



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Principy řízení podniku podle Tomáše Bati

Vypracovala: Olga Litošová

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Olga LITOŠOVÁ**
Osobní číslo: **E15133**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Principy řízení podniku podle Tomáše Bati**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké zásady pro řízení firmy používal Tomáš Baťa, a to jak s ohledem na potřeby zákazníka, tak na finanční stránku podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr dat
3. Analýza a zhodnocení dat
4. Zpracování návrhu na možná doporučení

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl práce 2. Literární rešerše 3. Metodika 4. Charakteristika firmy Baťa 5. Principy řízení firmy T. Baťa 6. Řízení firmy T. Baťa zákazníkem 7. Finanční řízení firmy T. Baťa 8. Návrhy na řízení firmy podle T. Bati 9. Závěr 10. Summary 11. Seznam použitých zdrojů 11. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Baťa, T. (1991). Švec pro celý svět. Praha: Melantrich.

Erdély, J. (2013). Baťa - švec, který dobyl světa. Praha: Dobrovský.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). Marketing management ([4. vyd.]). Praha: Grada.

Lešingrová, R., & Keller, K. L. (2007). Bažova soustava řízení (2. vyd.). Uherské Hradiště: Lešingrová Romana.

Valach, F. (1990). Fenomén Baťa. Praha: Práce.

Zelený, M. (c2005). Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa. Česko: Čintámani.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**


Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 28. března 2017

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 6. 9. 2018

.....

Olga Litošová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za poskytnutí odborných rad, cenných materiálů a za vstřícný přístup při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala celé mé rodině za neskutečnou podporu a trpělivost během celého studia.

Obsah

1 Úvod a cíl práce	4
2 Literární rešerše	5
2.1 Řízení firmy	5
2.1.1 Definice řízení.....	5
2.1.2 Poslání, cíle a strategie.....	6
2.1.3 Řízení podniku podle zákazníka	8
2.2 Tomáš Baťa.....	9
2.2.1 Stručný životopis	9
2.2.2 Vznik a vývoj firmy Baťa	10
2.3 Řízení firmy Baťa	12
2.4 Vybrané nástroje finančního řízení firmy	16
2.4.1 Obecný pojem finanční analýza.....	16
2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů	17
2.4.3 Analýza vybraných poměrových ukazatelů	17
3 Metodika	20
4 Charakteristika firmy Baťa	22
4.1 Firma Baťa ve světě	22
4.2 Firma Baťa na našem území	23
5 Principy řízení firmy T. Baťa.....	25
5.1 Spokojený zákazník	25
5.2 Služba veřejnosti.....	26
5.3 Efektivní využití dne.....	27
5.4 Výchova a vzdělávání	27
5.5 Aktivizace, motivace a soutěživost.....	28
5.6 Povinnosti vedoucích pracovníků	30

5.7 Plánování	30
5.8 Výroba	31
5.9 Kontrola kvality	32
5.10 Nákup.....	32
5.11 Prodej a obchod	33
5.12 Reklama	35
5.13 Spolupráce, komunikace a vynalézavost	36
6 Řízení firmy T. Baťa zákazníkem.....	38
6.1 Zásady Tomáše Bati ve vztahu k zákazníkovi.....	38
6.1.1 Zákazník a služba.....	38
6.1.2 Typologie zákazníků.....	39
6.1.3 Prodavač.....	40
6.1.4 Požadavky na prodavače.....	41
6.1.5 Přijetí nových pracovníků a školy pro prodavače.....	43
6.1.6 Prodejní proces	43
6.1.7 Pedikúra a úprava obuvi na prodejně.....	44
6.1.8 Kartotéka.....	44
6.1.9 Kniha přání a stížností	45
6.1.10 Individuální návštěvy a konference	45
6.2 Shoda zásad Tomáše Bati a R. C. Whiteleyho	46
7 Finanční řízení firmy T. Baťa	47
7.1 Prvky finančního řízení.....	47
7.1.1 Samospráva dílen.....	47
7.1.2 Plánování	48
7.1.3 Vnitropodnikové řízení	49
7.1.4 Kalkulace	51
7.1.5 Účetnictví.....	53

7.1.6 Odměňování.....	54
7.1.7 Čtyři formy mzdy.....	55
7.1.8 Zvláštní odměny	57
7.2 Hospodaření firmy Baťa a. s. v ČR v současnosti	57
7.2.1 Stručný přehled hospodaření firmy Baťa, a.s. za rok 2000 až 2016.....	57
7.2.3 Podrobné hodnocení třech hospodářských let	59
8 Návrhy na řízení firmy podle T. Bati.....	66
8.1 Ve vztahu k zákazníkům.....	66
8.2 Ve vztahu k hospodaření firmy Baťa, a.s.	69
9 Závěr	71
10 Summary	73
11 Seznam použitých zdrojů.....	74
11.1 Knižní zdroje.....	74
11.2 Internetové zdroje	75
11.3 Ostatní zdroje.....	78
12 Seznam obrázků a tabulek	
13 Seznam příloh	
14 Přílohy.....	

1 Úvod a cíl práce

Na českém podnikatelském trhu je mnoho obchodních korporací, které neustojí a dlouhodobě neudrží svoji významnou obchodní pozici. Existuje celá řada důvodů úpadků firem. Mezi ty nejčastější patří vysoká míra závazků tzv. předluženost, platební neschopnost či totální absence kvalitního finančního řízení. V neposlední řadě firmy nejsou schopny rychle a efektivně reagovat na stále se měnící situaci na trhu.

Pro takové podnikatele je důležité hledat inspiraci pro efektivní řízení, a to nejen v oblasti finanční, ale i ve sféře přístupu k zákazníkovi. Samotní zakladatelé obchodních korporací často podceňují přípravu před začátkem podnikání a spoléhají se na vlastní intuici. Ostatní hledají inspiraci v zahraničí. Málokdo si však vzpomene na jeden z nejceněnějších systémů vytvořený v naší zemi, který je navíc podložen mnoholetými zkušenostmi – systém řízení firmy Baťa.

Klademe si otázku, jak se tato firma dokázala udržet na trhu tak dlouhou dobu a co se skrývá ve způsobu jejího řízení. Jaké návody, praktiky a zásady při řízení uplatňovala a nadále uplatňuje? Zmíněné myšlenky posloužily jako pohnutky ke zpracování této bakalářské práce.

Cílem této práce je zjistit, jaké zásady pro řízení firmy Tomáš Baťa používal, a to jak s ohledem na zákazníka, tak i na finanční stránku podniku.

Nejprve budou vymezeny základní pojmy, které úzce souvisí s pojmem řízení a se zákazníkem, dále bude stručně zmíněna biografie Tomáše Bati, historie firmy *Baťa*, řízení firmy *Baťa* a finanční ukazatele pro řízení.

Ve druhé části je nejprve představena současná situace společnosti Baťa ve světě a v České republice. Následující kapitoly se budou zabývat principy, které byly ve firmě vytvořeny v minulosti, konkrétně se jedná o principy obecné, principy ve vztahu k zákazníkovi a principy v oblasti finančního řízení. Ty budou během práce obohaceny o zjištěné informace ze současnosti. V oblasti finančního řízení lze objevit zpracované hospodaření současné firmy *Baťa, a.s.* a podrobné hodnocení posledních let na základě horizontální a vertikální analýzy a analýzy vybraných poměrových ukazatelů. V závěru budou zmíněny návrhy na změnu řízení, které by za účelem zvýšení spokojenosti zákazníka, tržeb a tím i výsledku hospodaření byly firmě doporučeny.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení firmy

Abychom se mohli zaměřit na Baťovu soustavu řízení, na soubor jednotlivých praktik, postupů a metod, které tvoří celý systém řízení, musíme se nejprve seznámit se základy problematiky řízení podniku a základní terminologií.

2.1.1 Definice řízení

Pod pojmem „řízení“ lze v manažerských literaturách najít desítky definic od nejrůznějších autorů, kteří se pokoušejí o co nejpřesnější a nejuvstíznější vysvětlení tohoto termínu.

Horáková (2003) za řízení považuje uspořádaný soubor poznatků, zpracovaný formou návodů pro jednání, které vede k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici.

Za řízení lze zjednodušeně považovat „management“, který je podle Vebera (2000) charakterizován jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Košťan, Bělohlávek & Šuleř, 2006).

V podniku se téměř žádná činnost neobejde bez určité kontroly, koordinace a motivace. Tyto činnosti zastupuje manažer, který musí mít patřičné dovednosti a schopnosti, aby mohl vést firmu a rozhodovat se v konkrétních situacích. Každý podnik se zaměřuje na jinou oblast činnosti a organizace v podniku je individuální, nicméně veškeré činnosti v podniku by měly být vzájemně propojeny, ať se jedná o prodej, výrobu, finance či o investování. Právě zmíněná provázanost podniku je důvodem k tomu, aby měl manažer široké znalosti a dovedl firmu dobře řídit (Švarcová, 2016).

Veber (2000) také poukazuje na to, že v manažerském řízení je prostředí podniku jednou z klíčových záležitostí. Manažeré musí reagovat na problémy, které vznikají jak uvnitř podniku, tak v okolí, v němž organizace funguje (politické, ekonomické, sociální a technické vlivy). Při řešení problémů manažeré vychází z vlastních zkušeností a z možných doporučení, která musí přizpůsobit vzhledem ke konkrétnímu problému. Mezi pro-

blémy vznikající uvnitř podniku můžeme zařadit například tzv. „**tvrdé prvky**“, ty se týkají hmotných či hmatatelných veličin, jako jsou výroby, služby, technické vybavení, nebo „**měkké prvky**“, které představují nehmotné neviditelné akty, se kterými se můžeme setkat při jednání s lidmi. Jedná se o reakce lidí na různé situace a podněty.

Řízení by mělo podle Vebera (2000) vzájemně propojovat útvary a pracovníky ve firmě, a to jak **horizontálně** (na stejném stupni řízení), tak **vertikálně** (na různých stupních řízení – z pohledu nadřízených a podřízených). Propojování by se mělo uskutečnit prostřednictvím plánování, implementace, organizování, kontroly a pochopitelně komunikace. Tyto aktivity můžeme souhrnně nazvat **manažerské funkce**.

Neexistuje jednotné členění manažerských funkcí. Každý autor specifikuje vlastní funkce, které považuje za nejdůležitější. Henry Fayol (francouzský neoklasický ekonom a teoretik) v roce 1916 stanovil pět funkcí (Bagad, 2009):

- **Plánování** – věnuje se stanovení cílů podniku a způsobům, které vedou k jejich dosažení
- **Organizování** – činnost, jež zabezpečuje podmínky pro vykonávání plánovaných činností
- **Příkazování** – přidělování jednotlivých úkolů podřízeným pracovníkům
- **Koordinace** – způsob sladění činností pracovníků a procesů
- **Kontrola** – porovnání skutečnosti se stanovenými plány

Drucker (1993), americký zakladatel moderního managementu, definuje aktivity, které spadají do jeho pragmatického přístupu. Jedná se o stanovení cílů a strategií, organizaci, motivaci a komunikaci, měření a hodnocení výsledků a kvalifikační rozvoj skupiny lidí.

Jak je tedy patrné, v podstatě se většina autorů shoduje a jejich charakteristiky jsou si velmi podobné.

2.1.2 Poslání, cíle a strategie

Než opustíme manažerské funkce, stojí za zmínku podrobněji rozebrat, co se skrývá pod pojmem plánování. Mnoho firem se k plánování staví velice negativně. Jedni tvrdí, že plánování je pouze pro velké firmy, jiní zastávají názor, že zabere spoustu času

nebo že se situace na trhu neustále mění (Kotler & Armstrong, 2004). Je však velice důležité. Plánování zahrnuje podle Koontze & Weihricha (1988) stanovení poslání a cílů podniku a volbu činností, které slouží k jejich dosažení.

Lze tedy říci, že bez existence plánů by se firmy neposouvaly kupředu, neměly by určitou motivaci, nesnažily by se dosahovat stanovených cílů a pracovaly by neefektivně.

Každý podnik by si měl v počátcích podnikání nejprve stanovit **poslání**, které by mělo objasnit smysl jeho podnikání. Poslání si můžeme představit jako určitý směr, kterým se chce firma ubírat (Koontz & Weihrich, 1988).

Pokud má firma jasně stanovené poslání, měla by se zaměřit na určení **cílů**. Ty představují konečné body, ke kterým chce firma dospět a k nimž směřuje své činnosti (Koontz & Weihrich, 1988). Hlavním cílem je cíl strategický, který představuje směr, jímž se firma vydá a je základem pro stanovení strategických plánů. „*Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.*“ (Jakubíková, 2008).

V podniku se setkáváme i s dalšími specifickými cíli, kterých má být dosaženo. Ty musí být hierarchicky uspořádané, reálné, vzájemně sladěné, a především musí přispívat k dosažení nejdůležitějšího hlavního cíle.

Podstatou úspěchu firmy na trhu, ať už se jedná o velký nebo malý podnik, je kvalitní **strategie**. Strategie je nezbytnou součástí plánování a slouží k zajištění dlouhodobého rozvoje firmy. Účelem strategie je podle Koontze & Weihricha (1988) určit a vyjádřit předvídaný obraz podniku prostřednictvím hlavních cílů a taktiky.

Na pojem strategie můžeme nahlédnout ze dvou různých hledisek. Z pohledu tradiční strategie: „*Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“ (Dedouchová, 2001).

Z pohledu moderní strategie: „*Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“ (Dedouchová, 2001).

2.1.3 Řízení podniku podle zákazníka

Zde se seznámíme s pojmem „zákazník“, který je v této bakalářské práci často zmiňován. Následně je zde uveden podnik řízený zákazníkem od R. C. Whiteleyho, na který je v dalších částech práce odkazováno.

Zákazník

Podle nejobecnější obchodní definice je zákazník charakterizován jako fyzická osoba, která si sama rozhoduje o koupi nebo užitečnosti mimo tradiční kupní situace. Zákazníci mají „větší moc“ v mnoha odvětvích, a to z mnoha důvodů, mezi něž patří rostoucí konkurence, kratší výrobní cykly, růst napodobenin a konsolidované nakupování. Proto se za poslední roky stává pro obchodníky větší prioritou vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníky na základě spokojenosti a loajality (Karlöf & Lövingsson, 2006).

Podnik řízený zákazníkem

Firmy si zcela jistě uvědomují fakt, že orientace na zákazníka je velice důležitá. Na základě prostudované literatury lze konstatovat, že existuje nesčetné množství autorů definujících nejrůznější postavení, které by měla firma ve vztahu k zákazníkovi zaujmout. V této oblasti však lze uvést jednoho z nejuznávanějších představitelů, který se zabýval vztahem k zákazníkovi, a tím je R. C. Whiteley. Tento autor napsal knihu, která se přímo nazývá *Podnik řízený zákazníkem*, a vychází z významnosti zákazníka pro firmu. Tato myšlenka je rozpracována do následujících sedmi zásad:

1. *Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka* – Díky této zásadě jsou zaměstnanci schopni pracovat co nejefektivněji, neboť se snaží dosáhnout určitého cíle. Představa slouží nejen jako inspirace, ale také jako důležitý faktor při rozhodování.
2. *Naslouchejte zákazníkovi* – Zákazníci jsou lidé, kteří si kupují naše výrobky a přinášejí do firmy peníze. Je tedy podstatné, aby se k jejich názorům, požadavkům a přáním upínala největší pozornost a nebraly se na lehkou váhu.
3. *Učte se od vítězů* – Každá firma by měla neustále hledat inspiraci u firem úspěšnějších. Měla by se snažit zdokonalovat a neztrácet chuť učit se novým věcem.
4. *Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům* – Zaměstnanci by měli mít prostor pro vlastní iniciativu a měli by za ni být řádně odměněni. Díky tomu by

se zvýšila jejich realizace ve firmě a práci by odváděli s radostí a dobrými výsledky.

5. *Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků* – Pro tuto zásadu je podstatná komunikace mezi vedením firmy a ostatními zaměstnanci, kteří vstupují do kontaktu se zákazníkem. Tito lidé jsou schopni poskytnout nejlepší informace o bariérách, které odrazují zákazníka od koupě, a mohou přispět s návrhy na změnu.
6. *Měřte, měřte, měřte* – Firmy by se měly snažit neustále zjišťovat a prověřovat spokojenost zákazníků tzn. jak se změnila jejich nároky, požadavky na výrobky, jaká je jejich spokojenost s kvalitou atd. Pro firmu je důležité, aby tímto způsobem předcházela problémům a „držela krok“ se zákazníkem.
7. *Přeměňte slova v činy* – V závěru je podstatné, aby firmy opravdu naplňovaly to, co slíbily (Whiteley, 1993).

2.2 Tomáš Baťa

2.2.1 Stručný životopis

Ševcovské řemeslo mělo v Baťově rodině dlouhou historii. První zmínky o rodě Baťů sahají až ke konci 16. století. Od této doby se téměř každý nositel tohoto jména zabýval ševcovinou, proto není divu, že se z firmy *Baťa* stala nejvíce uznávaná společnost. Každý odváděl svou práci kvalitně a pečlivě, tudíž měla firma dobré základy pro „rozjezd“ tohoto impéria (Valach, 1990).

Samotný Tomáš Baťa byl k tomuto řemeslu veden od mala. Narodil se 3. dubna 1876. Otec se pro něj stal obrovským vzorem a vždy naslouchal jeho radám. Jeho snem byla vlastní továrna vyrábějící boty pro lidi z nižších vrstev (Valach, 1990).

Tomáš doprovázel svého otce při prodeji bot na jarmarcích, kde se pomalu setkával se zákazníky. Všímal si, jaké mají potřeby a jakými způsoby jednají. Pozoroval tak-tiky ostatních prodejců při prodeji a získávání si zákazníků. Už zde si uvědomoval, jak důležitá je psychologie prodeje a práce s lidmi.

K Tomášovi se dostala zpráva, že se boty dají vyrábět pomocí strojů. Uvědomoval si, že díky této technice by se dalo uspořit mnoho času, práce a také peněz. Rozhodl se tedy navštívit jednu takovou továrnu, kde nabýval zkušeností. Svou praxi rozvíjel i v zahraničí, kam vycestoval jako obchodní zástupce otcovy firmy s nejlepšími vzorky bot.

Pomalou získával první objednávky, díky kterým se mu podařilo zajistit rodině dostatek peněz (Lešingrová, 2014).

2.2.2 Vznik a vývoj firmy Baťa

V roce 1894 se Tomáš společně se svou sestrou Annou a bratrem Antonínem rozhodli, že založí vlastní firmu. Tento krok byl zásadní a 24. 9. 1894 byla založena společnost *Baťa*, tehdy nesoucí název: „*Obuvnický závod Antonína Bati ve Zlíně*“. Otec svým dětem vyplatil 800 zlatých jakožto dědictví po smrti jejich matky, a oni tyto peníze použili jako základní kapitál do nově vzniklé firmy. Společnost byla ohlášena na nejstaršího Antonína, avšak mezi sourozenci existovala domluva, že veškerý výtěžek bude mezi ně rozdělen rovným dílem (Baťa, 2016).

Firma se na začátku téměř dostala do konkursu, a to hned dvojnásobným způsobem. Zprvu z důvodu nezaplacených směnek a dluhů. V té době si Tomáš Baťa uvědomil, že by měl být kladen větší důraz na evidenci všech úkonů, neboť neměl ani on, ani jeho bratr přehled o činnostech vykonávaných ve firmě. Pro větší přehlednost začali evidovat stav materiálu, stav finančních prostředků, platby za zboží atd.

Následovala druhá rána, kterou zapříčinil Tomášův bratr Antonín. Ten půjčil peníze firmě, která následně zkrachovala. Tomáš vynaložil veškeré své úsilí na to, aby firmu „vytáhl“ z úpadku. Realizoval svůj velmi riskantní, avšak, jak se ukázalo, přínosný nápad. Vymyslel obuv, která byla kvalitní a zároveň dostupná pro chudší lidi. Náhrada části drahé kůže levným plátnem byla považována za revoluční změnu. Tímto způsobem vznikly roku 1897 boty nazývané „*Baťovky*“, jež se rázem staly módním hitem (Lešingrová, 2014).

Až do první světové války se všichni podnikatelé, včetně Tomáše, potýkali s krizí a mnoho jedinců zkrachovalo. Tomáš v té době absolvoval dvě cesty do Ameriky. Tyto výpravy podnikal s cílem seznámit se se systémem hromadné výroby a kvůli koupi obráběcích strojů (v pozdějších letech navštívil v Americe i Fordovu automobilku). Ve firmě byl zaveden dvousměnný provoz a založeno prodejní oddělení.

Velkou ztrátou byla pro Tomáše smrt bratra Antonína, v roce 1908. Po bratrově smrti se sám ujal vedení firmy. Jeho finanční situaci rázem vylepšila zakázka získaná od rakouské armády, podnik pro ni měl vyrobit 50 000 vojenských bot. Touto objednávkou Baťa zabránil narukování většiny svých spolupracovníků, ale také zaměstnanců z jiných

fírem, neboť svou zakázku, za domluvy se starostou města Zlína, rozdělil i mezi ostatní. V té době (1914) se mu narodil syn Tomáš (Valach, 1990).

Na konci první světové války měly firmy, působící v Rakousku-Uhersku, problémy se vzniklou situací. Prozíravost Tomáše Bati se společně s jeho *strategickým myšlením* projevila i v tomto období. Ještě za války nechal v Rakousku postavit dceřinou společnost. Věděl, že jakmile válka skončí, lidé zase začnou nakupovat obuv a on se musel na tento fakt připravit. Když se později vytvořily mezi státy hranice a byla zavedena cla, firma mohla nadále vyvážet materiál za hranice do dceřiné společnosti a pokračovat tak ve výrobě (Švarcová, cvičení marketing, 2017).

V letech 1921–1922 se Tomáš zvláštním způsobem vyvaroval všudypřítomné krize. Veškerou obuv zlevnil o 50 % ceny, za účelem zvýšení odbytu. Pro mnohé byl tento krok absurdní. Baťa rozeslal inzeráty, které informovaly zákazníky a lákaly je tak ke koupi. Kvůli krizi musel přistoupit k dalšímu opatření, a to snížit mzdy dělníků o 40 %, což opět vykompenzoval tím, že jim nabídl veškeré životní potřeby za poloviční ceny. Na základě tohoto kroku prodal 99 tisíc párů bot, zaplatil tak veškeré dluhy a vysvobodil se z finanční závislosti na bankách. Následně byl zvolen starostou města Zlín. Další inovací, která zapříčinila zvýšení prodeje, byla úprava cen, které od té doby končily devítkou. Tomuto psychologickému opatření se dodnes říká „Baťovská cena“ (Lešingrová, 2014).

Dne 12. 7. 1932 Tomáš Baťa zemřel. Stalo se tak na následky letecké havárie, kdy jeho letadlo plnou rychlostí narazilo do země. Tomáš zemřel při převozu do nemocnice. Firmu *Baťa* tak téhož dne převzal Tomášův nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Následující významné události, které ve firmě *Baťa* proběhly, jsou shrnuty do následujících bodů (Lešingrová, 2014):

- Za vedení Jana vznikaly další závody nejen v Československu, ale i v zahraničí.
- Před začátkem druhé světové války byla firma *Baťa* ve Zlíně nejdůležitějším výrobcem obuvi v Evropě. Měla 63 dceřiných společností ve 33 státech světa. *Baťa* obouval tisíce lidí ve více než 80 zemích světa.
- Syn Tomáše Bati, nazývaný Tomík, odjel se svým týmem spolupracovníků do Kanady, přesněji do Ontaria, kde založili nový závod. Důvodem jeho cesty byly obavy z počínání Hitlera a celá situace v tehdejší ČSR. Tomuto závodu dal název *Batawa*.

Po druhé světové válce se *Batawa* stala sídlem koncernu *Baťa*. V roce 1940 byla založena *Bata Shoe Organisation*. Kanada pro ně byla místem, kde byli fašisté bez moci, a zároveň zde byly dobré podmínky pro obchod. Po stopách Tomíka se později vydaly desítky dalších „Baťovců“.

