

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Klára Bicková

Historie podnikání na území dnešní České republika

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED-TIME STUDIES

2019–2020

BACHELOR THESIS

Klára Bicková

**The history of business in the territory of today's Czech
Republic**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v této práci řádně cituji a uvádím také v seznamu užitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Klára Bicková

Poděkování

Děkuji panu JUDr. Aleši Zpěvákovi, Ph.D. za pomoc, při tvorbě mé bakalářské práce. Mé díky také patří panu učiteli Mgr. Janu Helceletovi.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem historie podnikání. Historie je zdrojem moudrosti. Každá generace má možnost se podívat na generace předešlé a vybrat si z jejích úspěchů i neúspěchů a poučit se z nich ve svém soudobém konání. I podnikání a činnosti s ním spojené jsou něčím, co má svou hlubokou historii a prošlo řadou pozitivních i negativních zkušeností, které se však staly předpokladem jeho vývoje do dnešní podoby. Bakalářská práce prochází jednotlivé historické etapy podnikání v českých zemích od jeho počátku, přes vydání živnostenského řádu, období První republiky a válečná období, až do privatizace státního majetku a současnosti. Na rozborech dvou historicky významných subjektů je demonstrován přínos tehdejších podnikatelských postupů ve výrobě a řízení podniku a naznačeno je rovněž uplatnění těchto principů a myšlenek také v současné době.

Klíčová slova

Podnikání, historie, živnostenský řád, privatizace, Laurin a Klement, Baťovy závody

Annotation

This Bachelor thesis deals with the theme of history of entrepreneurship. History is one of wisdom sources. Each generation has the option to look back at the previous generations, its success and failures and exploit that experience in the present.

Also the entrepreneurship and activities related have their own history, with a lot of positive and negative experience. All that has determined its development from the early days of entrepreneurship until the present.

This Bachelor thesis goes through the particular historic stages of the entrepreneurship in Bohemia and Moravia since the very beginning, through the time when the first trade regulations were issued, the time of the so called „First republic“, the war times (1st and 2nd World War) until the privatization of the national property, the time after the fall of communism up to the present.

By analysis of two historically important subjects, there are shown the benefits and contribution of contemporary entrepreneurial proceedings in manufacturing and firm management as well as examples how to exploit them in the present.

Keywords

Bata's factory, Business, History, Laurin and Klement, Trade rules, Privatization

Obsah

Úvod	11
1 Počátky podnikání v Čechách.....	14
1.1 Živnostenský řád.....	17
1.2 Podniky přelomu století	24
1.2.1 Laurin & Klement.....	25
1.2.2 Spořitelna Česká	27
2 První Republika	28
2.1 Klíčové změny v hospodářství.....	28
2.2 Baťovy závody.....	29
2.3 Institucionální zajištění podnikání	32
3 Podnikání po roce 1945	34
4 Podnikání po roce 1989	38
4.1 Privatizace.....	38
4.2 Současnost	43
5 Laurin & Klement.....	46

5.1 Poválečné období.....	51
5.2 Spojení se Škodovými závody.....	52
6 Principy řízení uplatňované ve firmě Laurin & Klement, jež jsou i v současnosti využívány v mnoha českých společnostech.....	55
6.1 Promyšlené investice do výroby, výrobních kapacit a reklamy – předpoklad růstu v době úspěšného fungování firmy Laurin & Klement i v dnešní době.....	55
6.2 V době poklesu učinila fabrika Laurin & Klement překvapivé, leč velmi prozíravé rozhodnutí o fúzi se Škodovými závody – obdobně se chovají i dnešní společnosti	56
6.3 Perfektní znalost firmy a veškerých vnitropodnikových procesů jsou i dnes základním předpokladem úspěšného řízení	56
6.4 Výborný manager umí i z malého podniku vybudovat významný a prosperující podnik – premisa platí i v dnešní době	57
6.5 Schopnost pružně reagovat na potřeby trhu a predisponovat výrobní kapacity na jiný produkt.....	57
6.6 I odkaz firmy Laurin & Klement je jedním z důvodů, proč je v ČR i dnes automobilový průmysl jedním z tahounů národní ekonomiky	58
6.7 Kompletní a designově vyspělá výbava některých vozů ze současné nabídky fy. Škoda nese opět označení „Laurin & Klement“	59
7 Baťovy závody.....	60
7.1 Řízení společnosti.....	62

