

ŠKOLSKÝ MARKETING V RÁMCI BAŤOVSKÉHO ŠKOLSTVÍ V OBDOBÍ 20. - 40. LET 20. STOLETÍ.

School marketing within Bata
Education in 20s-40s of the 20th century.

Karel Kostka

Abstrakt: Marketing je moderním pojmem pro řízení, přístupy a činnosti v podnikání, jejichž prostřednictvím se naplňují cíle organizace. Proniká do všech sfér života tržní společnosti, školství nevyjímaje. Vybrané pragmaticky orientované marketingové aktivity (ačkoli se tak ve své době nenazývaly), můžeme analyzovat v kontextu tzv. Baťovského školství ve 20. až 40. letech 20. století. Ve své nadčasovosti mohou sloužit jako příklad i pro současné školství.

Abstract: Marketing is a modern concept for the management, approaches and activities in the business, through which the objectives of the organisation are met. It penetrates into all spheres of the market society, including education. Selected pragmatically oriented marketing activities (although they were not called such at the time), can be analyzed in the context of so-called Bata education in the 20s to 40s of the 20th century. In the timelessness they can serve as an example for contemporary education.

Klíčová slova:

Marketing, vzdělávání, Baťova škola práce, pokusné zlínské školství, školské reformy, pragmatická pedagogika.

Key words:

Marketing, education, the Baťa School of Work, Zlín's experimental education, education reform, pragmatic education.

1. Úvod

Smyslem mého textu není popis všech marketingových principů, které byly uplatňovány jak ve světoznámé firmě Baťa, tak v rámci tzv. baťovského školství, a už vůbec ne rozbor marketingové teorie. Naopak – smyslem je poukázat alespoň na vybrané intuitivní kroky a aktivity, které díky geniálnímu podnikateli Tomáši Baťovi (1876 – 1932) vedly k zásadní změně způsobu života obyvatel zlínského regionu v první polovině 20. století a k osvojení zdravého podnikatelského myšlení, které s překvapivou prudkostí pronikalo i do obecného, měšťanského i středního školství.

Nejvýznamější roli v Baťově rozhodování hrál podnikatelský instinkt, jehož podstatou i vyzněním byl soubor myšlenek, ideí, přesvědčení, rozhodnutí a kroků, které bychom dnes mohli přirovnat k pojetí marketingového mixu. Intuitivní marketing, který Baťa uplatňoval, inspiruje i po osmdesáti letech současnou generaci podnikatelů. Tvůrčí duch na Zlínsku si v mnoha směrech zachoval svoji specifickou „baťovskou“ tvář, přestože komunistický režim se snažil ve čtyřech dekádách od roku 1948 do roku 1989 rozvrátit a vymazat z paměti lidí vše, co se k éře baťovského Zlína vztahovalo, neváhal dokonce změnit i název města ze Zlína na Gottwaldov.

Než se ovšem pustíme do rozboru vybraných baťovských přístupů, zmiňme v úvodu alespoň krátce několik podstatných faktů, které s marketingem a historií na území České republiky a Slovenské republiky souvisí.

Společnou podstatu různých úhlů pohledu na marketing tvoří vždy jeden aspekt – snaha o maximální a efektivní naplnění potřeb a přání zákazníka. Současně s tím jde rovněž o uspokojení všech, kteří jsou v procesu marketingového přístupu a konání zainteresováni, včetně řešení případných konfliktních situací. Platí to nejenom v obchodě, průmyslu či zemědělství, ale také v oblasti vzdělávání a výchovy.

V zemích, kde po roce 1990 rozpad centrálně plánovaných ekonomik přinesl nadšení, ale i deziluzi a rozsáhlé politické změny, se myšlení orientované na trh a marketing začalo prosazovat velmi svérázným způsobem, podloženým pocitem bezbřehé svobody. Dynamika hospodářského rozvoje tak kolísala, protože staré, zažité, statické cesty ztrácely na životaschopnosti, a nové, orientované na trh, teprve vznikaly. Konkurenční prostředí, založené na aktivitách, bylo závislé na odstraňování ochranných opatření, postupu ekonomických a daňových reforem, privatizaci apod.

Marketingové koncepce jsou ovšem výsledkem dlouhodobého vývoje, a přestože je můžeme jako ucelené chápání tržního prostředí a jeho pravidel směřujících k cílovému trhu (target market) v ekonomické teorii komplexně sledovat u rozvinutých zemí západní Evropy a USA od poloviny minulého století, jejich kořeny jsou podstatně hlubší.

Příkladem firmy, která v tvrdém konkurenčním boji první poloviny 20. století přinesla zásadní změnu a ukázku uplatňování velmi pokročilých marketingových strategií (ačkoliv se tak ve své době nenazývaly), je světoznámé podnikatelské impérium Tomáše Baťa. Jeho výrobní a obchodní program se totiž od samého počátku opíral o Baťovu vizi budoucího výrobku a spokojeného zákazníka. Právě v tom spočívalo jádro jeho úvah, a podle této vize se budoval celý systém hospodářských, výrobních, obchodních, reklamních, servisních vzdělávacích, zdravotnických, sociálních a dalších aktivit uvnitř firmy, i v jejím vnějším prostředí.