- Na našem území zůstala matka Tomíka (Marie Baťová), na kterou byla převedena většina akcií a v období války vystupovala jako vlastník firmy. Roku 1944 byly *Baťovy závody* vybombardovány americkým letectvem. Bomby byly svrženy na tovární budovy i domy. Jan Antonín Baťa byl několikrát neprávem obviněn z kolaborace a následně odešel do Brazílie, odkud posílal finanční podporu do Čech. Zemřel dne 23. 8. 1965. Jeho jméno se podařilo očistit až v roce 2007 (Hajný, 2018).

Období po druhé světové válce ve světě

- Firma se dále rozvíjela a primárně působila v Kanadě, odkud byly řízeny veškeré závody firmy *Baťa* po světě. Je důležité zdůraznit vztah Tomíka se Sonjou Wettsteinovou. Jejich syn, Thomas Georg Baťa, se v roce 1984 ujal vedení firmy a donedávna působil jako prezident *Baťovy světové organizace* ve Švýcarsku, kam se se svou rodinou přestěhoval (Vykoukal, 2006).

Období po druhé světové válce na našem území

- Na našem území se moci ujali komunisté. Firma byla znárodněna a nesla název *Svit*. Po roce 1989 pozval tehdejší prezident Václav Havel Tomíka do Československa, aby zde získal ocenění národního hrdiny. Pokluda (2014) ve své knize uvádí, že Tomík pozvání přijal a v prosinci, po čtyřiačtyřiceti letech, do Československa přijel. Rodině byla navracena vila. V roce 1991 se do Zlína opět vrátila dceřiná společnost a byla zde zhotovena centrála. Začaly se otevírat nové prodejny. Byla vytvořena *Nadace Tomáše Bati* ve Zlíně, jejímž cílem byla podpora kultury, vzdělávání, podnikání a rozvíjení společenských hodnot. Tomík zemřel 1. 9. 2008 (Lešingrová, 2014).

2.3 Řízení firmy Baťa

Na řízení firmy *Baťa* je nahlíženo z pohledu historického. Bude zde uvedena celková podnikatelská filozofie Tomáše Bati, Baťova soustava řízení, podnikatelská strategie, organizační struktura a schéma, a hlavní rysy řízení.

Podnikatelská filozofie Tomáše Baťa

Tomáš Baťa často slýchal otázku, jak se mu podařilo vytvořit tak obrovský podnik. Jak je vůbec možné, že chlapec, vyrůstající v chudé rodině, dokázal vybudovat celosvětově uznávaný koncern? Odpověď na tuto otázku můžeme dle Tomáše Baťu hledat především ve vztahu k jeho zaměstnancům.

Lze tedy říci, že neexistuje přesný návod, jak postupovat. Tomáš Baťa si zakládal především na „zdravém selském rozumu“, chuti k práci, a oddanosti svým zákazníkům. Hlavní myšlenkou jeho filozofie je morální práce s lidmi. Pokud chce někdo vytvořit velký podnik, musí věnovat největší pozornost lidem, kteří jsou ochotni s ním spolupracovat. Musí vytvořit morální a psychologickou základnu, od které se bude veškerá činnost vyvíjet. Baťa si svých zaměstnanců nesmírně cenil a dával jim to značně najevo. Byl si vědom toho, že lidé budou odvádět ty nejlepší výsledky nejen díky vysoké mzdě, ale hlavně díky přidané hodnotě, kterou jim nabízel. Aby mohli lépe pracovat, zřizoval pro ně objekty – nemocnice, porodnice, školy (kde si vychovával budoucí zaměstnance), internáty, skladiště, obchodní domy, sportovní stadiony, obytné čtvrti atd. Věděl, že pokud se k nim bude chovat jako ke svým spolupracovníkům a bude je mimo jiné o všem informovat, budou odvádět nejlepší práci. Ve své firmě zaměstnával i nevidomé a tělesně postižené lidi (Lešingrová, 2014).

Při projevu ze 4. října 1919 je poprvé označil za spolupracovníky a projevil jim vděčnost, kterou k nim choval: „... *kdyby nebylo Vašeho pochopení, ze kterého vyrostlo nadšení neznající žádných překážek a únavy. Nejsem hrdý na stroje a na to, že jsou tyto věci zapsány v gruntovní knize na mé jméno. Jsem hrdý na Vaše schopnosti, na Vaše statečná srdce, na Vaše pilné ruce, neboť ty vybuodovaly dílo, jež před sebou vidíme, a ty jsou základnou pro naši další velkou práci, která nás ještě čeká.*“ (Baťa, 1990).

Je tedy známo, že na základě této myšlenky se Baťovi podařilo vybudovat toto impérium.

Baťova soustava řízení

Tomáš Baťa vytvořil za dobu své existence celou soustavu řízení, do které spadají jednotlivé metody, taktiky a principy řízení firmy. Této soustavy se však firma nedržela od svého počátku. Všechny prvky vznikaly postupně a za zaběhlého provozu. Tomáš Baťa se rozhodoval na základě konkrétních situací a podmínek, ve kterých se nacházel.

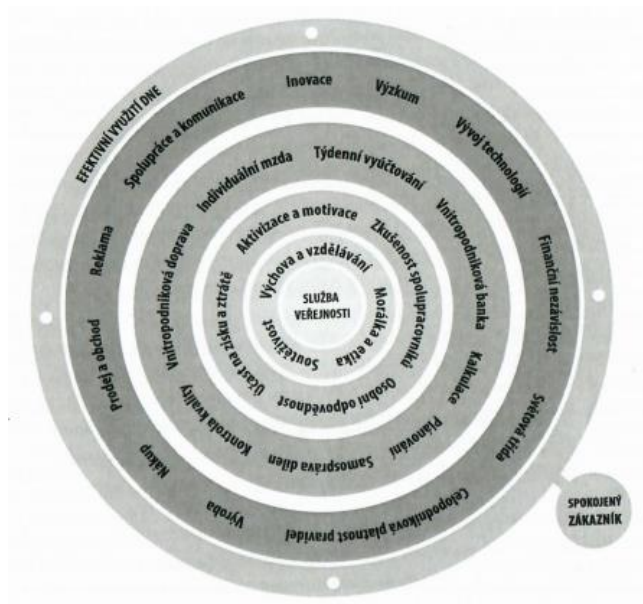
Lze tedy říci, že toto označení slouží především pro současné podnikatele, kteří se snaží najít v Baťových principech inspiraci.

Tato práce je zaměřena především na zjištění a objasnění daných principů, které Tomáš Baťa využíval. V následujících částech práce budou tyto jednotlivé principy představeny, podrobně rozebrány a místy i obohaceny o informace ze současné doby.

Existuje mnoho autorů, kteří řadí jednotlivé prvky do soustavy dle důležitosti na základě vlastního uvážení. Není to na závadu. Nicméně je podstatné, aby byla zachována celková myšlenka odkazu Tomáše Bati.

Pro předběžnou představu může sloužit ilustrační obrázek 1, který představuje soustavu prvků řízení podle Lešingrové:

Obrázek 1: Baťova soustava řízení



Zdroj: Lešingrová, 2014

Podnikatelská strategie

Následující výrok Tomáše Bati vystihuje jeho podnikatelskou strategii:

„Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mld. lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký rozdíl je mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás.“ (Garlík, 1990).

Dle Garlíka (1990) neměl Tomáš Baťa obavy z toho, že by nebyla po obuvi poptávka. Musel se však zaměřit na to, aby si lidé kupovali právě tu jeho. Následně chtěl,

aby výsledkem jeho snažení bylo vytvoření obuvi pro všechny vrstvy obyvatelstva. Musel se tedy zaměřit na levnou obuv, která měla patřičnou kvalitu. Jediným způsobem, jak dostat cenu na minimum, byla velkosériová výroba.

Tomáš Baťa se během svého působení ve firmě neustále snažil *o snižování výrobních nákladů a prodejních cen*. Kupředu ho poháněla soutěživá myšlenka, díky které chtěl získat prvenství nejen v technice, ale i v organizaci práce a systému řízení. Jeho podnikatelské plány a vize sahaly až za hranice našeho státu. Pokoušel se využívat veškerých možností a příležitostí, které se mu stavěly do cesty. Nechtěl, aby firma „usínala na vavřínech“ a „šla“ neustále kupředu (Garlík, 1990).

Organizační struktura

V současné době nebyla dohledatelná žádná sepsaná organizační struktura. Garlík (1990) představil několik bodů, které lze této oblasti přisuzovat:

- Řízení podniku jako podnik jednotlivce.
- Každý zaměstnanec začínal nejprve na nejnižší pozici. Tím se firma *Baťa* vyznačovala. Každý měl možnost profesního růstu a mohl se na základě svých schopností a dovedností vypracovat. Díky tomuto kroku znali vedoucí pracovníci práci svých podřízených a mohli tak lépe organizovat a hodnotit jejich práci.
- Firma se snažila vychovávat takové zaměstnance, kteří nebudou zkoumat, kdo má podle organizačního řádu práci správně vykonat, ale přidělenou práci vykonají sami. Iniciativa zde byla velice důležitá.
- Členové vrcholového vedení měli právo zasahovat mimo své oblasti působení také do kterékoli jiné situace a činnosti, která jim nebyla přímo přidělena.

Organizační schéma

Celý podnik byl rozdělen nejprve na jednotlivé závody. Ty se následně dělily podle výrobních oborů na provozy, a nakonec na oddělení. Každé oddělení měl na starost pouze jeden vedoucí, tudíž nemohlo být příliš veliké. Zároveň působilo jako samostatná jednotka, která sama hospodařila (podrobněji bude uvedeno v kapitole finanční řízení firmy). Organizační schémata vydávala účetní centrála každé pololetí pro účely plánování, rozpočtování, účetní evidence a pro statistické výrobní a hospodářské činnosti (Lešingrová, 2014).

Hlavní rysy řízení firmy Baťa

Mezi hlavní rysy řízení společnosti *Baťa* v 1. polovině 20. století zařazujeme podle Garlíka (1990):

- přímé řízení vrcholového vedení
- systém kontroly
- operativnost
- pružnost
- jednoduchost a účelnost řízení
- ekonomické zhodnocení rozhodnutí

2.4 Vybrané nástroje finančního řízení firmy

K tomu, abychom v průběhu práce mohli provést vybrané ukazatele finanční analýzy současné firmy *Baťa, a.s.* je zapotřebí si nejprve objasnit pojmy, které do této oblasti spadají.

2.4.1 Obecný pojem finanční analýza

Jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení je podle Růčkové (2015) finanční analýza, na jejímž základě se provádí zhodnocení finančního hospodaření. Ta je následně východiskem pro sestavování finančního plánu a kvalitního rozhodování o fungování podniku. Obecně lze říci, že je tvořena především z dat, která jsou obsažena v účetních výkazech – rozvahy, výkazu zisků a ztrát, cashflow a přílohy. Na základě těchto údajů lze hodnotit minulost a současnost firmy, nebo předpovídat budoucí podmínky. Finanční analýza slouží pro potřeby interních uživatelů (vedení podniku, investoři, zaměstnanci), nebo externích uživatelů (banky, obchodní partneři, státní orgány, konkurence, ostatní).

Samotná finanční analýza přináší celou řadu metod, podle kterých se hodnotí finanční zdraví firmy. Mezi základní metody lze zařadit analýzu ukazatelů: absolutních (horizontální a vertikální), rozdílových (čistý pracovní kapitál, čisté peněžní prostředky, čistý peněžní majetek), poměrových (rentabilita, likvidita, aktivita, finanční stabilita, kapitálového trhu, na bázi cashflow) a soustav ukazatelů (pyramidové soustavy ukazatelů, bonitní a bankrotní modely) (Sedláček, 2001).

2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza slouží k prvotní orientaci v hospodaření podniku a upozorňuje na problémové oblasti, kterým je nutno věnovat větší pozornost. Díky ní lze provést především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin, nicméně nám příliš neumožňuje učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku (Holečková, 2008).

Horizontální analýza: Pro tuto analýzu je nutné mít k dispozici data za minimálně dvě po sobě jdoucí období. Porovnávají se zde změny jednotlivých veličin v čase a zároveň se hodnotí jejich intenzita. Pro tuto analýzu se používají dva ukazatelé:

- *Absolutní změna (vyjádřena v Kč) = hodnota_t – hodnota_{t-1}*
- *Relativní změna (vyjádřena v %) = (absolutní změna / hodnota_{t-1}) * 100*

Hodnota_t vyjadřuje základní (současné) období a *hodnota_{t-1}* srovnávané (běžné či předchozí) období (Holečková, 2008).

Vertikální analýza: Vertikální analýza zkoumá procentuální podíl jednotlivých položek k danému základu – ten je 100 %. U rozvahy se položky většinou porovnávají s bilanční sumou, u výkazu zisků a ztrát s celkovým objemem výnosů či tržeb. Výpočet:

- *Vertikální analýza = (hodnota x / hodnota y) * 100*

Hodnota x značí konkrétní položku a *hodnota y* udává základnu, ke které se výpočet vztahuje (Holečková, 2008).

2.4.3 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

K charakteristice byly vybrány pouze základní poměrové ukazatelé, se kterými bylo v práci disponováno.

Ukazatel zadluženosti – Ukazatel zadluženosti vypovídá o tom, v jaké míře podnik využívá cizí kapitál k financování svých aktiv. Základními ukazateli jsou (Synek & Kislingerová, 2010):

- **Celková zadluženost** – Tento ukazatel je často nazýván ukazatelem věřitelského rizika. Při výpočtu dáváme do poměru celkový cizí kapitál a celková aktiva. Čím vyšší je tento ukazatel, tím se zvyšuje riziko věřitelů, že přijdou o investovaný kapitál. V oblasti zadluženosti nelze říci, jaký by měl být přesný podíl vlastního a cizího ka-

pitálu, neboť závisí na odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, struktuře majetku, subjektivním postoji, úrokové míře bank, výnosnosti podniku, stabilitě tržeb a zisku. Mělo by být usilováno o optimální finanční strukturu.

- **Koeficient samofinancování** – Koeficient slouží jako doplněk k celkové zadluženosti. Při výpočtu poměru dáváme do čitatele vlastní kapitál a do jmenovatele celková aktiva.

Ukazatel rentability – Ukazatel rentability dává do poměru určitou kategorii zisku (EAT, EBT, EBIT) k celkovým aktivům, k vlastnímu kapitálu nebo k tržbám. Dochází zde k hodnocení a komplexnímu posouzení efektivnosti podniku. Na základě toho lze posoudit využití a zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání. V této oblasti sledujeme následující kategorie (Holečková, 2008):

- **Rentabilitu celkového kapitálu (ROA)** – Tento ukazatel nám poměruje zisk s celkovými aktivy. Vypočte se jako EBIT (zisk před úroky a zdaněním) / celková aktiva, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl majetek financován.
- **Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE)** – Pro tento ukazatel se vždy používá čistý zisk (EAT), neboť nám udává, kolik Kč čistého zisku připadne na 1 Kč investovaného kapitálu. Tento ukazatel je vhodný pro akcionáře, kteří tak zjišťují, jestli jim jejich investice přinesla dostatečný výnos. Výpočet je následující: $ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$.
- **Rentabilitu tržeb (ROS)** – ROS udává, jak je podnik schopný dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, nebo kolik Kč zisku vyprodukuje podnik z 1 Kč tržeb. Vzoreček pro rentabilitu tržeb je: $ROS = EBIT / (\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony})$.

Ukazatel likvidity – Likvidita je obecně označována jako schopnost podniku získat peněžní prostředky na úhradu splatných závazků. Má tři podoby (Holečková, 2008):

- **Běžná likvidita** – Běžná likvidita udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, v případě přeměny všech oběžných aktiv na hotovost. Vypočte se jako: oběžný majetek / krátkodobé závazky. Může se zde naskytnout problém z hlediska struktury zásob a pohledávek, neboť může trvat dlouho, než se promění na peníze. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5.
- **Rychlá (pohotová) likvidita** – Tato likvidita nepracuje se zásobami a lze jí vypočítat jako (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky. Může být srovnávána s běžnou

likviditou. Když vyjde běžná likvidita vyšší, firma má vysoký podíl tržeb. Přijatelný interval 1 – 1,5.

- **Okamžitá likvidita** – Tento ukazatel představuje okamžitou schopnost uhradit závazky, a to z peněz nejen v hotovosti a na běžném účtu, ale i ve formě šeků a cenných papírů. Při výpočtu dáváme krátkodobý finanční majetek do poměru s krátkodobými závazky a její doporučená hodnota je 0,2 – 0,5.

Ukazatel aktivity – Aktivita je podle Holečkové (2008) využívána v případě hodnocení efektivnosti hospodaření podniku se svým majetkem.

- **Rychlost obratu celkových aktiv** – Lze ji považovat za souhrnný ukazatel, který nám měří efektivnost využití celkových aktiv. Pokud dáme do poměru tržby a celková aktiva, lze zjistit, kolikrát se nám celková aktiva promítnou v tržbách za jeden rok

3 Metodika

Hlavním cílem této práce je zjistit, jaké zásady pro řízení firmy používal Tomáš Baťa, a to jak s ohledem na potřeby zákazníka, tak na finanční stránku podniku.

Jak je tedy patrné, nejprve bylo nutno nashromáždit a nastudovat především sekundární data. Informace byly vyhledávány převážně v knihách zaměřujících se na problematiku, která se týká Tomáše Bati. Nejprínosnější knihy pro představení principů řízení aplikovaných v minulosti byly: *Baťova soustava řízení* (Lešingrová, 2014), *Služba, prodej, reklama, Baťa* (Končítíková, Barešová, Geletová, Mintělová, & Mlček, 2015).

V první části práce je kromě obecných informací o řízení, o Tomášovi Baťovi a jeho firmě také představena finanční analýza a její dvě oblasti ukazatelů.

Druhá část práce je zaměřena již na samotné zásady řízení. Pro charakteristiku současné firmy a zjištění soudobých informací byl využíván internet, kde byly čerpány informace především z webových stránek samotné firmy. Dále byl využit facebook firmy a články v elektronické podobě. Nejedná se o články odborného charakteru, nicméně musely být využity, neboť nebylo možno se jiným způsobem k daným údajům dostat.

Z údajů uveřejněných ve výročních zprávách firmy byl sestaven graf a tabulka, znázorňující výsledek hospodaření firmy za vybrané roky 2000-2016. Veškeré grafické zpracování údajů bylo vytvořeno v programu MS Excel prostřednictvím jeho funkcí.

V rámci posuzování finančního zdraví firmy *Baťa, a.s.* byla provedena analýza absolutních a poměrových ukazatelů z účetních výkazů. Výkazy byly zpracovány na základě dat z Výročních zpráv. Jedná se o rozvahu a výkaz zisků a ztrát. V oblasti horizontální a vertikální analýzy byl zkoumán trend a struktura vybraných položek v letech 2013-2016. Základem pro procentuální podíl ve vertikální analýze byla bilanční suma aktiv/pasiv u rozvahy a provozní výnosy/náklady celkem u výkazu zisků a ztrát. Pro tyto účely byly využity následující vzorce:

- *Absolutní změna (vyjádřena v Kč) = hodnota_t – hodnota_{t-1}*
- *Relativní změna (vyjádřena v %) = (absolutní změna / hodnota_{t-1}) * 100*
- *Aritmetický průměr = (x₁+x₂+x₃+ ... + x_n) / n (počet všech hodnot)*

Analýza poměrových ukazatelů byla zpracována za pomoci následujících vzorců:

- *Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva*
- *Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva*

- *Rentabilita aktiv (ROA) = EBIT (provozní výsledek hospodaření) / celková aktiva*
- *Rentabilita tržeb (ROS) = EBIT / (tržby za prodej zboží + výkony)*
- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = EAT (zisk po zdanění) / vlastní kapitál*
- *Běžná likvidita = oběžný majetek / krátkodobé závazky*
- *Rychlá (pohotová) likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky*
- *Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky*
- *Rychlost obrátu celkových aktiv = (tržby za prodej zboží + výkony) / celková aktiva*

K účelu zjištění současných používaných praktik ve firmě *Baťa, a.s.* se autorka práce spojovala s vedením firmy nejprve prostřednictvím e-mailu. Zprvu byla kontakována hlavní centrála ve Zlíně a později i sídlo firmy ve Švýcarsku. Odezva ze strany firmy však neproběhla.

Další způsob spojení proběhl prostřednictvím telefonu, a to opět do zlínské centrály. I přes veškeré úsilí a přesměrovávání hovorů na nejrůznější oddělení si firma informace z oblasti finančního řízení střežila a nemohla je poskytnout.

Dále byl zprostředkován kvalitativní výzkum, který byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru. Jeho podstatou bylo zjistit alespoň základní informace týkající se současných principů řízení. Tento rozhovor byl nejprve situován na největší obchodní dům *Baťa* v Praze na Václavském náměstí. Z důvodu vytíženosti personálu se nepodařilo prodiskutovat s vedením dané téma, proto byla pozornost zaměřena na menší pobočku v jiném městě. Od vedoucí této prodejny se podařilo zjistit přiměřené údaje týkající se alespoň vztahu k zákazníkovi. Tyto údaje byly následně popsány a doplněny o vlastní zkušenosti, názory a myšlenky autorky této práce. Na základě toho byly vytvořeny návrhy na řízení firmy, kterých by se měla firma řídit. Z tohoto doporučení si mohou brát inspiraci i ostatní podniky.

4 Charakteristika firmy Baťa

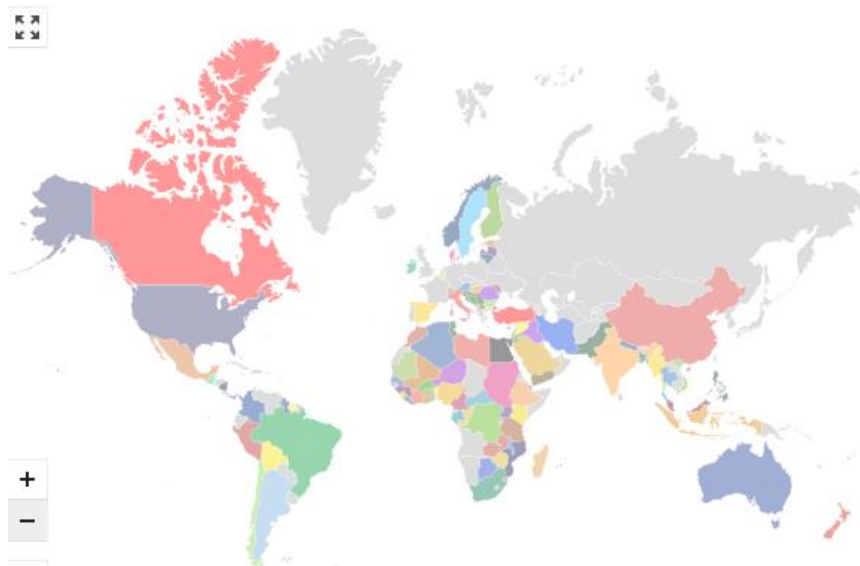
V této oblasti bude charakterizován současný stav firmy Baťa, a to jak ve světě, tak na území České republiky.

4.1 Firma Baťa ve světě

Ve světě nese firma název *Bata Shoe Organisation* a řadí se mezi pětici největších výrobců bot. Podle posledních informací z roku 2017 společnost působí ve více než 70 zemích, vlastní přes 20 továren po celém světě a zaměstnává asi 40 tisíc lidí. Má přibližně pět a půl tisíce obchodů, z toho čtyři tisíce jsou vlastní a zbytek jsou franšízy. Denně obslouží více než 1 milion zákazníků po celém světě. Roční prodej párů bot je okolo 220 milionů, z čehož polovina se vyrábí v baťovských továrnách specializovaných na určité druhy výrobků, druhou polovinu vyrábí partneři, kteří se zaměřují především na módní obuv (Hovorková, 2017). V čele společnosti nyní stojí Thomas Archer Bata, syn Thomase George Bati, který mu své postavení přenechal od roku 2015 (Železník, 2018).

Na obrázku číslo 2 si můžeme všimnout barevně označených států, ve kterých společnost *Baťa* vykonává svou činnost. Pokud navštívíme internetovou stránku, která je uvedena ve zdroji pod obrázkem, můžeme se dozvědět celou historii působení firmy v konkrétních zemích.

