

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA APLIKOVANÉ EKONOMIE

**BAŤŮV SYSTÉM ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM PRO SOUČASNÉ
PODNIKATELE**

Bakalářská práce

Olomouc 2012

Veronika Neufusová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA APLIKOVANÉ EKONOMIE

**BAŤŮV SYSTÉM ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM PRO SOUČASNÉ
PODNIKATELE**

Bakalářská práce

Autor: Veronika Neufusová

Studijní program: Němčina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Baťův systém řízení a jeho využití pro současné podnikatele“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

V této části bych chtěla velice poděkovat a projevit svůj obdiv všem, kteří mě při psaní mé bakalářské práce podporovali, udělovali potřebné rady a měli pochopení (zejména má rodina). Zvláště pak Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D., vedoucí mojí bakalářské práce, za její dávku trpělivosti a udělení mnoha tak potřebných rad, které mě při psaní provázely a napomáhaly mi k jejímu úspěšnému dokončení.

Obsah

ÚVOD	3
I TEORETICKÁ ČÁST	5
1.1 VÝCHODISKO PRO ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	5
1.1.1 Cíl.....	5
1.1.2 Použité metody.....	5
1.2 OBECNÁ DEFINICE ŘÍZENÍ	5
1.3 OSOBNOST TOMÁŠE BATI.....	7
1.4 VÝVOJ FIRMY BAŤA	9
1.4.1 Historie firmy Baťa v datech	10
1.5 PODSTATA PODNIKÁNÍ A PRÁCE.....	12
1.6 ŘEŠENÍ KRIZÍ	12
1.7 URČENÍ CENY	13
1.8 LIDSKÉ ZDROJE VE FIRMĚ BAŤA	13
1.9 NEGATIVNÍ PŘÍSTUPY BSŘ	15
II ANALYTICKÁ ČÁST	16
2.1 ŘÍZENÍ ZÁVODU	17
2.2 FILOZOFIE PODNIKÁNÍ TOMÁŠE BATI	18
2.3 FILOZOFICKÉ ZÁSADY.....	19
2.4 RYSY ŘÍZENÍ FIRMY BAŤA	19
2.5 PRVKY PODNIKATELSKÉHO SYSTÉMU FIRMY BAŤA	21
2.6 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	22
2.7 ZÁKLADNÍ ZÁSADY PODNIKATELSKÉHO SYSTÉMU FIRMY BAŤA.....	23
2.7.1 Týdenní vyúčtování	23
2.7.2 Samospráva dílen	24
2.7.3 Účast na zisku a ztrátě.....	25
2.7.4 Pracovní morálka	28
2.7.5 Organizace plánování.....	29
2.7.6 Mzdová soustava.....	30
2.8 ROZVOJ PODNIKÁNÍ BSŘ V ČÍSLECH.....	31
2.9 PROBLEMATIKA PŘESČASŮ U FIRMY BAŤA	33
III NÁVRHOVÁ ČÁST	35
3.1 ZAHÁJENÍ PODNIKÁNÍ	35
3.2 ZÁKLADNÍ KAPITÁL	36
3.3 STRUKTURA PODNIKU	37
3.4 SITUACE STÁVKY	38
3.5 KONKURENČNÍ VÝHODA	38
3.6 NASTAVENÍ PRAVIDEL	39
3.7 CESTY DO SVĚTA	41
3.8 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	41

3.9	BÝT SVĚTOVÝM PODNIKATELEM	42
3.10	OTÁZKA PŘÍRODY	43
3.11	NEGATIVNÍ STRÁNKA BSŘ	44
ZÁVĚR	45
RESUMÉ	49
SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY	51
SEZNAM INTERNETOVÝCH ODKAZŮ	52
SEZNAM ZKRATEK	53
SEZNAM TABULEK	54
ANOTACE	55

Úvod

Úvodem mojí bakalářské práce bych Vás ráda seznámila se skutečnostmi, kterými se bude moje bakalářská práce zabývat. Její vlastní téma zní, Baťův systém řízení pro současné podnikatele.

Vybrat dané téma nebylo vůbec obtížné, protože který jiný uznávaný český obchodník v naší ekonomické historii dokázal nejvíce? Na lehkou otázku existuje také lehká odpověď. Je jím neodmyslitelně jedinečný podnikatel svého druhu, Tomáš Baťa, zakladatel firmy Baťa, ovšem v nynější době společnost Baťa a.s. Baťa byl nejen člověk a vynikající myslitel, ale především důležitý fenomén, který s námi kráčí společnou cestou již přes více než sto let. Zaujalo mě především celkové uplatnění Baťova systému řízení v současnosti pro již existující a případné budoucí podnikatele. Práce by nám měla poskytnout obrovské množství poznatků a větší ekonomický rozhled v dané problematice a uvést co nejvíce možných skutečností pro současné podnikatele, kteří chtějí vylepšit chod svého podniku, posunout ho na co nejlepší úroveň. Tak i pro budoucí podnikatele, kteří přemýšlejí, jakým směrem se bude jejich možné podnikání rozvíjet a jakými body Baťova systému řízení (dále jen BSŘ) se budou chtít inspirovat a převést je do realistické podoby.

Tomáš Baťa nám zde zanechal nejen samotný Baťův systém řízení, ale také spoustu budov a komplexů, ovšem hlavně brilantní myšlenky. Nejvíce mě ve výběru tématu mojí bakalářské práce ovlivnilo a inspirovalo absolvování některých ekonomických předmětů. Obzvlášť mě oslovily předměty Baťův systém řízení 1. a 2., se kterými jsem se setkala na naší univerzitě – Univerzitě Palackého v Olomouci. Ty byly mimo jiné vedeny vedoucí mojí bakalářské práce, tedy Ing. Romanou Lešingrovou, Ph.D., která mi v této oblasti poskytla velké množství potřebného materiálu. Potvrdilo se mi, že látka probíraná na přednáškách mi otevře cestu k tématu mojí budoucí bakalářské práce. Právě z těchto přednášek jsem získala spoustu užitečných informací o Tomáši Baťovi a jeho systému řízení, jakým produktivně vedl své podnikání. Výše uvedený předmět mi dává – a dal skvělý základ a mnoho rad jak začít s potencionálním založením podniku, se kterými se chci s Vámi, se čtenáři, podělit.

Předložená bakalářská práce je obsahově členěna do tří částí.

V první části je popsána firma Baťa po historické stránce, charakteristice jejího systému řízení a z pohledu vývoje managementu. Nahlédne do oblastí vzniku podnikání, lidských zdrojů, konkurenční výhody, řešení krizí a nedostatků k dnešní době.

Druhá část pojednává o prostudování BSŘ z pohledu významu pro současné podnikatele.

A v třetí části jsou předloženy doporučení pro současné podnikatele. Ty se mají stát jakousi pomůckou pro podnikatelskou činnost.

I TEORETICKÁ ČÁST

V první kapitole této bakalářské práce bych se chtěla věnovat tématu samotné charakteristiky Baťova systému řízení a to především z pohledu vývoje managementu, na kterém má Tomáš Baťa zajisté svůj jedinečný podíl.

1.1 Východisko pro zpracování bakalářské práce

1.1.1 Cíl

Cílem předložené bakalářské práce je jednoznačně poskytnout čtenáři důležité informace o BSŘ z pohledu vývoje managementu, podnikání a rozvoje firmy. Dále pak poskytnout neméně významná doporučení pro současné a začínající podnikatele. Tato doporučení mají jasný resultát, být pomocníkem, který pomůže podnikateli v poznání a orientování v tomto systému řízení.

1.1.2 Použité metody

Při zpracování svojí bakalářské práce na téma „Baťův systém řízení a jeho význam pro současné podnikatele“ jsem se zaměřila na studium odborné literatury v oblasti problematiky systému řízení společnosti, charakteristiky baťova systému řízení a zařadila jej z pohledu vývoje managementu. Využívám k tomu kompilační metodu sběru a třídění dat, které postupně zpracovávám v samotném textu bakalářské práce.

V části analytické provádím analýzu baťova systému řízení. Pro realizaci této analýzy získávám podklady z odborných publikací. Tyto publikace jsou mnohdy sepsány samotným tvůrcem tohoto systému, osobami zabývajícími se tímto systémem řízení či nejrůznějšími pamětníky. A také touto analýzou získávám informace o BSŘ z pohledu podnikání a rozvoje firmy.

V návrhové části této práce jsou uváděna doporučení pro současné a začínající podnikatele provedená na základě obecné analýzy.

1.2 Obecná definice řízení

Každý podnikatel chce mít prosperující a konkurenceschopnou organizaci, ve které se co nejméně setkáme se stagnujícími výsledky hospodaření, proto musí být zajištěno propojení

zaměstnance s organizací a naopak. Prioritní složkou v organizaci jsou tedy zaměstnanci, kteří svojí činností přinášejí organizaci zisk. Zaměstnanci musí být loajální k svojí organizaci a naplňovat její cíle, plány a dbát na firemní strategii. Tu si musí stanovit podnikatelé a podle ní v praxi uplatnit svůj systém řízení.

Například Donnelly, Gibbon a Ivancevic definují management jako: „*Proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Dosažení prestižního konkurenčního postavení na mezinárodní scéně vyžaduje, aby společnost měla manažerské schopnosti. Drucker říká: Management, jeho schopnosti, integrita a výkonnost budou rozhodujícími faktory nejen pro USA, ale i pro celý ostatní svobodný svět.*“¹

Management lze chápat jako systém řízení v organizaci. Systém řízení vede k zajištění rentability podnikání. Hlavními funkcemi, které musíme dodržet, jsou:

Manažerské rozhodování a vedení podřízených, motivační prvky, strategické plánování, funkce organizování, organizační projektování, dále pak funkce kontrolování.

Manažer musí být obdařen těmito schopnostmi:

- Motivace podřízených,
- Řízení pracovních skupin a vedení lidí v organizacích – týmová spolupráce,
- Komunikace a vyjednávání,
- Řízení lidských zdrojů,
- Schopnost organizačních změn, rozvoje a inovace.

Základními a bezpodmínečnými podmínkami, které tedy musíme plnit, jsou:

¹ DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.

Tabulka č. 1: Hlavní úkoly řízení - managementu²

Plánování	Organizování	Personalistika	Vedení	Kontrolování
Stanovení plánovacího procesu a cíle	Efektivní zorganizování stanovených cílů, rozmístění a uspořádání zdrojů organizace	Získání pracovníků a pak jejich následné motivování k aktivnímu pracovnímu výkonu	Proces ovlivňování lidí - vést je a řídit	Sleduje se naplnění cílů a působí jako zpětná vazba pro řídicí pracovníky

1.3 Osobnost Tomáše Baťa

Nedílnou součástí práce musí být uvedení osobnosti, o které bude celá práce pojednávat. To obzvláště pak o jeho systému řízení, který vytvořil a zavedl.

Touto osobností jak již v nadpisu můžeme vidět, je Tomáš Baťa.

„Všechno co člověk ve Zlíně vidí, slyší a v úžasu prožívá, má svůj počátek ve dni 1. ledna 1894, kdy byla v jednopatrovém domě na zlínském náměstí založena dílna na pantofle a boty obuvnické firmy Antonín a Tomáš Baťa.“³

Baťa do managementu naší země přivedl plánování výroby (pro dřívější populaci až z daleké Ameriky), samostatné hospodářské střediska, samosprávu dílen, pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků, týdenní zúčtování, účast na zisku a spravedlivě prosazoval důraz na pořádek a disciplínu (morálku a etiku) svých zaměstnanců, to bez ohledu, na které pozici daný jedinec pracoval.

Jeho silná vůle, proto zůstává obrazem prosperujícího stylu podnikání i pro dnešní populaci a troufám si říci, že nejen pro ni, ale i pro tu, která teprve přijde.

² Vlastní zpracování

³ ERDÉLY, Evžen. Baťa/Švec, který dobyl světa. 3. vydání. Zlín, 1990. str. 28.

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna roku 1876 zlínské rodině. V této rodině bylo obuvnické řemeslo přítomno po mnoho generací, takže tady jasně vidíme, odkud jeho talent pochází.

