

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Petra Gromesová

Analýza významu značky pro firmu Baťa

Analysis of the Importance of Baťa's Brand

Bakalářská práce

Ing. Mgr. Renáta Pavličková

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem uvedené informační zdroje.

Olomouc 28.3.2012

Vlastnoruční podpis

Děkuji Ing. Mgr. Renátě Pavlíčkové za odborné vedení a cenné rady poskytnuté při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 FIRMA	10
1.1 OCHRANA FIRMY	11
1.2 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE	11
2 ZNAČKA	15
2.1 VÝZNAM ZNAČKY	16
2.1.1 Spotřebitelé	16
2.1.2 Firmy	17
2.2 ÚČEL.....	18
2.3 HODNOTY ZNAČKY	18
2.1 CÍLE ZNAČKY	20
2.2 ZNAČKA V ČASE.....	21
2.2.1 Historie značky	21
2.2.2 Současnost značky	22
2.2.3 Budoucnost značky	23
2.3 PRVKY ZNAČKY	23
2.3.1 Jméno	24
2.3.2 Logo	24
2.3.3 URL	25
2.3.4 Slogany	26
2.3.5 Představitelé.....	26
2.3.6 Obal	26
3 BRAND MANAGEMENT	27
3.1 CO JE TO BRANDING?	27
3.2 BUDOVÁNÍ ZNAČEK	27
PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 FIRMA BAŘA A.S.	30
4.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BAŘA A.S.....	31
4.2 HISTORIE FIRMY BAŘA A.S.	32
4.3 VÝROBA BAŘA A.S.	35
4.4 DALŠÍ ČINNOSTI BAŘA A.S. MIMO OBUV.....	36
4.5 KONKURENČNÍ VÝHODY	37
4.6 TOMÁŠ BAŘA	37

4.6.1	Podnikatelská filozofie T. Bati	39
4.6.2	Baťova soustava řízení.....	39
4.6.3	Baťova motivace zaměstnanců	46
4.6.4	Přínosy využití Baťovy soustavy řízení dnes	46
4.7	ZNAČKA BAŤA V ČASE.....	47
4.7.1	Historie značky Baťa a.s.	47
4.7.2	Současnost značky Baťa a.s.	48
4.7.3	Budoucnost značky Baťa a.s.	48
4.8	PRVKY ZNAČKY BAŤA A.S	49
4.8.1	Jméno	49
4.8.2	Logo.....	50
4.8.3	URL	50
4.8.4	Slogany	50
4.8.5	Představitelé.....	51
4.8.6	Obal	54
4.9	NAVRŽENÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	54
	ZÁVĚR.....	56
	ANOTACE.....	58
	LITERATURA A PRAMENY	60
	SEZNAM ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK	65
	SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

V mé bakalářské práci se budu zabývat tématem, Analýza významu značky pro firmu Baťa. Toto téma jsem si vybrala jednak z důvodů mého předchozího studia na Univerzitě Tomáše Baťi ve Zlíně, kde jsem absolvovala volitelné předměty o Tomáši Baťovi a jeho firmě, navštívila jeho kanceláře, výroby a muzeum, ale hlavně proto, že tyto exkurze a získané poznatky o jeho podnikání, byly pro mne velkou inspirací a příkladem. Jeho vlastnosti, jako odvahy, cílevědomost, citové vnímání k okolí a touha tvořit, vyčnívaly nad všemi ostatními, a i v dnešní době by se těmito vlastnostmi měli inspirovat nejen podnikatelé. Tomáš Baťa vybuďoval světové impérium, podnik zvaný Baťa, které přežívá a drží se na prvních příčkách mezi výrobci obuvi už přes sto let. Tomáš Baťa ve všech směrech plnil své předsevzetí sloužit životu a veřejnosti. A právě to, jakými činy těchto hodnot dosahoval a jak se vyvíjel jeho podnik, přiblížím v mé bakalářské práci.

Cílem mé bakalářské práce je provedení podrobné analýzy značky Baťa, zjištění jejího významu pro tuto firmu a následné předložení návrhů, jak ještě lépe udržet kvalitu značky v podvědomí dnešní generace ve stále rozrůstající se konkurenci, spolu s navržením komunikační strategie pro zvýšení významu značky Baťa. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou, kde provedu explorační výzkum literatury, týkající se obecně firmy, značky a celkového brand managementu, a na část praktickou. Praktická část je založena nejen na podrobném analyzování značky Baťa, ale také na následném identifikování faktorů pro její rozvoj, kde výstupem bude návrh komunikační strategie pro zvýšení významu značky Baťa.

Firma je jedním ze základních podstatných znaků celkové způsobilosti k právům a povinnostem podnikatele a také jedním ze základních pojmových znaků podnikání. Značka představuje velmi důležitý marketingový prostředek pro společnosti, obzvláště takového nadnárodního charakteru jako je společnost Baťa. Lidé, kteří se zabývají budováním značek, brand manažeři, by měli usilovat o slazení jednak investic do značek, a jednak krátkodobé ziskovosti, k vybudování silné obchodní značky. Firmy si stále více uvědomují, jak je pro ně jméno jejich značek důležité nejen u spotřebitelů, ale i u konkurence a spolu s plánováním a plněním celkových dlouhodobých cílů je tato cesta klíčem k úspěchu.

Teoretická část

1 FIRMA

Definice firmy dle obchodního zákoníku: „Obchodní firma (dále jen "firma") je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.“¹

Logicky tedy vyplývá, že na podnikatele, nezapsaného do obchodního rejstříku se tato ustanovení o firmě nevztahují. Je vymezena firma fyzických osob a firma obchodních společností, nebo družstev a jiných právnických osob, vzniklých zápisem do obchodního rejstříku, mající ten název, pod kterým jsou zapsány v obchodním rejstříku. Firma fyzické osoby musí vždy obsahovat jméno a příjmení. K odlišení firem nestačí jen drobné dodatky v právní formě. U firem fyzických osob, tohoto odlišení dosáhneme rozdílným místem podnikání. U podnikání více osob pod stejným jménem, bez založení právnické osoby z nich nečiní firmu. Obchodní firma se skládá ze samotného základu (kmene) firmy, což je u právnické osoby jméno, pod kterým je zapsaná v obchodním rejstříku a u fyzické jméno, příjmení a firemní dodatek, doplňující a upřesňující tento základ. Tyto dodatky jsou buď povinné (např. u obchodních společností, kde vyjadřují právní formu), nebo dobrovolné (podnikatelé fyzických osob).²

Podle obsahu dělíme firmy na:³

- **osobní** – podnikatelé fyzické osoby, obchodní společnost, nebo jiná právnická osoba, zapsaná v obchodním rejstříku, uvádí se jméno a příjmení (např. Petr Novák),
- **věcné** - odvozena z předmětu podnikání (např. TĚŽBA DŘEVA, a. s.),
- **fantazijní** - abstraktní podoba (např. Ekos s.r.o.),
- **smíšené** – kombinace osobní a věcné firmy.

Obchodní zákoník uvádí zásadu, kterou firmy musí dodržovat, **zásadu nezaměnitelnosti**. Tato zásada říká, že firma nemůže být zaměnitelná s jinou firmou a nesmí působit klamavě.⁴

¹ § 8, odst. 1 zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

² Srov. § 8, odst. 2 zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

³ Srov. § 8, odst. 2 zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁴ Srov. § 10 odst. 1 zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

1.1 Ochrana firmy

Obchodní firma je formou duševního vlastnictví, a pokud jej někdo zneužívá nebo s ním neoprávněně zachází, může se poškozený podnikatel u soudu domáhat určité formy kompenzace:⁵

- zdržení protiprávního jednání a odstranění závadného stavu,
- požadování vydání bezdůvodného obohacení,
- náhradu vzniklé škody a náhradu nemajetkové újmy, v peněžní i nepeněžní formě.

Soud také může poškozenému udělit jisté povolení, aby na náklady neoprávněného uživatele daný rozsudek zveřejnil. Dále také za jedno neoprávněné užití může být neoprávněnému uživateli, jeli soutěžitelem, udělena sankce dvakrát, vždy ale samozřejmě v jiném režimu.⁶

1.2 Firemní identita a image

Často dochází k záměně pojmů firemní image a firemní identita. Tyto dva pojmy jsou spolu úzce spjaty a jejich vzájemný vztah nejlépe vystihuje věta od Vysekalové: „firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“⁷ Image je tedy vnější obraz firmy, jak se na ní dívá veřejnost, a to jak vnitřní, např. zaměstnanci, tak i vnější, např. investoři, zákazníci, dodavatelé.⁸

Firemní identita, cizím slovem „corporate identity – CI“, bývá často také uváděna pod pojmem „CI=vizuální identita“. Toto označení znamená jednotný vizuální styl v podobě například grafického manuálu, který pomocí specifického symbolu identifikuje firmu. Je tvořena nejen logotypem, neboli logem doplněným o text, ale hlavně souhrnem pravidel, která určují jeho využití v tiskovinách. Firemní identita je velmi důležitou součástí celkové firemní strategie. Představuje způsob, jakým se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých kroků. Zahrnuje historii firmy, filozofii, vizi, cíle a samozřejmě lidi spadající pod konkrétní firmu.

⁵ Srov. § 12, odst. 1 zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁶ Srov. § 12, odst. 3 zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁷ VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 14.

⁸ Srov. VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 15.

Podstata firemní identity spočívá v určité ucelenosti obrazu, která je tvořena několika nástroji, vzájemně se ovlivňujícími a vytvářejícími různé vazby a vztahy působící směrem jak ven, tak i dovnitř firmy a v konečném efektu, onu ucelenost a celkový obraz vytvářejí. Tedy nejde jenom o to, jak firma vypadá vizuálně. Je součástí celkového vývoje a postupu firmy, ovlivňuje její finanční stránku i schopnost produkovat kladné a přínosné chování zaměstnanců.⁹

Firemní identita se skládá ze čtyř základních prvků. Většina autorů se ovšem primárně zabývá jen třemi. Poslednímu prvku, produkt či služba, nepřikládá velkou váhu a ve většině literatur nebývá vyzdvihována a popisována.

- **Firemní design (corporate design)**

Označován také jako „jednotný vizuální styl“. Tento pojem značí souhrn stálých vizuálních prvků, využívajících především ke komunikaci vně firmy, ale také uvnitř. V takzvaném design manuálu můžeme najít grafickou podobu jednotlivých složek tohoto vizuálního stylu, kde je přesně vymezeno jejich využívání k tomu, aby tato vizuální prezentace odpovídala jednotné celkové firemní identitě. Tedy základem firemní identity je to, co firmu odlišuje od jiných firem a na základě čeho můžeme zjistit její totožnost.¹⁰

„Co všechno vytváří firemní design:

- název firmy a způsob jeho prezentace,
- logo jako identifikační zkratka,
- značka pro zviditelnění a odlišení produktu,
- písmo a barvy,
- služební grafika (propagační prvky a tiskoviny),
- orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označování budov),
- oděvy zaměstnanců,
- grafika obalů,
- dárkové předměty,
- další prvky dle oboru podnikání.“¹¹

⁹ Srov. VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 14.

¹⁰ Srov. tamtéž, s. 40.

¹¹ VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 40.

- **Firemní komunikace (corporate communication)**

Firemní komunikace zahrnuje všechny komunikační prvky, prostřednictvím nichž firma o sobě sděluje určité informace a komunikuje s vnějším i vnitřním okolím. Je tedy hlavně vnějším projevem firemní identity.¹² „Cílem firemní komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, protože bez odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy nelze vytvořit žádoucí image.“¹³

- **Firemní kultura (corporate culture)**

Firemní kultura je velmi důležitou a nedílnou součástí firemní identity. Pomocí firemní kultury firma vyjadřuje svůj určitý charakter a atmosféru v samotné firmě, která ovlivňuje myšlení a chování zaměstnanců firmy. Firemní kultura se také vyznačuje určitými zvyklostmi a hodnotami, projevujícími se takzvanými obecnými vzorci chování a jednání pracovníků firmy. Tyto vzorce vzniknou ze stále se opakujícího chování zaměstnanců, které nemusí být vědomé, ale hraje důležitou roli při vytváření pravidel firemní kultury. Je důležité si uvědomit, že firemní kultura je kvalitativní veličina, tedy že jde obtížně změřit, ale podle viditelných projevů ji lze dobře rozpoznat a dále s ní pracovat. Pojem „firemní kultura“ zahrnuje jak vnější působení firmy, tak i pracovníků, neboli vnitřní. Dále jednotlivé vztahy a chování mezi zaměstnanci a celkové ovzduší a zvyklosti ve firmě. Také klady a zápory a sdílené hodnoty většinou zaměstnanců.¹⁴

Jako čtyři základní **prvky firemní kultury** jsou uváděny:¹⁵

- 1) **symboly** – např. zkratky, slang, styl oblékání, které jsou typické jen pro určitou firmu,
- 2) **hrdinové** – buď skuteční, nebo imaginární lidé, sloužící jako vzor ideálního chování zaměstnanců firmy. Často to bývají samotní zakladatelé firmy,
- 3) **rituály** – např. oslavy, formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy,

¹² Srov. VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 63.

¹³ VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 63.

¹⁴ Srov. VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 67.

¹⁵ Srov. tamtéž, s. 68.

- 4) **hodnoty** – považovány za nejhlubší úroveň kultury. Jedná se o to, aby si zaměstnanci uvědomovali co je špatné a co dobré, hodnotné nebo nehodnotné, což se promítá do celkové pracovní morálky pracovníků a jejich sounáležitosti s firmou i do její celkové orientace. Tyto hodnoty by v ideálním stavu měli sdílet všichni zaměstnanci firmy, nebo aspoň pracovníci na vedoucích pozicích.“

Firemní kultura hraje důležitou roli i při výběru budoucího zaměstnání. Každý zaměstnavatel si vybírá zaměstnance, kteří snadno zapadnou do firemního kolektivu a oproti tomu si uchazeči vybírají pracovní místo na základě jejich názorů, postojů, neboli všeho co představuje firemní kulturu. Je tedy důležité, aby firma uplatňovala své zásady, k tomu aby motivovala pracovníky a rozvíjela tak celkově firmu.¹⁶ Jedním z hlavních důvodů, proč se firemní kulturou zabývat je to, že jde o významný faktor konkurenceschopnosti firmy, působící jak dovnitř tak ven. V praxi je často kladena otázka, zda, kdy a jak měnit firemní kulturu. Taková změna je těžký a zdlouhavý proces, proto je nutné před samotnou změnou udělat analýzu podmínek, určit si cíle a jaké dopady bude mít v případě neúspěchu i úspěchu změny, aby firmám kromě výdajů, nezůstali také spousty materiálů a pracovníků, nepřijímající tuto novou kulturu firmy.¹⁷ Důležitou roli hrají u firemní kultury pravidla, kterými se daná firma řídí, jako jsou např. firemní řády a různé směrnice, kodexy, určení pracovní doby a délek přestávek.¹⁸

¹⁶ Srov. VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 68.