Tomáš Baťa záhy pochopil, že firma stojí především na lidech a na jejich schopnosti uplatnit své znalosti a dovednosti, přesně plnit zadané úlohy, rozumět firemní filozofii a dlouhodobým cílům. Takových lidí se mu nedostávalo, a tak se jeho pozornost obrátila mimo jiné i na problematiku školství. Pojal ji stejným způsobem, jako své podnikání. V tomto případě ovšem nebyl produktem konkrétní výrobek vyrobený rukama dělníků nebo strojem, ale produktem byl absolvent školy, na jedné straně uspokojený vzdělávací službou, která měla podstatně vyšší úroveň, než tomu bylo u jiných, obdobných institucí, na druhé straně vybavený širokým a koncentrovaným souborem znalostí a dovedností. Je třeba zmínit, že portfolio vědomostí, znalostí a dovedností bylo cíleně orientováno především na potřeby firmy Baťa.

Trh vzdělávání je výjimečný a má celou řadu specifických aspektů. Je součástí hospodářské a ekonomické reality a fungují v něm tržní vztahy založené na nabídce a poptávce, přestože jsou prostřednictvím zásahů ministerstva školství a odborů školství do značné míry regulovány. Škola je, stejně jako každá jiná firma či instituce, tržním subjektem, přestože vždy existovala a existuje část odborníků, kteří považují označení školy jako tržního subjektu za nemravné.

Jestliže jsme zmínili marketing v souvislosti s rozvojem Baťovy firmy, pak v oblasti školství uplatňoval v zásadě stejný pragmatický a aktivní přístup, který se mu osvědčil ve výrobě a v obchodě. Analýza vlivu pedagogického pragmatismu na Baťovo školství a na zlínské pokusné školství je příležitostí, která může pro pedagogickou diskuzi a permanentní reformní snahy přinést jak inspiraci, tak podněty a poznatky využitelné v rámci současného pedagogického myšlení, a obohatit je o cenné a ověřené zkušenosti. Zejména proto, že jsou spojeny s marketingovým mixem, na svou dobu neobyčejně promyšleným a vyzrálým. Školy pod Baťovým vlivem dokázaly uplatňovat a využívat styl řízení vycházející z tržních principů a budovat pevné sítě propojující zákazníky školy, tedy žáky a rodiče, ale také veřejnost, instituce, firmy a především – přinesly do vzdělávacího prostředí dynamiku, aktivitu, efektivitu a vytvářely ze škol soudržné společenství.

Tomáš Baťa, a po jeho tragickém skonu následně Jan Antonín Baťa (1898 – 1965), podporovali a ovlivňovali v rámci své firemní filozofie zlínské školství tak, aby směřovalo k praktickému užitku a podporovalo zdravý individualismus, ale současně vedlo žáky k lidskému chování, které bylo schopno naplňovat společnou ideu, týmový duch i vyznávání mravních a společenských hodnot.

Zlínské školství bylo úzce vázáno k Baťově firmě, a to jak v jednotlivých stupních škol obecných, tak měšťanských i středních. Tomáš Baťa i Jan Antonín Baťa byli štědrými sponzory, ale za své peníze požadovali, aby se školství oprostilo od přebytečného akademismu a připravovalo absolventy pro skutečný reálný život. Tomáš Baťa se v tomto smyslu vyjádřil jednoznačně: „Vše, čemu se lidé učí, má mít nějaký cíl, má k něčemu sloužit. Učení musí sestoupit z nadhvězdných prostor mezi lidi.“ (BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Univerzita Tomáše Baťi ve Zlíně. Zlín. 2002. ISBN 80-7318-103-7. s. 80)

Přidejme ještě slova Dr. Josefa Kepřta, která pronesl k učitelskému sboru po prohlídce pokusné školy měšťanské v květnu 1935: „Byl jsem opravdu zvědav na Zlín, který si vybojoval jméno a postavení v pedagogickém světě a budí oprávněnou zvědavost...Velmi pěkný je poměr učitelů k dětem. Není vidět povýšenosti...Z celku vyplynul pěkný pojem obce, kde děti se cítí plnoprávními členy. To jsou již důsledky zásad činné školy, individuálního vyučování a dětské aktivity...Při vyučování je zřejmá samostatnost a aktivita žáků, a z toho vyplývající diferenciaci...Dychtivost po vědění je pozoruhodná...Jednotlivé třídy netvoří světy samy pro sebe, jak to často bývá. Zde přehradu mizejí a napomáhají tomu společná shromáždění a kroužky. Sceluje je společná idea, vyjádřená školskou hymnou.“ (Pokusná škola měšťanská ve Zlíně. 1935 – 1936. Sedmá výroční zpráva. Napsali členové učitelského sboru. Vydala škola svým nákladem. 1936. s.11)

2. Zárodky marketingového uvažování Tomáše Baťi

Marketing se prosazuje především v zemích, kde existuje rozvinuté tržní prostředí. Vytváří tlak na to, aby firmy prováděly neustálé průzkumy trhu, hledaly příležitosti, strategicky plánovaly, formulovaly své cíle a organizovaly svoji činnost způsobem, jenž jim umožní získávat a udržovat zákazníky a dostatečný podíl na trhu.