7.2 Zaměstnanci.....	66
7.3 Vzdělávání	69
8. Principy řízení uplatňované ve firmě Baťa, jež jsou i v současnosti využívány v mnoha českých společnostech a firmách	71
8.1 Aktivizace co nejširšího okruhu zákazníků	71
8.2 Tlak na nízkonákladová řešení za Bati a dnes	72
8.3 Inovace jako základ moderní výroby.....	72
8.4 Jednotlivec docílí v dobře organizované firmě vyššího profitu než při práci na vlastní pěst	73
8.5 Decentralizace jako účinný a efektivní nástroj Baťova businessu, ale i businessu současných firem	73
8.6 Manažer firmy coby vzor pro ostatní – příklad fungující dodnes.....	74
8.7 Podíl zaměstnanců na zisku za Bati a dnes.....	74
8.8 Vliv odborů za Bati a dnes.....	75
8.9 Některé paralely motivačního systému aplikovaného u Bati a motivačních systémů aplikovaných v současných firmách a společnostech.....	75
8.10 Optické cenové ztraktivnění výrobků díky aktivnímu využívání tzv. koncových devítkových cen využívaných Baťou.....	76
9. Shrnutí – splnění cíle práce a potvrzení či vyvrácení vyslovené hypotézy	78

9.1 Cíl práce – zmapování historie podnikání na území ČR se speciálním zaměřením na firmy Baťa a Laurin & Klement.....	78
9.2 Potvrzení či vyvrácení hypotézy, zda odkaz firem Baťa a Laurin & Klement je i v dnešním podnikatelském prostředí živý	79
Závěr	81
Seznam použitých zdrojů.....	83
Bibliografické zdroje	83
Elektronické zdroje	83
Seznam použitých zákonů	87
Seznam použitých zákonů	87
Seznam obrázků.....	88
Seznam tabulek.....	89
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	90

Úvod

Historie je zdrojem moudrosti. Každá generace má možnost se podívat na generace předešlé a vybrat si z jejich úspěchů i neúspěchů a poučit se z nich ve svém soudobém konání. I podnikání a činnosti s ním spojené jsou něčím, co má svou hlubokou historii a prošlo řadou pozitivních i negativních zkušeností, které se však staly předpokladem dalšího vývoje až do jeho dnešní podoby.

Mluvíme-li o podnikání u nás, obvykle si představíme období po roce 1989, neboť tehdy došlo k otevření trhu a zahájení podnikání, jak jej známe v jeho současné podobě.

Skutečné počátky podnikání však sahají hluboko do naší historie. Na našem území docházelo k rozvoji podnikání již od 10. století. V následujících staletích nabývalo podnikání na významu, a to díky přesunu populace z venkova do měst. V té době byla samozřejmě základem podnikání řemesla, která se původně rozvíjela po dědičné linii a následně posilovala na základě potřeby specializace lidí v konkrétních oborech.

Od 14. století se řemeslníci sdružovali do cechů a v následujícím období si vybojovali monopolní postavení na trhu, které si udrželi až do plného nástupu manufakturní výroby. V roce 1860 nastal v podnikání významný zlom, poté co byl vydán živnostenský řád, kterým bylo legalizováno svobodné podnikání a hospodářská politika. Kromě několika speciálních živností označovaných jako koncesní, k nimž patřily například zastavárny nebo knihkupectví, měli nyní podnikatelé úplnou svobodu. Tento v podstatě živnostenský řád se stal platnou právní normou v nově vzniklém Československu po roce 1918 a zrušen byl teprve roku 1965, kdy došlo i k dočasnému konci samotného živnostenského podnikání.