„Tomáš Baťa byl švec, švec byl i jeho otec Antonín Baťa, ševci byli jeho dědové a pradědové v nepřetržité poslušnosti. Osud šesti generací Baťů lze ve zkratce zachytiti v zlínských farních matrikách až po sedmnácté století; dál do minulosti již nahlédnouti nelze. Také matky a ženy všech těchto Baťů byly dcery nebo vdovy ševců.“⁴

Tomáš měl mnoho sourozenců, ale jen 2 vlastní – Antonína a Annu. Obuvnickému řemeslu se začal věnovat již v útlém věku. V této době se učil už své vlastní výrobky i prodávat – čili už tehdy byl obchodníkem. Při svém studiu se učil německý jazyk a u svého otce řemeslu, proto se rozhodl zkusit své štěstí v Rakousku, kde vyráběl papuče, ovšem nedařilo se mu, neznal zdejší poměry, nezjistil si podmínky na trhu, ani jazyk neuměl dostatečně.

Proto později vzniklo heslo: *„Trh je důležitější než výroba.“⁵*

Po návratu do země se aktivně zapojil do otcova podnikání a zajišťoval objednávky. Poté v roce 1894 přišlo jeho převrtné rozhodnutí v jeho životě, založil spolu s jeho 2 vlastními sourozenci obuvnickou živnost A. Baťa. Nutno si uvědomit, že v této době Tomášovi nebylo ani 18 let a již byl tak zkušený a odhodlaný k založení rodinného podniku. Do svého podniku zavedli přesnou pracovní dobu a týdenní vyplácení mzdy. Jelikož se věnovali spíše o styky s veřejností než o intenzivní rozvoj svého vlastního podnikání, nebylo jejich podnikání zprvu úspěšné. Proto se Tomáš počal činit a opřel se do usilovné práce, aby odvrátil hrozící bankrot, což se mu nakonec podařilo.

„Dospěl k závěru, že bankrot je morální záležitostí, že je to otázka cti.“⁶

Protože Tomáš přinášel intenzivně do firmy stále nové inovace v podobě různých typů bot, byl schopen konečně firmu postavit na „vlastní nohy“, zřídil první továrnu a mohli najmout větší počet zaměstnanců. V roce 1900 se změnila živnost na veřejnou společnost. Podnikají

⁴ ERDÉLY, Evžen. Baťa/Švec, který dobyl světa. 3. vydání. Zlín, 1990. Str. 29.

⁵ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (Studie)*. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008.

⁶ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (Studie)*. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008.

první cesty do Ameriky (1904), kde je vidět radikální rozdíl mezi tímto kontinentem a Evropou v pokroku strojírenského průmyslu. V 36 letech se oženil s Marií Menčíkovou. Ve výrobě byla později po absolvování třetí cesty do Ameriky zavedena pásová výroba, které znamenala fenomenální pokrok, jež byl ve firmě kdy proveden. Za vedení firmy Tomášem Baťou byl podnik schopen vyprodukovat 10 tisíc párů bot.

„V roce 1928 se ČSR dostala ve světovém měřítku na 1. místo v exportu obuvi. Roku 1929 krach na burze v USA – začátek světové hospodářské krize. Firma Baťa odpověděla zakládáním sesterských a.s. v zahraničí, v nichž držela většinu akcií – do roku 1932 – 666 prodejen v 37 zemích. 31. 5. 1930 zhotoveno za jediný den 100.000 párů obuvi. V říjnu zaveden pětidenní pracovní týden – 45 hodin. Roku 1931 založena akciová společnost s označením „Baťa, a.s.“ a zanikla veřejná obchodní společnost T. & A. Baťa.

12. 7. 1932 T. Baťa se ve věku 57. let zabil při startu k zamýšlenému letu do Švýcarska. Letadlo plnou rychlostí narazilo do země. Pilot i Tomáš Baťa byli okamžitě mrtvi. Vedení podniku se ujímá J. A. Baťa.“⁷

1.4 Vývoj firmy Baťa

Představím počínů Tomáše Bati v několika bodech po historické stránce. Podívám se na první kroky, jež byly podniknuty, do strhujícího obchodního světa.

„Firma Baťa je dodnes jednou z nejznámějších obchodních značek v České republice. Její motto „Obouváme svět“ není příliš nadsazené. Po celé planetě má 4.600 obchodů a každý den prý obslouží až milion zákazníků. Za podnikatelským úspěchem společnosti Baťa stojí právě její zakladatel Tomáš Baťa.“⁸

Během svého života Tomáš Baťa vyslovil mnoho hesel, nad kterými zůstává rozum stát ještě dnes, a myslím si, že bude už navždy. Proto bych se čtenáři chtěla jedno z nich sdílet již na samotném začátku, protože nám osvětluje jeho manažerské nadání pro vůdcovství a podnikatelskou vizi, kterou si troufám říct, překonal nesčetněkrát.

⁷ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (Studie)*. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. str. 70.

⁸ HRABÁLEK, M. *Tomáš Baťa* [online]. cit. 2011-12-6. Dostupné z: <http://www.financnici.cz/tomas-bata>.

„Nehoňte se za penězi.

Kdo se honí za penězi,

Ten je nedohoní nikdy.

Služte!

Když budete sloužit

Podle svých nejlepších sil,

Nebudete moci uniknout penězům.“⁹

Firmu Baťa již mnoho desetiletí¹⁰ netvoří jen její produkty a loga, ale především lidé, kteří jsou její neoddelitelnou součástí. Jsou jimi jak prodavači na prodejních, tak vedoucí prodejen až k manažerům a ředitelům společnosti. Ti se obrovskou měrou podílí na prosperujícím vývoji a vytváření dobrého jména této společnosti. Bezchybně určené pravomoci, vedení založené na vzájemné vazbě ke všem článkům společnosti, zodpovědnost jedinců, to jsou primární předpoklady pro úspěšné řízení společnosti. Tím nejzákladnějším cílem je nutnost poskytnout všem zákazníkům jen ty nejkvalitnější služby, které jsou nad očekávání a neustále překvapují něčím jedinečným. Na základě tohoto je více než důležité zajistit zkušenost a kvalitu personálu v každé prodejně, aby v případě jakéhokoliv problému ze strany zákazníka, zde byl zaměstnanec, který situaci náležitě vyřeší bez jakýchkoliv problémů. Z tohoto důvodu se Baťa snaží o neustálý vývoj lidských zdrojů.

1.4.1 Historie firmy Baťa v datech

Podle Lešingrové (2008) „bylo prvním neuvěřitelným a stěžejním počinem všech sourozenců (Antonína, Anny a Tomáše) již samotné založením obuvnické živnosti „A. Baťa“, dne 24. 9. 1894. Obuvnický závod Antonína Bati ve Zlíně s předmětem podnikání „obuvnické řemeslo“. Tomáš v této době ani nebyl plnoletý. Dědictví po matce v hodnotě 800 zlatých bylo použito jako vstupní kapitál. Za první rok působnosti za trhu byl zjištěn prosperující rozvoj

⁹ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (Studie)*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. Vydání druhé. Str. 3.

¹⁰ Firma byla založena roku 1894.

podniku. Dne 1. 8. 1900 zanikla Obuvnická živnost „A. Baťa“ a byla založena „A. & T. Baťa v.o.s.“, přičemž veřejnými společníky byli Tomáš a Antonín a každý z nich mohl firmu veřejně zastupovat. Bratři měli také dohodu o dělbě zisku v poměru: 55 % pro Tomáše 45 % pro Antonína. Po pouhých 6 letech, tedy v roce 1906 byla postavena první tovární budova. V roce 1908 umřel Antonín a vedení firmy převzal Tomáš. Firma změnila název na „T. & A. Baťa v.o.s.“. V roce 1912 byly postaveny první skupiny domků pro spolupracovníky (zaměstnance). Následně v roce 1918 bylo dále zahájeno vydávání novin, zejména časopisu „Sdělení“. Dne 12. 7. 1932 Tomáš Baťa zemřel na následky letecké havárie. V ranních hodinách, krátce po startu, letadlo narazilo plnou rychlostí do země. Vedení firmy Baťa převzal téhož dne jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa.¹¹

Tomáš Baťa byl za svého života třikrát zvolen starostou města Zlína. Podnikl také tři výpravné cesty do Ameriky za účelem získání nových a prospěšných technologických postupů.

Roku 1919 podnikl třetí z významných cest do Ameriky, kde se přiučil novým postupům a ty byly postupně do chodu podniku zaváděny. Jelikož si byl dobře vědom obtížnosti svého úkolu, který mu byl určen, přistupoval k němu s dávkou ambice a trpělivosti. V průběhu času se tyto cesty za oceán ukázaly díky neustálému zlepšování rozvoje výroby jako správný krok k dalšímu rozvoji.

V nynější době radíme společnost Baťa a.s. k největšímu a nejúspěšnějšímu gigantu ve svém oboru, tedy obuvnickém. Na celém světě můžeme pobočky společnosti objevit hned v několika desítkách zemí (například: Slovenská republika, Itálie, Portugalsko, Španělsko, Francie, Polsko, Švýcarsko, Nový Zéland, Uganda, Malta, Mexiko a mnoho dalších).

„Největším obchodním domem firmy Baťa v Evropě je prodejna na Václavském náměstí v Praze.“¹²

¹¹ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště, 2008. Str. 24-33.

¹² LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště, 2008. Str. 46.

Nebýt Tomáše Baťa a jeho sourozenců by nic tak velkolepého jistě nevzniklo. Baťa je podle mého názoru jednou z nejúspěšnějších a nejrozšířenějších světových značek pocházející z naší země. Nachází se na předních místech světových příček v úspěšnosti jejího podnikání.

1.5 Podstata podnikání a práce

„Až vy, mladí podnikatelé, dopracujete se ve svém podnikání k bohatství a moci, pamatujte na slova Kristova: „Ten, kdo nejmocnějším chce z vás býti, ať jest služebníkem vaším.“ Pamatujte, že vaše síly, vaše schopnosti patří veřejnosti. Pamatujte, že majetek, obíhající peníze ve vašem závodě mají pro vaše spolupracovníky tutéž důležitosti, jako asi krev ve vašem těle pro vás.

Zákon dává podnikateli právo nakládat volně s majetkem zapsaným ve veřejných knihách na jeho jméno. Nikdy trvale nebude toto právo odňato podnikateli, jako nemůže být odňato právo vojevůdce nad životem svěřených mu vojáků. Ale nakládejte s tímto životodárcem jako svědomitý vůdce nakládá se svým vojskem. Přesto nemáte práva považovat se za více nežli za správce společně vyzískaného jmění.

Budte jeho dobrými správci. Každý zbytečně vydaný peníz považujte za zpronevěru na společné věci. Pomáhejte rozmnožovat svým spolupracovníkům příjmy. Odstraňte z jejich práce dřinu. Ať nakonec, jmenovitě dřinu, koná v dílnách i na poli stroj. Ať nakonec člověk vybějí veškeré své síly v zápasech duševních, v závodech myšlenek.

Nikdo neotřese trůnem vaší práce, ať jest velký nebo malý, pokud svoji práci budete konat v duchu služby člověku, v duchu služby veřejnosti.“¹³

1.6 Řešení krizí

Další myšlenka z Baťova systému řízení z pohledu managementu, která mě ohromně inspirovala, souvisí s řešením tak obávaných krizí, o kterou se musíme v dnešní době velice zajímat. Je nutné vědět, jak se zachovat, abychom je úspěšně zvládli. Baťa přišel na jedinečný způsob, jak tuto záležitost vyřešit. Podařilo se mu dosáhnout udržení na trhu snížením cen bot na polovinu kampaní „Baťa drtí drahotu“, kdy i přes nižší zisky krizi pomocí nové baťovské ceny zvládl. Pro zaměstnance tato situace znamenala 40% snížení mzdy, ale zároveň a to je

¹³ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Str. 120.

tím podstatným, firma zajistila snížení cen všech produktů životních potřeb o polovinu jejich původních hodnot a to všechno firma zajišťovala v rámci podniku výhradně pro svoje zaměstnance. A to vedlo k první kritice či protibat'ovským demonstracím ze strany zoufalých řad živnostníků, ti nebyli mnohdy schopni situaci vyřešit a zkrachovali.