Obrázek 2: Mapa působnosti firmy *Baťa* v současné době



Zdroj: <http://svet.tomasbata.org/>

Společnost *Baťa* má v současné době tři obchodní jednotky, které řídí činnost na pěti kontinentech: **Bata Europe** se sídlem ve švýcarské Lausanne, **Bata Asia Pacific-**

Afrika se sídlem v Singapuru a **Bata Latin America** se sídlem v Ciudad de México (Bata Brands, 2018).

4.2 Firma Baťa na našem území

Jak již bylo zmíněno, firma se vrátila na naše území po pádu komunistů. Nepřesunula se však celá, nýbrž pouze její dceřiná společnost. Po roce 1989 navázala na výrobu národního podniku *Svit* a od roku 1991 se datuje vznik akciové společnosti firmy *Baťa* na území naší republiky. V současné době má tato společnost po České republice kolem 65 prodejen. Má pouze jednoho akcionáře, a tím je firma *International Footwear Investment, B.V.* z Nizozemí, se sídlem v Amsterdamu. Vlastníci vlastní 100 % akcií na jméno o nominální hodnotě jedné akcie 620,- Kč. Základní kapitál společnosti, který je zapsán v obchodním rejstříku, je 506 699 340,- Kč (Výroční zpráva, 2016).

Rozmístění jednotlivých poboček po České republice si můžeme prohlédnout na obrázku číslo 3.

Obrázek 3: Mapa prodejen v České republice



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

Společnost je tvořena dvěma divizemi – obchodní, jež společně s hlavní centrálou sídlí ve Zlíně, a výrobní – nacházející se v Dolním Němčí u Uherského Hradiště.

Dolní Němčí

Tato oblast je pro naši zem a firmu *Bata, a.s.* v České republice jednou z nejdůležitějších v současné době. Je to jediné místo, kde se ještě obuv na našem území vyrábí. Hlavní evropskou výrobu lze najít v nové továrně v Nizozemsku.

V Dolním Němčí je malá továrna, kde se boty vyrábějí manuálně, dle „starého poctivého řemesla“ (samozřejmě alespoň za malé pomoci strojů). Každý rok se zde vyrobí až 300 000 párů obuvi. Firma zaměstnává okolo 140 lidí a specializuje se na výrobu vycházkové obuvi, pod značkou *Weinbrenner*. Tato obuv se dostává nejen na místní trhy, ale i na trh evropský. Dováží se do Itálie, Francie, Švýcarska, Rakouska a Německa, dále do Austrálie, Singapuru, na Nový Zéland či do Číny.

Určitou zajímavostí je pro Dolní Němčí i to, že se zde vyrábí obuv pro diabetiky v ČR. Aby se zvýšilo prokrvení nohou pacienta, využívá se magnetické pole. Nedokrevní končetin představuje pro pacienty trpící diabetem velký problém. Může docházet k odumírání tkáně a v nejhorších případech je nutno přistoupit k amputaci. Obuv, která je speciálně vyrobena právě pro tyto zákazníky, by měla těmto problémům předcházet.

Výroba se navíc soustředí na minimalizaci skladových zásob a na kvalitu a flexibilitu. Celý proces - vyhotovení vzorku obuvi (kterou si vyžádal zákazník), zpracování technické dokumentace, samotná výroba a finální verze, mnohdy nezabere ani jeden celý týden.

Mimo to, továrna spolupracuje se studenty středních a vysokých škol. Dolní Němčí jim na výrobu obuvi poskytuje materiál a zařízení, a studenti tak mohou na základě vlastní iniciativy navrhovat design bot a své myšlenky i realizovat (Bata Brands, 2018).

5 Principy řízení firmy T. Baťa

V následující části práce budou nastíněny myšlenky a praktiky celé soustavy řízení, bez ohledu na jejich návaznost. Tyto obecné principy byly vytvořeny ve firmě *Baťa* v 1. polovině 20. století a jsou převzaty převážně z knihy *Baťova soustava řízení* od Romany Lešingrové (2014), podle které bylo postupováno. Lze pouze předpokládat, že se firma těchto zásad drží i v současnosti, neboť se nepodařilo zjistit dostatečné požadované informace k jejich potvrzení. Místy se však může objevit i zpráva objasňující zavedené novinky a postřehy týkající se daného tématu, které byly získány z tisku, článků a na základě rozhovoru se zástupci firmy.

Lešingrová (2014) uvádí ve své knize celkem sedmadvacet prvků celé soustavy řízení, které jsou důkladně rozebrány, popsány a následně ještě rozděleny na další podkapitoly. Seznam těchto prvků je k dispozici v příloze 1. Zde je představeno prvků třináct, jelikož zákazníkovi a finančním aspektům je věnována zvláštní pozornost v podobě samostatných kapitol. V této práci jsou prvky shrnuty a zestručněny do několika bodů.

5.1 Spokojený zákazník

Téměř v každé publikaci, kterou si o Baťovi přečteme, zazní jeho nejznámější heslo: „*Nás zákazník – náš pán!*“ (Baťa, 1990). Toto heslo se stalo i pro současné podnikatele „stavebním kamenem“, na kterém staví své podnikání. Ve firmě *Baťa* se jím řídili ve všech odděleních firmy, a proto nelze začít jinak než právě tímto bodem. Tomáš Baťa apeloval na to, aby byl zákazník maximálně spokojen, a to po všech stránkách. Záleželo především na kvalitě a ceně. Dobře se uvědomoval, že jakmile bude zákazníkovi věnována velká pozornost a bude vyslyšeno a co nejlépe zhotoveno jeho přání, bude se k němu vracet a doporučovat ho ostatním.

Vztah k zákazníkovi je podrobněji rozpracován v kapitole Řízení firmy T. Baťa zákazníkem.

I přes to, jak velký důraz kladl Tomáš Baťa na kvalitu a nízký počet reklamací, v posledních několika desítkách let se však jejich počet rapidně zvýšil. Lze předpokládat, že za tento fakt může výroba obuvi v Indii, odkud k nám byly dováženy boty v nižší kvalitě. Pro samotnou firmu byla tato oblast velmi produktivní a měla tam velké množství továren. Důvodem byly nízké náklady výroby, což se však ale v pozdější době projevilo jako nevýhodné. Firma se v posledních letech snaží o navrácení výroby do Evropy. Na

českém území však stále chybí kvalitní ševci a výrobci obuvi, tudíž je tato představa zatím dosti předběžná. Je však pravděpodobné, že se boty dostanou za pár let k zákazníkům v kratší době a v lepší kvalitě. Zároveň se předpokládá zvýšení příjmů za obuv vyrobenou na našem území, neboť v současné době lidé upřednostňují místní výrobu a lokální značku (Křížová, 2014).

5.2 Služba veřejnosti

Veškerá činnost Tomáše Bati se vztahovala k potřebám a službám veřejnosti. Podnik byl veden nikoli v duchu získání co největšího majetku a peněz, ale především uspokojení přání a potřeb, jak zákazníků, tak i ostatních občanů. Zároveň se však snažil, aby jeho zaměstnanci vydělávali velké peníze a cena obuvi byla cenově přijatelná. To potvrzuje i další citát, který vychází z úst Tomáše Bati: *„Mým životním úkolem jest vybudovati v naší republice závod, který by mohl závoditi s velkými závody světovými v poskytování levné a dobré obuvi konsumentům a slušné mzdy dělnictvu.“* (Pokluda, 2015). A tak došel Baťa k názoru, že by lidé měli práci věnovat nejen ruce, ale i své srdce.

Baťa se nezabýval jen vedením svého podniku, ale zapojoval se i do dění ve Zlíně a ve státě. Třikrát byl zvolen starostou města, za jeho působení počet obyvatel několikanásobně vzrostl, došlo ke snížení daní a přisunu nových podnikatelů či řemeslníků do města. Zlín se stal velice vyhledávaným městem a lidé v něj měli obrovskou důvěru. Vycházelo to také z přístupu, jakým s lidmi jednal a jak se o jejich potřeby zajímal. To potvrzuje i následující úryvek z předvolebního projevu Tomáše Bati: *“Napište nám svá přání na tento list a doručte nám jej. Možná, že každé přání nebude možno splniti, ale neznámá přání nelze splniti vůbec.“* (Rybka, 2017).

I v současné době můžeme zaznamenat aktivitu firmy a jejích představitelů ve službách veřejnosti. Zdárným příkladem byla manželka Tomáše Bati – Tomíka, paní Sonja Baťová, která zemřela na počátku roku 2018. Věnovala se nejen aktivitám týkajících se samotné firmy, nýbrž směřovala svou pozornost i na širokou veřejnost – byla členkou rady zlínské univerzity, pracovala pro *Baťovo muzeum obuvi* v Torontu, byla členkou obecně prospěšných institucí jako je například *Světový fond na ochranu přírody*, aktivně se zajímala o životní prostředí atd. (Knox, 2018).

Dalším příkladem je založení charitativní společnosti firmou *Baťa, a.s.* v roce 2010, která se zaměřuje na pomoc rodinám s dětmi ve zdravotnictví, při rozvoji podnikání nebo při přírodních katastrofách (Bata Brands, 2018).

Je tedy patrné, že i v současné době firma aplikuje myšlenku služby veřejnosti a provozuje různé činnosti i za branami své firmy.

5.3 Efektivní využití dne

„Den má 86 400 sekund.“ (Baťa, 1990).

Tomáš Baťa se snažil hledat všechny možné způsoby, jak uspořít co nejvíce materiálu a minimalizovat náklady. Hlavním východiskem pro něj byl čas. Podobně jako v jiných situacích se nechal inspirovat H. Fordem. Snažil se vše přepočítávat na vteřiny a vedl k tomu své spolupracovníky již od počátku. Požadoval, aby si všímali všeho, co může přinést ztrátu, a pokusili se veškerým problémům předcházet. Každý pracovník měl na všední den vytvořen časový harmonogram, který sloužil k nejefektivnějšímu využití celého dne. Byly v něm podrobně rozepsány činnosti, které měl pracovník během dne dodržovat. Každý den se harmonogram vyhodnocoval a v případě zefektivnění a úspory času byl pracovník finančně odměněn. Dále zde fungovala přísná pravidla v podobě zákazu kouření a pití alkoholu na veřejnosti a zákazu opouštění pracoviště bez souhlasu vedoucího pracovníka. Díky tomu byla pracovní morálka podstatně striktnější, než je tomu dnes. Dodržování těchto pravidel bylo ale pochopitelně zapříčiněno také tím, že zde fungoval systém odměn za plnění, dále pak naopak systém srážek ze mzdy za nesplnění podmínek.

Lze říci, že časový harmonogram činností se ve firmě využívá i v současné době. Pracovníci mají stanovené činnosti, které musí v průběhu své pracovní doby vykonat, a to zejména ve výrobním oddělení. Tyto činnosti jsou známy pod pojmem „normy“ a lze se s nimi setkat kdekoli jinde v hromadné výrobě.

5.4 Výchova a vzdělávání

„Chceme-li mít schopné spolupracovníky, musíme si je vychovat.“ (Baťa, 1990).

Každý pracovník, který začal u Baťů pracovat, byl nejprve zařazen do tzv. „školy“. Jednalo se o zvláštní oddělení, ve kterém se pracovníci nejprve zaškolovali a zaučovali do všech možných pracovních operací. Zkoumalo se, jak je pracovník zručný a jaká práce pro něj bude nejvhodnější. Byli vychováváni především v duchu „baťovského myšlení“, tzn. všichni pracovali za stejným účelem, s chutí, snažili podnik inovovat a přinášet do něj spoustu nápadů. Nejdůležitější bylo, aby zaměstnanec cítil, že je součástí

celého systému (Křeček, 2015). Nejlépe to vystihuje věta, která zazněla mimo jiné v odpovědi T. Bati na otázku, jak se mu povedlo vybudovat jeho podnik: „*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.*“ (Baťa, 1990).

Smyslem výchovy nebylo utvořit člověka, který bude co nejvíce pracovat, aby si vydělal maximum peněz, ale vést člověka k efektivnímu myšlení a naučit ho hospodařit s penězi, časem, ale i se svým životem. Baťa usiloval o to, aby se jeho zaměstnanci stali rozumnými a silnými jedinci. Chtěl, aby pochopili, že pokud odvádí práci, jak nejlépe dovedou a aktivně se v práci zapojují, mají být náležitě odměněni. Nedával lidem pouze práci, naopak o ně pečoval a dával jim najevo, že si jich váží.

Rybka (2017) ve své knize *Základní zásady baťova systému řízení* poukazuje na zásadu, ve které se Baťa odkazuje na hospodaření s financemi v rodinách. Rodiče by neměli svým dětem dávat peníze, kdykoli si o ně řeknou. Již od mala by je měli učit si je vydělat a naučit se s nimi hospodařit. Stejně tak to bylo v *Baťově škole práce*, kde si mladí lidé museli na ubytování, stravu a veškeré náhrady vydělat sami a jakákoli podpora ze strany rodiny byla zakázána. Firma jim dávala značné možnosti, jak si „přílepšit“ k platu, takže pokud potřebovali, mohli dosáhnout větších výdělků.

Nezbytnou nutností bylo pravidelné vzdělávání a výchova zaměstnanců. Pokud například dělník pracoval neustále na stejném stroji, jeho práce nebyla nijak zajímavá a neměl možnost se posunout dál, svou práci odváděl s nechutí. Proto bylo důležité, aby měl každý šanci se ve své práci zdokonalovat a dosáhnout vyššího postavení. V Baťově firmě měl každý možnost se vzdělávat a být podnikatelem. Každý zaměstnanec měl příležitost dozvědět se o firmě více - o dosažených výsledcích, o principu vedení továrny, veškeré ceny výrobků a cokoli ostatního, jež bylo v ostatních firmách utajované.

5.5 Aktivizace, motivace a soutěživost

Ve firmě Baťa se nejvíce vyskytovaly silové faktory, jako je faktor strachu, hmotné zainteresovanosti a existenční faktor. Bylo to něco, co nutilo člověka vykonávat danou práci.

Faktor strachu – Zde se jednalo o respekt, který měli pracovníci ke svým vedoucím. Vedoucí měli patřičné pravomoce a mohli užít jakékoli prostředky ke splnění cílů.

Faktor hmotné zainteresovanosti – Dalším z nejsilnějších „motorů“, který poháněl zaměstnance kupředu, byly odměny za práci. Každý pracovník mohl dosáhnout velkého příjmu, mohl navíc získat odměny, ale pokud nepracoval kvalitně, mohl také o část příjmů přijít. Jeho plat byl tedy velice pohyblivý.

Existenční faktor – Postupem času bylo v podniku více zaměstnanců, než bylo nutné. Na konkrétní pozice se zaškolovali ostatní zaměstnanci. Tato skutečnost vedla ke strachu zaměstnanců ze ztráty pracovního místa. Pokud pracovníci pracovali nekvalitně či pomalu, měli za sebe okamžitou náhradu, a podnik tak neztrácel čas zaškolováním a zaučováním nových lidí.

Z hlediska motivace můžeme mluvit nejen o mzdovém motivačním systému, který je v této práci podrobně rozpracován, ale i o sociálním motivačním systému, do kterého spadaly různé aktivity, které zajišťovaly zaměstnancům výborné podmínky pro život. Příkladem mohou být baťovské domky pro zaměstnance, baťovské nemocnice, sportovní a kulturní zařízení (kino, muzeum, studijní ústav, letní kino, sportovní klub, koupaliště, pekárna, jatka, jídelny, obchodní dům, restaurace atd.). V současné době jsou v několika rozvojových zemích vystavěna podobná městečka, která se vyskytovala dříve na našem území – např. v Indii či Zimbabwe.

Dalším základním pilířem úspěchu firmy byla bezpodmínečně soutěživost. Nejlepších výsledků mohou lidé dosahovat jedině tehdy, pokud je bude něco pohánět kupředu. Když se budou moci porovnávat s ostatními a vytvoří v sobě pud, který je „požene“ dál. Zde můžeme mluvit například o bodovacím systému, který se týkal chování či pracovních výkonů dělníků, mistrů či ředitelů.

O samotné motivaci a soutěživosti ve firmě *Bata, a.s.* se nepodařily zjistit současné informace, nicméně za zmínku zde stojí uvést projekt, kterým firma nabádá mladé návrháře a umělce k výrobě. Firma každoročně pořádá *Bata Fashion Weekend*, kde probíhá soutěž, v rámci které návrháři zhotovují na dané téma obuv. Nejlepší boty jsou oceněny a uvedeny na pulty v prodejnách *Bata* po celém světě (Baťa, 2018). Díky tomuto kroku lze říci, že se firma neustále snaží o inovace.

5.6 Povinnosti vedoucích pracovníků

Každý vedoucí spolupracovník měl na starost činnost daného úseku a nesl za ni plnou odpovědnost. Nejdůležitější povinností bylo zajistit plnění plánu, a to ve stoprocentní kvalitě. Pokud nebyl plán dodržen, celé dílně bylo uděleno penále a museli ztrátu uhradit. Pokud byl naopak plán dodržen, mezi pracovníky byl rozdělen zisk. Díky tomu spolupracovníci odváděli nejlepší výsledky. Vedoucí byl zodpovědný za zisky a ztráty a hospodářský výsledek celého oddělení.

Další povinností byla nepřetržitá kontrola všech operací, detailní rozplánování výroby, povinnost pomoci ostatním spolupracovníkům s jakýmkoli problémem a být jim neustále „po ruce“ i ohledně osobních problémů. Takový člověk musel zastávat roli vedoucího, učitele, vychovatele, ale i přítele.

5.7 Plánování

„Dělejme předpoklady. Napišme si každý den, kolik chceme udělat zítra, napišme si program příštího měsíce, příštího roku, na deset nejbližších let. Tím nejen získáme pevný cíl, ale měřítko svých cílů, pevnost své vůle. Tím poznáme, kolik slevujeme, kolik máme kázně a na kolik procent se vyrovnává se svými plány.“ (Baťa, 1990).

Plán, jinými slovy předpoklad, byl pro firmu velice významný a byla mu věnována obrovská pozornost. Tomáš Baťa věděl, že jakmile bude před člověka předložen plán s cílem, kterého má dosáhnout, bude daleko lépe schopen ho vyhotovit, jelikož má před sebou jasně stanovený úkol. Je velice důležité jednotlivým věcem předcházet než čelit nečekaným náhodám a problémům, proto se jednotlivé plány zpracovávaly s přesností a provázaností.

Předpoklady byly zpracovávány vedoucími pracovníky a vztahovaly se na jednotlivá oddělení. Na jeho plnění se podíleli všichni, neboť na tom závisela jejich výplata. Oddělení byla mezi sebou provázána. Pokud nebyl plán splněn, bylo ohroženo další oddělení, a muselo se mu uhradit penále za poškození.

Základní období, na které se vytvářely pracovní plány, byla čtyři: denní, týdenní, pololetní a víceleté, přičemž, jak uvádí Lešingrová (2014), za nejdůležitější bylo považováno pololetí.

- **Víceleté plány** – Víceleté plány byly stanoveny především proto, aby měl podnik vizi, čeho chce jednou dosáhnout. Aby se snažil neustále se zlepšovat a neustále se rozvíjet. Firma *Bata* měla stanovený desetiletý a tříletý plán.
- **Pololetní plány** – Celé plánování stálo na myšlence počtu pracovních dnů v roce. Tento počet (253) byl rozdělen na půlku a následně rozdělen na šestadvacet týdnů. Jako pololetí bylo označováno roční období jaro-léto a podzim-zima, které se orientovalo podle sezóny nošení obuvi. Vše pak bylo rozčleněno na týdny, dny a další podrobné plány týkající se konkrétních zaměstnanců a pracovních pozic. Plány byly schvalovány vedoucími pracovníky. Plánovala se výroba, náklady na realizaci výroby, hospodářské výsledky daných oddělení atd. Plány sloužily pro tvorbu kalkulací.
- **Týdenní plány** – Půlroční plány byly rozpočítány na jednotlivé týdny, které byly upřesňovány na základy prodeje zboží v tuzemsku a ve vývozu. Plány byly zpracovány dle objednávek zákazníků a požadavků prodejního oddělení.
- **Denní plány** – Denní plány byly stanoveny pro jednotlivá oddělení. Stanovilo se přesně, kolik výrobků má být vyhotoveno, kolik materiálu spotřebováno, či jaká bude spotřeba nákladů. Pochopitelně byla nutná kontrola, která se prováděla na konci směny a souhrnně na konci týdne.

Na základě rozhovoru lze konstatovat, že plánování je nezbytnou složkou řízení i v současné době. Do plánu činností každé prodejny spadá (mimo obsluhy zákazníků) každodenní vytírání, utírání prachu z poliček, mytí výloh, prezentace propagačních materiálů a v neposlední řadě také příprava nových akcí a aranžování obuvi.

5.8 Výroba

Samotný proces výroby musel jít neustále kupředu a bylo zapotřebí hledat všechny možné úspory. Pokud chceme uspořit peníze, musíme se zaměřit na úsporu času k výrobě, popřípadě snížení či zamezení časových ztrát. S tím souviselo i rozšíření výroby o další výrobní činnosti související s obuvnickou činností, a to: zpracování kůží, obuvnický textil, laky, lepidla, ale i výroba strojů a zařízení atd. Díky tomu mohl *Bata* získat nejlevnější a nejkvalitnější zboží. Dále se rozšiřoval sortiment o doplňky týkající se obuvi.

Veškerá výroba v podniku vyžadovala patřičnou přípravu. Firma se orientovala na jednotlivé sezóny, podle kterých vytvářela nabídku zboží. Byly připravovány jednotlivé kolekce, které se odvíjely od současné módy a zkušeností z minulých období. Dále

byla potřeba technologická příprava výroby, která se týkala zpracování technologických výkresů a popisů, které obsahovaly potřebné parametry výrobků. Ekonomická příprava v sobě obsahovala kalkulace, do kterých se musely průběžně zaznamenávat veškeré změny týkající se materiálu, technologií, úspor atd.

5.9 Kontrola kvality

Kvalita byla jednou z hlavních věcí, na kterých si Tomáš Baťa zakládal. Aby měl jistotu, že práce dělníků je správně odvedena, vytvořil celý systém kvality. Kontrole byla podmíněna veškerá aktivita ve firmě – od nákupu materiálu, výroby, skladování, dopravy až po prodej.

Průběžná kontrola sloužila k tomu, aby byla případná škoda zjištěna co nejdříve a chybný výrobek se tak nedostal z podniku ven k zákazníkovi. Proto musel každý pracovník, který vadný výrobek objevil, vadu nahlásit a nepokračovat dál v procesu. V případě, že byl převzat výrobek, který měl vadu, přijímací oddělení, které na něj upozornilo, získalo slevu 10-20 % a naopak oddělení, na kterém byla vada způsobena, muselo uhradit ztrátu. Dále byly vady zjišťovány namátkovými kontrolami a každý výrobek prošel rukama kontrolora, který zhodnotil jeho stav.

Na základě rozhovoru s vedoucí prodejny firmy *Baťa, a.s.* lze usuzovat, že kvalita se v dnešní době oproti minulosti výrazně zhoršila, a to především z hlediska materiálů a z důvodu zrychlené doby. Vedoucí objasnila toto tvrzení následujícími slovy: *„Dříve zvíře muselo žít delší dobu, aby byla kůže starší a silnější. Ta se nechávala roky uležet a pak až se zpracovala. Kdybychom takovou kůži koupili teď, bota by stála mnohonásobně více než dnes. V současné době je to nereálné, neboť vzrostl počet obyvatel, a především poptávka po kůži. Celá výroba musí probíhat mnohem rychleji, móda se mění a nikdo nechce nosit starší vzory. Proto je také rozdíl s kvalitou dnes a dříve. Nemůžeme mít na současné boty takové nároky.“*

5.10 Nákup

Další důležitou činností byl nákup. Baťa se snažil o co největší soběstačnost. Chtěl minimalizovat nákupy usní a namísto dodávek se snažil zpracovávat kůži sám ve svých koželužnách. K tomuto kroku ho vedlo především to, že nechtěl být závislý na jiné firmě

a chtěl si zajistit co nejnižší cenu daného materiálu. Nákupy výrazně ovlivňovaly výsledky podniku. Dbalo se na to, aby se nakupovalo levně, ale zato kvalitní suroviny, které se pak proměnily v kvalitní a cenově dostupný výrobek.