Od roku 1948 potkaly podnikání v České republice nedobré časy, které vedly až k jeho úplnému, avšak naštěstí dočasnému konci. Změna nastala až v roce 1989, kdy došlo ke znovuotevření trhu. Následující první roky byly ve znamení velmi překotného vývoje, kdy byly privatizovány drobné podniky, které se ze dne na den stávaly ze státních soukromými. Toto období bylo provázeno nedostatečnými předpisy a zákony v této oblasti, neboť potřebné normy se teprve přijímaly a utvářely.

Zatímco po pádu komunistického režimu zažívala česká ekonomika růst, od roku 1996 dochází k vážným problémům. Objevuje se silná korupce a setkáváme se také s pojmem „tunelování“. Na vině je mj. nedostatečná a nepřipravená legislativa či opad nekritického nadšení – například z ne zcela vydařené privatizace. Podnikání jako takové má tedy v České republice jednoznačně silnou historickou tradici. Dodnes existuje řada firem, jejichž základy vycházejí z podniků, které vznikly za doby dávno minulé. Každý podnik je určitým způsobem propojen s prostředím, ve kterém působí. Všechny faktory, které se zde spojují, ať již jde o finanční či ekonomické aspekty země, o její legislativní rámce či o společenské faktory, se společně označují jako podnikatelské prostředí. Toto prostředí působí směrem na podnikatele, vymezuje mu možné pole jeho podnikatelských aktivit, ale zároveň je podnikateli určován jeho charakter.

Cílem této bakalářské práce je zmapování historie podnikání na území dnešní České republiky se speciálním zaměřením na dva významné české podnikatelské subjekty, firmy Baťa a Laurin & Klement včetně následného zamýšlení se nad tím, zdali odkaz těchto dvou firem rezonuje i v současném podnikatelském prostředí (tj. od roku 1990), a to ať již v podobě aktivně využívaných firemních postupů, přijímaných obchodních opatření a obchodních strategií, či např. v podobě návaznosti na některé specifické prvky podnikatelského prostředí aplikované v těchto dvou zmíněných firmách.

Při tvorbě této diplomové práce bude využito několik vědeckých metod. Teoretická východiska budou zpracována metodou kompilace s aktivním využitím knižních a webových zdrojů. Další aplikovanou metodou bude metoda komparace, a to např. prostřednictvím nastínění Baťových principů podnikání a provedení následného porovnání zaměřeného na to, v čem konkrétně současné české podnikatelské prostředí navazuje na Baťův odkaz. V práci bude rovněž využita metoda indukce, v jejímž rámci bude provedeno vyvození obecných závěrů při posuzování míry a rozsahu postupů a prvků aplikovaných v současných společnostech, o nichž se lze domnívat, že více či méně navazují na odkaz podnikatelských aktivit rozvíjených ve společnostech Baťa a Laurin & Klement (viz kapitoly 6 a 8). Prostřednictvím výše uvedených metod bude tato bakalářská práce hledat odpověď na to, zda byly v prostředí současných českých podnikatelských subjektů aplikovány některé prvky či postupy, které známe z výše uvedených dvou firem.

V této bakalářské práci byla stanovena následující hypotéza: „Odkaz firem Baťa a Laurin & Klement je i v dnešním českém podnikatelském prostředí dosud aktivní a živý.“ V kapitole číslo 9 se následně pokusím tuto hypotézu potvrdit či vyvrátit.

Aktuálnost tohoto tématu spočívá právě v možnosti poučení se z minulosti. V dnešní době, kdy existuje kvalitní podpora drobného a středního podnikání, kdy existuje celá řada státních institucí a nestátních organizací, které mají za úkol napomáhat jeho rozvoje, kdy je možné čerpat peníze z mnoha různých fondů Evropské unie, se může zdát, že podnikatelské prostředí je v ČR v dobré kondici. Je tu však zároveň značné množství byrokracie, které přivádí řadu podnikatelů do obtížných či dokonce likvidačních situací. Velký konkurenční boj nejen v domácím prostředí, ale i na poli celé Evropské unie, drahá pracovní síla i řada dalších faktorů, které rozvoji podnikání zrovna nesvědčí, jsou dalšími esenciálními faktory.