„Celý svět je škola a nejlepším učitelem jest práce, nejlepším pomahačem jest chudoba. ... Nejvyšší místa v republice jsou dostupna chudému muži. Záleží jen na něm, na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby jich dosáhl.“¹⁴

1.7 Určení ceny

Také ceny končící číslem **devět** byly a jsou, odvažují se říci legendou a položil tak ekonomické základy, ke kterým se ne jeden prodejce rád vrací. Toto číslo totiž opravdu ovlivňuje zákazníkům pohled na cenu. Ani já nejsem žádnou výjimkou. Např. pokud vidím výrobek s cenovkou 999 Kč, tak si řeknu, to není tak drahé, není to ani za 1000 Kč, což už vypadá hrozněji a nelákavě. Přitom ušetřím jen korunu, za kterou si nekoupím ani kopeček zmrzliny, ale to můj mozek ve chvíli prvního okamžiku opomíná.

Nyní uvedu dvě hesla týkající se tvorby ceny u Tomáše Bati, které považuji za srozumitelné a výstižné:

„Cena je diktátor.

Cokoliv vyrobíme, musí složit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu.“¹⁵

Podle Pochylého (1990) : *„Hlavním prodejním cílem byla cena nižší, než konkurenční a zisk sice nízký u jednoho páru, ale uspokojivý při rozsáhlém prodeji.“¹⁶*

1.8 Lidské zdroje ve firmě Baťa

Zjistě musíme mít po svém boku tým těch nejlepších spolupracovníků či manažerů, kteří nás v době nepřítomnosti hravě zastoupí a firma bude i nadále bez jakýchkoliv problémů či

¹⁴ ERDÉLY, Evžen. Baťa/Švec, který dobyl světa. 3. vydání. Zlín, 1990. Str. 132.

¹⁵ POCHYLÝ, Jaroslav. Baťova průmyslová demokracie. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 43.

¹⁶ POCHYLÝ, Jaroslav. Baťova průmyslová demokracie. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 44.

zádrhelů fungovat. Pokud by přece jen nastal nějaký zádrhel, jsou schopni jej efektivně vyřešit.

Proto si musíme uvědomit potřebu motivovat zaměstnance, protože jedině ti zajistí základní produktivitu podniku.

Motivace je definována jako „*všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí a podobně ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.*

Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- *Pracuje pilně,*
- *Její píle nemá výkyvy,*
- *Je automaticky orientovaná na důležité cíle.*

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímou rozpoznat přání a ambice pracovníka.“¹⁷

Čímž nechci snižovat vůbec důležitost samotných pracovníků. Protože mojí velikou zásadou je a bude, aby každý přijatý zaměstnanec prošel nejnižší funkcí a poté stoupal do funkcí vyšších, dokud by neměl dostatek zkušeností a schopností na vyšší post. Jelikož jen tak je schopen se vedoucí pracovník efektivně zapojit do řízení společnosti a všimnout si přání a potřeb každého zaměstnance pod sebou a to je pro mě velice důležité. Proto i já musím získat mnoho zkušeností, abych se mohla naučit kvalitně vést společnost, viděla její slabá místa, vyzdvihla její přednosti, poslouchala připomínky a měla pochopení pro to, co zaměstnanci potřebují. Poskytla bych jim i možnost každoměsíčních schůzí, na kterých bych jim poskytla co nejvíce možných aktuálních informací o stavu podniku, aby cítili, že jsou v podniku, kde se s nimi jedná přímo a bez skrytých informací. Toto je můj cíl v mojí firmě, aby firma věděla, co má zlepšit a zaměstnanci měli pokud možno výbornou morálku a byli v práci maximálně spokojeni. Věřím, že spousta firem, které se měly možnost seznámit s Bat'ovým systémem řízení, si vzaly alespoň „špetku“ moudra od Tomáše Bati a náležitě ji využily.

¹⁷ DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.

„Charakteristickým rysem pracovního režimu byla pracovní disciplína, která byla budována shora dolů, od jednotlivých ředitelů, mistrů až po řadové dělníky. Kázeň byla trvale prohlubována a zdůrazňována mnohými prostředky, jako například poukazováním na přímou závislost mezi pracovní morálkou a výdělkem, na možnost funkčního procesu jako výrazu dobře vykonané práce. Obdobným způsobem byly uplatňovány i sankce, jako například pokutování, přeložení na méně placenou práci, i dokonce propuštění ze závodu.“¹⁸

1.9 Negativní přístupy BSR

Ale chci samozřejmě zdůraznit i negativní přístupy firmy, kterými bych se já sama určitě řídit nechtěla a nedoporučuji je. Mezi nejdůležitější by patřilo právě přijímání zaměstnanců, které bylo podle mého názoru až moc přísné, domnívám se, že v dnešní době by tímto procesem moc úspěšných lidí neprošlo, jelikož nezaměstnanost je obrovská, což by při založení firmy bylo výhodou, ovšem vybrat z nich skvělého pracovníka, se všemi baťovskými požadavky, je dle mého názoru opravdu prakticky nereálná záležitost.

Pak tu máme myšlenku zakládání domků pro samotné zaměstnance, jež je velice pozitivní, ovšem v dnešní době a obzvláště v našem státě, prakticky nereálná. Alespoň já si ji dokážu jen těžko představit. A je také otázkou, kdo by chtěl bydlet v takových domcích s podmínkami, které Tomáš Baťa nastolil. Nesměli pěstovat ovoce a zeleninu na zahradě, nesměli mít domácí mazlíčky, jelikož v obou případech by docházelo ke snižování výkonu práce, lidé by spěchali domů. Nepříjemnou součástí byly také nízké živé ploty kolem pozemku, díky nim probíhaly pravidelné kontroly a tím docházelo ke ztrátě tak důležitého soukromí, na které se těšíme právě po příchodu domů. Myslím, že dnes by každý měl raději dům či byt podle svého uvážení a bez jakýchkoliv pravidel a určitých omezení. Vždyť každý by chtěl bydlet podle svého a proto nepovažuji baťovské domky nyní za efektivní a reálnou záležitost.

¹⁸ LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. Uherské Hradiště, 2008. Str. 105.

II ANALYTICKÁ ČÁST

V následující, tedy druhé, kapitole se budu zabývat analýzou Baťova systému řízení z pohledu podnikání a rozvoje firmy.

Mnohdy je až k neuvěření jakých postupů a myšlenek se Tomáše Baťovi v jeho době žití podařilo uskutečnit a ve většině případů nám zde zůstávají i dodnes.

Chci uvést motto, které je uvedeno v knize, Miroslava Strítěského, jež uvedl v roce 1925 sám Tomáš Baťa, kde je vysvětlena velmi jasně obchodní strategie, aby byly obě strany dané obchodní transakce nanejvýš spokojené:

„Pod obchodní poctivostí rozumíme, že všechny strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly před tím. Poctivé vedení výroby nebo obchodu znamená tvoření hodnot, ... Čím poctivěji je veden obchod nebo průmysl, tím menší zisk si ponechá výrobce nebo obchodník a tím větší zisk z toho plynoucí přenáší na své obchodní přátele nebo spolupracovníky, ...

Velké závody se vůbec dají řídit a vybudovat s největší poctivostí, tj. nepříznivějším dělením vyzískaných hodnot na ostatní účastníky, ... Čím vyšší je morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší je lid, tím bohatší je celá země. Nemůže být bohatství tam, kde lidé jsou zaměstnávání vzájemným podváděním, nemají čas na budování hodnot, na vytváření bohatství.“¹⁹

Zjistím podstatu úspěšnosti podnikání této významné společnosti naší země.

A získat odpověď na otázku, zdali jsou tyto firemní systémy užitečné pro naši společnost i v dnešních dnech.

Cílem tedy bude představit aspekty systému podnikání po všech možných stránkách. A pokusím se ji zanalyzovat k toužebnému výsledku. Společnost nám nabízí širokou škálu úspěšných počínů, které nesmím zapomenout zmínit.

Zaměřím se na baťovu podnikatelskou filozofii.

¹⁹ STRÍTESKÝ, Miroslav. Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. Vydání druhé.

Tomáš Baťa poukazuje (1990) „Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. ... Rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který, jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje příklad.“²⁰

Za základ podnikání tedy Baťa považoval určitou disciplínu u všech pracovníků. A proto také přišel se systémem pravidel.

2.1 Řízení závodu

Je nutné si uvědomit pro mnou zvolené téma, jak byl závod řízen a jaké byly jednotlivé způsoby tohoto řízení. Tento k pochopení tohoto prvku nám dodatečně postačí následující text.

„Na řízení závodu jest zúčastněna veliká většina lidí v něm zaměstnaných.

V čele každého malého oddělení je muž – vedoucí oddělení, jehož postavení a způsob práce jsou do jisté míry podobny práci nájemce, podnikatele, který pracuje pronajatými kapitály (dílňou, stroji, energií, výrobními pomůckami atd.) na výrobku systémem zušlechťovacího řízení. O zisk z provozu své dílny se dělí tento podnikatel s nejpříčinlivějšími zaměstnanci dílny a správou závodu. Vzájemný poměr a spolupráci jednotlivých oddělení a dílen upravují vzájemné obchodní smlouvy. Při zadávání a předávání prací počínají si tato oddělení jako cizí podniky (oferty s rozpočtem, stanovené dodací lhůty atd.). Kontrolu těchto smluv provádí jednak kalkulační oddělení, jednak ředitelna závodů. (Případné nedorozumění se vyřídí arbitráží nestranných rozhodčích.)

Vzájemná výměna opracovaných polotovarů, tak i hotových výrobků se děje formou svérázného obchodu-prodeje.

Kontrolu polotovarů i výrobků provádějí kontroloři přímo v odděleních, kteří nejsou ani služebně, ani platově podřízeni a závislí na vedoucích výroby, aby rozhodovali nestranně.

²⁰ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Str. 95

Veškerá práce se provádí plánovitě podle plánu vypracovaného přesně na rok dopředu – přibližně na více let dopředu. Tento celkový plán pozůstává vlastně z velikého množství plánů, předpokladů práce jednotlivých oddělení. Je rozdělen na denní plány, tj. na množství práce, která se koná v jednom kalendářním dnu, v osmi pracovních hodinách. Souhra všech oddělení jest ovšem nezbytným předpokladem provedení tohoto denního pracovního plánu.“²¹

2.2 Filozofie podnikání Tomáše Bati

Příběh hospodářské filozofie lze popsat na základě vlastních slov Tomáše Bati, ve kterých se skrývá jeho vyjádření nad úspěchem jeho podnikání.

„Moje hospodářská filozofie. Přejete si, abych vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik až k jeho dnešní velikosti. Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který, jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje „příklad“.“²²

Filozofie je takřka „matkou“ podnikatelských záměrů a řemesel. Baťa na základech filozofie vystavěl svůj systém řízení. Každý podnikatel je myslící jednotkou každého podniku a bez jeho činů nelze efektivně realizovat projekty či ostatní složky potřebné při provozování jakékoliv činnosti.

„Ševci jsou odjakživa založeni filosoficky, to už je rys toho povolání. Švec uspokojuje nejzákladnější potřebu člověka, pracuje pro důležitou část lidského těla, která před desítkami a stovkami lety byla dokonce ještě důležitější než dnes. Dílo ševcovy bylo každou vteřinu dne styku se zemí. Je to primitivní práce srostlá s přírodou; ševcovina je pramáti

²¹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Str. 62.

²² BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Str. 95.

řemesel. Na svém nízkém verpánku²³ má švec dost času přemýšlet, zatím co jeho ruce zpracovávají kůži. On je **tvůrce**: z kusu kůže, který má ještě tvar zvířete, jehož šatem nedávno ještě byl, zhotoví švec cenný produkt lidského ducha. Ještě dnes, kdy tisíce Baťových dělníků stojí u velmi složitých strojů a ustavičně stejně vykonává každý z nich jen jeden nebo dva z 3600 dílů pracovního procesu, mají tito moderní ševci čas hloubati a přemýšlet. Ale myšlenky ševců se nespokojují s tím, že zůstávají v mozku, v němž se zrodily. Švec má potřebu rozdělit se o výrobek své duševní práce se svými přáteli, spolupracovníky a známými.²⁴

Resultátem této troufám si říci „filozofické teze“ jsou myšlenky: kreativního myšlení, týmové spolupráce a vzájemné komunikace. Ta přináší tak potřebné zpětné vazby k rozvoji podnikatelské činnosti, v kterémkoliv odvětví nevyjímaje.