¹⁷ Srov. Tamtéž, s. 69.

¹⁸ Srov. Tamtéž, s. 71.

2 ZNAČKA

Pojem značka – anglicky „brand“ – pochází ze staronorského slova „brandr“, což v překladu znamená „vypálit“. Tato značka neboli cejch se dodnes používá ke značkování zvířat, aby se odlišily stáda jednotlivých vlastníků a již po staletí rozlišuje jednotlivá zboží od konkrétních výrobců.¹⁹

Podle Americké marketingové asociace (American Marketing Association, AMA):

„je značka jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu.“²⁰

Značku může mít výrobek, služba, firma, místo, i lidé. Značka je určitý druh příslibu, kterým spotřebitelům zaručuje uspokojení. Proto značky ve velké míře využívají ovlivňování spotřebitelů různými typy reklam.²¹ Značka spolu se zákazníkem vytváří nejdůležitější aktivum firmy. Tato aktiva zajišťují jednotlivým firmám konkurenční výhody a napomáhají tak k dlouhodobému dosahování ekonomické výkonnosti firmy, neboť vše ostatní si můžeme koupit nebo vypůjčit.²² V dnešní době se značky nepřirazují jen výrobkům nebo službám, ale i městům, národům a státům. Značka se tedy stále více začíná týkat nejen států, regionů a měst, ale i oblasti cestování, divadla, literatury, umění, neziskových a dobročinných organizací. V současnosti značky často převyšují významnost samotných firem, díky kterým vznikly, neboť lidé častěji nosí oděvy a propagují tak konkrétní značku jen z důvodu vizuálního. Cílem firem je tedy zavděčit se zákazníkovi prostřednictvím správně zvolené značky.²³

Jednotlivé komponenty, které rozlišují tu danou značku, jako např. logo, jméno, symbol, atd. se nazývají prvky značky (více v podkapitole 2.3). Značky jsou vytvářeny buď podle obchodního jména maloobchodníků, nebo se můžeme setkat se jmény značek, založených na lidských jménech, místech, názvech zvířat, či jiných předmětech. Jiné značky mají výrobek, produkt přímo v samotném názvu značky, hlavně tomu tak je u cizích produktů, kdy název vyplyne z překladu názvu tohoto produktu. Dále mohou naznačovat výhody a důležité vlastnosti produktu.

¹⁹ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 32.

²⁰ KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 33.

²¹ Srov. HEALEY, M., *Co je branding?*, s. 6.

²² Srov. RYPÁČEK, P., Budování značek, *Marketingové noviny* [online].

²³ Srov. OLINS, W., *O značkách*, s. 227.

Často se využívá přidání přípon a předpon, díky nimž názvy značek znějí vědecky a odborně. Jak tedy můžeme vidět marketéři mají při svém vytváření značky na výběr z mnoha možností při identifikování svého produktu.²⁴

2.1 Význam značky

V této podkapitole bude popsána a rozebrána důležitost významu značky jak z pohledu spotřebitele, tak firmy samotné. Na obr. 1 je vidět přehled rolí, které značka hraje pro obě, již zmíněné, strany.

Spotřebitelé Identifikace výrobku Stanovení zodpovědnosti Snížení rizika Snížení nákladů spojených s výběrem produktu Slib, závazek či smlouva s výrobcem Symbol Signál kvality
Výrobci Prostředek identifikace ke zjednodušení obchodování či vyhledávání firmy Prostředek legální ochrany jedinečných vlastností Signál úrovně kvality pro spokojené zákazníky Platforma pro jedinečné asociace, které obohatí výrobek Zdroj finanční návratnosti

Obr. 1 – Role značky²⁵

2.1.1 Spotřebitelé

Pod pojmem spotřebitelé budeme označovat všechny typy spotřebitelů, jednotlivců i organizací. Značka rozlišuje výrobky od jednotlivých výrobců a umožňuje tak spotřebitelům přiřadit zodpovědnost konkrétním výrobcům. Značka je důležitým atributem, který hraje významnou roli ve výběru výrobků pro spotřebitele, kteří na základě informací plynoucích z této značky sníží svoje náklady na hledání vhodného produktu jak z hlediska interního, kdy by museli přemýšlet o daném výrobku, tak externího, neboli pátrání ze svého okolí.

²⁴ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 33

²⁵ KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 38.

Jestliže budou spotřebitelé s daným produktem spokojeni a bude jim přinášet výhody, je velmi pravděpodobné, že si jej budou kupovat i nadále. Spotřebitelé si určité výrobky kupují jen kvůli osobní image, aby sdělovali nejen sobě ale i ostatním, jaká jsou nebo by chtěli být osobnost.²⁶

„Existují i mnohá rizika, která spotřebitelům hrozí z koupi daného výrobku:

- **riziko funkčnosti** - produkt nenaplnuje svou funkci podle očekávání,
- **riziko fyzické** - produkt může ohrozit zdraví či fyzický stav uživatele nebo jeho okolí,
- **riziko finanční** - produkt nemá hodnotu zaplacené ceny,
- **riziko společenské** - produkt může způsobit majiteli společenskou újmu či výsměch,
- **riziko psychologické** - produkt ovlivňuje mentální stav uživatele,
- **riziko časové** - selhání produktu má za následek vynaložení prostředků na hledání dalšího spokojícího produktu.“²⁷

Jediný způsob jak předejít těmto rizikům je, že si spotřebitel koupí dobře známou značku, s kterou má kladné zkušenosti z minulosti. V dnešní uspěchané a hektické době značky velmi zjednodušují rozhodování spotřebitelům.²⁸

2.1.2 Firmy

I u firem značky značně ulehčují orientaci mezi jednotlivými produkty a firmami. V operační úrovni napomáhají k organizaci zásobovacích nebo účetních záznamů. Značka poskytuje firmám legální ochranu výrobku. Ochrana jména značky může být provedena v rámci registrované ochranné známky a výrobní postupy, díky patentům. Ochrana obalů je prostřednictvím autorských práv a designu. Díky těmto právům mohou firmy bezpečně investovat do značky a využívat výhod, které z nich plynou. Správné investice do značky, zajistí výrobku jedinečné vlastnosti a významy, které je odliší od ostatních výrobků. Každá značka signalizuje svou úroveň kvality a každý zákazník si vybírá a opakovaně kupuje výrobek s tou úrovní kvality, která mu nejvíce vyhovuje.

²⁶ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 38.

²⁷ KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 40.

²⁸ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 40.

Zákazník tedy bývá své značce věrný, a díky této věrnosti firmy mohou předvídat budoucí zakázky a vytváří tak vstupní bariéry, které brání ostatním firmám vstoupit na trh. Na značku tedy může být pohlíženo i jako na prostředek zajišťující konkurenční výhody. Značka je pro firmy velmi hodnotná a právně vymezená, což ovlivňuje zákazníka. Lze ji koupit nebo prodat a budoucímu majiteli by měla zajistit zisk.²⁹

2.2 Účel

Jedním z nejdůležitějších komponentů vize firmy je definování účelu značky. Znamená to více než vytváření zisku nebo zvyšování hodnoty akcionářů. Na začátku definování účelu, bychom si měli položit otázku, jak díky zavedení této značky bude svět kolem nás lepší a jestli bude dostatečnou inspirací pro naše zaměstnance. Jestliže je totiž účelem značky zvyšování hodnoty pro ty, kteří vznik značky financují, zpravidla to neposkytuje dostatečnou inspiraci pro zaměstnance. I když definování účelu značky může vést ke vzniku odlišností mezi značkami, není to jejím primárním významem.³⁰ Účel značky představuje určitý druh výhod, které firma poskytuje zákazníkům prostřednictvím nabízených výrobků.³¹

2.3 Hodnoty značky

Dalším důležitým komponentem vize značky jsou její hodnoty.

Hodnoty jsou pro značky důležité z několika důvodů:³²

- stimulují chování, takže určité soubory hodnot generují určitý, požadovaný typ chování, neboli ty hodnoty, které si určitá organizace vytyčí, vedou její zaměstnance k určitému chování, typickému té konkrétní organizace,
- souvisejí s určitými osobnostními rysy a zpravidla zákazníci si volí značky, jejichž hodnoty odrážejí skutečnou osobnost uživatele nebo takovou, kterou by si uživatel přál mít.

Firmě napomáhá k odlišnosti jasné identifikování základní hodnoty pro svoji značku. Jasně stanovená sada hodnot poskytuje informace o tom, jak značku rozvíjet ku prospěchu jejich zákazníků.

²⁹ Srov. KELLER, L., *Strategické řízení značky*, s. 40.

³⁰ Srov. CHERNATONY, L., *Značka od vize k vyšším ziskům*, s. 111.

³¹ Srov. KASHANI, K., *Proč už neplatí tradiční marketing*, s. 84.

³² Srov. CHERNATONY, L., *Značka od vize k vyšším ziskům*, s. 115.

Lidé nakupují značky, jejichž hodnoty se ztotožňují s hodnotami jim vlastními a také zaměstnanci vyhledávají a kontaktují společnosti, s kterými sdílejí jejich hodnoty. Tedy hodnoty značky mají vliv jak na spotřebitele, tak na zaměstnance.³³ K efektivnímu rozvoji značky, je důležité dodržovat zásadu malého počtu hodnot, maximálně pěti hodnot. V případě většího počtu hodnot je pro zaměstnance obtížné zapamatovat si všechny hodnoty a mít je stále v podvědomí. Výhodami menšího počtu hodnot je jednak lepší podpoření chování zaměstnanců, neboť se bude vyskytovat méně nejasností v interním prostoru, a také se tak bude zvyšovat pravděpodobnost soudržnosti zaměstnanců v rámci organizace. Je důležité, aby hodnoty konkrétní organizace byly jedinečné a nespojovaly se s obecnými hodnotami kategorie, kam značka spadá. Při definování hodnoty značky může dojít i k jistému problému. Manažeři často vyhlásí oficiální podobu hodnot značky, ale už se jim nepodaří najít zaměstnance, kteří by tyto hodnoty přijali za své. Výsledkem pak je, že se reálné hodnoty liší od hodnot oficiálních. Tuto chybu můžeme eliminovat tím, že management provede průzkum zaměstnanců, co právě oni považují za hodnoty značky a identifikovat tak rozdíly mezi oficiálními a vnímanými hodnotami.³⁴

Přínosy těchto hodnot jsou:³⁵

- zaměstnanci ví, co jejich značka znamená a dokáží ji díky tomu lépe podporovat,
- znamenají příležitost pro motivování zaměstnanců a zvýšení jejich soudržnosti,
- zaměstnanci i spotřebitelé si lépe uvědomují odlišnosti značky od ostatních,
- lidé, věřící hodnotám konkrétní značky, láká pracovat pro danou organizaci,
- uvědomění spotřebitelů jisté věrnosti značce,
- marketingové aktivity, podporující značky, jako např. marketingová komunikace, tvorba cen a distribuční síť, lze na základě hodnot snadněji určit.

³³ Srov. CHERNATONY, L., *Značka od vize k vyšším ziskům*, s. 116.

³⁴ Srov. tamtéž, s. 119.

³⁵ Srov. tamtéž, s. 120.

2.1 Cíle značky

Nastavení cílů značky je důležité i z hlediska zaměstnanců, aby se snažili dosahovat těchto cílů. Proto jsou jako první definovány dlouhodobé cíle, které musí být snadno pochopitelné, musí vyvolávat zájem, motivovat, a které je potřeba transformovat do krátkodobých cílů. Dlouhodobý cíl by měl být definován tak, aby byl snadno pochopitelný, aby každý věděl, kam mají jeho individuální snahy směřovat a na co se zaměřit.³⁶

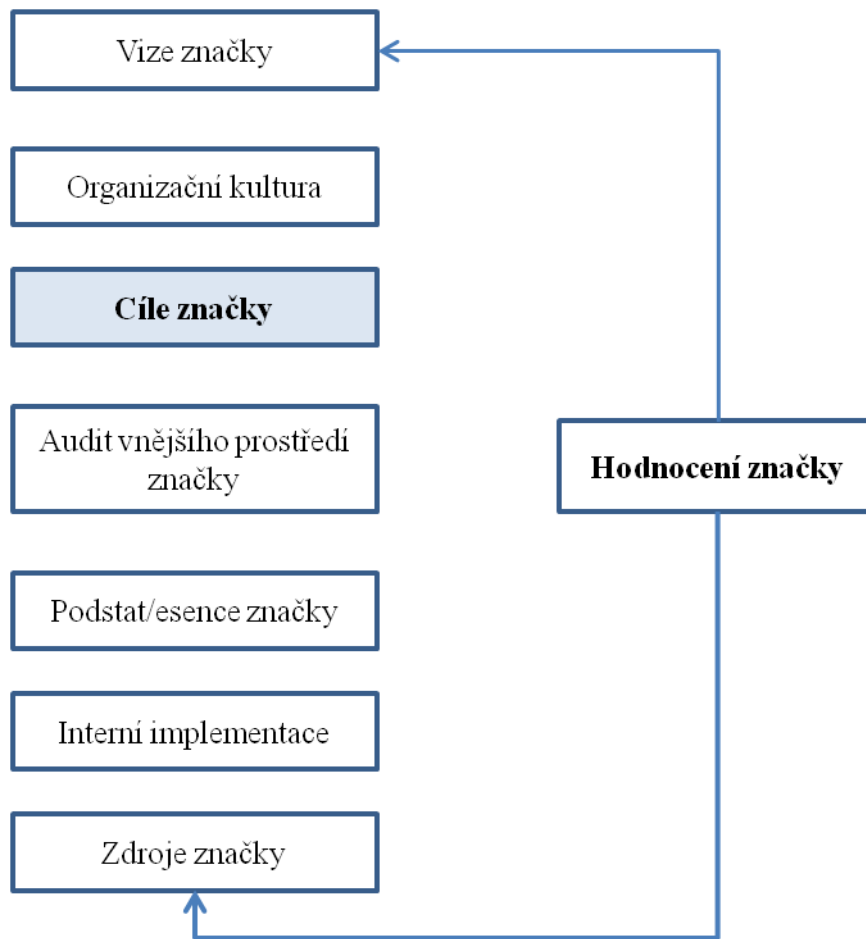
Podle Chernatony: „Dlouhodobý cíl značky je silným tehdy, když jej podporují na všech úrovních uvnitř organizace, dokonce i když firma kvůli němu čelí vysoké míře rizika.“³⁷

Platí obecné pravidlo, že když jsou lidé zaujati nějakým cílem, tak roste jejich důvěra a s tím i motivace. Je důležité si uvědomit, že dlouhodobé cíle nejsou bez rizika. Silný dlouhodobý cíl působí také jako motivační faktor. Nejjednodušším způsobem jak uchopit dlouhodobý cíl, je rozložit ho na několik krátkodobých cílů. Jakmile jsou naformulované krátkodobé cíle, je potřeba vymyslet systém na zrealizování strategie potřebné pro jejich uskutečnění.³⁸ Na obr. 2 jsou znázorněny cíle značky v procesu budování a udržení značky.