Formálně je tato bakalářská práce rozdělena do dvou částí. První bude část teoretická, která projde hlavními vývojovými obdobími podnikání v českých zemích od rozvoje řemesel, přes první republiku do obou poválečných období i novodobé historie po roce 1989. V druhé části, jež je částí praktickou, bude provedena analýza dvou historicky významných podniků. V následných navazujících kapitolách 6 a 8 budou s využitím komparačního a analytického postupu naznačeny momenty případné návaznosti českého současného podnikatelského prostředí na odkaz firem Baťa a Laurin & Klement.

1 Počátky podnikání v Čechách

Počátky podnikání v Čechách sahají hluboko do historie. Na našem území docházelo k jeho rozvoji již od 10. století. Ve struktuře ekonomiky tehdy jednoznačně převládala zemědělská výroba nad řemeslem. Obdělávání polí probíhala pouze za pomoci primitivních nástrojů, což sebou přinášelo nedostatečně obdělanou půdu, která poskytovala jen malé výnosy plodin. Půda se při orbě kypřila, ale neobracela, hnojení nebylo známo. Proto bylo nutné nechat jeden rok obdělaná pole ležet další rok ladem, to znamená odpočívat. Tento jednoduchý systém se nazýval dvojpolí – polovina půdy byla oseta, druhá polovina zůstala úhorem a sloužila jako pastvina pro dobytek.

Většinu všech nástrojů a řemeslných výrobků, které byly potřebné jak na poli, tak v domácnosti si vyráběly rolnické rodiny samy, specializované řemeslo v té době na venkově téměř neexistovalo. Výjimkou bylo pouze kovářství a hrnčířství. Zemědělské osady byly zpočátku malé, rozptýlené po krajině a izolované, neboť je obklopovaly rozsáhlé lesy a pastviny, což předpokládalo fakt, že rodiny musely být ve svém zabezpečení naprosto soběstačné tak, aby přežily. Jen zřídkakdy došlo k nějakému obchodu s kupci, kteří cestovali napříč zemí a vždy se nakupoval především dobytek a zbraně. Když už se v nějaké vesnici objevil specializovaný řemeslník, směňoval své výrobky za potraviny a pro život nezbytné věci.

Impulzem pro vznik řemesla byla potřeba vyšší míra specializace lidí na různé obory jejich každodenních činností. A tak postupem času docházelo k tomu, že se lidé, kteří byli pro nějaký konkrétní druh práce více nadáni, začali věnovat pouze té konkrétní činnosti. Tak vznikla řemesla. Jejich další rozvoj byl nejprve zajišťován skrze rodinné dědické linie, kdy se řemeslo dědilo a předávalo z otce na syna tak, aby nabyté zkušenosti, vybudované hodnoty a um zůstaly majetkem rodiny.

Od 11. století se v Evropě začala vyvíjet řemeslnická kvalifikace, kdy se řemeslo rozšiřovalo z rodinného vlastnictví a na další nepříbuzné členy tak, že si řemeslničtí mistři vybírali nové učedníky, které učili za úplatu jejich nabytým dovednostem. Z takových učedníků se následně stávali tovaryši, kteří mistrovi pomáhali zvyšovat pracovní činnost a on tak mohl svou řemeslnou činnost nadále rozvíjet. Tovaryši vykonávali rutinní a snazší práce, a tak získávali potřebné znalosti.

Skutečné základy podnikání v Čechách byly položeny již za doby Karla IV., tedy v období 14. století, kdy se začínali objevovat první předchůdci cechů. Vzhledem

k tomu, že v této době došlo k omezení mezinárodního obchodu v důsledku mezinárodních vztahů, byla na řadě podpora domácího podnikání. Ve svém rozvoji cechy navazovaly především na domácí řemesla jako plátenictví, tkalcovství atd. Jejich rozvoj byl do značné míry podpořen pomocí zahraničních odborníků, které si do země zvali podnikatelé šlechtického původu, kteří disponovali dostatečným kapitálem na jejich služby. Důležitým faktorem bylo i to, že země disponovala dostatečným zdrojem surovin, na které navazovala kvalitní řemeslnou výrobou. První ustanovený cech u nás byl cech mincovní a cech krejčích.