„Cnost, střídmost je cesta k vítězství. Zdar vám!“²⁵

2.3 Filozofické zásady

Tomáš Baťa (1990) je definuje jako:

- *Podnikání je službou životu,*
- *Práce je službou životu,*
- *Posláním podnikání je služba,*
- *Všichni účastníci procesu musí mít zisk.*²⁶

V těchto prvcích můžeme nalézt jasnou vizi, která spočívá v naplnění tužeb všech zúčastněných ku prospěchu obchodu.

2.4 Rysy řízení firmy Baťa

Podle Lešingrové (2003) je „15 charakteristických rysů řízení firmy Baťa

²³ Verpánek: Lavice na nářadí pro ševce

²⁴ ERDÉLY, Evžen. Baťa/Švec, který dobyl světa. 3. vydání. Zlín, 1990. Str. 33.

²⁵ ERDÉLY, Evžen. Baťa/Švec, který dobyl světa. 3. vydání. Zlín, 1990. Str. 132.

²⁶ BAŤA, T. Úvahy a projevy. Vydání třetí. Str. 95.

1. *Přímé řízení vrcholového vedení,*
2. *Systém kontroly,*
3. *Operativnost,*
4. *Pružnost,*
5. *Jednoduchost a účelnost řízení,*
6. *Ekonomické zhodnocení rozhodnutí,*
7. *Plánovitost veškeré činnosti,*
8. *Kolekce obuvi jako základ plánu podniku,*
9. *Samospráva hospodářských středisek,*
10. *Samospráva dílen,*
11. *Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků,*
12. *Týdenní zúčtování a kontrola korunou,*
13. *Účast na zisku,*
14. *Podpora soutěživosti,*
15. *Využívání pracovní doby, pracovní disciplína, pořádek*²⁷

Podle Rybky (2008) „bylo základním rysem řízení a organizace rozdělení celé společnosti na malé samostatně hospodařící a účtující jednotky. Takovými jednotkami byly např. obuvnické dílny, nákupní i prodejní i kalkulační oddělení, dále pak každá prodejna a nejrůznější pomocná oddělení.“²⁸

²⁷ LEŠINGROVÁ, R. *Bařova soustava řízení*. Uherské Hradiště, 2008. Str. 57.

²⁸ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Bařova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (Studie)*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. Vydání druhé. Str. 21.

Čili ve firmě Baťa byla také neodmyslitelným prvkem stálá snaha o růst firmy, nejen po stránce finanční, ale taktéž snaha o neustálý rozvoj firmy v jejím rozsahu pro efektivnější spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

2.5 Prvky podnikatelského systému firmy Baťa

Podle Lešingrové (2003) prvky podnikatelské systému firmy Baťa jsou: „

1. *Sobotní konference,*
2. *Pravidelné semináře,*
3. *Personální politika,*
4. *Sociální politika,*
5. *Plánování,*
6. *Kontrolní systémy,*
7. *Účetní systém,*
8. *Výrobní systém,*
9. *Příprava výroby,*
10. *Kalkulace,*
11. *Technický systém,*
12. *Systém údržby techniky a strojů,*
13. *Úloha dopravy v Baťově systému,*
14. *Výchova zaměstnanců,*
15. *Systém odměňování,*
16. *Systém řízení obchodní činnosti,*
17. *Aplikace Baťova podnikatelského systému výroby obuvi v jiných výrobcích,*
18. *Kombinátní forma Baťových závodů,*

19. Reklama.²⁹

Při zapojení všech těchto prvků byl zaručen kladný stav vývoje organizace. Pro zajištění rozvoje podnikání je jedním z nejhlavnějších prvků úspěšné a organizované vedení jejich pracovníků, kteří společnost z velké části utváří k dokonalosti.

Za důležitý prvek rozvoje podnikání já osobně označuji reklamu, protože ta nám dostane do povědomí široké veřejnosti a každý podnikatel se musí snažit o dobrou a především kvalitní reklamu.

Proto uvádím dvě z nich, které vám předvedou obraz toho, že v jednoduchosti je „kouzlo“:

„Reklama je lampa, která osvětluje zákazníkovi zboží.“³⁰

Poté uvádím reklamu, která byla určena k propagaci obuvi:

„Jednoduchost-účelnost“³¹

2.6 Personální politika

Podle Stříteského (2003) kladl „největší váhu T. Baťa výběru a obsazování nejvyšších řídicích funkcí v podniku. Měl na vědomí, že při jakémkoliv následujícím rozvoji podniku, se neodejde bez podpory a spolupráce dalších spolupracovníků, lidí, na které se může zcela spolehnout. Na jejich podnikatelské úrovni začíná konkurenční schopnost podniku, hospodárnost, kvalita práce a vzhled výrobku, že v jejich představách se rodí budoucnost podniku. K značnému umocnění výkonnosti dochází zvláště při zavádění nového podnikatelského systému do praxe. V personální politice T. Bati byli lidé zaměstnaní u této firmy rozdělováni do tří skupin- první

²⁹ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště, 2008. Str. 10-11.

³⁰ STRÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. Vydání druhé. Str. 221.

³¹ STRÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. Vydání druhé. Str. 224

skupinu tvoří aktivní lidé, druhou neutrální a třetí pasivní. Je zřejmé, že o velikosti úspěchu podniku rozhodovala převaha lidí aktivních.“³²

2.7 Základní zásady podnikatelského systému firmy Baťa

Tyto zásady jsou prioritními prvky podnikatelského systému, na základě jejich rozboru získáme ucelenější představu o těch nejdůležitějších prvcích pro prosperující chod systému podnikání.

V následujícím textu se budu zabývat tematikou týdenního vyúčtování.

2.7.1 Týdenní vyúčtování

„Kalkulace a navazující systém vnitropodnikového účetnictví byly podporovány souběžně uplatňovanými prvky řízení: Týdenním veřejným vyúčtováním a sobotními konferencemi.

Měli mimořádný význam pro vlastní organizaci práce a vedení podniku.“³³

Týdenní vyúčtování činilo období od čtvrtka do středy, nejednalo se o celý kalendářní týden. Systém měl následující prvky:

- Nenáročnost a efience,
- Vedoucí každé dané dílny – týdenní výkaz,
- Následně soustava dílen – jeden souhrnný výkaz za všechny,
- Výplata mezd – podle odvedené práce,
- Jednou týdně vyplácen podíl na zisku – vypláceny vždy na začátku týdne (pro zábranu zbytečného utrácení finančních prostředků zaměstnanců),

³² STRÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. Vydání druhé. Str. 96-98

³³ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. Str. 123-124.

- Veřejné finanční výsledky pro každého.

A při sobotních konferencích se jednalo o kolektivní posuzování nejrůznějších potřebu organizačních či výrobních postupů. Pomocí těchto konferencí docházelo často i k včasnému odhalení „zárodku“ vznikajícího problému.

Dále zde zmíním zásady podnikatelského systému k prosperujícímu vedení podniku:

- *„Samosprávnost dílen,*
- *Účast na zisku a ztrátě,*
- *Pracovní morálka,*
- *Organizace plánování,*
- *Mzdová soustava.*“³⁴

A těmi se budu nadále podrobněji zabývat, poté totiž docílíme pochopení daného úseku.

2.7.2 Samospráva dílen

Tomáš Baťa se snažil vymanit ze stereotypu nařizované práce a následné vytoužené mzdy, která byla v dřívějších dobách jedinou tažnou silou daného pracovníka. Takový zaměstnanec ani v nejmenším nerozvíjel svoje potenciální skryté podnikatelské, technické či jiné vlohy, které zajisté mohou učinit při vzájemné spolupráci obou subjektů, vedení versus zaměstnanec, tak důležitou zpětnou vazbu a týmovou spolupráci. Takový pracovník jen strojově prováděl zadanou práci a po času od nastoupení do pozice už nad ní nemusel ani přemýšlet. Tomáš Baťa proto vynalezl pojem „samospráva dílen“.

„Ten dal většině zaměstnanců možnost ovlivňovat řízení provozu. Změnil jejich myšlení z námezdního na podnikatelské, tj. takové, které má iniciativní poměr k práci. Bylo dosaženo značného zvýšení produktivity práce za současného snížení výrobních nákladů.

Konstitučním zákonem se stala zásada služby jednotlivci jako občanu a společnosti jako celku.“³⁵

³⁴ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 7-31.

³⁵ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 7-9.

Společné výsledky ovlivňuje i sebe menší podíl práce jedince. Jeho vlastní kreativní myšlení, píle, odvedená práce – ty jsou zdrojem zisku. Čím více hospodárně myslíme, tím bude náš podnikový zisk značněji prosperujícím pro celý závod.

Tabulka č. 2: Zásady samosprávy dílen

Zásady samosprávy dílen	1. Každé oddělení = jedna vedoucí osobnost
	2. Každé oddělení = svůj účet zisku a ztráty
	3. Mistr a někteří zaměstnanci = účast na zisku a ztrátě
	4. Každý dělník = odpovědný za kvalitu svojí práce
	5. Celé oddělení = odvést co nejkvalitnější práci

Zdroj: Pochylý³⁶

Z uvedených poznatků tedy jasně vyplývá, že probouzela v lidech touhu po účasti v procesu za slib většího zisku za jejich odvedenou kvalitní práci. A zároveň zajištěna fungující administrativa daného bloku podniku, a pokud si všechna oddělení organizace takto činila, nemohl být zajištěn jiný než pozitivní růst vývoje podniku.

2.7.3 Účast na zisku a ztrátě

Jeho podstatu můžeme vyjádřit na základě výroku:

„Hledal jsem způsob, který by pracoval automaticky jako východ a slunce.

Darujete-li člověku rybu, pomůžete mu k jednomu obědu.

Dáte-li mu udici a naučíte-li ho chytat ryby,

Pomůžete mu, aby si opatřil jídlo na celý život.“³⁷

³⁶ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 10.

Tyto teze nám výstižně podávají představu o významu důležitosti účasti na zisku, bylo potřeba k tomu člověka naučit, aby si byl vědom důležitosti jeho kvalitní práce a jaký výsledek mu z toho plyne v jeho prospěch.

Smyslem účasti na zisku bylo především zaměstnanci poskytnout jasnou vizi toho jak se sám může na utváření funkčnosti podniku podílet a především mít možnost aktivní účasti při inovacích. A logickým vyústěním této situace je co největší úspora výdajů, aby byly finance pro jednotlivce větší, např. pomocí maximální úspory materiálu.

Bylo potřeba, aby si každý uvědomil, že:

„Prodej je důležitější než výroba. Nezačni vyrábět nic, pokud jsi se nepřesvědčil, že lidé koupí to, co jsi vyrobil“³⁸

Tabulka č. 3: Zásady pro vytváření účasti na zisku

Zásady pro vytváření účasti na zisku	1. Vypočítávání dosažených zisků mělo být co nejrychlejší - týdně
	2. Každý zúčastněný měl mít možnost si účast vypočítat sám
	3. Oddělení, v němž se zaměstnanec účastnil na zisku, mělo být tak malé, aby mohl mít na jeho správu citelný vliv

Zdroj: Pochylý³⁹

Je důležité si uvědomit, že podílem na celé výrobě se díky účasti na zisku propojil vztah dělníka s podnikem, a jemu záleželo nejen na jeho výsledcích, ale také na tom, jak se jeho výsledky projeví na všechny složky organizace.

Pro praktickou představu si uvedeme dvě přehledné tabulky, kde jasně vidíme, že tento prvek byl v praxi velice úspěšný:

³⁷ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 19.

³⁸ CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Vydání první. Str. 31.

³⁹ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 23.

Tabulka č. 4: Průměrné podíly na zisku v letech 1925 – 1931 (v Kč)

1924	1925	1926	1927-1930	1931
50	60	80	90	98

Zdroj: Pochylý⁴⁰

Účast na zisku a ztrátě měla zřetelný vývoj vypovídající a hlavně vzrůstající hodnotu. Od roku 1924 do roku 1931 činil průměrný podíl zisku od 50 do 98 Kč. Což znamená, že za pouhých 7 let fungování vzrostl o závratných 48 Kč, což činí nárůst přibližně o 50%. Efektivnost účasti na zisku bylo ohromující.

Tabulka č. 5: Úspory zaměstnanců v letech 1927-1937

Rok	Úspory v Kč
1927	40 000 000
1928	53 000 000
1929	61 000 000
1930	74 000 000
1931	101 000 000
1932	105 000 000
1933	111 000 000
1934	135 000 000
1935	153 000 000
1936	165 000 000
1937	196 000 000

⁴⁰ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 24.