Řízení zásob

Zboží bylo rozděleno do menších skladů. Každý skladník měl dobrý přehled, vedl skladovou evidenci a prováděl týdenní zúčtování. Zboží vždy nejprve přijal do přijímací místnosti, a pokud bylo potřeba, odeslal vzorek do laboratoře. Podle výsledků vystavil příjemku a poté až uskladnil. Celý tento proces byl velice přísný. Nakoupené zboží, které neodpovídalo objednavce, bylo uloženo do reklamační místnosti, kde leželo až do vyřízení celé reklamace.

Předpoklady úspěšného nákupu

Firma měla několik pravidel, která vedla k úspěšné realizaci nákupu. Mezi tato pravidla patřily mimo jiné tyto body:

- Nakupovat základní suroviny přímo od výrobců
- Vybírat nejvhodnější nabídku na základě minimálně pěti nabídek
- Obchodovat pro potřeby celého pololetí z hlediska zajištění ceny a kvality
- Dodržovat stavy zásob
- Platit včas faktury

Výběr nákupčí

Nákupčí patřil mezi nejdůležitější osoby v obchodní činnosti. Reprezentoval celý podnik, tudíž mu byla věnována velká pozornost a byly na něj kladeny vysoké nároky. Tuto profesi nemohl vykonávat každý. Musel to být člověk, který se nenechá podplatit, musel znát minimálně dva světové jazyky, mít přehled o světě, o zboží, musel být silného charakteru, mít organizační schopnosti, a především naprostou věrnost firmě. Člověk, který byl na tuto pozici vybrán, absolvoval různé školicí kurzy, a to jak odborné, tak jazykové.

5.11 Prodej a obchod

Na základě získaných zkušeností ve světě Tomáš Baťa vybudoval vlastní prodejní skupinu, která měla za činnost organizovat prodej a obchod ve firmě. Prodejní skupina se podle Křečka (1992) skládala z jednotlivých oddělení – osobní, zásobovací, reklamní,

najímací, prodejní a oddělení skladu. Každé oddělení mělo konkrétní funkce a činnosti, které vykonávali správně zařazení pracovníci.

Osobní oddělení – Pod toto oddělení spadalo administrativní oddělení (vykonávalo běžnou personální činnost), škola prodavačů (zde byli vychováváni budoucí prodavači a současní pracovníci přeškolení) a pracovní skupina (tu tvořili samotní pracovníci prodejen).

Zásobovací oddělení – Hlavní činností bylo zásobování prodejen, a především celý proces zabezpečení pohybu zboží od vyhotovení vzorku, přes sestavení kolekce, výrobu, převzetí hotových výrobků na sklad, dodání do prodejen až po předání zboží zákazníkovi.

Reklamní oddělení – Toto oddělení mělo pod sebou administrativní oddělení, návrhové oddělení (to sloužilo k navrhování reklamních prostředků), inzerci (aplikace reklamních prostředků) a výrobní oddělení (výroba reklamních prostředků). Toto oddělení neustále připomínalo a poukazovalo na hlavní smysl činnosti, a to je plnění přání zákazníka.

Najímací oddělení – Patřily sem činnosti týkající se najímání lidí, výstavby a adaptace prodejen a jejich zařizování.

Prodejní oddělení – Staralo se o administrativu, kontrolu prodeje a účetnictví. Oddělení bylo hlavním centrem celé prodejní skupiny.

Oddělení skladu – Oddělení skladu bylo odpovědné za expedici pro prodejny a za vývoz.

Z dostupných zdrojů na internetu sice není příliš patrné, zda i v současné době firma provozuje prodejní síť, která by organizovala prodej a obchod ve firmě, a pokud ano, jakou přesnou formou se vyznačuje. Je ale více než jasné, že se firma musí touto problematikou i nadále zabývat, neboť i nadále prosperuje a vykazuje dobré výsledky při hospodaření. Nicméně na internetu se objevil článek, který pojednává o tom, že po 78 letech se globální oddělení opět přesune do Prahy. Tomáš Archer Bata, právník zakladatele firmy, se snaží sjednotit marketing po celém světě a chce řídit veškeré obchodní aktivity celé firmy z našeho území. Česká republika je pro firmu strategické místo uprostřed Evropy a mají zde silné historické vazby (Hovorková 2017).

5.12 Reklama

Tomáš Baťa o reklamě řekl: „*Reklama a inserce je jako motor v autu. Potřebuji motoru, když jedu z kopce? Tehdy jej vypnu. Ale zapnu jej opět, když jedu po rovině a do kopce. A čím větší kopec, tím více plynu musím přidat. Představte si, že by si automobilista řekl před kopcem: Spotřeboval bych hodně benzínu a vůbec to nejde – zarazím motor a počkám, až ten kopec zmizí. Kolik jiných jej zatím předjede, než pozná svůj tragický omyl.*“ (Končítíková a spol., 2015).

Lidé často označují právě Baťu za průkopníka v českém světě reklamy. Firma ji používala již od svého založení a považovala ji za velice důležitý element v podnikání. Každý obchodník, který chce dobře prodávat své výrobky, musí „komunikovat“ se zákazníky. Nejdůležitějším úkolem reklamy je zaujmout zákaznickovu pozornost na dané zboží, vzbudit jeho zájem danou věc vlastní a v závěru ho přimět ke koupi (Stříteský, 2003).

Reklama prostřednictvím **reklamních prostředků** probíhala formou letáků, inzertů, plakátů, brožur, výkladních ploch, reklam v novinách a v televizi, světelných reklam, módních přehlídek, reklamních vozů, výstav, vyhazování letáků z letadla, dárkových předmětů s logem firmy a v neposlední řadě jakákoliv jiná příležitostná reklama.

Baťa využíval všechny možné způsoby, jak **oslovit** zákazníka. Za zmínku stojí uvést netradiční způsob reklamy v podobě individuálních dopisů. Zákazníci byli rozděleni do cílových skupin a každému byly zasílány osobní dopisy. Bylo důležité, aby se přesně vědělo, o jakého zákazníka se jedná, jaké má povolání a koníčky, jelikož od toho se odvíjela struktura dopisu. Nejprve byl zákazník osloven, byl mu projeven obdiv za zvládání všech možných životních situací, dále byly představeny novinky firmy, následovalo poděkování za dosavadní přízeň, pobídnutí k návštěvě obchodu či ke koupi a nakonec rozloučení. Takový dopis měl ve člověku zanechat příjemný pocit (Končítíková a spol., 2015).

Je velice podivuhodné, že na konci minulého století Tomáš Baťa snížil náklady na reklamu a spoléhal se na zaběhlé tradice. Tímto krokem se firma odklonila od principu řízení, na který kladl zakladatel Tomáš Baťa velký důraz. V současné době už není cena obuvi příliš podstatná, významnou roli dnes hraje nápad, design, kvalita a především reklama. Na základě toho se nyní firma snaží zvýšit příjmy prostřednictvím investování

velké části finančních prostředků do: marketingu, změny evropského managementu, reklamy – renovace webových stránek a zvýšení reklam v médiích (Křížová, 2014).

Zvýšenou pozornost lze věnovat především webovým stránkám. Ty prošly v tomto roce velkou reformou. Firma si patřičně uvědomila, že dobrá reklama a komunikace pomocí internetu je v současné době nevyhnutelná a nejvíce vyžadovaná. Můžeme zde najít e-shop s veškerými nabízenými produkty, aktuality o firmě, informace o technologii výroby, materiálu, složení obuvi, postupu, jak správně vybrat obuv, samostatnou kategorii zaměřenou na dětskou obuv a její správný výběr a v neposlední řadě i kontakty a historii firmy (Bata Brands, 2018).

5.13 Spolupráce, komunikace a vynalézavost

„Jedině ve spolupráci a vzájemné shodě můžeme svou prací posloužit veřejnosti, budující blahobyt všech.“ (Baťa, 1990).

Tomáš Baťa dokázal vyvolat v lidech pocit, že jsou pro firmu nejdůležitější. A i on sám o tom byl přesvědčený. Své zaměstnance považoval za spolupracovníky, kteří se společně s ním podílejí na rozvoji a prosperitě podniku. Povedlo se mu tak vytvořit v lidech pocit hrdosti a sounáležitosti. Poskytoval lidem ty nejlepší podmínky k životu, za jejich práci je náležitě odměňoval a motivoval je k lepšímu výkonu práce. Důležitá byla komunikace se spolupracovníky, kteří byli informováni o veškerých činnostech podniku.

„Vynalézavost jest vlastnost, kterou získáme jen cvikem v mladých letech, při práci, ale nikdy ve škole. Škola jest strom vědění. Věda jest velká moc, nelze ji však využít bez vynalézavosti.“ (Baťa, 1990).

Tomáš Baťa se snažil nechat volnou ruku svým zaměstnancům z hlediska vynalézavosti. Jak je známo, firma apelovala na inovace z hlediska výrobků, techniky výroby, a především na myšlení lidí. Vždyť sám Tomáš Baťa nechal napsat na zeď továrny heslo: *„Lidem myšlení, strojům dřinu“* (Lešingrová, 2014). Lidé byli za návrhy patřičně odměňováni, a to je motivovalo k přemýšlení a vynalézavosti.

Při zmínce o vynalézavosti je nezbytné poukázat na dvě současné inovace, které firma *Baťa* vytváří na českém území. Nejprve se jedná o zřízení globálního střediska pro elektronické obchodování v Praze a ve Zlíně, odkud se bude centrála zaměřovat nejprve na Evropu, a později na celý svět (Fuksová, 2015). Druhou inovací v oblasti techniky je

založení testovacího centra obuvi ve Zlíně. Na základě dostupného špičkového vybavení, přístrojů potřebných k vývoji a kvalifikovaných absolventů či studentů zlínské univerzity chce společnost ve Zlíně zřídit centrálu pro všechny pobočky po celém světě. K tomuto kroku je přivedly zvyšující se nároky na kvalitu, bezpečnost, ekologii, komfort a moderní image obuvi, a zlínská oblast má k naplnění této vize nejlepší předpoklady (Fuksová, 2017).

6 Řízení firmy T. Baťa zákazníkem

První část této práce bude vycházet především z knihy *Služba-prodej-reklama Baťa* (Končítíková a spol., 2015). V této knize lze najít velkou spoustu informací vycházející přímo z Moravského zemského archivu Brno. Zde budou představeny principy, které Tomáš Baťa aplikoval v minulosti ve vztahu k zákazníkovi. Zároveň budou tyto informace místy obohaceny o současné postřehy, které se podařilo zjistit na základě rozhovoru s vedoucí jedné nejmenované prodejny *Baťa, a.s.* Seznam otázek je dostupný v příloze 2.

V druhé části této kapitoly bude představena shoda Baťových přístupů k zákazníkovi se zásadami podniku řízeného zákazníkem od R. C. Whiteleyho.

6.1 Zásady Tomáše Bati ve vztahu k zákazníkovi

Zde jsou představeny nejpodstatnější prvky z této oblasti řízení: **zákazník a služba, typologie zákazníků, prodavač, požadavky na prodavače, školy pro prodavače, prodejní proces, pedikúra a úprava obuvi na prodejně, kartotéka, kniha přání a stížností, individuální návštěvy a konference.**

6.1.1 Zákazník a služba

Pro firmu *Baťa* byl samotný zákazník a vše kolem něj vždy na prvním místě. Veškeré počínání, nejen samotného Tomáše Bati, ale především jeho spolupracovníků, mělo vést ke spokojenosti zákazníka. Bylo apelováno na to, aby mu bylo vždy nabídnuto více, než požadoval, neboť právě on přináší do firmy peníze. Již výše zmíněný slogan: „*Náš zákazník – náš pán!*“ tedy nebyl jen prázdnou frází. Tomáš Baťa věděl, že je nejdůležitější, aby byla vytvořena oboustranná vazba mezi firmou a zákazníkem.

To, jestli se určitý člověk vrátil, nebo firmu doporučil známému, záviselo na tom, jaká mu byla poskytnuta služba. Výsledkem služby však nemusel být okamžitý zisk. Díky této přidané hodnotě produktu lze získat větší přízeň zákazníků. Spokojenost prodává a je tou nejlepší reklamou. Služba tedy stála za veškerým úspěchem prodeje a byla považována za nejlepší možný způsob péče o zákazníka.

V současné době firma taktéž apeluje na zvýšenou pozornost v oblasti nabízených služeb, a to v různých podobách. V případě objednávky zboží přes internet se při překročení částky 499,- Kč neplatí poštovné a balné. Firma nabízí službu *Click & Collect*. V rámci této služby zaplatíme zboží přes svůj účet, a necháme si ho zaslat zdarma na

námi zvolenou prodejnu. Při převzetí si lze obuv nejprve vyzkoušet, a pokud neodpovídá našim požadavkům, koupí si můžeme rozmyslet. Pokud se rozhodneme vrátit nevyhovující zboží, lze využít kteroukoli pobočku a jsou nám vráceny peníze. Je zde sice stanovena lhůta 30 dnů, nicméně firma je ochotna vyhovět a o několik dní ji prodloužit. Právě v tomto ohledu je patrné, jak je firma benevolentní a staví zákazníka na první místo.

6.1.2 Typologie zákazníků

Každý člověk, který navštívil prodejnu, měl individuální jednání a jeho přesné chování bylo nepředvídatelné. Tomáš Baťa však zastával názor, že do určité míry se lze na chování zákazníků připravit, a proto je rozdělil do několika skupin, vytvořených na základě pozorování. Skupiny byly tvořeny dle charakteristických rysů, které byly vykazovány při vstupu do prodejny. Prodavač měl díky tomu ihned odhadnout, o jaký typ zákazníka se jedná a ušetřit si tak zbytečné fráze. Jakmile byl návštěvník prodejny správně zařazen, prodejní hovor mohl pokračovat dle nacvičeného scénáře.

Základní typologií zákazníků je:

1. zákazník, který ví, co chce – K tomuto zákazníkovi mělo být přístupováno bez zbytečných frází a dlouhých řečí, neboť měl jasnou představu o požadovaném předmětu. Prodavač měl být sebejistý a věcný.

2. úzkostlivý zákazník – Zde se jednalo o člověka, který přesně neví, co chce. Prodavač se v tomto případě mohl nejvíce realizovat. Zákazníka nejprve uklidnil, zjistil, co ho do obchodu přivedlo, jaké má možnosti a následně obsluhoval, jak nejlépe dovedl. Tento typ patřil mezi nejvděčnější a zajišťující dobrou reklamu firmě.

3. spěchající zákazník – Tento zákazník působil dojmem, že by měl rád nákup co nejdříve za sebou a nezdržoval se tak v obchodě dle, než je nutné. Úkolem prodavače bylo, aby určitým způsobem zaujal, zákazník přestal tolik spěchat a dobrovolně se zajímal o všechny možné nabízené varianty.

4. pomalý zákazník – Na návštěvu prodejny měl obvykle spoustu času a neměl rád, když ho někdo jakkoli popoháněl. Při jeho obsluze mohl prodavač přijít o jiné zákazníky, proto mu bylo doporučeno takového člověka přivítat, dát mu prostor na prohlídku prodejny a vrátit se k němu až tehdy, pokud některému zboží věnoval větší pozornost.

5. nespokojený zákazník – Základní postavení prodejce vůči takovému zákazníkovi byla sebejistota. Neměly se používat zbytečné fráze a přátelský přístup a jeho chování mělo

být respektováno. Prodavač však nesměl nechat urážet ani sám sebe, ani jméno firmy. I přes to se měl pokusit zachovat klidnou hlavu a jednat ve vší zdvořilosti.

6. mlčenlivý zákazník – Obvykle bylo složité zjistit, co takový zákazník od návštěvy prodejny očekává a jaké je jeho přání. Úkolem prodavače bylo navázat přátelský kontakt, rozmluvit ho nebo alespoň sledovat výraz ve tváři, který mnohdy odpovídal za něj.

7. zvědavý zákazník – Při zodpovídání jeho otázek měl prodavač dobře rozlišit míru mezi otázkami týkajícími se prodeje a interními informacemi firmy. Tento typ člověka rád získával takové zprávy, které nikdo jiný nemá a on se jimi může chlubit. Zároveň nebylo radno se s takovým zákazníkem dlouho vybavovat a zdržovat se od práce, neboť si chodil spíše popovídat, než že by přišel za účelem nákupu.

Prodavači však věděli, že každý zákazník může být kombinací různých typů a je třeba ke každému přistupovat individuálně. Důležité bylo mít na paměti především službu. Díky tomu mohli dosahovat maximálních úspěchů.

Tento přístup je uplatňován ve firmě i v současné době. Každý prodavač musí odhadnout, o jaký typ zákazníka se jedná a jak k němu má přistupovat. Za jeho chování může i doba. Nyní mají zákazníci nejraději, když mají svůj vlastní prostor a vybírají si sami, bez pomoci prodavače. Ten slouží především k tomu, aby mu pomohl a poradil, když se na něj obrátí.

6.1.3 Prodavač

Prodavačem byla osoba, která musela dobře zaujmout každého zákazníka. Ve firmě Baťa byla tato profese velmi uznávaná a nemohl ji vykonávat každý, jako je tomu v současné době. Tomáš Baťa zastával názor, že boty dokáže podat i opice, ale umět je prodat, to už je něco jiného (Vyoral, 2017). Nebylo vždy nutné uskutečnit prodej, ale především vykonat pro své zákazníky tu nejlepší službu a dokázat navodit přátelskou atmosféru. Rozhodnutí o koupi a potřebě výrobku stálo na samotném zákazníkovi, nicméně pohnutku k takovému kroku mohlo ovlivnit mnoho faktorů. Na tyto faktory se ve firmě Baťa upínala velká pozornost. Mezi hlavní patřilo například: vzhled, vlastnosti a odborné znalosti prodavače, množství poskytnutých informací o produktu, poskytnuta služba, nezávazná prohlídka zboží, navození příjemné atmosféry, působení na smysly zákazníka atd.

6.1.4 Požadavky na prodavače

Vzhled

I přes to, že se firma snažila nijak nediskriminovat uchazeče o tuto pozici, existovaly jisté požadavky týkající se vzhledu. Prodavačem se měla stát osoba, která vypadala reprezentativně. Nejprve šlo o přiměřenou postavu, „ideální prodavač“ neměl být příliš vysoký ani malý, neměl trpět obezitou, ale ani být velmi hubený. Za samozřejmost se považoval i upravený obličej, bez velkého množství líčidel. Za neméně důležitou součást udržovaného zevnějšku byl považován i krásný a zdravý úsměv, zdravý chrup byl pokládán za „vizitku“ každého prodavače. Vlasy měly být učešány, nedoporučovaly se však extravagantní účesy. Ruce žen mohl zdobit pouze jeden prsten, aby nedocházelo k odvádění zákaznickovy pozornosti a měly být vždy dokonale upravené. Oděv se šil zásadně z kvalitních materiálů, neobsahoval výstřední a křiklavé vzory a nosil se vždy čistý a vyžehlený. Velmi důležitá byla i prodavačova obuv. Musela být vždy kvalitní, čistá a reprezentativní, sloužila jako propagační prostředek. Aby mohl zaměstnanec splňovat požadavky firmy, dostával dostatečně vysokou mzdu. Každý prodavač měl mít při sobě pomůcky, mezi které patřil: kapesní bloček, tužka, plnicí pero, lžice, háček, míra a flanel. Tuto výbavu nosili všichni neustále při sobě. Nedílnou součástí byl také jmenný štítek se svým jménem. Pokud se jednalo o nového zákazníka, po skončení obsluhy obdržel vizitku prodavače s jeho jménem, sídlem obchodu a číslem zákaznickovy kartotéky.

Vlastnosti

K získání větší přízně zákazníka musel zaměstnanec disponovat určitými vlastnostmi. Nejdůležitějším nástrojem byl úsměv. Ten označoval dobrou atmosféru v podniku a šťastného člověka. Takový člověk však musel umět vyhodnotit, do jaké míry je vhodné se usmívat, a které situaci by mohl naopak přitížit. Druhým důležitým bodem bylo sebevědomí. Nikdy se nesmělo stát, aby prodavač působil na zákazníky přehnaně sebevědomě, nebo naopak se před nimi cítil méněcenný. Důležité bylo, aby znal dobře prodávané zboží a nabízené služby, a byl si s nimi jistý, jedině tak se mohl cítit před zákazníkem rovnocenně. Apelovalo se i na intonaci a rétoriku hlasu. Ten neměl být ani příliš hlasitý, ani tichý a měl umět zaujmout. Mezi další podstatné vlastnosti patřil upřímný pohled, trpělivost a sebeovládání, ochota a úslužnost, představitost, schopnost poradit si v každé situaci a v neposlední řadě také přirozená zdvořilost, která zákazníky neobtěžovala a nepůsobila dotěrným dojmem. Prodejní hovor neměl probíhat v duchu

leckdy přehnaných zdvořilých frází, nýbrž skutky a opravdovou snahou zákazníkovi posloužit.

Psychologie prodavače

Tomáš Baťa si dobře uvědomoval důležitost psychologie v oblasti prodeje. Skvělý prodavač se musel umět dobře vžít do role zákazníka a uměl s ním pracovat. Do prodejny leckdy přišel někdo, kdo v sobě sváděl boj o tom, zda si zboží má koupit, či nikoliv. K takovému člověku se muselo přistupovat uvolněně, do ničeho ho netlačit, a naopak ho uklidnit. Zboží mu pouze předvést, informovat ho o jeho kvalitách a výhodách, dobře mu poradit, a ujistit ho, že se dá zboží kdykoli vyměnit.

Důležitým aspektem byla také cena. Prodavač musel umět vysvětlit, proč je za nabízené zboží tak vysoká cena, nebo naopak proč je obuv dostupná za cenu nižší. Vždy však musel mluvit pravdu a zboží uvést v pravém světle. Pokud bylo zákazníkovi podáno vysvětlení a dostatečné množství informací, přestal uvažovat o utracených penězích a v investici viděl výhody.

Své postavení v prodejním procesu měly také smysly – a to především hmat, čich a zrak. Jednalo se o nejlepší způsob, jak zákazníka přesvědčit o pravdivosti slov prodejce a vyzkoušet si tak na vlastní kůži například kvalitu materiálu.

Desatero prodavače

Pro prodavače bylo sepsáno desatero, kterým se měl každý řídit a neustále si ho připomínat. Toto desatero si lze prohlédnout na obrázku číslo 4.

Obrázek 4: Desatero prodavače



Zdroj: Končítíková a spol., 2015

6.1.5 Přijetí nových pracovníků a školy pro prodavače

Každý, kdo chtěl zastávat tuto uznávanou pozici, musel mít nejen vrozené vlastnosti, ale především ochotu učit se. Samotnému přijetí předcházela řada kroků. Nejprve musela být zaslána žádost do Zlína o přijetí nového pracovníka. Pokud vedení souhlasilo, žádost byla přeměřována do Školy pro prodavače a žadatel byl zařazen do kurzu nejprve pro prodavače a následně pro aranžéry, punčocháře, účetní, správkaře a pedikéry. Délka kurzu byla týden nebo čtrnáct dní. Závěrečnou prací pro ně bylo vypracování programu, kde zaměstnanec uvedl konkrétní příklady uplatnění nabytých znalostí, a na základě toho získal certifikát. Hodnotilo se čištění, barvení a oprava obuvi, pojmosloví a zbožiznalství, vedení výkazů a účetnictví, provádění inventury, prodej obuvi, ortopedických doplňků a jiného zboží, aranžování výloh, provádění pedikúry, nástroje reklamy, úprava písemností a celkové chování. V průběhu působnosti ve firmě byli v pravidelných intervalech vybízeni k absolvování kurzů, které pro ně byly nejpřínosnější.

Samí zaměstnanci měli iniciativně pracovat na svém vzdělávání. Bylo jim doporučeno číst odborné články v časopisech a hledat inspiraci pro neustálé zlepšování svého vystupování.

