

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Výhody a nevýhody Baťova systému řízení

Klára Schejbalová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Schejbalová

Provoz a ekonomika

Název práce

Výhody a nevýhody Baťova systému řízení

Název anglicky

Advantages and disadvantages of the Bata system management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a kriticky zhodnotit výhody a nevýhody Baťova systému řízení v řízení organizací.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě kritického zhodnocení zvolených kritérií dle rozhodovacích metod a výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30 až 40 stran

Klíčová slova

Řízení, styly řízení, motivační systém, pracovníci, Baťa

Doporučené zdroje informací

FAIRWEATHER Alan M. Jak být motivujícím manažerem. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: 1. vydání. Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

IVANOV, M. Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše. Nakladatel XYZ, 1. vydání, 2008, ISBN 978-80-7388-128-3.

KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz. Management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.

RYBKA, Z. Principles of the Bata Management systém. 2008.

URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.

Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

ZELENÝ, M. Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa. 2005.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci Výhody a nevýhody Baťova systému řízení jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9. 3. 2016 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych touto cestou ráda poděkovala zástupcům vybrané společnosti, konkrétně p. Podhornému, p. Vaculíkovi, pí. Říhové, pí. Kadlčkové a Káňové za poskytnutí rozhovoru a informací k praktické části bakalářské práce. Rovněž bych touto cestou ráda poděkovala paní Kudělkové za poskytnutá data a informace z oblasti způsobu integrace Systému řízení Baťa.

Výhody a nevýhody Baťova systému řízení

Souhrn

Soustava řízení firmy Baťa byla předmětem mnoha vědeckých šetření. Na základě zjištěných výsledků odborníci označují odkaz Tomáše Bati jako souhrn zásad pro úspěšné podnikání. Každá společnost či její manažer z něj mohou čerpat. Cílem této práce je identifikovat jednotlivé prvky systému řízení Baťa, vymežit jeho výhody a nevýhody, komparovat vybrané prvky s prvky řízení ve společnosti Tescoma. Výsledkem bylo stanovení návrhu na zlepšení systému řízení ve společnosti Tescoma. Pro získání dat bylo využito metody vedených rozhovorů se zástupci společnosti Tescoma a analýzy sekundárních zdrojů. Hlavními závěry práce jsou zjištěné shody v systémech řízení obou společností 50 % a návrh na zlepšení. Společnosti Tescoma lze doporučit zavést individuální benefity pro zaměstnance, které by byly spravovány pomocí softwaru společnosti Kvasar.

Odkaz systému řízení Baťa je stále aktuální a patrný například u společnosti DEZA, v které byl roku 1962 implikován, a která je v současné době součástí Agrofertu.

Klíčová slova: Řízení, styly řízení, motivační systém, pracovníci, Baťa

Advantages and disadvantages of the Bata system management

Summary

The system of Bata's management system has been the subject of much scientific investigation. On the basis of the detected results of the experts indicate the link to the Tomas Bata as a summary of principles for successful entrepreneurship. Each company and its manager can draw. The aim of this work is to identify the individual elements of the management system of Bata, define its advantages and disadvantages, compare the selected elements with elements of management in the company Tescoma. The result was the determination of the proposal to improve the management system in the company Tescoma. To obtain the data was used methods conducted interviews with representatives of the company Tescoma and analysis of secondary sources. The main conclusions of the work are identified the conformity of the management systems of both companies 50 % and suggestions for improving. For the company Tescoma, it can be recommended to introduce individual benefits for the employees, which would have been managed by using the software of the company Quasar.

The link management system of Bata is still current and evident, for example in the company DEZA, in which was implied in 1962 and which is currently part of the Agrofert.

Keywords: Management, management styles, motivation system, workers, Bat'a

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Cíl práce a metodika	7
2.1 Cíl práce	7
2.2 Metodika	7
3 Teoretická východiska	9
3.1 Charakteristika řízení	9
3.1.1 Definice řízení.....	9
3.1.2 Proces řízení.....	10
3.1.3 Řízení versus vedení	11
3.1.4 Styly řízení.....	12
3.2 Vývoj a milníky SŘB	13
3.2.1 Etapa první – vznik a počátky podnikání.....	13
3.2.2 Etapa druhá – rozkvět a růst společnosti	14
3.2.3 Etapa třetí – období druhé světové války.....	14
3.2.4 Etapa čtvrtá – období po druhé světové válce	14
3.2.5 Milníky SŘB v datech.....	15
3.3 Charakteristika SŘB.....	16
3.3.1 Organizační struktura podniku.....	17
3.3.2 Organizování, řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	18
3.3.3 Plánované hospodaření a plánování.....	22
3.3.4 Proces kontrolování	23
3.3.5 Výroba obuvi, tvorba kolekce.....	24
3.3.6 Prodej, podpora prodeje a reklama	27
3.3.7 Zaměstnanci a jejich motivace.....	28
3.3.8 Sociální systém SŘB.....	28
3.4 Shrnutí předpokladů pro vlastní práci	30
4 Vlastní práce	31
4.1 Společnost Tescoma.....	32
4.1.1 Milníky Tescoma v datech.....	32
4.1.2 Ekonomické ukazatele společnosti Tescoma.....	34
4.1.3 Řízení podniku a organizační struktura	39
4.1.4 Firemní plánování	39
4.1.5 Výroba a kontrola, organizace skladů a export.....	39
4.1.6 Tvorba kolekce a design	40

4.1.7	Podpora prodeje	41
4.1.8	Zaměstnanci a jejich motivace.....	41
4.1.9	Sociální systém a zaměstnanecké benefity	42
4.2	Komparace SŘB a společnosti Tescoma.....	43
4.3	Přínos SŘB v praxi.....	45
5	Zhodnocení zjištěných výsledků a návrh na zlepšení	46
5.1	Zhodnocení zjištěných výsledků	46
5.2	Návrhy na zlepšení	47
5.2.1	Komparace variant.....	47
5.3	Vyhodnocení možných řešení	49
6	Závěr.....	52
7	Seznam použitých zdrojů	53
7.1	Elektronické dokumenty	55
8	Přílohy	56

Seznam obrázků

Obrázek 3.1	Schéma Baťovy soustavy řízení	16
Obrázek 3.2	Organizační struktura firmy Baťa a. s.	17

Seznam grafů

Graf 4.1	Rentabilita tržeb a obrat celkových aktiv	35
Graf 4.2	Vývoj tržeb za prodej zboží a obchodní marže	37
Graf 4.3	Vývoj výsledků hospodaření	38
Graf 4.4	Vývoj počtu zaměstnanců Tescoma 1998-2013.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 3.1	Rozdíly mezi řízením a vedením	11
Tabulka 3.2	Počet postavených budov v období 1924-1930.....	13
Tabulka 3.3	Příklad týdenního výpočtu ztráty a zisku.....	19
Tabulka 3.4	Přehled týdenního podílu zaměstnanců firmy Baťa na zisku	21
Tabulka 3.5	Denní výroba bot	25
Tabulka 3.6	Podíl firmy Baťa na exportu veškeré obuvi z ČSR	26
Tabulka 3.7	Srovnání výhod a nevýhod SŘB.....	30
Tabulka 4.1	Horizontální analýza aktiv - relativní vyjádření (v %)	34

Tabulka 4.2 Horizontální analýza pasiv - relativní vyjádření (v %)	36
Tabulka 4.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - relativní vyjádření (v %)	37
Tabulka 4.5 Srovnání prvků SŘB a Tescoma	44
Tabulka 5.1 Počáteční náklady	50
Tabulka 5.2 Kriteriaální tabulka	51

1 Úvod

„Mnozí lidé tvrdí, že nelze v naší zemi vybudovati veliké závody, protože nemáme moře a nemáme tolik uhlí a petroleje jako Amerika. Já tvrdím, že velký blahobyt amerického lidu vybudován jest především na moudrosti a pilnosti tamějšího obyvatelstva. Chci dokázati, že i v naší zemi lze takové závody vybudovati.“ Tomáš Baťa.

Fenomén Baťa je natolik známý, že ho není třeba blíže představovat. Na Baťův systém řízení a jeho tradici se lze dívat z mnoha různých úhlů. Baťa zavedl do svého řízení mnoho inovativních prvků. Potřebné znalosti a zkušenosti nabyl ze svých cest do USA, inspirací mu byl například i Fordův systém. Jeho styl podnikání by se dal popsat jako přímý a otevřený styl řízení, který se zaměřoval na koncové zákazníky a podporoval vlastní zaměstnance. Dle Bati byl lidský kapitál, jeho znalosti a vědění největším měním podniku. Baťův systém řízení lze označit jako souhrn zásad pro úspěšné podnikání. Každý řídicí pracovník, vedoucí či manažer může implementovat jednotlivé prvky do svého podnikání.

Základní a trvalé hodnoty životního díla Tomáše Bati můžeme objevit i v sociální oblasti. Úspěšný obchodník a průmyslník, vynalézavý technik, duchaplný organizátor vytvořil důmyslný sociální a vzdělávací systém. Různé sociální systémy a benefity, které napomáhají zaměstnancům či jim napomáhají k vyšším výkonům, se objevují i v současné podnikatelské praxi. Nicméně v oblasti vzdělávání by se dnešní podniky mohly inspirovat právě systémem řízení Baťa. Ten kladl důraz na oborovou výuku, praxi a výuku cizích jazyků. V současné podnikatelské praxi chybí kvalifikovaní dělníci ve výrobních podnicích, což může pro podniky do budoucna znamenat problém. A proto některé z nich zakládají vlastní odborná učiliště či univerzity, například Fosta Univerzita společnosti Fosta a.s.

Baťa byl průkopníkem, kladl důraz na inovaci techniky, nalézání nových způsobů, které by zajistily plynulost výroby a minimalizovali její náklady. Baťův styl řízení předčil svou dobu. Nemělo by se tedy zapomenout na jeho odkaz a ideje. Bakalářská práce charakterizuje prvky Baťova systému řízení a komparuje je se systémem řízení zlínského podniku Tescoma, který se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a distribucí nádobí a náradí do kuchyně a ostatních potřeb pro stolování.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je vymezit a popsat prvky Baťova systému řízení, komparovat prvky je s prvky řízení ve společnosti Tescoma a na základě zjištěných poznatků navrhnout zlepšení. Mezi dílčí cíle patří:

- prostudovat sekundární zdroje (viz kapitola 7 Seznam použitých zdrojů);
- zpracovat teoretické východiska
- vymezit výhody a nevýhody systému řízení Baťa a vybrat prvky, které budou sledovány v rámci praktické části práce
- provést horizontální analýzu aktiv a výkazu zisku a ztráty společnosti Tescoma
- vymezit a popsat prvky systému řízení Tescoma
- komparovat vybrané prvky v systémech řízení mezi oběma společnostmi
- vyhodnotit současný stav řízení ve společnosti Tescoma a doporučit změny pro zlepšení
- identifikovat odkaz systému řízení Baťa v současné době

2.2 Metodika

Práce se skládá z dvou částí: teoretické a praktické.

Teoretická část je výsledkem syntézy poznatků. Byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů (viz kapitola 7 Seznam použitých zdrojů) dané problematiky. Teoretická část obsahuje informace o řízení, stylech řízení, nejdůležitějších prvcích systému řízení Baťa, vývoji a důležitých milnících systému řízení Baťa. Shrnutím teoretických východisek je komparace výhod a nevýhod systému řízení Baťa.

Praktická část byla vypracována na základě kvalitativního výzkumu a sekundárních zdrojů. Pro získání dat byla použita metoda analýzy, metoda dotazování pomocí polo strukturovaného rozhovoru (viz Příloha I a Příloha II), která byla prováděna na výběrovém souboru 5 respondentů ze společnosti Tescoma (viz kapitola 4.1 Společnost Tescoma) a jedné respondentky ze společnosti Controlling s.r.o (viz kapitola 4.3 Přínos SŘB v praxi). Výběr respondentů společnosti Tescoma vycházel z předem stanovených oblastí

výzkumu, určených pro komparaci mezi SŘB a Tescoma. Pro tyto účely byly vymezeny následující oblasti: marketing a design, obchod, logistika, personalistika a účetnictví, řízení jakosti. Z těchto oblastí byl s využitím získaných kontaktů ve společnosti a dalších odkazů, získán výběrový soubor pro společnost Tescoma. Respondent ze společnosti Controlling s.r.o. byl vybrán na základě v analýzy sekundárních zdrojů, v kterých byl objeven odkaz na systém CON-KUD a jeho odkaz na SŘB.

Charakteristika společnosti Tescoma (viz kapitola 4.1 Společnost Tescoma) byla provedena za pomoci analýzy údajů, které firma uvádí na svých internetových stránkách a poskytnutých interních údajů. Oblast řízení, organizace, plánování, kontroly a dalších oblastí byla zpracována dle vedených rozhovorů s pracovníky společnosti, kteří se zabývají oblastí: obchodu, marketingu, řízení jakosti, grafikou a designem, logistikou a personalistikou. Vedené rozhovory se zástupci společnosti Tescoma trvaly 30 minut. Během vedených rozhovorů bylo položeno 12 otázek ze základního souboru, které byly obohaceny o otázky doplňující, v průměru 8 doplňujících otázek na 1 respondenta. Firma neudělila souhlas k pořízení zvukového záznamu rozhovorů, tudíž nebyly nahrávány.

Takto získané informace, doplněné o dodatečné poznámky pracovníků společnosti Tescoma byly zpracovány, zhodnoceny a komparovány s Baťovým systémem řízení (viz kapitola 4.2 Komparace SŘB a společnosti Tescoma). Následně byl pro společnost Tescoma doporučen návrh na zlepšení. Varianty byly vyhodnoceny za pomoci vícekritériální analýzy variant, konkrétně byla zvolena metoda bodovací se škálou 0-10 bodů, přičemž 10 bodů je maximum. Daným kritérium byly přiděleny váhy, které byly stanoveny na základě diskuze s respondenty společnosti Tescoma (viz kapitola 5 Zhodnocení zjištěných výsledků a návrhy na zlepšení).

Doplňující částí praktické části bylo popsání odkazu Baťova systému řízení v dnešní podnikatelské praxi. Stručné vymezení společnosti a informace o tom, kde se zaváděl SŘB. Daná část byla vypracována pomocí syntézy údajů, které poskytla pí. Kudělková v rámci vedeného rozhovoru. Rozhovor trval 3 hodiny, během nichž bylo položeno 10 otázek ze základního souboru (viz Příloha II.). Tyto otázky byly obohaceny celkem o 25 doplňujících otázek. Společnost v současné době vyvíjí nový systém, který se chystá uvést na trh a který byl rovněž předmětem rozhovoru, z tohoto důvodu nebyl rozhovor nahráván. Dokument o aplikaci a přínosu pro současný SŘB sepsaný pí. Kudělkovou je však součástí přílohy (viz Příloha IV.).

3 Teoretická východiska

„Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění;

Náš zákazník-náš pán;

Co chceš, to dokážeš.“ Tomáš Baťa

Výše uvedené citáty charakterizují přístup Tomáše Bati i jeho osobní houževnatost. Svůj přístup dokázal Baťa prosadit v několika státech, kde vybudoval pobočky a prodejny závodu. Pro systém řízení Baťa byly vytvořeny základní pravidla a nové prvky, které se staly pilíři systému. Za pomoci těchto pilířů dokázal Baťa vybudovat svoji firmu.

3.1 Charakteristika řízení

V současné době se oblast řízení společnosti dostává do pozornosti všech vědních oborů. Jedná se o složitou mezioborovou systémovou problematiku. Oblast pracovních sil a vztahů lze definovat jako syntaxi komplexního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů. Existuje mnoho stylů manažerské práce, které charakterizují postupy rozhodování a metody vedoucí k dosažení vytčených cílů.

Řízení patří mezi jednu z nejdůležitějších lidských činností. Od dob, kdy se lidé začali seskupovat do různých společenství, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí (Wehrich, Koontz, 1993).

3.1.1 Definice řízení

Pro řízení existuje více druhů pojetí. Autoři Koontz a Wehrich popisují řízení jako vědu a umění. Řízení v praxi dle jejich teorie označují za umění. Organizované znalosti, které tvoří základ řízení, nazývají vědou (Wehrich, Koontz, 1993). Princip tohoto pojetí tkví v tom, že umění a věda se nemohou nahrazovat, ale mají se doplňovat.

Pojetí dle Armstronga (2007) zobrazuje řízení jako účelovou činnost. Autor charakterizuje řízení jako „zabezpečení toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“ (Armstrong, Taylor, 2015). Autoři Němec, Bucman a Šikýř doplňují pojetí Armstronga o pojetí, kde se řízení soustřeďuje na stanovené cíle a jejich dosažení. Řízení tedy definují jako rozhodování, o tom, co dělat, a následně zabezpečit to, aby se to prostřednictvím lidí udělalo (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

3.1.2 Proces řízení

Proces řízení se skládá z jednotlivých procesů, jež se označují za metody řízení (Amstrong, 2007). Účelem těchto metod je systematizovat řízení, zabezpečit předvídatelnost, logiku, řád a důslednost v neustále proměnlivém a rozmanitém prostředí.

První klasifikace řízení byla navržena na počátku 20. století. H. Fayol rozdělil proces řízení na plánování, organizování, příkazování, kontrolu a koordinaci. Wehrich a Koontz klasifikovali manažerské funkce obdobně jako Fayol. Proces řízení rozdělili na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu (Dvořáková, 2012).

Další členění uvedl český autor F. Bělohlávek, který ve své klasifikaci použil dělení dle Stearnse (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Proces řízení rozčlenil na následující činnosti:

- **Plánování**

Činnost orientovaná na vymezení budoucích cílů a stanovení vhodných nástrojů k jejich dosažení. Výsledkem této činnosti je plán, psaný dokument, který specifikuje akce, které musí firma vykonat.

- **Organizování**

Hlavní náplní organizování je přidělování úkolů členům nebo útvarům podniku a následná koordinace jejich činnosti. Organizování by mělo členům podniku ujasnit jeho pozici v procesu řízení a jeho osobní přínos vedoucí k úspěšnému plnění úkolů.

- **Vedení lidí**

Vedení lidí je manažerská funkce, jejímž cílem je motivovat podřízené, ovlivňovat je, vybírat nejvhodnější cesty pro komunikaci s nimi či zvládat problémy způsobené chováním zaměstnanců

- **Kontrolování**

Kontrola je činnost spjatá s měřením dosažených výsledků vzhledem k stanoveným cílům a plánům. Cílem je vyhodnotit rozdíly mezi danými standardy a naměřenými výsledky. V případě výskytu odchylek napomáhá k jejich odstranění.

Oproti klasickému pojetí existuje i pojetí empirické. Tento přístup se zabývá tím, jak manažeři tráví svůj čas doopravdy. Empirici zjistili, že práce manažerů je diferencovaná a rozmanitá, tudíž se jedná spíše o adaptaci k dané situaci. Řízení je tedy dle jejich pojetí „proces obsahující směsici racionálních, logických, na řešení problémů zaměřených rozhodovacích činností a intuitivních, na momentálním úsudku založených činností.“ (Armstrong, Taylor, 2015).