„Přadláci a tkalci žili na vesnicích, hlavně v podhorských oblastech, často ještě v nevolnickém poměru ke své vrchnosti. Jejich výrobky vykupovali tzv. faktoři (prostředníci mezi podnikateli a domácími dělníky), kteří je dodávali do velkých skladů v Lužici a Slezsku, odkud se přes Hamburk vyvážely do Anglie. Faktoři drobným řemeslníkům také práci přidělovali.“¹

Další významný pokrok přišel spolu s textilní výrobou. Tehdy došlo k tomu, že zprvu oddělené manufaktury, které se zabývaly jednotlivými fázemi výroby, se spojily v jeden funkční celek.

„První takovou manufakturou byla výroba sukna v Horním Litvínově, založená Janem Josefem z Valdštejna v roce 1693, další pak punčochárna v Oseku, založená při místním klášteře v roce 1695 povoláním saským specialistou.“²

Pro Čechy typickým odvětvím, které je na dlouhé roky proslavilo, bylo sklářství. Důležitou roli v úspěchu hrály dostatečné zdroje křemičitého písku, který byl hlavní surovinou pro výrobu skla. Sklářství se rozvíjelo především v lesnatých oblastech, a to především z toho důvodu, že k výrobě skla byl nezbytný dostatek uhlí pro fungování sklářských pecí. Rovněž poloha u obchodních stezek byly pro prosperitu klíčová.

¹ *Objevte Česko: Vznik manufaktur* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničí, 2014 [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Historie/Vznik-manufaktur>

² *Tamtéž*

Proto k rozvoji tohoto odvětví docházelo hlavně v oblasti Šumavy a Jizerských hor.

Na sklářství jde proto velmi dobře demonstrovat vývoj podnikání v České zemi. V průběhu 16. století, tedy za vlády Vladislava Jagellonského, neustále stoupala poptávka po sklu a výrobcích z něj. Rovněž vzrůstající poptávka po dřevě byla pro šlechtu dobrou možností, jak v rámci podnikání zobchodovat dřevo, které vlastnila. V této době tak došlo k tomu, že se sklářská výroba mnohokrát znásobila. Hlavním výrobním artiklem sklářů tehdy byly korálky.

Na počátku 17. stoleté se korálky vyráběly již v celé barevné škále. „Z hutí byly korálky odváženy obvykle v sudech a v každém sudu bývalo zpravidla až 200.000 kusů. Na jeden formanský vůz se vešlo zhruba 4-5 sudů a běžná zakázka činila 2-8 sudů.“³

Výroba a obchod šly tedy do milionu kusů a jeden sklář mohl vyrobit za den až tři tisíce korálků. Konkrétně v oblasti Šumavy fungovalo v té době 25 skláren. Velkolepý rozmach českého sklářství zastavila až třicetiletá válka, kdy došlo k vyhasnutí většiny pecí. Znovu jej nastartovalo až urovnání společenských poměrů kolem poloviny 17. století. K této době se také vztahuje začátek velké slávy českého barokního broušeného a řezaného křišťálu.

To sebou přineslo problematiku odchodu schopných sklářů do zahraničí, na kterou roku 1723 reagoval obecný patent zakazující emigraci sklářů. Roku 1767 byl vydán Sklářský reglement, který upravoval pracovní podmínky sklářů na hutích, formy jejich platů a podmínky vyučení.

³ *Objevte Česko: Vznik manufaktur* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničí, 2014 [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Historie/Vznik-manufaktur>

V následujícím období si cechy vybojovaly prakticky monopolní postavení na trhu a udržely si jej až do doby, než se objevila manufakturní výroba. Tento zlom nastal v roce 1860, vydáním živnostenského řádu, který legalizoval svobodné podnikání. Kromě několika speciálních živností označených jako koncesní, mezi něž patřily například zastavárny nebo knihkupectví, měli nyní podnikatelé úplnou svobodu. Tento živnostenský řád, který samozřejmě prošel řadou úprav, se stal po roce 1918 základní právní úpravou podnikání v nově vzniklém Československu.