V současné době každý uchazeč zašle životopis na prodejnu a vedoucí vybere toho nejvhodnějšího dle jeho zkušeností, a především k časové flexibilitě. Firma nadále provádí školení, kde se učí, jak se chovat k zákazníkům, jaké služby poskytovat, složení obuvi, co se používá na ošetření, jak probíhá výroba a kde se obuv vyrábí a v neposlední řadě i o historii firmy a samotném Tomáši Baťovi. Prvotní zaškolení trvá zhruba dva až tři měsíce. Veškeré informace jsou sepsány v knížce, která slouží jako studijní materiál. Každý zaměstnanec musí při pohledu na danou obuv určit, jaká je její účelovost (obuv vycházková, zimní, společenská, módní, vysoce módní, rekreační, sportovní, domácí, či dětská), v jaké barvě je bota dostupná, jakým způsobem je spojen spodek obuvi s vrškem (lepením, prošíváním), o jaký materiál se jedná (kůže hladká, lakovaná, povrstvená, broušená po líci – nubuk, či po rubu – semiš, a další druhy usně; dále koženka, plast, textil a voděodolná membrána) a další informace.

6.1.6 Prodejní proces

Celý prodejní proces měl řadu pravidel, kterými se musel zkušený prodavač řídit. Při příchodu zákazníka do prodejny jej musel oslovit jako první a nečekat na jeho první

krok. Projevoval mu tím úctou. Během hovoru se měl vyvarovat odborných termínů a poskytnout dostatečné požadované množství informací o produktu, a to pouze pravdivých. Neměl se stydět poukázat na nižší kvalitu, jež byla způsobena nižší cenou výrobku. Do prodejního hovoru mohl prodejce přidat vlastní zkušenosti s výrobkem a doporučení. Pokud v sortimentu nenašel požadované zboží, musel umět poukázat na podobný typ a zvýdihnout jeho výhody.

Při placení zboží prodavači nesměli nutit druhé straně další produkty, nýbrž poukazovat na výhody při použití dané věci. Nešlo o to, aby zákazník nechal v prodejně co nejvíce peněz, ale o to, aby mu nabízené doplňky opravdu posloužily. Bylo velice důležité, aby každý člověk odcházel spokojen se svým nákupem a s poskytnutou službou. Závěrem každý slušný prodejce poděkoval za přízeň a svěřenou důvěru.

6.1.7 Pedikúra a úprava obuvi na prodejně

Ještě před tím, než začal prodavač nabízet požadované zboží, musel se přesvědčit, jakou obuv nosí zákazník v danou chvíli, jak mu vyhovuje a na co je zvyklý. V každé prodejně firmy *Bata* bylo provozováno poradenství v oblasti péče o nohy a pedikúra. Pokud byla zaznamenána „vada“ v oblasti anatomii nohy, daly se v obchodě zakoupit vhodné ortopedické pomůcky. V případě, že si zákazník vybral obuv, která si vyžadovala lehkou úpravu na míru, byla mu na prodejně nabídnuta buď zcela zdarma, nebo za malý poplatek. Končila-li návštěva prodejny zákaznickovou koupí, muselo být zboží hezky zabaleno, neboť dále působilo jako živá reklama.

Služby v podobě pedikúry firma v současné době neposkytuje a s výjimkou velkých prodejen, jako je třeba obchodní dům na Václavském náměstí v Praze, se neprovádí ani oprava obuvi.

6.1.8 Kartotéka

Jedním z nejlepších způsobů jak co nejrychleji a nejkvalitněji obsloužit zákazníka byla kartotéka. Vždy se vztahovala na konkrétního jedince. Na základě souhlasu zákazníka s ním byl sepsán záznamový arch, který obsahoval veškeré informace o něm samotném – jméno, adresu bydliště, záznam o jeho noze, velikost obuvi atd. Kartotéka sloužila oběma stranám. Firma měla veškeré potřebné údaje o svých zákaznících, byla zrychlena obsluha, zaznamenávány větší tržby, vyplnění objednávky zabralo méně času a jeho provedení bylo dokonalejší, zlepšila se vzájemná komunikace a v neposlední řadě si zákazník

mohl poslat pro obuv někoho jiného. Stačilo jen při příchodu do prodejny nahlásit osobní číslo a prodejní proces se rázem zjednodušil.

V současné době se kartotéka již nevyužívá, nicméně je nahrazena věrnostním programem, tzv. členstvím v Baťa klubu. Každý nový zákazník, který se do tohoto programu zapojí, vyplní registrační formulář, kde udá své základní osobní údaje. Na základě toho získá plastovou kartičku, která následně slouží k rychlejší identifikaci při nákupu. Prostřednictvím programu může každý čerpat různé zákaznické slevy v podobě výhodnějších klubových cen, dárků k narozeninám nebo třeba poukázek. Za jednu utracenou korunu získá zákazník jeden bod. Podle toho, kolik jich nasbírá a v jaké bodové kategorii se nachází, obdrží slevovou poukázku na další nákup. Při registraci získá každý nový zákazník dárek a také 200 bodů na svůj účet. Další výhodou Baťa klubu je zaslání novinek na e-mail.

6.1.9 Kniha přání a stížností

Jednalo se o nejlepší způsob kontaktu mezi zákazníkem a vedením podniku. Na každé prodejně byla umístěna kniha, která sloužila k pochvale, uznání, ale i k projevení upřímné nespokojenosti nebo špatné zkušenosti. Každá zpráva, která se v knize objevila, musela být kladně vyřízena osobně, telefonicky či dopisem. Byl to dobrý způsob, jak si zajistit skutečnou odezvu od zákazníků.

Kniha přání a stížností však v současné době na prodejnách chybí. Její náhradou se stal internet. Na webových stránkách firmy může každý zákazník zaslat e-mail se svými požadavky nebo s jinou důležitou informací, kterou chce firmě sdělit. Další způsob kontaktu je formou telefonu nebo facebooku.

6.1.10 Individuální návštěvy a konference

Vedení firmy Baťa se snažilo všemi možnými způsoby zjišťovat přání a potřeby svých potencionálních zákazníků. Mezi takovéto metody lze zařadit i návštěvy domácností. Zástupci firmy přinášeli při návštěvách několik páru obuvi, zjišťovali názory, připomínky, výtky, informace o konkurenčních výrobcích či nápady na další kolekci. Návštěva byla často spojena i s drobnou opravou obuvi a zjišťováním nedostatků u každé z bot. Pro firmu měl tento krok velký smysl, jelikož se na pulty dostávala obuv, na které se z malé části podíleli i zákazníci.

Ještě před tím, než byla nová kolekce uvedena na trh, uspořádala firma tzv. konferenci. Té se účastnili nejen návrháři, výrobci a prodavači, ale i skupinka zákazníků, na kterou se daná kolekce vztahovala. Součástí jejího představení byla společná večeře.

6.2 Shoda zásad Tomáše Bati a R. C. Whiteleyho

Na základě zjištěných výše uvedených přístupů Tomáše Bati k zákazníkovi lze najít shodu se zásadami definovanými R. C. Whiteleyem:

1. **Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka** – Tomáš Baťa věděl, kdo je jeho zákazník a jak se o něj má starat. Pravidelně se zajímal o jeho potřeby a přání.
2. **Naslouchejte zákazníkovi** – Zde můžeme opět uvést fakt, že Tomáš Baťa dobře znal přání a potřeby svých zákazníků. Zajímalo ho, o co mají největší zájem a co jim naopak chybí. Své požadavky mu sdělovali například prostřednictvím knihy přání a stížností na prodejnách.
3. **Učte se od vítězů** – Vždy se snažil hledat nové trendy, směry ve výrobě, podnikal cesty do zahraničí, aby se přiučil novým způsobům řízení atd. Jeho největší inspirací byl Henry Ford.
4. **Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům** – Zaměstnance nechal vyučit ve své firmě, mohli si dodělat školu, zprostředkoval jim kurzy v cizině atd. Tito zaměstnanci pak přicházeli s novými nápady, jak zlepšit řízení firmy. V těchto lidech neviděl konkurenci. Dalším příkladem byly soutěže, ve kterých se mohl kdokoli realizovat a vymýšlet nový design obuvi.
5. **Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků** – Pro nejúčinnější odstranění bariér bylo zajištění lepší komunikace s lidmi, kteří se přímo setkávali se zákazníky, a znali jejich potřeby. Na základě toho vznikla např. služba pedikúry, neboť vady na nohou zabraňovaly lidem v nošení bot.
6. **Měřte, měřte, měřte** – Tomáš Baťa neustále hodnotil, co zákazník požaduje a potřebuje. Ve finančním řízení firmy pravidelně měřil výkonost práce, měl stanovené normy a mzdy podle pracovního výkonu zaměstnance a podle vykonávané činnosti atd.
7. **Přeměňte slova v činy** – Nejlepší způsob, jak mohl potvrdit pravdivost slov, byly skutečné služby, které byly zákazníkům poskytovány.

7 Finanční řízení firmy T. Baťa

Další oblastí, kterou měl Tomáš Baťa dokonale promyšlenou a propracovanou, bylo finanční řízení podniku. Nejprve budou představeny zásady, které vytvořil Tomáš Baťa v minulosti. Autorce práce se nepodařilo téměř nikde prokázat, že jsou tyto zásady plně využívány ve firmě *Baťa, a.s.* v současné době. Nebylo možné získat materiály a poklady, proto lze pouze usuzovat, že většinu z nich firma aplikuje i nyní. Tyto principy byly nadčasové a ve spoustě firem se větší část z nich využívá až teď.

Vedle prvků finančního řízení bude věnována samostatná pozornost hospodaření firmy *Baťa, a.s.* a to v současné době, neboť opět nebylo možné získat podrobnější informace týkající se minulosti. Nejprve je stručně popsáno hospodaření firmy *Baťa a.s.* v letech 2000-2016. Posléze se práce zaměřuje na poslední čtyři roky působnosti, pro které byla vytvořena horizontální a vertikální analýza a analýza vybraných poměrových ukazatelů.

7.1 Prvky finančního řízení

Do této kapitoly spadá samospráva dílen, podrobnější plánování, vnitropodnikové řízení, kalkulace, účetnictví a odměňování. Podkladem pro zpracování této části, není-li uvedeno jinak, byla opět kniha *Baťova soustava řízení* od Romany Lešingrové (2014).

7.1.1 Samospráva dílen

Samospráva dílen je jednou z nejhlavnějších a nejznámějších prvků Baťovy soustavy řízení. Celá myšlenka samosprávy dílen tkví v přeměně myšlení jednotlivých pracovníků na spolupracovníky. Každé oddělení a dílna působila jako samostatný podnik, který nezávisle hospodařil a účastnil se na zisku. V čele oddělení stál mistr, znázorňující post samostatného podnikatele, který byl odpovědný za chod jeho podniku, účastnil se na zisku či ztrátě a byl pomocnou rukou všech jeho podřízených. Stejně tak byl odpovědný i každý dělník, který měl přidělenou určitou práci.

Jak již bylo zmíněno, oddělení působila jako samostatné jednotky, tudíž pracovala sama na sebe. Mezi jednotlivými odděleními vznikl obchodní vztah, avšak s tím rozdílem, že se neobchodovalo na základě tržních cen, ale vnitropodnikových. Oddělení se nesnažila vydělávat na úkor jiného. Vedlo to ke zkvalitnění výroby, k přímé kontrole jednotlivých fází výrobků. Pokud převzatý výrobek nesplňoval sjednané parametry, oddělení

na to upozornilo a nepřijalo ho pro další zpracování. Díky tomuto opatření se dalo lépe určit, kde vznikla škoda a kdo se bude podílet na ztrátě.

Specifickými znaky samostatné jednotky tedy byly (Baťa, 1990):

1. vedoucí pracovník v čele každého oddělení
2. samostatný účet zisku a ztráty, který se každý týden vyúčtoval
3. účast zaměstnanců na zisků celé dílny
4. odpovědnost za vykonanou práci každého pracovníka
5. snaha celého oddělení o nejlepší provedení daného úkolu a z toho vyplývající zisk

Součástí samosprávy byly tzv. sobotní konference, při kterých se scházeli jednotliví zástupci oddělení a hodnotili celkovou odvedenou práci (Stříteský, 2003).

7.1.2 Plánování

O plánování jsme se dozvěděli již v souhrnných principech řízení, nicméně je nutné ho zmínit i zde, jelikož je pro finanční řízení nezbytné a je to jeden z nejdůležitějších aspektů Baťovy soustavy řízení. Je zde zařazeno i proto, že na jeho plnění závisela i výše odměny konkrétního pracovníka. Byl to jeden z hlavních motorů motivace pro zaměstnance. Pokud plnili stanovené plány nebo dokonce překonali danou hranici, byla jim udělena odměna. V případě, že se výsledek práce odchyloval, muselo se uhradit penále.

Plánování byl nástroj, který pomáhal vedení k řízení podniku. Na jeho základě mohla být prováděna kontrola celého hospodaření. Bylo možné posuzovat, jak se skutečnost mění od stanovených předpokladů, jak pracovníci pracují a které části podniku je potřeba věnovat větší pozornost. Samotné plánování vedlo k hlubšímu přemýšlení a uvažování o činnostech podniku jak vedoucích pracovníků, tak i dělníků.

Pololetní plánování:

I zde je nutné zmínit se o pololetním plánování, jež bylo považováno za nejdůležitější. Jeho základem byl plán v hmotných jednotkách a na něj navazovaly plány v hodnotovém vyjádření tzv. rozpočty. Sestavovaly se detailní rozpočty pro hospodářská střediska a dílny, pro hlavní výrobu obuvi ale i ostatní pomocné výroby a nákupy. Výroba a prodej byl mezi sebou propojen.

Nejčastěji se plánovaly náklady, výnosy a zisky jednotlivých oddělení. Centrální kalkulace vyhotovila zúčtovací ceny a na základě toho mohla jednotlivá oddělení mezi sebou obchodovat. Zúčtovací ceny se týkaly materiálu, polotovarů a hotových výrobků.

Dále byly stanoveny úhrady režii dílen a kalkulace všech výrobků a polotovarů. To zajišťovalo hladký průběh vnitropodnikového obchodování mezi jednotlivými odděleními (Stříteský, 2003). Pololetní plány měly být vytvářeny alespoň s dvouměsíčním předstihem a k jejich splnění mělo dojít vždy alespoň 14 dní před datem ukončení (Křeček, 1992).

Nebylo možné se dostat k přesným informacím z oblasti plánování, nicméně bylo zjištěno pouze to, že plány pro náklady, výnosy a zisky se v dnešní době stále používají.

7.1.3 Vnitropodnikové řízení

Aby bylo možné provádět kalkulace a celý systém vnitropodnikového účetnictví, muselo být zrealizováno týdenní vyúčtování a následná sobotní konference.

Týdenní vyúčtování:

Důvodem provádění týdenního vyúčtování bylo lepší plánování, organizace práce a zjištění aktuálního stavu odvedené práce. Na základě toho byla pracovníkům vyplacena mzda a podíly na zisku. Vyúčtování sloužilo pro vedení podniku.

Dílenský výkaz:

Vedoucí zpracovávali týdenní výkazy svých dílen (týdnem se rozuměly dny od čtvrtka do středy). Dílenský výkaz zaznamenával údaje jednak o stavu a pohybu majetku – rozvahové a majetkové účty, ale také výsledkové účty, které vysvětlovaly náklady a výnosy daného oddělení. Vše bylo doloženo dokumenty a schváleno jednotlivými vedoucími. Všechny dílny pak spadaly pod jednoho účetního, který kontroloval zpracované výkazy a sestavoval souhrn za celý koncern.

Sobotní konference:

To, jak byly plněny týdenní předpoklady výroby a prodeje a celkové hospodaření jednotlivých oddělení, bylo posuzováno na konferencích, které byly konány každý týden v sobotu. Konferencí se účastnili vedoucí jednotlivých oblastí závodu, vrcholové vedení a ředitelé zahraničních továren, v čele se „šéfem“. Jednalo se o kolektivní orgán, který projednával a hodnotil dosažené výsledky z předchozího týdne, sestavoval plány pro týden nadcházející, byly projednávány vzniklé nedostatky a jejich odstranění, novinky týkající se techniky a obchodu, nebo například dopady změn proběhlých v organizaci podniku (Lešingrová, 2014).

Konference měly svůj řád a pravidla a byly dvojího druhu. První konference byla uskutečněna pro hlavní vedoucí závodů a druhá, která na ni navazovala, se vztahovala k jednotlivým skupinám.

1. Konference hlavních vedoucích závodů

Na této konferenci se scházeli vedoucí jednotlivých oddělení, hlavní účetní, sekretářka, a především ředitel závodu. Nejprve hlavní účetní předložil řediteli přehled výsledků, na jejichž základě proběhla souhrnná debata všech vedoucích. Následně každý vedoucí předložil informace týkající se jeho oddělení. Celá konference obvykle trvala od sedmi do deseti hodin a všichni účastníci museli vypadat reprezentativně.

2. Konference jednotlivých skupin

Jakmile skončila hlavní konference, každý vedoucí se přesunul do skupiny, kde byli přítomni zástupci jeho oddělení. Prodiskutovaly se zde záležitosti týkající se daného oddělení. Ředitel se účastnil každý týden jiné konference, především dle závažnosti řešených problémů. Konference trvala do dvanácti hodin a poté se vedoucí odebrali na společný oběd, kde byly projednávány výsledky běžného týdne, statistiky a přehledy a probíhala zde především kontrola výsledků. Tato schůze trvala do 16 hodin a byla završena podepisováním jednotlivých výkazů, které prováděl ředitel (Strítěský, 2003).

Vnitropodniková banka:

Tomáš Baťa nechal ve své firmě založit bankovní systém, ve kterém měl každý pracovník svůj vlastní osobní účet. Byl úročen 10 % ročně a spolupracovníci zde měli uložené především pohyblivé části mzdy (podíly na zisku) a jiné úspory. Peníze na účtu sloužily k úhradě ztráty, které se pracovník dopustil. Díky tomu se snižovalo riziko nezaplacení. Každý zaměstnanec si mohl libovolně z účtu vybírat částky pro svou osobní potřebu, avšak musel zanechat alespoň minimum pro případnou úhradu. Výhoda vnitropodnikové banky byla jak pro pracovníky, kteří si tímto způsobem ukládali peníze na vysoce úročené spoření, tak pro podnik, který na základě vkladů získal finanční prostředky na rozvoj a modernizaci firmy. Toto opatření vedlo zaměstnance firmy k hospodaření se svými financemi a dávalo jim pocit sounáležitosti s firmou.

V dnešní době se (alespoň na českém území) upustilo od vnitropodnikové banky a ve firmě se s ní nelze setkat.

7.1.4 Kalkulace

V oddělení výroby byl kladen velký důraz na předběžné stanovení veškerých nákladů na výrobu. K těm musel být připočten i požadovaný zisk a stanovena konečná cena výrobku. Na základě toho vznikaly předběžné kalkulace, při jejichž sestavování musely být brány v úvahu veškeré ekonomické, technické, ale i technologické aspekty týkající se současné situace v podniku. Pokud se něco na daném výrobku změnilo, musela se celá kalkulace předělat a zaktualizovat, aby odpovídala současné situaci.

Kalkulační oddělení

Jediný, kdo mohl zasahovat a cokoliv přikazovat kalkulačnímu oddělení byl pouze tzv. „šéf“ (jak si nechával říkat Tomáš Baťa). Toto oddělení bylo jedno z nejdůležitějších pro celé finanční řízení podniku. Spolupracovalo s výrobou a všemi prodejními odděleními, aby bylo schopné správně stanovit skutečnou cenu a zajistit tak snižování nákladů.

Struktura kalkulace

Veškeré náklady se kalkulovaly přímo na kalkulační jednici. Veškeré vstupy (materiál, suroviny, mzdy atd.), které byly v kalkulaci zahrnuty, byly odvozeny peněžní sazbou. Pro představu si můžeme prohlédnout níže přiloženou tabulku 1, která znázorňuje kalkulaci duše do automobilů o rozměru 4,50 x 18 na jeden kus, na denní plán, na pětidenní (týdenní) pracovní plán a skutečné plnění plánu.

Tabulka 1: Kalkulace duše do automobilů

Položka	Kalkulované náklady na			
	1 kus hal.	denní plán 400 ks (Kč)	týdenní plán (5 denních plánů) 2 000 ks (Kč)	skutečné plnění (4 denních plánů) 1 600 ks (Kč)
1. Materiál přímý (jedic.)	441	1 764	8 820	7 056
2. Závodní dodavatelé	404	1 616	8 080	6 464
Materiál přímý celkem	845	3 380	16 900	13 520
3. Mzda přímá úkolová	283	1 132	5 660	4 528
Přímé (jednicové) nákl.	1 128	4 512	22 560	18 048
Režie dílenská:				
4. Vybrané režijní nákl.	233	932	4 660	3 728
5. Ostatní dílenská režie	450	1 800	9 000	7 200
6. Režie správcovny	50	200	1 000	800
Výrobní náklady	1 861	7 444	37 220	29 776
7. Ceník výrobní (provoz. zisk)	839	3 356	16 780	13 424
Odváděcí cena	2 700	10 800	54 000	43 200

Zdroj: Vlastní zpracování. Křeček, 2015

Materiál přímý celkem obsahoval jak jednicový přímý materiál, který vstupoval do výrobku, tak materiál od závodních dodavatelů. Dále se připočítávaly mzdy jednotlivých pracovníků na jednici, které tvořily společně s přímým materiálem přímé jednicové náklady. Do vybraných režijních nákladů patřily například náklady na elektrický proud nebo údržba, která zahrnovala údržbu strojů a zařízení v dílnách. Paušální částka byla stanovena na jeden výrobek. Ostatní dílenská režie obsahovala platy vedoucích a ostatních povolených pracovníků, zákonné sociální náklady, kancelářské potřeby apod. V neposlední řadě byla do výpočtu výrobních nákladů zahrnuta i režie správcovny. Výpočet na jeden výrobek vycházel ze zkušeností minulých let, z plánovaného množství výrobků na nadcházející půlrok a z předpokladů režijních nákladů oddělení. Ceník výrobní (neboli provozní zisk) zahrnoval částku, kterou si podnik přidal navíc a součtem s výrobními náklady představoval odváděcí cenu výrobku (Křeček, 2015).

Kalkulant

Osoba, která mohla vykonávat tuto profesi, musela mít vysoké odborné znalosti a dobře znát organizaci podniku. Bylo nezbytné, aby se orientovala v procesu výroby a měla zájem se dále vzdělávat. Takový člověk musel být dobrým hospodářem. Do popisu práce patřilo nejen vytváření kalkulací, ale i jejich následná kontrola v praxi a nepřetržitá spolupráce s výrobou (Nádvorník, 1990).

Každý kalkulant by měl dodržovat následující desatero (Stříteský, 2003):

- 1. Mysli dopředu, abys nebyl překvapen.*
- 2. Zajímej se o nové způsoby práce, boty, stroje, organizaci.*
- 3. Nejvíce času věnuj na hledání zlevnění výrobních nákladů.*
- 4. Každou úsporu promítni hned v kalkulaci. Úsporou však nesmí trpět výrobek.*
- 5. Neopomíjej haléřové úspory, haléř v kalkulaci počítej jako 1 000,- Kč.*
- 6. Každou kalkulaci měj doloženou a připravenou pro výrobu.*
- 7. Pamatuj, že nákupce je jako vrba, že čím víc vrbu řežeš, tím víc ona roste.*
- 8. Když všichni mluví o nemožnostech – hledej možnosti.*
- 9. Uvědom si heslo – odpad je zničený majetek.*
- 10. Správnou kalkulací vychováváš zaměstnance ku prospěchu závodu.*

7.1.5 Účetnictví

Dalším klíčovým aspektem ve finančním řízení podniku je účetnictví a ve firmě *Baťa* bylo považováno za jednu z nejdůležitějších činností. Byla využívána dvouokruhová účetní soustava, rozdělena na **provozní a finanční účetnictví**. Nejprve byl však ve firmě zaveden jednotný provozní systém účetnictví, který vyhovoval potřebám podniku. Ten vycházel ze systémů, které používaly firmy v Americe, jimiž se Tomáš Baťa inspiroval. To však trvalo pouze do 20. let 20. století, kdy ministerstvo financí stanovilo systém jednotný, a tak vzniklo finanční účetnictví, které naopak vyhovovalo úřadům a sjednocovalo účetnictví jednotlivých firem. A tak se ve firmě zrodila dvouokruhová účetní soustava, neboť Tomáš Baťa neupustil od původní zaběhlé struktury (Nádvorník, 1990).