3.1.3 Řízení versus vedení

Procesy řízení a vedení se liší (viz Tabulka 3.1) Řízení dle Armstronga klade důraz na racionalitu a kontrolu, podřizuje se úzce zaměřeným účelům, toleruje rutinní práci a upřednostňuje vyzkoušené a osvědčené způsoby činnosti (Armstrong, 2007). Vedení je otevřeno novým možnostem. Vizualizuje účely a vytváří hodnoty v práci, uplatňuje nové přístupy k dlouhodobým problémům (Armstrong, Taylor, 2015). Práce se vyznačuje rizikovým přístupem. Vedení neodporuje rutinní práci.

Tabulka 3.1 Rozdíly mezi řízením a vedením

	Řízení	Vedení
Orientace na:	zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoli změny.	dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.
Přístup k formování plánů pomocí:	organizační struktury a její zabezpečování pracovníky (personální systémy-mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné)	sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech, vytváření koalic (chápu vizi a jsou odhodláni ji uskutečnit)
Zabezpečování plnění plánu pomocí:	kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnání výsledků s plánem	motivování lidí za účelem jejich akvizice – uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti...

Zdroj: Armstrong, Taylor (2015)

Řízení lze dle Armstronga definovat jako proces dosahování výsledků za pomoci efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování potřebných zdrojů: lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí (Armstrong, 2007).

Odlíšného pojetí zdrojů je vedení. To se zabývá jedním nejdůležitějším zdrojem – lidé. Armstrong definuje vedení jako proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich angažovanosti (Armstrong, 2007).

3.1.4 Styly řízení

Styly řízení se vymezují podle základních kritérií, je orientace na úkol a orientace na lidi.

V 60. letech minulého století R. Liker rozdělil manažerské styly do čtyř skupin: autoritativní, benevolentní, konzultativní, participativní (Liker, 2007).

- **Byrokratický styl řízení**

Manažer vychází ze směrnic a nařízení udělených vyšší funkcí, které ukládá svým podřízeným a sleduje, jak byly tyto rozpracované úkoly plněny.

- **Autoritativní styl řízení**

Základem tohoto stylu jsou dané příkazy a jejich bezpodmínečné plnění. Vyznačuje se strohostí a formálním způsobem jednání s podřízenými.

- **Cílové řízení**

Manažer stanovuje úkoly, prostřednictvím kterých dává podřízeným dlouhodobé zaměření jejich činnosti. Pomocí ekonomických pobídek motivuje podřízené k dosažení cílového stavu.

- **Demokratický styl řízení**

Vedoucí spolupracuje s podřízenými, disponuje přirozenou autoritou. Ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Demokratický styl má dvě podoby: delegační a liberální styl řízení. V delegačním stylu manažer rozhoduje v klíčových záležitostech řízení organizace a další méně důležité záležitosti deleguje podřízeným. U liberálního stylu řízení se manažer snaží ovládat činnost podřízených co nejméně. Některá důležitá rozhodnutí manažer přenechává podřízeným, vyhýbá se kritice, sankcím a riziku.

3.2 Vývoj a milníky SŘB

Vývoj firmy Baťa a.s. byl ovlivněn zejména historickým vývojem v České republice, ale i globálním děním v průběhu několika let. Daný vývoj lze rozdělit do několika etap, které reflektují danou dobu a její vliv na firmu Baťa a.s.

3.2.1 Etapa první – vznik a počátky podnikání

Počátky firmy Baťa jsou datovány do roku 1894, kdy Tomáš Baťa společně se svou sestrou Annou a bratrem Antonínem založili obuvnickou živnost pod názvem A. Baťa (Ivanov, 2008). Necelý rok po založení se však živnost nacházela v hluboké krizi. K záchraně podniku a jeho rozšíření došlo vlivem armádních zakázek během první světové války. Po tomto období se Tomáš Baťa se ujal vedení podniku, který se již ve své době řadil k největším výrobcům obuvi v Rakousku-Uhersku. Živnost byla v roce 1900 přejmenována na firmu T. & A. Baťa v.o.s.

V roce 1918 firma zaměstnávala 4100 pracovníků (Maršálek, 1992). Tento stav však o dva roky později v důsledku snížení poptávky a stagnaci výroby klesl na 2000 pracovníků. Přesto se dle Kudzbela (2003) první etapa vyznačovala rozsáhlým budováním maloobchodních prodejen a kombinátů, zavedením gumové obuvi a založením první zahraniční společnosti (viz Tabulka 3.2).

Tabulka 3.2 Počet postavených budov v období 1924-1930

Rok	Počet nově postavených budov	
	Prodejny	Domy pro služby
1924	36	1
1925	26	0
1926	106	0
1927	91	2
1928	46	2
1929	38	9
1930	752	17

Zdroj: Pochylý (1990)

3.2.2 Etapa druhá – rozkvět a růst společnosti

V roce 1938 společnost Baťa zaměstnávala celkem 67 064 pracovníků, z toho bylo 62 % zaměstnáno v rámci ČSR. Tyto data vypovídají o dynamickém vývoji výroby a rozšiřování prodejen ve firmě Baťa a.s., které bylo zpomaleno hospodářskou krizí v letech 1931-1932 (Maršálek, 1992).

V této etapě taktéž docházelo k rozšiřování výroby a sesterských společností. V roce 1939 měl podnik Baťa 64 sesterských společností, z níž 17 bylo vybudováno na území ČSR (Lešingrová, 2008). Centrálou koncernu Baťa, na které byly z hlediska dodávek polotovarů, výrobků, technického zařízení závislé ostatní pobočky, se stal Zlín.

3.2.3 Etapa třetí – období druhé světové války

Období druhé světové války zapříčinilo stagnaci v českých zemích. Malá část závodů byla během této doby v souladu s německými nařízeními využívána pro válečné účely. V roce 1939 Tomáš Baťa ml. založil nový závod Batawa ve městečku Franford v Kanadě. O rok později byla založena Bata Shoe Organisation=BSO.

3.2.4 Etapa čtvrtá – období po druhé světové válce

Po druhé světové válce došlo ke znárodnění všech podniků ve Východní Evropě včetně Baťových závodů. Ty byly přejmenovány na Baťa n. p. Zlín (Kudzběl, 2003). Baťův systém řízení byl v závodech do značné míry využíván až do roku 1951, ale pouze v deformované formě. Systém podnikového hospodaření Baťa byl následně nahrazen za socialistický systém Chozrasčot.

V 60. letech byla centrála podniku Baťa přesunuta do Toronta, kde byly budovány nové továrny. V 70. letech firma expandovala a rozšířila se o další značky: Marie Claire, Bubblegummers a Power. Společnost se fokusovala na maloobchodní prodej a začala otvírat velkoformátové prodejny. V návaznosti na pád Východního bloku roku 1989 byly otevřeny výrobní linky na území České republiky. V této spojitosti byly otvírány i ostatní obchody ve Východní Evropě.

V souvislosti se změnami v roce 1999 firma zareagovala na aktuální stav a přeorientovala se na marketing, design a distribuci firmy (Baťa, 2013).

V roce 2001 nastupuje do vedení vnuk zakladatele Tomáše Bati. V tomtéž roce jsou pobočky firmy Baťa již v 68 zemí světa. Koncern vlastní 50 výrobních závodů, 9 koželužen, 4.743 prodejen. Společnost Baťa má 49.324 spolupracovníků. Dosažený výsledek společnosti je 221 000 000 prodaných párů obuvi (Baťa, 2013).

3.2.5 Milníky SŘB v datech

1900	Založení firmy T. & A. Baťa.
1908	T. Baťa přebírá vedení firmy.
Od roku 1917	Zahájení budování sítě prodejen (první ve Zlíně, Liberci, Praze, Vídni, Českých Budějovic, Kladně, Plzni, Brně a v Moravské Ostravě).
1921–1922	Stanovena „Baťovská cena“, snížení cen obuvi.
1924	Zavedení samosprávy dílen, účasti na zisku a na ztrátě (období realizace 1924-1926), snížení cen obuvi, začátek výstavby budov.
1926	Založena společnost Tisk, s.r.o. – pro tisk, vydávání časopisů, reklamních plakátů atd.
1928	ČR získala první místo na světě v exportu obuvi (Baťa 10 925 000 párů, tj. 86,1 % z celkové výroby ČR).
1930	V říjnu byl zaveden pětidenní pracovní týden, 45 hodin, konec éry výstavby budov.
1931	Zanikla firma T. & A. Baťa v.o.s. a vznikl Baťa a.s.
12. 7. 1932	Vedení firmy převzal nevlastní bratr Tomáše, Jan Antonín Baťa.
3. 6. 1933	Založen Klub absolventů BOP.
1934	V červenci byl zaveden 40 hodinový pracovní týden.
1939	Před vypuknutím druhé světové války byly Baťovy zlínské závody nejdůležitějším evropským výrobcem obuvi a největším podnikem lehkého průmyslu v Československé republice (63 dceřiných společností ve 33 státech světa a své výrobky vyvážela do více než 80 států).
1939	Založen nový závod v Kanadě, ve městečku Franford – Batawa.
1940	Založena Bata Shoe Organisation (BSO).
20. 11. 1944	Baťovy závody ve Zlíně byly bombardovány.
1945	Proběhlo znárodnění Baťových závodů (Baťa n. p. Zlín).

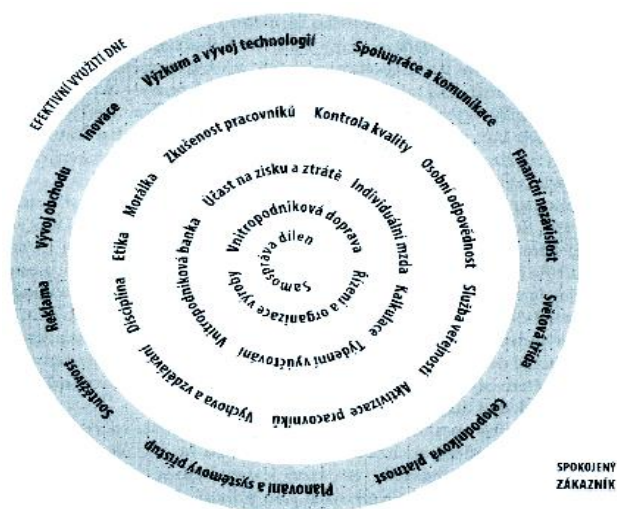
- 1951 Baťův systém řízení byl v Baťových závodech do značné míry využíván až do roku 1951, ale v mnohém již deformovaně. Následně byl nahrazen sovětským systémem podnikového hospodaření – Chozrasčot.
- 1984 Vedení společnosti přebírá Thomas Georg Baťa.
- 1992 Centrála firmy Baťa a.s. ČR byla zřízena opět ve Zlíně.
- 2001 BSO (Bata Shoe Organization) se v současné době nachází v 68 zemích světa. Vlastní 50 výrobních závodů, 9 koželužen, 4 743 prodejen. Má 49 324 spolupracovníků a dosud prodala 221 000 000 párů obuvi.

3.3 Charakteristika SŘB

Soustava řízení firmy Baťa byla předmětem mnoha vědeckých šetření. Jedno z nejvýznamnějších provedl Paul Devinat pro Mezinárodní úřad práce v Ženevě. Na základě zjištěných výsledků odborníci označují soustavu řízení Baťa jako souhrn zásad pro úspěšné podnikání (Zelený, 2010). Již ve 20. letech 20. století byly ve firmě využity metody, které lze s různými modifikacemi objevit i v dnešní podnikatelské praxi.

Baťova soustava se dle Lešingrové (2007) vyznačovala vzájemným propojením jednotlivých praktik řízení a organizací podniku (viz Obrázek 3.1). Pro toto řízení byly dle Garlíka (1990) charakteristické tyto znaky: přímé řízení vrcholového vedení, systém kontroly, operativnost, jednoduchost a účelnost řízení ekonomické zhodnocení rozhodnutí

Obrázek 3.1 Schéma Baťovy soustavy řízení



Zdroj: Lešingrová (2007)

3.3.1 Organizační struktura podniku

Struktura podniku Baťa patří mezi odborníky mezi nejvíce z diskutované tématy. Někteří z autorů uvádí, že se SŘB vyznačoval absencí organizačních schémat či struktur. Jedním ze zastánců tohoto pojetí je autor Maršálek (1992), který tvrdí, že kromě organizačních struktur v podniku chyběl i řád na vyšších stupních řízení. Podobný názor zastává i autorka Lešingrová (2006). Dodává, že v žádném z firemních dokumentů nikdy nebyla formulována podnikatelská strategie či charakterizována organizační struktura (Lešingrová, 2008). Dále poukazuje na možné důvody vzniku absence organizační struktury (Lešingrová, 2008):

- Podnik byl řízen jako podnik jednotlivce.
- Všichni spolupracovníci museli vykazovat vysokou iniciativu.
- Pro pracovníky ve vrcholovém vedení nebyl stanoven organizační řád.
- Funkcionáři vrcholového vedení neměli formálně stanoveny oblasti své působnosti.
- Avšak měli výsadu a právo zasáhnout svým rozhodnutím do jakékoliv záležitosti.
- Ve firmě byl založen kariérní postup na vyšší pozice na základě schopností zaměstnance, vedoucí pracovníci tedy znali práci svých podřízených.

Opačného názoru je Hradecký (2008), dodává, že v SŘB existovala firemní struktura (viz Obrázek 3.2). Jejím společným rysem bylo výrazné prosazování samostatnosti podnikatelské činnosti v jednotlivých odděleních (Rybka, 2008). Pro každé z nich bylo na horizontální i vertikální úrovni stanoveno samostatné provozní účetnictví. Na základě seznamu jednotlivých oddělení, který byl pololetně vystavován účtárnou, bylo realizováno nejen vnitropodnikové účetnictví, ale i podnikové plánování.

Obrázek 3.2 Organizační struktura firmy Baťa a. s.



Zdroj: Hradecký (2008)

3.3.2 Organizování, řízení a rozvoj lidských zdrojů

Obsahem manažerské funkce organizování je rozdělování úkolů v rámci jednotlivých segmentů či členů společnosti (Košťan, Bělohávek, Šuleř, 2006). Jeho hlavním cílem by mělo být jasné vymezení pozice člena v daném procesu řízení, jeho přínos na úspěšném plnění úkolů. V rámci SŘB byla tato činnost zajišťována pomocí samosprávy dílen a jejich účasti na zisku či ztrátě.

- **Samospráva dílen**

Samospráva dílen byla zavedena roku 1924. Smysl tohoto opatření dle T. Bati spočíval v zvýšení výkonu, zlepšení hospodaření s materiálem a následné snížení nákladů (Pokluda, 2013). Autoři Pokluda a Baťa ml. (2014) dále popisují Baťovo chápání firmy jako rodiny, přičemž jejím středem měl být mistr. Jednotliví členové měli bydlet poblíž sebe, aby mezi nimi bylo vytvořeno pouto. Toto vytvořené spojení mezi zaměstnanci označuje Armstrong (2007) za velmi výhodné, zejména při samotném procesu řízení.

V důsledku tohoto pouta měl dle baťovské filosofie mistr pociťovat každou nehodu jedince jako nehodu vlastní (Baťa, 2013). Cílem této výchovy mělo být dosažení blahobytu.

Organizování probíhalo v souladu s baťovou zásadou od výrobce ke spotřebiteli. Většina surovin se nakupovala u primárního producenta a finální výrobek se předával rovnou ke koncovému spotřebiteli. Činnost celého závodu označuje Končítíková (2015) jako specifickou strukturu oddělení, které disponovali vlastní iniciativou a značnou hospodářskou autonomií. Tento postoj dále rozvíjí autoři Pokluda a Baťa ml. (2014) a vymezují znaky, kterými se tato samostatnost projevovala:

- V čele každého oddělení stála jedna vedoucí osobnost, která zodpovídala za práci, zisk a ztrátu příslušného oddělení.
- Oddělení mělo samostatný hospodářský účet zisku a ztrát s týdenním veřejným vyúčtováním.
- Na zisku firmy se podíleli všichni zaměstnanci, z řad dělnických i mistrů výroby.
- Každý měl osobní zodpovědnost za svou práci v oddělení.

- Společné úsilí celé dílny na splnění zadaného úkolu, od něž byl závislý zisk oddělení.

Vzájemné poměry a spolupráce mezi jednotlivými dílnami byly ustanoveny v obchodních smlouvách. Jejich kontrola spadala pod pravomoc kalkulačního oddělení či ředitelnu závodů. Ojedinělostí tohoto přístupu oproti postojům některých současných firem je dle Hurty (2002) fakt, že při předávce prací oddělení vystupovaly jako cizí podniky.

- **Účast na zisku a ztrátě**

SŘB se opíral o 3 základní pilíře, jedním z nich dle Končítikové (2015) byla spoluúčast dílen na zisku. Pro její implikaci čerpal Baťa poznatky zejména z Fordového, Taylorova a Faylova systému. Spoluúčast na zisku navazovala na zavedení samosprávy dílen a byla realizována mezi roky 1924-1926 (viz Tabulka 3.4). Pokluda a Baťa ml. (2014) uvádí, že podnětem pro její zavedení byly vysoké ceny výrobků a nízká dělnická mzda. Cílem tohoto opatření mělo být zlevnění produktu a zvýšení dělnických mezd.

Tabulka 3.3 Příklad týdenního výpočtu ztráty a zisku

	Vydání Kč	Příjem Kč
za každý par bot = 2kč	za každý par bot = 2kč	za každý par bot = 2kč
týdně vyrobeno 10000 párů bot		20000
	Režie:	
elektrický proud	800	
vody	50	
nutné opravy strojů	150	
mzda pomocnému personálu	2000	
pokuty za vrácené zboží	2000	
součet	5000	20000
Zisk		15000

Vypočítaný zisk se dělil na 2 části: 5000,-Kč dostala pokladna tovární budovy a 10000,-Kč dostala dílna. Část zisku, která byla určena dílně, byla následovně rozdělena mezi jednotlivé účastníky:

10 % podíl dostal nad mistr	1000
5 % získali 3 mistři (každý 500kč)	1500
celkem	7500

Rozdělení zbylých 7500,-Kč.

Každý předák dostal 356 Kč (celkem 6 předáků)
Každý účastník dostal 178kč (celkem 30 účastníků)

Zdroj: Pochylý (1990)

Baťovu ideu sám Baťa (2002) popsal následovným přirovnáním: Jestliže dáte člověku jednu rybu, pomůžete mu pouze k jednomu obědu. Když mu darujete udici a naučíte ho chytat ryby, pomůžete mu zaopatřit si jídlo na celý rok.