³⁶ Srov. CHERNATONY, L., *Značka od vize k vyšším ziskům*, s. 171.

³⁷ CHERNATONY, L., *Značka: od vize k vyšším ziskům*, s. 175.

³⁸ Srov. CHERNATONY, L., *Značka: od vize k vyšším ziskům*, s. 171.



Obr. 2 – Cíle značky v procesu budování a udržení značky³⁹

2.2 Značka v čase

V této části bakalářské práce bude popsána obchodní značka a její vývoj v čase, konkrétně vývoj v minulosti, současný stav a také budou nastíněny skutečnosti ohledně vývoje značek do budoucna.

2.2.1 Historie značky

Jak již bylo řečeno, pojem značka pochází ze staronorského slova „brandr – vypálit“. Toto pojmenování plyne již z dob, kdy se značka používala ke značkování zvířat, neboli k tzv. cejchování, aby se odlišila jednotlivá stáda od rozdílných vlastníků.⁴⁰ Značky byly vytvořeny hlavně z toho důvodu, aby spotřebitelům usnadňovaly život.

³⁹ CHERNATONY, L., *Značka: od vize k vyšším ziskům*, s. 186.

⁴⁰ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 32.

Díky nim rychle a snadno rozlišují jednotlivé výrobky a služby a orientují se v nezměrné škále nabízených produktů.⁴¹ Od dob vzniku značek prošel tento pojem mnoha vývojovými etapami. První nejvýznamnější zmínkou je období před sto lety, 19. století, kdy vznikly značky jako například Avon, Coca-cola, Lipton a které úspěšně přetrvávají až do dnes. Ovšem v období první poloviny 20. století bylo přímo ideální pro jejich rozvoj. Odehrály se dvě světové války, byl velký nedostatek veškerého zboží a poptávka rapidně převyšovala nabídku. I po skončení válek hlavně tedy v Spojených státech amerických, lidé stále požadovali značkovější zboží a firmy začaly ve velkém produkovat výrobky na trh. Značky tedy začaly být nedílnou součástí firem, neboť kladně ovlivňovali jejich ziskovost a celkovou hodnotu firmy.⁴²

2.2.2 Současnost značky

Nové století už značkám není tolik příznivě nakloněno. Jednak na trhu vznikla až zoufalá konkurence a také lidé jsou zhýčkaní vysokými kvalitami značek a stále očekávají lepší a kvalitnější produkty. Nemůžeme opomenout nezadržitelně se rozrůstající nové technologie a její rovnocennost. V dnešní době každý dokáže vyrobit, nebo okopírovat téměř cokoliv. Jistou roli ve vývoji značek hraje také globalizace, neboť k tomu, aby se firmy staly úspěšnými, potřebují mít jasně definované zaměření z pohledu země svého původu a celkové globální působnosti.⁴³

V předchozích letech světovou ekonomiku postihla ekonomická krize a pro většinu firem to znamenalo velké ztráty. Ze žebříčku TOP 100 nejcennějších značek světa, je ovšem vidět vzchopení se firem a celkové ekonomiky, které nastalo během loňského roku, v podobě nárůstu celkové hodnoty všech značek v první stovce o 17%. Největší úspěch zaznamenaly značky pocházející z Brazílie, Ruska, Indie a Číny.⁴⁴

⁴¹ Srov. TAYLOR, D., *Brand management*, s. 71.

⁴² Srov. RYPÁČEK, P., *Strategic Brand Management – historie, současnost, budoucnost (I.)*, *Marketingové noviny* [online].

⁴³ Srov. tamtéž.

⁴⁴ Srov. AKRMAN, L., *Žebříček nejcennějších značek světa: Mezi elitu se derou i ruské firmy*. *Ihned.cz* [online].

2.2.3 Budoucnost značky

Existuje několik předpovědí ohledně budoucího vývoje značek a obyvatelstva, jakožto spotřebitelů. Jedna z nich tvrdí, že populace bude v závislosti na nízkou porodnost stále ubývat a zvýší se průměrný věk obyvatelstva. Z tohoto důvodu je možné, že značky úzce spjaté s mladou generací, jako např. Milka, MTV, McDonald's pocítí jistou krizi s úbytkem spotřebitelů. Je otázkou jak se tyto firmy zachovají, zdali se budou snažit investovat do svých původních plánů a záměrů, anebo jestli raději přijdou s novými produkty na trh. Zvláště japonské a jihokorejské firmy jsou známé svou širokou škálou nabízených produktů, kdy se snaží nabídnout v podstatě vše, co jsou schopni vyrobit. Tímto ale značky často ztrácí svůj význam a mají pak mizivé šance. Pokud si značky jasně nestanoví svoje jasné budoucí cíle a záměry, neboli se takzvaně nevyprofilují, jejich možnosti do budoucna budou velmi omezené. Jediný způsob jak předejít možným budoucím hrozbám je být dostatečně flexibilní a snažit se jít ruku v ruce s novými přílivy trendů. Je velmi důležité vypracovávat i dlouhodobé strategické plány konkurence a nejen té nejbližší.⁴⁵ Při pohledu do budoucna je důležité jít s krokem měnící se doby a umět oddělit tradici neboli odkaz značky, na němž byla založena, a jejímž směrem se má ubírat, od její historie, která je spíše přítěží v dalším pohybu a rozvoji značky vpřed.⁴⁶ S vývojem doby budou brand manažeři muset stále více pronikat do alternativní techniky (např. síťový marketing), nebo oblasti her a zábavy. Neboť klesá propagace tradičními formami a značky, které se budou chtít prosadit, budou muset sáhnout po těchto nových nástrojích.⁴⁷

2.3 Prvky značky

Prvky značky slouží k identifikaci a odlišování značky. Měly by být vybírány tak, aby podpořily povědomí o značce, vytvářeli silné spojitosti se značkou či vyvolávali pozitivní vnímání této značky nejen u spotřebitelů.⁴⁸

⁴⁵ Srov. RYPÁČEK, P., *Strategic Brand Management – historie, současnost, budoucnost (I).* *Marketingové noviny* [online].

⁴⁶ Srov. TAYLOR, D., *Brand management*, s. 49.

⁴⁷ Srov. HEALEY, M., *Co je branding?*, s. 66.

⁴⁸ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 204.

2.3.1 Jméno

Název značky, nebo také jméno, je nejdůležitější volbou, neboť často zachycuje hlavní téma či klíčové asociace s produktem. Jména značek jsou také prostředkem komunikace nejen se spotřebiteli. Spotřebitel si jména značky povšimne během několika vteřin. Proto by jméno mělo být jednoduché, snadno vyslovitelné a zapamatovatelné, smysluplné, odlišující a neobvyklé.⁴⁹ Prostřednictvím jména si zapamatujeme značku.

Je tedy obtížné změnit jméno značky, neboť zákazník si těžce spojí nové jméno se starým. Správně vybrané jméno je zárukou bezproblémové propagace a takto dokonale vybraná jména se propagují sama.⁵⁰

2.3.2 Logo

Logo, řecky – „logos“, znamená „slovo“. Logo představuje vizuální prvek jména značky, který by měl vyvolat u zákazníka jasnou představu o značce. Logo může být v jakékoliv formě, ať už je tvořeno jen slovy, symboly anebo je dokonce kombinací obou. Samo o sobě je logo jenom znakem svůj význam získá teprve v průběhu své existence.⁵¹ K tomu, aby bylo logo kvalitní, musí splňovat několik požadavků. Mělo by být hlavně jedinečné, nijak složité, dobře zapamatovatelné, praktické a svým způsobem elegantní. Také by mělo být dobře použitelné na různé materiály firmy a mělo by mít jednoznačnou informační stránku.⁵²

„Podle Hendersona a Cote (1998), dobré logo by mělo:

- urychlit rozpoznání značky prostřednictvím vyvolání vzpomínek,
- dát vzniknout poznání o známém souboru asociací spojených se správnou značkou,
- příznivě ovlivňovat rozhodnutí o výběru značky.“⁵³

Je velmi důležité najít atribut, který je důležitý pro zákazníky a pak se ho snažit udržovat v podvědomí přínosným způsobem.

⁴⁹ Srov. tamtéž, s. 211.

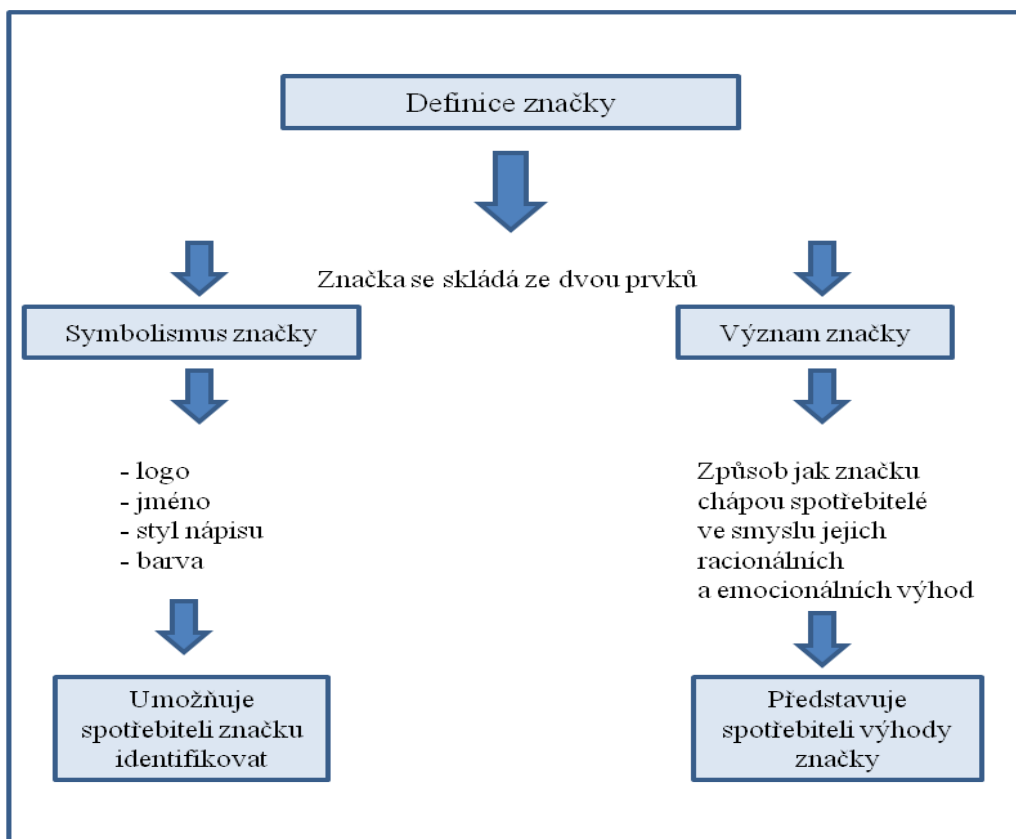
⁵⁰ Srov. HEALEY, M., *Co je branding?*, s. 86.

⁵¹ Srov. tamtéž, s. 90.

⁵² VYSEKALOVÁ, J., a MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*, s. 49.

⁵³ CHERNATONÝ, L., *Značka: od vize k vyšším ziskům*, s. 32

Firmy investují do svých log poměrně velké peníze, neboť slouží jako mocný rozpoznávací nástroj, který u většiny spotřebitelů zrychluje výběr značky.⁵⁴ Dle níže uvedeného obr. 4 můžeme vidět, že logo je nedílnou součástí značky



Obr. 3 – Logo jako součást značky⁵⁵

2.3.3 URL

Výše uvedená zkratka prvku znamená **Uniform Resource Locators**, v překladu jednotné označení zdroje. Toto označení se používá k určení umístění na webových stránkách a obvykle se k nim odkazuje v podobě jména u domény. V případě, že bychom chtěli být vlastníky této domény, si ji musíme zaregistrovat a zaplatit jednak za samotné jméno a také za služby. Je velmi důležité, aby o této URL značce věděli hlavně spotřebitelé, aby tyto stránky mohli pravidelně navštěvovat a tak mít značku v podvědomí.⁵⁶

⁵⁴ Srov. CHERNATONY, L., *Značka: od vize k vyšším ziskům*, s. 32

⁵⁵ KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 221.

⁵⁶ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 218.

