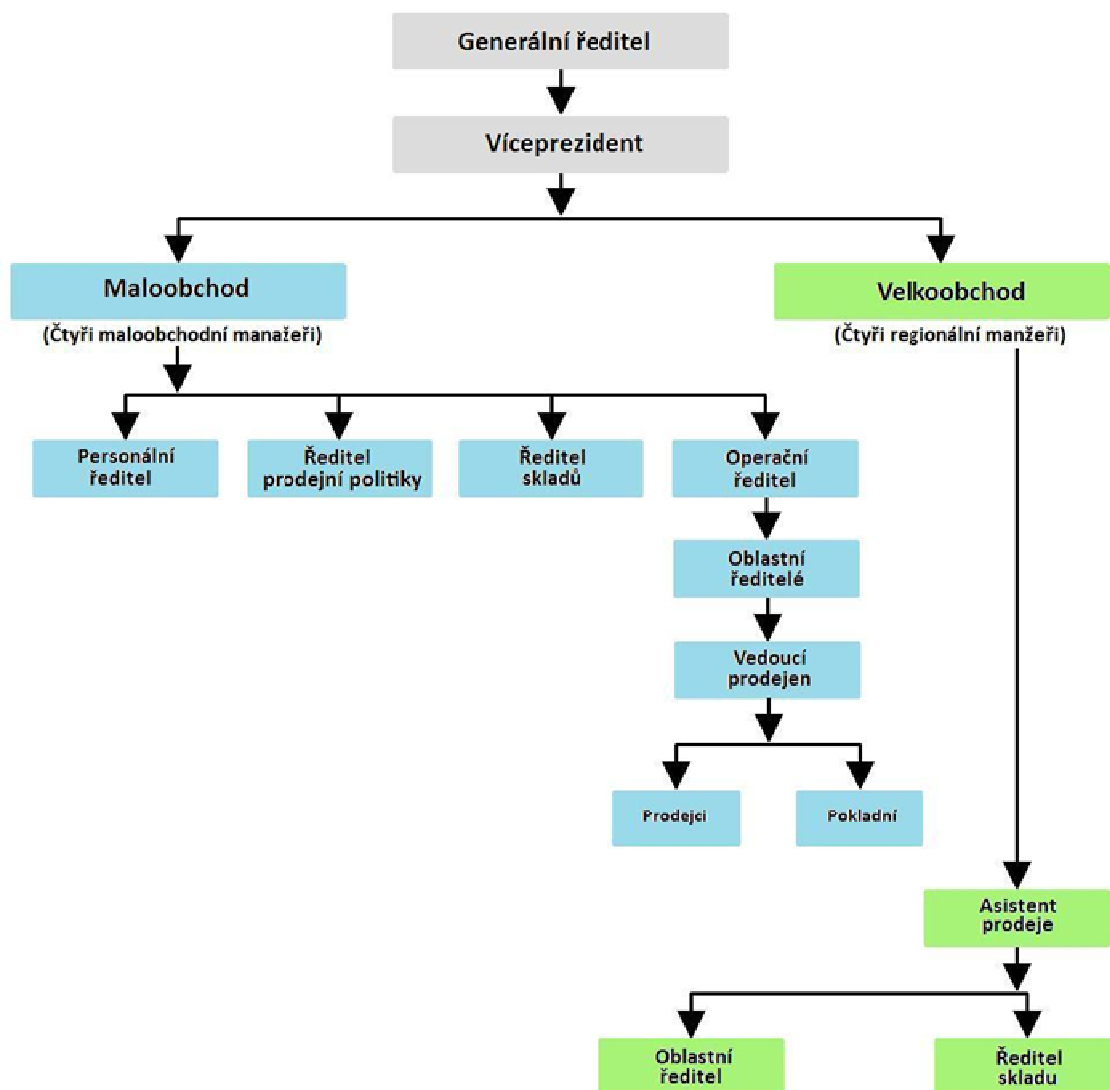
Současná situace, co se požadavků spotřebitelů obuvi týče, je zcela jiná než v dobách Tomáše Bati. Zatímco za Tomáše Bati platilo Baťovo heslo „CENA JE DIKTÁTOR“, v dnešních dobách se podle něj již řídit nelze. Ve třicátých letech dvacátého století, kdy byla otázka ceny prvořadá, se velkosériová výroba Baťových závodů soustředila na obuv nižších cenových poloh. Například u pánské obuvi se cena pohybovala okolo 39, 49 a 59 Kč. Luxusnější obuv pro náročnější zákazníky byla k dostání v cenách do 99 Kč (Křeček, 1992, str. 177). Pro představu nejnižší průměrná mzda v ČSR v třicátých letech dvacátého století se pohybovala okolo 250 Kč a nevyšší dělnická mzda dosahovala hodnot až 950 Kč za měsíc v chemickém a těžařském průmyslu (<http://www.mesec.cz/clanky/mzdy-a-ceny-vcera-a-dnes/>).

Cena přirozeně vždy hrála a vždy bude hrát důležitou roli při rozhodování zákazníka. Není možné si koupit něco, na co nemám peníze. V dnešní době je ale spíše oním „diktátorem“ móda (<http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>). Boty jsou brány, jako důležitý módní doplněk a lidé jsou ochotni vydat za módní zboží obrovské v mnohých případech nepřiměřené prostředky. To otvírá příležitosti pro výrobce a prodejce, ale problém je, že módní trendy se mění velice rychle a nepředvídatelně a nejdou přesně vymezit. Oproti ceně, u které je pomocí marketingových výzkumů možné vymezit interval toho, jakou maximální a minimální cenu je spotřebitel ochoten za daný výrobek utratit.

6.2 Prodejní oddělení

V současné společnosti Bata Shoe Organisation je prodejní činnost podřízena prodejnímu oddělení firmy. Zde je nákres organizační struktury tohoto oddělení:

Obrázek 7: Organizační struktura prodejního oddělení v současné Bata Shoe Organisation z roku 2012



Zdroj: <http://www.scribd.com/doc/53247047/BATA>

V čele oddělení je generální ředitel prodejního oddělení, který řídí svého viceprezidenta. Jsou jim podřízena dvě oddělení, pro maloobchod a velkoobchod.

6.2.1 Velkoobchod

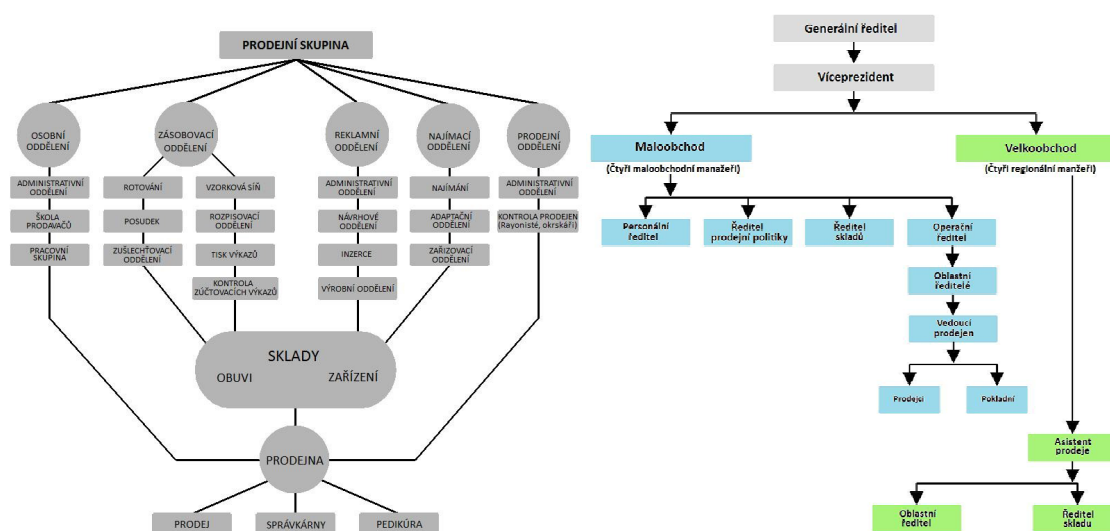
Velkoobchod řídí čtyři regionální manažeři ve čtyřech regionálních obchodních podnikatelských jednotkách (MBU). Jsou jimi Bata Europe, Bata Asia Pacific-Africa, Bata Latin America, Bata North America. Ti mají své asistenty prodeje, pod nimiž jsou oblastní ředitelé velkoprodeje a ředitelé skladů zboží.

6.2.2 Maloobchod

Oddělení maloobchodu má čtyři ředitele v čele čtyř oddělení. Těmi jsou personální oddělení, oddělení prodejní politiky, sklady a operativní ředitelství. Operativnímu ředitelství jsou podřízeni oblastní ředitelé. V případě Baťa ČR jsou jimi: Generální ředitel Baťa ČR, finanční ředitel, ředitel obchodního provozu, personální ředitel, Commercial director, ředitel marketingu, výkonný ředitel Baťa a. s. Slovensko, ředitel výrobní divize Baťa a. s. Dolní Němčí, manager logistiky a distribuce (<http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/management.html>). Pod oblastními řediteli jsou podřízeni prodejci a pokladní, tedy zaměstnanci prodejny.

6.3 Srovnání organizačních struktur

Obrázek 8: Organizační struktura prodejní skupiny z roku 1939 a prodejního oddělení z roku 2012



Zdroj: Křeček, Pracoval jsem u Batů, 1992, <http://www.scribd.com/doc/53247047/BATA>

Již na první pohled je patrné určité množství rozdílů obou struktur. V organizační struktuře prodejního oddělení Bata Shoe Organisation je od sebe striktně oddělena velkoobchodní a maloobchodní činnost společnosti. Prodejní skupina v roce 1939 se také věnovala velkoobchodu a maloobchodu, ale nebyl tak striktně oddělen. Oba obchody vedlo Prodejní oddělení a zboží bylo expedováno z jednoho centrálního skladu zásobovacího oddělení (Křeček, 1992, str. 174).

Když se v organizační struktuře prodejního oddělení Bata Shoe Organisation zaměříme pouze na maloobchod a srovnáme ho s organizační strukturou prodejní skupiny, zaznamenáme pouze pár rozdílů. V obou se objevuje personální respektive osobní oddělení. Funkci, kterou v současném prodejním oddělení zastává oddělení prodejní politiky a oddělení skladů, můžeme v prodejní skupině přiřadit oddělení zásobovacímu a najímacímu, neboť v organizační struktuře prodejní skupiny nebylo vymezeno oddělení, které by se zabývalo výhradně prodejní politikou. Operační ředitelství současné prodejního oddělení je možno dát do rovnosti s prodejním oddělením z roku

1939, kdy oblastní ředitelé mají stejné pravomoci, které zastávali rajonisté a okrskáři. Níže je struktura stejná, kdy v čele prodejny stojí vedoucí prodejny, kteří řídí prodejce a pokladní v prodejnách.

6.4 Prodej

6.4.1 Prodejní síť

6.4.1.1 Prodejní síť Bata Shoe Organisation

V současnosti má společnost Bata Shoe Organisation 4 600 obchodů rozmístěných na pěti kontinentech světa v celkem sedmdesáti zemích. V následující tabulce je seznam zemí, v kterých jsou rozmístěny prodejny společnosti Bata Shoe Organisation.