Zdroj: Pochylý⁴¹

Úspory zaměstnanců od roku 1927 do roku 1937, tedy období za 10 let, činily od 40 do 196 000 000 Kč. Což zobrazuje pětikrát větší hodnotou než je hodnota původní.

Obě tabulky, tedy č. 3 a 4, v žádném případě nevykazují stagnující hodnoty. Což dokazuje jasnou představu v praxi.

2.7.4 Pracovní morálka

K utvoření představy o tomto bodě si musíme uvědomit, že u Tomáše Bati byla morálka velice důležitým prvkem a byla vyžadována u všech členů celé organizace bez výjimky a její nenaplnění bylo přísně trestáno.

„V takovém podniku, kde se podnikatel považuje za předního dělníka a je všude tam, kde pokrok ve výrobě vyžaduje největších osobních obětí, je odstraněna překážka, stojící v cestě pokroku ve výrobě.

V takovém podniku odpadnou i ztráty ze sporů o mzdy a ztráty pocházející ze smlouvání zákazníků o ceny výrobků.“⁴²

Tabulka č. 6: Počty vlastních prodejen firmy Baťa v letech 1918-1937

Vývoj v čase	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1937
Počet prodejen	112	148	176	282	373	421	459	1211	2076

Zdroj: Lešingrová⁴³

⁴¹ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 25.

⁴² POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 26.

⁴³ LEŠINGROVÁ, R. *Člověk a výkonnost – Vývoj obchodu*. Str. 23.

Společnost Baťa jak můžeme vidět v tabulce č. 6, díky vzrůstajícímu zisku, byla schopna za rozpětí výše vypsanych let zvýšit svůj počet prodejen dynamickým způsobem vykazujícím pozitivní vývoj podniku.

2.7.5 Organizace plánování

Podle Pochylého (1990) je „*jediným oficiálně zavedeným dlouhodobým plánem byl tříletý plán, který byl rozdělen na šest skupin:*

1. *budování výroby,*
2. *organizace opatřování surovin,*
3. *zásobování domácího trhu,*
4. *vývozní politika,*
5. *odborné školení a výzkum,*
6. *sociální politika.*

Základem Baťova plánování však byly pololetní předpoklady, které byly sestavovány na měsíce 3. - 8. (sezóna jaro – léto) a 9. - 2. (sezóna podzim-zima). Vytyčoval se v nich rozsah výroby, podíl na zisku, výše vyplacené mzdy.

Pololetní plány řešily:

- a) *výrobu*
- b) *prodej*
- c) *nákup*
- d) *investice*
- e) *mzdy a platy*
- f) *finanční rozpočet*⁴⁴

⁴⁴ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 29-30.

2.7.6 Mzdová soustava

Dělník se podílí svým vlastním výkonem na výrobním procesu, což z něj svým způsobem dělá „podnikatele“. Proto je úkolová mzda jedním z prostředků, jak každý člen společnosti se podílí na výrobě.

Tabulka č. 7: Formy mezd a jejich určení

Typy mezd	Určení
Pevná	Administrativní zaměstnanci
Individuální úkolová mzda	Pracující v dílnách
Kolektivní úkolová mzda	Asi polovina zaměstnanců
Mzda s podílem na zisku	Část dělnictva, řídicí a technicko – hospodářské pracovníky
Prémie a odměny	Dělníci, kteří šetřili materiál nebo přišli s nějakým technickým vylepšením

Zdroj: Pochylý⁴⁵

Formy mezd v tabulce č. 5 byly jasně stanoveny a určeny. Každý zaměstnanec měl již od navázání pracovního poměru striktně určenou formu mzdy pro jeho výkon práce.

⁴⁵ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrín, 1990. Vydání první. Str. 32.

Tabulka č. 8: Výše mezd u Bati a v ČSR v roce 1932 (v Kč)

Mzdová kategorie	Baťa	ČSR
Kvalifikovaní odborní dělníci x Kvalifikované odborné dělnice	400 x 250	270 x 160
Nekvalifikovaní odborní dělníci x Nekvalifikované odborné dělnice	280 x 160	150 x 95
Učňové x učnice	180 x 130	100 x 65

Zdroj: Pochylý⁴⁶

Výše mezd u Bati a v ČSR v tabulce č. 6 v roce 1932 byla různě stanovena pro jednotlivé mzdové kategorie jak u Bati, tak v ČSR. Zde vidíme markantní, mnohdy až 50% finanční rozdíl v odměňování mužů a žen, kdy muži dosahovali vyšších šarží. V dnešní době již tento trend má zřetelně ustupující tendenci a systém odměňování se snaží být spravedlivější.

2.8 Rozvoj podnikání BSŘ v číslech

Tabulka č. 9: Počet zaměstnanců firmy Baťa v ČSR

1984	1900	1910	1915	1920	1925	1928	1931	1932
50	120	1500	2000	2056	5200	11742	19722	18200

Zdroj: Lešingrová⁴⁷

Počet zaměstnanců firmy Baťa v ČSR, tabulka č. 7, má od roku 1984 do 1932 vzrůstající hodnotu. Od 50 k neuvěřitelným 18 200 zaměstnancům za 52 let fungování firmy, čili podnik

⁴⁶ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Utrin, 1990. Vydání první. Str. 35.

⁴⁷ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. Str. 113.

každým rokem najímal nové a nové zaměstnance. Firma prosperovala a zajišťovala tak potřebná pracovní místa.

Tabulka č. 10: Denní výroba firmy Baťa

1984	1900	1910	1915	1920	1925	1928	1931	1932
50	300	3000	5000	4500	25000	75000	180000	144000

Zdroj: Strítěský⁴⁸

Tabulka č. 8, tedy Denní výroba firmy Baťa, mapuje denní výrobu v období od roku 1984 do roku 1932. V období 1925-1928, za pouhé 3 roky, se produktivita třikrát navýšila a v časovém úseku 1928-1931, tedy 3 roky, se dvojnásobně zvětšila. To jsou ohromné výsledky této úspěšně fungující firmy.

Pokles je viditelný pouze v letech 1920 a 1932 oproti předchozím letům. V roce 1932 mohla působit ještě hospodářská ekonomická krize z roku 1929.

Tabulka č. 11: Vývoj ceny obuvi v letech 1922 až 1934

Vývoj v čase	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934
Průměrná cena obuvi	53	55	53	53	50	46	38	34	34

Zdroj: Lešingrová⁴⁹

Baťa byl schopen (jak jsme mohli výše shlédnout) nejen otvírat neuvěřitelný počet nových prodejen, ale také snižoval cenu za prodej páru bot, z tabulky vyčteme, že zde vidíme další z příkladů pozitivního vývoje ekonomiky podniku.

⁴⁸ STRÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. Vydání druhé. Str. 229

⁴⁹ LEŠINGROVÁ, R. *Člověk a výkonnost – Vývoj obchodu*, Str. 26.

Tabulka č. 12: Průměrná prodejní cena jednoho páru obuvi (v Kč)

1922	1924	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932
119	79	53	53	55	53	50	46	38

Zdroj: Stříteský⁵⁰

Tabulka č. 13 – Průměrná prodejní cena jednoho páru obuvi kromě nepatrného odchýlení v roce 1928. Ovšem finanční rozdíl od roku 1922-1924 (podotýkám jen 2 let) a 1924-1926 (opět jen 2 roky) obrovský a pro zákazníka velice ovlivňují k nákupům. Tyto roky znamenaly zajištění stále klesající tendence hodnot v letech následujících, kdy zajisté docházelo k bezpočtu nákupů – finančních částek, které tento pokles firmě zajistily. S ohledem na finanční obrat provedených nákupů. A poté probíhal rovnocenný a hlavně předpokládaný vývoj ceny v závislosti na nároky zákazníka a následně tedy na cenu obuvi.

Z uvedených tabulek číslo 7, 8 o počtu zaměstnanců a denní výrobě jasně vyplývá, že rozvoj podnikání měl zaručeně vzrůstající tendenci ve všech aspektech zkoumání.

V tabulce č. 9, průměrná prodejní cena jednoho páru obuvi, naopak stagnující hodnotu, které je v tomto případě požadována.

Na výše uvedených tabulkových hodnot můžeme sledovat až na menší výjimky požadovaná data, které tím pádem plní svůj ekonomicky prosperující vývoj.

2.9 Problematika přesčasů u firmy Baťa

V této části musím zmínit problém přesčasové práce u firmy Baťa, je považována za spornou, ale já ji shledávám za závažný problém, který je potřeba vymístit.

„Dělníci, kteří svým výkonem nestačili požadovanému tempu, nebo z jiných důvodů (porucha stroje), se snažili vyrovnat své zpoždění v mimopracovní době, a to ráno před spuštěním pásu,

⁵⁰ STRÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. Vydání druhé. Str. 229.

*v polední přestávce nebo po ukončení práce. Firma tyto přesčasy **neplatila**. To bylo častým a velmi ostrým předmětem kritiky. Dělníci zpravidla placení nepožadovali, aby se tím nepřiznávali, že tempu práce nestačí a firma se bránila tím, že přesčasy nepožaduje, proto je neplatí.*⁵¹

Tyto přesčasy nebyly požadovány, jelikož pracovníci měli zvládnout svoji práci v dané pracovní době, tak jak jim byla určena časovým plánem. Nutno si uvědomit, že právě z tohoto důvodu byly považovány za náhradu práce, jež pracovníci v daný čas nezvládli vykonat.

⁵¹ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (Studie)*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. Vydání druhé. Str. 60.

III NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhové části se věnuji oblasti doporučení pro současné a začínající podnikatele na základě získaných poznatků z teoretické a analytické části méj bakalářské práce.

Po mém výzkumu, ten byl prováděn od začátku vzniku této práce až po její ukončení. Díky výzkumu mám nyní dostatek informací pro zpracování návrhové části. Chci navrhnout několik prospěšných kroků k efektivně – poučným radám pro podnikatele, které byly již od začátku mým cílem, s pomocí těchto dat jsem dosáhla výsledků, jež byly od začátku psaní této práce mým výsledkem.

Jsem si jistá, že by se v dnešní době mohlo mnoho jedinců domnívat, že doba podnikání Tomáše Bati je již pryč a nelze ji považovat za aktuální a nápomocnou pro nynější podnikatele. Ve zmíněné části chci doporučit řadu tipů, jak postupovat např. při zakládání podniku, abychom se stali produktivní a prosperující firmou.

3.1 Zahájení podnikání

Jedním z doporučených základních kroků, které je potřeba učinit, je určitě již samotné založení podnikání. V případě firmy Baťa Tomášem Baťou, kdy pak probíhalo následné převzetí firmy rodinnými příslušníky, Tomáše Baťu po jeho tragické smrti nahradil nevládní bratr Jan Antonín Baťa (a jeho syn Tomáš Jan Baťa, zvaný Tomík, byl vyslán s několika členným týmem do Kanady, přesněji do Toronta a zde vedl od roku 1940 založenou firmu Baťa Shoe Organisation). K zajištění pozitivního a tím tedy úspěšného chodu podniku nám může zapojení rodinných příslušníků ve vedení pomoci k zajišťování stability a bude zajištěna minimální korupce. Zachování rodinné firmy může, ovšem nemusí, zajistit vaši ekonomickou stabilitu pro další generace a zajistit si tímto krokem lepší budoucnost pro vaše nástupce. Ovšem nesmíte myslet jen na svoji rodinu, musíte směřovat váš systém kupředu a budovat ho pro ty, kteří vám zajistí ekonomickou stabilitu a těmi jsou – zákazníci na celém světě.

K tomuto bodu doporučuji řádně se pozastavit nad tímto výrokem, který shledávám velice výstižným a poučným pro moje téma jako takové. Protože pochopíme podstatu té nejzákladnější podmínky úspěchu Tomáše Bati.

„První podmínkou prospívání našeho závodu jest, abyste se nedomnívali, že závod jest jen Váš, jen pro Vás. Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelům. Vyšší pohnutky to byly, které na nás působily, abychom potlačovali své vášně a choutky, pokud jsme je viděli závodu škodlivy.

Nebylo to jednou, co jsme byli odhodláni životy své obětovat ve prospěch závodu a ne jeden z naší rodiny jemu za oběť již padl. To se nedělá jen proto, aby se zajistil majetek.