2.3.4 Slogany

Pod pojmem slogany si můžeme představit krátké věty, fráze, v kterých je stručně a jasně popsána značka, a které by měly přesvědčit o přínosech této značky. Velkou mírou napomáhají k budování povědomí o značce, neboť jsou lehce zapamatovatelné. Prostřednictvím slov nebo krátkých frází shrnou záměr marketingového programu a vystihnou podstatu nabízeného zboží nebo služeb. Nevýhodou sloganu je rychlé oposlouchání a proto je důležité slogany pravidelně aktualizovat a také přizpůsobovat cílovým skupinám.⁵⁷

2.3.5 Představitelé

Představitelem značky je specifický symbol v reálné podobě. Je důležitý z hlediska posílení spojitosti mezi značkou a vizuálním symbolem. Díky nim značka získává lidské, tedy životní vlastnosti. Obvykle figurují v reklamách a jsou důležití pro reklamní kampaně a design balení. Představitelé mohou mít různé podoby, např. animované postavičky. Představitelé také mohou pomoci k lepšímu propojení výrobních řad. Opět zde figuruje i nevýhoda, kterou je nezadržitelný vývoj doby a aktualizování vzhledu, odpovídajícím současnému vnímání spotřebitelů.⁵⁸

2.3.6 Obal

Obal značky plní několik důležitých funkcí. Jednou z nejdůležitějších je, že určuje totožnost značky. Dále plní popisnou, informační a přesvědčující funkci, hlavně tam, kde jsou povinné z hlediska právní úpravy. Napomáhá k hladké a bezproblémové dopravě a chrání výrobek nejen v distribučních kanálech, ale i v domácnostech, kde i zajišťuje jeho samotné uchování. Usnadňuje otvírání a zavírání, tedy umožňuje snadnou celkovou manipulaci s výrobkem. Častější výhodnou funkcí v dnešní době je usnadnění konzumace, v podobě vylepšených obalů, které lze ohřívat v mikrovlnné troubě. Další funkcí je samozřejmě estetický vzhled. A v poslední řadě často opomíjenou funkcí je výše nákladů, neboť obal by měl být levný. Než se firma rozhodne, jaký obal použije, musí učinit několik testů v jeho cílové skupině spotřebitelů.⁵⁹

⁵⁷ Srov. KELLER, Lane K., *Strategické řízení značky*, s. 232.

⁵⁸ Srov. tamtéž, s. 226.

⁵⁹ Srov. tamtéž, s. 239.

3 BRAND MANAGEMENT

Počátky brand managementu, řízení značky, jsou spojeny s USA a rokem 1860. Toto období bylo charakteristické silným velkoobchodem, neboť velkoobchodníci nabyli významného a rozhodujícího postavení v celém hodnotovém řetězci a nutili tak své výrobce ke snižování cen. Některé firmy na to reagovali právě označením svých výrobků symboly a odlišením se tak od značné konkurence. V této době vznikly značky jako např. CocaCola a Budweiser. Brand management se rozvíjel poměrně rychle a vedl k vytvoření nových technik a postupů, kde se začala využívat marketingová komunikace, a začal se klást důraz na celkové chování spotřebitele. Vývoj se ustálil až v letech 1946 – 1965, kdy bylo odstartováno využívání marketingového výzkumu, který byl velkým přínosem informací v této disciplíně.⁶⁰

3.1 Co je to branding?

Zjednodušeně, branding znamená určitý sled činností a aktivit, které napomáhají k co největšímu proniknutí do povědomí spotřebitelů a zanechání tak v jejich mysli trvalou představu o konkrétní značce. Branding má za cíl zajistit úspěch výrobků a služeb. Mimo to má i dílčí cíle, v podobě zajištění dobré pověsti výrobku nebo služby, zvýšení kvality, loajality a tím ujištění zákazníka o nejlepších vlastnostech nabízených produktů. Pokud zákazníci neocenují kvalitu značky, může jeho reputaci zlepšit právě branding. Zákazníci věří více značkovému zboží, než neznačkovému, ikdyž jsou třeba oba produkty shodné. Vytvoření správného obrazu o značce je práce pro brand managery (manažery pro značky). Ovšem všechny výrobky a služby branding nedokáže zachránit a vyzdvihnout, zvláště když mají špatnou pověst, nebo nabízí vadný výrobek.⁶¹

3.2 Budování značek

Hlavním cílem budování značek je vytváření dlouhodobých vzájemných vztahů mezi samotnou značkou a zákazníkem. Výsledkem toho bude pak jistá dlouhodobá věrnost ze strany zákazníka a stane se z něj takzvaný loajální zákazník. Pro firmy je nákladnější shánění nových zákazníků než udržení si těch stávajících, tedy tato loajálnost ze strany zákazníků je pro ně velmi důležitá.

⁶⁰ Srov. PŘÍBOVÁ, M., aj. *Strategické řízení značky: brand management*, s. 15.

⁶¹ Srov. HEALEY, M., *Co je branding?*, s. 10.

Ovšem k vytvoření loajálního vztahu nestačí jen zákaznickova spokojenost s daným produktem, ale je to právě samotný proces branding, který je klíčovým faktorem. Stále většího významu nabývá slůvko diference, neboť právě tato odlišnost firmám zajistí ono zvýšení se nad ostatní mnohočetnou konkurencí. Nejlépe to vystihne asi věta, kterou pronesl bývalý prezident Chrysleru, **Bob Lutz: "When Everybody Else is Doing It, Don't"** ("Když všichni dělají totéž, vy to nedělejte"). Dalším pravidlem správného a úspěšného branding je vyhnout se přílišnému rozšíření značky, neboť pak ztrácí svůj původní význam. Značka by měla co nejméně složitá, aby ji spotřebitelé, přehlčení valícími se informacemi z různých médií, co nejsnadněji rozlišili, a porozuměli. Dále je také významné dlouhodobé zaměření značky, protože k vybudování silné značky potřebujeme vcelku dlouhé období, kdežto k jejímu zániku stačí až překvapivě krátký čas.

Přijít na trh s novou značkou je čím dál těžší a dražší až zcela nemožné. Téměř jedinou šancí prorazit je přijít se zcela novou kategorií. Vždy tedy, při budování nové značky, musíme mít na paměti již zmiňovaná slova odlišnost, jednoduchost, dlouhodobé zaměření a soudržnost.⁶²

⁶² Srov. RYPÁČEK, P., Budování značek. *Marketingové noviny* [online].

Praktická část

4 FIRMA BAŤA A.S.

Společnost Baťa a.s. sídlí:

Dlouhá ul. 130

762 22 Zlín

Česká republika

Členové představenstva k 31. prosinci 2010:⁶³

- Bengt Gunnarsson (předseda představenstva)
- Eugenio Olabe Sanchez (generální ředitel)
- Ing. Jaroslav Odstrčil (manager logistiky a distribuce)
- Ing. Tomáš Novotný (ředitel obchodního provozu)

Členové dozorčí rady k 31. prosinci 2010:⁶⁴

- Ing. Petr Sába (předseda dozorčí rady)
- Martin Ševčík
- Thomas Archer Bata

Další členové managementu firmy Baťa a.s.:⁶⁵

- Martin procházka (finanční ředitel)
- Vojtěch Kořen (personální ředitel)
- Martin Dorotík (obchodní ředitel)
- Lukáš Ohanka (ředitel marketingu)
- Radovan Klimáček (výkonný ředitel Baťa a.s. Slovensko)
- Dušan Kopyar (ředitel výrobní divize Baťa a.s. Dolní Němčí)

⁶³ Srov. Výroční zpráva o činnosti společnosti Baťa a.s. *Justice*. [online].

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Tamtéž.

4.1 Představení firmy Baťa a.s.

Firma Baťa a.s. má své sídlo ve Zlíně a je právnickou osobou podle čs. právního řádu se základním předmětem podnikání „obchodní činnost a výroba obuvi“. Firma Baťa a.s. má ovšem vyřízeny i další živnostenské listy, se souladem se stanovami, na které může provozovat i jiné druhy činnosti jako jsou výroba, nákup a prodej obuvi, ponožek, punčochového zboží, galanterie a doplňků.⁶⁶ Tato společnost je největším prodejcem obuvi v České republice, vlastní 83 prodejen. Největší prodejna Baťa a.s. sídlí na Václavském náměstí v Praze, jenž je také domovskou prodejnou pro celou Evropu.⁶⁷ Činnost této firmy je řízena **čtyřmi regionálními obchodními jednotkami**:⁶⁸

- Bata Europe, se sídlem v Lausanne,
- Bata Asia Pacific-Africa, se sídlem Singaporu,
- Bata Latin America, se sídlem v Mexicu,
- Bata North America, se sídlem v Torontu.

Každá z těchto jednotek se specializuje na práci typickou pro její region a je samostatným podnikatelským subjektem, který se rychle přizpůsobuje změnám na trhu a zároveň využívá příležitostí pro svůj celkový růst.⁶⁹

Firma Baťa a.s. má jednoho akcionáře, kterým je International Footwear Investment, BV, Nizozemí se sídlem v Amsterdamu. Ten vlastní ke dni přípravy výroční zprávy 100% akcií na jméno o nominální hodnotě jedné akcie 1000,-Kč. Celkový základní kapitál 817 257 000 Kč. Firma Baťa a.s. je rozdělena na dvě divize, na obchodní se sídlem ve Zlíně a výrobní se sídlem v Dolním Němčí nedaleko od Zlína, kde je ředitelem Dušan Kopiar. Obě divize mají svoje vlastní útvary prodeje, nákupu a účetnictví a pracovníci centrály mají na starosti strategické plánování, financování a informační technologie. Tato firma nedisponuje organizačními složkami v zahraničí.⁷⁰

⁶⁶ Srov. Výroční zpráva o činnosti společnosti Baťa a.s., *Justice*. [online].

⁶⁷ Srov. Baťa ve světě. *Baťa* [online].

⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ Tamtéž.

⁷⁰ Srov. Výroční zpráva o činnosti společnosti Baťa a.s., *Justice* [online].

4.2 Historie firmy Baťa a.s.

Založení a rozvoj firmy Baťa (1894 – 1932)

Historie firmy Baťa byla zahájena dnem 24. 9. 1894 vznikem tehdejší obuvnické živnosti „A. Baťa“, založenou Tomášem Baťou, bratrem Antonínem a sestrou Annou Baťovými (více v oddílu 4.7.1.). Firma se stala velmi brzy produktivní a již v prvním roce podnikání prohospodařila 8000 zlatých. V roce 1897 se velkým hitem staly tzv. Baťovky, což byl nový typ plátěné obuvi, kde se část drahé kůže nahradil levným plátnem, což mělo za následek skutečný obrat ve vývoji firmy.

Dne 1. 8. 1900 zaniklo jméno „A. Baťa“ a zároveň byla založena „A. & T. Baťa v.o.s.“ s veřejnými vlastníky Antonínem a Tomášem Baťovými. V tomto roce vznikla také první tovární budova. V roce 1904 podnikl Tomáš Baťa svou první cestu do Ameriky, kde získal poznatky, které hned upotřebil ve své firmě, prostřednictvím zavedení dvousměnného provozu a založení prodejního oddělení. Další změna nejen v názvu

na „T. & A. Baťa v.o.s.“ ale i v předmětu podnikání, nastala v roce 1908. Toho roku zemřel Antonín Baťa, a vedení ve firmě převzal jeho bratr Tomáš Baťa. Roku 1914, po vypuknutí první světové války, Tomáš Baťa se svou firmou čelil první hrozbě plynoucí z tohoto období, a to narukování většiny svých spolupracovníků. Předešel tomu tak, že, se ucházel o vojenskou zakázku na výrobu 50 000 vojenských bot, čímž pomohl i konkurenčním výrobcům bot ve Zlíně, mezi které tato zakázka byla rozdělena. Následující dva roky se podnik rozrůstal o strojírny a stavební oddělení. Zahájil budování sítě vlastních prodejen v tuzemsku a v průběhu roku 1917 bylo otevřeno celkem 18 prodejen. Po skončení první světové války firma prodělávala druhou krizi, a to v podobě ztráty 3 300 000 Kč za nezaplacené státní dodávky. Dále firma Baťa zahájila vydávání novin, zejména časopisu „Sdělení“ a roku 1919 rozšířila síť vlastních prodejen i do zahraničí, například do Bělehradu, atd.⁷¹

V letech 1921 – 1922, po první světové válce, přišla další krize a tak Tomáš přistoupil k psychologickému opatření, známém pod pojmem „Baťovská cena“, neboli cena končící devítkou. Tato cena měla působit na zákazníka levnějším dojmem.

⁷¹ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova Soustava řízení*. Vydání třetí, s. 24.

Dalším velmi známým krokem Tomáše Bati, ke zvládnutí krizového poválečného období, bylo snížení cen obuvi o 50%, ke kterému se pojila i další vyhláška, že je nutné snížit mzdy zaměstnanců o 40%, ale budou jim za to nabídnuty všechny životní potřeby za poloviční ceny.

To mělo za následek to, že za jediný den 1. 9. 1922 se prodalo 99 000 párů bot za celkovou sumu 8,1 milionu korun. Firma Baťa díky tomu vyprázdnila sklady, z výdělku zaplatila dluhy a nebyla finančně závislá na bankách.⁷²

Rok 1924 - 1926 byl ve znamení rozvoje služeb pro zaměstnance firmy Baťa. První takovým krokem bylo zavedení účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě firmy a samosprávy v dílně. Dále bylo zřízeno zdravotní a sociální oddělení firmy, vlastní sportovní klub SK Baťa a nově postaven velký sportovní areál, byly organizovány vzdělávací kurzy a vznikla Baťova škola práce pro mladé muže.

O rok později se ve firmě zavedla proudová pásová výroba obuvi, která usnadnila a zrychlila celkovou výrobu. Rok 1928 byl pro firmu a celou ČSR významný, neboť získala první místo na světě v exportu. Tentýž rok byl také založen Baťův podpůrný fond. Další rok 1929, v počátcích světové hospodářské krize, byl otevřen Baťův dům služeb v Praze a vznikla i Baťova škola práce pro ženy. Od tohoto roku Baťa začal ve velkém otevírat prodejny i v zahraničí. V roce 1930 započala výroba pneumatik pro jízdní kola a významnou změnou v tomto roce bylo zavedení pětidenního pracovního týdne, s kterou Baťa přišel jako první v republice. Roku 1931 se opět změnilo jméno firmy na „Baťa, a.s. Zlín“. Ve 30. letech 20. století se začaly vyrábět a prodávat krémy a jiné ošetřující prostředky na obuv. V roce 1932 Tomáš Baťa tragicky zemřel na následky letecké havárie a vedení firmy Baťa převzal jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa, syn Antonína Bati a jeho druhé manželky Ludmily Hruščákové.⁷³

Vývoj firmy po smrti Tomáše Baťi (1932 – 1939)

Období od roku 1932 – 1939 bylo obohaceno o nově vzniklé projekty, jako založení Klubu absolventů Baťovy školy práce, zahájení výstavby Baťova kanálu, postavením administrativní budovy, známé pod pojmem 21. budova a svou činnost zahájil i Tomášov.

⁷² Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova Soustava řízení*. Vydání třetí, s. 27.