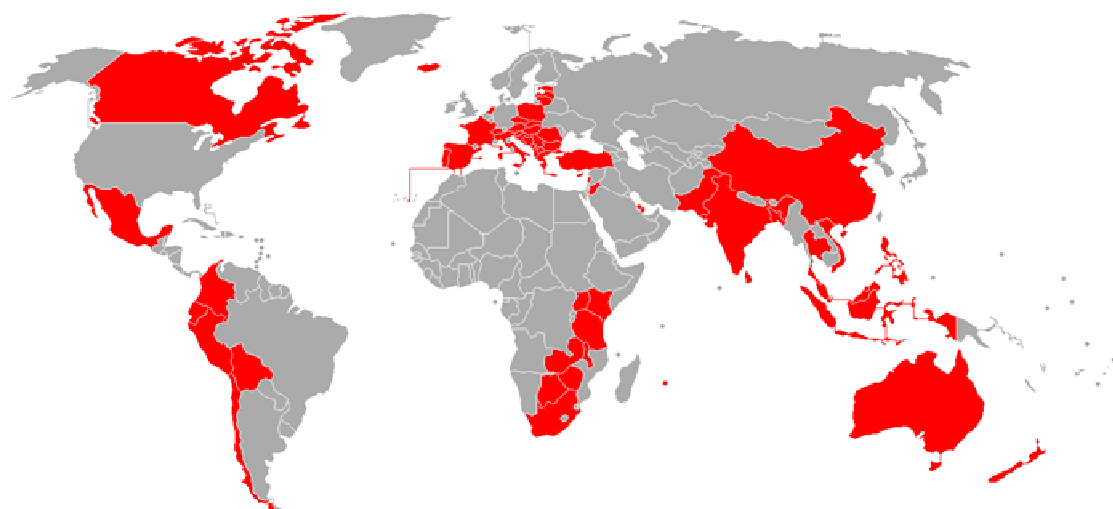
Tabulka 8: Rozmístění Bat'ovi prodejní sítě po světě v roce 2012

Evropa	Asie a Pacifik	Amerika	Afrika
Albánie	Austrálie	Bolívie	Alžírsko
Arménie	Bahrajn	Ekvádor	Botswana
Ázerbajdžán	Bangladéš	Chile	Jihoafrická republika
Bosna a Hercegovina	Brunej	Kanada	Keňa
Bulharsko	Čína	Kolumbie	Malawi
Černá Hora	Filipíny	Mexiko	Mauricius
Česká republika	Indie	Peru	Tanzanie
Estonsko	Indonésie		Uganda
Francie	Jordán		Zambie
Gruzie	Kambodža		Zimbabwe
Chorvatsko	Katar		
Island	Libanon		
Itálie	Malajsie		
Kypr	Myanmar		
Litva	Nový Zéland		
Lotyšsko	Pákistán		
Maďarsko	Singapur		
Makedonie	Srí Lanka		
Malta	Thajsko		
Moldavská republika	Vietnam		
Nizozemsko			
Polsko			
Portugalsko			
Rakousko			
Republika Kosovo			
Rumunsko			
Ruská federace			
Řecko			
Slovenská republika			
Slovinsko			
Srbsko			
Španělsko			
Švýcarsko			

Zdroj: <http://www.bata.com/store-locator-bata.php>

Tabulka je rozdělena do čtyř částí. Evropa, Amerika, Afrika a Asie společně s Pacifikem, čímž je myšlena především Austrálie a Nový Zéland. Na následujícím obrázku je toto rozmístění znázorněno graficky na mapě světa.

Obrázek 9: Rozmístění Bat'ovi prodejní sítě po světě v roce 2012



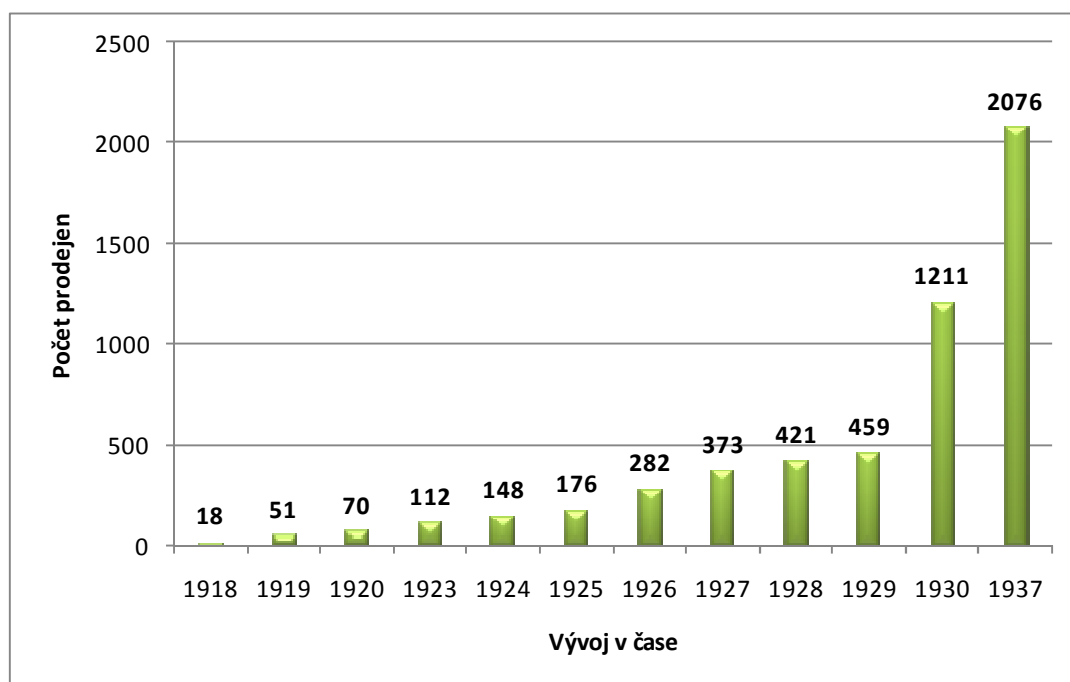
Zdroj: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6c/BataShoes_world_map1.PNG

Jak z obrázku tak za tabulky je vidět, že nejhustěji je z geografického hlediska pokryta Evropa, kde najdeme Bat'ovi prodejny v 33 zemích z 55 nezávislých států tvořících Evropský kontinent. Jediná země, která není znázorněná na mapě i přes skutečnost, že se zde obchody Bat'a nachází je Ruská federace. Prodejní síť v této zemi totiž není tak hustá, aby mohlo být označeno celé obrovské území Ruské federace. Z tabulky by také bylo možné vyvodit, že nejmenší hustotu pokrytí má Bat'a na území Ameriky. Mapa, ale touto tvrzení, neodpovídá. Je totiž nutné brát v úvahu, že Kanada, kde má Bat'a svou centrálu, je druhou největší zemí světa. Z mapy je tedy zřejmé, že nejmenší pokrytí Bat'ových obchodů je na území Afriky.

6.4.1.2 Prodejní síť firmy Bat'a v období první republiky

Zde je znázorněn graf vývoje počtu Bat'ových prodejen v letech 1918 až 1937. V některých letech nebyly nalezeny záznamy o přesném počtu prodejen a po roce 1937 již byl počet prodejen konstantní až do přesídlení společnosti do zahraničí. Jak je vidět růst počtu prodejen byl poměrně konstantní.

Obrázek 10: Vývoj počtu Baťových prodejen v letech 1918 - 1937



Zdroj: Lešingrová, Baťova soustava řízení, 2005

První velký nárůst prodejen a rozsáhlejší expanze do zahraničí přišla v roce 1929. Za účelem udržení prodeje a jeho rozšíření bylo v letech 1929 – 1932 otevřeno mimo Československo 666 prodejen v 37 zemích. Vzhledem k tomu, že Baťa narážel na odpor konkurence nejen doma, ale i v Německu nebo Francii orientoval Baťa svou expanzi především na Asii a Afriku (Pokluda, 2004, str. 37 – 38). Zde je v tabulce uvedeno 23 zemí, ve kterých měla společnost Baťa svou síť. Dle předešlého tvrzení o 37 zemích je tedy zřejmé, že zde nejsou všechny země, v nichž firma Baťa působila.

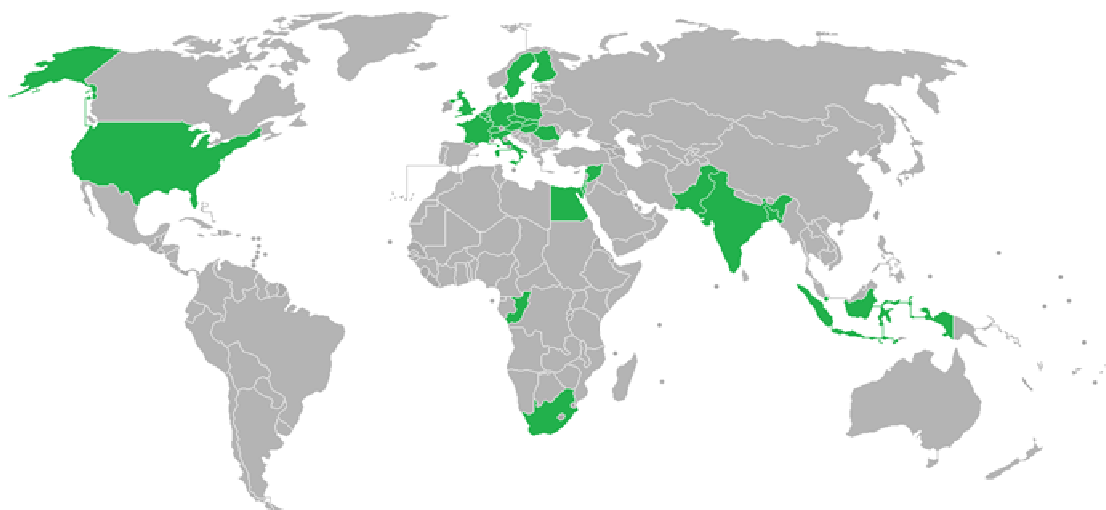
Tabulka 9: Rozmístění Baťovi prodejní sítě po světě v roce 1932

Evropa	Asie	Amerika	Afrika
Anglie	Britská Indie	USA	Belgické Kongo
Belgie	Holandská Indie		Egypt
Československo	Palestina		Jihoafrická unie
Finsko	Singapur		
Francie	Sýrie		
Nizozemsko			
Itálie			
Lucembursko			
Maďarsko			
Německo			
Polsko			
Rakousko			
Rumunsko			
Švédsko			
Švýcarsko			

Zdroj: Pokluda, Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati, 2004

Strukturu tohoto rozmístění, můžeme vidět graficky znázorněnou na následující mapě světa, kde jsou zeleně vyznačené země, ve kterých Baťa působil.

Obrázek 11: Rozmístění Baťovi prodejní sítě po světě v roce 1932



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Pokluda, Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati, 2004 a http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6c/BataShoes_world_map1.PNG

6.4.1.3 Srovnání prodejních sítí

Prodejní síť Bata Shoe Organisation je téměř dvojnásobná, co do počtu prodejen, oproti prodejní síti společnosti Baťa z let 1937 – 1939, kdy byla síť Baťových prodejen za první republiky největší. Bata Shoe Organisation je největší prodejce obuvi na světě a vzhledem k technickému vývoji je logické, že je síť prodejen Baťa stala rozsáhlejší. Dopravní prostředky jsou v současné době rychlejší, pojmu více osob i zboží a urazí mnohem delší vzdálenosti. Také se díky výpočetní technice výrazně zjednodušila a zrychlila výměna informací. To vše velice přispívá obchodu a umožňuje řídit rozsáhlou prodejní síť po celém světě. O to více se jeví impozantnější, že Tomáš Baťa dokázal řídit svůj podnik rozprostřený na čtyřech kontinentech světa bez pomoci současných výpočetních a informačních technologií, velkých nákladních letadel, adt.