Dle Baťovy idey museli mít všichni v závodě přehled o hospodaření společnosti. Pro realizování přehlednosti a jasného vymezení pravidel účasti na zisku byly stanoveny následující podmínky (Baťa, 2013):

- Uchazeči o podíl museli být starší 20let a pracovat v závodech alespoň 1 rok.
- Oddělení, pod kterým zaměstnanec pracoval, muselo splňovat adekvátní velikost, ve které byly transparentní jeho vliv na správu a výnosy.
- Kalkulace zisku byla prováděna každý týden.
- Každý zaměstnanec měl umožněný výpočet zisku sám osobně.
- Při kalkulaci zisku byl stěžejní druh práce, podle něhož se odvíjela výše prémie (například ve výrobním oddělení dostávali prémie za počet vyrobených kusů).
- Velikost prémie pro vedoucí pracovníky závisela na jejich působení v oddělení. Mistrům, dělníkům a vedoucím dílen byla započítávána pouze účast na zisku.
- Vedení a ředitelství mohlo v případě ztrát dosáhnout i záporné bonifikace.
- Stanovené prémie měly největší vliv na výplaty zaměstnanců s nižšími příjmy.

Autorka Lešingrová (2008) uvádí, že účast na zisku či ztrátě nebyla samozřejmostí pro všechny zaměstnance podniku. Tento postoj rozvíjí Rybka (2008), dodává, že dle zjištěných údajů bylo hmotně zainteresováno pouze 30 % zaměstnanců a zbytek z nich dostával pevnou mzdu.

Zaměstnancům s nárokem byla účast na zisku připisována týdně s úrokem 10 % z poměru po dobu délky pracovního poměru. Proces vyúčtování byl prováděn týdně. Toto vyúčtování se vztahovalo pouze na malá oddělení.

Druhé pravidlo účasti na zisku či ztrátě zajišťovalo jednotlivým pracovníkům možnost vlastního přepočtu účasti na zisku. Výše mzdy zaměstnanců v Baťově závodě byla v tehdejší době zhruba dvojnásobná než mzda u ostatního obyvatelstva.

Autor Trnka (1998) uvádí výši hotovostních plateb, které v 30. letech dosahovaly částky 500 Kč za týden. Týdenní mzda byla tvořena z dvou základních složek: pevné složky a příznané (viz Tabulka 3.4). Dle Kudzbela (2003) byly stanoveny pro některé pracovníky i složky fixní a mimo zvládnuté v předlimitní lhůtě. Přesah na hotovostní částce byl ukládán na konto zaměstnance a úročen. Část z těchto prostředků byla vázána na krytí případných ztrát způsobených zaměstnancem (Cekota, 2004).

Tabulka 3.4 Přehled týdenního podílu zaměstnanců firmy Baťa na zisku

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

Zdroj: Lešingrová (2007)

Finanční systém ve firmě dovoľoval komparaci oddělení s různorodou produkcí (Zelený, 2010). Sledování bylo prováděno za pomoci stavových veličin finančního toku a kapitálu. Jednotlivé vyúčtování dílen na týdenní bázi se odevzdávalo každou středu a po sobotním zpracování daných podkladů vedení podniku rozhodlo o podnikatelském plánu na následující týden (Lešingrová, 2007).

- **Mzdy**

Baťa zastával názor, že za dobrou práci je třeba dobře zaměstnancům dobře zaplatit a za špatnou práci je třeba je patřičně potrestat (Baťa, 2013).

Ve společnosti Baťa se nejdříve uplatňovala úkolová mzda pro jednotlivce, která se vyvíjela od množství vykonané práce. Tento způsob ocenění pracovníka vedl k vyššímu výkonu daného jednotlivce, ale nevedl k rozvoji firmy (Dvořáková, 2012).

V roce 1927 byla zavedena pásová výroba. V důsledku této změny byla mzda přepracována na úkolovou mzdu skupinovou, přičemž za skupinu byla považována dílna (Pokluda, Baťa, 2014). V první fázi zavádění bylo vymezeno 5 mzdových tříd. O rok později byl systém upraven pouze na 4 mzdové kategorie, a to dle zodpovědnosti a kvalifikace pracovníků (Křeček, 2015).

- Pevná mzda nezohledňovala výkonnost. Byla zavedena v oblastech administrativy a na pozicích, kde nebyla výkonnost měřitelná. Pracovníci s pevnou mzdou však měli nárok na 13. plat.

- Individuální úkolová mzda se odvíjela od počtu vyrobených a zkontrolovaných výrobků. Byla určena pro část pracovníků v dílnách.
- Kolektivní úkolová mzda byla zavedena pro zaměstnance, kteří pracovali v pásové výrobě.
- Mzda s podílem na zisku a ztrátě byla zavedena hlavně pro vedoucí pracovníky. Základ mzdy nebyl velký, proto k němu náležela větší pohyblivá složka mzdy.

3.3.3 Plánované hospodaření a plánování

Hlavním úkolem plánování je vymezení budoucích cílů a nástrojů, které povedou k jejich dosažení. Plánované hospodaření se tedy odvíjí od sepsaného plánu, který vymezuje akce, které musí být vykonány (Gregar, 2008). Z hlediska časového lze firemní plány rozdělit na dlouhodobé, roční, krátkodobé a strategické. V následující podkapitole bude podrobně ji popsáno plánované hospodaření SŘB a jeho dílčí části.

• Plánované hospodaření

Baťův podnik se vyznačoval plánovitým hospodářstvím. Konstrukce těchto podnikatelských plánů dle Z. Pokludy vycházela z Baťovy idey, která kalkulovala odbyt obuvi (Rybka, 2008). Idea vycházela z toho, že Země má 2 miliardy obyvatel, ale vyrobí pouze 900 mil. párů bot za rok. Nejmenší nárok každého jedince by dle Bati měl být aspoň 2 páry bot za rok (Baťa, 2013).

Výroba byla stanovena pomocí pololetních předpokladů. Přičemž pololetí bylo členěno dle ročního období na jaro-léto a podzim-zima (Baťa, 2013). Autorka Lešingrová (2006) uvádí členění pracovního kalendáře závodu, jež se skládal z 253 pracovních dnů a 113 dní volných, včetně jednotýdenní placené dovolené. Jednotlivý pololetní plán pak zahrnoval následující dílčí jednotky:

- plán výroby
- rozpočet nákladů na jeho realizaci plánu
- předpokládaný hospodářský výsledek jednotlivých oddělení

Základem pro propočet nákladů jednotlivých oddělení byla kalkulace průběžná, která vycházela z podnikové strategie. Halík (2008) uvádí, že společnost bez promyšlené strategie a vize rozvoje nemůže v tržním prostředí trvale dosáhnout konkurenční výhody.

Dle Lešingrové (2007) byl základ výrobní a hospodářské činnosti ve SŘB tvořen plánováním dle předpokladů, které je dle autorky považováno za důležitou částí při efektivním řízení. Tohoto názoru je i Bláha, který doplňuje, že zabezpečení provázanosti organizačních individuálních cílů umožňuje vedoucím pracovníkům řídit výkon nejen výkon podniku, ale i výkon vlastní (Bláha, 2013). Dle Cekoty (2004) získává jedinec pomocí předpokladů nejen pevný cíl, ale i měřítko svých vlastních cílů a pevnosti své vůle. Jedinec, který má vymezený cíl své práce, potom dovede najít i prostředky k jeho uskutečnění (Kudzběl, 2003).

Jednotlivé pololetní plány byly upřesňovány dílčími plány: operativními, týdenními a denními.

- **Denní plány**

Pracovní den ve firmě Baťa rozvržen na 86400 sekund. Rozdělení výrobního procesu na dílčí operace a dělená pracovní doba 7-12 hodin a 14-17 hodin zajišťovaly dle Lešingrové (2006) vysokou výkonost zaměstnanců. Každá jednotlivá operace byla časově vymezena, čímž byla zabezpečena bezpečnost a plynulost výroby. Autor Knap (2014) přirovnal továrnu k celku, který pracoval v jednotném harmonicky pulsujícím tempu. Košťan dodává, že v současné terminologii takovéto celky nazýváme jako metodu Just in Time (Košťan, Bělohávek, & Šuleř, 2006). Pro nedodržení denních plánů byla nastavena penalizace daného oddělení, které způsobilo chybu.

3.3.4 Proces kontrolování

Kontrola je ve své podstatě měření dosažených výsledků a jejich porovnání s danými cíli podniku. V následující podkapitole bude vymezeno, jakým způsobem byla prováděna kontrola v SŘB a na jakých úrovních probíhala (Gregar, 2008).

- **Kontrola kvality**

Kvalita byla v Baťových závodech považována za jednu z nejvyšších priorit. V závodech byl zaveden důkladně propracovaný systém kontroly jakosti. Kontrola kvality byla zajištěna od vstupní kontroly nakupovaných materiálů a surovin, přes kontrolu ve výrobním procesu až po výstupní kontrolu vyhotovených výrobků před uskladněním (Cekota, 2004). Lešingrová (2008) doplňuje, že v rámci celé dodávky se kontrolovala vždy jedna vybraná bedna. V případě zjištění závady aspoň na jednom výrobku se musela se

zastavit celá dodávka bot do prodeje. Následně bylo oddělení zodpovídající za danou vadu penalizováno.

Za rozhodující aspekt pro zabezpečení ochrany majetku podniku Kudzbel (2003) označuje systém vnitropodnikové kontroly, přičemž kontrolní oddělení podléhalo přímo vedení podniku.

3.3.5 Výroba obuvi, tvorba kolekce

Následná podkapitola je věnována popisu procesu výroby obuvi, od nákupu suroviny až po samotný prodej. Zabývá se samotnými procesy v jednotlivých fázích výroby.

- **Nakupování surovin**

Nákup surovin spadal přímo pod příslušná oddělení. Nákupní oddělení bylo rozčleněno mezi 19 samostatných pododdělení, v jejichž čele figuroval ředitel pověřený jejich vedením (Rybka, 2008). Knap (2014) uvádí, že tato jednotlivá pododdělení byla členěna dle základních skupin materiálů.

Osoby pověřené nákupem surovin byli pod kontrolou vnitropodnikové politiky. Nákupčí museli zakoupit kvalitní surovinu za cenu nižší, než byla uvedena v předpokládané kalkulaci. Křeček (2015) popisuje, že pokud nákupčí pořídili surovinu za cenu vyšší, museli daný rozdíl v hodnotě suroviny doplatit. V případě zahraničních nákupů byly pověřeny určité osoby, které byly zaslány přímo do místa nákupu (Baťa, 2013). Tento krok byl dle Pokludy (2013) opatřením proti překupníkům, kteří skupovali materiál přímo ve výrobně a následně se ho snažili prodat za vyšší cenu.

Nákup surovin byl prováděn v souladu s hotovostní politikou podniku. Tímto způsobem úhrady byl dle Křečka (2015) zajištěn přednostní nákup surovin pro podnik přímo od dodavatelů.

- **Výroba**

Časové ztráty ovlivňovali úsporu ve výrobních nákladech. Z tohoto důvodu byla hlavní výroba obuvi doplněna o výrobu materiálů a polotovarů (Lešingrová, 2007). Jednalo se například o výrobu obuvnické lepenky či zpracování kůží. Později se sortiment rozšiřoval od dámských punčoch až ke gumárenskému průmyslu a k výrobě pneumatik. Rozvoj činnosti firmy se vyznačoval typickou diverzifikací, která je charakteristickým prvkem soudobých nadnárodních společností (Lešingrová, 2006).

- **Výrobní produktivita**

V současné době odborníci zmiňují 4 principy, na kterých stojí základ teorie výroby: řízení jakosti, výrobní účetnictví, modulová organizace výroby a zařazení výroby do procesu ekonomického podnikání (Tomašík, Hart, & Jan, 2014). Všechny tyto principy byly využívány již v Baťově systému, kde měly velký dopad na zvyšování efektivnosti a produktivity práce (Pokluda, Baťa, 2014).

Veškerá výroba ve firmě Baťa byla zajištěna standardizovanou pomocnou výrobou. V moderní organizaci výroby se prosazuje systémové řízení, jež je označováno za tok výroby (Tomašík, Hart, 2014). Tok výroby byl v SŘB organizován tak, aby odpovídal poptávce zákazníků (viz Tabulka 3.5) Vyrábělo se tedy pouze to, co mělo zajištěný odbyt.

Tabulka 3.5 Denní výroba bot

Rok	Denní výroba párů bot
1917	10000
1922	2240
1923	8000
1924	14000
1925	25000
1926	35000
1930	97566
1932	99427

Zdroj: Trnka (1998)

- **Příprava výroby a tvorba kolekce**

Kolekce byla tvořena druhy a modely obuvi pro danou sezónu (Pokluda, 2013). Byla rozdělena dle těchto faktorů:

- Lokality odbytu: Evropa, USA, Anglie, Skandinávie a ostatní
- Sezóny: jaro-léto, podzim-zima

Maršálek (1992) uvádí, že kolekci tvořilo 300 až 600 párů bot, přičemž světová kolekce dosahovala až dvojnásobku. Kolekce byla základním východiskem pro vlastní přípravu, plánování, řízení a organizaci výroby.

Firma Baťa se ve svém konceptu zaměřovala na méně náročné spotřebitele, a proto se orientovala na výrobu levné obuvi střední kvality (Kudzbel, 2003). Autorka Lešingrová(2006) uvádí, že v roce 1937 tímto způsobem byly uspokojeny 2/3 z celkové

spotřeby obuvi ČSR (viz Tabulka 3.6). V kolekci byly stěžejní tzv. chlebové vzory, které byly zárukou vysoké sériovosti výroby (Končítíková, 2015).

Kolekce byla sestavována na základě předchozích zkušeností, dle zaznamenaných obrátů a ve spolupráci s kalkulačním oddělením. Byla schvalována oddělením prodeje, exportním oddělením a vedením podniku. Tento proces musel být dokončen vždy 4,5 měsíce před zahájením prodejní sezony (Lešingrová, 2007). Jednotlivé druhy v kolekci byly označeny stabilní kupní a prodejní cenou. Mezi léty 1922-1932 cena bot končila 9 (Soukalová, Goettlichová, 2015).

Tabulka 3.6 Podíl firmy Baťa na exportu veškeré obuvi z ČSR

rok	Vývoz veškeré obuvi tis. párů	Z toho podíl			
		firma Baťa		Ostatní	
		tis. párů	%	tis. párů	%
1929	14127	7166	50,7	6981	49
1930	11384	6832	59,9	4560	40
1931	18917	13567	71,7	5350	28
1932	15532	11712	75,4	3820	24
1933	12301	10582	86	1719	14
1934	12681	10925	86,1	1756	13
1935	11620	10295	88,6	1325	11

Zdroj: Pochylý (1990)

- **Výzkum**

Pro účely výzkumu byla v podniku vytvořena rozsáhlá vědecko-technologická základna, která pokrývala požadavky výroby (Cekota, 2004). Jednalo se hlavně o výzkumy v oblasti kožené a gumové obuvi, gumárenské technologie, chemické a plastikářské technologie a podpory strojírenského průmyslu určeného pro rozvoj obuvnického průmyslu.

- **Vnitropodniková doprava**

Pozemní doprava byla tvořena silničními cestami a vlečkou. Pro přepravu materiálů, polotovarů a hotových výrobků byla použita nadzemní doprava, jež byla zajišťována pomocí lanové dráhy a pohyblivých pásů ve výšce 20m. Pro přepravu potřebných energetických zdrojů: uhlí a lignit byl využíván Baťův kanál, který byl upraven na základě melioračního projektu řeky Moravy (Lešingrová, 2007).

3.3.6 Prodej, podpora prodeje a reklama

Zpočátku prodej a navazování nových kontaktů zajišťoval Tomáš Baťa s pomocí malého počtu spolupracovníků (Knap, 2014). Následně byla vybudována organizační struktura prodeje. Prodejní skupina se členila na jednotlivá oddělení se specializovaným zaměřením (Soukalová, Goettlichová, 2015).

Od roku 1917 byla postupně budována síť prodejen. První prodejny byly otevřeny ve Zlíně, Liberci, Praze, Vídni, Českých Budějovicích, Kladně, Plzni, Brně a v Moravské Ostravě. Z původních 18 prodejen se v roce 1937 síť prodejen rozrostla na 2073 prodejen. (Cekota, 2004). Obchodní síť byla rozmístěna nejen v rámci republiky ale i ve světě. Pobočky, jež měly jednotné pravidla pro a vizualizaci prodejní plochy a pro provoz:

- soustavné zásobování;
- týdenní soupis stavu skladu a prodeje s objednávkami a inventurou;
- soulad prodeje s objednávkami a inventurou;
- denní depozice peněz na místní poště;
- denní uzávěrky;

zůstávali majetkem podniku Baťa, provozovatelem byly pouze pronajímány (Baťa, 2013).

- **Podpora prodeje a reklama**

Podpora prodeje byla zajišťována reklamním oddělením. Velké finanční byly investovány do inzerce v novinách a časopisech. Pro propagaci Baťa založil i vlastní filmové ateliéry, kde se natáčely reklamní spoty o závodě, výrobcích, ale také školící materiály pro prodejce (Knap, 2014). Pro podporu prodeje byly velmi důležité prodejny. Pro propagaci byly určeny i speciální reklamní předměty, cenovky a celá řada dalších podpůrných aktivit.

Reklamní akce ve všech prodejnách probíhaly současně, přičemž jejich začátek ohlašovala masmédiá či kina (Pokluda, 2013). Jako netradiční reklamní aktivitu využíval Baťa sponzoringu (Soukalová,Goettlichová, 2015). Baťa sponzoroval fotbalové mužstvo SK Baťa Zlín.

3.3.7 Zaměstnanci a jejich motivace

Jedním ze zdrojů Baťova úspěchu bylo jeho uvědomění důležitosti a nepostradatelnosti lidského kapitálu ve svém podniku (Končítíková, 2015). Zaměstnance stimuloval k vyšším výkonům pomocí promyšleného motivačního systému.

Aktivizace pracovníků probíhala za pomoci aktivizačních faktorů. Tyto faktory popisují odborníci jako síly podněcující člověka k činnosti (Fairweather, 2009). Lešingrová (2006) uvádí, že v SŘB bylo využíváno hlavně faktorů silových, do kterých patří faktor existenční, strachu a hmotné zainteresovanosti.

Motivace pracovníků probíhala ve firmě Baťa ve dvou rovinách, a to na základě mzdového motivačního systému a sociálního motivačního systému. Mzdovým systémem byli pracovníci stimulováni k co nejlepším výkonům, od kterých se jejich mzda odvíjela (Lešingrová, 2008).

3.3.8 Sociální systém SŘB

Nejen práce, ale i důstojné životní podmínky pro všechny pracovníky, taková byla idea Tomáše Bati (Zelený, 2005). Zaměstnanci ve společnosti Baťa měli na tehdejší dobu vysoké výdělků a zároveň a mohli čerpat ze spousty firemních benefitů, mezi které například patřily: bezplatná školka, týdenní placenou dovolená či dotované stravování. Pro zaměstnance firmy Baťa byly vystavěny obytné domy, obchodní domy, kina a další centra volnočasových aktivit.