V rozvoji našeho závodu spatřovali jsme rozvoj a zajištění blahobytu celého našeho kraje.

Bylo naší chloubou a pohnutkou k další, neúporné práci, vidouce, že závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný život do našich krajů, že zvedá se jeho rozvojem všeobecný blahobyt a vzdělání našeho lidu.

Byla to touha tvořit, poskytnout stale a stale většímu množství lidu účasti na výhodách, které náš závod jak zaměstnancům, tak zákazníkům poskytoval. Pokud budete této velké ideji sloužit, potud budete ve shodě se zákony přírodními i lidskými. Jakmile ale budete každý pamatovat sám na sebe, jakmile přestanete sloužit svým závodem všeobecně, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.”⁵²

3.2 Základní kapitál

Základní kapitál je peněžní částka, která nám zajistí cenovou stabilitu. Na základě její existence jsme schopni vytvořit firmu disponující penězi, bez kterých si tato firma nemohla ani vzniknout.

V případě Bati je obdivuhodné, že za pouhý rok fungování firmy, se obuvnické živnosti „A. Baťa” podařil jejich první vklad, který získali z dědictví matky, navýšit na desetinásobek, což je obdivuhodný výsledek a silný potenciál pro úspěšné udržení na trhu. Pokud má někdo takový úspěch a má chuť stále zdokonalovat svůj rozrůstající se podnik, tak ví, že je na úspěšné cestě k „vítězství”. Věřím, že takoví majitelé firmy musí dojít k vysněnému cíli a úspěchu, který od založení firmy očekávali. Proto musíme hned od začátku existence podniku pomýšlet na co nejefektivnější průběh prvních let podnikání.

⁵² BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990.

K tomuto nám doporučuje Tomáš Baťa: „*Není naším úkolem zničití zámožné, nýbrž naším úkolem jest vyhubiti bídu*“⁵³

3.3 Struktura podniku

Pokud jsou splněny důležité mezníky, jako např. mít místo k podnikání, základní kapitál, systém řízení, tzv. know-how jak se v dnešní době říká, což znamená přijít na jedinečnou myšlenku, čím se bude dané podnikání zabývat, jaké budou výrobní postupy, aby byla firma plně funkční, prosperující a měla to štěstí být jednou z těch, kde jde všechno tzv. hladce. Protože co jiného než vědět v čem budeme podnikat, kdo firmu povede, spolu s příjemným pracovním prostředím, v němž bude pracovat spokojený zaměstnanec, nás povede ke kvalitním výrobkům, které nám získají spokojeného zákazníka, který se k nám bude opakovaně a rád vracet. Jelikož cílem např. nejen obuvnické firmy je samozřejmě služba veřejnosti jako taková. Kdy bez spokojených a stále se vracejících zákazníků nemůže firma s hmotnými produkty existovat. Často mě také napadá, zda je lepší založit si firmu sama nebo si vzít na pomoc společníka. Bohužel každý společník ve firmě nese určité riziko. Nikdy nemůžete člověku na sto procent věřit a mít jistotu, že nás podrží v obtížné situaci, nezradí či dokonce neuteče, dokud má ještě možnost být obtěžkán značným obnosem peněz, které si určitě tvrdě odpracoval. Je tedy lepší a možné zvládnout počáteční rozvoj firmy, když chce člověk podnikat sám? Ovšemže každý si musí uvědomit, že založení firmy bohužel obnáší na samotném počátku vložení mnoha peněz, značnou dávku trpělivosti při vyřizování potřebných povolení, jakými jsou živnostenský list či sepsání zakladatelské listiny.

Jsem si jistá, že člověk s opravdu silnou vůlí, to dokáže. Pokud se jedná o můj názor, je nejlepším společníkem samotný člen naší rodiny, pokud mu plně důvěřujeme a máme jistotu, že je na něj spolehnutí a podrží Vás i v nejtemnější době podnikání. V této situaci máme mnohem větší šanci podnikání spolu zvládnout. Vždyť i v běžném životě si rodina musí v nejrůznějších situacích pomáhat a podporovat se. Jako to udělali všichni tři sourozenci (Antonín, Anna a Tomáš). S touto variantou, jak jsem se již zmínila, také souhlasím. Ale každý máme „svoji hlavu“ a rozhodneme dle svého uvážení.

⁵³ PAGÁČ, J. *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*. Praha: Sfinx, 1926.

3.4 Situace stávky

Od Tomáše Bati jsem se naučila jednu důležitou věc, kterou bych se chtěla řídit i já sama a tím ji následovat. Řídme se návrhem, jak se zachovat, když zaměstnanci stávkují, neboli odmítají vykonávat naplánovanou práci. Baťa je navrhuje vyhodit a neztrácet s nimi více času. Myslím si, že je to geniální myšlenka, protože pokud někdo stávkuje a nemá dostatečný respekt ke svému zaměstnavateli, nemůže tomu majitel firmy jen tak přihlížet. Zaměstnanec bez úcty k zaměstnavateli nemůže být dobrým zaměstnancem. Vyhození těchto pracovníků vede podle mého názoru ke znovu nabití stoprocentního respektu u zbylých zaměstnanců. A zajištění jejich stoprocentní loajality. Domnívám se, že firma by i v dnešní době tímto krokem dosáhla opětovného pevného postavení u všech svých pracovníků.

3.5 Konkurenční výhoda

Opěrným bodem našeho podnikání je taktéž sledování aktuálního trhu a konkurenčních nabídek u námi zvoleného typu výrobků či služeb. Tímto je zajištěn stabilní růst společnosti oproti ostatním. Musíme se stále zdokonalovat a proto provádět nejrůznější inovace a nikdy v úsilí o jejich získání nepolevovat. A tím být nejméně o krok před ostatními, protože jediné tak se nám bude dařit naše zákaznicky zaujmout. Ti nás pak neopustí a zůstanou nám věrní a přece zákazník je naší nejdůležitější „pohonnou silou“.

„Jedné tužby starých generací podnikavostí nelze dosáhnout: spokojenosti lidské.

Zlepšení života lidského jest závislé na neustálém závodění všech lidí. Kdo dřív a lépe. Ceny, které zápasícím vyplácí boží ruka v podobě hospodářských úspěchů, nejsou nikdy stejné. Jest mnoho zápasících, ale žel, jen jediný může být prvním. Tj. zřídlo lidské nespokojenosti a závisti. Avšak i závist musí být zužitkována k pokroku člověka. Nikdy by nebyl člověk vynalezl letadlo, kdyby nebyl záviděl ptákům křídla. “⁵⁴

Pokud firma prosperuje, je spíše na škodu zůstat v poli působnosti jen na půdě jednoho státu, když to půjde podle naplánovaných předpokladů, tak i přes kontinenty, ale to je dlouhá cesta úspěchů než se podaří do tohoto bodu dostat. Je tedy důležité poohlédnout se i na zahraničních trzích a stále objevovat také nové technologie, hledat novou pracovní sílu. Musíme být soutěživí a tím si upevnit i svoji pozici na trhu. Ať domácím či světovém. Tomáš

⁵⁴ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Str. 119.

Baťa se tímto řídil, podnikl mnoho cest do Ameriky, což byl bezpochyby další krok k jeho nesčetným úspěchům.

Tomáš Baťa si pevnou pozici na trhu zajistil také pomocí „chladné“ hlavy, byl si neustále vědom svých nedostatků a ty chtěl v rámci možností jen vylepšit a jít stále vpřed s nejrůznějšími inovačními prvky.

„Polovice všech lidí na světě chodí na bosu. Z toho vidíme nejlépe, jak málo jsme doposud vykonali a jak velká práce nás ševce ještě čeká.

(Tomáš Baťa – Foxův zvukový týdeník)⁵⁵

Nejeden podobný výrok, jaký je právě tento, nám odráží obraz osobnosti Tomáše Bati. V neposlední řadě jeho podnikatelské filozofie, úcty k člověku a jeho vykonané (pocitivé) práci a trvalých hodnot samotného zakladatele BSR.

Konkurenceschopnost firmy Baťa byla i v její **vlastní** vnitropodnikové bance – bankovní systém. To zajišťovalo finanční samostatnost a úsporu zbytečných transakčních nákladů, jelikož každý „halíř“ se počítá a sám o sobě je ziskem.

„Každému muži, mladé ženě i režijnímu zaměstnanci byly ukládány úspory a zejména pohyblivá část mzdy na osobní konto (účet) do firemní banky. Banka vyplácela každému úrok ve výši 10% ročně, ... Banka měla k dispozici vlastní kapitál pro rozvoj a modernizaci firmy.“⁵⁶

Díky tomuto bankovnímu systému si Baťa zajišťovala loajalitu a potřebu chtít pracovat u firmy Baťa až do konce produktivity jedince.

3.6 Nastavení pravidel

Důležitým doporučením pro podnikatele je striktní respektování pravidel ze strany zaměstnance u firmy. Když zaměstnanec nedodržel dané pravidla, byl za tento čin následně potrestán vyhozením, což opět vedlo k udržení morálky u zaměstnanců. A díky „řečem“ mezi

⁵⁵ ERDÉLY, Evžen. Baťa/Švec, který dobyl světa. 3. vydání. Zlín, 1990.

⁵⁶ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3. vydání. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. Str. 125-126.

lidmi si byl potenciální jedinec, který se ucházel o pozici ve firmě, vědom toho, co se od něj bude bezpodmínečně čili bez výjimky očekávat. Na přijímání nových zaměstnanců musí majitel firmy brát v nynější době dobrý zřetel, být pečlivý a nenechat nic náhodě. Systém přijímání všech zaměstnanců ve firmě Tomáše Bati se mi jeví jako vyhovující a proto si myslím, že by jej bylo potřeba aplikovat do mnohých firem již existujících či budoucích. Dle mého názoru, pokud jedinec prošel všemi částmi přijímacího řízení a byl následně shledán vyhovujícím, měla firma jistotu, že volba je správná a vztah mezi firmou a zaměstnancem bude v souladu. Nesmím opomenout také kritéria, která nebyla jednoduchá. Zapotřebí bylo zaslat do firmy písemnou žádost o místo, firma následně zaslala žadateli dotazník, důležité byly také reference od třetích osob, dále osobní pohovor, praktická zkouška odborných znalostí, psychotechnická zkouška a zásadní byla lékařská prohlídka. Pokud žadatelé o místo splnili všechny výše uvedené požadavky, následovalo přijetí pracovní.

Průběh přijímacího řízení u firmy Baťa je k vidění níže v tabulce č. 10.

Tabulka č. 13: Postup vyžadující nábor nových pracovníků⁵⁷

Jednotlivé body		Obsahem
1.	Písemná žádost o místo	Odeslána ze strany zájemce o místo do firmy
2.	Zaslaný dotazník	Firma následně dotazník odeslala tomuto zájemci
3.	Reference od třetí osoby	V případě zájmu ze strany firmy se sháněli informace od lidí o daném adeptovi - informace z dotazníku musely odpovídat
4.	Osobní pohovor	Sledovala se osobnost, školení, iniciativa a schopnosti pro danou práci
5.	Praktická zkouška	Sledovaly se odborné znalosti
6.	Psychotechnická zkouška	Sledována psychika a technické předpoklady jedince a zejména všeobecná inteligence
7.	Lékařská prohlídka	Po vyhovění tohoto bodu následovalo přijetí pracovní
8.	Znalost jednoho cizího jazyka	Sledována schopnost komunikace v daném cizím jazyku

⁵⁷ Vlastní zpracování

Další možné ponaučení nad důležitosti prvků nastavení pravidel a jejich pevného dodržování je následující:

„Ve firmě Baťa bylo přísně dodržováno dokonalé a disciplinované využití pracovní doby, udržování pracovního pořádku a čistoty pracovišť. V celé firmě byl přísný zákaz kouření a požívání alkoholu. Zjištěné případy byly tvrdě stíhány a řešeny pokutami ve prospěch „Baťova podpůrného fondu“, přeložením na méně placenou práci, nebo okamžitým propuštěním ze závodů.“⁵⁸

Proto mějme na paměti, že jednou stanovené pravidlo musí být bez podmínky dodržováno a uplatňováno. Nehledě na pracovní pozici pracovníka.