Moderní marketingová koncepce školy představuje orientaci na žáka, který je smyslem i cílem aktivit školy. Nikoli orientaci na školu jako instituci a na učitele, jak tomu bylo v tradičních školských koncepcích. Marketingová koncepce vychází z dlouhodobého

plánu, jehož východiskem je efektivní alokace finančních a personálních zdrojů, materiálního vybavení a všeho, co škola potřebuje ke své činnosti.

Zlínské školství mělo v této souvislosti před jinými školami v Československu velkou výhodu. Šlo o finanční zdroje firmy Baťa, které umožnily nejenom vybudování moderních a kvalitních školních budov, ale přivedly do škol i mimořádně erudované a kvalitní pedagogy. Navíc – Tomáš Baťa dokázal vdechnout zlínskému regionu ducha cílevědomosti, neobyčejné pracovitosti a velkých možností. Tato nejenom viditelná, ale do jisté míry i neviditelná struktura, která prorůstala celým regionem a šířila se postupně do celého Československa, do Evropy a posléze i do světa, představovala ojedinělý motivační koncept, do kterého vzdělávání přirozeně zapadalo.

Zúžený pohled na vzdělávání, do konce devatenáctého století velmi rozšířený, že místem vzdělávání je pouze škola a její vnitřní prostor, dostával najednou zcela jiné parametry. Baťa svým pragmatismem, schopností vidět příležitosti, zmocňovat se jich a dále je rozvíjet, vtiskl tvář a podnikatelského ducha i školám, které ať už jako továrník a podnikatel, tak jako starosta města Zlína, mohl ovlivňovat. Pochopil, a sám to poznal i ve svém útlém mládí, kdy dosáhl jen velmi skromného vzdělání, že výchovný a vzdělávací děj má složku řízenou, která se odehrává především ve škole, ale že každý žák je vychováván i nepřímo – prostředím, které existuje vně školy, počínaje rodinou a konče městským urbanismem, a samozřejmě především pořádkem a organizací společenského života. Byl přesvědčen o tom, že prostředí, ve kterém lidé žijí a pracují, není dobré ponechat náhodnému vývoji, ale že je třeba ho neustále kultivovat formou řízeného procesu. Pedagogové by v této souvislosti měli být pro žáky jak motivací a inspirací, tak i zdrojem neustálých námětů, včetně nápadů, jak prostředí úmyslně upravovat k stanovenému výchovnému cíli.

Už tady můžeme spatřovat zárodky marketingového myšlení – škola je považována za jeden z podstatných prvků širokých vztahů, ve kterých se proplétá obyčejný život rodin s hospodářskou a společenskou skutečností. Škola je v tomto vztahovém systému chápána jako jejich pevná součást, nikoli solitérní instituce, obrácená do sebe. Naopak – její činnost úzce koreluje, bez ohledu na sociální poměry žáků, s vývojem společenských a hospodářských poměrů a je na nich závislá.

Od první světové války se Baťovo impérium velice rychle rozrůstalo a zdokonalovalo, současně se Zlín přeměňoval z malého ospalého městečka v moderní průmyslovou metropoli. Baťa si uvědomoval, že děti mají mimořádný cit a pozorovací schopnost, navíc nebývají zatíženy tradicemi, takže jsou schopny zcela přirozeně absorbovat vše nové bez nostalgických zábran. A především – vycházel z vlastní zkušenosti, kdy měl možnost několikrát sám poznat, že praktický příklad je mnohem silnějším a efektivnějším nástrojem poznání než memorování a paměťové naučení.

Jako dospívající chlapec uvažoval velmi progresivně. Pochopil, že podnikatelskou budoucností není rukodělná práce, nýbrž práce založená na efektivním vynakládání sil a prostředků. Neměl žádný problém s tím, aby se inspiroval všude tam, kde se moderní a novátorské postupy uplatňovaly.

„Když byl Baťa sotva čtrnáctiletý, pracoval už jako docela řádný učeň v dílně svého otce v Uherském Hradišti, v městečku ležícím v sousedství Zlína, do kterého stará zlínská rodina Baťů se na nějaký čas přestěhovala. Tehdy se dozvěděl, že v ještě větším moravském městě, a to v Prostějově u firmy Färber se vyrábějí boty na strojích... rázem bylo

po jeho dosavadním klidu...Tomáš Baťa chtěl poznat ty stroje u Färbera v Prostějově, aby mohl rychleji a snáze vyrábět boty, prodávat boty a tím rychleji získati více peněz na jarmarcích a od zákazníků svého otce.“ (ERDÉLY, Evžen. Švec, který dobyl světa. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59-078-90. s. 39, 40)

Strojní výroba ho fascinovala, ale záhy pochopil, že nestačí jenom nakoupit stroje a vyrábět, ale stejně důležitým aspektem činnosti firmy je dlouhodobé plánování, obchodování, a celá řada dalších nezbytných aktivit a činností, bez kterých se z malé firmy nikdy nedá vystavět opravdu velký a prosperující podnik.