- **Ubytování**

Stavební oddělení Baťových závodů vystavělo pro své zaměstnance v blízkosti továrny ve Zlíně rodinné domky. Nájemné v tehdejší době nepřesahovalo 4 – 8 % mzdy dělníka a 10 % mzdy úředníka. Nejprve se stavěly tzv. čtvrt domky, poté půldomky, později se budovaly i samostatné rodinné domy. Pro studenty a svobodné zaměstnance byly vystaveny internáty.

- **Vzdělávání**

Baťa tvrdil, že jestli chceme v životě vykonat velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka (Baťa, 2013).

Z tohoto výroku je patrná, že mělo vzdělávání pro Baťu velký význam, a proto roku 1925 založil tzv. Baťovy školy práce. Do školy byli přijímáni žáci ve věku 14-15 let, kteří procházeli výrobním procesem a učili se za dozoru mistrů (Pochylý, 1990).

Kromě obuvnické školy byla založena škola: strojírenská, chemická, stavební, pletářská. V rámci těchto škol si i stávající zaměstnanci mohli zvyšovat svoji kvalifikaci. Mimo to se pravidelně konaly sobotní kurzy pro mistry a správce dílen. Správu a dohled nad vzdělávacími aktivitami vykonával studijní ústav, který zprostředkoval i výuku cizích jazyků.

Cílem vzdělávacího programu bylo propojit teorii s praxí, vytvořit školící systém, který naučí své žáky uplatnění se na trhu práce. Dle Baťi by vše, co se člověk v životě učí, mělo mít nějaký cíl. Například počty a účetnictví by se měly učit s čísly konkrétního podniku (Ivanov, 2008).

- **Volný čas**

Pro Baťu bylo důležité, jakým způsobem jeho zaměstnanci tráví volný čas. Pro sportovní aktivity nechal vystavit stadión, také založil sportovní klub SK Baťa. Pro kulturní vyžití nechal ve Zlíně postavit kina, veřejnou knihovnu, společenský dům (Trnka, 1998).

Ve městě byly pravidelně pořádány výstavy, divadelní představení, zájmové kluby.

Prostředky pro tyto činnosti byly čerpány z podpůrného fondu Baťa, který zajišťoval:

- poskytoval výpomoc zaměstnancům při dlouhé nemoci; narození dítěte (dar 1.000 korun, úročený 10 %), při úmrtí v rodině
- přilepšoval k invalidním a vdovským rentám
- zřizoval ozdravovny
- uděloval podpory stárnoucím zaměstnancům včetně jejich rodinných příslušníků
- podporoval vzdělávací, kulturní, tělovýchovné a bytové akce

Prostředky pro zabezpečení činnosti fondu byly získávány ze subvencí firmy, členských příspěvků a pokut zaměstnanců (Maršálek, 1992).

3.4 Shrnutí předpokladů pro vlastní práci

V následující tabulce byly souhrnně srovnány výhody a nevýhody SŘB (viz Tabulka 3.7). Základem úspěšnosti byla společná vize, filosofie a ideje firmy, které současně byly i ideou a filosofií každého zaměstnance. Tento postoj vedl, byl účinný stimul pro vyšší výkony pracovníků. Nicméně stinnou stránkou byly obavy zaměstnanců o vlastní místo ve firmě, tedy obavy o nahrazení výkonnějším pracovníkem. V rámci logistického řešení firmy, bylo velkou výhodou samostatné vyrábění materiálů, strojů a doplňkového sortimentu, vlastní výrobní a vývojové středisko. Tyto faktory společně se systémem kontroly umožnily plynulost a operativnost výroby. V oblasti řízení se využívalo samosprávy dílen, což vedlo k zjednodušení řízení a částečně nahrazovalo absenci organizační struktury. U vrcholového vedení se využívalo přímého řízení. Velkým přínosem pro ekonomickou prosperitu firmy byla zejména důmyslně propracovaná reklama a školící systém prodejců. O týdenním vyúčtování mezd nelze říci, zda bylo či ne silnou stránkou. Z pohledu stimulace pracovníků bylo silnou stránkou, avšak z pohledu zpracování mezd bylo spíše nevýhodou. Týdenní kalkulace totiž byla časově náročná.

Tabulka 3.7 Srovnání výhod a nevýhod SŘB

Výhody SŘB	Nevýhody SŘB
Přímé řízení u vrcholového vedení	Absence odborů
Jednoduchost řízení (samospráva dílen)	Krátkodobé plány
Ekonomické zhodnocení rozhodnutí	Nañízené spoření z části mzdy
System kontroly	Obavy o vlastní místo ve firmě
Motivace zaměstnanců a podpůrný systém	Časová náročnost vypočtu týdenních mezd
Propracovaná reklama	
Týdenní vyúčtování	
Vlastní vývojové středisko (neustálé inovace)	
Samostatná výroba materiálu, strojů	
Operativnost, pružnost a plynulost výroby	
Filosofie a ideje firmy	

Zdroj: vlastní zpracování

4 Vlastní práce

Praktická část je v první části zaměřena na představení a charakteristiku vybrané společnosti, dále na komparaci SŘB a Tescoma společnosti v jednotlivých prvcích (viz Tabulka 4.2), které byly vybrány sekundární analýzou dat na základě prostudování literární rešerše.

Informace o společnosti Tescoma pro praktickou část práce byly získány metodou polostrukturovaných rozhovorů s následujícími respondenty:

- Respondent č. 1: vedoucí marketingových komunikací a oddělení grafického designu
- Respondentka č. 2: asistentka obchodního oddělení
- Respondentka č. 3: pracovnice v oblasti logistiky
- Respondentka č. 4: pracovnice v oblasti personalistiky a mzdového účetnictví
- Respondent č. 5: vedoucí oddělení řízení jakosti

V rámci polo strukturovaného rozhovoru bylo ze základního souboru s otázkami položeno 12 otázek z následujících 8 segmentů: organizační struktura, řízení, výroba, plánování, tvorba zásob, existence controllingu, export, tvorba kolekce. V rámci daných segmentů bylo pozorováno 21 znaků a vzájemná shoda mezi danou společností Tescoma a SŘB. U společnosti Baťa bylo pro dané srovnání zvoleno období od zavedení SŘB 1919 do 30. let 20. století. V závěru bylo na základě získaných dat a komparace systémů provedeno vyhodnocení a doporučení pro společnost Tescoma.

Druhá část praktické části se zabývá přínosem SŘB v praxi. Informace pro tuto analýzu byly získány z polostrukturovaného rozhovoru s majitelkou společnosti Controlling s.r.o., Ing. Štěpánkou Kudělkovou.

4.1 Společnost Tescoma

Tescoma je česká firma, založena roku 1992, s přímým odkazem na Baťův systém řízení. Společnost se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a distribucí nádobí a náradí do kuchyně a ostatních potřeb pro stolování. V současné době je leaderem na trhu s kuchyňskými potřebami pro český i slovenský trh. Originální výrobky pod značkou Tescoma se prodávají nejen v České a Slovenské republice, ale pomocí distribučních kanálů je možno je nalézt ve více než 80 zemí světa. Sortiment značky Tescoma zahrnuje více než 1800 výrobků. U každého z nich je kladen důraz na původnost, prvotřídní kvalitu, univerzální a multifunkční využití, optimální volbu velikosti, záruční lhůty.

Dlouhodobé úspěšné působení brandu na světových trzích je spojeno s hlavními cíli společnosti, kterými jsou: zabývání se výzkumem a vývojem, vytváření originálního designu, používání prvotřídní kvality materiálů, kontrola a smysl pro dokonalé zpracování výrobků, nabízení mimořádně širokého sortimentu.

Oficiální sídlo společnosti Tescoma zůstalo zachováno ve Zlíně, kde rovněž firmě vlastní Areál Tescoma World, fabriku na sklady, vývojové centrum, testovací laboratoře a vlastní designérské studio (Tescoma, 2015). Pro lepší expedici a zásobování Tescoma vystavěla i distribuční centrum pro Prahu a střední Čechy.

4.1.1 Milníky Tescoma v datech

- | | |
|-----------|--|
| 1992 | Vznik společnosti Tescoma zápisem do obchodního rejstříku |
| 1993 | Uvedení prvního prodejního artiklu (kuchyňské spořiče vody), otevření pobočky na Slovensku (první zahraniční pobočka). |
| 1994 | Počátek exkluzivní zakázkové výroby domácích kuchyňských potřeb značky Tescoma. Společnost se zúčastnila mezinárodního veletrhu domácích a kuchyňských potřeb DOMO v Brně. |
| 1995–1996 | Společnost buduje první vlastní sídlo ve Zlíně. Tescoma otevírá západoevropskou zahraniční pobočkou, Tescoma Spa v Itálii. |

- 1997 Proběhla změna právního statutu firmy. Z původního sdružení podnikatelů se Tescoma transformuje ve společnost s ručením omezeným. Ve stejném roce otevírá i pobočku v Polsku.
- 1999 Tescoma otevírá nové logistické centrum pro Prahu a Čechy situované u D1 (na okraji Prahy).
- 2000 Do vysílání je uvedena nová kuchařská show Tescoma Prima Vařečka. Souběžně se zakládají další zahraniční pobočky na Ukrajině a v Rusku.
- 2001 Vzniká nové Design centrum Tescoma ve Zlíně.
- 2002–2003 Společnost ve Zlíně uvádí do provozu nové Logistické centrum. Tescoma se stává hlavním sponzorem fotbalového klubu FC Tescoma Zlín. Otevírá se nová pobočka ve Španělsku.
- 2004 Tescoma obdržela významné mezinárodní ocenění DESIGN PRESTIGE. Dále získává ocenění v celostátní designérské soutěži s názvem Vynikající výrobek roku.
- 2005 Tescoma zahájila provoz moderní zkušební a vývojové laboratoře pro kuchyňské potřeby. Souběžně se stanovuje a zavádí norma pro systém řízení jakosti (ISO 9000:2001) a norma pro environmentální management (ISO 14001:2005).
- 2006 Společnost se stává akreditovaným pracovištěm pro vybrané zkoušky zdravotní nezávadnosti výrobků. Tescoma získává další ocenění: cena za VYNIKAJÍCÍ DESIGN v celostátní soutěži Vynikající výrobek roku. Společnost také otevírá sportovně relaxační centrum pro zaměstnance.
- 2007 Společnost slaví 15. let od založení firmy. Od tohoto roku jsou výrobky Tescoma opatřeny mezinárodně uznávanou značkou kvality TŮV a CERTIFIKÁTEM VÝJIMEČNOSTI.
- 2008 Zahajuje druhá etapa výstavby Logistického centra Tescoma World.
- 2009 Tescoma se účastní expozice designového a zároveň užitého umění zlínských designérů na Výstavě Design Stage ve Veletržním paláci v Praze. Výstava vzbudila velký ohlas a společnost spouští druhou sérii televizního pořadu, Tescoma s chutí. Ve stejném roce uvedla do provozu novou skladovací halu.

- 2010 Na mezinárodním veletrhu Ambiente Frankfurt získává Tescoma další celosvětově uznávané prestižní ocenění DesignPlus. V dubnu dostává další mezinárodní ocenění designu RED DOT 2010. 30
- 2011 Společnost otevírá největší prodejní centrum Tescoma v Olympii v Brně. Eshop Tescoma se v daném roce umístil mezi pěti nejlepšími internetovými obchody v soutěži Eshop roku 2011.
- 2012 Značka Tescoma se zaměřuje na prezentaci novinek. S měsíčním předstihem pomocí webových stránek a veletrhů informuje zákazníky.

4.1.2 Ekonomické ukazatele společnosti Tescoma

První část této kapitoly se věnuje horizontální analýze (viz Tabulka 4.1, Tabulka 4.2, Tabulka 4.3) účetních výkazů, konkrétně položek aktiv a výkazu zisku a ztráty, společnosti Tescoma, která byla provedena v relativním vyjádření s využitím dat z let 2007–2013. Pro interpretaci výsledků bylo využito relativní vyjádření.

Pro první část horizontální analýzy byla využita rozvaha a její vybrané položky. Z horizontální analýzy aktiv (viz Tabulka 4.1) si můžeme všimnout, že v roce 2013 společnost Tescoma rozšířila svůj dlouhodobý majetek zejména.

Tabulka 4.1 Horizontální analýza aktiv - relativní vyjádření (v %)

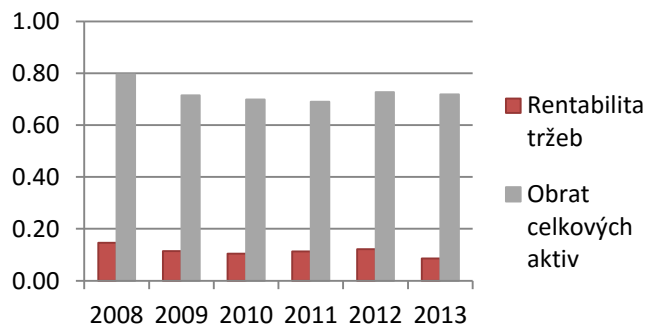
Položka/ relativní změna	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	12,85	8,48	8,43	13,34	0,68	-1,95
Dlouhodobý majetek	31,56	13,82	-1,92	-1,62	1,45	31,83
Dlouhodobý nehmotný majetek	-27,71	-27,54	1,09	-21,26	31,96	-0,31
Dlouhodobý hmotný majetek	32,85	14,31	-1,95	-1,47	1,26	32,09
Oběžná aktiva	2,82	4,56	16,59	22,68	0,13	-19,58
Zásoby	5,15	-26,49	28,93	6,17	8,63	-10,63
Dlouhodobé pohledávky	-29,30	-41,64	-56,17	183,42	96,05	33,29
Krátkodobé pohledávky	0,89	0,21	10,61	12,47	18,00	13,50
Krátkodobý finanční majetek	-1,67	154,26	6,08	57,14	-20,53	-63,87
Časové rozlišení	-25,86	76,54	-53,81	110,85	46,20	24,16

Zdroj: účetní závěrka společnosti Tescoma, s.r.o. (2007-2013), vlastní výpočty

Nárůst dlouhodobého hmotného majetku o 32,09 % v roce 2013 byl zapříčiněn rozšířením logistického komplexu ve Zlíně.

Podobně tomu bylo i v roce 2008, kdy byla ukončena 2. etapa výstavby Tescoma World. V dané souvislosti došlo ke snížení zásob, v roce 2013 poklesly o 10,63 %. Vybudování logistického centra a výstavba Tescoma worl mělo pozitivní dopad i na dobu obratu zásob. Od dokončení 2. etapy budování Tescoma Word do rozšíření logistického komplexu Tescoma ve Zlíně se doba obratu zásob snížila ze 159 dní na 131 dní. Dle horizontální analýzy aktiv ve společnosti si lze dále povšimnout, že trend růstu aktiv v současné době stagnuje (viz Graf 4.1).

Graf 4.1 Rentabilita tržeb a obrat celkových aktiv



Zdroj: výkaz zisku a ztrát rozvaha společnosti Tescoma, s.r.o. (2007-2013), vlastní výpočty

Z horizontální analýzy pasiv je patrné, že vlastní kapitál měl až do roku 2012 rostoucí tendenci. Největší vliv na zvýšení vlastního kapitálu mělo 16,02% zvýšení výsledku hospodaření v roce 2009. Na toto zvýšení mohla mít vliv účast Tescomy na expozici designového a zároveň užitného umění zlínských designérů, a také na Výstavě Design Stage ve Veletržním paláci v Praze.

Výsledek hospodaření z minulých let měl progresivní tendenci, která však postupně slábla. V roce 2009 vzrostl oproti minulému období o 149 451 tis. Kč. V následujících obdobích však klesl průměrně 113 400 tis. Kč. Výsledek hospodaření běžného účetního období mezi léty 2009–2010 meziročně klesal. Důvodem poklesu bylo oslabení kurzu CZK/USD a problémy v globálním finančním sektoru. Příliv peněz do ekonomiky se zpomalil, to se projevilo snížením poptávky po zboží. V následujících letech 2011-2012 se situace ve finančním sektoru zlepšila, tudíž i výsledek hospodaření běžného účetního

období zaznamenal meziroční růst. V roce 2011 o 24 382 tis. Kč a v následujícím roce o 21 108 tis. Kč.

Největší výkyvy zaznamenala položka cizích zdrojů, která kopírovala vývojové trendy společnosti. V roce 2011 vzrostla až o 40 %. Což bylo zapříčiněno investicemi společnosti do nového prodejního centra Tescoma v Olympii v Brně. V stejném roce se Tescoma umístila mezi pěti nejlepšími internetovými obchody v soutěži Eshop roku 2011. I díky e-prodeji navýšila Tescoma v roce 2012 výsledek hospodaření o 15,14 %, tím částečně umořila krátkodobé závazky a cizí zdroje, které klesly o 61,12 %.

Tabulka 4.2 Horizontální analýza pasiv - relativní vyjádření (v %)

Položka/ relativní změna	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva celkem	12,85	8,48	8,43	13,34	0,68	-1,95
Vlastní kapitál	14,36	9,41	8,32	9,83	10,27	-2,76
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy a ost. fondy ze zisku	-0,68	201	-2,61	-3,71	-0,01	0,91
Výsledek hospodaření min. let	14,01	16,02	10,37	9,59	10,54	0,28
Výsledek hospodaření běž.úč.obd.	28,68	-24,11	-3,08	21,19	15,14	-31,95
Cizí zdroje	2,76	0,04	10,36	39,84	-61,62	17,50
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	-19,02	-2,32	47,12	-100,00	0,00	-100,00
Krátkodobé závazky	46,60	-27,08	21,32	64,15	-59,55	17,95
Bankovní úvěry	-100,00	0,00	-23,52	-30,75	-100,00	0,00

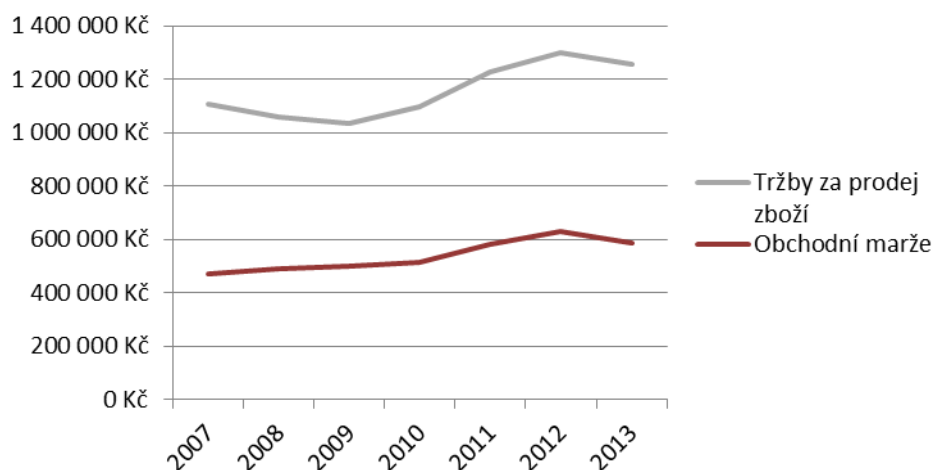
Zdroj: účetní závěrka společnosti Tescoma, s.r.o. (2007-2013), vlastní výpočty

V druhé části byla provedena horizontální analýza pasiv horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Pro interpretaci výsledků bylo využito relativní vyjádření.