Provozní účetnictví

Principem provozního účetnictví byla decentralizovaná forma, kde si každé oddělení vedlo vlastními silami samostatné účetnictví a mohla tak fungovat samospráva dílen. Toto účetnictví bylo úzce spojeno s kalkulacemi, předpoklady, s evidencí majetku, stavu a pohybu zboží, materiálu, polotovarů a také skladů. Každý týden byl vyhotoven již zmíněný dílenský výkaz. Všechno bylo založeno především na **jednoduchosti**. Prioritou bylo, aby účetnictví porozuměl a dokázal ho vykonávat i dělník, nejen člověk s odborným vzděláním, takže profesionálních účetních bylo v podniku velice málo.

Nejen vedoucí, ale i leckterý dělník se mohl podívat, jak si vede jeho dílna, kolik vydělává závod a jak pracoval on sám. Měl přehled o výsledcích týdenní práce. Pro představu sloužil účet, kde byl zobrazen týdenní zisk nebo ztráta i se samotnou účastí pracovníků na zisku/ztrátě. Díky tomu si každý zaměstnanec uvědomoval, že výše jeho mzdy je závislá na kvalitě a množství odpracovaného výkonu. Na sobotních konferencích bylo posléze zhodnoceno hospodaření celého podniku, a v případě nepříznivých výsledků mohla nastat rychlá náprava (Stříteský, 2003).

Finanční účetnictví

V tomto systému hrálo velkou roli především to, aby bylo možné srovnávat mezi sebou účetnictví jednotlivých firem. Evidovaly se stavy a pohyby investic, finančního majetku a cizího kapitálu. Toto účetnictví zpracovávala jedna účtárna a bylo vedeno za celý podnik. Výsledkem práce bylo zjištění hospodářského výsledku a sestavení uzávěrky za dané účetní období, nikoli za týden, jako tomu bylo v provozním účetnictví. Aby se

administrativním pracovníkům zjednodušila jejich složitá práce a zajistilo se sjednocení obou systémů, začal se používat účtovací stroj Elliot-Fischer, který umožňoval zápis veškerých účetních operací finančního do provozního účetnictví (Nádvorník, 1990).

Provozní účetnictví vs. finanční účetnictví

Pro lepší pochopení vztahu těchto dvou oblastí bude níže znázorněno schéma (obrázek 5), kde je uvedeno účtování nákupu kruponu (hovězí kůže). Toto schéma uvedl ve své knize *Baťův systém řízení do roku 1939* Josef Nádvorník (1990). Zásadní rozdíl v účtování byl v cenách, jelikož ve finančním účetnictví se účtovalo dle nákupních cen a v provozním účetnictví dle předem stanovených cen kalkulací. Rozdílná hodnota se následně přeúčtovala na rozdílové konto a dané oddělení kalkulovalo v tomto případě zisk v podobě 4 000,-. Pod pojmem strazza si lze představit soubor dokladů, který se předával finančnímu účetnictví.

Obrázek 5: Schéma rozdílu mezi provozním a finančním účetnictvím

„při nákupu 1 000 kg kruponu á 40,- Kč/kg byl materiál na sklad převzat za cenu kalkulační, tj. á 44 Kč/kg a bylo účtováno následovně:

Finanční účetnictví:

<i>Strazza:</i>		MD	DAL
konto nákupu	1101	40 000	
konto dodavatele	1041		40 000

Provozní účetnictví:

		MD	DAL
převody zboží	000		40 000
sklad odd. nákupu	110/01	44 000	
rozdíl odd. nákupu	110/50		4 000
		44 000	44 000“

Zdroj: Vlastní zpracování. Nádvorník, 1990

7.1.6 Odměňování

Jak již bylo několikrát zmíněno, k zainteresovanosti pracovníků docházelo díky celému systému řízení v podniku. Díky tomu všichni dělníci a pracovníci plnili své úkoly, jak nejlépe dovedli. Tomáš Baťa byl toho názoru, že za dobrou práci je třeba náležitě zaplatit a za špatnou potrestat. Pokud by jejich snaha a ochota nebyla náležitě odměněna, jejich míra plnění pracovních úkolů by byla minimální. Možnosti odměňování byly dvě: **nehmotné** a **hmotné** (Křeček, 2015).

Nehmotné odměňování

Co se týká nehmotné zainteresovanosti, bylo potřeba dát pracovníkům najevo, že si jejich práce podnik opravdu cení. Dostávali uznání, jmenování nebo byli vyzdvihnuti v závodním tisku. Šlo spíše o to, aby si sami zaměstnanci byli vědomi toho, že vedení o jejich oddanosti k práci ví.

Hmotné odměňování

Mnohem značnější vliv měl ukazatel hmotné zainteresovanosti. Každý přesně dopředu věděl, jaké množství musí vyrobit a kolik za to dostane peněz. Sám si mohl svou mzdu vypočítat. Zaměstnanci mohli dostávat finanční odměny v několika možných podobách: základní mzdu, účast na zisku a ostatní zvláštní odměny. Dalšími benefity byly například podpory pro dlouhodobě nemocné zaměstnance či dary novorozencům ve výši 1000 Kč. Tento vklad byl uložen na vkladní knížku, kde se pravidelně úročil 10 % po dobu 24 let.

V současné době mají v České republice zaměstnanci podobné odměny, jako v jiných firmách – zaměstnanecké kartičky, zvýhodněné ceny produktů, slevy, pracovní obuv a oblečení.

7.1.7 Čtyři formy mzdy

Tomáš Baťa založil čtyři formy mzdy: **individuální úkolová mzda, kolektivní úkolová mzda, mzda s podílem na zisku a ztrátě a pevná mzda**. Nejdůležitější složkou byla úkolová mzda, ke které se individuálně po zásluze připisovaly další odměny (Lešingrová, 2014).

Individuální úkolová mzda

Velikost úkolové mzdy se odvíjela od skutečného množství vykonané práce. K výpočtu sloužily přesné úkolové sazby, které se se skutečným množstvím výkonů násobily. Na základě toho si mohl každý pracovník vypočítat výši své denní mzdy. Mzdy za jednotlivé dny byly sečteny a byly vypláceny každý týden (v pondělí a v úterý) v hotovosti. Tyto dny byly stanoveny z logického důvodu, aby zaměstnanci vydělané peníze nerozvážně neutráceli ve dnech volna (Lešingrová, 2014).

Kolektivní úkolová mzda

Pro pracovníky, kteří odváděli práci na běžícím pásu (téměř polovina personálu firmy) byla uplatňována kolektivní úkolová mzda. Za každou jednotku výroby v jedné dílně byla vyplacena suma. Ta byla roznásobena počtem vykonaných jednotek a následně byla rozpočítána mezi jednotlivé pracovníky (Lešingrová, 2014).

Mzda s podílem na zisku a ztrátě

„Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomocí tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali.“ (Baťa, 1990).

Dalším prvkem, jak zapříčinit větší výkonnost zaměstnanců byla účast na zisku a ztrátě. Dokud nebyla účast zavedena, odváděl pracovník svou práci bezmyšlenkovitě a soustředil se pouze na prospěch svůj, nikterak na to, jak bude v práci pokračovat jiný dělník. Tento krok měl vést k úspoře materiálu a probuzení většího zájmu o práci. Což také naplnilo veškeré očekávání. Dělníci si připadali více součástí celého systému a pracovali efektivněji (Baťa, 1990).

Na základě účasti na zisku a ztrátě chtěl Baťa vybudovat samosprávu dílen. K tomu, aby toho mohl docílit, musely být splněny následující předpoklady:

- Každý spolupracovník si mohl vypočítat svou účast sám.
- Každý týden muselo být vyúčtováno dosažení zisku.
- Účast musela být vypočítána na každé oddělení zvlášť, aby bylo možno stanovit konkrétní zásluhy spolupracovníků (Lešingrová, 2014).

Pevná mzda

Tyto odměny náležely lidem, kteří nemohli nijak přispět k zvyšování zisku a nevztahoval se na ně nárok na poskytnutí účasti na zisku. Jednalo se především o zaměstnance účtárny, personálního oddělení, archivu apod. K jejich týdennímu platu mohli navíc získat fixní odměny, na základě jejich iniciativy, výkonnosti a přístupu k práci (Lešingrová, 2014).

Pro srovnání se současností se autorce práce bohužel nepodařilo zjistit, jaké formy mzdy fungují nyní ve firmě *Baťa, a.s.*

7.1.8 Zvláštní odměny

Tomáš Baťa předpokládal, že čím rychleji budou zaměstnanci pracovat za účelem dosažení vyšší mzdy, tím je větší pravděpodobnost, že vzroste počet špatných pokažených výrobků. Proto zaváděl další opatření, která měla chybovosti zamezit. Mezi ně můžeme zařadit například odměny z úspor, odměny za výkon mezioperační kontroly nebo odměny za zvláštní výkon nebo nápad (Stříteský, 2003).

Odměny z úspor – Častým problémem v podniku je plýtvání materiálem, a to právě z důvodu, že zaměstnanci nijak nepocitují rostoucí náklady na spotřebu. Velice chytrým nápadem, jak tomu zamezit a snížit nepřesnost vykonané práce, byly odměny. Každý dělník, který proměňoval materiál na polotovary nebo hotový výrobek, dostával 50% podíl z úspory. A to i mistr výroby, který se snažil minimalizovat veškeré možné náklady. Za úsporu 1 Kč získal 10 haléřů. Toto vedlo k hospodárnosti všech pracovníků. Všichni o své práci přemýšleli a usilovali o co největší úspory (Lešingrová, 2014).

Odměny za výkon mezioperační kontroly – Dalším přilepšením k platu, které mohli získat vybraní pracovníci, byla mezioperační kontrola, kdy kontroloři náhodně kontrolovali jakost výrobků a v případě závady výrobek vraceli.

Odměny za zvláštní výkon nebo nápad – Iniciativa zaměstnanců se ve firmě *Baťa* velice cenila a každý, kdo přispěl něčím novým, byl odměněn speciální prémie.

7.2 Hospodaření firmy Baťa a. s. v ČR v současnosti

Nejprve bude znázorněno hospodaření firmy *Baťa a.s.* za roky 2000-2016. V příloze 3 si lze prohlédnout podrobnou tabulku vývoje vybraných jednotlivých položek z rozvahy a výkazu zisků a ztráty, které se na výsledku hospodaření podílejí. Zároveň jsou v příloze 4 uvedeny účetní postupy používané ve firmě.

Následně jsou vybrány poslední čtyři hospodářské roky firmy *Baťa, a.s.* pro které je zpracována analýza absolutních a poměrových ukazatelů. Byly vybrány pouze některé ukazatele, které mají největší vypovídací schopnost.

7.2.1 Stručný přehled hospodaření firmy Baťa, a.s. za rok 2000 až 2016

Jak již bylo zmíněno, v této části práce je představeno hospodaření celé firmy *Baťa, a.s.* (výrobní i obchodní divize) na území České republiky v letech 2000-2016. Na

základě výročních zpráv, zveřejněných firmou *Baťa, a. s.* ve sbírce listin, byl vytvořen graf (obrázek č. 6), jenž představuje hospodaření firmy za jednotlivé roky. Firma v těchto letech zaznamenala výkyvy ve výsledcích hospodaření. V příloze 5 si lze všimnout samostatné tabulky s hospodářským výsledkem za jednotlivé roky.

Obrázek 6: Graf výsledku hospodaření firmy v letech 2000 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s.

Jak je z grafu patrné, za první sledované roky docházelo k mírnému růstu hospodářského výsledku. Firma každoročně zvyšovala svůj tržní podíl a upevňovala svou vedoucí pozici na trhu. V roce 2003 došlo k poklesu obratu z důvodů snížení turistického ruchu, ukončení šesti maloobchodních prodejen a zhoršení dopravy v Praze z důvodu povodní. I přes to bylo v tomto roce dosaženo nejlepšího výsledku hospodaření za sledované roky, a to zisku 99 373 tis. Kč.

V následujících několika letech sice firma nadále dosahovala zisku, nicméně docházelo k pravidelnému poklesu, a to až do roku 2008, kdy byla zaznamenána nejnižší hranice 1 652 tis. Kč. Klíčová byla druhá polovina tohoto roku, jelikož nastoupila hospodářská krize, která pokračovala až do roku 2009. Na základě přiložené tabulky v příloze 4 si lze všimnout pravidelného snižování tržeb. Prodejní výsledky byly negativně ovlivněny nepříznivou situací na trhu, rekonstrukcí prodejen, dopady zavedených evropských antidumpingových cel na dovoz usňové obuvi z Číny a Vietnamu, ale i klimatickými podmínkami především v zimních obdobích, které zapříčinily nadměrné zásoby zimní obuvi. V roce 2009 firma poprvé skončila v „červených číslech“ – ztrátě 16 429 tis. Kč. Tržby v tomto roce ovlivnilo snížení poptávky po výrobcích, nárůst konkurence, změny sazby

DPH z 5 % na 9 %. Firma se pokusila o kroky, které měly vést k zamezení prohlubování ztráty, a to například redukce nákladů, optimalizace prodejní sítě a optimalizace kolekce v návaznosti na nové trendy. Krize zasáhla zaměstnance továrny v Dolním Němčí. Firma zredukovala počet zaměstnanců o polovinu (Zpravodajství ČTK, 2010).

Od tohoto roku si lze všimnout kolísavého dosahování zisku a to až do roku 2014. V tomto roce byla zaznamenána „obří“ ztráta 190 630 tis. Kč. Jako příčinu této ztráty firma uvádí změnu obchodního modelu společnosti, který se navrátil k lokální tvorbě kolekci a marketingových aktivit. V době zpracování této práce firma *Baťa* ještě nezveřejnila účetní závěrku a přesná čísla výsledku hospodaření pro rok 2017. Nicméně magazín *Forbes* přinesl článek, který potvrzuje, že se firmě pro tento rok dařilo a skončila výrazně nad plánem (Kalouš, 2018).

7.2.3 Podrobné hodnocení třech hospodářských let

Pro zhodnocení hospodaření jednotlivých let byla nejprve vytvořena výchozí tabulka 2, ve které jsou uvedeny pouze některé ukazatele z rozvahy a výkazu zisků a ztráty. Následně byla zpracována analýza horizontální, vertikální a analýza vybraných poměrových ukazatelů. Pod každou z nich je zhodnocení, které reaguje na změny zjištěné nejen z těchto analýz, ale i z výročních zpráv.

Tabulka 2: Výchozí tabulka pro následné analýzy

Ukazatel	Rok			
	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	437 233	306 716	258 998	211 118
Oběžný majetek	676 538	611 452	593 090	609 824
Zásoby	371 712	394 381	419 330	423 193
Krátkodobý finanční majetek	222 374	85 447	27 419	33 920
Vlastní kapitál	903 191	557 758	456 377	389 494
Cizí zdroje	203 286	352 973	390 896	425 313
Krátkodobé závazky	200 220	330 132	288 157	301 123
Celková aktiva/pasiva	1 121 947	925 578	862 993	831 457
EBIT	26 197	- 179 856	- 141 403	- 45 971
Tržby za prodej zboží	1 593 829	1 386 545	1 461 200	1 476 104
Výkony	228 727	324 234	286 107	288 638
Tržby za prodej DM a materiálu	19 908	6 210	21 599	11 360
Provozní výnosy celkem	1 845 946	1 719 440	1 772 380	1 780 939
EAT	7 578	- 190 630	- 155 968	- 66 695
Náklady vynaložené na prodané zboží	933 002	894 670	934 938	850 370
Výkonová spotřeba	484 532	599 656	569 050	566 127
Odpisy	69 799	60 397	62 444	61 467
Osobní náklady	300 450	293 706	301 599	322 293
Provozní náklady celkem	1 819 749	1 899 286	1 913 783	1 826 910

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2013-2016

Tabulka číslo 2 (str. 59) slouží jako zdroj dat pro následné analýzy. V příloze 6 a 7 si lze všimnout vlastního zpracování rozvahy a výkazu zisků a ztrát pro všechny výše uvedené roky.

Horizontální analýza

Tabulka 3: Horizontální analýza za roky 2013-2016

Ukazatel	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA					
	2014/2013		2015/2014		2016/2015	
	AZ (Kč)	RZ (%)	AZ (Kč)	RZ (%)	AZ (Kč)	RZ (%)
Dlouhodobý majetek	-130 517	- 29,85	-47 718	-15,56	-47 880	-18,49
Oběžný majetek	- 65 086	- 9,62	-18 362	- 3,00	16 734	2,82
Zásoby	22 669	6,10	24 949	6,33	3 863	0,92
Krátkodobý finanční majetek	-136 927	- 61,58	-58 028	-67,91	6 501	23,71
Vlastní kapitál	-345 433	- 38,25	-101 381	-18,18	-66 883	-14,66
Cizí zdroje	149 687	73,63	37 923	10,74	34 417	8,80
Krátkodobé závazky	129 912	64,88	-41 975	-12,71	12 966	4,50
Celková aktiva/pasiva	-196 369	- 17,50	-62 585	- 6,76	-31 536	- 3,65
EBIT	-206 053	-786,55	38 453	-21,38	95 432	-67,49
Tržby za prodej zboží	-207 284	- 13,01	74 655	5,38	14 904	1,02
Výkony	95 507	41,76	- 38 127	- 11,76	2 531	0,88
Tržby za prodej DM a materiálu	- 13 698	- 68,81	15 389	247,81	- 10 239	-47,40
Provozní výnosy	-126 506	- 6,85	52 940	3,08	8 559	0,48
EAT	-198 208	-2615,57	34 662	-18,18	89 273	-57,24
Náklady vynaložené na prodané zboží	- 38 332	- 4,11	40 268	4,50	-84 568	- 9,05
Výkonová spotřeba	115 124	23,76	-30 606	- 5,10	- 2 923	- 0,51
Odpisy	- 9 402	- 13,47	2 047	3,39	- 977	- 1,56
Osobní náklady	- 6 744	- 2,24	7 893	2,69	20 694	6,86
Provozní náklady	79 537	4,37	14 497	0,76	-86 873	- 4,54

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2013-2016

Výše uvedená tabulka znázorňuje jak absolutní změnu jednotlivých ukazatelů (AZ), tak procentuální změnu (RZ).

Rok 2014 – Bohužel nebyla zveřejněna pro tento hospodářský rok výroční zpráva, proto vycházíme z roku 2013 a 2015. V roce 2014 došlo ke komplexní změně obchodního modelu společnosti, což se prudce odrazilo na výsledku hospodaření, který klesl o 198 208 tis. Kč. Dále tento rok přinesl zahájení nové etapy modernizace podniku, za účelem zvýšit výrobu na domácím trhu, konkrétně v Dolním Němčí. Společnost *Baťa, a.s.* se díky rozsáhle změně obchodního modelu navrátila k lokální tvorbě kolekcí a marketingových aktivit. Docházelo tak k likvidaci centrálních kolekcí v maloobchodních jednotkách, dále společnost zahájila optimalizaci sítě svých prodejen. Dále v tomto

roce došlo k rozdělení odštěpením části jmění firmy *Baťa, a. s.* na nástupnickou společnost *HERITAGE REAL ESTATES s.r.o.* V důsledku odštěpení došlo ke snížení základního kapitálu o 310 558 tis. Kč, což se promítlo nejen v položce vlastní kapitál, ale i u dlouhodobého majetku, který se snížil o 29,85 %. Významný podíl na tomto snížení měl dlouhodobý hmotný majetek společnosti, kde došlo ke značnému odštěpení části pozemků, budov a staveb, a dále zanedbatelnému množství dopravních prostředků a stojů. Největší vliv na snížení oběžných aktiv měl krátkodobý finanční majetek, kde došlo ke snížení především na účtu v bankách. Prudký nárůst o 73,63 % zaznamenal ukazatel cizí zdroje, a to v rámci bankovních úvěrů a krátkodobých závazků. V tomto roce nedocházelo k růstu tržeb za zboží, v důsledku uzavření prodejen. Naopak lze na základě analýzy konstatovat výrazný růst výkonů o 41,76 %, a to díky prodejem vlastních výrobků. Výkonová spotřeba dosáhla jako jediná z nákladů nárůstu, a to 23,76 %.

Rok 2015 – Společnost *Baťa, a.s.* pokračovala v tomto roce ve zvyšování efektivity obchodní sítě. Tato optimalizace přinesla otevření nových prodejních míst. V Dolním Němčí opět probíhala restrukturalizace. To se podepsalo na snížení tržeb z prodeje vlastních výrobků a v celkovém poklesu výkonů o 11,76 %. Dále docházelo k nepatrnému zvýšení tržeb za prodej zboží (o 5,38 %) oproti loňskému roku. Rapidní nárůst byl však zaznamenán u tržeb za prodej DM a materiálu, a to o 15 389 tis. Kč. To se promítlo i v ukazateli dlouhodobý majetek (- 47 718 tis. Kč), a to téměř ve všech jeho formách. V tomto roce došlo především k prodeji pozemků, strojního zařízení, budov a dopravních prostředků. Společnost dále snížila stav oběžného majetku o 3 %, avšak největší podíl na poklesu měl opět krátkodobý finanční majetek. Tento pokles byl způsoben především nižším inkasem pohledávek a zvýšení stavu zásob, které vážou finanční prostředky podniku. Z analýzy lze vypočítat snížení předchozí ztráty o 18,18 %.

Rok 2016 – V tomto roce obchodní korporace zaznamenala růst tržeb, který byl zapříčiněn úspěšnou optimalizací obchodního modelu podniku ve vztahu k roku 2014. Tento pozitivní hospodářský jev se odrazil na výrazném snížení ztráty, a to o 57,24 %. Osobní náklady v tomto roce vykazovaly zvýšení o 6,86 %. Dlouhodobý majetek zaznamenal pokles o 18,49 % oproti předchozímu roku, v němž se promítlo i uzavření dvou neefektivních prodejen. Z analýzy je patrný nárůst oběžného majetku o 16 734 tis. Kč, a to díky nárůstu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku z důvodu zvýšení bankovních úvěrů.

Vertikální analýza

Tabulka 4: Vertikální analýza za roky 2013-2016

Ukazatel	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA			
	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	38,97	33,14	30,01	25,39
Oběžný majetek	60,30	66,06	68,72	73,34
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	80,50	60,26	52,88	46,84
Cizí zdroje	18,12	38,14	45,30	51,15
Provozní výnosy celkem	100%	100%	100%	100%
Tržby za prodej zboží	86,34	80,64	82,44	82,88
Výkony	12,39	18,86	16,14	16,21
Tržby za prodej DM a materiálu	1,08	0,36	1,22	0,64
Provozní náklady celkem	100%	100%	100%	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	51,27	47,11	48,85	46,55
Výkonová spotřeba	26,63	31,57	29,73	30,99
Odpisy	3,84	3,18	3,26	3,36
Osobní náklady	16,51	15,46	15,76	17,64

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2013-2016

V tabulce 4 je znázorněna vertikální analýza podniku Baťa, a.s. Základem pro procentuální podíl u rozvahy je suma aktiv a pasiv, a u výkazu zisků a ztráty provozní náklady a výnosy celkem.

Aktiva – Na základě tabulky lze říci, že oběžný majetek za všechny sledované roky značně převyšoval majetek dlouhodobý. V těchto letech si můžeme všimnout rostoucího trendu. V roce 2013 byl ve výši 60,30 %, následují rok 66,06 %, v roce 2015 došlo opět ke zvýšení na 68,72 % a v poledním roce 73,34 %. Tento poměr je pochopitelný, neboť předmětem podnikání firmy Baťa, a.s. je obchodní činnost a výroba obuvi. Největší vliv na tento výsledek měly rostoucí zásoby a krátkodobé pohledávky a každoroční snižování dlouhodobého hmotného majetku.