3.7 Cesty do světa

Dalším velmi produktivním prvkem správného řízení je získání zkušeností od již úspěšných „kolegů“, kterého se většinou účastní vedení podniku.

Baťa podnikal daleké cesty až do Ameriky s nadějí v to, že se přiučí něčemu novému a inspirují se k vylepšení svého podniku. V jeho případě se jednalo o tři výpravy do Ameriky, kdy během první v roce 1904 bylo jeho cílem seznámit se systémem americké hromadné výroby, přičemž se nebál vyzkoušet si všechno na vlastní kůži a ve městě Lynn pracoval ve středisku obuvnického průmyslu jako dělník. Druhou cestou do Ameriky roku 1911 podnikl za účelem nakoupit obráběcí stroje do firmy Baťa. Třetí putování za oceán přineslo objevení *Fordovi* automobilky. Po návratu z každé cesty byly nové poznatky ihned aplikovány rovnou do chodu společnosti. Podle mého názoru byly cesty správným krokem k úspěšnému rozvoji firmy.

3.8 Péče o zaměstnance

Dalším neméně důležitým bodem je péče o naši výkonnou pracovní sílu čili zaměstnance. Budu se řídit na základě péče Tomáše Bati. Nejenže od nich vyžadovali maximální nasazení,

⁵⁸ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3. vydání. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. Str. 104-105.

disciplínu a poslušnost, také chtěli, aby byli šťastni a aby je práce v jejich podnicích těšila a naplňovala. Tomáš Baťa „vychovával“ pevnou rukou své budoucí zaměstnance od roku 1925 (mladé muže) a 1929 (mladé ženy) v Baťově škole práce. V roce 1937 založil výchovně vzdělávací institut Tomášov. Kládl důraz na zlepšování jejich logického myšlení a rozvoji schopností a zkušeností. Jako moudrý člověk však věděl, že každá lidská bytost potřebuje odpočívat a obzvlášť jeho svědomitě a těžce pracující zaměstnanci. Podporoval rozvoj kultury (vznik letního kina) a sportu (výstavba koupališť). Dále nechal postavit například Sokolskou budo, kam přicházeli lidé za zábavou. Nesmím opomenout ani filmová představení, která začal Baťa v roce 1919 pro zaměstnance promítat. A taktéž jeho brilantní nápad s výstavbou domů pro své zaměstnance, kterou započal v roce 1912, nejen pro ně, ale pro celou jejich rodinu, protože přece zaměstnanec, který má tak blízko u sebe rodinu, je naprosto šťastný a odvádí taktéž kvalitní práci. Podle našeho názoru je skvělou myšlenkou i samotný proces přijímání zaměstnanců. Ovšem ten nebyl jednoduchý, uchazeči museli projít spoustou procesů. O kterém jsme se dočetli již výše. Po splnění těchto bodů následovalo přijetí pracovní. A proč zmiňuji tento proces? Protože jak již jsem výše řekla, je skvělý, jelikož firma získá vynikajícího zaměstnance, o kterém ví, že je ten pravý zaměstnanec pro ni, který odvede svoji práci na „jedničku“. Ten si je zase na oplátku vědom jeho důležitosti pro firmu a tím se zajistí zdravé sebevědomí zaměstnance a tím i jeho dobrou náladu. A jelikož firma Baťa se snažila o své zaměstnance pečovat co nejlépe, zajišťovala jim takové výhody a prostředky, kterých se oni sami nechtěli vzdát a proto pilně pracovali a tím si zajistili pevné místo ve firmě a všechno vedlo jen k pozitivním výsledkům. Což je zajisté velmi důležitým bodem při péči o veškeré zaměstnance a myslím si, že každý podnik v minulosti či přítomnosti a budoucnosti, by se měl z postupů Tomáše Bati jen něčemu dokonalému a hlavně fungujícímu přiučit. A toto poté aplikovat do vlastního podniku.

3.9 Být světovým podnikatelem

K tomuto bodu jsem zvolila slova Tomáše Bati, která jasně objasňují tuto tematiku. Každý čtenář jasně pochopí, co nám chtěl touto formulací říci a pochopí, že Baťa byl vždy člověk na svém místě.

„Staňte se světovými podnikateli, ať vyrábíte stroje nebo brambory. Vycházejme z názoru, že celý svět byl stvořen proto, aby sloužil nám, a my jsme se narodili, abychom sloužili celému světu. Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě. Udělej

nejdokonalejší past na myši a svět si vyšlape cestu k tvým dveřím, povídá Emerson, a moje zkušenosti potvrzují správnost jeho slov.

Vy, kteří myslíte, že touha po světovém obchodu jest pro vás nedosažitelná, dovolte, abych směl vám vyprávět něco o svém příteli Youngovi v Lynnu, Massachusetts. Před 25 lety obdržel jsem od něho ceník na stroj pro formování opatků. Byl jsem tehdy ještě zcela malý švec, ale stroj jsem si objednal. Často na svých cestách slýchal jsem vyslovovat jeho jméno. Dodával stroje již tehdy do všech částí světa a byl jsem proto přesvědčen, že jest veliká světová firma. Při své návštěvě nelezl jsem Mr. Younga s jeho synem v malé dílně obyčejného činžáku. Oba měli vyhrnuté rukávy a plné ruce práce. Tuze jsem se podivil, když jsem zjistil, že jsou to jediní zaměstnanci této světové firmy a že místnost, ve které jsme byli, jest jediná, ve které výrobu provozují. Jejich světové obchodní spojení vybuodoval tisk.

Málo lidí si uvědomuje, že k výrobě brambor se lépe hodí noviny a tiskařský lis než motyka. Noviny nám povědí, kdo letos vypěstoval nejchutnější a nejplodnější brambory na světě a noviny mají povědět celému světu, když se nám podařilo vypěstovat nejlepší brambory na světě.“⁵⁹

3.10 Otázka přírody

A taktéž životní prostředí a sociální otázky nejsou „ukradené“. Tím ukážeme světu, že nejsme lhostejní k životnímu prostředí, myslíme na naši planetu, a proto si mají vybrat naše produkty. Tomáš Baťa založil v roce 1928 Baťův podpůrný fond. Jednalo se o sociální fond, který byl financován z pokut zaměstnanců, kteří se dopustili jakékoliv chyby a také z příspěvků firmy Baťa. Již po Baťově tragické smrti následníky vedení napadla myšlenka založit Nadaci Tomáše Bati. „*Posláním Nadace je nejen uchování baťovské historie a baťovských tradic jako takových, ale i podpora projektů zaměřených na zdravý rozvoj prosperující komunity, ať už v oblasti sociálního a kulturního rozvoje, vzdělání mládeže a podpory podnikatelských aktivit. Mimoto Nadace podporuje obchodní a ekonomické vzdělávání na školách ve spolupráci s*

⁵⁹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Str. 118.

*organizací Junior Achievement. Objektem pomoci a podpory a partnerství je také Universita Tomáše Bati ve Zlíně.*⁶⁰

Otevření nadace proběhlo v roce 1998, a přesněji dne 1. května. Nadace sídlí ve Zlíně v prostorách Baťovy vily a každý rok 1. května se zde tradičně slaví Svátek práce. Baťa se snažil o efektivní využívání výrobních faktorů, být velmi šetrný k životnímu prostředí. Neměl rád plýtvání a to čímkoliv, proto se snažil všechno využít a spotřebovat do úplného maxima. Například v případě kožených výrobků, jakýkoliv zbytkový materiál se opravdu snažil naprosto využít a proto ho napadla skvělá myšlenka prodeje kožených hraček přímo na prodejních. Toto je jedním z hlavních cílů podnikání, jak ukázat, že nemyslíme jen na náš zisk, ale nabízíme možnosti, ve kterých se skýtá touha pomoci.

3.11 Negativní stránka BSŘ

Chci také zdůraznit i negativní přístupy firmy, kterých se můžeme při podnikání dopustit, protože „nikdo není dokonalý.“

V případě firmy Baťa, jak jsem výše uvedla, je myšlenka zakládání domků pro samotné zaměstnance velice brilantní, ovšem v dnešních časech, kdy chybí dostatečné množství peněžních prostředků prakticky každému a podmínky obzvláště v našem státě v době krize jsou negativní, více méně nereálná. Podmínky bydlení jsou uvedeny výše. Baťovské domky nepovažuji nyní za efektivní a reálnou záležitost. Také jsme uvedly výhody procesu přijímání zaměstnanců, ale opět si nejsme jisti, kolik lidí by prošlo všemi podmínkami s úspěchem v naší době. Nemyslíme si, že bychom dnes našly tak skvělé uchazeče a pokud ano, tak kde máme jistotu, že by si vybrali zrovna náš přísný způsob přijímání zaměstnanců, když by naši konkurenti nastolili snadnější podmínky. Ale samozřejmě se můžu mýlit, to připouštím. A proto věřím, že se tuto situaci každý zdárně vyřeší po svém, v což pevně doufám.

⁶⁰ NADACE TOMÁŠE BATI. *Vznik Nadace Tomáše Bati* [online]. cit. 2011-12-08. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Vznik.html>.

Závěr

Závěrem bakalářské práce bych ráda dodala pár svých postřehů, zamyslela se nad jejím smyslem a významem pro společnost. Baťův systém řízení je systémem velice nadčasovým a je možné jeho myšlenky a postupy aplikovat v současných firmách a to, i když systém existuje již několik desítek let.

V práci jsem se rozhodla přiblížit své vlastní podnikatelské plány, které jsou silně ovlivněny Baťovým systémem řízení. Mnohé z těchto poznatků bych chtěla v budoucnosti zavést i ve vlastním podniku. V současnosti je důležité, aby si každý začínající, ovšem i zkušený podnikatel počínal tak, aby byl schopen uspět ve vzájemných konkurenčních bojích.

Musíme se stát vůdcem svých zaměstnanců, být jejich vzorem a zároveň autoritou, které budou věřit a respektovat ji. Tímto si získáme jejich důvěru a právě oni budou pro naše zákazníky obrazem silné firmy se schopností poskytovat kvalitní služby. Nezapomínejme na tým těch nejlepších v našem nejbližším okolí, kteří nás podpoří a dokážou poradit. Ti musejí být pružní a flexibilně reagovat na jakoukoliv nevyžádanou, ovšem vzniklou, změnu či nepříjemnou situaci, která není v souladu s firemními zásadami.

Po vzoru Tomáše Bati se chci stát úspěšnou podnikatelkou, a proto chci naplnit 2 zásady, které mě velmi zaujaly. Těmi jsou:

„Náš zákazník - náš pán”⁶¹

„Služ druhým – posloužíš sobě”⁶²

V podkapitole věnující se pohledu na management a rozvoj firmy jsem se pokusila zdůraznit všechny důležité body zabývající se touto tematikou.

Zajímala jsem se o klady, stejně jako o negativa, která jsem našla. Ovšem pozitivní údaje zaručeně přesáhly ty negativní. A tak by to podle mého názoru mělo být. V průběhu psaní mé

⁶¹ VESELÝ, V. *600 hesel*. Zlín: Reklamní oddělení Baťa a. s., 1939. Str. 18

⁶² VESELÝ, V. *600 hesel*. Zlín: Reklamní oddělení Baťa a. s., 1939. Str. 1

bakalářské práce jsem se přiučila velkému množství užitečných věcí. Díky tomu si trůfám říct, že bych byla schopná se těmito poznatky sama řídit při zakládání vlastního podnikání.

V dnešní době se každý snaží být tím **nejlepším** ve svém oboru, a proto při zakládání podniku dbejme na tento fakt a snažme se na něj zaměřit jako na jeden z našich směrodatných cílů.

Zdůrazněme školící systém, který nám pomůže k udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti, protože právě oni jsou hnací silou podniku. Tito lidé jsou potřební k vytváření inovačních myšlenek i rozvoji. Díky zkušeným a věrným zaměstnancům jsme schopni pružně reagovat na kteroukoliv změnu z vnitřního či vnějšího prostředí.

Proto si hlavně uvědomme, že zaměstnanci nejsou pouze stroji na práci, ale přináší nám prostřednictvím dobře odvedené práce vytoužený blahobyť. Proto by jedním z našich cílů měla být snaha se o ně náležitě postarat.