Srovnáme-li seznamy zemí, kromě rozdílu v množství, zjistíme, že se seznamy zcela neshodují. Některé státy na seznamu z třicátých let již neexistují. Jsou jimi Britská Indie bývalá britská kolonie na území dnešní Indie, Pákistánu a Bangladéše, Holandská Indie dnešní Indonésie a Palestina na jejímž území se dnes nachází Izrael a pásma Gazy. To byly asijské státy. Další jsou státy z Afriky. Jihoafrická unie, která je dnes známá jako Jihoafrická republika (JAR) a Belgické Kongo dnes již pouze Kongo. Samozřejmě další neexistující stát je Československo dnes dva státy Česká a Slovenská republika. Kromě území bývalé Palestiny a Belgického Konga, v současnosti firma Baťa působí ve všech následnících těchto státech.

Pak tu jsou státy, které stále existují, ale firma Baťa v nich již nepůsobí. Z těch bych zdůraznil severské státy Evropy, Německo, Lucembursko a USA. Firma Baťa se vždy soustředila na střední třídu spotřebitelů. Tyto zmíněné země jsou obecně země s vysokou životní úrovní, dá se tudíž předpokládat, že preferují výrobky ve vyšších cenových hladinách až luxusní výrobky. Nejedná se tedy o trhy, na které je společnost Baťa zacílena.

Zajímavé je také, že na začátku třicátých let devatenáctého století neměla firma Baťa žádný svůj obchod v Kanadě, do které se za devět let přesunulo sídlo firmy.

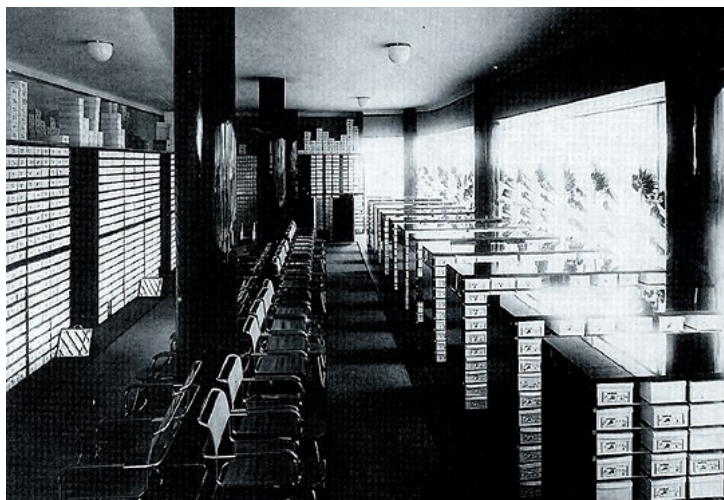
6.4.1.4 Místa prodeje

Obuv Baťa je v současné době možno zakoupit přímo v kamenných prodejnách nebo mimo prodejní plochu obchodů přes internet. V dobách Tomáše Bati přirozeně fungovaly především kamenné obchody, ale také existovala služba umožňující nákup mimo prodejní plochu Baťových obchodů.

Interiér kamenných prodejen

Již téměř sto let je možné nalézt kamenné obchody Baťa ve všech koutech světa. Rozdíly týkající se velikosti a rozložení prodejní sítě byly popsány v předešlé kapitole. Nyní se podíváme na vnitřní uspořádání prodejny. Zde můžeme vidět tři fotografie interiéru prodejen Baťa. První je z Baťova domu služeb na Václavském náměstí v roce 1930 (str. 65), druhá je prodejna v Rotterdamu z roku 1926 (str. 66) a třetí je prodejna Baťa v Chicagu z roku 1931 (str. 66).

Obrázek 12: Baťův dům služeb na Václavském náměstí v roce 1930



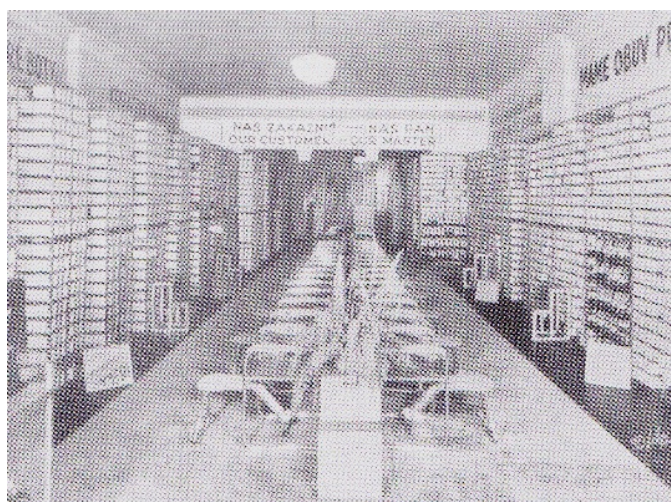
Zdroj: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/zakladni-rysy-vyvoje-batova-koncernu-v-ceskoslovensku.html>

Obrázek 13: Bat'ova prodejna v Rotterdamu v roce 1931



Zdroj: Pokluda, Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati, 2004

Obrázek 14: Bat'ova prodejna v Chicagu v roce 1931



Zdroj: Pokluda, Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati, 2004

Pro srovnání je zde ukázán interiér dnešních obchodů Baťa v obchodních centrech Nový Smíchov v Praze a Olympia Plzeň.

Obrázek 15: Interiér obchodů Baťa v obchodních centrech Nový Smíchov v Praze a Olympia Plzeň



Zdroj: http://www.novysmichov.eu/bata_38, <http://www.olympiaplzen.cz/obchody/moda/bata>

Na první pohled si všimneme dvou rozdílů. Zaprvé, na třech starších snímcích jsou vidět řady sedadel pro zákazníky jdoucí středem prodejny. V dnešních obchodech toto řešení nevidíme a také množství sedadel není tak velké.

Druhý rozdíl je v množství vystaveného zboží. Ve třech prodejnách z přelomu třicátých let je prostor prodejny více využíván jako sklad, zboží je přímo v prodejně vystavováno minimálně, nebo vůbec a leží ve vysokých policích po obvodu prodejny. V současných prodejnách jsou všechny druhy prodáváného zboží vystaveny a umístěny tak, aby na ně zákazníci sami dosáhli. Zboží je také vystavováno v prostoru prodejny, který se uvolnil, díky odstranění sedadel.

Od minulého roku 2011 se Bata Shoe Organisation snaží sjednotit design svých prodejen po celém světě. Minulý rok začala s vytvářením nového konceptu v Itálii, v tomto roce 2012 se podle tohoto konceptu začnou postupně upravovat i prodejny po celé České a Slovenské republice.

Prodej bez „Prodejní Plochy“

V dnešní době můžeme v podstatě jakékoliv zboží zakoupit na internetu a nechat si ho poslat až domů. Tuto službu nalezneme na stránkách firmy Baťa pod názvem „Bata Home“. Když vyloučíme existenci internetu, dá se tato služba přirovnat k Baťovu systému obchodních cestujících. Ten Tomáš Baťa poprvé využil v roce 1897 při prodeji svých baťovek. Jak tento systém fungoval, bylo popsáno v úvodu kapitoly „Obchodní praktiky firmy Baťa“. Tito obchodní cestující nabízeli a dodávali lidem zboží jednak prodejcům, ale také konečným spotřebitelům, kterým prodávali zboží přímo z vozu. Zároveň šířili reklamní materiály a prováděli i první marketingový výzkum, kdy se zákazníků ptali na jejich spokojenost s výrobky Baťa. Dále fungovala služba, kdy si zákazník objednal zboží, které nebylo v daném obchodě na skladě a toto zboží mu bylo následně, po jeho dopravení na prodejnu, doručeno přímo domů.

6.4.2 Reklamace zboží

6.4.2.1 Reklamační řád Baťa a. s.

V současnosti je každá firma působící na území České republiky povinná řídit se v otázkách reklamace zákonem č.634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele (<http://www.coi.cz/cs/qanda/reklamace.html>). Na základě znění tohoto zákona, má současná společnost Baťa vypracovaný reklamační řád. Ten se skládá ze sedmi článků, z nichž první popisuje prevenci z pozice zákazníka, tedy čím by se měl zákazník řídit, aby se předešlo situaci, v níž by bylo nutné reklamaci uplatnit.

Článek dvě obsahuje základní podmínky reklamace. Zde je definováno, co je a co není vada výrobku. Vadou je chápána změna vlastností zboží zapříčiněná použitím nevhodného nebo nekvalitního materiálu, nedodržením technologie nebo nevhodnou technologií, popřípadě nevhodným konstrukčním řešením. Naopak za vadu se nepovažuje změna vlastností zboží v důsledku jeho opotřebení, nesprávného používání, nedostatečné nebo nevhodné údržby, přirozené změny materiálů, z nichž je zboží vyrobeno a jakéhokoliv poškození uživatelem či třetí osobou nebo jiným nesprávným zásahem. Dále je zde popsáno, co je považováno za řádně uplatněnou reklamaci. To

jest, když je reklamovaný výrobek kompletní a neporušuje obecné zásady hygieny, podle vyhlášky 91/1984 Sb., o opatřeních proti přenosným nemocem. A nakonec jsou zde uvedeny lhůty vyřízení reklamace. Při podání reklamace je zaměstnanec, který reklamaci přebírá, povinen o reklamaci rozhodnout ihned, nebo ve výjimečných případech do tří dnů. Lhůta pro samotné vyřízení reklamace se musí řídit již zmíněným zákonem o ochraně spotřebitele, který ji stanovuje na 30 dní od uznání reklamace, nedohodne-li se prodávající se spotřebitelem jinak (<http://www.bata.cz/poradna/reklamacni-rad.html>).

V článku tři je uvedeno, kde a jak uplatnit reklamaci. Reklamaci je možno uplatnit v kterékoliv prodejně Baťa nebo přímo v sídle této společnosti. Zákazník uplatňuje svou reklamaci osobně nebo poštou a musí jasně prokázat, že daný výrobek byl zakoupen u společnosti Baťa (<http://www.bata.cz/poradna/reklamacni-rad.html>).

Článek čtyři uvádí lhůtu pro uplatnění reklamace, tedy záruční dobu. Ta je opět stanovena zákonem na ochranu spotřebitele na 24 měsíců a začíná běžet od doby převzetí zboží zákazníkem (<http://www.bata.cz/poradna/reklamacni-rad.html>).

V článcích pět a šest je popsáno, co je odstranitelná a co neodstranitelná vada výrobku. Z názvu je lehké odvodit, že odstranitelné vady jsou takové, které je možno opravit. Ovšem opakuje-li se stejná vada u jednoho výrobku třikrát za sebou, je již tato vada klasifikována jako neodstranitelná. Zboží je u takových vad možné vyměnit za jiné v případě, kdy nebyla závada odstraněna do 30 dnů, nebo již při převzetí reklamace je zřejmé, že není možné ji do této lhůty odstranit. V případě neodstranitelných vad má zákazník právo na výměnu zboží, nebo odstoupení od kupní smlouvy, tedy navrácení peněz. V případě, kdy neodstranitelná vada nebrání řádnému užívání zboží, je možné poskytnout zákazníkovi slevu na daný výrobek (<http://www.bata.cz/poradna/reklamacni-rad.html>).