Společnost Tescoma se zaměřuje na vývoj a prodej vlastních výrobků. Vlastní výrobu produktů přenechává levnější pracovní síle v Asii. Z tohoto důvodu jsou ve výkazu zisku a ztráty důležitými položkami především tržby za prodej zboží, obchodní marže a výsledek hospodaření za účetní období. Z dané analýzy je patrné, že společnost nabývá kladného výsledku hospodaření. Největší podíl na tržbách připadá na tržby za prodej zboží (viz Graf 4.3), které se z roku 2009 a 2010 dostaly do kladných čísel.

Na tržbách za prodej zboží se projevil vliv hospodářské krize v roce 2009, poptávka po výrobcích Tescomy klesla, tržby zaznamenaly propad do minusových položek, na -10 %. V roce 2011 došlo k zvýšení tržeb na 6,13 %. Růst tržeb můžeme vysvětlit častými inovacemi a vysokou kvalitou prodávaných výrobků (zisk ocenění Design Plus) otevřením nových prodejních center společnosti nejvýznamnější Olympia Brno.

Graf 4.2 Vývoj tržeb za prodej zboží a obchodní marže



Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti Tescoma, s.r.o. (2007-2013), vlastní výpočty

Obchodní marže na rozdíl od tržeb za prodané zboží klesla pouze v roce 2013 a to na 8,32 %. V období 2008–2010, kdy se i společnost Tescoma potýkala s problémy způsobenými hospodářskou krizí, rostla pomalu, dokonce skoro stagnovala. Následující rok 2011 byl pro společnost úspěšný a spolu s tržbami zaznamenala rekordní růst i obchodní marže, a to o 12,49 %.

Tabulka 4.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - relativní vyjádření (v %)

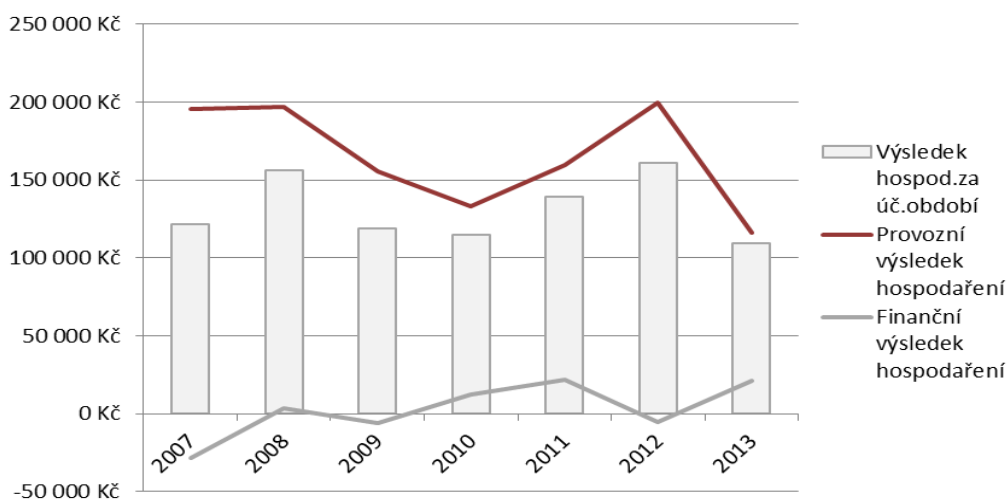
Položka/ relativní změna	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	-4,25	-2,37	6,13	11,47	6,14	-3,47
Náklady vynaložené na prodej zboží	-10,50	-6,20	8,80	10,57	4,18	-0,85
Obchodní marže	4,29	2,12	3,26	12,49	8,32	-6,28
Výkony	40,60	-17,49	29,87	28,87	49,28	15,48
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	-10,96	-15,43	-12,47	90,96	5,46	33,11
Výkonová spotřeba	11,00	-1,47	13,22	11,14	15,71	15,72
Osobní náklady	14,26	65,39	6,66	6,19	-6,63	-4,07

Provozní výsledek hospodaření	0,79	-21,00	-14,49	19,78	25,44	-41,96
Finanční výsledek hospodaření	-112,77	-271,33	-299,48	78,75	-122,85	-518,56
Daň z příjmu za běžn. činnost	-3,27	-30,47	-1,23	38,49	-18,32	-18,79
Výsledek hospod. za úč. období	28,68	-24,11	-3,08	21,19	15,14	-31,95

Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti Tescoma, s.r.o. (2007-2013), vlastní výpočty

Společnost dosahovala mezi léty 2007–2013 kladných hospodářských výsledků (viz Graf 4.4), ovšem v roce 2009 a 2010 měl výsledek hospodaření klesající tendenci. Tento pokles se dá vysvětlit již zmíněnými klesajícími tržbami a rostoucím trendem osobních nákladů v daném období. V letech 2011 a 2012 došlo k vzrůstu výsledku hospodaření, konkrétně v roce 2012. Meziročně vzrostl výsledek hospodaření o 24 382 tis. Kč.

Graf 4.3 Vývoj výsledků hospodaření



Zdroj: výkaz zisku a ztrát rozvaha společnosti Tescoma, s.r.o. (2007-2013), vlastní výpočty

4.1.3 Řízení podniku a organizační struktura

V čele firmy stojí její majitelé: Jiří Vaculík a Petr Chmela, kteří společně řídí firmu. Jiří Vaculík je zodpovědný za vývoj, design a logistické řešení. Mezi hlavní činnosti Petra Chmely patří obchod a marketing. Firma je od roku 2005 řízena v souladu se systémem řízení jakosti a environmentálního managementu.

Společnost Tescoma má jasně vymezenou organizační strukturu. Pracovníci se člení do 3 skupin: TOP management, střední management a ostatní zaměstnanci, přičemž za jednotlivé úseky zodpovídají daní vedoucí či ředitelé.

4.1.4 Firemní plánování

Firma v základu operuje s dlouhodobými a ročními plány. Součástí řízení je i strategické plánování, které klade důraz na aktuální požadavky trhu. Roční plán se dále člení na plány měsíční, v rámci kterých se plánují obraty firmy, mzdy, investice a ceny produktů.

Kontrola plnění plánů a vytyčených cílů je na měsíční bázi. Výsledky kontroly jsou dále předávány vedoucím pracovníkům (TOP management), kteří na pravidelných poradách dosažené výsledky průběžně hodnotí.

4.1.5 Výroba a kontrola, organizace skladů a export

Základním rozdílem společnosti Tescoma od jiných podniků je, že Tescoma není výrobní podnik. Společnost Tescoma je obchodní firma, z tohoto důvodu je všechna výroba situována mimo firmu. Výrobní závody jsou rozmístěny v celém světě. Jejich podstatná část je situována v Asii, část výroby však probíhá také v evropských zemích. V každé továrně musí být přítomný zástupce společnosti Tescoma, který vykonává odborný dohled nad výrobou a nákupem surovin.

Dočasné úložiště pro hotové výrobky se nachází v logistickém centru Tescoma, které bylo vybudováno ve 2 etapách, v roce 2002 a 2009. Sklad s rozlohou 28 tisíc metrů čtverečních je rovněž centrálou a exportním centrem pro Českou republiku a pro ostatní výrobky, které jsou exportovány do celého světa. Centrum disponuje vyspělými

technologemi a funkční logistikou. „Více než stovka logistiků a skladníků denně vypravuje z expedičního skladu statisíce položek. Kapacita expedičního skladu je více než 30 tisíc paletových míst.“ uvedla Respondentka č. 3.

Kontrola kvality je v Tescomě prováděna v několika fázích. První je kontrola vstupního materiálu. Následuje řada testování, např. zátěžové, chemické zkoušky. Před uvedením výrobku na trh jsou uskutečňovány zkoušky hygienické nezávadnosti, zkoušky obecné bezpečnosti výrobků, mechanické nezávadnosti i trvanlivosti. V průběhu prodeje probíhají namátkové kontroly.

„Jde nám o to, aby naše výrobky byly nejen správně technicky vyrobeny, ale aby spotřebitelům sloužily k jejich plné spokojenosti při jejich každodenním používání,“ uvedl Respondent č. 5, vedoucí oddělení Řízení jakosti.

4.1.6 Tvorba kolekce a design

Kolekce je tvořena na jeden rok. Na začátku roku společnost Tescoma vydává katalog, který zahrnuje kompletní sortiment zboží a novinky pro daný rok. Kromě základního ročního katalogu se navíc pololetně vydává speciální katalog s názvem Novinky.

Nová kolekce se uvádí počátkem měsíce a obsahuje široké spektrum výrobků, od řad nejlevnějších až po luxusní. „Jednotlivé novinky jsou prezentovány na největším světovém veletrhu spotřebního zboží Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem,“ uvedl Respondent č. 1. Do tvorby kolekce jsou od roku 2012 zapojeni i samotní prodejci. V uvedeném roce byl spuštěn projekt Novinky, jehož účelem je seznámení všech obchodních zástupců s novinkami pro daný měsíc. Prezentace probíhá v logistickém centru ve Zlíně, za pomoci nových technologií- videokonference ji mají možnost současně sledovat obchodníci v Praze i na Slovensku. Součástí prezentace bývá i praktická ukázka a možnost vyzkoušení daných výrobků, což obchodním zástupcům usnadňuje práci v terénu.

Výrobky značky Tescoma vznikají v designérských studiích v logistickém centru ve Zlíně. Každý výrobek je opatřen ochrannou známkou. Na vývoji a tvorbě designu se podílí designéři, kteří pracují se moderními technologiemi. „Designéři se se svými pracemi pravidelně účastní odborných soutěží, kde obvykle získávají významná ocenění,“ doplnil

Respondent č. 1. V oddělení designu jako první vznikne skica, dále následuje vizualizace, po ní model a výrobní vzorek. Ten přebírá konstruktér a po něm výrobní technik. Celý proces mnohdy trvá déle než 1 rok.

4.1.7 Podpora prodeje

Z důvodu neustálého zvyšování marže obchodních řetězců a nedodržování doporučených maloobchodních cen se Tescoma od roku 2009 rozhodla k budování vlastních prodejen. Prodejny vznikají nejvíce ve velkých městech. „*Obvykle jsou situovány v nákupních centrech, kde je vysoký počet návštěvníků,*“ doplnila Respondentka č. 2. Zaměstnanci prodejen nepatří mezi kmenové pracovníky společnosti Tescoma. Jedná se o samostatné podnikatele, kteří provozují jednotky na základě franchisingové licence.

O podporu prodeje se stará marketingové oddělení, které má 13 osob. Tescoma nevyužívá cizích reklamních agentur, vše je řízeno v rámci společnosti. Hlavní důraz klade Tescoma na propagaci firmy prostřednictvím tištěné reklamy v časopisech. Pro tyto účely společnost vybuodovala vlastní foto studio a fotoateliér, kde se připravují školící materiály a materiály pro podporu prodeje. Firma má dokonce vlastní TV pořad na stanici TV NOVA, který se jmenuje Tescoma s chutí.

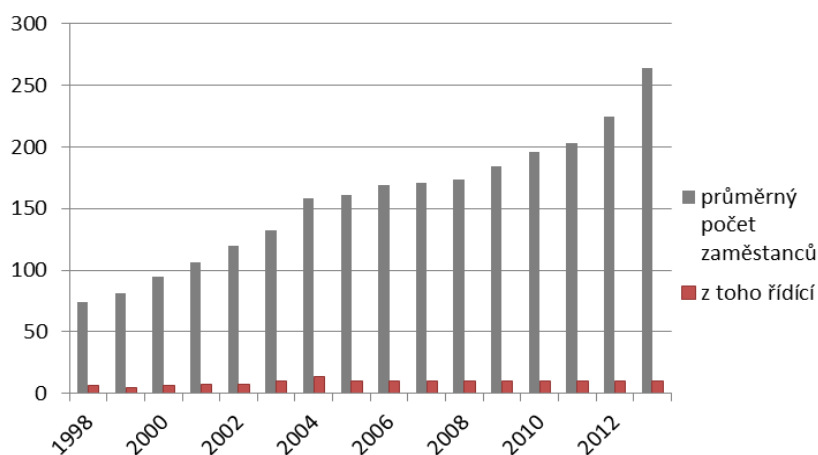
„*Důležitým krokem k úspěchu firmy je prodej, na jehož podporu Tescoma vynakládá velké finanční prostředky,*“ uvedla respondentka č. 2. Tescoma využívá tradičních forem podpory prodeje (webové stánky, e-shop, letáky, firemní časopis, reklama), kromě nich používá i metody méně tradiční (film-spoty, promoakce na veletrzích, vlastní pořad).

4.1.8 Zaměstnanci a jejich motivace

Společnost Tescoma se dle počtu zaměstnanců řadí k středně velkým podnikům. Počet zaměstnanců ve firmě má mírně každoročně mírně vzrůstající tendenci.

Většina podniků byla po roce 2008 poznamenána celosvětovou ekonomickou krizí. Byla nucena snižovat počty zaměstnanců, Zatímco Tescoma navýšila stav na 174 zaměstnanců (Graf 4.4).

Graf 4.4 Vývoj počtu zaměstnanců Tescoma 1998-2013



Zdroj: vlastní zpracování

Dle věkové struktury zaměstnanců je nejpočetněji zastoupenou skupinou zaměstnanců střední generace, tj. zaměstnanci ve věku 31–40 let. Daná skupina pracovníků se vyznačuje dostatečnými pracovními zkušenostmi a poměrně vysokou aktivitou. Naopak nejméně zastoupenou skupinou je mladá generace pracovníků, tj. zaměstnanci pod 30 let.

4.1.9 Sociální systém a zaměstnanecké benefity

Většina pracovníků společnosti má stanovenou fixní mzdu. „Zároveň má jednoručně každý zaměstnanec nárok na tzv. *naturální plnění*,“ doplnila Respondentka č. 4. V podstatě se jedná o formu mzdy, místo níž si zaměstnanci mohou vybrat zboží v předem určené hodnotě mzdy. V případě prosperity firmy a dosažení plánovaných výsledků, mohou být zaměstnancům vyplaceny i mimořádné odměny. Toto počítání není ukotveno ve vnitřních rádech společnosti. Záleží tedy pouze na rozhodnutí vlastníků společnosti, zda dané prémie vyplatí.

„Firma neposkytuje jednorázové benefity, jakými jsou například vánoční odměny. Taktéž nevyplácí a neuznává třinácté platy.“ uvedla Respondentka č. 4. Odměny zaměstnancům, jsou vázány na dosažení hospodářských výsledků společnosti. Mezi základní výhody pro zaměstnance patří zajištění závodního stravování, podnikového lékaře a fasování pracovního oblečení. Zdraví pracovníků patří mezi hlavní cíle společnosti v oblasti péče o zaměstnance. V roce 2006 nechala firma vystavět v rámci svého areálu sportovně-relaxační centrum. Centrum nabízí mnoho aktivit, jako jsou

například: multifunkční hřiště, vyhřívaný bazén, minigolf, dětský koutek, bar s venkovním posezením, krbem a komfortní sprchy i bar. Relaxační centrum slouží k podpoře volnočasových aktivit zaměstnanců, jejich rodinných příslušníků a významných obchodních partnerů. V areálu se pořádají i různé kulturní akce. Zaměstnanci mají možnost i zahraniční rekreace. Společnost vlastní 2 luxusní karavany a apartmány, které zaměstnancům umožňují pobyt v Chorvatsku. Jeho délka je upravena na jeden nebo dva týdny, přičemž zaměstnanec hradí pouze dopravu, stravu a osobní poplatky. Firma Tescoma svým zaměstnancům ve Zlíně dále nabízí možnost výuky anglického jazyka.

4.2 Komparace SŘB a společnosti Tescoma

Na základě získaných dat byla provedena komparace vybraných prvků systému řízení Baťa a společnosti Tescoma (viz Tabulka 4.5)

První otázka byla zaměřena na existenci organizační struktury. V této oblasti nebyla mezi společnostmi nalezena shoda. Tescoma má v současné době několik poboček a závodů, tudíž musí mít pevně stanovenou organizační strukturu. Pracovníci se dělí do tří skupin: TOP management, střední management a ostatní zaměstnanci. Přičemž za jednotlivé úseky zodpovídají jednotliví vedoucí či ředitelé těchto úseků. Zatímco ve společnosti Baťa struktura nebyla oficiálně dána. Organizační strukturu teda tvořila samospráva dílen. Obě společnosti se vyznačují přímým řízením. Ve firmě Tescoma jsou statutárním orgánem její majitelé Jiří Vaculík a Petr Chmel, kteří společně řídí firmu. V dalším sledovaném znaku plánování byla nalezena shoda mezi společnostmi pouze v ročním plánování. V SŘB se využívalo více plánů: dlouhodobé, roční, krátkodobé i strategické plány. Důvodem pro krátkodobé plánování na týdenní bázi bylo stanovené týdenní vyúčtování. Ve společnosti Tescoma, se sice využívá pouze ročních plánů, ale tyto plány se dále člení na plány měsíční. V rámci nich se plánují se obraty firmy, mzdy, investice i ceny produktů. V přístupu k organizaci výroby se společnosti liší. Hlavní rozdílem je, že Tescoma není výrobním podnikem, nýbrž obchodní firmou. Z tohoto důvodu má výrobní továrny rozmístěny po celém světě. Podstatná část její výroby probíhá v evropských zemích. Zatímco v SŘB se výroba odehrávala na místní úrovni. Dalším zkoumaným znakem byl přístup k vytváření zásob. V této oblasti byla mezi společnostmi nalezena shoda, obě udržují stav operativních zásob. I když Tescoma vlastní větší

skladovací prostory a mohla by si dovolit uchovávat i dlouhodobé zásoby. Kontrola kvality probíhá ve firmě Tescoma na úrovni vstupních i výstupních výrobků, stejně tomu bylo i u SŘB. Navíc se ve firmě Tescoma provádí chemické i zátěžové zkoušky jednotlivých materiálů. Pod přísnou kontrolou probíhají také zkoušky hygienické nezávadnosti. V oblasti exportu byla u obou společností zaznamenána stejná strategie, soustředěnost exportu na zahraniční odběratele i pobočky. Dočasné úložiště pro výrobky firmy Tescoma se nachází v logistickém centru firmy Tescoma. To je centrálou a zároveň exportním centrem nejen pro ČR, ale i pro zahraničí. V posledním ze sledovaných oblastí byla tvorba kolekce. V SŘB tyto kompetence spadali pod modelářskou dílnu. Zatímco ve firmě Tescoma za tvorbu zodpovídá vývojové centrum, centrum aplikovaného vývoje, design centrum a marketingové oddělení. Stejným prvkem v tvorbě kolekce je, že obě firmy její tvorbu zajišťovali samostatně a nevyužívali externí designéry či reklamní agentury pro propagaci.