„V roce 1904, tedy ve svých 27 letech, se rozhodl Baťa odjet do Ameriky a získat v „zemi svobody a nekonečných možností“ životní zkušenosti (další pobyty v USA 1919 a 1926). Rok pracoval jako dělník v továrně v Lynnu (stát Massachusetts), při návratu do Evropy ještě přidal devět měsíců práce v Německu. Seznámil se nejenom s novými výrobními a obchodními postupy, ale i se systémem organizace práce a modelem prakticky orientovaného vzdělávání. Výrazně jej ovlivnil pragmatismus, směr založený na praktickém užitku konání, orientaci na výsledek, prospěch a úspěch, který svoji podobu našel jak ve filozofii, tak i v sociálně politické oblasti. Amerika potvrdila Tomáši Baťovi to, o čem doposud přemýšlel: Racionální výroba, síla strojů a strojové mechanizace jsou podmínkami úspěšného podnikání. Současně se utvrdil v tom, že k úspěšnému podnikání vede zejména celkové nastavení „organismu“ firmy a smýšlení jejich zaměstnanců. Baťa pochopil, že podnikatelský úspěch není dán jen a pouze samotným podnikatelem či silou strojů, ale zejména pilířem zaměstnanců a společným týmovým duchem firmy. Proto se jeho myšlenky dále ubírají k vytvoření komplexního systému, jednotného modelu firemního života, který přeroste v budování města a regionu, v sociálně-politický program, který mohl naplňovat i ve funkci starosty Zlína v letech 1923-1932.“ (KOSTKA, K. Fenomén Baťa a základní principy Baťova školství. Sborník „Aktuální problémy pedagogiky ve výzkumech studentů doktorských studijních programů IX.“ Vydala Societas Scientiarum Olomoucensis II. Poláchová Vašátková, J., Bačíková, A. (eds). 2012. ISBN 978-80-87533-03-1. s. 22)

3. Příklady marketingových prostředků k aktivaci nových vzorců chování, zájmů a postojů obyvatel Zlína a okolí

Analyzujeme-li, jakým způsobem pronikalo Baťovo marketingově orientované myšlení do školství, pak můžeme sledovat několik rovin. Jednak vyžadoval, aby se školství oprostilo od balastu zbytečných a pro praxi zcela podružných informací, kterými byly učební plány předimenzovány, a díky nimž byli přetěžováni žáci i učitelé. Chtěl, aby ředitelé škol se svými sbory vybrali to, co je základní, podstatné a důležité, čemu jsou schopny děti plně porozumět a co jsou schopni ve svém životě uplatnit.

V další rovině žádal, aby školy změnily prostředí – očistily atmosféru od jalového memorování, které žáky odrazovalo od studia, a přeměnily ji na ovzduší práce a činnosti. Dále žádal, aby se školy nevázaly na určitou společenskou vrstvu, nepřihlížely k tomu, odkud a z jakých sociálních poměrů žák pochází, ale bez ohledu na to vytvářely pospolitou obec, kde se mohli sdružovat a plně projevit své předpoklady k zapojení se do budování čínského Baťova mikroimpéria.

Současně ovšem žádal, aby byli žáci diferencováni – a to podle svých schopností a dovedností. Jako příklad krajní diferenciace můžeme uvést Tomášovce. V druhé polovině

30. let 20. století rostla poptávka firmy Baťa po manažerech, schopných obsazovat ty nejvyšší posty na pobočkách firmy po celém světě. Nedostávalo se dost perspektivních mladých mužů, kteří by byli schopni zastávat vedoucí a ředitelské posty po filiálkách rostoucích na všech kontinentech. Urychleně tedy začalo budování nadstandardního stupně výchovy, který byl od počátku označován jako „Ústav Tomášov“.

Název byl přijat na počest zakladatele firmy Baťa (později byl vybudován ústav pro ženy, nazvaný Miladov). Nejlepší a nejschopnější žáci z Baťovy školy práce sem byli přerazováni a očekávalo se od nich, jako od elity, že se stanou v budoucnu nositeli dalšího rozvoje Baťovy firmy. Velmi rychle se ujalo jejich označení - Tomášovci. Byli připravováni výhradně pro vedoucí pozice. Nejenom v rámci slavnostních společenských akcí, ale i do školy museli chodit ve společenském ustrojení. Učili se všemu, co ostatní žáci, ale jejich studijní plán byl rozšířen mimo jiné o hlubší studium cizích jazyků, společenské vystupování a společenskou komunikaci. Nic jim nebylo odpouštěno, naopak – museli projít i běžnou praxí u strojů. Jen v tomto případě mohli odkládat svůj slavnostní oblek a převléci se do pracovních šatů, protože v továrně, kde přes den pracovali, by ho pošpinili a poničili. Nicméně jinak museli převážně chodit v žaketu, bílých vestách, s cylindry a rukavicemi. Jejich učitelé a vychovatelé byli ti nejlepší pedagogové i odborníci z praxe, mnohdy sami s vysokým vzděláním.

Na příkladu Tomášovců můžeme vidět, jak důležitou roli přisuzoval Baťa managementu – jen špičkoví vedoucí poradcovníci mohli naplnit vizi dalšího progresivního rozvoje firmy. A v rámci svého typického přístupu k řešení problémů přijal zásadní, a ve své podstatě jednoduché rozhodnutí – přípravu takových lidí si zajistit a pohlídat ve vlastní režii, protože tak lze nejlépe naplnit proces výchovy a vzdělávání osobitým pragmatickým duchem jeho podnikatelské i životní filozofie.