Poslední článek sedm definuje, jak je chápán rozpor s kupní smlouvou. Rozpor s kupní smlouvou nastává, když zakoupené zboží neodpovídá popisu zboží uvedeného danou společností. V takovém případě má zákazník právo odstoupit od smlouvy, objeví-li

tento rozpor do šesti měsíců od zakoupení zboží a před oním zakoupením daný rozpor se smlouvou neznal (<http://www.bata.cz/poradna/reklamacni-rad.html>).

S reklamačním řádem společnosti, u které nakupuji, je dobré se seznámit, ale ve výsledku není reklamační řád pro zákazníka nijak závazný. Dle občanského zákoníku, totiž práva spotřebitele z odpovědnosti za vady není možné jakkoliv omezovat, a to ani s jeho souhlasem.

6.4.2.2 Srovnání reklamačních postupů

V období první republiky a Rakouska-Uherska byla práva spotřebitelů chráněna živnostenským řádem (ř. z. č. 227/1859), vydaným císařským patentem roku 1859. Ten byl převzat jako platná právní úprava i Československým státem v roce 1918 a platil až do 31. 12. 1965, kdy byl oficiálně zrušen. Ten obsahoval ochranu spotřebitelů, co se týče správných vah, měr, atd., ale k reklamaci zboží se nevyjadřoval. Nebyla tedy žádná právní úprava podmínek nebo povinnosti reklamace (<http://www.coi.cz/cs/ocoi/historie-ochrany-prav-kupujicich.html>).

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole „Obchodní praktiky firmy Baťa“, vyřizování reklamací mělo na starost „posudkové oddělení“. Dnes je povinnost přijímání reklamací otázkou dodržování zákonů a je to povinnost každé firmy. Motivy pro fungování posudkového oddělení byly jiné. Kromě faktu, že šlo o službu zákazníkům, bylo hlavním posláním tohoto oddělení zjišťování příčin závad výrobků a jejich odstraňování. Cílem tedy bylo co nejvíce zefektivnit celý proces od výroby, přes skladování až k prodeji (Křeček, 1992, str. 188).

6.5 Cena obuvi

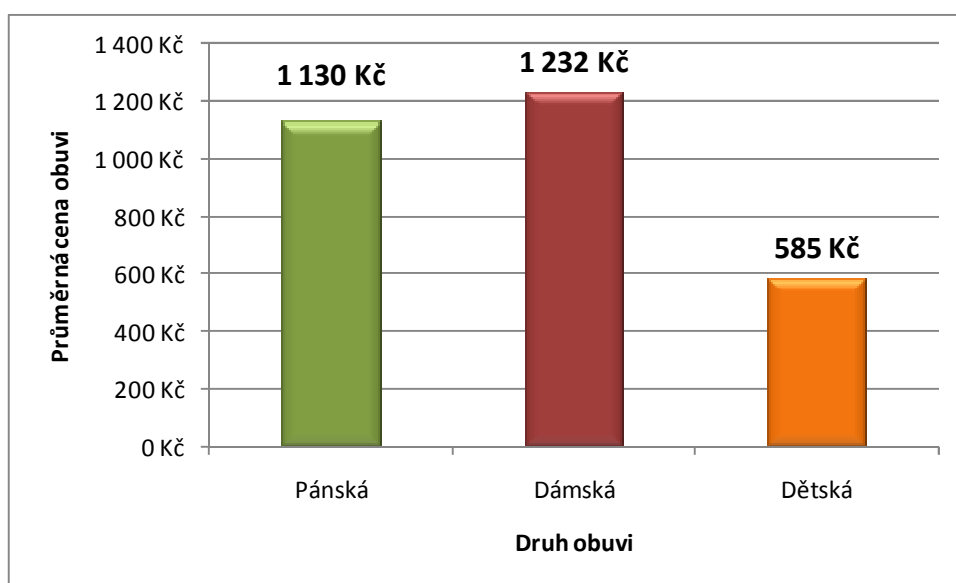
6.5.1.1 Srovnání úrovně cen

Co je to baťovská cena a vývoj cen Baťovi obuvi před druhou světovou válkou byli popsány v předešlé kapitole. Také byla charakterizována cena obuvi v třicátých letech a výše příjmu obyvatelstva. Jednalo se tyto částky. V obrázku číslo 4 je uvedena průměrná cena Baťovi obuvi v letech 1933 a 1934 na 34 Kč. Nejnižší a nejvyšší

dělnická mzda v třicátých letech devatenáctého století se pohybovala okolo 250 Kč a 950 Kč. Prostým výpočtem nám vychází, že spotřebitelé při nákupu vydali za obuv od 4 % do 14 % svého měsíčního příjmu.

Současná průměrná cena obuvi Baťa z cen uvedených na webových stránkách společnosti Baťa a. s. k 9. dubnu 2012 vychází následovně.

Obrázek 16: Průměrné ceny současné nabídky obuvi Baťa



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z http://www.bata.cz/kategorie_/

V tomto grafu je pouze obuv prodávaná pod značkou Baťa. Ostatní značky obuvi patřící pod Bata Shoe Organisation například North Star, Marie Claire, atd., zde uvedeny nejsou. Průměrná mzda v ČR za rok 2011 činila 24 319 Kč (<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>). Ovšem na takovou výši mzdy, dosáhne pouze čtvrtina Čechů. Z toho pak plyne, že v průměru za obuv značky Baťa spotřebitel vydá ze své měsíční mzdy 4,7 % za obuv pánskou, 5 % za dámskou a 2,5 % za dětskou.

Minimální mzda v roce 2011 i v roce 2012 je stanovena na 8 000 Kč (<http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Minimalni-mzda-zivotni-minimum-a-dalsi-dulezite-informace-pro-rok-2011&idc=46>). To znamená, že pobíratelé minimální mzdy

v průměru vydají za pánskou obuv Baťa 14 % ze své mzdy, za dámskou 15,5 % a za dětskou 7,3 %.

Tabulka 10: Srovnání podílů cen obuvi na mzdě

30. léta 19. století	Rok 2011 až 2012		
průměrný interval	druh obuvi	interval ceny	průměrný interval
4 % - 14 %	pánská	4,7 % - 14 %	4 % - 12,3 %
	dámská	5 % - 15,5 %	
	dětská	2,5 % - 7,3 %	

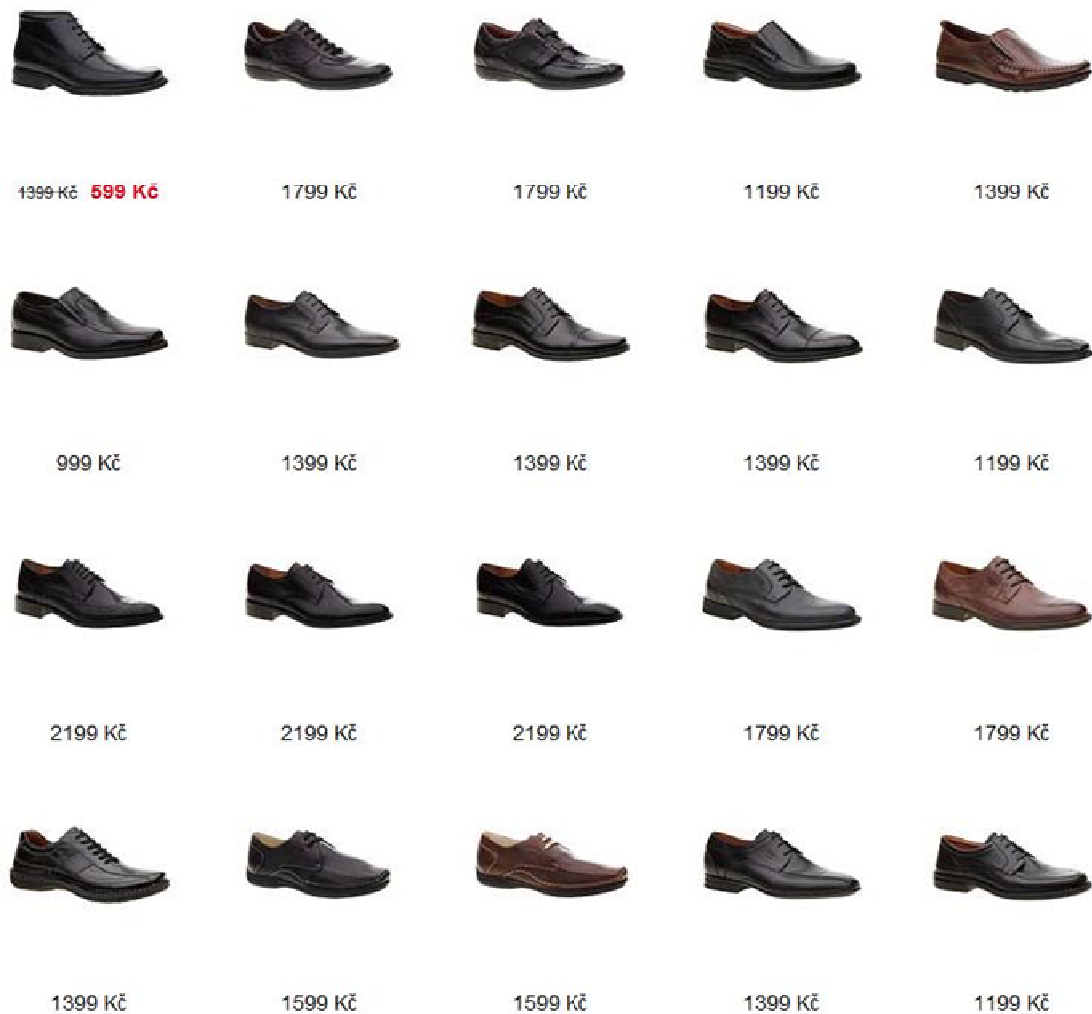
Zdroj: vlastní zpracování

V této tabulce jsou srovnány předešlé výpočty. Když vytvoříme průměrný interval z tří druhů obuvi z let 2011 a 2012 ukáže se, že spotřebitelé vydají za obuv Baťa od 4 % do 12,3 % ze své mzdy. To v porovnání s intervalem z období třicátých let, kdy byl interval od 4 % do 14 %, ukazuje snahu současné společnosti Baťa vést politiku příznivých cen, jak tomu bylo i za života Tomáše Bati. Zde uvedené výpočty jsou pouze v hrubých číslech, neboť není započítána daň z příjmů fyzických osob.

6.5.1.2 Baťovská cena

Baťovská cena zakončená cifrou 9, byla zavedená Tomášem Baťou v roce 1922. Tento způsob formulování ceny se stal velice slavným a při vyslovení jména Baťa je to jedna z prvních věcí, která většině lidí přijde na mysl. I když tato cena nebyla u každého zboží, u lidí se vžila a patří neodmyslitelně k firmě Baťa. Podíváme-li se na současnou nabídku obuvi Baťa, zjistíme, že všechno zboží má onu „baťovskou cenu“. Zde je na obrázku část nabídky obuvi Baťa zveřejněná na webových stránkách.