Tabulka 4.4 Srovnání prvků SŘB a Tescoma

Prvky		SŘB	Tescoma	shoda
organizační struktura	výskyt	Ne	Ano	Ne
řízení	přímé	Ano	Ano	Ano
výroba	na místní úrovni	Ano	Ne	Ne
plánování	dlouhodobé plány	Ano	Ne	Ne
	roční plány	Ano	Ano	Ano
	krátkodobé plány	Ano	Ne	Ne
	strategické plány	Ano	Ne	Ne
zásoby	operativní	Ano	Ano	Ano
controlling	výskyt	Ano	Ano	Ano
	kvalita vstupních výrobků	Ano	Ano	Ano
	kvalita výstupních výrobků	Ano	Ano	Ano
export	zahraniční odběratele	Ano	Ano	Ano
	zahraniční pobočky	Ano	Ano	Ano
tvorba kolekce	modelářská dílna	Ano	Ne	Ne
	vývojové centrum	Ne	Ano	Ne
	centrum aplikovaného vývoje	Ne	Ano	Ne
	design centrum	Ne	Ano	Ne
	marketingové oddělení	Ne	Ano	Ne
	firemní návrhář	Ne	Ne	Ano
	Outsourcing	Ne	Ne	Ano
	Aktualizace kolekce	Ano	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

V analýze bylo srovnáno 20 prvků v rámci 8 odvětví. Z 10 z nich se systémy řízení ve firmách shodovali. Celková shoda systému je 50 %.

4.3 Přínos SŘB v praxi

Následující podkapitola je věnována přínosu SŘB v praxi. Pojednává o firmě Controlling s.r.o., která byla založena Š. Kudělkovou a jejím synem Vladimírem. Společnost vznikla za účelem realizace SŘB v ostatních firmách za pomoci komplexní implementace systému Controlling. Systém je originálním českým řešením, které čerpá z celoživotních zkušeností Š. Kudělkové, která byla v letech 1947-1952 členkou v organizační skupiny, jenž zaváděl tento systém v podnicích chemického průmyslu.

Systém Controlling Kudělková, nazývaný též jako CONT-KUD tvoří nadstavbu na již vybudované systémy operativně-technické a účetní evidence. Tyto systémy poskytují informace pro finanční a operativní řízení. „*Ve většině firem nejsou tyto systémy pro potřeby strategického manažerského řízení integrovány,*“ popisuje Kudělková. Systém CONT-KUD poskytuje řešení této integrace. Podnětem pro založení společnosti se stala společná diskuze zakladatelky s jedním ze zastánců západní anglosaské metodologie vnitropodnikového řízení a zákaz publikace o SŘB.

SŘB byl Kudělkovou poprvé realizován v původní německé firmě Julius Ruetgers Ostrava, která byla v roce 1945 znárodněna (viz Příloha IV.). Systém tam fungoval až do roku 1952, kdy byl komunistickým režimem zakázán. V roce 1962 byla realizována v závodu DEZA ve Valašském Meziříčí druhá implementace SŘB. Pro zavádění implementace SŘB byla v procesu automatizace využita německá metoda Betriebsabrechnungsbogen, neboli provozní odpočet vnitropodnikového hospodaření. Tento odpočet je základní metodou německého systému SAP.

V 80. letech 20. století byly všechny zkušenosti zakladatelky spojené s automatizací informačních systémů publikovány v časopis Mechanizace a automatizace řízení, publikace-Model řízení podniku v tržních podmínkách. V současné době se společnost zabývá projektem MIS Controlling, který by měl automatizovat všechna finanční, technická i ekonomická data.

Dle zakladatelky Š. Kudělkové je přínos SŘB pro budoucí řízení v jeho principech, které směřují k tvůrčí účasti pracovníků na efektivním řízení firem. Přičemž je tato účast realizována v zájmu celého pracovního kolektivu (viz Příloha IV.).

5 Zhodnocení zjištěných výsledků a návrh na zlepšení

Po identifikaci prvků Baťova systému řízení (viz kapitola 3.3 Charakteristika SŘB) a následném komparaci se systémem řízení firmy Tescoma byly identifikovány shody a odlišnosti v řízení obou podniků. Následně byly doporučeny návrhy zlepšení.

5.1 Zhodnocení zjištěných výsledků

I přes odlišnou dobu, zaměření výroby a různé velikosti firem, lze objevit společné prvky v systémech řízení obou firem. Výroba obou firem je kontinuální, k tomu je v obou společnostech využíváno měsíčního plánování. Pro výrobky je stanovený odbyt, tudíž společnosti na skladech drží pouze operativní stavy zásob. Obě firmy se v rámci své strategie snaží o minimalizaci nákladů a dosažení nízkých prodejních cen, což je výhodou v současném konkurenčním prostředí. Stejně jako Baťa budoval svou síť vlastních prodejen, tak i společnost Tescoma buduje vlastní řetězec prodejen. Shoda mezi systémy byla nalezena i v oblasti kontroly ve vstupní, výstupní i průběžné kontroly, prováděné na vybraných vzorcích.

Ve vybraných prvcích byla objevena shoda mezi společnostmi v 50 %. V oblasti podpory prodeje a obě společnosti využívaly tradičních i netradičních reklamních praktik. Baťa, stejně jako Tescoma využíval tisku, firemního časopisu i filmu, krátkých reklamních spotů. Tescoma vlivem možností současné doby rozvinula filmovou reklamu o vlastní pořad.

Obě společnosti si uvědomují důležitost péče o pracovníky. Baťa zavedl sociální systém pro své zaměstnance, jímž také zvyšoval motivaci svých zaměstnanců. V Tescomě je taktéž propracovaný sociální systém, nicméně je dostupný pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Neplní tedy funkci motivace jednotlivce k vyšším výkonům. To může být zapříčiněno i účastí na zisku, která není ukotvena ve vnitřních řádech společnosti Tescoma. Nemusí být tedy zaměstnanci poskytnuta, pokud společníci Tescoma nerozhodnou jinak.

To zřejmě způsobuje nezájem mladých uchazečů o práci ve firmě Tescoma, naopak ve firmě Baťa byl o práci veliký zájem. V e společnosti Baťa byla realizována promyšlená příprava a výchova zaměstnanců, zatímco v Tescomě je oborová kvalifikace řešena pouze na úrovni daných oddělení. Z toho vyplývá, i značný rozdíl ve věkové struktuře zaměstnanců, kde u Bati byl velký příliv mladých pracovníků, zatímco ve firmě Tescoma mladá generace tvoří nejmenší část.

5.2 Návrhy na zlepšení

Pro firmu Tescoma by bylo výhodné prohloubit některé prvky z Baťova systému řízení, které využívá, avšak v nedostatečné míře.

Jedním z nich je motivace jednotlivce. Tato motivace by měla vycházet z individuálních benefitů. Aby byl systém poskytování zaměstnaneckých výhod dobře přehledný a spravedlivý, je vhodné využít softwarové nástroje pro personální řízení. Společnosti Tescoma se nabízí tyto možnosti řešení:

- Využít současného softwaru od firmy Kvasar, který by musel být doplněn o modul zajišťující správu zaměstnaneckých výhod.
- Zakoupit licenci na program, který by dokázal benefity řešit v rámci samostatné platformy.
- Využít outsourcingu, oslovit externího dodavatele, který by zajistil správu zaměstnaneckých výhod.

5.2.1 Komparace variant

V následující kapitole budou podrobněji popsány jednotlivé varianty řešení pro využití softwarových nástrojů personálního řízení v návrhu zavedení individuálních zaměstnaneckých benefitů.

- **Řešení pomocí současného softwaru společnosti Kvasar**

V současné době společnost Tescoma využívá software pro zpracování mzdového účetnictví od firmy Kvasar. Tento systém spravuje personalistka. „*Nastavuje číselníky zaměstnaneckých výhod a následně zadává čerpání benefitu pro jednotlivé zaměstnance,*“ popsala proces práce respondentka č. 4.

Komplexní řešení pro ekonomickou oblast zajišťuje aplikace Perm 3, jejíž základní součástí je i modul pro správu zaměstnaneckých výhod (například stravenky, penzijní a životní pojištění). Výhody nepeněžního charakteru se zaznamenávají ve speciální aplikaci pro řešení benefitů, kterou firma Kvasar nabízí jako nadstavbu základního softwarového balíčku. Mezi výhody aplikace Perm 3 a modulu pro řešení zaměstnaneckých výhod patří:

- Propojenost se stávajícími moduly, možnost práce se zaměstnaneckými daty, které jsou již zahrnuty v aplikaci.
- Platí se pouze za zavedení nového modulu pro správu zaměstnaneckých výhod, neplatí se žádné další poplatky za licence a jiná oprávnění.
- Kvasar nabízí odborné poradenství při potížích se softwarem.

- **Řešení v rámci samostatného programu od společnosti Vema**

Společnost Vema nabízí ucelené řešení na podporu procesů řízení lidských zdrojů, ekonomiky a logistiky, mimo to i aplikaci pro řešení správy zaměstnaneckých výhod (CAF). Ta eviduje čerpání prostředků, které byly zaměstnancům přiděleny organizací jako forma nepeněžního odměňování.

Prostřednictvím jednotlivých karet zaměstnanec je evidován jeho aktuální stav a pohyb jeho prostředků. S aplikací se plnohodnotně pracuje přes portál společnosti Vema, což usnadňuje její dostupnost. Mezi další výhody aplikace CAF patří:

- Přehled o čerpání benefitů v průběhu celého roku.
- Přidělené limity zaměstnanců lze v průběhu roku hromadně i individuálně navyšovat.
- Možnost převodu nevyčerpaných prostředků do dalšího období.

Nejlevnější jednorázová licence stojí 12 400 Kč, v dalších letech využívání se hradí poplatek 21 % z pořizovací ceny. Další možností pořízení aplikace je nájem, čtvrtletní poplatek činí 1 141 Kč (tj. 4 563 Kč ročně). Společnost Vema také nabízí uložení dat na vlastních serverech. Zákazník s nimi pracuje pouze přes internet. Tato varianta přijde na 934 Kč měsíčně (tj. 11 208 Kč ročně).

- **Řešení pomocí externího dodavatele – Benefit management**

Společnost Benefit management nabízí outsourcingové řešení pro správu zaměstnaneckých benefitů. V aplikaci Benefit Plus má každý zaměstnanec své uživatelské konto a na něm přidělené body, za které může čerpat nejrůznější služby. V současné době má společnost víc než 2 100 smluvních partnerů z oblastí volnočasových aktivit, dodatkových služeb, dovolené...

Ve Zlínském kraji je kolem 400 smluvních partnerů. U smluvních partnerů se čerpá zaměstnanecká výhoda na základě elektronické poukázky Či platební karty Benfit Plus.

Mezi výhody tohoto systému patří:

- Zachování a zařazení současných benefitů do aplikace. Evidence všech benefitů v přehledu o stavu konta a historii čerpání.
- Systém je finančně efektivní a splňuje podmínky daňového zvýhodnění.
- Minimální administrativa pro zaměstnance. Systém se snadno a rychle implementuje.

Cena za implementaci činí 40 000Kč a zahrnuje samotnou implementaci dle zadání, poradenské služby, proškolení a uvedení administrátorů z personálního oddělení do problematiky a podmínek čerpání benefitů, nastavení objednávacích procesů, distribuci uživatelských hesel. Součástí ceny není měsíční paušální poplatek, který je 7 000Kč. V rámci něj je zahrnut přístup do on-line aplikace, neomezený počet objednávek benefitů ze strany zaměstnanců, telefonická a e-mailová podpora zaměstnanců, souhrnné a detailní reporty o čerpání benefitů a jejich vyúčtování, technické úpravy aplikace a její automatický upgrade.

5.3 Vyhodnocení možných řešení

Pro vyhodnocení možných řešení byla využita vícekritériální analýza variant (viz Tabulka 5.2), metoda bodovací. Pro ohodnocení variant byla stanovena škála 0- 10 bodů, přičemž 10 bodů je maximum. Na základě diskuze s respondenty byly určeny váhy kritérií.

Prvním kritériem je cena za pořízení a implementaci systému. U společnosti Kvasar je modul je modul zaměstnaneckých výhod součástí softwarového balíčku, který byl ve společnosti již implikován a stále se využívá. Počáteční náklady na licenci by v tomto

případě byly nulové (viz Tabulka 5.1). V případě zájmu by se mohl dokoupit pouze modul na správu zaměstnaneckých výhod nepeněžního charakteru.

Dalším kritériem je personální náročnost, tedy potřeba pracovního kapitálu na správu daného softwaru. Pro správu systému Kvasar a Vema, by bylo zapotřebí nové pracovní síly, pro správu softwaru. Zatímco u externího dodavatele, firmy Benefit management, není třeba tvořit nové pracovní místo, jelikož dané administrativní zatížení správy softwaru není velké a probíhá na on- line platformě.

Systém by měl sloužit především zaměstnancům, proto je zapotřebí zohlednit škálu nabízených benefitů u daných dodavatelů. Z tohoto hlediska by byla vhodným dodavatelem společnost Benefit management, jelikož nabízí více než 400 smluvních partnerů z různých odvětví. Různorodá nabídka by se dala doplnit i o stávající benefity společnosti Tescoma, které by se do daného systému daly rovněž připojit. Ostatní dodavatelé mají menší škálu benefitů, jelikož skladba smluvních partnerů je stanovena na základě přímého zadání odběratele.

Tabulka 5.1 Počáteční náklady

Dodavatel řešení	Poplatky za licenci (Kč)	Poplatek za implementaci (Kč)	Celkové počáteční náklady (Kč)
Kvasar	0	0	0
Vema	10 416	12 400	22 816
Benefit management	420 000	300 000	720 000

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním zvažovaným kritériem byla časová náročnost implementace vybraného softwaru. Doba implementace se u společností Kvasar a Vema odvíjí od požadavků odběratele. Společnost Tescoma v současné době používá software od firmy Kvasar, tudíž by nebylo zapotřebí zavádět systém znovu, ale pouze poupravit některé část. Lze tedy předpokládat, že by implementace nebyla časově náročná. Zatímco u společnosti Benefit management by pravděpodobně byla implementace časově nejnáročnější. Systém tohoto dodavatele je outsourcingovým řešením. Bylo by zapotřebí jej propojit se stávajícími zaměstnaneckými výhodami společnosti Tescoma, což by vedlo k prodloužení implementace.

Dle vícekritériální analýzy se jeví za nejlepší možné řešení systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti Tescoma, využít stávajícího softwaru od společnosti Kvasar. Jelikož je software již v plném provozu, nebylo by zapotřebí nového zavádění. V případě zájmu by se mohl doplnit o modul, který by zpracovával benefity nepeněžního charakteru.

Druhou doporučovanou možností je nabízené řešení od dodavatele Benefit management. Toto řešení by bylo třeba implikovat a propojit se stávajícími benefity společnosti Tescoma. Benefit management by byl schopen nabídnout velkou škálu smluvních dodavatelů, a zajistit tak různorodost benefitů.

Poslední zvažovanou variantou řešení od společnosti Vema, které dle vícekritériální analýzy variant skončilo na 3. místě, je tedy spíše vhodnou alternativou, pokud by se společnost Tescoma rozhodla nevyužít předcházející 2 možnosti.

Tabulka 5.2 Kritériální tabulka

Vybrané kritérium	Váha kritéria	Vybraní dodavatelé		
		Kvasar	Vema	Benefit management
počáteční náklady	0,45	9	5	3
personální náročnost	0,20	2,5	2,5	7
škála nabízených benefitů	0,20	4,5	4,5	9
časová náročnost implementace	0,15	7	5	1
Σ	1	6.5	4.4	4.7

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představení Baťovy soustavy řízení a komparace jeho vybraných prvků ve společnosti Tescoma. Snahou bylo i objevení současného odkazu Baťova systému řízení.

V teoretické části byla vymezena problematika řízení obecně. Následně byl pro hlubší pochopení problematiky popsán historický vývoj systému řízení Baťa a jeho důležitých milníků. Dále byl čtenářům přiblížen systém řízení Baťa. Pro jednodušší a srozumitelnější vysvětlení byl systém rozdělena do 8 okruhů: organizační struktura podniku, organizování, řízení a rozvoj lidských zdrojů, plánované hospodaření a plánování, proces kontrolování, výroba obuvi, tvorba kolekce, prodej, podpora prodeje a reklama, zaměstnanci a jejich motivace, sociální systém SŘB. V závěru teoretické části byly stanoveny výhody a nevýhody systému řízení Baťa, které byly sledovány ve vybrané společnosti v rámci praktické části.

V praktické části byla představena firma Tescoma. Přední český výrobce kuchyňského nádobí a náradí bývá často označován za pokračovatele Baťova odkazu. Je toto tvrzení oprávněné? Cílem bylo zanalyzovat, zda daná společnost využívá prvky Baťovy soustavy řízení. Získané výsledky z vedených rozhovorů byly komparovány s Baťovou soustavou řízení. Na nich bylo zjištěno, že společnost Tescoma se SŘB ve vybraných prvcích shoduje z 50 %. Absolutní shoda mezi prvky systémů byla nalezena v oblasti controllingu a exportu. Další část doporučuje návrhy na zlepšení řízení v sociální oblasti společnosti Tescoma. Byly podány návrhy na zavedení individuálních benefitů, ustanovení a vymezení účasti na zisku a zavedení vzdělávání a výchovy nové generace pracovníků. Závěr praktické části byl věnován objevení přínosu SŘB pro současnou podnikatelskou praxi.

V bakalářské práci je patrná jasná spojitost mezi SŘB a společností Tescoma. Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že Tomáš Baťa vybudoval ojedinělý systém řízení. Podnikatelská filozofie T. Bati je díky své nadčasovosti inspirací v současnosti velkou inspirací pro podnikatelské prostředí. Odkaz systému řízení Baťa je patrný i u společnosti DEZA. Kde byl roku 1962 SŘB implikován. Firma v současné době patří mezi dceřiné společnosti Agrofertu.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BAŤA, Jan Antonín. *Budujme stát: [pro 40.000,000 lidí]*. 3. vyd. Krásná Lípa: Marek Belza, 2013. 158 s. ISBN 978-80-87116-25-8.
4. BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 1.vyd. Praha: Dobrovský, 2013. 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
6. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
7. CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 272 s. ISBN 80-731-8220-3.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2.vyd, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
10. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
11. HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří, ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
12. IVANOV, Miroslav. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. 1.vyd. Praha: XYZ, 2008, 473 s. ISBN 978-80-7388-128-3.
13. KNAP, Jan. *Tomáš Baťa ve vzpomínkách našich prodavačů*. 1.vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2014, 80 s. ISBN 978-80-905896-0-5.
14. KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Stopami Tomáše Bati: Snaha o přiblížení rozsahu odkazu T. Bati*. 1.vyd. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015. ISBN 978-80-7454-523-8.