Aby se „baťovská filozofie“ šířila a aby se s ní žáci, učni, studenti i pracovníci Baťovy firmy podvědomě ztotožnili (aby se s ní sekundárně ztotožnila i veřejnost), využíval Baťa celé řady nástrojů. Jako příklad uvedmě hesla, která se každodenně vymýšlela či obnovovala, a prostřednictvím plakátů, nástěnek či transparentů zveřejňovala nejenom na zdech továrny a v jejich vnitřních prostorách, ale též v obchodech, ve školách a v internátech:

Boj je otcem všeho.

Buďme první, buďme vítězi.

Buďme věřiteli, ne dlužníky.

Cena je diktátor.

Čistota a pořádek = kvalita.

Dělejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti.

Den má 86 400 vteřin.

Dlouhá je cesta přes pravidla. Krátká a vydatná přes příklady.

Hlouposti je vždy nadprodukce.

Chytrý dělá na začátku to, co hlupák na konci.

Každý buďme podnikatelem na svém pracovišti.

Každý dělník kapitalistou!

Kdo cesty krátí, život prodlužuje.

Lidem myšlení, strojům dřinu.

Lidi se nebojme, ale sebe.

Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce.

Náš zákazník – náš pán.

Nebojme se ran.
Nebudme ze skla, budme z ocele.
Nejlepší kvalita, nejnižší ceny.
Nepokračuj na špatné práci.
Plat' hotově, nevypůjčuj si!
Pomáhej si sám.
Pro nás je dobré jen to nejlepší.
Rozkaz zákazníka je svatý.
Silní milují život.
Skromná žena, lenivý manžel.
Učte se jazyky!
V rychlosti je síla.
Vydělávejte, nežebrejte!
Zámožnost – povinnost, chudoba – výmluva.
Zbavme se své malosti a velikost si nás najde sama.
Zkušenost – matka vedení.

Stovky podobných hesel byly východiskem pro diskuzi a podporovaly nejenom „baťovské myšlení“, ale v dnešní terminologii bychom mohli konstatovat, že významně přispěly k budování public relations firmy (v širším měřítku i zlínského regionu), jako významné složky marketingu – hesla můžeme v té souvislosti chápat jako jeden z hlavních psychologických nástrojů, jímž se hromadně sdělovalo jak pracovníkům firmy, tak žákům, učitelům a veřejnosti, co je podstatou a převládající složkou představ a postojů lidí, podílejících se na činnosti a rozvoji firmy a Zlínska.

Pomocí hesel se vytvářel ideál budoucnosti – lidé věděli, k čemu se směřuje, jaké jsou naděje a očekávání, jak se vypořádat s problémy, jak jim předcházet, co se akceptuje a co ne, definovaly se úkoly i očekávané výsledky, v srozumitelné podobě se interpretovaly záměry a trendy, reagovalo se na aktuální záležitosti, posilovalo se sebevědomí apod.

Prostřednictvím hesel prorůstala „baťovská filozofie“ do škol, a to bylo velmi podstatné. Žáci ve školách, které byly Baťou podporovány a sponzorovány, nebo Baťa byl dokonce jejich zřizovatelem, se identifikovali s jeho firmou a s firemní filozofií. Ztotožňovali se postupně se zájmy firmy a začali se považovat za její součást, vnímali její priority jako své priority a firma Baťa se tak do jisté míry stávala uzlovým bodem jejich myšlení a životního i pracovního směřování. Spojovali s ní svoji seberealizaci, budoucí profesní kariéru i uplatnění a postup.

Podstatný je i další fakt – hesla ovlivňovala myšlení nejenom zaměstnanců a jejich rodin, žáků či učitelů ve školách, ale i zákazníků, odběratelů, dodavatelů, médií, konkurence, kritiků, nejrůznějších spolků a sdružení, úředníků, institucí, expertů a pod. V kontextu toho se stával přesvědčovací tlak, postavený na prosazování firemní filozofie, interaktivním procesem, kdy oslovované skupiny nutně zaměřovaly svoji pozornost (ať už negativně či pozitivně podmíněnou), k činnosti firmy Baťa. Rostl tak okruh potenciálních vazeb, personálních i institucionálních, prostřednictvím kterých se stávali jednotlivci, firmy či instituce zainteresovanými na činnosti firmy Baťa bez ohledu na to, zda s jejími záměry a kroky souhlasili či ne. Školy byla přímou součástí této interaktivity a mnohdy v ní hrály velmi dominantní roli, protože produkovaly absolventy, kteří firemní filozofii prohlubovali a precizovali.