Obrázek 17: Část nabídky obuvi Bat'a v online katalogu



Zdroj: <http://www.bata.cz/kategorie/web-katalog-panska-obuv>

Jak je vidět, ceny všech bot jsou zakončeny cifrou 9. Autor práce se domnívám, že je to jednak kvůli psychologickému vlivu „bat'ovské ceny“, ale také proto, že zákazníci to od Bati očekávají a jak již bylo zmíněno, je to jednoduše věc, která patří ke značce.

6.6 Reklamní prostředky společnosti Baťa v historii a současnosti

Již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, systematická reklama, se kterou Tomáš Baťa začal, byla v té době v obuvnickém průmyslu a nejen v něm novinkou. V současnosti je reklama všudypřítomná. V dnešní době se všechny firmy snaží co nejvíce propagovat a přesvědčit zákazníka, aby si z velkého množství zboží a služeb vybral právě to jejich.

Bata Shoe Organisation je největším prodejcem bot na světě je tedy jasné, že využívá všech dostupných reklamních prostředků.

6.6.1 Logo společnosti Baťa

To co na první pohled charakterizuje firmu Baťa je její logo, které minimálně u nás zná snad každý. Na následujícím obrázku je vidět vývoj vzhledu Baťova loga.

Obrázek 18: Vývoj vzhledu loga Baťa



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Grmanová, Propagace společnosti Baťa, historie a současnost, 2007

Nejstarší dochované logo pochází z roku 1911, kromě klasického názvu společnosti Baťa je logo doplněné o německé slovo „schuhe“, tedy obuv. V následujících letech se logo již začalo velice přibližovat současné podobě s výjimkou roku 1923. Logo z roku 1933 je ve své podstatě již totožné s logem současným.

6.6.2 Inzeráty

Tisková média (noviny a časopisy) byla za první republiky nejučinnějším použitelným reklamním prostředkem. Každý deník v Československu přinášel denně nějaký Baťův inzerát a také týdeníky a časopisy, jež měly větší počet čtenářů, mohly celoročně počítat s takovou inzercí. Zde je možné vidět nejstarší dochovaný Baťův inzerát z roku 1911. Stejně jako Baťovo logo z téhož roku je i tento inzerát psaný v němčině.

Obrázek 19: Nejstarší dochovaný inzerát na Baťovu obuv z roku 1911



Zdroj: Grmanová, Propagace společnosti Baťa, historie a současnost, 2007

Tento inzerát byl otištěn 2. 6. 1911 v listu Trautenauer Echo, který byl vydáván v Trutnově Wilhelmem Kiesewetterem.

Nyní v roce 2012 společnost Baťa začíná s novou kampaní, kde je z loga vypuštěn nápis „obouváme svět“ a je nahrazen heslem „Známe příběh každé boty“. Takto zpracované inzeráty pak vypadají takto.

Obrázek 20: Inzerát na Baťovu obuv z roku 2012



Zdroj: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=10939

První rozdíl, který můžeme pozorovat nejen u inzerátů, ale také u plakátů a letáků je používání fotografií živých modelů a zboží. V dobách Tomáše Bati nebyla ještě fotografie na takové grafické úrovni jako dnes, využívalo se tedy kreseb jak zboží tak lidí. V současnosti se společnost Baťa po předchozích letech rozhodla upustit od kampaní zaměřených na příznivé ceny a rozhodla se postoupit spíše k budování image značky

(http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=10939).

6.6.3 Plakáty

Plakátová tvorba firmy Baťa za první republiky byla a je velice slavná. Když se podíváme na následující plakát, což je první Baťův barevný plakát z roku 1912, nebude nám vůbec připomínat Baťovi plakáty tak, jak je známe. Není zde typické logo a je zde velké množství textu.

Obrázek 21: První Baťův barevný plakát z roku 1912



Zdroj: Grmanová, *Propagace společnosti Baťa, historie a současnost*, 2007

Pozdější plakáty, které vnímáme jako typické pro Baťu, jsou více barevné s velice kvalitní kresbou obuvi a s krátkým, jasným a dobře čitelným sdělením. Ten nejslavnější oznamující 50% snížení ceny byl představen v předchozí kapitole. Zde je ukázka dvou plakátů prezentujících taneční obuv.

Obrázek 22: Plakáty propagující taneční obuv Bat'a z dvacátých a třicátých let 20. století



Zdroj: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/zakladni-rysy-vyvoje-batova-koncernu-v-ceskoslovensku.html>, <http://krajane.radio.cz/articleDetail.view?id=792>

Co se týče současnosti, tak směr kampaně je stejný, jako byl uveden v kapitole „inzeráty“. Tedy soustředění se na vytváření image značky. Klasická plakátová tvorba ve formátu A0³ se dnes již v exteriéru příliš nepoužívá. Reklamní plakáty této velikosti, jsou dnes využívány hlavně v exteriéru, například jsou velmi často umístěny jako součást výkladních skříní obchodů. V interiéru je používána velkoplošná reklama (billboard), ale ta má v současnosti dost problémů. Je mnoho míst, na kterých je stavění velkoplošných reklam zakázané a mnoho míst, na nichž se tento zákaz chystá. Tomáši Baťovi umožňovala technologie pouze výrobu plakátu o maximální velikosti A0, proto vytvářel typizované plakátovací plochy, na které se vešly čtyři plakáty tohoto formátu. Současná technologie umožňuje výrobu plakátů na několik oddělených částí, jež dají po složení jednolitý velký plakát, tedy velkoplošnou reklamu, o rozměrech několika metrů. Autor této bych chtěl zmínit jiné místo, než je takové, na kterém je možné vylepit plakát

³ papír o rozměrech 841 mm × 1189 mm

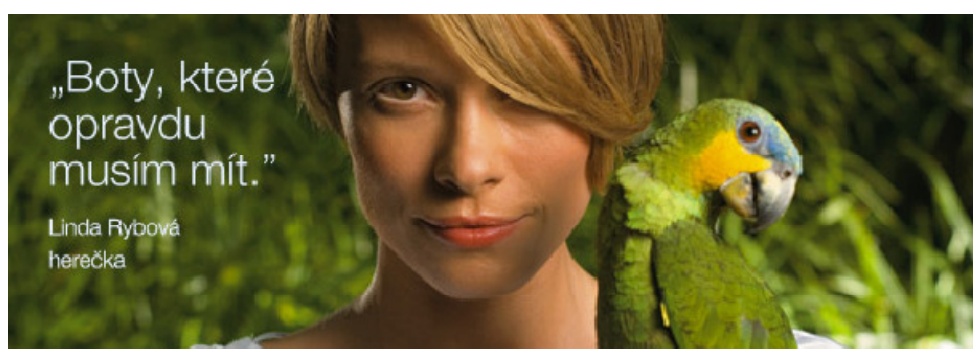
nebo postavit velkoplošnou reklamu a tím je internet. Okolo plakátu a velkoplošné reklamy může denně projít tisíce, na některých místech i desetitisíce nebo statisíce lidí, ale na internetu jsou každý den milióny lidí z celého světa. Za následníky plakátů v tomto virtuálním světě můžeme označit proužkové reklamy (bannery). Proužková reklama je druh internetové reklamy. Nejčastěji jde o obrázek nebo animaci umístěnou na okrajích internetových stránek. Zde jsou dva příklady proužkových reklam firmy Baťa. První je proužková reklama prezentující „Baťa class“ kolekci pánské společenské obuvi a druhý z roku 2007 prezentující kolekci dámské obuvi na jaro – léto. Druhá proužková reklama vůbec neobsahuje obrázek obuvi pouze tvář známé herečky a krátkou frázi.

Obrázek 23: Proužková reklama propagující obuv Bata Class



Zdroj: <http://www.motyl.cz/reference/webove-bannery/41/>

Obrázek 24: Proužková reklama firmy Baťa z roku 2007



Zdroj: Grmanová, Propagace společnosti Baťa, historie a současnost, 2007

6.6.4 Filmová a televizní reklama

Tomáš Baťa měl rád nové věci a technologie. To se podle způsobu, jakým budoval svou firmu, dá s jistotou tvrdit. Proto když se v první polovině dvacátého století začal rozvíjet film, Tomáš Baťa se nebál prozkoumat jeho možnosti. Ve dvacátých a třicátých letech začíná společnost Baťa točit krátké reklamní filmy. Například „Šetřete svých nohou“, reklamní film na pedikérské služby, nebo krátký reklamní film „Tři muži na silnici (slečnu nepočítaje)“ na pneumatiky Baťa. V tomto filmu vystupuje v hlavní roli Vlasta Burian, který zde hraje sám sebe a ve scéně, kde ještě vystupují postavy policisty na motorce, muže řídícího druhé auto (první je Vlasty Buriana) a slečny na kole. Vlasta Burian v průběhu filmu doporučuje pneumatiky Baťa (<http://www.csfd.cz/film/117525-tri-muzi-na-silnici-slecnu-nepocitaje/>). Zde je plakát, který uváděl tento film.

Obrázek 25: Plakát k reklamnímu filmu "Tři muži na silnici (slečnu nepočítaje)"



Zdroj: <http://www.csfd.cz/film/117525-tri-muzi-na-silnici-slecnu-nepocitaje/>

Dnes můžeme zcela jistě říci, že když Tomáš Baťa vkládal důvěru do filmu, tak se nemýlil. Film je již desítky let světový fenomén. V dnešní době je zcela běžnou a všední věcí. Filmy jsou také velice drahé a potřebují sponzory. Těmi jsou většinou velké firmy,

které si tím ve filmu zaplatí reklamu. Například v každém filmu se jezdí pouze auty od jedné společnosti, je zde oblečení pouze od jedné firmy, používá se na všech počítačích jeden operační systém, atd. K tomu si samozřejmě každá firma nechává natočit své vlastní televizní reklamy. Ty se v televizích objevují neustále. Ve chvíli kdy zapnete televizi, máte téměř 100% šanci, že do 15 minut začne nějaká reklama.

V tom obrovském množství konkurence je nutné být neustále zajímavý. V době Tomáše Bati stačilo, když se Vlasta Burian chvíli bavil s třemi lidmi o pneumatikách. To by v současné době nejspíše nefungovalo. Zaprvé televizní reklamy nemohou být dlouhé, neboť čas na obrazovce, za který musí společnost platit je drahý a musí být vizuálně zajímavější. Film „Tři muži na silnici“ trvá téměř 3 minuty, celou dobu se odehrává na jedné silnici s dvěma auty, většinu času se statickou kamerou a přirozeně černobílý. Je zde pouze dialog osob bez podkreslujících zvuků, jako u současných reklam, které často bývají podkresleny tematickou hudbou navozující požadovanou atmosféru.

Tím se však nedá říci, že by současné reklamy byly jednoznačně lepší. Minimálně polovina se s humorem a projevem Vlasty Buriana nedá vůbec srovnávat. U některých je nepochopitelné, že existují lidé ochotní za něco takového platit.

Bata Shoe Organisation přirozeně také natáčí své televizní reklamy. Některé jsou jednoduššího charakteru co se zpracování týče. Například reklama z roku 2010 určená pro oblast Indonésie s názvem „Back To School“, byla reklamou na školní obuv. Je zde vidět i vliv kampaně zaměřené na cenu zboží. Celá reklama probíhá tak, že v obraze projíždí tabule s fotkami obuvi a lidská ruka pod nimi píše jejich cenu. K tomu doprovodný komentář v příslušné řeči. Celá tato sekvence trvá 20 sekund. Zde je zastavený výsek z této reklamy.