1.1 Živnostenský řád

Vydání rakouského živnostenského řádu se stalo jedním ze zlomových bodů pro podnikání na území Československa. Tento zásadní dokument, který byl vydán císařem Josefem II. pod číslem 227 v prosinci 1859, nabyl své účinnosti 1. května 1860.

Tímto dnem došlo k paušálnímu zrušení všech do té doby platných předpisů, které se týkaly všech oprávnění k různým druhům podnikání a vytvořil se tak výchozí stav, jenž se stal jedinou platnou normou vztahující se na každou živnostensky provozovanou činnost jak v oblasti obchodu a služeb, tak i v oblastech výroby či zpracování. Co konkrétně znamenala živnostenská činnost, řešil tento živnostenský řád tím způsobem, že za živnost bylo obecně pokládáno takové jednání, které primárně vedlo k dosažení nějakého výdělku a bylo provozováno samostatně a po delší časové období, tudíž nešlo o jednorázovou činnost. Takové konání, na které se tento živnostenský řád nevztahoval, bylo vyjmenováno taxativně hned v úvodu. Patřilo sem například dobývání plodin a výrobků z hospodářství polního a lesního, činnost literární a autorská práva, zřizování ústavů kreditních a úvěrových, bank, zastaváren, pojišťoven či vyrábění periodických spisů tištěných a jejich prodej.

Živnostenský řád byl uvozen následujícím textem:

„Majíce úmysl, přičinlivost průmyslnickou v říši Naší stejným způsobem uspořádat a co nejvíce možná usnadniti, schválili jsme po slyšení ministrů Našich a po vyslyšení Naší rady říšský řád živnostenský níže tuto položený a nařizujeme takto.“⁴

Samotný dokument je členěn do jednotlivých hlav, které se zaměřují na konkrétní výklad tohoto řádu. Hlava první je složena pouze z několika paragrafů a jejím úkolem bylo rozdělení jednotlivých živností na následující skupiny. Na skupiny živností svobodných, řemeslných a koncesovaných, tedy takové živnosti, k jejichž provozování je zapotřebí speciálního povolení. Všechny živnosti, které nebyly prohlášeny za řemeslné nebo koncesované, byly živnostmi svobodnými. Řemeslné živnosti byly přímo vyjmenovány a bylo jich celkem 54.

Hlava druhá živnostenského řádu se zaměřuje především na to, jaké podmínky musí být splněny pro provozování samostatné živnostenské činnosti. Jde především o to, že člověk, který chtěl živnost provozovat, musel být schopen samostatně spravovat svůj majetek a musel mít nespécifikované morální předpoklady. Živnostenský řád myslel i na to, kdyby živnostník tyto podmínky nespĺňoval.

V takovém případě mohl takový člověk provozovat svou živnost tehdy, pokud byla její správa svěřena odpovědné osobě. Ustanovení o odpovědné osobě se vztahovalo i na veřejné obchodní společnosti. Pokud chtěl živnostenskou činnost provozovat nějaký spolek, musely mu toto umožnit jeho stanovy.

V této hlavě byly uvedeny i konkrétní osoby, které se živnostníky stát nemohly, neboť by to bylo v rozporu s jejich profesním posláním. Patřili sem například státní úředníci, vojáci, učitelé a duchovní. Dále byly uvedeny případy, na jejichž základě mohlo být odmítnuto vydání živnostenského osvědčení. Bylo to v případě, kdy by byl žadatel odsouzen a bylo by mu zakázáno provozování živnosti na základě rozhodnutí soudu.

⁴ *Císařský patent: Živnostenský řád. 227/1859. 1859*

Ve zvláštních ustanoveních bylo ustanoveno, že každý, kdo chce provozovat svobodnou živnost, musí toto před zahájením činnosti písemně sdělit příslušnému úřadu prostřednictvím sepsané žádosti, která musela obsahovat základní údaje o žadateli a specifikaci živnosti.