⁷³ Srov. tamtéž, s. 28-31.

Před začátkem druhé světové války byly baťovy závody ve Zlíně prohlášeny za nejdůležitějšího výrobce obuvi v Evropě a největším podnikem lehkého průmyslu v Československé republice.

Již v té době měla firma Baťa 63 dceřiných společností a vyvážela do více než 80 států. Roku 1939 syn Tomáše Baťi, Tomáš Baťa ml., přezdívaný Tomík odcestoval do Kanady, kde začal budovat závod, kterému dal jméno „Batawa“, a který se po skončení druhé světové války stal sídlem koncernu Baťa. V té době se do USA odjel i Jan Antonín Baťa.⁷⁴

Vývoj firmy v průběhu druhé světové války (1939 – 1945)

V roce 1940, v Kanadě v Torontu vznikla společnost Bata Shoe Organisation, známá pod zkratkou BSO Zlín. Konec druhé světové války, byl pro firmu Baťa zdrcující, neboť dne 20. 11. v pravé poledne byly Baťovy závody bombardovány americkým letectvem počtem 260 svržených bomb a bylo zcela zničeno 10 továrních budov a 62 obytných domů. Samozřejmě spousta dalších objektů byla poškozena a celková škoda se odhadovala na 515 683 989 Kč. Rok na to firmu čekala další nepříjemná událost, která po druhé světové válce potkala většinu podniků, a to přejítí firmy Baťa do vlastnictví státu, zapříčiněné vládou vydaného znárodňovacího dekretu.⁷⁵

Vývoj firmy po znárodnění státem (1945 – 1989)

Rok po skončení druhé světové války si firma Baťa změnila název na Baťa n.p. Zlín. Dne 2.5. 1947 přišel Janu Antonínovi Baťa rozsudek od Národního soudu o uznání viny zločinem proti státu, který spáchal svou nepřítomností v roce 1939, kdy místo připojení se k Československému odbojovému hnutí pobýval v Brazílii. Byl odsouzen i za to, že bránil svým zaměstnancům ke vstupu do odbojů a činil tak, že i se svými závody byl napsán na anglickou a americkou černou listinu. Přičemž Jan Antonín Baťa by se i z Brazílie v této krušné době vrátil, bránil by a zastupoval svůj podnik ze své kanceláře, ovšem vstup do Československé republiky mu nebyl povolen. Roku 1949 město Zlín bylo přejmenováno na Gottwaldov, a tedy byl opět změněn i název firmy na „Svit n.p. Gottwaldov.

⁷⁴ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 32-37.

⁷⁵ Srov. tamtéž, s. 38-41.

V roce 1951 stát prohlásil původní Baťův systém řízení, který byl v roce 1946 změněn na „Systém podnikového Hospodaření“ (SPH), za nežádoucí a neonacistický a nahradil ho sovětským systémem „Chozraščot“. Dne 23. 8. 1965 zemřel další z ředitelů firmy Baťa, Jan Antonín Baťa.

Ve svých Sedmdesáti letech v roce 1984 se vzdal vedoucích funkcí ve společnosti syn Tomáše Bati, Tomík a na jeho místo nastoupil jeho syn Thomas George Bata ve svých třicetišesti letech.⁷⁶

Vývoj firmy v letech 1989 - 2008

Roku 1992 byla firma Baťa navrácena do tehdejšího Československa a centrála firmy Baťa a.s. ČR zaujala opět své místo ve Zlíně. Dne 1. 9. 2008 zemřel Tomáš Jan Baťa, známý pod jménem Tomík. K tomuto roku společnost BSO působila v 68 zemích světa, dosahovala 50 výrobních závodů ve 25 zemích světa.⁷⁷

4.3 Výroba Baťa a.s.

Výrobním úspěchem Tomáše Bati bylo, že uměl rozpoznat jednotlivé složky výrobního procesu v závislosti na čas. Tedy měl určité matematické myšlení, jak správně využít čas a prostor. Už tehdy věděl, že bez snížení časových prodlev nelze ušetřit výrobní náklady. Hlavním předmětem výroby firma Baťa byla obuv a postupně se tato výroba obohacovala o doplňkovou výrobu, neboli výrobu mimo obuv, potřebnou právě k výrobě samotné obuvi.⁷⁸

Když se podíváme na současnou situaci výrobní divize firmy Baťa a.s., tak můžeme vidět, že tato firma je velmi silná a prosperující. V roce 2010 byla celková ekonomická situace hrozivá, ale i přes to firma Baťa a.s. dokázala zvýšit svoji výrobu o 11% a to jen díky zavedení jistých opatření v nákladech a v product managementu.⁷⁹

V Tab. 1 jsou vidět podrobné informace o výrobním a maloobchodním sortimentu v letech 2009 a 2010.

⁷⁶ Srov. tamtéž, s. 42-44.

⁷⁷ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 45.

⁷⁸ Srov. tamtéž, s. 65.

⁷⁹ Srov. Výroční zpráva o činnosti společnosti Baťa a.s., *Justice* [online].

Tab. 1 – Výrobní a maloobchodní sortiment (v tis. Kč)⁸⁰

		Tržby tuzemsko	Export BSO	Export ostatní	Celkem
Výrobky					
Obuv	2010	25 962	10 270	22 573	58 805
	2009	34 561	770	17 664	52 995
Zboží					
Obuv	2010	1 226 127	368 275	-	1 594 402
	2009	1 316 212	478 132	-	1 794 344
Galanterie a ostatní zboží					
	2010	326 542	99 222	-	425 764
	2009	372 802	185 075	-	557 877
Pronájmy a služby					
	2010	29 633	12 905	2 890	45 428
	2009	36 760	12 852	1 521	51 133
Celkem	2010	1 608 264	490 675	25 463	2 124 399
	2009	1 760 335	676 829	19 185	2 456 349

4.4 Další činnosti Baťa a.s. mimo obuv

Roku 1930 byla zahájena výroba pneumatik pro jízdní kola. Dne 1. 5. 1930 se otevřel zámecký park ve Zlíně a započala se budovat i ZOO. Roku 1931 se začaly vyrábět pneumatiky, tentokrát pro automobily. K tomuto datu se také váží počátky automobilové nákladní dopravy, textilní výroby, jako ponožek, punčoch a tkaniček. Dále výroba podlahovin, výroba dětských gumových hraček, architektura výškových budov, kde se za jediný rok postavilo 9 nových továrních budov, správní budova, 2 skladiště, plynárna, obchodní dům, 6 internátů ke vzniklým Baťovým školám práce a 448 rodinných domků pro spolupracovníky a zaměstnance firmy Baťa. Zasloužil se i o společenský rozvoj města v podobě postavení hotelu, roku 1932, dnešní hotel Moskva, začal provoz Velkého kina a koupaliště. Dne 3.6 1933 Baťa založil Klub absolventů Baťovy školy práce a začal se budovat Baťův kanál.

⁸⁰ Výroční zpráva o činnosti společnosti Baťa a.s., *Justice* [online].

Roku 1938 byla postavena administrativní budova, známá jako „21. Budova“, kde má nyní sídlo Zlínský kraj. O rok později svou činnost zahájil Tomášov. Roku 1939 bylo ve Zlíně postaveno koupaliště s bazénem, kterému se říkalo „Baťák“. V letech 1941 byla založena dopravní společnost, Zlínská dopravní a.s., Zlín. V období 1997 – 1998 byla budována nadace Tomáše Bati, která měla za úkol podporovat kulturu a vzdělání. Firma Baťa měla i pomocné doplňkové výroby, jako například koželužny, chemická výroba, výroba lepidel a textilní výroba.⁸¹

4.5 Konkurenční výhody

Velká konkurenční výhoda tkvěla hlavně v kvalitě, nízkých cenách a dlouholeté tradici. Nad ostatními firmami vyčnívala taky nejlepšími službami pro své zákazníky a originální reklamou. Firma Baťa téměř převálcovala konkurenci ve vlastní výrobě všech potřebných surovin a materiálů potřebných ke své hlavní činnosti.

4.6 Tomáš Baťa

Tomáš Baťa se narodil 3. 4. 1876 ve Zlíně. Byl ve své rodě devátým v pořadí, což můžeme vidět díky genealogickému průzkumu, který si vyžádal:⁸²

- 1) Václav Batia (1580 - 1662) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 2) Lukáš Batia (1610 – 1683) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 3) Lukáš Batia (1660 - 1727) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 4) Martin Batia (1691 – 1771) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 5) Martin Batia (1715 – 1777) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 6) Šimon Batia (1755 – 1833) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 7) Antonín Baťa (1802 – 1850) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 8) Antonín Baťa (1844 – 1905) ve Zlíně, povoláním obuvník,
- 9) Tomáš Baťa (1876 – 1932) ve Zlíně, povoláním obuvník.**

Měl dva sourozence, bratra Antonína mladšího a setru Annu, byl tedy třetím dítětem Antonína Baťi a Anny Baťové, která bohužel deset let po narození Tomáše zemřela. Jeho otec se za dva roky oženil znovu a s celou rodinou se přestěhoval do Uherského Hradiště. Ono přestěhování sebou neslo mnohá úskalí, např. že na základní škole se vyučovalo v německém jazyce.

⁸¹ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 23- 46.

⁸² Srov. CEKOTA, T., *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*, s. 13.

Ale i přesto, už v jeho šesti letech, prokázal jistou „baťovskou“ zručnost a začal šít první miniaturní boty, kdy mu ušití jednoho páru bot trvalo jeden den. V příloze 2 je znázorněn rodokmen rodu Baťů. Tomáš Baťa pocházel ze ševcovské rodiny a tak v roce 1890, tedy v jeho brzkých 14 letech, se šel vyučit ke svému otci. Hned po roce učení se rozhodl odjet do Vídně, kde s vypůjčenými penězi od své sestry započal podnikat, a to výrobou papučí. Ovšem neměl ještě potřebné znalosti a zkušenosti jak s trhem, tak ani s jazykem a místním prostředím a tak jeho podnikání skončilo neúspěchem a návratem do rodného Zlína ke svému otci, kde poté pracoval jako obchodní cestující k získávání objednávek. Jedné věci se ale přiučil, a to že důležitější než výroba je prodej. V roce 1894, Tomáš se svým bratrem a sestrou, založili stejnojmennou obuvnickou živnost „Baťa“. V té době Tomáš ještě nedosahoval plnoletosti a jako počáteční kapitál k založení této firmy použil dědictví po své zesnulé matce v hodnotě 800 zlatých. Za účelem seznámení se, jak funguje americká hromadná výroba, podnikl roku 1904 svou první cestu do Ameriky, kde byl zaměstnán v Lynnu jako dělník. Roku 1911 se Tomáš do Ameriky vrátil, tentokrát za účelem nákupu obráběcích zdrojů. Rok poté se oženil s Marií Menčíkovou, která pro něj byla velkou oporou. Dne 17.9. 1914 se Tomáši Baťovi a jeho ženě Marii narodil syn Tomáš, který byl i pak jeho jediným potomkem. V roce 1919 Tomáš podnikl třetí a poslední cestu do Ameriky, tentokrát s cílem navštívit automobilku Ford. Kromě titulu ředitele firmy Baťa, měl i titul starosty města Zlína v roce 1923 – 1932, kdy se zasloužil o celkový rozvoj města, zdravotnictví, pozvednutí dopravy a životní úrovně. Tomáš Baťa zemřel 12.7. 1932 na následky letecké havárie. Pilot letadla Jindřich Brouček byl na místě mrtev a Tomáš Baťa podlehl svým zraněním při převozu do Baťovy nemocnice. Po smrti Tomáše Baťi převzal vedení firmy jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa.⁸³

Podle Cekoty: „Tomáš nebyl kazatelem a reformátorem, který by usiloval o změnu života a poměrů slovy. Všechno co vykonal, a bylo toho mnoho, vykonal tak, že napřed změnil sebe, poté některé z těch, kdo byli kolem něho, a nakonec mnohé, a to vždy skutkem a příkladem, založeným na uvážené ideji.“⁸⁴

⁸³ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 23.

⁸⁴ CEKOTA, A., *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*, s. 19.



Obr. 4 – Tomáš Baťa (1876-1932)⁸⁵

4.6.1 Podnikatelská filozofie T. Bati

Hlavním úmyslem při počátcích i v průběhu podnikatelské činnosti Tomáše Bati byla myšlenka, že nechtěl vybudovat závod, ale lidi. Chtěl vytvořit morální a psychologickou základnu, na které se mohou pracovníci úspěšně rozvíjet. Také se velmi orientoval na zákazníka a jeho potřeby. Vždy vedl své pracovníky, účastníky procesu k tomu, aby měli ze své práce zisk.⁸⁶

4.6.2 Baťova soustava řízení

Baťův systém řízení byl ve firmě využíván až do roku 1951, ikdyž v roce 1946 byl zaveden baťovský systém pod názvem „Systém podnikového hospodaření“, zkratkou SPH. Právě v roce 1951 byl tento systém SPH prohlášen za nesocialistický a tím pádem nežádoucí. Nahradil ho systém zvaný „Chozraščot“, který v překladu znamenal zkratku pro hospodářský rozpočet.⁸⁷

Charakteristické rysy řízení firmy Baťa.⁸⁸

- přímé řízení vrcholového vedení,
- propracovaný systém kontroly,

⁸⁵ BAŤA, T., *Úvahy a projevy*, s. 3.

⁸⁶ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání první, s. 49.

⁸⁷ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 43.

⁸⁸ Srov. *tamtéž*, s. 57.

- operativnost,
- pružnost,
- jednoduchost a účelné řízení,
- ekonomické zhodnocení každého rozhodnutí.

Dále budou popsány konkrétní rysy **Baťovy soustavy řízení**.

- **Samospráva dílen**

Jedním z centrálně a obecně uznávaných charakteristickým rysem Baťovy soustavy řízení je zavedení samosprávy dílen roku 1924. Toto zavedení mělo za úkol zvýšit výkon, zlepšit hospodaření s materiálem a tím snížením nákladů. Práce celého závodu fungoval jako jistý řetězec, který se skládal ze sdružení mnoha oddělení a každé z těchto oddělení mělo možnost vlastní volby a hospodářskou samostatnost.⁸⁹

Znaky samostatnosti jednotlivých oddělení byly:⁹⁰

- každé oddělení mělo 1 vedoucího, odpovědného za práci, zisk a ztrátu toho konkrétního oddělení,
- každé oddělení mělo samostatný hospodářský účet zisku a ztrát s týdenním veřejným vyúčtováním,
- účast zaměstnanců na zisku dílny,
- osobní odpovědnost každého oddělení za svou práci,
- kolektivní úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisel zisk celého oddělení.