15. KOŠŤAN, Pavol, BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
16. KUDZBEL, Marek. *Batův systém řízení*. 1.vyd. Bratislava: Marada Capital Services, 2003. ISBN 80-968458-2-9
17. KŘEČEK, Stanislav. *Má dáti - dal: Účtoval jsem u Batů*. 1.vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2015. ISBN 978-80-905896-4-3.
18. LEŠINGROVÁ, Romana. *Vývoj obchodu*. 1.vyd. Česko: Roma, 2006, 60 s. Člověk a výkonnost. ISBN 80-903-8082-4.
19. LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
20. LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.
21. MARŠÁLEK, Adolf. *Podnikání všech a pro všechny: Modifikovaný baťovský systém*. 1.vyd. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. ISBN 978-808-5021-509.
22. NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
23. POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie: treaties and international agreements registered or filed and recorded with the Secretariat of the United Nations*. 1.vyd. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 80-900-1270-1.
24. POKLUDA, Zdeněk, BAŤA, Tomáš. *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work : the vision and principles of economics of Tomáš Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2014. 61 s. ISBN 978-80-7454-415-6.
25. RYBKKA, Zdeněk. *Principles of the Bata management systém*. 2. vyd. Zlín: Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University, 2008. 104 s. ISBN 978-80-7318-728-6.
26. TRNKA, František. *Zlínští podnikatelé - Tomáš Baťa a František Čuba*. 1.vyd, Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-721-9005-9.
27. WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
28. ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Česko: Čintámani, 2005. 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

7.1 Elektronické dokumenty

1. SOUKALOVÁ, Radomila, GÖTTLICOVÁ, Marcela. *The Historical Heritage of Tomas Bata as an Incitement for Application of Creativity in Marketing*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences [online]*. 201. 175, 342-349 [cit. 2016-01-18]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1209. ISSN 18770428.
2. TOMAŠTÍK, Marek, HART, Martin, STROHMANDL, Jan. *The Rationalization and Logistics Management Origins in Bata Company*. *Applied Mechanics and Materials [online]*. 2014. 708(1.), 318-323 [cit. 2016-01-18]. DOI: 10.4028/www.scientific.net/AMM.708.318. ISSN 1662-7482.
Dostupné z: <http://www.scientific.net/AMM.708.318>
3. MILAN ZELENÝ. *Bata Management System: A Built-In Resilience against Crisis at the Micro Level*. *AUCO Czech Economic Review [online]*. 2010. 4(1), 102 [cit. 2016-01-18]. ISSN 18024696. Dostupné z: <http://auco.cuni.cz/mag/article/download/id/82/type/attachment>
4. *Kvasar, s.r.o.: Personalistika a mzdy - PERM 3 [online]*. Zlín, 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.kvasar.cz/>
5. *Vema, a.s.: Produkty [online]*. Brno, 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: www.vema.cz
6. *Benefit Plus: Program Benefit Plus [online]*. Praha, 2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: www.benefit-plus.eu

8 Přílohy

Seznam příloh:

- I. Otázky položené respondentům- Prvky SŘB v současném řízení
- II. Otázky položené respondentům- Přínos SŘB v současném podnikatelské praxi
- III. Organizační struktura firmy Tescoma
- IV. Historie systému řízení Baťa (dokumentace pí. Kudělkové)

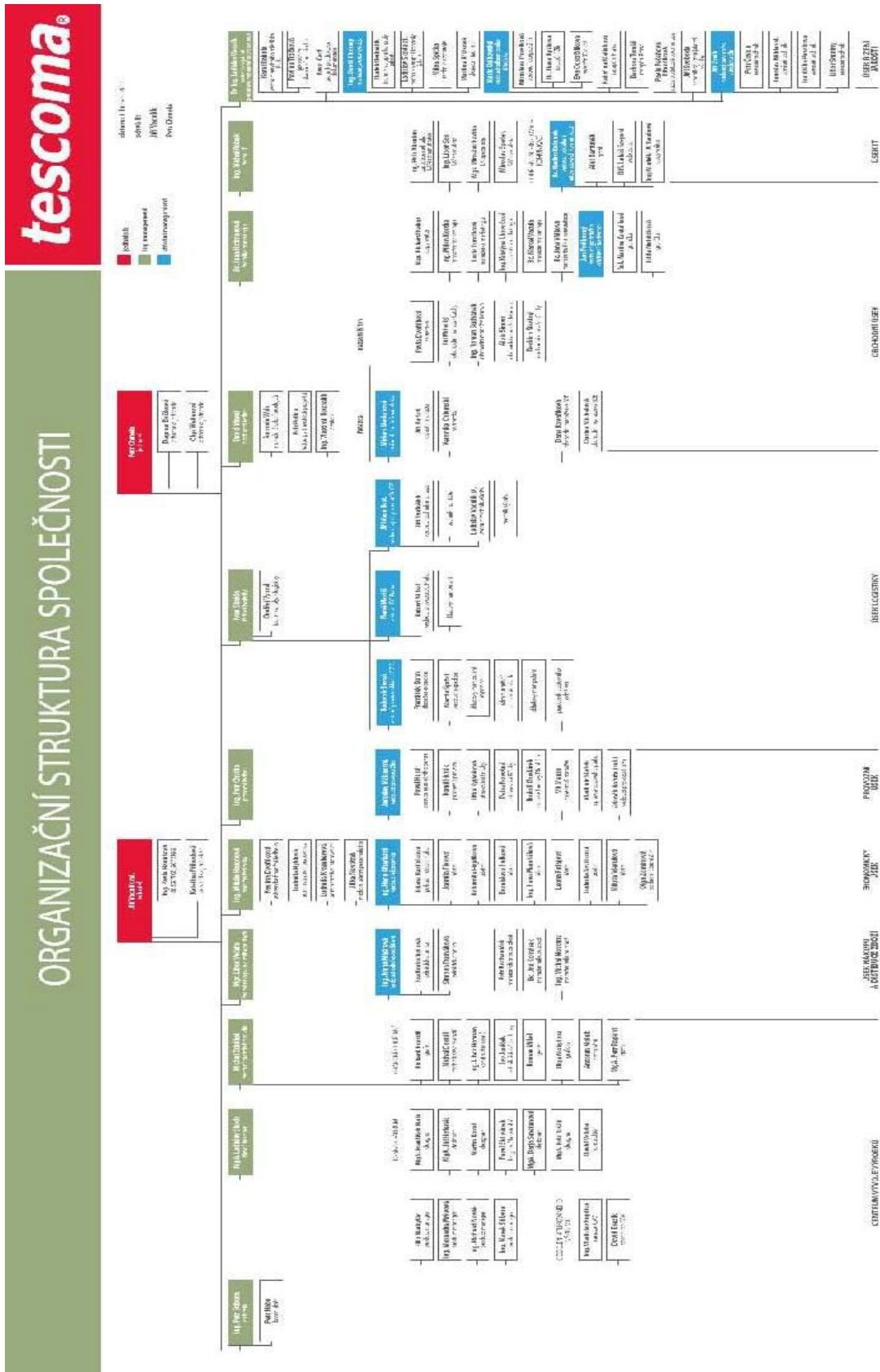
Příloha I. Otázky položené respondentům- Prvky SŘB v současném řízení

1. Je ve společnosti využíváno přímého řízení?
2. Je ve společnosti organizační struktura?
3. Na základě jakých plánů je společnost řízena?
4. Probíhá výroba na místní úrovni?
5. Vytváří společnost operativní zásoby pro výrobu?
6. Využívá společnost controlling?
7. Je uskutečňována kontrola kvality vsupních výrobků?
8. Je uskutečňována kontrola kvality výsupních výrobků?
9. Soustředuje se export na zahraniční odběratele?
10. Vlastní společnost pobočky v zahraničí, které zajišťují její odbyt?
11. Jaký segment společnosti je zodpovědný za tvorbu nové kolekce či inovací ve výrobě?
12. Je ve společnosti tvorba kolekce aktualizována dle současných trendů?

Příloha II. Otázky položené respondentům- Přínos SŘB v současném podnikatelské praxi

1. Co Vás vedlo k založení společnosti Controlling s.r.o?
2. Za jakým účelem byla založena firma Controlling s.r.o?
3. Kdy jste se poprvé setkala s Baťovým systémem řízení?
4. Kdy a kde jste poprvé realizovala implikaci Baťova systému řízení?
5. Pokusila jste se o další implikace Baťova systému řízení?
6. Jaké metody jste použila při implikaci Baťova systému řízení?
7. Jaký je váš největší úspěch v oboru řešení problematiky řízení?
8. Na jakém projektu momentálně pracujete?
9. Vidíte přínos systému řízení Baťa pro současné podniky?
10. V čem konkrétně vidíte přínos pro současné podniky?

Příloha III. Organizační struktura firmy Tescoma



Historie Baťova systému po roce 1945

Historii Baťova systému řízení je věnován bezpočet nejrůznějších publikací, které se však věnují především jeho podnikatelským úspěchům, vztahům k firemním zaměstnancům nebo veřejné činnosti. Informace o jeho vnitřní organizaci řízení a strukturách firemního informačního systému nebyly publikovány. Tyto informace se přenášely do dalších firem přenášely prostřednictvím Baťových organizačních skupin. Ty v těsně v poválečném období zaváděly jeho systém řízení do dalších nově zřizovaných národních podniků. Měla jsem to štěstí, že jsem mohla být členkou organizační skupiny, která měla zavádět Baťův systém v rámci ostravského kraje do podniků chemického průmyslu.

Tyto skupiny mohly působit až do roku 1951, ještě 3 roky po únoru 1948, což umožnilo, aby se tento systém rozšířil i do dalších průmyslových podniků. Teprve v létě roku 2015 se mi dostala čirou náhodou do rukou kniha Stanislava Křečka "Má dáti – Dal – účtoval jsem u Bati". Ta mi osvětlila tuto poválečnou historii a popsala podrobně celý Baťův informační systém. U zrodu organizačních skupin byl právě on, který byl po znárodnění firmy Baťa převelen na ministerstvo, odkud skupiny organizoval a metodicky řídil. A právě díky tomu se Baťův informační systém rozšířil i do řady dalších podniků. S pozůstatky Baťova systému jsem se dále setkávala v 90. letech v podnicích, kde jsem působila v rámci své poradenské činnosti.

Tato publikace také velmi podrobně popisuje celý Baťův informační systém a představuje pro mě určitou satisfakci, že se tento popis neliší od mých zkušeností a názorů na funkčnost a důležitost vnitropodnikového hospodaření samostatných středisek. Tento systém byl sice vybudován ještě v podmínkách ručního zpracování dat na předtištěných formulářích, avšak byl schopen zpracovávat komplexní výsledky hospodaření všech i územně vzdálených středisek každý týden.

Základní kostrou, na které vybudoval Baťa své podnikové imperium, byl perfektně fungující systém vnitropodnikového řízení, který byl postaven na bázi podvojného účetnictví, zavedeného důsledně do všech vnitropodnikových útvarů a hospodářských středisek. Vedle tohoto účetního systému byl vybudován centrální technicko-ekonomický útvar, ve kterém se připravovala technická dokumentace, normy, kalkulace a plány pro výrobní, nákupní i prodejní činnost a který byl podřízen přímo Baťovi.

Tento útvar, který měl za úkol připravovat technicko-ekonomické normy, rozpočty a kalkulace pro oceňování vnitropodnikových výkonů i prodejních cen výrobků a externích

služeb pro zákazníky, prováděl současně i kontrolu hospodaření a rentability středisek i celé firmy. Na základě těchto informací se každý týden za přítomnosti vrcholového vedení firmy a vedoucích hospodářských středisek konalo hodnocení výsledků a připravovaly se plány a opatření pro další období. Účetní evidence tak sloužila i požadavkům na efektivnost vnitropodnikového řízení, nikoliv jak je tomu v současné době, kdy slouží zejména potřebám finančního řízení a daňové optimalizaci.

Celý systém vnitropodnikového řízení středisek byl postaven na dokonale propracovaném systému operativně technické evidence, vedené ve všech výrobních dílnách i obslužných provozech v technických i peněžních jednotkách, který důsledně navazoval na technické normy, kalkulace, rozpočty a plány, připravené v centrálním útvaru. Tyto informační systémy musely fungovat naprosto spolehlivě a za kvalitní a objektivní výstupy garantoval každý vedoucí střediska prostřednictvím svého ekonomy.

Páteř celého informačního systému tvořilo několik základních formulářů, jejichž navrhování, oběhu, doplňování údajů a jejich následnému zpracování byla věnována mimořádná pozornost. V souladu s těmito doklady probíhal skutečný průběh hmotných, finančních i informačních procesů jednotně ve všech vnitropodnikových útvarech. Za této situace byla dokonalá shoda mezi organizačními strukturami a informačními systémy také proto, že doplňování údajů do formulářů zajišťovali přímo odborní nebo řídicí pracovníci, kteří také zodpovídali za to, že tyto údaje odpovídají skutečné realitě.

Teprve v pozdějších letech po nástupu centrálního řízení se tyto údaje začaly postupně "přizpůsobovat" tomu, aby vedení získalo nižší základnu pro výpočet plánovaných úkolů. Tím se tato operativní a účetní evidence stala prakticky neupotřebitelnou pro řízení dílen a došlo tak k zásadnímu rozporu mezi účetními pracovníky, kteří sloužili požadavkům centrálního řízení a techniky, kteří museli řídit hmotné procesy v souladu s technickou dokumentací. Za této situace pak vedoucí dílen nepřijímali zodpovědnost za výsledky dílen a systémy vnitropodnikového řízení přestaly plnit svou ekonomickou funkci.

Další ránu utrpělo vnitropodnikové řízení po zavedení hromadného zpracování dat v centrálních výpočetních střediscích, kdy se zodpovědnost za evidované údaje dále rozšířila na pracovníky výpočetního střediska, takže za účetně vykázané výsledky hospodaření střediska pak nezodpovídal prakticky nikdo. Tento stav bohužel setrvává dodnes, takže současná úroveň vnitropodnikového ekonomického řízení zdaleka nedosahuje úrovně ruční formulářové techniky Baťova informačního systému, i když má k dispozici ty nejmodernější informační technologie.

Ani polistopadový vývoj nepřinesl u nás pokrok ve vnitropodnikovém řízení, jak jsem doufala ještě ve své publikaci "Model řízení podniku", vydanou vlastním nákladem v roce 1990 při příležitosti první konference o Baťovém systému, na které se sešla celá řada bývalých baťovců a jejich následovatelů. Ale zájem o Baťovy metody vnitropodnikového řízení postupně upadal s tím, jak postupovala privatizace a reorganizace podnikových struktur a ekonomický prostor začaly ovládat nejrůznější matematické modely, které se staly oficiální doktrinou pro výuku ekonomie i na vysokých školách.

Základním východiskem se stala učebnice Bohumila Krále "Manažerské účetnictví", s níž jsem měla jako propagátor a realizátor Baťova systému delší diskuzi o nové úloze vnitropodnikového řízení s ohledem na nové možnosti tržní ekonomiky a nástup moderních informačních a komunikačních technologií. Výsledek diskuze je bohužel takový, že vysokoškolská výuka ekonomického řízení podniku je postavena na matematických modelech a Baťův systém vnitropodnikového řízení, který proslavil českou školu řízení na celém světě, postupně upadá v zapomnění a stává se předmětem víceméně soukromého zájmu těch odborníků, kteří jsou přesvědčeni o tom, že zavedení jeho metod vnitropodnikového ekonomického řízení by mohlo i v etapě automatizace výrazně přispět k efektivnosti a konkurenceschopnosti našich firem.

K tomu tvrzení mě opravňují jak mé celoživotní zkušenosti jak ze stálého zaměstnání ve firmách, kde jsem za zaváděné informační systémy musela přejímat i plnou ekonomickou zodpovědnost, tak i mé působení ve firmách v rámci poradenské činnosti a nakonec jako majitelky vlastní firmy Controlling s.r.o., kterou jsem založila v roce 1998 s cílem zautomatizovat své představy o vnitropodnikovém řízení komplexně na konkrétních datech firmy.

Pro malé a střední firmy jsou totiž stávající systémy pro vnitropodnikové řízení (např. SAP, Karat atp.) finančně a organizačně nedostupné. Ani tyto systémy však nejsou schopny systematicky připravovat výsledné kalkulace skutečných výrobních nákladů jednotlivých výrobků a rentability jejich tržeb, tolik k potřebným pro úspěšné řízení výrobní i prodejní strategie firem. To bude moci nabízet po dokončení vývoje náš plně automatizovaný systém ekonomické kontroly a manažerských informací, postavený na zásadách Baťova systému vnitropodnikového řízení středisek a s maximálním využitím současných informačních technologií.

Nejsou však k dispozici potřební organizační a informační analytici, kteří by na tomto systému byli schopni aktivně spolupracovat a postupně jej ve firmách implementovat, což brzdí vývoj a rozšiřování systému do dalších firem. Vysoké školy ekonomického směru jsou

příliš zaměřeny na využití matematických metod , které jsou však v praxi těžko využitelné. Všeobecné selhání matematických modelů v řízení ekonomiky jistě přispěje i k tomu, že se Baťův model vnitropodnikového řízení vrátí i do vysokoškolské výuky.

Za největší klad **Baťova systému řízení** považuji to, že zde byla proklamována a jednoznačně vymezena nejen organizační, hmotná a finanční zodpovědnost, ale rovněž zodpovědnost za hospodářské výsledky a kvalitu a objektivnost informací , předávaných nadřízenému útvaru a dalším spolupracovníkům. Na základě takto pojaté zodpovědnosti bylo pak možno vybudovat **fungující systém hmotné zainteresovanosti**, který se nedal zneužívat a motivoval pracovníky k vyšší výkonnosti.

Všechny výše uvedené zkušenosti s Baťovým informačním systémem byly pro mě celoživotní motivací k tomu, abych se snažila tyto zásady aplikovat v neustále se měnících vnějších podmínkách. Brzdou zavádění těchto moderních přístupů k firemním informačním systémům byla nejdříve nepříznivá politická situace, později zavádění neefektivní automatizace v rámci dávkového zpracování hromadných dat, a nakonec po listopadu 1989 ryze finanční přístup k řízení firem, orientovaný pouze na tvorbu zisku bez ohledu na efektivní využití všech prvků reprodukce, tedy lidí, strojů i racionální organizace. Velkým nedostatkem současnosti je i pragmatický přístup k organizaci řízení, který pokračuje v nesystémovém vyčlenění informačních systémů z pravomoci hmotně zodpovědných pracovníků. Za kvalitu informačních výstupů tak nikdo nepřijímá komplexní zodpovědnost, čímž se snižuje jejich věrohodnost a praktická využitelnost pro rozhodování, a to zejména ve firmách , které využívají pro různé agendy navzájem nezkoordinovaný balíkový SW.