V dalších ustanoveních pak byly dosti podrobně upraveny řemeslné živnosti a na tuto úpravu navazovaly i prováděcí předpisy. Pro jejich provozování bylo nutné prokázat vyučení v daném oboru a příslušnou praxi. *„Vyučení se prokazovalo tovaryšským listem, učebním vysvědčením a pracovním vysvědčením o délce zaměstnání.“*⁵

Před tím, než Živnostenský úřad vydal žadateli živnostenskou koncesi, musel mít ještě souhlas obce a místně příslušného policejního úřadu. Mohla nastat i taková situace, že úřad odmítl koncesi vydat, a to například tehdy, poskytl-li policejní úřad takové indicie, že by živnost mohla vést k opilství či hazardních her.

*„Pro povolení koncese hostinské a výčepnické se přihlíželo k potřebám obyvatel, ale také k tomu, aby místnost, kde bude živnost provozována, byla způsobilá a umístěna tak, aby se mohlo na ni snadno policejně dohlížet.“*⁶

Hlava třetí živnostenského řádu se týkala především takových živností, které pro svůj charakter potřebovaly místo, kde budou provozovány, tzv. provozovací závod. Týkalo se to především takových živností, u kterých se předpokládalo, že budou nějakým způsobem ohrožovat bezpečnost, vytvářet nepřiměřený hluk nebo jinak ovlivňovat sousedské soužití. Každému schválení tedy předcházelo zevrubné šetření, v jehož rámci Živnostenský úřad v příslušné obci vyvěsil tzv. edikt a zřídil komisi, které se mohly podávat příslušné námítky proti zamýšlenému provozovacímu závodu.

⁵ ZAHRADNÍČKOVÁ, Marie. Celková charakteristika rakouského živnostenského řádu: Pohled do rakouského živnostenského řádu. *Aplikované právo* [online]. 2008 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.aplikovanepravo.cz/clanky-pdf/79>

⁶ *Císařský patent: Živnostenský řád. 227/1859. 1859.*

V případě vypořádání všech námitek bylo možné vydat kladné rozhodnutí, které obsahovalo nařízení, že provozovací závody nesmí škodit kostelům, školám, nemocnicím a jiným a nesmí ohrožovat bezpečnost života nebo zdraví svých zaměstnanců.

Hlava čtvrtá živnostenského řádu je zajímavá především tím, že poskytuje ochranu živnostníkovým jménům a značkám, neboť je zde stanoveno, že žádný živnostník nesmí používat podnikovou značku nebo jméno jiného živnostníka. V případě, že by došlo k porušení tohoto nařízení, byl k rozhodnutí v těchto věcech oprávněn Živnostenský úřad. Náhradu škody bylo možné vymáhat pouze soudní cestou.

Hlava pátá živnostenského řádu nesla název O obchodu na trzích. Hovořila o tom, kdo a za jakých podmínek mohl na trhu obchodovat. První podmínkou bylo, že zboží, které živnostník nabízel, bylo k obchodování na trhu připouštěno jeho správcem. Ten, kdo takto činil opakovaně a jezdil se svým zbožím na příslušné trhy, musel již mít k této činnosti živnostenské oprávnění jako trhovec.

„Všichni ti, kteří přicházejí na trhy, mají, co se týče prodeje a kupování, stejná práva.“⁷

„V mezích toho, co tuto nařízeno, má každá obec, v které se drží trhy, řád trhový dle potřeb místních ustanovit, v kterém má býti tarifa platů tržních a vyměření, pokud se na tržištích mohou nápoje šenkovati a pokrmy prodávati.“⁸

Na hlavě šesté lze za zajímavé považovat především to, že poskytovala významnou ochranu pomocným pracovníkům, stanovovala jejich práva a také povinnosti vůči živnostníkovi. Patřili sem především tovaryši, tovární dělníci a učedníci. Každý živnostník měl dle živnostenského řádu povinnost pečovat o ochranu života a zdraví svých pomocných pracovníků, poskytovat jim přestávky v práci.