Pokud chceme zmínit i širší dopad hesel, pak lze konstatovat, že poutala k firmě trvalou pozornost a přitahovala zájem veřejnosti. Pokud svoji pozornost opět obrátíme ke školám, i samotní žáci se učili generovat hesla, vyjadřovat v jednoduché podobě své představy a cíle, a tak se mimovolně ztotožňovali s „baťovským myšlením“ a stávali se jeho spolutvůrci. Zajímavým způsobem se zde mísilo hledisko časového horizontu – na jedné straně šlo o dlouhodobé cíle a strategický výhled, na druhé straně o soudobé rodící se nápady a myšlenky, vedoucí jakoby k rozšiřování možností, dozrávání a otvírání stále nových alternativ jak podpořit rozvoj jednotlivce, týmu, firmy či regionu v probíhajícím reálném čase.

U hesel zmiňme ještě jednu podstatnou skutečnost – jejich vliv na školy byl po stránce public relations i po stránce informační velmi významný. Všimněme si ovšem toho, že za zdánlivou prvoplánovostí hesel se skrývala celá řada skrytých poselství. Některá z hesel jsou určena lidem, kteří mají čistě konkrétní, prakticky zaměřené myšlení a kteří je berou tak, jak jsou napsána (Buďme první, buďme vítězi). Pak je ovšem velká skupina hesel, která jsou jakoby širší, nesdělují jednu jedinou myšlenku, ale nabádají k přemýšlení v dalších rovinách. Tato hesla jsou určena lidem s abstraktnějším myšlením, kteří hledají za každým slovem nové představy, nepoznaná rozuzlení, vyvozují závěry a selektivně vymýšlejí své vlastní koncepce.

Právě abstraktněji pojatá hesla umožňovala pedagogům pracovat s různými názorovými proudy žáků a také s různými sociálními skupinami. Způsob, jakým žáci hesla chápali a rozebírali, byl dokonce i určitým vodítkem pro jejich diferenciaci. Rozbor nebo vymýšlení hesel ze strany žáků, to byl jeden z nástrojů, kterým bylo možné rozčlenit žáky na ty, kteří inklinovali ke konkrétnímu myšlení, směřujícímu např. k jejich uplatnění v prakticky pojatých povoláních (účetní, opravář, skladník, ale také třeba právník), nebo k abstraktněji pojatým povoláním (malíř, konstruktér, dizajnér, obchodník, ale také třeba vedoucí pracovník).

Podobným způsobem jako hesla byla využívána i tvorba plakátů.

Vymýšlení, zveřejňování a prezentaci hesel, a tvorbu plakátů, bychom dnes nazvali trvalou propagační kampaní, která upoutávala pozornost na firmu, na její strategie, na nové výrobky nebo na jejich vylepšené vlastnosti. Prostřednictvím komunikace se transformovala loajalita zaměstnanců, učitelů, žáků a veřejnosti do aktivního stavu, kdy se lidé ztotožňovali s firmou, stávali se jejími stoupenci a chápali ji postupně jako svoji oporu. Baťa si byl vědom toho, že pokud se mu podaří ovlivnit chování a změny postojů lidí už v ranném věku, identifikovat je s firmou a jejími záměry a vtáhnout je do služeb rozvoje firmy, pak jde o cestu, která představuje dobrou perspektivu prosperující budoucnosti.

Právě školy byly prostředím, kde mohl tuto svoji představu v zárodku nejlépe uskutečňovat. Žáci se dozvídali už v útlém věku vše podstatné o vzrušujícím světě výroby a obchodu, a jestliže se až mnohem později začalo hovořit o marketingu jako o čtyřech složkách označovaných 4P **P**roduct, **P**rice, **P**lace(distribution), **P**romotion, tedy výrobek (zboží), cena, místo (distribuce), reklama, pak Tomáš Baťa podstatu a význam tohoto mixu intuitivně bez jakéhokoli teoretického vzdělání vycítil a požadoval. Žádal, aby s ním byli všichni žáci ve školách srozuměni, znali jeho význam a pochopili, jak je pro úspěch v podnikání klíčový.

Mohli bychom konstatovat, že Tomáš Baťa riskoval v tom směru, že se pokoušel obsáhnout velmi široké spektrum činností a dosáhnout toho, co před ním v obuvnickém průmyslu před ním zatím nikdo nedosáhl. Toto riziko eliminoval právě snahou připravit si pro

firmu dostatek vzdelaných a kvalifikovaných ľudí, ktorí zvládnu nejenom výrobu a výrobní proces, ale i problematiku plánování, distribuce, obchodu, tvorby cen, reklamy a public relations, kteří budou generovat další a další skvělé nápady a myšlenky a uplatňovat je na nejrůznějších pozicích, na které je firma dosadí.

Stejně, jak byl zvyklý v podnikatelské sféře spoléhat především sám na sebe, rozhodl se vychovat, vyškolit a vyučit si mladé kvalifikované pracovníky pro firmu sám, vtisknout jim nejenom odborné znalosti, ale vybavit je finanční gramotností a vypěstovat v nich vztah k firmě. Využil možnosti ustanovení školského zákona, který od schválení rakousko-uherského živnostenského řádu přes tzv. Hasnerův školský zákon až po tzv. Malý školský zákon umožnil konstituovat firemní školství, a začal připravovat svoji vlastní soustavu školského programu, pro který se ujalo označení Baťova škola práce.