Obrázek 26: Výřez z reklamy na školní obuv Bat'a



Zdroj: <http://www.youtube.com/watch?v=ZC5q-doZsww&feature=related>

Vizuálně zajímavější je například reklama z tohoto roku na obuv „Bat'a Power“, což je značka zaměřená na sport. Délka této reklamy je 48 vteřin a je zde představena obuv pro fotbal, basketbal, tenis, běh a horskou turistiku. Reklama je podkreslena hudbou, neobsahuje slovní komentáře, je plná rychlých střihů a detailních záběrů na obuv a zpomalených záběrů sportovců v pohybu. V této reklamě by se těžko vybíral konkrétní výsek, proto je zde předveden poslední střih reklamy, kde je vyobrazeno logo značky a sporty, pro které jsou předvedené druhy obuvi určeny.

Obrázek 27: Výřez z reklamy na sportovní obuv Bata Power



Zdroj: http://www.youtube.com/watch?v=6__coMX3CzM

6.6.5 Výkladní skříně

6.6.5.1 Výkladní skříně společnosti Baťa

První výkladní skříň firmy Baťa byla instalována roku 1922 v Praze na Václavském náměstí. Jak bylo poznamenáno v jedné z předchozích kapitol, výkladní skříně tvořily až 80 % reklamy firmy Baťa. Proto byl na jejich aranžování a vzhled kladen velký důraz. Tehdy výkladní skříně obsahovaly mnohem více dekorace než vystavované zboží. Velký důraz byl kladen na pohyb ve výloze, proto byly instalovány otočné kotouče a často byla ve výlohách živá reklama, kdy například ševci nebo švadleny spravovali obuv a punčochy přímo ve výkladu, aby bylo na jejich práci vidět, nebo modelky a modelové předváděly novou obuv a mnoho dalšího. Na následujícím obrázku je příklad živé reklamy, kdy švadlena přímo ve výloze opravuje punčochy.

Obrázek 28: Živá reklama ve výloze prodejny Baťa



Zdroj: MZA Zlín, fond Baťa, a.s. Zlín

Aranžování výkladních skříní bylo standardizované se stanovenými pravidly. Výjimkou byly větší prodejny, pro které byly samostatně připravovány luxusnější dekorace. O tom, který materiál nebo zboží bude v daném obchodu vystavováno, měl konečné slovo vedoucí prodejny, který se ovšem musel řídit pravidly stanovenými v centrále společnosti. Jedním z těchto pravidel byl poměr vystavovaného zboží, jenž mělo být vystaveno podle svého prodeje. Například tvořil-li prodej punčoch v obchodě v průměru pětinu prodaného zboží a čtyři pětiny tvořila obuv, musel být zachován i stejný poměr vystaveného zboží. Zboží bylo také aranžováno podle cen. Čím byla cena zboží nižší, tím zboží leželo ve výloze níž. S rostoucí cenou bylo postupně umísťováno ve výloze do vyšších poloh. Také bylo přihlíženo k prodejnosti zboží. Nejprodávanější zboží se nacházelo ve středu, zboží s menší prodejností na okrajích. Tím nejlevnějším nejdůležitějším a nejlepším reklamním prostředkem používaným ve výkladní tvorbě byla čistota. Nic ve výkladu nesmělo být poškrábané, popraskané nebo jinak mechanicky poškozené, skleněné části nesměly být orosené a každá část výkladu od výzdoby ke zboží musela být čistá, a pokud to použitý materiál dovoľoval i vyleštěná. (MZA Zlín, fond Baťa, a.s. Zlín)

6.6.5.2 Výkladní skříně obchodů dnes

Když se podíváme na výkladní skříně současných prodejen Baťa v Brně a v Gángtoku⁴, které vidíme na následujících obrázcích, a porovnáme je s předchozím obrázkem výlohy obchodu Baťa z období první republiky, zaznamenejme patrné rozdíly.

⁴ Hlavní město severoindického státu Sikkim

Obrázek 29: výlohy prodejny Bat'a v Brně



Zdroj: <http://www.bam.brno.cz/objekt/c087-obchodni-dum-brouk-a-babka-od-bata?filter=type&type=15>

Obrázek 30: Prodejna Bat'a v Gángthoku



Zdroj: <http://www.trekearth.com/gallery/Asia/India/Northeast/Sikkim/Gangtok/photo1276611.htm>

Když pomineme živou reklamu na starším snímku, je v současné výkladní tvorbě mnohem méně dekorace, více prostoru dostává zboží případně doplněné plakátem propagujícím vystavenou kolekci. Například u obchodu v Gángthoku zákazníka asi více zaujmou sochy asijských draků nad obchodem. Skromnější aranžování výloh je záležitostí současných módních trendů, navíc výlohy obchodů budou součástí programu, ve kterém se firma snaží sjednotit design svých obchodů po celém světě. Jak bylo řečeno v kapitole zabývající se vnitřním uspořádáním, tento program začal v roce 2011 v Itálii a v tomto roce 2012 je na řadě i Česká a Slovenská republika.

7 Výstup a vytyčení jejich významu

7.1 Vyhodnocení hypotéz

1. **Hypotéza:** Reklamní prostředky používané Tomášem Baťou jsou současnou společností Baťa stále používány.

Potvrzení / vyvrácení hypotézy: Z porovnání reklamních prostředků v předchozí kapitole je možné označit tuto hypotézu za potvrzenou. I když žádný z uvedených reklamních prostředků si nezachoval svou původní koncepci vzhledu. Jejich vzhled byl ovlivněn především novými technologiemi a vývojem módních trendů.

Technologický vývoj přinesl změnu vizuálu reklamy. Kresby osob a zboží na inzerátech, či plakátech byli nahrazeny autentickými nebo digitálně upravenými fotografiemi. Současná digitální fotografie je oproti minulosti na vysoké úrovni a dokáže zobrazit skutečný a přirozený vzhled zboží a osob. Také byla oním vývojem umožněna výroba velkoplošné reklamy o rozloze několika metrů, oproti maximální velikosti plakátů používaných Tomášem Baťou o formátu A0. Film a televizní reklama je v podstatě samostatná kapitola celosvětového fenoménu, který už v dnešní době vnímáme jako zcela běžnou věc. Navíc tento rozdíl je logický, neboť v dobách Tomáše Bati byl film ještě v plenkách a teprve pomalu vyrůstal. Dnešní situace v tomto oboru nám ukazuje, že se Tomáš Baťa nemýlil, když vkládal svou důvěru i do filmu. Dalším technologickým vlivem je, že se velké množství reklamy přesouvá také do virtuálního světa internetu. Ten se rozrostl do obrovských rozměrů, kdy přibližně čtvrtina světové populace (cca 1,6 miliardy lidí) má v současnosti připojení k internetu a převážná většina z této masy je na internetu každý den.

Vliv módních trendů tu byl vždy, již v době Tomáše Bati. Změny názorů na to, co se lidem líbí, tu byli již dlouho předtím. Ale dnes jsou tyto změny mnohem rychlejší a častější než dříve. Módní styly, které doprovázely například gotiku, renesanci nebo baroko vydržely desítky i stovky let, za Tomáše Bati vydržely i několik let, dnes někdy nevydrží ani týden.

2. **Hypotéza:** Prodejní síť Baťa v historii a současnosti se liší v rozmístění po světě a také v množství provozovaných obchodů.

Potvrzení / vyvrácení hypotézy: Z předešlých srovnání je jednoznačně potvrzeno, že tato hypotéza je pravdivá. Čísla jasně ukazují, že počet provozovaných prodejen v současnosti je oproti počtu prodejen v roce 1939, kdy byl počet v období do tohoto roku největší, dvojnásobný. Při prvním pohledu na ona čísla může být naše reakce, že za téměř sto let není dvojnásobné zvětšení prodejní sítě příliš velké. Ale je třeba vzít v úvahu skutečnost, že Tomáš Baťa přišel ve své době s obrovskou a nevídanou expanzí do téměř všech koutů světa a vstoupil na většinu důležitých nebo se rozvíjejících trhů. Jeho nástupci tedy neměli důvod k obrovské expanzi.

I přesto se struktura rozmístění prodejen po světě změnila. V následujících tabulkách jsou srovnány seznamy zemí, ve kterých byla rozmístěna prodejní síť Baťa v třicátých letech dvacátého století a nyní. Oba tyto seznamy jsou každý zvlášť uvedeny v kapitole „Prodejní síť“. Ve sloupci „A“ jsou země, které se vyskytují pouze na současném seznamu, ve sloupci „B“ země, které se jsou přítomny na obou seznamech, tedy společnost Baťa v nich působila v minulosti i nyní a ve sloupci „C“ se nacházejí země, jež byly pouze na seznamu z třicátých let.

Tabulka 11: Srovnání zemí, ve kterých se nachází prodejny Bat'a v současnosti a, ve kterých se nacházeli minulosti 1

Kontinent	A	B	C
Evropa	Albánie	Česká republika	Anglie
	Arménie	Francie	Belgie
	Ázerbajdžán	Itálie	Finsko
	Bosna a Hercegovina	Maďarsko	Lucembursko
	Bulharsko	Nizozemsko	Německo
	Černá Hora	Polsko	Švédsko
	Estonsko	Rakousko	
	Gruzie	Rumunsko	
	Chorvatsko	Slovenská republika	
	Island	Švýcarsko	
	Kypr		
	Litva		
	Lotyšsko		
	Makedonie		
	Malta		
	Moldavská republika		
	Portugalsko		
	Republika Kosovo		
	Ruská federace		
	Řecko		
	Slovinsko		
	Srbsko		
	Španělsko		
Amerika			
	Bolívie		USA
	Ekvádor		
	Chile		
	Kanada		
	Kolumbie		
	Mexiko		
	Peru		

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Pokluda, Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati, 2004 a <http://www.bata.com/store-locator-bata.php>

Tabulka 12: Srovnání zemí, ve kterých se nachází prodejny Baťa v současnosti a, ve kterých se nacházeli minulosti 2

Kontinent	A	B	C
Asie a Pacifik	Austrálie	Indie	Palestina
	Bahrajn	Singapur	Sýrie
	Bangladéš		
	Brunej		
	Čína		
	Filipíny		
	Indonésie		
	Jordán		
	Kambodža		
	Katar		
	Libanon		
	Malajsie		
	Myanmar		
	Nový Zéland		
	Pákistán		
	Srí Lanka		
	Thajsko		
	Vietnam		
Afrika	Alžírsko	Jihoafrická republika	Belgické Kongo
	Botswana		Egypt
	Keňa		
	Malawi		
	Mauricius		
	Tanzanie		
	Uganda		
	Zambie		
	Zimbabwe		