Mým cílem je zapojit i některé výroky Tomáše Baťi, které se podle mého mínění, odráží v obsahu mé bakalářské práce natolik, že je zde musím umístit. Díky těmto výrokům je zřejmé, že Baťovi skutečně záleželo nejvíce na blahu lidí pracujících v továrně stejně tak jako na spokojenosti zákazníků. Jeho záměrem bylo, aby se tato oboustranná spokojenost odrážela v poctivé a kvalitní práci s jasným cílem – zvyšovat zisky a zajistit vzdělání a rozvoj aktivního myšlení každého jedince. Právě vzdělávací procesy financované v rámci podniku nám udrží talentované jedince, kterých není v podniku nikdy dostatečné množství.

*"Je úplně jedno, že děláte nejlepší boty na světě, když okolo vás není nikdo, kdo by si je mohl koupit."*⁶³

*"Služ druhým – posloužíš sobě"*⁶⁴

⁶³ ZEMÁNEK, J. *Tomáš Baťa (1876-1932) – švec, který obul polovinu světa* [online]. cit. 2011-12-7. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-tisk.php?type=jz-bata>.

⁶⁴ VESELÝ, V. *600 hesel*. Zlín: Reklamní oddělení Baťa a. s., 1939. Str. 1

*"Továrna je jenom hromada cihel a železa. Život jí dávají lidé."*⁶⁵

Obsahem práce je uvědomění si směrů, kterými bych sama jednou chtěla vést svůj vlastní podnik. S pomocí a využitím mnohých z baťových zásad spolu s mnoha jeho přínosnými radami, by se mi to snad jednou mohlo podařit. Nemám za cíl klást důraz jen na pozitivní úvahy, ale také na ty, kterými bych se já sama kvůli jejich negativitě neřídila, ale je nutno je zdůraznit pro jejich nemenší význam. Nejdůležitějším bodem je zanalyzování BSŘ z pohledu podnikání a rozvoje potenciální firmy, neboť systém řízení je základní stavební jednotkou každé organizace jako takové.

Předložená bakalářská práce pojednává o charakteristice Baťova systému řízení i historické stránce, v které se odráží samotné základy tak geniálních nápadů. Poté jsme pohlédli na téma problematiky řešení krizí a určení ceny, na něž si jako začínající podnikatel musíme dát zvláště pozor a pozitivně se k nim postavit. Zabývám se také tématikou důležitosti lidských zdrojů ve firmě Baťa, o které již tu byla nejednou řeč. Příklady negativních přístupů nám po prostudování práce mohou poskytnout rady, jak se jim vyhnout a stanout na pozici monopolu či alespoň výrazně posílit naše postavení v oligopolním prostředí v rámci své oblasti podnikání a ve svém daném oboru.

Neméně významným úsekem textu je baťovská podnikatelská filozofie, její podstata a zdroje. Jsou zde rozebrány rysy řízení, prvky a zásady podnikatelského systému, kterými je potřeba se řídit, pokud přemýšlíme nad založením nového podnikání.

Podstatně významná část je věnována oblasti doporučení a rad pro současné či začínající podnikatele. Ty začínají samotným založením, přes získání základního kapitálu, řešení nastalých krizí či problematiku konkurenceschopnosti, strukturou podniku, dodržováním pravidel společnosti ze strany zaměstnance i péčí o ně. Pro celý okolní svět si musíme vytvořit obraz dokonalého a spolehlivého podniku, ihned se zabývajících řešením problémů, kterému není lhostejná ani spokojenost zákazníků a zaměstnanců jako i problematika ochrany přírody.

⁶⁵ ZEMÁNEK, J. *Tomáš Baťa (1876-1932) – švec, který obul polovinu světa* [online]. cit. 2011-12-7. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-tisk.php?type=jz-bata>.

Nemůžu nic neříci ke skutečnosti, že náhlá a nečekaná smrt Tomáše Bati byla pro český obchodní svět naprosto zdrcující a nepřijatelnou skutečností. Netřeba si dlouze domýšlet, co by nastalo, kdyby zde byl ještě několik následujících let.

BSŘ by bez samotného zakladatele zřejmě nikdy nebyl konkurenceschopným. Jen Baťa jej dovedl k téměř stoprocentní dokonalosti a stal se proto vzorem pro mnohé z nás.

Uvědomme si také, že jeho systém řízení přetrvává, jak sám řekl dodnes. A to nehledě na změnu politického režimu či nejrůznějších změn ve výrobních postupech. Je stále modelem silně konkurujícím mnoha jiným systémům řízení.

BSŘ je systémem, jež je inspirací nejen pro české podnikatele, ale taktéž pro zahraniční (například se stal inspirací pro neméně známou firmu, jež nese název – Toyota).

Posledním zmíněným budou slova vyslovená samotným Tomášem Baťou, jelikož mě opravdu velice zaujala a podle mě jsou tato slova naprosto jedinečná, geniální a stojí za zamyšlení pro svou pravdivost a to i pro současnou dobu:

„Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy – snad budovy, komíny, stroje – to jsou hromady cihel a starého železa. Ale můj systém zůstane ku prospěchu všem, kteří přijdou po nás.”⁶⁶

⁶⁶ GARLÍK, V. GARLÍKOVÁ, F. *Baťovy závody* [online]. cit. 2011-12-7. Str.60 Dostupné z: http://www.mujuspech.cz/files/Batovy_zavody.pdf.

Resumé

I would like to add some perceptions at the end of my thesis, concentrate about its meaning as well as connotation for society. Bata's system of control is unbelievably timeless and it is possible to apply it in current companies although the system exists for several decades already.

In my thesis, I decided to adumbrate my own entrepreneurial plans which are strongly related with Bata's system of control. I would like to use a lot of knowledge in my own business in future. At this time, it is really important to become aware that every businessman, beginner as well as experienced one, would be able to make a success in mutual competitive fights.

We have to become a leader for our employees, to be a paragon and an authority together to make them believe in us and to get their respect. They will reflect a strong position of our firm in the market which is able to provide the highest quality for end-customers because of the faith they obtain. We cannot forget about the team of the best people around us who will support us and give us an advise if needed. They have to be flexible and to be able to react immediately on any non requesting but realistic change or unpleasant situation which is not familiar with principles of the company.

I want to become a successful businesswoman as per the example of Tomas Bata. This is the reason I want to fulfill two principles I'm interested about:

“Our customer – our master.”

“Serve to the others – you will serve to yourself.”

At this time, everyone wants to be the best person in their business and this is the reason why we have to be aware of this in process of establishing of our company. We want to crack down on this as one of our intended goal.

My target is to link up some predicates of Tomas Bata, which are per my own opinion strongly reflected in the abstrakt of my thesis that I have to notice there. Because of these predicates is evident that Bat'a was really interested about the welfare of his employees in factories as well as customer's satisfaction. His intention was to do an honesty and a quality

work with clear target – increase profits and ensure an education as well as development of active thinking of every single man. The education processes financing by company will keep talented individuals inside because they are unique part of all.

“It does not matter that you make the best boots in the world when there is nobody who can put them on.”

“Serve to the others – you will serve to yourself.”

“Factory is just a horde of the bricks and an iron. Life is given by the people”

Become aware as well that the system of control is long-standing until this time. Its functionality is not dependant on change of political regime or any other changes in manufactured processes. It is still a model which makes strong competition for any other systems of control.

Bata’s system of control is an inspiration for Czech businessmen as well as for foreigners (for example it becomes an inspiration for familiar company named Toyota).

My last words will be words said by Tomas Bata. I was captured by them and as per me, these words are unique, genial and its go for muse for their truthfulness for this time as well as time passed:

“My work cannot disappear and will not. These buildings – maybe buildings, chimneys and machines – these are hordes of bricks and old iron. But my system will stay for prosperity of all who will come after us”

Seznam pramenů a literatury

1. BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.
2. CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Vydání první. Canada: Sixty-Eight Publishers, Corp., 1981. 371 s. ISBN 80-85387-29-8.
3. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. Bez ISBN.
4. ERDÉLY, Evžen. *Baťa/Švec, který dobyl světa*. 1. Vydání. Zlín: Archa, 1990. 192 s. ISBN 59-078-90.
5. LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
6. LEŠINGROVÁ, R. *Člověk a výkonnost – Vývoj obchodu*. Vydání první. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2006. 64 s. ISBN 80-903808-2-4.
7. PAGÁČ, Jaroslav. *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*. 1. vydání. Praha: Sfinx, 1926. 328 s. Bez ISBN.
8. POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Vydání první. Praha: Utrin, 1990. 134 s. Bez ISBN.
9. RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (Studie)*. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.
10. STRÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
11. VESELÝ, Vilém. *600 hesel*. Zlín: Reklamní oddělení Baťa a. s., 1939. 55 s. Bez ISBN.

Seznam internetových odkazů

1. GARLÍK, Vratislav. GARLÍKOVÁ, Františka. *Bat'ovy závody* [online]. cit. 2011-12-7. Str. 60. Dostupné z: http://www.mujspech.cz/files/Batovy_zavody.pdf.
2. HRABÁLEK, Martin. *Tomáš Baťa* [online]. cit. 2011-12-6. Dostupné z: <http://www.financnici.cz/tomas-bata>.
3. NADACE TOMÁŠE BATI. *Vznik Nadace Tomáše Bati* [online]. cit. 2011-12-08. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Vznik.html>.
4. ZEMÁNEK, Josef. *Tomáš Baťa (1876-1932) – švec, který obul polovinu světa* [online]. cit. 2011-12-7. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-tisk.php?type=jz-bata>.

Seznam zkratk

BSŘ

Bařův systém řízení

Tj

To je

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Hlavní úkoly řízení - managementu	7
Tabulka č. 2: Zásady samosprávy dílen	25
Tabulka č. 3: Zásady pro vytváření účasti na zisku	26
Tabulka č. 4: Průměrné podíly na zisku v letech 1925 – 1931 (v Kč).....	27
Tabulka č. 5: Úspory zaměstnanců v letech 1927-1937.....	27
Tabulka č. 6: Počty vlastních prodejen firmy Baťa v letech 1918-1937.....	28
Tabulka č. 7: Formy mezd a jejich určení	30
Tabulka č. 8: Výše mezd u Bati a v ČSR v roce 1932 (v Kč).....	31
Tabulka č. 9: Počet zaměstnanců firmy Baťa v ČSR.....	31
Tabulka č. 10: Denní výroba firmy Baťa	32
Tabulka č. 11: Vývoj ceny obuvi v letech 1922 až 1934	32
Tabulka č. 12: Průměrná prodejní cena jednoho páru obuvi (v Kč)	33
Tabulka č. 13: Postup vyžadující nábor nových pracovníků	40

Anotace

Jméno a příjmení:	Veronika Neufusová
Katedra:	Aplikované ekonomie
Vedoucí práce:	Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2012

Název práce:	Baťův systém řízení a jeho význam pro současné podnikatele
Název v angličtině:	Bata's management system and his relevance to current businessmen
Anotace práce:	<p>Předložená bakalářská práce je obsahově členěna do tří částí. V první části je popsána firma Baťa po historické stránce, charakteristice jejího systému řízení a z pohledu vývoje managementu. Nahlédne do oblastí vzniku podnikání, lidských zdrojů, konkurenční výhody, řešení krizí a nedostatků k dnešní době. Druhá část pojednává o prostudování BSŘ z pohledu významu pro současné podnikatele. A v třetí části jsou předloženy doporučení pro současné podnikatele. Ty se mají stát jakousi pomůckou pro podnikatelskou činnost.</p>

Klíčová slova:	<p>Systém řízení, management, Baťův systém řízení, osobnost Tomáše Bati, řízení systému, filozofie podnikání, rozvoj podnikání, základní zásady podnikatelského systému firmy Baťa, doporučení pro současné a začínající podnikatele</p>
Anotace v angličtině:	<p>This bachelor thesis is divided into three parts. The first part describes the Bata company history page, the characteristics of its management system and the perspective of management. Inspects the areas of business, human resources, competitive advantages and shortcomings of crisis management for today. The second part deals with the study of BSR in terms of importance for today's entrepreneurs. And the third part of the recommendations are submitted for current entrepreneurs. They have become a kind of tool for business.</p>
Klíčová slova v angličtině:	<p>Management system, management, Bata management system, the personality of Tomas Bata, business philosophy, business development, basic business principles of Bata,</p>

	recommendations for current and new businesses
Přílohy vázané v práci:	
Rozsah práce:	61s. (82 114 znaků)
Jazyk práce:	CZ