- **Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě**

Dalším významným rysem, založeným téhož roku 1924, bylo zavedení účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě ve firmě Baťa a.s. K tomuto kroku vedlo Tomáše Baťu jisté poznání, že dělníci, kteří dostávali pouze individuální mzdu, mysleli jen na svůj prospěch a nemysleli na to, zda pracují tak, aby na jejich práci mohl bezproblémově navázat další, ve výrobním procesu, navazující dělník. Jednalo se tak už o kolektivní odpovědnost jednotlivých dílen.

⁸⁹ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 148.

⁹⁰ Srov. BAŤA, T., *Úvahy a projevy*., s. 62.

To vše vedlo k silnému motivačnímu efektu, neboť každá takto uspořené koruna jednotlivým dělníkem, se jistým způsobem projevovala na jeho účasti na zisku a ztrátě. Smyslem zavedení této účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě bylo snížení nákladů a zajištění plynulosti výroby, tedy méně plýtvání a prostojů.⁹¹

Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě znamenala:⁹²

- odměňování podle množství a kvality práce,
- každý pracovník byl předem zainteresován na výsledku práce, byl schopen si vypočítat sám svoji účast a věděl, kolik má vyrobit a kolik peněz dostane,
- vyúčtování 1krát týdně,
- hmotně zainteresováno cca 30% pracovníků.

Tab. 2 – Týdenní podíl spolupracovníků firmy Baťa na zisku v Kč⁹³

Rok	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
Týdenní účast na zisku v Kč	50	60	80	90	90	90	90	98

Pro představu jsem uvedla Tab. 5, kde můžeme vidět vzrůstající, týdenní vývoj podílů, spolupracovníků firmy Baťa na zisku v Kč , v letech 1924 – 1931.

• Kladení důrazu na spokojenost zákazníka

Pro tento rys je typické heslo „Náš zákazník – náš pán“⁹⁴, kdy nedodržení tohoto hesla by pro zaměstnance znamenalo snížení platu, ba i dokonce ztrátu zaměstnání. Spokojený zákazník a služba veřejnosti byla hlavním pravidlem Baťovy soustavy řízení.⁹⁵

⁹¹ Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 117.

⁹² Srov. tamtéž, s. 118.

⁹³ LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 119.

⁹⁴ BAŤA, T., *Úvahy a projevy*, s. 165.

⁹⁵ Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 86.

- **Efektivní využití dne**

Kde heslem bylo „Den má 86 400 sekund“⁹⁶ a pracovní doby na všech pracovištích se museli přísně dodržovat.⁹⁷

- **Služba veřejnosti**

V tomto rysu Tomáš Baťa kladl důraz na heslo „Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti“⁹⁸ a v tomto duchu vedl svou podnikatelskou činnost a také díky tomu si získal důvěru lidí z široké veřejnosti.⁹⁹

- **Výchova a vzdělání**

Tomáš Baťa se rozhodl si sám vychovat vzdělávat pracovníky podle vlastních představ, proto založil Baťovy školy práce. Roku 1925 byla tato škola založena pro chlapce, označování jako mladí muži a roku 1929 i pro dívky, označované jako mladé ženy. Celkové vzdělání vyplývalo ze spojení praxe v továrnách, výuky ve školách a výchovy na internátě. Zásadami bylo spojení s praxí, vypěstování si kladného vztahu ke každému druhu práce, navyknout si pracovní morálce a disciplíně, naučit se brát zodpovědnost za svěřenou práci, získávat teoretické vědomosti a odborné znalosti, tvořit si hodnoty a snažit se být bohatým.¹⁰⁰

Poté byl založen institut, který měl za úkol vychovávat mladé muže k plnění zodpovědných úkolů na úrovni vyšších řídicích stupňů. Vždy se vybralo 60 absolventů baťovy školy práce z ročníku narození 1919 – 1921, kteří byli přijati po posouzení pracovních výkonů a podle prospěchu a také na základě přijímacího pohovoru. Celkovým smyslem bylo dokonalé zvládnutí své profese jak po teoretické, tak po praktické pracovní stránce, znalost cizího jazyka, naučení žít mravným a skromným životem, společensky vystupovat a umět vést lidi.¹⁰¹

⁹⁶ BAŤA, T., *Úvahy a projevy*, s. 76.

⁹⁷ Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 87.

⁹⁸ BAŤA, T., *Úvahy a projevy*, s. 58.

⁹⁹ Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 90.

¹⁰⁰ Srov. tamtéž, s. 93.

¹⁰¹ Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 99.

- **Morálka a etika**

Tomáš Baťa kladl velký důraz na pracovní pořádek a disciplínu.¹⁰²

- **Aktivizace a motivace**

Do aktivizace patří aktivizační faktory, což jsou síly, které člověka nutí k jisté činnosti. Motivace ve firmě Baťa probíhala ve dvou formách. V první jako mzdový motivační systém, kde byli zaměstnanci motivováni vyšší mzdy, a v druhé, v podobě sociálního motivačního systému, kdy byli zaměstnanci motivováni jinými prostředky než penězi.¹⁰³

Dalšími rysy byla **podpora soutěživosti**, která pozitivně ovlivňovala výchovu mladých mužů a mladých žen a **osobní odpovědnost**, což bylo jednou ze základních specifik projevu samostatnosti oddělení.¹⁰⁴

- **Týdenní vyúčtování**

Týdenní období zde ovšem nebyl klasicky kalendářní týden, ale období od čtvrtka až do středy a v závodech mimo Zlín období od středy do úterý. Tím se zaručilo vypracování celkového zúčtování vždy v pátek do pravého poledne. Mzdy a podíl na zisku se tedy vyplácely týdně, na základě provedených plánů.¹⁰⁵

- **Vnitropodniková banka**

Firma Baťa a.s. disponovala vlastním bankovním systémem. Každému mladému muži a ženě a i zaměstnanci byla určitá pohyblivá část z mezd ukládána na osobní účet do firemní banky a ta každému vyplácela úrok ve výši 10% ročně.¹⁰⁶

- **Kalkulace**

Kalkulační oddělení bylo ve firmě nejdůležitějším útvarem ekonomického řízení firmy, pod které spadalo:¹⁰⁷

¹⁰² Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 104.

¹⁰³ Srov. tamtéž, s. 106.

¹⁰⁴ Srov. tamtéž, s. 113.

¹⁰⁵ Srov. tamtéž, s. 123.

¹⁰⁶ Srov. tamtéž, s. 125.

- stanovovat kalkulační ceny surovin a materiálu,
- stanovovat odváděcí ceny výrobků,
- schvalovat výrobní předpisy,
- určovat limity spotřeb surovin a materiálu, úkolových mezd a výrobních režii podle rozpisu,
- vypracovávat úkolové sazby dělníků ve výrobě,
- ekonomické hodnocení kolekcí obuvi,
- určovat limity dílenské režie.

- **Kontrola kvality**

S těmito rysy se spojují nejznámější hesla jako „Čistota a pořádek = kvalita“ „Nejlepší jakost, nejnižší ceny“.¹⁰⁸ Kontrola kvality probíhala v průběhu výroby a zajišťovala tyto činnosti:¹⁰⁹

- přísnou a důslednou přejímku materiálů a polotovarů, prováděnou manipulanty a mistry v přejímacích dílnách,
- vedoucími pracovníky, provádějícími namátkové kontroly,
- příjemci na konci šicích dílen a na pásu,
- všeobecné vědomí hesla „Nepokračuj ve špatné práci“, kdy v případě přehlídnutí vady, byly sráženy mzdy dělníkům.

- **Vnitropodniková doprava**

Doprava byla pro Tomáše Baťu velkou vášní a zálibou, obzvláště letecká, kterou využíval na svých cestách do zahraničí a bez níž by mu některé cesty trvaly i několik let. Největší pozornost věnoval ovšem dopravě silniční, a to v podobě vybudování rovných asfaltových silnic v závodě. Tomáš Baťa se zajímal i o lodní dopravu a vybudoval známý Baťův kanál.¹¹⁰

¹⁰⁷ Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 127.

¹⁰⁸ BAŤA, T., *Úvahy a projevy*, s. 170.

¹⁰⁹ Srov. LEŠINGORVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 151.

¹¹⁰ Srov. tamtéž, s. 152.

- **Prodej a obchod**

Obchod představoval vedle nákupu a výroby třetí činnost firmy. Atmosféra prodejen byla vedena heslem „Náš zákazník, náš pán“ a zaměstnanci se museli chovat podle několika zásad:¹¹¹

- přivítat zákazníka při vstupu do prodejny,
- položit zákazníkovi vřelou otázku,
- nabídnout zákazníkovi obuv a pomoci mu při výběru a zkoušení obuvi,
- spočítat a oznámit zákazníkovi cenu vybraného zboží,
- doporučit zákazníkovi ochranné a ošetřující prostředky na obuv.

- **Reklama**

Pro reklamy, firmy Baťa, bylo typické několik faktorů. Neobsahovala žádné nejasnosti a nesmysly, nekopírovala reklamy jiných společností a byla zcela originální ve využívání reklamních prostředků, jimiž byly:¹¹²

- plechové štíty, papírové plakáty, letáky,
- výkladní skříně, portály, logo,
- reklama službou,
- reklamní dopisy, noviny,
- živá reklama ve výkladech,
- vzdušná, letecká reklama.

V letech 1921 – 1922, po první světové válce, přišla další krize a tak Tomáš přistoupil k psychologickému opatření, známém pod pojmem „**Baťovská cena**“, neboli cena končící devítkou. Tato cena měla působit na zákazníka levnějším dojmem. Po této akci, roku 1922, Tomáš Baťa přišel s novým nápadem udělat reklamní akci pod názvem „**Baťa drtí drahotu**“, kdy všechno zboží zlevnil o 50%.¹¹³

¹¹¹ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 159.

¹¹² Srov. tamtéž, s. 163.

¹¹³ Srov. tamtéž, s. 165.

4.6.3 Baťova motivace zaměstnanců

Firma Baťa měla několik faktorů, které motivovaly jejich zaměstnance k práci:¹¹⁴

- vysoké mzdy (podíl na zisku a ztrátě, prémie za ušetřený materiál),
- možnost postupu a vyvíjení se,
- výchova vzdělání,
- výuka jazyků,
- jméno a prestiž firmy Baťa,
- možnost vycestovat do zahraničí,
- zajištění ubytování (Baťovské domky),
- sociální politika firmy.

4.6.4 Přínosy využití Baťovy soustavy řízení dnes

Výše popsané jednotlivé rysy Baťovy soustavy řízení, by i současným firmám byly velkým přínosem. V dnešní době by velmi usnadnilo administrativu zakládání kartoték zaměstnanců ve firmách. Zaměstnavatelé by tak měli potřebné informace k efektivnímu řízení svých pracovníků, mohli by vidět jejich průběh pracovního vývoje a při zařazování nových pracovníků do procesu, by ihned věděli, která pozice je pro ně nejlepší. V dnešních firmách je častěji užívaná hodinová mzda, což v častých případech vede k demotivaci zaměstnanců. Zavedení mzdy úkolové by mělo za následek zvýšení produktivity a kvality výroby. Dále by jistým přínosem pro firmy bylo zavádění vlastních škol, kde by si vzdělávali a vychovávaly své potencionální zaměstnance k obrazu svému a ušetřily by náklady a čas na jejich zaučení. Další výhodou, spíše pro zaměstnance, by bylo zavedení vnitropodnikových bank ve firmách. Zaměstnanci by tak měli možnost bezplatně si ukládat části svých výdělků, které by se jim zhodnocovali úrokem. Určitě by některým firmám prospěl přísnější a pečlivější postup výběru zaměstnanců, na základě dotazníků, referencí o člověku, osobním pohovorem a psychologickými zkouškami. Opět by to ušetřilo jisté náklady a čas na výběr a zaučení chybně vybraných zaměstnanců. V dřívějších dobách se u firmy Baťa osvědčilo zavedení účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě. Vedlo to k velké motivaci pracovníků, jakož i celku a i ke snížení nákladů.

¹¹⁴ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 57.

4.7 Značka Baťa v čase

V této podkapitole, praktické části bakalářské práce, budou popsány jednotlivé změny a celkový průběh vývoje značky Baťa jednak v době historické, tedy od samotného vzniku firmy Baťa a.s. roku 1894, až po rok 1992, tak v době současné. Nastíněny budou i plány této značky do budoucna.

4.7.1 Historie značky Baťa a.s.

Historie dnešní značky „Baťa a.s.“ začala se vznikem obuvnické živnosti „**A. Baťa**“ (Obuvnický závod Antonína Bati) s předmětem podnikání „obuvnické řemeslo“, založenou Tomášem, Antonínem a Annou Baťovými, dne 24.9. 1894.¹¹⁵

Další změna značky proběhla dne 1.8. 1900, kdy zanikl původní předmět podnikání a jméno „A. Baťa“ a zároveň vzniklo „**A. & T. Baťa v.o.s.**“ spolu s novým předmětem podnikání „výroba plátěné a houněné obuvi“. Veřejnými společníky byli Tomáš a Antonín Baťa, kteří firmu veřejně zastupovali a dělili si zisk v poměru 55% pro Tomáše a 45% pro Antonína. Z důvodu úmrtí Antonína Bati, roku 1908, byl název změněn na „**T. & A. Baťa v.o.s.**“. Vedení ve firmě tedy zcela převzal Tomáš Baťa a změnil se i předmět podnikání „První Rakousko – Uherská mechanická továrna na plátěnou obuv ve Zlíně na Moravě“.¹¹⁶

Roku 1931 se opět změnilo jméno firmy na „**Baťa, a.s. Zlín**“ s předmětem podnikání „výroba obuvi, gumárenství, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnika, chemický průmysl, textilie, dřevařství, polygrafika, potravinářství, papírenství, těžba lignitu, dopravní a pojišťovací činnost“.¹¹⁷

Po skončení druhé světové války, dne 7.3. 1946 firma Baťa změnila název na „**Baťa n.p. Zlín**“. Toto jméno firmě nevydrželo dlouho, neboť roku 1949 bylo město Zlín přejmenováno na Gottwaldov, podle prvního komunistického prezidenta Československa Klementa Gottwalda a opět se změnil i název firmy na „**Svit n.p. Gottwaldov**“.¹¹⁸

V roce 1989 se Tomáš Baťa, zvaný Tomík, vrátil do Československa, do tehdejšího Gottwaldova a roku 1990 bylo rozhodnuto o navrácení původního názvu Zlín.