Zásadním nedostatkem jsou i izolovaně řešené technické a finanční informační systémy, které jsou navzájem neintegrovatelné, jelikodž jim schází základní spojovací prvky, tedy kalkulační systém, vnitropodnikové účetnictví a systém hospodaření středisek, na nichž Baťa postavil svůj systém vnitropodnikového ekonomického řízení. Jak už bylo řečeno, zastřešoval tuto problematiku centrální útvar kalkulací a rozpočetnictví, který byl jakýmsi předchůdcem controllingu. Do tohoto útvaru soustředil Baťa nejschopnější odborníky jak z technické, tak i obchodní a ekonomické oblasti. Zde se připravovaly nové výrobní programy, zde vznikaly kalkulace a ceníky nových výrobky, technické normy pro výrobky i rozpočty nákladů a výnosů pro jednotlivá střediska včetně ekonomických pravidel a plánů pro jednotlivé dílny a provozy.

Odborná náplň tohoto Baťova útvaru odpovídá zhruba činnosti mnou navrhovaného systému ekonomické kontroly – tedy controllingu, pro který vyvíjíme plně automatizovaný celopodnikový technicko-ekonomický manažerský informační systém s názvem Mis

controlling. Hlavní rozdíl je zejména v tom,, že tento náš controlling již respektuje nové podmínky vědecko -technického rozvoje, tedy existenci samostatných rozvojových útvarů a technické přípravy výroby a samozřejmě i současné možnosti informačních technologií.

Tyto nové informační a komunikační technologie totiž umožňují vypracování výsledných kalkulací výrobků a služeb v celé struktuře kalkulačního vzorce, což má obrovský význam zejména při oceňování rozpracované výroby na dílnách a oceňování dílců na meziskladech ve složitých vícestupňových výrobních procesech. Toto byl při ručním zpracování uzávěrek neřešitelný problém a Baťa tento nedostatek řešil tím, že nepřipouštěl na dílnách žádnou rozpracovanost a plnění týdenního výrobního plánu byl nepsaný zákon, který se musel dodržovat i za cenu neplacených přesčasů. Organizace výrobních a manipulačních procesů se tedy musela přizpůsobovat schopnostem člověka při ručním zpracování informací.

V současné době je opačná situace. Počítače už nám dávají obrovské možnosti k tomu, abychom je naučili řešit takové úkoly a situace, o kterých sice víme jak je řešit, ale náš mozek a paměťové schopnosti nemají kapacitu paměti na to, aby je vyřešily. Musíme tedy naučit počítače, aby sloužily člověku. To je ten hlavní přínos počítačů, který však většina zavedených SW systémů v řízení a zpracování informací dosud neumí správně využívat. Ve firmách totiž nefunguje základní předpoklad pro úspěšné řízení efektivnosti, tedy vnitropodnikové účetnictví dle středisek, které jako jediné dává možnost vypracování výsledných kalkulací v celé struktuře kalkulačního vzorce. To však předpokládá také zavedení optimálních struktur řízení s komplexní zodpovědností jak za hospodářský výsledek, tak za všechny poskytované informace.

Od ručních formulářů k elektronickému informačnímu mozku firmy

Za devadesát let mého života se svět změnil k nepoznání. Měla jsem příležitost se aktivně zúčastnit této historické přeměny od ručního zpracování informací až po možnost vybudovat plně automatizovaný elektronický informační mozek firmy pomocí těch nejvýkonnějších informačních a komunikačních technologií. Přitom jsem ještě měla to štěstí, že jsem se hned na začátku své odborné kariéry měla příležitost seznámit s Baťovým systémem řízení, který zásadně ovlivnil mou celoživotní odbornou dráhu. Byla jsem totiž členkou organizační skupiny, která Ba

Cesta od ručních formulářů k novému pojetí automatizace informací a ekonomického řízení firmy byla poznamenána několika politickými převraty, které zásadně ovlivnily přístup k

řízení ekonomiky firem. Jen necelých poválečných 5 let jsem měla možnost Baťův systém a ekonomický přístup k řízení bez omezování rozvíjet. Postupná likvidace fungujícího Baťova systému řízení ve firmě Urxovy závody, Ostrava mě bohudík zastihla v době, kdy jsem vychovávala své 2 syny a přitom studovala dádkově na VŠB Ostrava. Po dokončení studia v roce 1961 se již politická situace uvolňovala natolik, že jsem znovu dostala příležitost uplatnit své zkušenosti o vnitropodnikovém řízení.

Ve Valašském Meziříčí se zrovna začalo s výstavbou nové chemické továrny na zelené louce, která měla nahradit již dožívající koksochemický závod v Ostravě, kde jsem po válce vybudovala Baťův informační systém. Nabídku jsem s radostí přijala i proto, že se jednalo o špičkové západoněmecké technologie s vysokým stupněm automatické regulace, soustředěné do centrálního velínu. Pro nově budované provozy jsem souběžně s technickou přípravou celé výstavby měla připravovat přímo z technických výkresů i projekt pro zavedení operativně technické evidence na provozech. Tato měla zajistit systematické denní bilancování jak skladovaných surovin, rozpracovaných produktů i hotových výrobků, tak i průběh výrobních procesů. Současně bylo nutno vyřešit evidenci a denní bilancování i pro výrobu a spotřebu energetických provozů - tedy výrobu páry a elektřiny, vodní hospodářství, výrobu a rozvod stlačeného vzduchu. Spotřeba energií totiž tvoří hlavní nákladovou položku pro chemickou aparaturní výrobu.

Po zahájení výroby ve výrobních a energetických provozech jsem veškeré informační výstupy z této denní operativně technické evidence soustředila do centrálního útvaru vyhodnocování, který se stal informačním centrem pro potřeby operativního řízení provozů. V jeho rámci jsme pak začali připravovat měsíční a meziroční časové řady energetických i výtěžkových norem, které vytvořily technickou normativní základnu pro ekonomické řízení výrobních i energetických provozů.

Finanční řízení a účetní evidenci nového závodu však připravovala jiná skupina pracovníků, která neřešila fungování technických procesů, a tudíž nebyla schopna vytvořit v rámci účetnictví fungující systém vnitropodnikového řízení dle jednotlivých středisek, který by navazoval na skutečně zjištěné výtěžkové a energetické normy v rámci našeho útvaru. Hromadily se konfliktní situace mezi finančním účetnictvím a technickým informačním systémem, takže jsem byla pověřena tím, abych oba systémy vzájemně propojila a vytvořila samostatný okruh vnitropodnikového účetnictví, který bude vycházet z normativní základny a denního bilancování výrobních a energetických provozů, zajišťovaných pomocí našeho útvaru technickým řízením firmy. Tak vznikl netradiční centrální technicko-ekonomický informační systém, který byl vlastně analogií Baťova kalkulačního a rozpočtového

systemu. Takže jsem měla vytvořeny všechny předpoklady pro to, abych mohla realizovat celý Bařův systém v podmínkách aparaturní chemické výroby na nejvyšší technické úrovni se zabudovanými prvky automatické regulace, což bylo velmi inspirativní i pro mou další odbornou činnost. Ta však byla násilně přerušena po roce 1971, kdy jsem byla propuštěna jako škůdce socialismu. Zůstali tam však pracovníci mého útvaru, kteří se ten systém snažili zachovat a dodnes patří firma Deza k nejlépe organizovaným firmám Babišova Agrofertu.

Opět se ale našli slušní lidé, kteří mi dali příležitost navrhnout řešení a zrealizovat státní výzkumný úkol "automatizace řízení lisovny s využitím počítačem řízeného zakladače", při kterém se propojovala moderní technika se západu s počítači firmy Robotron z NDR. Zde jsem měla příležitost se velmi podrobně seznámit se strojírenskými technologiemi a porovnat řízení kontinuálních procesů aparaturní chemické výroby se seriovou a kusovou výrobou ve strojírenství. Státní úkol byl úspěšně dořešen v roce 1980 a zkušenosti s jeho realizací jsem prezentovala na odborném semináři Domu techniky včetně sborníku a řady dalších článků a přednášek.

Tato zkušenost s automatizací ve strojírenství velmi obohatila mé poznání řídicích a informačních procesů. Neustále jsem hledala společné a obecné znaky v řízení tak odlišných výrobních procesů a to mě dovedlo až ke konstrukci maticového modelu řízení, inspirovaného rovněž počítačovou logikou a kybernetickým modelem "černé skřínky". V 80. letech, po odchodu do důchodu jsem se věnovala přednáškové činnosti, organizování každoročních seminářů o automatizaci, na kterých jsem si vyměňovala zkušenosti s odborníky nejrůznějších oborů.

Také jsem začala postupně formulovat strukturu mého maticového modelu řízení, který by vnesl systém a řád do dosud pragmaticky tvořených organizačních a informačních struktur a pomohl tak řešit rozpory mezi organizační strukturou a nepřehlednými informačními výstupy z počítačového zpracování hromadných dat. Personální počítače a řízení v reálném čase byly tenkrát pro socialistický východ nereálnou fantazií. Maticový model řízení, který jsem zformulovala v průběhu 80. let především na základě svých zkušeností v podmínkách centrálního řízení a plánování, se pak kupodivu shodoval i se zásadami tržního hospodářství, takže jsem jej mohla bez velkých oprav vydat vlastním nákladem již v roce 1990. Jeho základní uspořádání sloupců a matic zůstává v platnosti i pro informační etapu, pouze bylo nutno do základní matice o 3 řádcích a 3 sloupcích = 9 polích, doplnit další sloupce a řádky, do nichž je možno zařadit novou dělbu práce v řízení firem v důsledku vědecko – technického rozvoje a nástup nových informačních a komunikačních

teorií, o kterých jsem v průběhu 80. let neměla ani tušení – žili jsme uzavřeni za železnou oponou a nebyla k dispozici odborná literatura.

Velkou inspirací pro nutné dopracování mého maticového modelu byly i zkušenosti z poradenské denské činnosti na začátku 90. let, při které jsem měla možnost hledat společné znaky v řízení u mnoha dalších firem, takže mě to neustále utvrzovalo v tom, že je možno najít společné znaky v organizaci a řízení, které budou východiskem obecných zákonitostí pro tvorbu objektivních a jasně definovaných organizačních a informačních struktur, které umožní každému pracovníku v řízení a správě definovat jeho jednoznačnou pravomoc i zodpovědnost.

Zásadním mezníkem v mém myšlení bylo seznámení s Excelem a systémem MS.office. Konečně jsem našla programový produkt, který mi umožní statisticky zpracovávat konkrétní firemní data mi umožní vytvořit soubory statistických dat o skutečných jevech, ze kterých pak bude možno vytvořit normativní základnu pro vypracování normových kalkulací výrobků a rozpočty režijních středisek, potřebných při zavádění Baťova systému hospodaření středisek. Už tedy nebude nutno připravovat tyto statistické časové řady ručně, jako v 60. letech ve firmě DEZA Val. Meziříčí, ale budou vznikat automaticky jako vedlejší produkt při digitalizaci vstupních dat na nejnižší úrovni řízení. Tato schopnost počítačů mě pak přivedla k přesvědčení, že je již naprosto reálné kromě již připraveného maticového modelu činnosti člověka v řízení také obecný model firemního informačního systému, který tuto lidskou činnost navzájem propojuje.

S touto ideovou jsem pak přistupovala k řešení problémů v dalších firmách v rámci poradenství. Ale potřebovala jsem pracovat s komplexními firemními daty, abych si ověřila, kde je možno stanovit jasnou hranici mezi činností člověka a možnostmi počítačů. Bylo nutno potřebné činnosti v řízení rozdělit na nealgoritmizovatelné úlohy pro člověka a pak na úlohy, které se dají definovat pomocí výpočtových vzorců z disponibilních dat. Tato data bude možno získat buď v rámci digitalizace kmenových souborů a sběru dat na provozech, nebo jako informační výstupy dílčích agend, určených pro operativní řízení konkrétních odborníků.

Především ale bylo nutno vytvořit takové struktury vstupních dat, aby byly integrovatelné do centrální banky dat a poskytovaly současně veškeré údaje, potřebné pro ekonomické řízení středisek, tedy pro vnitropodnikové účetnictví, normové a výsledné kalkulace, rozpočtování, výkazy hospodaření středisek, ale současně i časové řady pro výpočet ukazatelů, potřebných pro manažerské informační výstupy. Již z tohoto výčtu je zřejmé, že většinu těchto informačních systémů mohou pro člověka připravovat bez problémů počítače,

pokud jim zajistíme potřebná vstupní data a definujeme jasné informační vazby mezi uvedenými systémy. Zpětnou vazbu o kvalitě provedených analýz si však zajistíme jedine tím, že budeme analyzovat vznikající odchylky v časových řadách (nejrychleji na připravených grafech) a tyto pak ekonomicky interpretovat. Jelikož systém časových řad umožňuje i zpětné dohledání jednotlivých položek, můžeme tak snadno odhalit nejen ekonomické příčiny, ale i chyby ve vstupních datech.

Ze všech předešlých úvah je tedy zřejmé, že bez řádně fungujícího finančního i vnitropodnikového účetnictví dle středisek a kvalitní operativně technické evidence není žádná šance připravit pro řídicí pracovníky manažerské informační výstupy, které by nejen šetřily jejich pracovní čas a energii, ale současně minimalizovaly i rozhodovací rizika. Prošla jsem celou řadu firem nejrůznějších oborů a velikostí, ale zatím jsem nenašla ani jednu, která by se řídila matematickými modely, pokud se za ně nebude vydávat statistický vývoj ukazatelů, získaný z účetní a operativní evidence na bázi "kupeckých počtů".

Matematické závislosti i o více proměnných mají zásadní význam v technických vědách, řízení firemní ekonomiky představuje náročnou stochastickou činnost, kterou není možno formalizovat s ohledem na velké množství těžko definovatelných a v čase proměnných veličin. Zde mohou řídicím pracovníkům pomoci pouze inteligentně vytvořené statistické ukazatele, které podávají objektivní obraz o skutečném vývoji příslušného jevu. Ale o tom, jak by se měl tento jev dále rozvíjet, musí rozhodnout vedoucí pracovník i s ohledem na své zkušenosti a intuici. A tak řídil i Baťa, který se mohl plně spolehnout na kvalitu svého informačního systému, jehož vybudování věnovali oba Baťové - Tomáš i Antonín spolu s Dominikem Čiperou hodně času i energie. Implementaci a rozvoji Baťova informačního systému jsem věnovala svou celoživotní profesní kariéru, jelikož jsem přesvědčena o tom, že jeho zásady mají trvalou platnost a jsou aktuální i v podmínkách prudkého rozvoje vědy a techniky, které od základu změnily život na této planetě.

Zhodnocení vývoje a možnosti využití Baťova systému

Na vlastním příkladu jsem se pokusila ukázat osud Baťova systému v posledních 70 letech, kdy jsem se snažila v rámci omezených možností uchovat při životě tento vynikající systém vnitropodnikového řízení, který dal směr mému celoživotnímu postoji k práci, zodpovědnosti i názoru na to, co je v řízení firem podstatné. Že to není pouze tvorba zisku, ale především služba zákazníkům. A při výrobě se nemá plýtvat ničím, ani materiálem, energií ani lidskou prací. Svě zaměstnance považoval za své spolupracovníky, mladé lidi vychovával k zodpovědnosti, dával jim příležitost k růstu a tvůrčí činnosti, podporoval další sebevzdělávání. Jeho systém hmotné zainteresovanosti na výsledcích byl postaven na

dokonale fungujícím účetním a evidenčním systémem, který vyžadoval kázeň a pořádek od všech zaměstnanců. Že přitom musel produkovat zisk je samozřejmé, jinak by firma nemohla růst a rozšiřovat své služby zákazníkům po celém světě. Ale to se mu dařilo jedině proto, že své zaměstnance neustále vychovával a dával jim příležitosti.

Tento jeho odkaz je podstatný, celý jeho systém vnitropodnikového hospodaření středisek sloužil dle mého názoru ke dvěma hlavním cílům – tedy službě zákazníkům a tomu, aby pozvedl ekonomickou situaci celého kraje a poskytl pracovní příležitosti zejména mladým lidem a všem, kteří byli ochotni zodpovědně pracovat. Pokud jsem se pak setkávala s lidmi, kteří pracovali u Baťa, byl pro ně charakteristický právě tento přístup k práci a zodpovědnosti.

Takových lidí bylo na Zlínsku hodně, určitě k nim patřili ti pracovníci v nejruznějších firmách po celé republice, kteří jeho systém hospodaření středisek SPH v poválečných letech v těchto firmách zaváděli a pak se je snažili zachovat při životě i přes zákazy režimu a případné kádrové postihy. Takových firem bylo zřejmě dost, ale 40 let totality byla dlouhá doba a sklon vedoucích pracovníků k tomu, aby se vyhnuli ekonomické kontrole byl podporován i tím, že režim neuznával tržní mechanismus a zákon hodnoty. Pro režim bylo důležité plnění centrálně určených plánů bez ohledu na to, kolik to stojí. Nevím, kolik firem odolalo tomuto tlaku - o tom se nikdy a nikde nehovořilo ani nepsalo.

Můj postoj k Baťovu systému jistě není ojedinělý, ale po listopadu 1989 už nás aktivních Baťovců tak mnoho nezbylo - já jsem v Baťové organizační skupině byla nejmladší a při setkání v roce 1990 mi bylo 65let. Tehdy jsem v rámci poradenské činnosti působila v různých firmách, ale fungující systém hospodaření středisek jsem nikde nenašla. Myslím, že fungoval pouze ve Slušovicích, jejichž osud je všeobecně známý. Poslední ránu tomuto systému zřejmě způsobila privatizace, reorganizace a změna majitelů firem. Většina malých firem, založených v posledních 20 letech si nakoupila počítačový SW pro finanční účetnictví, který se žádným hospodařením středisek nepočítá. I na vysokých školách ekonomických je Baťa na indexu, jak jsem se sama přesvědčila. Také jsem nikde nenašla pochopení pro svůj maticový model řízení, který jsem připravila pro informační etapu, ve kterém navazuje Baťův systém vnitropodnikového řízení na využití možností současných informačních a komunikačních technologií. Ani jsem nenašla žádnou vysokou školu ani katedru, která by se touto problematikou takto komplexně zabývala.

Je mi z toho hodně smutno, ale jsem zřejmě poslední Baťovec , který usiluje o znovuzavedení jeho systému hospodaření středisek v nových podmínkách automatizace a připravuje pro to i potřebný typizovaný software, který je vhodný zejména pro malé a střední firmy. Nevzdávám se naděje, že nutnost obnovit tradici české školy řízení pochopí i naše ekonomická věda a najde vhodný způsob jak zachránit Baťovu školu řízení i pro další generace.

Pro použití v bakalářské práci Kláry Schejbalové vypracovala

Ing. Štěpánka Kudělková , Controlling s.r.o. Val. Meziříčí
poslední členka Baťovy organizační skupiny.

Valašské Meziříčí, 3. března 2016.