Důraz na kvalifikovanost, kvalitu práce, osobní zodpovědnost, podíl na hospodářském výsledku, orientaci na zákazníka, na práci s cenou, na tvořivost, strategické plánování a celou řadu dalších pro firmu zásadních oblastí se ovšem promítal nejenom do středního školství, ale i do školství měšťanského – pod vedením Stanislava Vrány například do Masarykovy pokusné diferencované měšťanské školy ve Zlíně. Ve své vlastní obuvnické škole od roku 1925 pod názvem Baťova škola práce prosazoval stejné zásady: omezoval teorii a snažil se orientovat školu na činnost, rychlé rozhodování, aktivitu, a na to, v čem spatřoval podstatu života jednotlivce – na pracovitost, houževnatost, píli, schopnost generovat nápady, entuziasmus, cílevědomost, touhu po vyniknutí, soutěživost ...

Hovoříme-li o tom, že Baťa se svým konáním zasloužil o to, že jeho firma a posléze i celý zlínský region získával určitého ducha a byla mu vtisknuta tvář, šlo o proces, který dnes nazýváme tvorbou image. V marketingu jde o velmi podstatnou věc. Nejen o konstituování čehosi, co bychom mohli analogicky připodobnit ke značce, ale především o cosi, co přefiltrovává veškeré činnosti do určité formy a vtiskuje jim specifický a neopakovatelný ráz. A tady jsme zase u škol a školství – školy se mění ze strnulých institucí na prostředí tvůrčí práce, kterým prorůstá filozofie a strategie firmy. Žáci nejenom studují, ale učí se prakticky pozorovat, analyzovat, plánovat, strukturovat, rozpočtovat, organizovat, řídit, kontrolovat a především – vymýšlet.

Formy, jakými jsou žáci vedeni k sebevědomí, samostatnosti a zodpovědnosti jsou různé – například každý žák si musí vést své vlastní účetnictví, musí být schopen vystačit si s penězi vydělanými v průběhu studia, nesmí přijímat žádné finanční prostředky od rodiny, pravidelně předkládá vedoucímu internátu rozbor svého individuálního hospodaření a postupně se učí vyjít optimálně s penězi tak, aby ufinancoval své každodenní potřeby a současně si naspořil dostatek prostředků k tomu, aby po ukončení školy mohl začít samostatný život.

Peníze se žáci učí užívat tak, aby je samotné do jisté míry zušlechťovaly a humanizovaly a zdokonalovaly jejich analytické myšlení. Současně jsou peníze odrazem jejich schopností a představují míru jejich úspěšnosti. Baťa nepovažuje peníze za nic odsouzeného, ale naopak – vyzvedává jejich nezbytnost pro podnikání i pro život. Žáci se učí, že většina věcí v životě má svoji cenu, a ona cena je vyjádřitelná právě v penězích.

Z hlediska marketingu se Baťovo myšlení posouvalo od prostého sledování toho, co zákazníci chtějí, k související, ale přesto poněkud odlišné problematice – jak reagují. I tento přístup prosazoval v obchodní výuce ve školách.

4. „ON-LINE VERSUS OFF-LINE“

Tomáš Baťa pochopil, že zdravá firma potrebuje obousmerný tok informácií, a prosperujúci podnik je životaschopný a perspektívny pouze tehdy, když dokáže nejenom vysílat informace o své činnosti, výrobcích, cenách, obchodních akcích, servisu apod. směrem z firmy ven, ale také sbírat a analyzovat maximum informací z aktivit, které probíhají uvnitř i vně firmy a mají přímý i nepřímý vliv na její prosperitu a rozvoj.

V první polovině dvacátého století se v této souvislosti vžil výraz „být v obraze“. Znamenal v podstatě totéž, co dnes vyjadřujeme slovy „on line“ – tedy být operativně napojen na systém, mít ho pod přímou kontrolou, podílet se na jeho funkčnosti, být součástí jeho režimu a mít schopnost jej ovlivňovat. Jestliže s bouřlivým vývojem technologií byl výraz „on line“ spojován téměř výhradně s činností informačních technologií a telekomunikací, dnes je jeho konverzační význam mnohem širší a zahrnuje celou řadu dalších významů. Obecně bychom mohli konstatovat, že „on line“ se svojí významovou šíří na jedné straně přiblížilo k někdejšímu „být v obraze“, na druhé straně vyjadřuje širší interaktivní pojetí, aktivitu i retroaktivitu a mnohostranný komunikační proces.

Jestliže „on line“ dnes chápeme jako stav připojení, napojení, aktivní účasti (nejen k internetu) pak „off line“ je pravým opakem. V běžné hovorové řeči představuje stav „být mimo“. Ještě nedávno šlo především o chápání výrazu jako označení všeho, co je mimo internet. Dnes dochází k významovému posunu – off line chápeme jako stav, kdy je připojení na informace, stavy či události přetrženo a člověk stojí vně - není nebo nechce být jejich součástí.