¹¹⁵ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 23

¹¹⁶ Srov. tamtéž, s. 25.

¹¹⁷ Srov. tamtéž, s. 31.

¹¹⁸ Srov. tamtéž, s. 42.

Po více než padesáti letech, roku 1992, se firma tedy znovu vrátila do tehdejšího Československa. Centrála firmy s konečným názvem, užívaným až dodnes „**Baťa a.s.**“ se usídlila opět ve Zlíně.¹¹⁹

4.7.2 Současnost značky Baťa a.s.

Vznik Baťa, akciová společnost je datován na 26. Listopadu 1991, kdy se hlavním předmětem činnosti společnosti stala výroba, nákup a prodej obuvi, ponožek, punčochového zboží, galanterie a doplňků.¹²⁰

V současné době je firma Baťa a.s. velmi prosperující a tradicí provázanou firmu, která zaznamenává největší úspěch ze všech prodejců obuvi v České republice. Její celosvětové pokrytí činí více než 4600 obchodů s více než 40 000 zaměstnanci, kteří denně obslouží kolem 1 000 000 zákazníků denně. Společnost Baťa a.s. tedy působí po celém světě, konkrétně na pěti kontinentech a to v Evropě, Americe, Africe a v Asii a Tichomoří. V příloze 1 je vidět výčet prodejen Baťa po celém světě. Provozuje prodej ve více než 50 zemích a má 40 výrobních závodů se sídlem ve 26 zemích. Sortiment výrobků Baťa a.s. doplňuje i sortiment sportovního obuvi a oblečení značky Athletes Word, která nabízí zboží s logem značek Adidas, Nike, Power, Salomon, Vans, DC Shoes, New Balance, Columbia a Reebok.¹²¹

S obdobím celosvětové finanční krize se značka Baťa a.s. potýká různorodě. Na jedné je Evropa, Španělsko a Portugalsko, kde jsou nyní zaznamenávány hrozné výsledky v celkovém prodeji, a na straně druhé Čína a Malajsie, kde jsou naopak zaznamenány velmi plusové výsledky a celkový růst této značky je více než uspokojivý a překvapující.¹²²

4.7.3 Budoucnost značky Baťa a.s.

Už od svého vzniku se tato firma, značky Baťa a.s., snaží o rozvoj mezinárodního podnikání, které je lidské nejen ke svým zákazníkům a zaměstnancům ale k celému širokému okolí.

¹¹⁹ Srov. LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí, s. 45.

¹²⁰ Srov. Výroční zpráva o činnosti společnosti Baťa a.s., *Justice* [online].

¹²¹ Srov. Baťa ve světě. *Baťa* [online].

¹²² Srov. BŘEŠŤAN, R., Podnikání podle vzoru Baťa. *Ekonom. Ihned* [online].

Tedy jedním z cílů vedení firmy do budoucna, je udržovat tento rozvoj a stále pronikat do více států rozšiřováním svých poboček v zahraničí a udržet své pozice mezi stále se rozrůstající se konkurencí. Rozvoj této značky jde neustále dopředu, má tendence se vyvíjet a jít s krokem stále novodobější doby a více náročnějších požadavků spotřebitelů. Jedním z dalších plánů je, že podnik zůstane v rodině, což se po celou dobu působení této firmy osvědčilo a přináší to jistou svobodu v rozhodování. Velký vliv na firmu Baťa a.s. má i stále doznívající hospodářská krize. Plánem, v této ekonomicky nestabilní a konkurencí nabitým období, je optimalizovat portfolio nabízené kolekce, kontinuálně redukovat nákladové položky a optimalizovat obchodní síť.¹²³

Společnost Baťa také připravuje první společnou kampaň pro svou značku, ve spolupráci s agenturou Kaspern Jung von Matt novou ATL. Nově vzniklá kolekce bude probíhat ve dvou fázích, jarní a podzimní. Tím se chce přiblížit mladší generaci spotřebitelů a vybudovat novou image značky.¹²⁴

Ovšem jeden zcela jasný plán do budoucna, kterým se firma Baťa a.s. bude řídit, má daný už od svého počátku, a to dělat jen takovou práci, která bude sloužit veřejnosti.

4.8 Prvky značky Baťa a.s

Ve výše uvedené kapitole budou rozebrány konkrétní prvky značky Baťa a srovnány s informacemi zjištěnými v teoretické části.

4.8.1 Jméno

Jméno „Baťa“ je jednoduché, smysluplné, odlišující a neobvyklé. A zároveň, díky vynechání háčku nad písmenem „t“ v zahraničních zemích, je i snadno vyslovitelné. Ve jménu „Baťa“ se objevuje i souvislost s jejím zakladatelem Tomášem Baťou. Můžu tedy s jistotou říci, že jméno „Baťa“ splňuje všechny podmínky správně vybraného jména firmy. Tradicí provázané a zvukné jméno „Baťa“ je pro tuto firmu velmi významné a nikdy nebylo a ani nebude potřeba ho měnit, neboť dnes snad neexistuje nikdo, kdo by tuto značku neznal.

¹²³ Srov. BŘEŠŤAN, R., Podnikání podle vzoru Baťa. *Ekonom. Ihned* [online].

¹²⁴ Srov. Nová kampaň značky Baťa. *Marketingové noviny* [online].

4.8.2 Logo

Logo firmy Baťa a.s. je jedinečné a dobře zapamatovatelné, protože není nijak složité. Velkou výhodou je, že logo je i samotným jménem značky, což posiluje vazbu mezi značkou a vizuálním vnímání a urychluje tak rozpoznání značky. To je důležité hlavně z hlediska spotřebitelů.



Obr. 5 – Logo Baťa a.s.¹²⁵

4.8.3 URL

URL je v dnešní době velmi důležitým prvkem značky, neboť nejen současný obchodní svět ovládl internet a stále více lidí ho používá k nákupu zboží a služeb. Webová adresa firmy pro Českou republiku je www.bata.cz, pro slovenskou republiku www.bata.sk a pro zahraničí www.bata.com. Tato adresa je jednoduchá, zcela jednoznačná a logická. Každý kdo se chce s touto firmou seznámit, nemá nejmenší problém s jejím vyhledáním na internetu, díky jednoduchému a logickému názvu internetové stránky.

4.8.4 Slogany

Příklad současného sloganu firmy Baťa a.s. můžeme vidět na obr. Je stručný, výstižný a jasně popisuje přínosy, plynoucí spotřebitelům při nákupu výrobků Baťa. Je i lehce zapamatovatelný. Tomáš Baťa neměl nouzi o obměnu sloganů, takže nehrozila jistá „oposlouchanost“ ze strany spotřebitelů. Slogan je velmi významný pro tuto značku, neboť díky Tomáši Baťe a jeho pestrosti a originalitě ve vymýšlení trefných sloganů, si ji lidé právě spojují s těmito „baťovskými“ slogany, které k ní neoddělitelně patří. Jak už jsem se zmiňovala v oddílu 4.7.3. Budoucnost značky Baťa a.s., v současnosti firma Baťa a.s. chystá kampaň, kde mimo představení nové kolekce, proběhne i změna stávajícího sloganu „Obouváme svět“ na „Známe příběh každé boty“.

¹²⁵ *Boty Baťa* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.bata-online.cz/bata-cz>>.



Obr. 6 – Logo Baťa a.s. se sloganem¹²⁶

4.8.5 Představitelé

V případě námi analyzované firmy mají představitelé lidskou podobu, často je ztvárňovali a stále ztvárňují slavné osobnosti. Na níže uvedených obrázcích, je možno vidět mnou vybrané příklady představitelů firmy Baťa. V minulosti byl představitelem firmy, pro výrobu pneumatik, i známý komik Vlasta Burian.



Obr. 7 – Vlasta Burian – představitel Baťa a.s. pro výrobu pneumatik¹²⁷

¹²⁶ Baťa [online]. Dostupné na WWW:< <http://www.bata.cz/>>.

¹²⁷ BOHUMIL, L., *Základní rysy Baťova koncernu v Československu* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/zakladni-rysy-vyvoje-batova-koncernu-v-ceskoslovensku.html>>.

V roce 2006 – 2007 představiteli firmy pro reklamu byli herečka Linda Rybová a herec Tomáš Krejčíř.



Obr. 8 – Linda rybová a Tomáš Krejčíř – představitelé Baťa a.s.¹²⁸

V roce 2008 – 2009 se novými tvářemi značky Baťa stala herečka Jitka Čvančarová a Saša Rašilov.



Obr. 9 – Jitka Čvančarová¹²⁹

¹²⁸ RÚŽIČKOVÁ, M., Celebrity na prodej. *Mladá žena.cz* [online]. Dostupné na WWW: <<http://mladazena.maminka.cz/scripts/detail.php?id=303857>>.

¹²⁹ Baťa má nové tváře. *Baťa* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.bata.cz/aktualita/bata-ma-nove-tvare>>.



Obr. 10 – Saša Rašilov¹³⁰

Od roku 2011, s přípravou nové kampaně značky Baťa (více v oddílu 4.7.3.) se změnil i reklamní plakáty a jejich představitelé.



Obr. 11 – Nová reklamní kampaň¹³¹

¹³⁰ Baťa má nové tváře. *Baťa* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.bata.cz/aktualita/bata-ma-nove-tvare>>.

¹³¹ Nová kampaň značky Baťa. *Marketingové noviny* [online]. Dostupné na WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=10939>.

4.8.6 Obal

Primárním, tedy hlavním obalem používaným na výrobky Baťa a.s. je krabice, barevného stylu, na které je viditelný nápis společnosti Baťa a.s. Jsou na ní čitelně vyznačeny potřebné informace, jako velikost, barva, nebo označení druhu obuvi a samozřejmě čárový kód. Plní tedy funkci informační, jak pro zákazníka, tak i pro zaměstnance. Je důležité neopomenout i transportní obal a jeho ochrannou vlastnost, umožňující bezpečnou manipulaci s výrobkem. Při převozu jsou výrobky ještě navíc chráněny speciální transportní folií. I obal hraje důležitou roli ve významnosti této značky, jak ze strany spotřebitelů, z estetického hlediska, tak ze strany firmy, z důvodu reprezentace a reklamy.

4.9 Navržení komunikační strategie

Na základě výše uvedené analýzy, bude nyní předloženo několik návrhů, co by měla firma ještě zlepšit, aby byla významnější v očích spotřebitelů, a jak a prostřednictvím čeho, by s nimi měla lépe komunikovat.

Prvním zjištěným nedostatkem je poměrně malá investice do **televizní reklamy**. V současnosti je promlouvání ze stran firem ke spotřebitelům, prostřednictvím reklam v televizi považováno za neúčinnější a nejviditelnější prostředek komunikace a propagace vnějšmu okolí. Reklama v televizi je jako jediná schopna pokrýt co největší okruh spotřebitelů, hlavně i z geografického hlediska, bez takzvaného kontaktu „face to face“ (tváří v tvář) mezi firmou a spotřebitelem.

Ovšem tato výhoda na jedné straně, sebou nese i jisté nevýhody, na straně druhé. A tím se dostávám i k druhému nedostatku a jeho následnému doporučení, jak zlepšit komunikaci se spotřebiteli. Firma Baťa by měla zlepšit, ba dokonce obnovit, **podporu prodeje prostřednictvím osobního kontaktu**, což bylo v minulosti jednou z největších předností a konkurenčních výhod firmy Baťa. Dnešní společnosti si velmi zvykly na jistou pohodlnost, zveřejňování svých produktů prostřednictvím médií. Tato komunikace je jistě účinná, ale velmi neosobní a jednosměrná. Zpětné osobní reakce, jsou dnes nahrazeny pomocí internetu a webových stránek, kterými tato firma disponuje.

Dnes se již pomalu vytrácí vřelost a komunikativnost ze strany zaměstnanců k zákazníkům, pro kterou byla právě tato firma známá.

Zákazníci by přivítali více osobní oboustranné komunikace nejen na prodejnách této firmy, ale také prostřednictvím předváděcích akcí a veletrhů. Opět by tak obsáhli širší spektrum spotřebitelů. Další mezerou, zjištěnou na základě analýzy značky Baťa, je její **vlastní znělka**. Tento nedostatek je samozřejmě spojen s mezerou v televizní reklamě, rozebíranou již výše, ovšem kdyby tato firma měla svou vlastní typickou znělku, hranou jako součást televizní reklamy, v rádiích a na prodejnách, opět by to znamenalo oslovení větší škály spotřebitelů. Do hry by se dostal další vjem, a to sluchový. A po postupném vštěpování této znělky ve spojení s reklamou, by po určitém čase stačilo jen pro připomenutí a vytvoření si spojitosti znělky se značkou, pouze zaznění prvních tonů popěvku.

Další doporučení firmě Baťa a.s. se týká **podpory celkového vnímání firmy Baťa u mladší generace** formou přednášek, besed, filmů atd. Na základě získaných informací, během analyzování nejen značky ale celkově i firmy Baťa a.s., bylo zjištěno, že hlubší význam a tradici této značky mladší generaci uniká. Jedná se hlavně o generaci nad ročník 1997, tedy žáky základních a středních škol. Téměř určitě si spojí název firmy Baťa s jejím zakladatelem Tomášem Baťou, avšak už jim uniká historie a vývoj firmy, samotné podnikatelské začátky Tomáše Bati, jeho filosofie a strategie úspěšného podnikání a vůbec umění, jak z obuvníka Tomáše Bati vznikl jeden z nejúspěšnějších podnikatelů světa a malého obuvnického řemesla nadnárodní podnik. Lépe by pak rozpoznali rozdíly mezi obuví značky Baťa a ostatními prodejci obuvi.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo podrobně prozkoumat a analyzovat význam značky pro firmu Baťa a.s., identifikovat nedostatky a následně předložit návrhy na zlepšení a navrhnout komunikační strategii k podpoře ještě většího významu této firmy v očích spotřebitelů a její konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byl rozebrán nejprve pojem obchodní firma, konkrétně její definování, nastínění, jak se bránit proti jejímu zneužití a neoprávněnému zacházení a také vysvětlení, často zaměnitelných významů pojmů firemní identita a firemní image. Dalším, jedním z nejdůležitějších pojmů v bakalářské práci je značka. V současnosti rapidně roste počet značek a tím roste i jejich význam. Je tedy přímo nezbytné, aby se svou značkou zabývala a rozvíjela ji i firma Baťa a.s., aby nepodlehla v konkurenčním boji. V práci je vysvětlen její celkový význam vzhledem ke spotřebitelům, ale i k ostatním firmám. Dále je popsán samotný účel, cíl, hodnoty značky a přínosy, které plynou z jejich správného definování. Další podkapitolou bakalářské práce je srovnání značky v čase, tedy popsání samotného původu značky, její historie, současnosti a budoucnosti. Poté následné rozebrání jednotlivých prvků značky, jméno, logo, URL, slogan, představitel, obal a popsání toho, co by měl každý z těchto prvků splňovat. V samotném závěru teoretické části je přiblížena třetí podstatná kapitola, brand management, neboli řízení značky a také její budování.