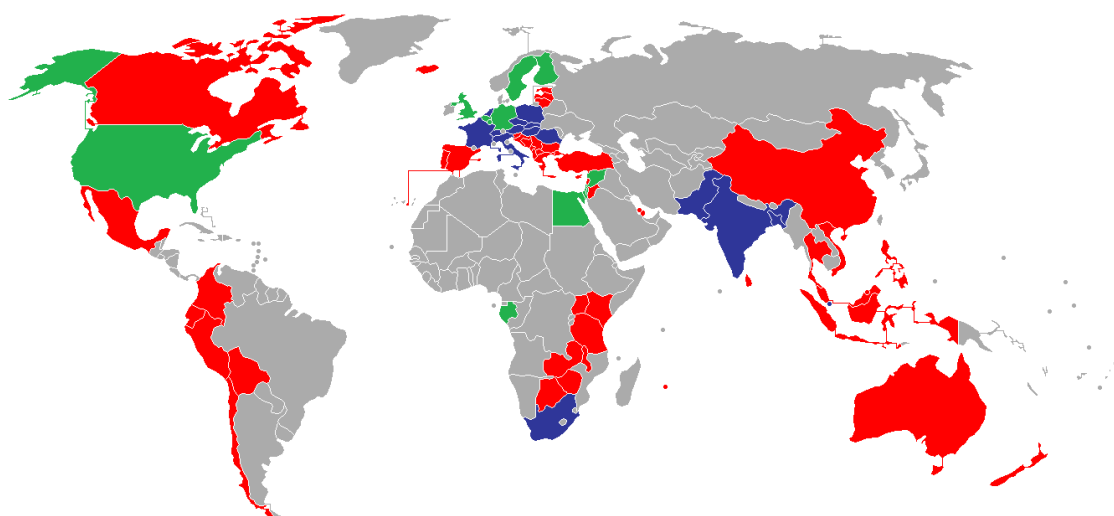
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Pokluda, Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati, 2004 a <http://www.bata.com/store-locator-bata.php>

V těchto tabulkách je vidět, že současné rozmístění prodejen Baťa po světě je oproti minulosti rozmanitější a zasahuje již na všechny člověkem trvale obývané kontinenty světa. Také ale vidíme, že nyní společnost Baťa nepůsobí v zemích, jako jsou Anglie, Lucembursko, severské státy Evropy a USA. V těchto zemích

je obecně vysoká životní úroveň. Dá se tedy předpokládat, že obyvatelé budou nakupovat zboží vyšší cenové hladiny. Společnost Baťa se zaměřuje svým zbožím na střední třídu a je tak zafixována i v myslích spotřebitelů. Z tohoto pohledu se tedy nejedná o trhy, na které se společnost Baťa zaměřuje.

Data z předchozích tabulek, jsou zanesena také v následující mapě, kde červená barva představuje sloupec „A“, modrá sloupec „B“ a zelená sloupec „C“.

Obrázek 31: Srovnání zemí, ve kterých se nachází prodejny Baťa v současnosti a, ve kterých se nacházeli minulosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Pokluda, Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati, 2004 a http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6c/BataShoes_world_map1.PNG

3. Hypotéza: Bata Shoe Organisation používá stejný systém odměňování zaměstnanců, který používal Tomáš Baťa.

Potvrzení / vyvrácení hypotézy: Tuto hypotézu nebylo možné potvrdit ani vyvrátit, z důvodu nezískání dat o současném systému odměňování zaměstnanců firmy Baťa.

7.2 Význam prodejních metod Tomáše Bati

Metody a pravidla, které nám po sobě Tomáš Baťa zanechal, jsou důkazem pravdivosti, že historie je učitelkou národů a zároveň, že člověk má jít stále kupředu k novým věcem a nebát se. Tomáš Baťa byl ve své době inovátor, který stále hledal nová a lepší řešení problémů a postupů. Většina věcí, které zaváděl, byly nové neotřelé a hlavně nevyzkoušené. Velká část společnosti a hlavně jeho konkurenti na něj pohlíželi s nedůvěrou a někdy i s opovržením. Výsledkem bylo, že Tomáš Baťa vytvořil jednu z největších společností na světě a jeho jméno se stalo celosvětovým pojmem. Ovšem to co tu zanechal, není jen jméno a firma. Celé jeho dílo může fungovat jako návod, jak obchodovat. Dnes už více jak sto let od doby, kdy začal Tomáš Baťa svou společnost vytvářet, jsou Baťovy metody stále stejně platné jako Newtonovy zákony fyziky. Vše co bylo ve firmě Baťa zavedeno, bylo také zaznamenáno buď samotným Tomášem Baťou, nebo jeho spolupracovníky. Z nichž jmenujme například Dominika Čiperu, Antonína Čekotu, Hugo Vavrečku nebo Stanislava Křečka. Při studiu těchto záznamů zjistíme, že význam Baťova odkazu jen těžko změříme, neboť skoro ve všech dnešních směrech řízení firmy a obchodování můžeme nalézt stopu Baťových systémů.

8 Závěr

Jak bylo řečeno v úvodu, témat týkajících se života Tomáše Bati a jeho obchodních metod je celá řada. Zde bylo zvoleno jedno z nich, které ale obsahuje pouze zlomek Baťova díla. Jako cíl této práce bylo stanoveno seznámení s prodejními praktikami Tomáše Bati v historii a současnosti. K tomu byl stanoven postup, jakým bude tohoto cíle dosaženo, a byly zvoleny tři pracovní hypotézy. První hypotézou bylo tvrzení, že reklamní prostředky používané společností Baťa do roku 1939 jsou současnou společností Baťa stále využívány. V druhé hypotéze bylo tvrzeno, že prodejní síť v historii a současnosti se liší ve svém rozmístění po světě a také počtem prodejen a třetí hypotéza, podle které Bata Shoe Organisation používá stejný systém odměňování zaměstnanců, který používal Tomáš Baťa

V průběhu bakalářské práce byla charakterizována současná Bata Shoe Organisation. Tato společnost byla představena a byly uvedeny její představy o budoucnosti společnosti a její vize a plány pro nadcházející období. K tomu se připojila krátká charakteristika společnosti Baťa a. s. zástupce Bata Shoe Organisation pro Českou a Slovenskou republiku. Po té následovaly tři části zabývající se již samotnou prodejní činností společnosti Baťa. Nejprve byly popsány obchodní praktiky společnosti Baťa do roku 1939. U této kapitoly se vycházelo z knihy bývalého vrchního účetního Baťova koncernu Stanislava Křečka „Pracoval jsem u Baťů“. Popis se zabýval prodejní skupinou firmy Baťa, která měla na starost celou organizaci prodeje. Popsáním její organizační struktury a náplní činnosti jednotlivých oddělení této organizace bylo přiblíženo, jak společnost Baťa přistupovala k prodeji svého zboží.

V kapitole, která následovala, došlo k samotnému srovnání obchodních praktik. Byly zde v první řadě srovnány organizační struktury oddělení zodpovědných za organizaci prodeje. Těmito odděleními jsou, již zmíněná prodejní skupina firmy Baťa a prodejní oddělení, které zastává onu činnost v Bata Shoe Organisation. Následovalo srovnávání prodeje. Do této kapitoly bylo zahrnuto srovnání prodejních sítí, charakteristika míst prodeje a reklamace vadných výrobků. Po té byla porovnána cena obuvi a reklamní

prostředky. Z reklamních prostředků byly pro srovnání vybrány: logo společnosti, inzeráty, plakáty, filmová a televizní reklama a výkladní skříně obchodů.

Na základě skutečností získaných v této srovnávací kapitole bylo v kapitole následující určeno, zda byly hypotézy potvrzeny či vyvráceny. U prvních dvou hypotéz bylo určeno, že jsou potvrzeny. Ovšem u první hypotézy týkající se reklamních prostředků, bylo zdůrazněno, že ačkoliv jsou doopravdy všechny používány, prošli výraznou módní a technologickou inovací. U druhé hypotézy bylo zcela potvrzeno, že prodejní síť je rozsáhlejší a rozmístěná ve více státech. Třetí hypotéza nemohla být vyvrácena ani potvrzena v důsledku nedostatku informací. Ve stejné kapitole byl také vyzdvihnout význam prodejních metod Tomáše Bati.

Srovnáme-li přístup k prodeji jako celek, můžeme shrnout prodej v historii dvěma Baťovými hesly: „Náš zákazník náš pán“ a „Cena je diktátor“. Ty vyjadřují to, o co se Baťa nejvíce snažil. O dokonalý servis pro zákazníka a příznivou cenu nižší než má konkurence. V současnosti jsou jakýmsi hlavními hesly „Obouváme svět“ a „I love my shoes!“. Tím chce firma vyjádřit svou nadnárodnost a světovost a také svůj vztah ke své práci. Snaha o dokonalý zákaznický servis je v dnešní době samozřejmým, ne vždy naplněným, standardem, o který se snaží každá firma. Cena jak již bylo v této práci několikrát řečeno, je v rozhodování spotřebitelů stále důležitá, ale výrazně v popředí, možná i na pomyslném prvním místě je otázka módy. Lidé chtějí to, co je společností shledávané jako atraktivní, aby v očích ostatních vypadaly dobře. Přesto do minulého roku se společnost Baťa stále zaměřovala na kampaně spojené s propagací příznivých cen. To hodlá změnit v tomto roce 2012, kdy přišla s novým heslem „Známe příběh každé boty“. S tím se chce společnost zaměřit více na budování image značky. Jejím cílem je prezentovat se jako firma s rozmanitou nabídkou zboží od klasické obuvi přes sportovní až ke specializované a oním heslem „Známe příběh každé boty“ vyjádřit svůj zájem o zajištění nejvyšší kvality obuvi. Zda bude tento záměr odpovídat skutečnosti je na posouzení spotřebitelů.

V této práci je uveden obraz odkazu Tomáše Bati tak, jak je vnímám Autorem práce. Ten doufá, že se vám tento výklad jevil příjemný svým obsahem i formou a pomohl vám udělat si alespoň částečný obraz o osobě a dílu Tomáše Bati.

9 Summary

As was adduced in the introduction, issues concerning the life of Tomas Bata and his business methods are numerous. Here it was chosen one of them, but this them is only a fraction of the Bata works. As the aim of this work was determined familiarization with the selling methods of Tomas Bata in the history and present. Author of the bachelors works determined a procedure for achievement this goal, and was elected three working hypotheses. The first hypothesis is: the advertising media used by Bata company in 1939 are still used by present Bata company. The sekond hypothesis is: the sales network in history and present vary in their deployment in the world and also the number of shops and a third hypothesis is: Bata Shoe Organisation uses the same system of rewarding employees who used the Tomas Bata

In the bachelors works has been characterized current Bata Shoe Organisation. This company was introduced and given her ideas about the future of the company and its vision and plans for the upcoming season and brief description of the company Bata a. s., Bata Shoe Organisation representative for the Czech and Slovak republics. Next was three parts about Bata sales activities. First were described business practices of Bata in 1939. In this chapter, the book was used on former general accountant of the Bata Group Stanislav Křeček "I worked at Bata." The sales group of Batt'a was described, which was responsible for the sales organization. Describing its organizational structure and activity of various departments of the organization has been advanced, as Bata company approached to sell their goods.

In the chapter that followed, were compared to the business practices. There were first compared the organizational structure of departments responsible for organizing the sale. These departments are, the group sales of Bat'a company and sales department of Bata Shoe Organisation. Followed by a comparison of sales. This chapter included a comparison of sales networks, characteristic points of sale and claims of defective products. After the price was compared to shoes and advertising resources. The advertising materials were selected for comparison: corporate logo, advertisements, posters, film and television advertisements and shop windows.

On the basis of the facts obtained in this comparative chapter in the following section to determine whether the hypotheses were confirmed or refuted. For the first two hypotheses have been determined to be confirmed. However, for the first hypothesis regarding the advertising media, it was emphasized that although all are really used, through distinctive fashion and technological innovation. For the second hypothesis was fully confirmed that the extensive sales network and deployed in several countries. The third hypothesis couldn't be confirmed or disproved due to lack of information. In the same chapter was also underline the importance of Tomas Bata sales methods.