V první polovině minulého století byla systematizace informací mnohem obtížnější než dnes, kdy technologie zvládají nepřehledné množství dat v nepatrných časových úsecích, jsou schopny je analyzovat, strukturovat a převádět do tabulek a grafů. Aby informace měly pro plánování, organizování a řízení firmy Baťa význam, musely být redukovány a koncentrovány. Jejich shromažďování, analýza a vyhodnocování sloužily jako základ pro rozhodování o uvádění nových výrobků, o taktikách prodeje, o cenové tvorbě apod. Baťova firma rostla ovšem tak rychlým tempem a zahrnovala stále další teritoria i průmyslová odvětví, že jednoduchý informační systém, kterým disponovaly řemeslníci a malé firmy, se stal nefunkčním a nepoužitelným. Baťův podnikatelský instinkt mu tedy velel vybudovat, s přihlédnutím k přechodu na mezinárodní trh, co nejdokonalejší informační struktury, v modernější terminologii bychom mohli tyto struktury nazvat marketingovým informačním systémem.

Jeho podstatou bylo nastoletí a sledování přímého adresného toků informací (a jejich systematizace) mezi spolupracovníky, odděleními firmy, subdodavateli, odběrateli, zákazníky a veřejností, který byl významný z celofiremního hlediska. Postupně zde vznikaly podsystémy zabývající se jednotlivými oblastmi. Informace do centra firmy tak proudily jak z vnitřních zdrojů, především ze statistik, výkazů, bankovních výpisů, hlášení prodejen a prodejců, hlášení opraven, z účetnictví, z účetních závěrek, cyklů objednávek apod., i ze zdrojů vnějších, například z odborného tisku, výročních zpráv, ministerských statistik, informačních brožur o mezinárodním obchodě apod.

Oproti dnešním možnostem šlo o systémy a podsystémy velmi pracně řízené, nicméně funkční. Právě na základě jejich funkčnosti, ve spojení s Baťovým podnikatelským instinktem

a rychlým a efektivním rozhodováním, firma Baťa zaznamenávala ve světovém měřítku nebývalý rozvoj.

4. Závěr

V tomto příspěvku jsem se zabýval pouze vybranými příklady marketingových postupů či nástrojů, které Tomáš Baťa využíval ve svém podnikání.

U Baťa ovšem nešlo jen o intuitivní marketing a důsledný informační systém, kterým detekoval vnitřní a vnější stavy a podmínky, ale i nové možnosti pro výrobu a obchod. Zásadním faktorem jeho přístupu k podnikání byla důvěra – v lidi, v soutěživost, v úspěch, ve vítězství, v práci, ve svoji rodinu. Tato důvěra se mu vracela v důvěře dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců i veřejnosti.

Na druhé straně – pokud jej někdo zklamal či podved, byl velmi nekompromisní a takových lidí se nelitostně zbavoval. Jeho sebevědomí rostlo úměrně s tím, jak se rozvíjela jeho firma. Postupně se přestával soustředit jen na tvorbu materiálních hodnot a štedře začal podporovat sociální oblast, zdravotnictví, školství, umění, sport ...

Při tom všem neztrácel schopnost vidět příležitosti, intuitivně se rozhodovat, vydělávat peníze a jejich prostřednictvím expandovat do celého světa. Až do své smrti si zachoval specifický přístup k lidem, svému okolí i samého k sobě - na jedné straně velmi lidský, skromný, šetřivý a téměř asketický, na druhé straně pragmatický, dravý a neobyčejně činný a tvůrčí.

Oproti jiným lidem dokázal vtisknout většině situací a událostí něco navíc. Tam, kde jiní viděli neřešitelný problém, dokázal si poradit. Tam, kde jiní zaznamenávali neúspěch, nacházel cesty, jak jej překonat. Tam, kde některá odvětví procházela vleklou stagnací nebo krizí, dokázal nečekanými nápady a nástroji vyvolat konjunkturu. A tam, kde jiní ztráceli víru, přicházel s neochvějným přesvědčením, že prostřednictvím houževnatosti, píle a cíleného úsilí se úspěch musí dostavit. Jeho schopnost tvrdě pracovat, a současně motivovat i inspirovat své okolí, je příkladem, jak lze naplnit život příkladným a smysluplným obsahem.

Použitá literatura

[1] BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Univerzita Tomáše Baťa ve Zlíně. Zlín. 2002. ISBN 80-7318-103-7.

[2] ERDÉLY, Evžen. Švec, který dobyl světa. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59-078-90. Reprint původního tisku nakladatelství A. Kahler z roku 1932.

[3] KASPER, T., KASPEROVÁ, D. Dějiny pedagogiky. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2429-4.

[4] KOSTKA, Karel. FENOMÉN BAŤA A ZÁKLADNÍ PRINCIPY BAŤOVA ŠKOLSTVÍ. Sborník „Aktuální problémy pedagogiky ve výzkumech studentů doktorských studijních programů IX.“ Vydala Societas Scientiarum Olomouensis II. Poláchová Vašátková, J., Bačíková, A. (eds). 2012. ISBN 978-80-87533-03-1.

[5] SINCLAIROVÁ, Soňa. Baťa, švec pro celý svět. Melantrich. Praha, 1991. ISBN 80-7023-106-8.

[6] Pokusná škola měšťanská ve Zlíně. 1935 – 1936. Sedmá výroční zpráva. Napsali členové učitelského sboru. Vydala škola svým nákladem. 1936. s.11

PaedDr. Karel Kostka, MBA, Ph.D.
Vysoká škola Humanitas v Sosnowci (Polsko)
Fakulta společenských studií Vsetín