V praktické části byly vědomosti a informace, získané z prostudování literatury potřebné k napsání teoretické práce, využity a aplikovány na vybranou firmu Baťa a.s. Nejprve byla představena firma Baťa a.s., která je největším prodejcem obuvi v České republice. Poté popsána její dlouhá a pestrá historie, která byla doprovázena mnoha úspěchy, ale i neúspěchy a těžkými období, které zapříčinily dvě světové války a jejich dopady. Dále byla rozebrána jak hlavní výroba této firmy tak i výroba mimo obuv, kde jako příklad jsou uvedeny hodnoty výrobního a maloobchodního sortimentu v letech 2009 a 2010, které můžeme vidět v Tab. 5. Důležité bylo neopomenout podrobně popsat a přiblížit postavu Tomáše Bati a poukázat na jeho osobnost, podnikatelského ducha a cílevědomost. Také byla věnována velká pozornost jeho filozofii a známé soustavě řízení, kde byly jednotlivě rozebrány nejznámější rysy jeho řízení, známé také pod pojmem Baťova soustava řízení.

Bylo důležité se zmínit i o konkurenčních výhodách a Baťově motivaci zaměstnanců. Značnou provázanost s teoretickou částí, obsahuje podkapitola značka v čase, konkrétně značka Baťa a.s. v čase. Tedy podrobně od vzniku značky, přes její změny až do současnosti, kde jsou uvedeny i konkrétní čísla, poukazující na úspěšnost a velikost této značky. Také je přiblíženo, jak si tato značka vede v jednotlivých zemích, v době doznívající krize a nastíněny její plány do budoucna. K jednotlivým prvkům značky bylo přistupováno z konkrétního hlediska v podobě prvků značky Baťa a.s, kde byla posuzována jejich správnost a významnost pro firmu Baťa a.s. Na základě těchto informací byly provedeny jisté návrhy na zlepšení komunikace firmy se spotřebiteli a doporučena komunikační strategie v podobě investice do televizní reklamy, podpory osobního prodeje, vlastní znělky a podpory celkového vnímání firmy Baťa u mladší generace, čímž byl splněn cíl mé bakalářské práce.

Závěrem lze konstatovat, že značka firmy je jako jméno osoby, odráží se v něm naše čestnost, loajálnost a svědomitost. Značka firmy Baťa a.s. se může chlubit nejen těmito vlastnostmi, ale i její jedinečností, dlouholetou tradicí a kvalitou.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Petra Gromesová
Instituce:	Moravská vysoká škola
Název práce v českém jazyce:	Analýza významu značky pro firmu Baťa
Název práce v anglickém jazyce:	Analysis of the Importance of Baťa's Brand
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková
Počet stran:	66
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova v českém jazyce:	značka, firma, řízení značky, strategie, prvky značky, Tomáš Baťa, Baťa a.s.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	brand, company, brand management, strategy, brand elements, Tomáš Baťa, Bata a.s.

Cílem této bakalářské práce na téma Analýza významu značky pro firmu Baťa, bylo provedení podrobné analýzy značky Baťa, zjištění jejího významu pro tuto firmu a následné předložení návrhu komunikační strategie pro zvýšení významu značky Baťa. Dílčími cíly práce bylo definování a popsání hlavních pojmů, kterými jsou firma, značka a celkově brand management, aplikování těchto zjištěných znalostí do praktické části a vytvoření efektivnějšího návrhu komunikační strategie pro firmu Baťa, která je desítky let jedním z největších výrobců obuvi v České republice a velmi významným po celém světě. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou a v závěru práce jsou předloženy konkrétní návrhy komunikační strategie.

Main goal of this bachelor on the topic Analysis of the importance of Baťa's brand was detailed analysis of Baťa's brand, find its importance for company and introduce concept of communication strategy to increase importance of Baťa brand.

Additional goals of this thesis were to define and describe main terms such as company, brand and brand management itself, application of gathered knowledge into praxis and creation of more effective concept of communication strategy for Bat'a Company, which is one of the greatest shoe producers in Czech Republic and is very important all over the world. Bachelor thesis is divided into theoretical part, practical part and in conclusion of the thesis there is concrete concept of communication strategy introduced.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] BAŘA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati: HART PRESS, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [2] CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Bařa*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Baři ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky: HART PRESS, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.
- [3] HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [4] CHERNATONY, de Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- [5] KASHANI, Kamran. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [6] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [7] LEŠINGROVÁ, Romana. *Bařova soustava řízení*. 1. vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta ekonomiky a managementu: Romana Vítková, 2005. 152 s. ISBN 80-7318-263-7.
- [8] LEŠINGROVÁ, Romana. *Bařova soustava řízení*. 3. vyd. Zlín: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [9] OLINS, Wally. *O značkách*. 1. vyd. Praha: Dokořán., 2009. 253 s. ISBN 978-7363-261-8.

- [10] PŘIBOVÁ, Marie., aj., *Strategické řízení značky: brand management*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000. 147 s. ISBN 80-86119-27-0.
- [11] TAYLOR, David. *Brand management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.
- [12] VYSEKALOVÁ, Jitka, a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790.

Internetové zdroje

- [13] AKRMAN, Libor. Žebříček nejcennějších značek: Mezi elitu se derou i ruské firmy. *Ihned.cz* [online]. 2011 [2012-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-svet/c1-51802080-zebricek-nejcennejsich-znacek-sveta-mezi-elitu-se-derou-i-ruske-firmy>>.
- [14] BŘEŠŤAN, Robert. Podnikání podle vzoru Baťa. *Ekonom Ihned* [online]. 2012 [2012-02-26]. Dostupné na WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-54844430-podnikani-podle-vzoru-bata>>.
- [15] RYPÁČEK, Pavel. Strategic brand management – historie, současnost, budoucnost (I.). *Marketingové noviny* [online]. 2003[2012-02-28]. Dostupné na WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1380&strategic-brand-management--historie-soucasnost-budoucnost-i>.
- [16] RYPÁČEK, Pavel. Budování značek. *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1071&budovani-znacek>.
- [17] Baťa ve světě [online]. 2010 [2012-02-17]. *Baťa*. Dostupné na WWW: <<http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>>.

- [18] Výroční zpráva o činnosti společnosti Baťa a.s. [online]. 2010 [2012-02-18]. *Justice*. Dostupné na WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a285154&slCis=700579796&klic=ZEQGjizh6QD97z0NuazbbA%3d%3d>>.
- [19] Nová kampaň značky Baťa. *Marketingové noviny* [online]. 2012 [2012-03-12]. Dostupné na WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=10939>.

Právní prameny

Zák. č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Seznam zkratek

AMA	American Marketing Association
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BSO	Bata Shoe Organization
Cca	cirka
CI	Corporate Identity
např.	například
n.p.	národní podnik
obr.	obrázek
s.	strana
SPH	Systém podnikového hospodářství
s.r.o.	s ručením omezeným
srov.	srovnání
tab.	tabulka
URL	Uniform resource Locators

Seznam obrázků

Obr. 1 – Role značky.....	16
Obr. 2 – Cíle značky v procesu budování a udržení značky	21
Obr. 3 – Logo jako součást značky	25
Obr. 4 – Tomáš Baťa (1876-1932).....	39
Obr. 6 – Logo Baťa a.s.	50
Obr. 7 – Logo Baťa a.s. se sloganem	51
Obr. 8 – Vlasta Burian – představitel Baťa a.s. pro výrobu pneumatik.....	51
Obr. 9 – Linda rybová a Tomáš Krejčíř – představitelé Baťa a.s.	52
Obr. 10 – Jitka Čvančarová.....	52
Obr. 11 – Saša Rašilov	53
Obr. 12 – Nová reklamní kampaň.....	53

Seznam tabulek

Tab. 1 – Výrobní a maloobchodní sortiment (v tis. Kč)	36
Tab. 2 – Týdenní podíl spolupracovníků firmy Baťa na zisku v Kč.....	41

Seznam příloh

Příloha I – Prodejny Baťa a.s. ve světě

Příloha II – Rodokmen rodu Baťů

Přílohy

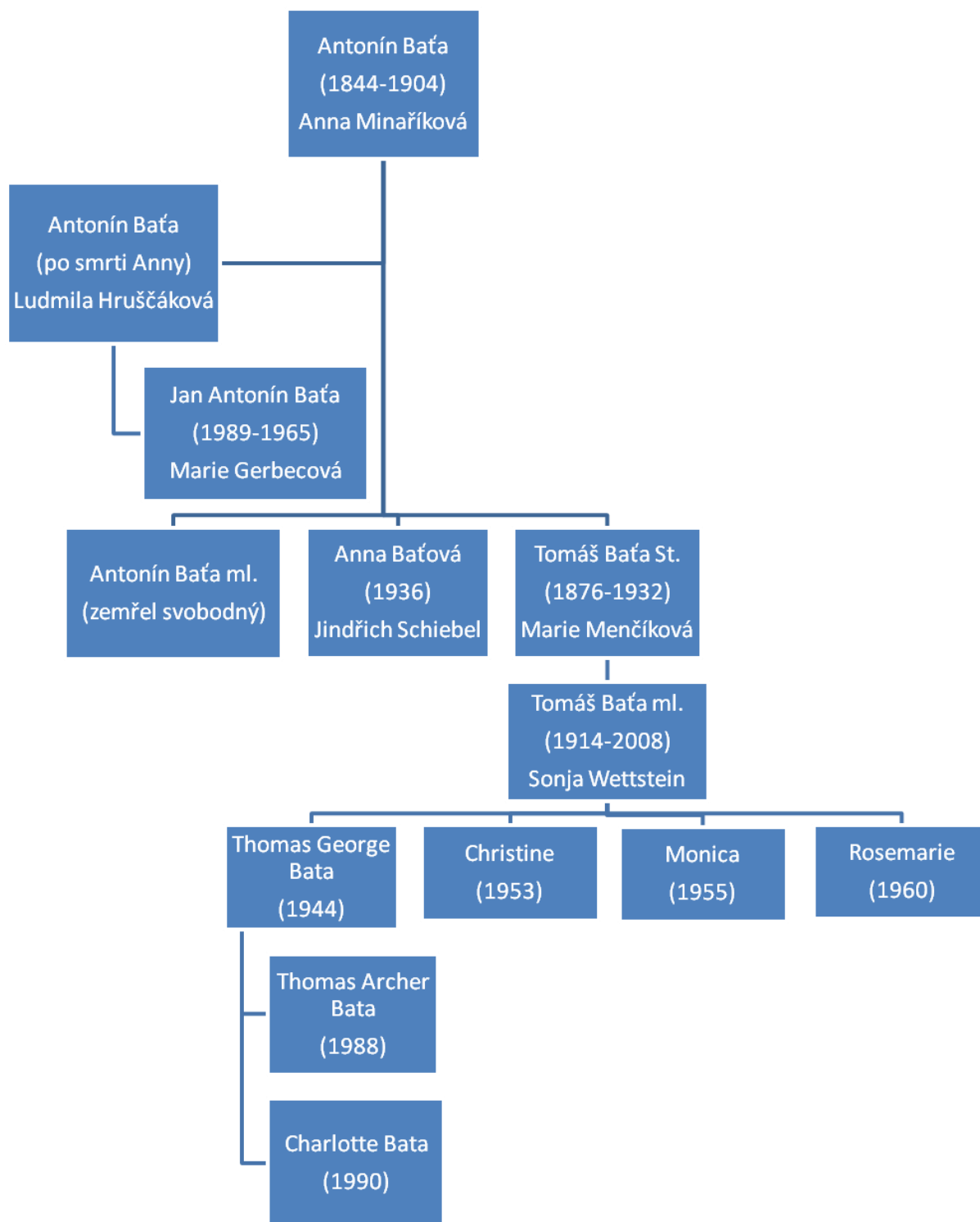
Příloha I – Prodejny Baťa a.s. ve světě¹³²

Evropa	Asie a Tichomoří	Amerika	Afrika
<ul style="list-style-type: none">• Albánie• Arménie• Rakousko• Ázerbájdžán• Bosna a Hercegovina• Bulharsko• Chorvatsko• Kypr• Česká republika• Estonsko• Francie• Gruzie• Řecko• Maďarsko• Island• Itálie• Kosovo• Lotyšsko• Litva• Makedonie• Malta• Moldavsko• Černá Hora• Nizozemsko• Polsko• Portugalsko• Rumunsko• Rusko• Srbsko• Slovensko• Slovinsko• Španělsko• Švýcarsko	<ul style="list-style-type: none">• Austrálie• Bahrajn• Bangladéš• Brunej• Kambodža• Čína• Indie• Indonésie• Jordán• Libanon• Malajsie• Singapur• Nový Zéland• Myanmar• Pákistán• Filipíny• Katar• Srí Lanka• Thajsko• Vietnam	<ul style="list-style-type: none">• Bolívie• Kanada• Chile• Kolumbie• Ekvádor• Mexiko• Peru	<ul style="list-style-type: none">• Alžírsko• Botswana• Keňa• Malawi• Mauricius• Jižní Afrika• Tanzanie• Uganda• Zambie• Zimbabwe

¹³² Local stores [online]. 2010 [2012-03-15]. Bata. Dostupné na WWW:

< <http://www.bata.com/regions.php>>. (obrázek: vlastní práce)

Příloha II – Rodokmen rodu Baťů¹³³



¹³³ LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. (Grafické zobrazení: vlastní práce)