Comparing the approach to sales as a whole, we summarize the history of sales in two Bata slogans: "Our customer is our master," "Price is a dictator." They express that what is most Bata tried. The perfect customer service and good price lower than the competition. At present, the main kind of slogans "We are worn world" and "I love my shoes". This company wants to express their transnationality and internationality, and his relationship to his work. The pursuit of perfect customer service today is obvious, do not always filled, the standard by which every company is trying. Price as mentioned in this work several times, consumer choice is still important, but much in the foreground, perhaps on an imaginary first place is a question of fashion. People want what society find as attractive. In the past year, the company remains focused on Bata campaign associated with the promotion of favorable prices. It intends to change in this year 2012, which came with a new slogan "We know the story of every shoe." With that, the company wants to focus more on building image of brand. Its aim is to present itself as a company with a diverse range of products from classic shoes to sports to the specialized. The slogan "We know the story of every shoe" expresses interest of company to ensure the highest quality shoes. Whether this plan will actually respond to the assessment of consumers.

In this work is given a reference image of Tomas Bata, as I perceive the author of the work. He hopes you like this interpretation seemed comfortable in both content and form and help you to make at least a partial picture of the person and work of Thomas Bata.

10 Přehled použité literatury

Knižní publikace

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*, Praha: Institut řízení, 1990, s. 9 – 53, ISBN: 80-7014-024-0

ČEKOTA, A. *Geniální podnikatel T. Baťa*, Zlín: Universita Tomáše Bati, 2004, s. 13 – 257, ISBN: 80-7318-220-3

KŘEČEK, S. *Pracoval jsem u Baťů*, Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992, s. 146 – 197, ISBN: 80-02-00938-X

LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*, Uherské Hradiště: nakladatelství ROMA, 2010, s. 23 – 168, ISBN: 978-80-903808-9-9

MAREŠ, S. *Prodej a reklama*, Hradec Králové: nakladatelství Gaudeamus, 1998, s. 6 – 15, ISBN: 80-7041-734-X

POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*, Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004, s. 32 – 37, ISBN: 80-239-2149-5

SANT, T. *Významní světoví prodejci: Jejich metody a prodejní techniky*, Brno: Computer Press, 2007, ISBN: 978-80-251-1457-5

ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001, s. 6 – 28, ISBN: 80-7318-046-4

Internetové zdroje

BATA SHOE ORGANISATION. *About Bata*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.com/about-us.php>

BATA SHOE ORGANISATION. *Our brands*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.com/our-brands.php>

BATA SHOE ORGANISATION. *Research and Development*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.com/research-and-development.php>

BATA SHOE ORGANISATION. *Study on Market Potentiality and Consumer Perception of BATA Footwear in Shimoga*, s. 83 [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.scribd.com/doc/53247047/BATA>

BATA SHOE ORGANISATION. *Strategic Profile of Bata Shoe Co. Bd. Ltd.*, s. 32 [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.scribd.com/doc/44689918/Report-BATA-Shoe-Co>

BATA SHOE ORGANISATION. *Local Stores*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.com/shoe-store-locator.php>

BAŤA A. S. *Z historie*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.cz/bata-history>

BAŤA A. S. *Baťa dnes*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

BAŤA A. S., *4 obchodní jednotky společnosti Baťa*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

BAŤA A. S. *Reklamační řád*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.bata.cz/poradna/reklamacni-rad.html>

BAŤA A. S. *Výroční zpráva o činnosti společnosti*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a285154&slCis=700579796&klic=cntxkk1O1UMf51EQcXVzuw%3d%3d>

ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE. *Reklamace*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.coi.cz/cs/qanda/reklamace.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2011*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>

DOLEŽAL, K. *Mzdy a ceny včera a dnes*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.mesec.cz/clanky/mzdy-a-ceny-vcera-a-dnes/>

HÁJKOVÁ, K. *Historie ochrany práv kupujících*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.coi.cz/cs/ocoi/historie-ochrany-prav-kupujicich.html>

HOLÍKOVÁ, P. *Minimální mzda, životní minimum a další důležité informace pro rok 2011*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Minimalni-mzda-zivotni-minimum-a-dalsi-dulezite-informace-pro-rok-2011&idc=46>

KOHOUT, P. *Baťa: stagnace a její příčiny*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/bata-stagnace-a-jeji-priciny/>

KŘEČEK, V. *První americká cesta Tomáše Bati*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://batastory.net/cs/milniky/prvni-americka-cesta-tomase-bati>

LAPOUR, J. *Tři muži na silnici (slečnu nepočítaje)*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.csfd.cz/film/117525-tri-muzi-na-silnici-slecnu-nepocitaje/>

MARKETINGOVÉ NOVINY. *Nová kampaň značky Baťa*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=10939

OC OLYMPIA PLZEŇ. *Obchody: Baťa*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.olympiaplzen.cz/obchody/moda/bata>

ZEMÁNEK, J. *Tomáš Baťa (1876-1932) - švec, který obul polovinu světa*, [online]. [09.04.2012]. Dostupné online na: <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bat>

11 Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozložení obchodů Baťa v ČR.....	29
Obrázek 2: Emailová plaketa propagující baťovky	34
Obrázek 3: Organizační struktura prodejní skupiny firmy Baťa z roku 1939	35
Obrázek 4: Vývoj průměrných cen obuvi Baťa v letech 1922 - 1934	49
Obrázek 5: Plakát z roku 1922 oznamující 50% slevu	50
Obrázek 6: Organizační struktura prodejního oddělení z roku 1939	52
Obrázek 7: Organizační struktura prodejního oddělení v současné Bata Shoe Organisation z roku 2012.....	55
Obrázek 8: Organizační struktura prodejní skupiny z roku 1939 a prodejního oddělení z roku 2012	57
Obrázek 9: Rozmístění Baťovi prodejní sítě po světě v roce 2012	60
Obrázek 10: Vývoj počtu Baťových prodejen v letech 1918 - 1937	61
Obrázek 11: Rozmístění Baťovi prodejní sítě po světě v roce 1932	62
Obrázek 12: Baťův dům služeb na Václavském náměstí v roce 1930	64
Obrázek 13: Baťova prodejna v Rotterdamu v roce 1931	65
Obrázek 14: Baťova prodejna v Chicagu v roce 1931	65
Obrázek 15: Interiér obchodů Baťa v obchodních centrech Nový Smíchov v Praze a Olympia Plzeň.....	66
Obrázek 16: Průměrné ceny současné nabídky obuvi Baťa	70
Obrázek 17: Část nabídky obuvi Baťa v online katalogu	72

Obrázek 18: Vývoj vzhledu loga Baťa	73
Obrázek 19: Nejstarší dochovaný inzerát na Baťovu obuv z roku 1911	74
Obrázek 20: Inzerát na Baťovu obuv z roku 2012.....	75
Obrázek 21: První Baťův barevný plakát z roku 1912	76
Obrázek 22: Plakáty propagující taneční obuv Baťa z dvacátých a třicátých let 20. století.....	77
Obrázek 23: Proužková reklama propagující obuv Bata Class.....	78
Obrázek 24: Proužková reklama firmy Baťa z roku 2007	78
Obrázek 25: Plakát k reklamnímu filmu "Tři muži na silnici (slečnu nepočítaje)"	79
Obrázek 26: Výřez z reklamy na školní obuv Baťa.....	81
Obrázek 27: Výřez z reklamy na sportovní obuv Bata Power.....	81
Obrázek 28: Živá reklama ve výloze prodejny Baťa	82
Obrázek 29: výlohy prodejny Baťa v Brně	84
Obrázek 30: Prodejna Baťa v Gángxoku	84
Obrázek 31: Srovnání zemí, ve kterých se nachází prodejny Baťa v současnosti a, ve kterých se nacházeli minulosti	90

12 Seznam tabulek

Tabulka 1: Historie rodu Baťa	10
Tabulka 2: Výsledky voleb v roce 1923	21
Tabulka 3: Výsledky voleb v roce 1927	22
Tabulka 4: Druhy školení Baťových zaměstnanců v dobách první republiky.....	37
Tabulka 5: Rozdělení typů prodejen v roce 1938	38
Tabulka 6: Hesla používaná firmou Baťa v dobách první republiky.....	46
Tabulka 7: Vývoj reklamních prostředků používaných firmou Baťa v letech 1894 - 1945	48
Tabulka 8: Rozmístění Baťovi prodejní sítě po světě v roce 2012.....	59
Tabulka 9: Rozmístění Baťovi prodejní sítě po světě v roce 1932.....	62
Tabulka 10: Srovnání podílů cen obuvi na mzdě	71
Tabulka 11: Srovnání zemí, ve kterých se nachází prodejny Baťa v současnosti a, ve kterých se nacházeli minulosti 1	88
Tabulka 12: Srovnání zemí, ve kterých se nachází prodejny Baťa v současnosti a, ve kterých se nacházeli minulosti 2.....	89

13 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Tomáš Baťa	104
Příloha 2: Baťovka	104
Příloha 3: Sourozenci Baťovi - zakladatelé T & A Baťa	105
Příloha 4: První Baťova dílna na Zlínském náměstí	105

Příloha 1: Tomáš Baťa



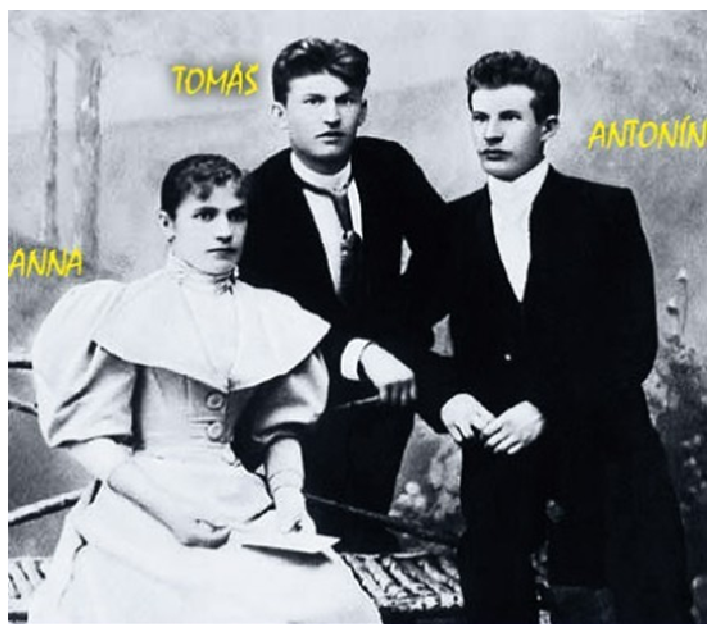
Zdroj: <http://www.janhysek.cz/news/tomas-bata-3-4-1876-12-7-1932-/>

Příloha 2: Baťovka



Zdroj: <http://batastory.net/cs/milniky/1905>

Příloha 3: Sourozenci Baťovi - zakladatelé T & A Baťa



Zdroj: http://www.zlin.estranky.cz/fotoalbum/konfrontace/fotografie_-ktere-se-nevesly-do-textu/zakladatele-firmy-bata.html

Příloha 4: První Baťova dílna na Zlínském náměstí



Zdroj: Pokluda, *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*, 2004