Pasiva – V tabulce lze vyčíst, že podnik financoval svůj majetek z vlastního kapitálu. To se potvrzuje i při pohledu do přílohy 3, kde si lze všimnout každoroční značné převahy. Za sledované roky je však zaznamenán jeho pravidelný pokles. V prvním sledovaném roce dosahoval 80,50 % z celkových pasiv, v dalším roce 60,26 %, v roce 2015 byl 52,88 %, a v posledním roce se poprvé dostal pod hranici padesáti procent (46,84 %). To je zapříčiněno především nepříznivými výsledky hospodaření a rostoucími bankovními úvěry.

Náklady a výnosy – Jak se dalo očekávat, z hlediska výnosů bylo největší zastoupení v tržbách za prodej zboží. Ty představovaly v průměru 83 % celkových výnosů. Ukazatel výkonů zaznamenal pravidelné kolísání. Náklady vynaložené na prodané zboží dosahovaly z celkových provozních nákladů v průměru 48,45 %. U výkonové spotřeby docházelo nejprve ke zvýšení procentuálního podílu, dále k mírnému snížení a v posledních letech se jejich stav opět o necelé procento zvýšil. Osobní náklady v prvních dvou letech nejprve klesaly a následně docházelo k jejich pravidelnému navyšování. Tvoří tak průměrně 16,34 % provozních nákladů.

Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Na základě zjištěných informací z horizontální a vertikální analýzy byly následně vybrány základní poměrové ukazatele, které mají určitou vypovídací schopnost. Výsledky těchto ukazatelů si lze prohlédnout v tabulce 5. Údaje jsou porovnávány za jednotlivé roky.

Tabulka 5: Vybrané poměrové ukazatele

Ukazatel	Rok			
	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost (v %)	18,12	38,14	45,30	51,15
Koeficient samofinancování (v %)	81,88	61,86	54,70	48,85
Rentabilita aktiv (ROA) (v %)	2,33	-19,43	-16,39	-5,53
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (v %)	0,84	-34,18	-34,18	-17,12
Rentabilita tržeb (ROS) (v %)	1,44	-10,51	-8,09	-2,60
Běžná likvidita	3,38	1,85	2,06	2,03
Rychlá (pohotová) likvidita	1,52	0,66	0,60	0,62
Okamžitá likvidita	1,11	0,26	0,10	0,11
Rychlost obratu celkových aktiv	1,62	1,85	2,02	2,12

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2013-2016

Zadluženost – Ukazatel celkové zadluženosti vypovídá o tom, v jaké míře podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Je tedy patrné, že firma ve sledovaných letech nevykazovala vysoký stupeň zadluženosti. Lze si však všimnout, že postupně docházelo k pravidelnému nárůstu cizích zdrojů, a to z důvodu zvyšování bankovních úvěrů a krátkodobých závazků. **V roce 2014** došlo k rozdělení odštěpením části jmění firmy *Baťa, a. s.* na nástupnickou společnost *HERITAGE REAL ESTATES s.r.o.* V důsledku odštěpení došlo ke snížení základního kapitálu o 310 558 tis. Kč, což má vliv na snížení koeficientu samofinancování a zvýšení celkové zadluženosti.

Rentabilita – Obecně rentabilita vyjadřuje výkonnost podniku neboli ziskovost. Jak je z tabulky patrné, k požadovanému zisku však došlo pouze v prvním sledovaném roce. Rentabilita celkových aktiv udává, že jedna investovaná koruna (bez ohledu na to, z jakých zdrojů pochází) přináší 2,33 zisku. Dále v tomto roce připadá na 1 Kč akcionářem investovaného kapitálu 0,84 Kč čistého zisku. Z rentability tržeb lze vyvodit závěr, že 1 Kč dosažených tržeb představuje 1,44 Kč zisku. V ostatních letech lze obecně mluvit o ztrátovosti. V každém roce je zaznamenána záporná hodnota v oblasti rentability aktiv, vlastního kapitálu i rentability tržeb. Tento fakt je zapříčiněn ztrátou ve výsledku hospodaření – největší v roce 2014. Od tohoto roku se však s každým rokem ztráta snižuje, a na základě toho dochází ke značnému snížení ztrátovosti v jednotlivých oblastech.

Likvidita – U všech ukazatelů likvidity je patrný výraznější pokles v roce 2014. Ten je zapříčiněn zejména poklesem krátkodobého finančního majetku spojeného zřejmě s rozsáhlou změnou obchodního modelu. Tato změna vedla společnost k navrácení k lokální tvorbě kolekcí a k likvidaci centrálních kolekcí v maloobchodních jednotkách. Došlo také k optimalizaci sítě prodejen. Tato velká změna se samozřejmě dotkla všech ukazatelů likvidity, jak je patrné v uvedené tabulce. V prvním sledovaném roce si lze všimnout vyšší hodnoty běžné likvidity, než je doporučeno. Na základě toho můžeme říci, že podnik měl v těchto letech v oběžném majetku (především v zásobách) hodně peněžních prostředků a případná přeměna na peníze může trvat delší dobu. V dalších sledovaných letech se firmě dařilo pohybovat se v doporučených hodnotách, což značí optimální strukturu oběžného majetku. Pohotová likvidita kromě prvního roku nedosahuje na doporučené hodnoty. Je zde velké riziko, že firma *Baťa, a.s.* nebude schopna hradit své krátkodobé závazky včas a v plné výši. To je z důvodu nedostačujících finančních prostředků a příliš velkých pohledávek. Po očištění od pohledávek vznikne likvidita okamžitá. V prvním sledovaném roce měla firma více finančních prostředků, než bylo potřeba. Nicméně za poslední sledované roky došlo k poklesu pod doporučenou hodnotu. Firma nedisponovala v těchto letech s dostatkem krátkodobého finančního majetku.

Aktivita – Ve sledovaných letech docházelo k pravidelnému nárůstu obrátu celkových aktiv. Pro podnik je tento jev velice přínosný, neboť docházelo ke zvyšování tržeb a snižování celkových aktiv.

Lze říci, že veškeré kroky, které firma provádí ve vztahu k zákazníkovi, se později promítají do finančního řízení firmy. V obecném slova smyslu je to právě zákazník, kdo nám do firmy přináší peníze, a kdo má vliv na existenci podniku na trhu. Proto je třeba věnovat mu náležitou pozornost, neboť jeho počínání výrazně ovlivňuje možnosti firmy. Pokud známe přání a potřeby zákazníků, vytvoříme produkt takový, jaký oni chtějí. Následně získáme jejich peníze a můžeme začít finančně řídit podnik – investovat do hmotného a nehmotného majetku, nakupovat materiál, odměňovat zaměstnance, rozhodovat o rozdělení zisku atd. Tyto dvě kategorie se tedy značně prolínají a firmy jim oběma musí věnovat velkou pozornost.

8 Návrhy na řízení firmy podle T. Bati

Doposud byly představeny jednotlivé prvky Bat'ovy soustavy řízení, které byly v minulosti ve firmě uplatňovány. Po prostudování celé řady materiálů a podkladů, které byly dostupné na internetu, a na základě ochoty vedoucí jedné nejmenované vybrané prodejny, bylo možno obohatit některé části práce o současné informace, a podařilo se tak v tomto ohledu porovnat dvě rozdílná období. V některých oblastech řízení se však v současnosti vyskytují z autorčina pohledu nedostatky. Tyto nedostatky mohou být také jedním z důvodů, proč firma v posledních letech vykazuje ve výsledku hospodaření ztrátu.

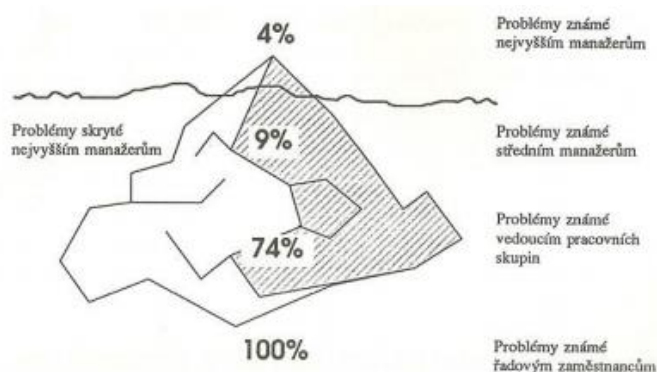
Na základě zjištěných informací lze firmě doporučit následující návrhy, které se budou týkat nejprve vztahu k zákazníkovi, a následně i zlepšení hospodaření firmy *Bat'a, a.s.* Všechny tyto kroky mohou přispět k zvýšení spokojenosti zákazníka, což se dále promítne ve financích firmy v podobě vyšších tržeb. Díky těmto krokům může firma zlepšit svou hospodářskou situaci.

8.1 Ve vztahu k zákazníkům

Vytvoření toku informací

Nejpodstatnější věcí, na kterou by se měla firma *Bat'a, a.s.* zaměřit, je vytvoření toku informací. Z rozhovoru není patrné, jakým způsobem předávají prodavačky informace vedoucím, nicméně lze doporučit, aby byl vytvořen systém, díky kterému se požadavky a stížnosti zákazníka dostanou až k vedení firmy. Ve většině případů se k manažerům informace o požadavcích běžných zákazníků nedostanou.

Obrázek 7: Ledovec nevědomosti



Zdroj: Whiteley, 1991

Pro představu slouží ilustrační obrázek č. 7, tzv. „ledovec nevědomosti“, na který poukázal ve své knize Whiteley (1991). Podle něj se k nejvyšším manažerům dostanou

pouze 4 % informací o problémech zákazníků, které jsou známy řadovým zaměstnancům, a tudíž nedochází k jejich vyřešení

Obsluha prodejny je první osoba, která se s problémy potýká. Firmě lze doporučit, aby si prodavači zapisovali do sešitů jakékoli informace, týkající se požadavků zákazníků. Tyto informace by měly být předávány v určitých časových úsecích osobám na vyšších pracovních pozicích. Takto by měly postupovat dál, až k TOP managementu, který by mohl díky tomu plnit dané požadavky. Výsledkem bude opět spokojenost zákazníků, neboť bude vyslyšeno jejich přání.

Motivací pro zaměstnance při předávání informací vyššímu oddělení může být například finanční odměna. Tu lze udělit v případě, že se díky obstarání a vyřízení požadavků zvýší spokojenost zákazníků.

Kniha přání a stížností

Firmě by měla zvážit navrácení ke knize přání a stížností na prodejnu. Tento způsob zpětné vazby od zákazníka považuji za velice přínosný pro firmu. Kniha je vedena anonymně, tudíž se zákazníci nemusí bát vyjádřit svůj názor. Je pravda, že v posledních letech jsou někteří zákazníci náročnější a nelze se zavděčit každému, nicméně může se jednat o bezplatný zdroj informací.

Návrat k osobní komunikaci

V současné době jsou zákazníci neustále odkazováni na internetové stránky, kde si mohou objednat obuv nebo se v případě nejasností spojit s vedením firmy přes e-mail. V této době je komunikace přes internet zajisté potřeba, nicméně firma by neměla zapomínat na zákazníky, kteří počítač příliš neovládají a ani o to nemají zájem. Mnoho zákazníků si stížnost či požadavek s odstupem času raději rozmyslí. Proto se firmy mnohdy ani o připomínkách svých zákazníků nedozví.

Bylo by tedy vhodné, aby za dané situace byla zákazníkovi prodavačkou nabídnuta i možnost okamžitého vyřízení. Firma se zaměřuje především na ženy pokročilého věku a měla by tomu přizpůsobit i některé kroky. Může docházet i k tomu, že tímto způsobem přichází firma o finance.

Vstřícnost a ochota

Firma na svých webových stránkách zdůrazňuje ochotu odpovědět jakýmkoli dotazům od zákazníka. Nicméně i přes použití výše uvedených způsobů, firma nebyla

schopna vyjádřit se k tomu, zda jsou zásady objevené v minulosti ve firmě nadále využívány. Stojí za uvážení, zda si firma tyto principy střeží a neposkytuje je dále, nebo jde spíše o neochotu. V tomto směru by se mělo vedení firmy zamyslet a zvážit případné změny.

Pedikúra

Jak již bylo zmíněno, v současné době se neposkytují služby v podobě pedikúry. Pro firmu by však bylo vhodné, aby se zamyslela nad tím, zda by o tyto služby neměli zákazníci (alespoň ve větších městech) opět zájem. Pedikúra je v dnešní uspěchané době zejména ženami velmi vyhledávaná služba, a pokud by ji vykonávala osoba s patřičnými znalostmi a zkušenostmi, která by klientům zároveň pomohla s ortopedickými problémy, mohla by to pro firmu být dobrá příležitost k získání větší přízně zákazníků. Nemluvě o dodatečném nákupu potřebných ortopedických pomůcek v baťově prodejně. Zároveň by tyto služby mohly být kombinovány s různými slevami při koupi obuvi nebo se sbíráním bodů v rámci Baťa klubu. Firmě by tento krok mohl přinést úspěchy a zvýšit tržby. Firma by proto mohla provést alespoň výzkum, na základě kterého by zjistila, zda by tuto službu zákazníci vyžadovali.

Zvýšení povědomí o značce Baťa na českém území

Téměř každý člověk v České republice ví, kdo byl Tomáš Baťa, neboť se mu ihned vybaví obuv. Co se však v současné době opomíjí, je systém řízení, který nám zde Baťa zanechal. Ve většině případů se člověk dozvídá o odkazu Tomáše Bati až na základě vlastní iniciativy. Další z možných návrhů pro firmu je obrátit se na školy, které by zařadily baťův odkaz do programu výuky. Zvýšilo by se tak povědomí o značce a lidé by firmu mohli začít vidět v jiném světle, neboť by zjistili, co stálo za jejím vybudováním.

Odměny pro zaměstnance

Jak již bylo zmíněno, v současné době jsou odměny pro zaměstnance ve většině případů totožné s benefity v jiných firmách. Vhodné by bylo zamyslet se nad tím, zda by obdobné výhody aplikované v minulosti, nebylo možné využít i nyní. Toto opatření by mohlo vést k větší motivaci zaměstnanců, pozvedlo by to jejich pracovní nasazení a v neposlední řadě i samotné jméno firmy. Tím není myšlena výstavba baťovských domků, škol nebo sportovišť. Mohlo by se jednat o jednodušší formu, a to například výstavbu rekreačního centra, které by mohli využívat nejproduktivnější zaměstnanci.

8.2 Ve vztahu k hospodaření firmy Baťa, a.s.

Zadluženost

Ve firmě *Baťa, a.s.* sice v posledních letech docházelo k pravidelnému zvyšování celkové zadluženosti, nicméně nebyly zaznamenány vysoké hodnoty, které by měly na firmu negativní vliv. Firmě lze doporučit, aby se nadále držela obecné zásady, která tvrdí, že by měl být vlastní kapitál o něco vyšší než cizí. V případě vysoké hodnoty celkové zadluženosti totiž věřitelé podstupují velké riziko, že přijdou o investovaný kapitál. Mohl by tak nastat problém při získávání úvěru.

Firma by si tedy měla hlídat, aby v dalších letech nedocházelo k výraznému růstu cizích zdrojů a měla by si dále držet optimální zadluženost.

Rentabilita

Od roku 2014 jsou veškeré ukazatele rentability záporné, a to z důvodu ztráty dosažené v jednotlivých letech. V budoucích letech je proto potřeba zvýšit výsledek hospodaření. V současné době neustále roste trend, kdy zákazníci více vyhledávají kvalitu než levné zboží, které nevydrží. Pro firmu je tedy nezbytné, aby prodávala kvalitní výrobky a zvýšila se spokojenost zákazníka. Na základě toho lze dosahovat vyšších tržeb, zvýšení výsledku hospodaření a tím i zvýšení rentability.

Likvidita

Bylo by vhodné, aby firma zvýšila pohotovou a okamžitou likviditu, protože za minulé roky vykazovaly tyto ukazatele nedostatečnou hodnotu. Firma by měla mít více krátkodobého finančního majetku, se kterým by mohla disponovat a přispět tak k větší stabilitě. Dále by společnost měla snížit stav krátkodobých pohledávek. Z výkazů je patrné, že místo jejich snižování dochází každoročně k jejich nárůstu. Z toho lze usoudit, že jsou finanční prostředky vázány především na tuto oblast. Firma by se proto měla zaměřit na systém řízení pohledávek. Může zde být problém se špatně nastavenou lhůtou splatnosti faktur nebo s velkým množstvím nedobytných pohledávek.

Aktivita

Pro firmu by bylo přínosné, aby se dále snažila zvyšovat tržby a vykazovat tak pravidelné zvyšování rychlosti obrátu celkových aktiv. Zároveň by tento pozitivní výsledek mohla dále zajistit prodejem nevyužitého či nepotřebného majetku, který by se tak mohl promítnout v tržbách.

Doporučení dalších rozkladů

Přesné informace o tom, s jakými finančními ukazateli firma *Bata, a.s.* pracuje, se nepodařily zjistit. Nicméně by bylo vhodné, aby se podnik zabýval i hlubšími analýzami. Mezi takové lze zařadit analýzu soustav ukazatelů, do které patří tzv. **pyramidové rozklady a bonitní a bankrotní modely**. Tyto soustavy jsou sice složitější a náročnější na interpretaci, nicméně umožňují získat větší přehled.

V pyramidových rozkladech jsou vrcholové ukazatele rozkládány na jednotlivé dílčí. Na základě toho lze posoudit, co přesně mělo vliv na danou hodnotu. Jedním z neznámějších rozkladů je tzv. *DU PONT schéma*. V případě bonitních a bankrotních modelů je nezbytné si nejprve určit, který druh modelu chce firma zjistit. Na základě toho se provede statistická metoda, jejíž výsledek určí finanční zdraví firmy.

Tyto ukazatele umožní firmě zjistit přesnější informace o finančním zdraví podniku, které mohou být následně podkladem pro rozhodování při řízení a pro sestavování finančních plánů.

9 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo představit zásady řízení podniku využívané Tomášem Baťou. Můžeme zde najít obrovské množství inspirace, kterou lze následně uplatnit a přizpůsobit v oblasti řízení konkrétního podniku.

Obecně lze říci, že za úspěchem firmy Baťa stojí *dokonale vytvořený systém řízení*. Každý jeho prvek je detailně zpracován a důkladně promyšlen. Jedním z hlavních aspektů je *vztah k zaměstnancům*, neboť právě oni se podílejí na chodu firmy. Je velice důležité, aby práci odváděli rádi a aby za ni byli náležitě odměněni. Klade se velký důraz na výchovu a vzdělávání zaměstnanců, na vzájemnou komunikaci, vynalézavost, soutěživost, motivaci atd. V této práci byly uvedeny i další oblasti řízení. Lze zde připomenout např. službu veřejnosti, efektivní využití dne, kontrolu kvality, a oblast nákupu, výroby, prodeje a reklamy.

Dalším a velmi důležitým aspektem je *zákazník*. Právě on přináší do firmy peníze, a měla by mu být věnována náležitá pozornost. Tomáš Baťa kladl velký důraz na přání a potřeby zákazníků, proto se zaměřil na jejich typologii, pravidla prodejního procesu, knihy přání a stížností, individuální návštěvy nebo třeba na školy pro prodavače.

Dále byla v práci věnována pozornost oblasti finančního řízení. Bylo zde představeno několik prvků, které Tomáš Baťa v minulosti využíval. Základem byla *samospráva dílen*, kde každé oddělení působilo jako samostatný podnik. Dá se říci, že produkce jedné dílny byla prodávána k produkci další dílny a docházelo tak k vnitropodnikovému obchodování. Dalšími představenými prvky bylo plánování, týdenní vyúčtování, vnitropodniková banka, kalkulace, účetnictví a odměňování.

Na základě zpracování *hospodaření současné firmy Baťa, a.s.* za rok 2000 až 2016 lze uvést, že nejlepšího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2003 (**zisku 99 373 tis. Kč**), a nejhoršího v roce 2014 (**ztráty 190 630 tis. Kč**), a to především z důvodu změny obchodního modelu společnosti.

Ze zpracovaných analýz vybraných ukazatelů lze říci, že se v letech 2013 až 2016 pomalu *zvyšovala celková zadluženost*. Nedochovalo však k vysokým hodnotám, z čehož vyplývá, že se firma drží optimální hranice. Dále byla zaznamenána *záporná rentabilita*, což značí o negativním výsledku hospodaření. Ukazatel likvidity odkryl, že se firma v posledních letech potýká s *nedostatkem krátkodobého finančního majetku* a velké množ-

ství peněž se váže na krátkodobé pohledávky. V oblasti aktivity docházelo k pravidelnému **nárůstu obratu celkových aktiv**, jelikož se pravidelně zvyšovaly tržby a snižovala se celková aktiva.

Z důvodu záporného výsledku hospodaření lze usuzovat, že by firma *Baťa, a.s.* měla učinit určitá opatření. Na základě rozhovoru a dostupných informací na internetu bylo zjištěno, že se společnost v současné době některých principů již nedrží. Proto bylo firmě navrženo, aby se zaměřila na **vytvoření systému**, díky kterému se požadavky a stížnosti zákazníka dostanou až k vedení firmy. Zároveň by bylo vhodné, aby se na prodejny navrátila **knihy přání a stížností**, zefektivnila se **osobní komunikace se zákazníky**, zvýšila se **ochota a vstřícnost** při poskytování informací nebo se například zvýšilo **podvědomí o značce Baťa** na českém území.

V oblasti hospodaření by bylo na místě, aby si firma dále **zachovala optimální zadluženost**, neboť by mohly v budoucnu nastat problémy při získání úvěru. Dále by firma měla **zvýšit rentabilitu**, aby tento ukazatel vykazoval pozitivní výsledky. V této oblasti by bylo vhodné zaměřit se na **zvyšování tržeb** za zboží, za výrobky nebo třeba za prodej nevyužitého a nepotřebného majetku. V neposlední řadě by měla být pozornost věnována **zvýšení krátkodobého finančního majetku**, se kterým by mohla společnost disponovat. Toho lze dosáhnout **snížením stavu krátkodobých pohledávek**. Vhodné by bylo zaměřit se na dosavadní **systém řízení pohledávek** a zvážit případné změny. Z dostupných informací není patrné, které ukazatele společnost pro hodnocení finančního zdraví firmy využívá, nicméně lze alespoň doporučit, aby byly využity i hlubší analýzy, mezi které patří tzv. **pyramidové rozklady a bonitní a bankrotní modely**, které podají firmě konkrétnější informace.

Dá se předpokládat, že na základě těchto změn lze očekávat **zvýšení spokojenosti zákazníků** a tím i **zvýšení tržeb**, což se následně promítne i ve **výsledku hospodaření**. Společnost v průběhu let prodělala mnoho změn ať už k lepšímu, či horšímu. Nicméně nyní se její pozice na trhu upevňuje a stává se opět symbolem kvality a místem, kde se zákazníci cítí dobře a kam se rádi vrací. Po zavedení výše zmíněných služeb a dalších vstřícných kroků se v budoucnu jistě zvedne rentabilita a také samotný výsledek hospodaření.

10 Summary

The aim of this thesis is to find out what principles were used by Tomáš Baťa for company management. The thesis is focused on the needs of the customer and the financial side of the company.

The beginning of the bachelor thesis is devoted to basic concepts related to management issues - what to imagine under the concept of management, what are the managerial functions, what the company determines at the beginning of the business and how to generally manage the company according to the customer. Furthermore, Tomáš Baťa's life, company history and Baťa management is introduced. Business philosophy, strategy, organizational structure, and generally Bata's management system is presented here. Finally, we will mention the financial analysis and an analysis of selected absolute and ratio indicators.

In the next part of the thesis, Baťa's company current situation is presented, both in the world and in the Czech Republic. Then, the general principles of management applied in Baťa company in the past follow. The next chapter shows how Tomáš Baťa and his employees worked with customers. Here, for example, customer typology, the requirements for shop assistants, and provided services are shown. In the following part, we will learn about the financial aspect of the company, where the employees' interest in achieving better results, calculation, accounting, planning, etc. is analyzed in detail. In the financial field is also mentioned the management of the current company Baťa, a.s. in the Czech Republic. First, the management from 2000 to 2016 is presented and described. The next section is a horizontal and vertical analysis that describes in detail the changes in the items in the financial statements for the last four years. For the same years, an analysis of selected ratios is carried out, whose results are subsequently evaluated.

At the same time, the whole work is supplemented by the established principles that are currently applied in the company. Based on this, company management suggestions have been prepared and recommended to guide the company, which Baťa, a.s. company should follow to increase customer satisfaction, thereby increase sales and consequently improve profitability.

Jel Classification: M10

Keywords: principles of Baťa's management, customer needs, financial management, Baťa's management, a.s., financial analysis indicators

11 Seznam použitých zdrojů

11.1 Knižní zdroje

Bagad, V. S. (2009). *Principles of management* (Third Revised Edition). Technical Publications.

Baťa, T. (1990). *Úvahy a projevy* (3. vyd., (1. vyd. v Institutu řízení)). Praha: Institut řízení.

Baťa, T. (2016). *Reflections and speeches* (Third edition). Zlín: Tomas Bata Foundation.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.

Drucker, P. F. (1993). *Concept of the corporation*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers.

Garlík, V. (1990). *Baťovy závody: Organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda.

Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2., rozš. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Karlöf, B., & Lövingsson, F. H. (2006). *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press.

Končítíková, G. C., Barešová, P., Geletová, T., Mintělová, K., & Mlček, L. (2015). *Služba, prodej, reklama, Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed). New York: McGraw-Hill.

Košťan, P., Bělohávek, F., & Šuleř, O. (2006). *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada.

Křeček, S. (1992). *Pracoval jsem u Baťů*. Praha: Český komitét pro vědecké řízení.

Křeček, S. (2015). *Má dáti – dal: účtoval jsem u Baťů*. Zlín: Nadace Tomáše Bati

Lešingrová, R. (2014). *Baťova soustava řízení* (3. vyd.). Uherské Hradiště: Romana Lešingrová.

Nádvořík, J. (1990). *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos.

Pokluda, Z. (2015). *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work : the vision and principles of economics of Tomáš Baťa* (2. vyd.). Zlín: Nadace Tomáše Bati.

Pokluda, Z. (2014). *Baťa v kostce* (Vyd. 2.). Zlín: Kniha Zlín.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.

Rybka, Z. (2017). *Principles of the Bata management system* (Third edition). Zlín: Fosfa.

Sedláček, J. (2001). *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy* (2. dopl. vyd). Praha: Computer Press.

Stříteský, M. (2003). *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati.

Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5., přeprac. a dopl. vyd). Praha: C.H. Beck.

Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis.

Valach, F. (1990). *Fenomén Baťa*. Praha: Práce.

Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Whiteley, R. C. (1993). *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing.

11.2 Internetové zdroje

Baťa. (2018). Do obchodů Baťa míří vítězné boty od mladých designerek [Online]. *Baťa Blog*. Retrieved from <https://blog.bata.cz/do-obchodu-bata-miri-vitezne-boty-od-mladych-designerek/>

Bata Brands. (2018). Společnost Baťa [Online]. Retrieved from <https://www.bata.cz/>

Fuksová, J. (2015). Ze Zlína uděláme globální centrálu, říká evropský šéf firmy Baťa [Online]. *Idnes.cz: Zlínský Kraj*. Retrieved from https://zlin.idnes.cz/evropsky-sef-firmy-bata-marcello-pace-o-zlinu-fa0-/zlin-zpravy.aspx?c=A150314_2147159_zlin-zpravy_ras

Fuksová, J. (2017). Firma Baťa se chce vrátit do Zlína a testovat zde boty pro celý svět [Online]. *Idnes.cz: Zlínský Kraj*. Retrieved from <https://zlin.idnes.cz/firma-bata-chce->

na-univerzite-ve-zline-testovat-boty-f9z-/zlin-zpravy.aspx?c=A170422_2320684_zlin-zpravy_ras).

Hajný, P. (2018). Tomáš Jan Baťa (1914-2008) [Online]. Retrieved from <https://www.bata.cz/stranka/tomas-jan-bata>

Hovorková, K. (2017). Řídím se radou dědečka: Buď pozitivní a neboj se porážky, říká mladý Baťa [Online]. *Idnes.cz: Finance*. Retrieved from https://finance.idnes.cz/podnikani-rozhovor-s-thomasem-archerem-batou-fat-/podnikani.aspx?c=A170420_094156_podnikani_kho

Kalouš, P. (2018). Baťa se v Česku po třech letech vrátil do zisku. Ozdravnou kúru řídí Jihoafričan [Online]. *Forbes: Český Byznys*. Retrieved from <http://www.forbes.cz/bata-se-v-cesku-po-trech-letech-vratil-do-zisku-ozdravnou-kuru-ridi-jihoafričan/>

Knox, S. (2018). In Memoriam Sonja Bata [Online]. *Bata Shoe Museum*. Retrieved from <http://www.batashoemuseum.ca/in-memoriam-sonja-bata/>

Křížová, I. (2014). Brand story: Žralok na baťovkách [Online]. *E15.cz: Byznys:ostatní*. Retrieved from <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/brand-story-zralok-na-batovkach-1143454>

Vykoukal, P. (2006). Baťa aneb boty pro každého [Online]. *Peníze.cz: Ekonomika*. Retrieved from <https://www.penize.cz/ekonomika/18215-bata-aneb-boty-pro-kazdeho>

Vyoral, T. (2017). Zlínská podnikatelská legenda Baťa je stále inspirací pro řadu firem [Online]. *Ekonomický Magazín: Aktuality*. Retrieved from <https://www.ekonomickymagazin.cz/2017/10/zlinska-podnikatelska-legenda-bata-je-stale-inspiraci-pro-radu-firem/>

Zpravodajství ČTK. (2011). Firma Baťa vykazala po předloňské ztrátě zisk 33,9 milionu korun [Online]. *Finance.cz*. Retrieved from <https://www.finance.cz/zpravy/finance/317175-firma-bata-vykazala-po-predlonske-ztrate-zisk-33-9-milionu-korun/>

Zpravodajství ČTK. (2010). Firma Baťa vloni skončila ve ztrátě 16 milionů, klesly jí tržby [Online]. *Finance.cz*. Retrieved from <https://www.finance.cz/zpravy/finance/271755-firma-bata-vloni-skoncila-ve-ztrate-16-milionu-klesly-ji-trzby/?MailcenterDivLogin=1>

Železník, T. (2018). Boty bývaly doménou žen, ale muži je dohnali, říká Tomáš Baťa III. [Online]. *Idnes.cz: Zlínský Kraj*. Retrieved from https://zlin.idnes.cz/thomas-george-bata-zlin-boty-obuv-dq5-/zlin-zpravy.aspx?c=A180412_394807_zlin-zpravy_ras

<http://svet.tomasbata.org/>

<https://www.bata.cz/prodejny>

Výroční zprávy:

Výroční zpráva. (2000). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15505954&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2001). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15505957&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2002). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15505970&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2003). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15505976&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2004). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15505986&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2005). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15505993&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2006). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15505996&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2007). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15506027&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2008). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15506063&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2009). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15506090&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2010). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15506094&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2011). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16602828&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2012). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=14246446&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2013). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17839120&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2015). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45559443&subjektId=500684&spis=683222>

Výroční zpráva. (2016). [Online]. Retrieved September 02, 2018, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49792525&subjektId=500684&spis=683222>

11.3 Ostatní zdroje

Švarcová, M., přednáška a cvičení Marketing, 2017

Osobní rozhovor se zaměstnankyní *Baťa, a.s.* dne 7. 8. 2018

Telefonický rozhovor se zaměstnanci *Nadace Tomáše Bati, Baťa, a.s., Knihovna Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně*

12 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Baťova soustava řízení	14
Obrázek 2: Mapa působnosti firmy Baťa v současné době	22
Obrázek 3: Mapa prodejen v České republice	23
Obrázek 4: Desatero prodavače	42
Obrázek 5: Schéma rozdílu mezi provozním a finančním účetnictvím.....	54
Obrázek 6: Graf výsledku hospodaření firmy v letech 2000 – 2016	58
Obrázek 7: Ledovec nevědomosti	66
Tabulka 1: Kalkulace duše do automobilů	51
Tabulka 2: Výchozí tabulka pro následné analýzy	59
Tabulka 3: Horizontální analýza za roky 2013-2016	60
Tabulka 4: Vertikální analýza za roky 2013-2016	62
Tabulka 5: Vybrané poměrové ukazatele	63

13 Seznam příloh

- Příloha 1.** 27 prvků Baťovy soustavy řízení podle Romany Lešingrové (2014).
- Příloha 2:** Seznam otázek rozhovoru ve firmě Baťa.
- Příloha 3:** Vybrané prvky rozvahy a výkazu zisku a ztráty (2000-2016).
- Příloha 4:** Účetní postupy používané ve firmě Baťa, a.s. v současnosti.
- Příloha 5:** Hospodářské výsledky firmy Baťa, a.s. v ČR (2000-2016).
- Příloha 6:** Rozvaha za rok 2013-2016.
- Příloha 7:** Výkaz zisku a ztráty za rok 2013-2016.

14 Přílohy

Příloha 1: 27 prvků Baťovy soustavy řízení podle Romany Lešingrové (2014).

- | | |
|--|---|
| 1. Spokojený zákazník | 15. Plánování |
| 2. Efektivní využití dne | 16. Výroba |
| 3. Služba veřejnosti | 17. Samospráva dílen |
| 4. Výchova a vzdělávání | 18. Kontrola kvality |
| 5. Morálka a etika | 19. Vnitropodniková doprava |
| 6. Aktivizace a motivace | 20. Nákup |
| 7. Soutěživost | 21. Prodej a obchod |
| 8. Zkušenost vedoucích spolupracovníků | 22. Reklama |
| 9. Osobní odpovědnost | 23. Spolupráce a komunikace |
| 10. Účast na zisku a ztrátě | 24. Inovace, výzkum a vývoj technologií |
| 11. Individuální mzda | 25. Finanční nezávislost |
| 12. Týdenní vyúčtování | 26. Světová třída |
| 13. Vnitropodniková banka | 27. Celopodniková platnost pravidel |
| 14. Kalkulace | |

Příloha 2: Seznam otázek rozhovoru ve firmě Baťa.

1. Jaké jsou možnosti v případě, že nebudou mít na prodejně mou velikost?
2. Je na prodejně dostupná kniha přání a stížností?
3. Jak se přijímají noví uchazeči o zaměstnání?
4. Co všechno se učí zaměstnanci na školení?
5. Využívá se v současnosti typologie zákazníků?
6. Poskytují se v některých prodejnách služby v podobě pedikúry a úpravy obuvi?
7. Jaké výhody (benefity) firma zaměstnancům poskytuje?
8. Mají zaměstnanci přesně stanovené plány činností na jednotlivé dny?
9. Jak je na tom firma, respektive prodejna, v současné době s tržbami?
10. Co se stalo ve firmě v předchozích letech, když vykazovala nepříznivé výsledky hospodaření?
11. Co si myslíte o kvalitě v současné době?
12. Jsou ve firmě Baťa stále uplatňovány čtyři druhy mezd?

Příloha 3: Vybrané prvky rozvahy a výkazu zisku a ztráty (2000-2016).

Rok	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)											
	VH	Tržby za prodej zboží	Náklady vynaložené na prodané zboží	Obchodní marže	Výkony	Spotřeba materiálu a energie	Služby	Přidaná hodnota	Osobní náklady	Mzdové náklady	Odpisy DNM a HM	Tržby z prodeje DM a materiálu
2000	23 687	1 989 175	1 302 881	686 294	416 725	308 785	325 114	469 120	274 348	202 201	54 379	5 624
2001	24 683	2 108 248	1 351 420	756 828	364 448	262 917	328 408	529 951	296 278	218 486	65 153	5 454
2002	34 301	2 013 511	1 249 970	763 541	333 839	275 584	291 378	530 418	298 002	218 585	60 931	5 624
2003	99 373	2 026 796	1 250 458	776 338	291 038	242 386	281 075	543 915	303 877	219 195	66 521	4 073
2004	63 196	2 147 760	1 337 529	810 231	225 418	191 399	294 931	549 319	309 010	223 240	68 874	8 548
2005	51 816	2 463 738	1 693 373	770 365	195 673	164 270	269 561	532 207	321 093	231 719	74 573	6 665
2006	49 718	2 601 354	1 800 037	801 317	171 639	144 166	280 025	548 765	334 350	240 564	84 339	4 046
2007	45 625	2 792 022	1 933 645	858 377	193 580	169 238	321 867	560 852	352 272	252 948	90 841	3 181
2008	1 652	2 656 366	1 837 596	818 770	190 607	161 996	305 957	541 424	367 712	266 279	95 497	25 226
2009	- 16 429	2 352 221	1 626 898	725 323	150 776	125 007	297 974	453 118	327 137	248 655	91 609	2 999
2010	33 910	2 020 166	1 341 351	678 815	143 939	125 119	269 077	428 558	298 651	220 191	80 485	2 316
2011	5 830	1 828 597	1 117 183	711 414	146 390	131 831	299 845	426 128	315 674	232 550	74 464	6 617
2012	36 442	1 662 002	971 743	690 259	168 710	133 981	298 234	426 754	304 148	224 354	74 172	37 867
2013	7 578	1 593 829	933 002	660 827	228 727	158 340	326 192	405 022	300 450	222 637	69 799	19 908
2014	- 190 630	1 386 545	894 670	491 875	324 234	197 986	401 680	216 443	293 706	216 937	60 397	6 210
2015	- 155 968	1 461 200	934 938	526 262	286 107	170 770	398 280	243 319	301 599	221 521	62 444	21 599
2016	- 66 695	1 476 104	850 370	625 734	288 638	162 471	403 656	348 245	322 293	238 012	61 467	11 360

Poznámka: Výkony v sobě zahrnují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změnu stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby a aktivací.
Přidaná hodnota zahrnuje obchodní marži + (výkony - výkonová).

Rok	ROZVAHA (v tis. Kč)							
	AKTIVA				PASIVA			
	DM	Zásoby	Krátkodobé pohledávky	Krátkodobý finanční majetek	Vlastní zdroje	Cizí zdroje	Krátkodobé závazky	Bankovní úvěry a výpomoci
2000	523 319	444 027	120 329	87 608	708 515	415 678	131 671	252 886
2001	528 876	525 343	126 302	137 040	733 198	538 352	242 460	319 917
2002	574 897	504 181	99 097	10 884	784 828	424 344	195 846	204 286
2003	610 807	487 319	61 664	37 338	888 061	339 214	204 261	127 805
2004	630 369	480 646	77 862	18 500	953 994	271 124	182 949	81 027
2005	712 407	460 099	94 165	10 171	988 716	296 094	184 695	105 711
2006	717 246	540 521	140 389	26 212	1 018 771	416 542	281 933	128 921
2007	684 340	574 921	109 107	16 995	1 051 717	339 929	278 677	57 047
2008	633 256	609 113	175 836	60 628	1 057 847	442 140	271 228	168 323
2009	563 108	480 436	206 696	20 713	1 036 527	242 522	173 130	66 123
2010	493 339	398 168	105 667	265 534	1 069 071	208 074	203 189	0
2011	490 193	450 889	68 160	213 846	984 214	251 329	246 548	0
2012	450 672	424 215	69 925	312 620	1 014 789	252 445	249 461	0
2013	437 233	371 712	63 246	222 374	903 191	203 286	200 220	0
2014	306 716	394 381	108 104	85 447	557 758	352 973	330 132	19 937
2015	258 998	419 330	116 915	27 419	456 377	390 896	288 157	99 926
2016	211 118	423 193	127 923	33 920	389 494	425 313	301 123	121 269

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2000-2016

Příloha 4: Účetní postupy používané ve firmě Baťa, a.s. v současnosti.

Účetní postupy používané ve firmě Baťa, a.s. v současnosti

Při sestavení účetní závěrky za sledované roky firma používala následující způsoby oceňování. Byly vybrány pouze některé položky, které jsou považovány za nejdůležitější. Představené postupy, zjištěné z výroční zprávy, byly ve všech sledovaných letech stejné (Baťa, 2015).

Dlouhodobý majetek (dále jen DM) – tuto kategorii tvoří dlouhodobý majetek hmotný (DHM), nehmotný (DNM) a finanční (DFM). Je oceňován v pořizovacích cenách, které obsahují cenu pořízení a náklady s pořízením související. DHM, který nepřekročí hranici pořizovací ceny 40 tis. Kč, se účtuje do nákladů v daném účetním období. Pro DNM je tato hranice stanovena na 60 tis. Kč. Od hodnoty 20 tis. Kč se tyto majetky vedou v operativní evidenci. Pokud DM překročí hranici ocenění, je následně odepisován do nákladů dle jeho životnosti lineární metodou. Ocenění DM vlastní výroby zahrnuje materiál, přímé mzdy, režijní a finanční náklady přímo spojené s výrobou do doby jeho aktivace.

Zásoby – pod tímto pojmem se skrývá materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny, zboží, a nakonec poskytnuté zálohy na zásoby. Zásoby materiálu a zboží jsou účtovány v pořizovacích cenách (PC), které v sobě zahrnují cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě, dopravné za dodání na místo zpracování nebo skladování, pojištění, provize za obstarání nákupu, eventuálně další náklady související s pořízením. Úbytek zásob se účtuje metodou váženého aritmetického průměru: $VAP = \text{stav v Kč} / \text{stav v jednotkách množství}$.

Nedokončená výroba a hotové výrobky se oceňují v cenách, které zahrnují skladovou cenu materiálu, přímé mzdy a část režijních nákladů dle stavu rozpracovanosti.

Stanovení rezerv a opravných položek – rezervy jsou vytvářeny na ztráty a rizika, u kterých je vysoká míra pravděpodobnosti, že nastanou. Opravné položky si firma vytváří na pochybné pohledávky dle vlastní analýzy platební schopnosti svých zákazníků.

Přepočty cizích měn – majetek a závazky, které jsou pořízeny v cizí měně, se oceňují v českých korunách dle denního kurzu ČNB ke dni jejich vzniku. Zároveň se aktiva a pasiva peněžní povahy v zahraniční měně přepočítávají k rozvahovému dni dle oficiálního kurzu k 31. 12. daného roku vyhlášeného ČNB.

Pohledávky – Oceňují se jmenovitou hodnotou.

Závazky, úvěry a finanční výpomoci – Společnost klasifikuje závazky, bankovní úvěry a finanční výpomoci se splatností do jednoho roku jako krátkodobé. Závazky jsou oceněny v jejich jmenovité hodnotě.

Finanční majetek – Je tvořen penězi v hotovosti, na bankovních účtech a cennými.

Vlastní kapitál – V této kategorii lze najít údaje o základním kapitálu, změnách základního kapitálu, kapitálové fondy, oceňovací rozdíly z přecenění, výsledek hospodaření z let minulých a z běžného účetního období. Základní kapitál společnosti je udáván ve výši zapsané v obchodním rejstříku krajského soudu.

Příloha 5: Hospodářské výsledky firmy Baťa, a.s. v ČR (2000-2016).

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hospodářský výsledek (v tisících)	23 687	24 683	34 301	99 373	63 196	51 816	49 718	45 625

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1 652	- 16 429	33 910	5 830	36 442	7 578	-190 630	-155 968	- 66 695

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2000-2016

Příloha 6: Rozvaha za rok 2013-2016.

ROZVAHA (v tis. Kč)		Rok			
		2013	2014	2015	2016
Aktiva	AKTIVA CELKEM	1 121 947	925 578	862 993	831 457
	A. Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
	B. Dlouhodobý majetek	437 233	306 716	258 998	211 118
	I. Dlouhodobý nehmotný majetek	4 281	9 815	8 366	1 594
	II. Dlouhodobý hmotný majetek	432 952	296 901	250 632	209 524
	III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	C. Oběžná aktiva	676 538	611 452	593 090	609 824
	I. Zásoby	371 712	394 381	419 330	423 193
	II. Dlouhodobé pohledávky	19 206	23 520	29 426	24 788
	III. Krátkodobé pohledávky	63 246	108 104	116 915	127 923
	IV. Krátkodobý finanční majetek	222 374	85 447	27 419	33 920
	D. Ostatní aktiva-přechodné účty	8 176	7 410	10 905	10 515
	I. Časové rozlišení	8 176	7 410	10 905	10 515
Pasiva	PASIVA CELKEM	1 121 947	925 578	862 993	831 457
	A. Vlastní kapitál	903 191	557 758	456 377	389 494
	I. Základní kapitál	817 257	506 699	506 699	506 699
	II. Kapitálové fondy	7 433	7 579	62 166	61 978
	III. Fondy ze zisku	28 479	28 858	28 858	28 858
	IV. Výsledek hospodaření minulých let	42 444	205 252	14 622	- 141 346
	V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	7 578	- 190 630	- 155 968	- 66 695
	B. Cizí zdroje	203 286	352 973	390 896	425 313
	I. Rezervy	3 066	2 904	2 813	2 921
	II. Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
	III. Krátkodobé závazky	200 220	330 132	288 157	301 123
	IV. Bankovní úvěry a výpomoci	0	19 937	99 926	121 269
	C. Ostatní pasiva-přechodné účty	15 470	14 847	15 720	16 650
	I. Časové rozlišení	15 470	14 847	15 720	16 650

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2013-2016

Příloha 7: Výkaz zisku a ztráty za rok 2013-2016.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu (v tis. Kč)						
Označení	Text	Číslo řádku	Rok			
			2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 593 829	1 386 545	1 461 200	1 476 104
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	933 002	894 670	934 938	850 370
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	660 827	491 875	526 262	625 734
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	228 727	324 234	286 107	288 638
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	188 805	295 007	236 653	228 884
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	14 927	- 6 174	989	3 408
II. 3.	Aktivace	07	24 995	35 401	48 465	56 346
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	484 532	599 656	569 050	566 127
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	158 340	197 986	170 770	162 471
B. 2.	Služby	10	326 192	401 680	398 280	403 656
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	405 022	216 443	243 319	348 245
C.	Osobní náklady	12	300 450	293 706	301 599	322 293
D.	Daně a poplatky	13	1 368	731	1 421	785
E.	Odpisy DNM a HM	14	69 799	60 397	62 444	61 467
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	15	19 908	6 210	21 599	11 360
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	16	7 405	5 579	4 815	3 215
G.	Změna stavu rezerv a op. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	17	- 2 961	23 372	16 085	- 25 790
IV.	Ostatní provozní výnosy	18	1 433	2 296	4 049	4 837
H.	Ostatní provozní náklady	19	24 105	21 020	24 006	48 443
V.	Převod provozních výnosů	20	2 049	155	- 575	000
I.	Převod provozních nákladů	21	2 049	155	- 575	000
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-13-14+15-16-17+18-19+20-21)	22	26 197	- 179 856	- 141 403	- 45 971

VI.	Tržby z prodeje CP a vkladů	23	000	000	000	000
J.	Prodané CP a vklady	24	000	000	000	000
VII.	Výnosy z DFM	25	000	000	000	000
VIII.	Výnosy z KFM	26	000	000	000	000
K.	Náklady z finančního majetku	27	000	000	000	000
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	28	000	000	000	000
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	29	000	000	000	000
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	30	000	000	000	000
X.	Výnosové úroky	31	752	1 252	000	000
N.	Nákladové úroky	32	019	- 045	1 939	2 503
XI.	Ostatní finanční výnosy	33	22 399	9 374	12 624	9 470
O.	Ostatní finanční náklady	34	37 618	25 604	31 156	23 052
XII.	Převod finančních výnosů	35	000	000	000	000
P.	Převod finančních nákladů	36	000	000	000	000
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 23-24+25+26-27+28-29-30+31-32+33-34+(-35)-(-36))	37	- 14 486	- 14 933	- 20 471	- 16 085
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	38	4 133	- 4 159	- 5 906	4 639
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 22+37-38)	39	7 578	- 190 630	- 155 968	- 66 695
XIII.	Mimořádné výnosy	40	000	000	000	000
R.	Mimořádné náklady	41	000	000	000	000
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	42	000	000	000	000
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 40-41-42)	43	000	000	000	000
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	44	000	000	000	000
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 39+43-44)	45	7 578	- 190 630	- 155 968	- 66 695
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 45+42+38+44)	46	11 711	- 194 789	- 161 874	- 62 056

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Výročních zpráv firmy Baťa, a.s. v letech 2013-2016