Pracovníci, kteří ještě nedovršili osmnácti let, měli právo navštěvovat obecné živnostenské pokračovací školy. Mzda byla pomocným pracovníkům vyplácena

⁷ Tamtéž

⁸ *Císařský patent: Živnostenský řád. 227/1859. 1859.*

jednou týdně, pokud nebylo ujednáno jinak, a výpovědní lhůta byla stanovena na čtrnáct dní.

Povinnosti pomocných pracovníků:

- zachovávat majiteli živnosti věrnost
- poslušnost a úcta
- slušné chování
- dodržovat pracovní dobu
- zachovávat mlčenlivost o poměrech živnosti

V podnicích, kde pracovalo více než dvacet pomocných pracovníků, musel každý živnostník vést záznamy o všech dělnících v předepsaných knihách a ve společných místnostech musel být vyvěšen pracovní řád.

Hlava sedmá živnostenského řádu se týká především povinnost živnostníků sdružovat se do živnostenských společenstev, která měla svou právní subjektivitu. Jeden obvod mohl mít pouze jedno živnostenské společenstvo v příslušném oboru. Členem tohoto společenstva se mohl stát jen ten, kdo měl již platné živnostenské oprávnění, a členství bylo povinné. O přidělování živnosti ke společenstvu rozhodoval politický zemský úřad.

Účel živnostenských společenstev byl následující:

- *„pečovat o to, aby se zachovala jistá spořádanost mezi údy společenstva a mezi příslušníky*
- *mají narovnávat a rozhodovati rozpř*
- *mají zřizovat školy, v nichž se vyučuje předmětům živnostenským*
- *mají zřizovat ústavy na pomoc údům a příslušníkům společenstva, když se některé rozstůně nebo jinak v nouzi upadne*
- *mají úřadu a komoře obchodnické a průmyslnické toho okresu, v kterém jsou, o k požádání podávati správy a dobrá zdání o záležitostech k jich působnosti náležitých mají nápomocna býti u všelikých opatření od správy veřejné učiněných, ježto se vztahují k veškerým údům společenstva.“⁹*

Důležitým faktorem zde bylo to, že živnostenská společenstva byla oprávněna za členství v nich vybírat poplatky, jejichž prostřednictvím financovala výše uvedené činnosti.

Náplní hlavy osmé živnostenského řádu je pojednání o tom, jaké tresty mají být udělovány v případě, kdy živnostník nedodrží některý z paragrafů živnostenského řádu. Tresty byly odstupňovány dle konkrétního přečinu následovně:

- Důtka
- Peněžité pokuta až do 400 zlatých
- Vězením až do tří měsíců
- Odejmutím práva k živnosti (trvalé nebo dočasné)

⁹ *Císařský patent: Živnostenský řád. 227/1859. 1859*

Při rozhodování o tom, jaký trest uložit, se mělo přihlížet k tomu, jaký prospěch, obvykle peněžitý, dané protiprávní jednání živnostníkovi přineslo.

Hlava devátá uvádí jednotlivé případy, na základě, kterých bylo možné živnostenské oprávnění odejmout. Taková situace nastala například, když byla živnostníkovi živnostenská koncese několikrát pozastavena a nevedlo to k nápravě, nebo když byl živnostník opakovaně vyzván k nápravě nějakého přestupku a neučinil tak.

Poslední hlava desátá živnostenského řádu nazvaná o úřadech a řízení u věci živnostenských, stanovovala příslušnost k jednotlivým úřadům a jejich rozhodovací pravomoci.

Nejnižším obecným stupněm byly okresní úřady, u kterých se podávaly žádosti o povolení provozovat živnost. Tyto úřady měly na starost rovněž agendu přestupků a následných trestů. Následovaly zemské politické úřady, které povolovaly živnosti uvedené ve speciálním ustanovení, tedy například zastavárny nebo pohřební ústavy. Nejvyšším stupněm pak bylo ministerstvo obchodu. To mělo na starosti povolování dopravních podniků, nebo schvalování provozoven, které byly umístěny v obvodech několika korunních zemí.

Při pročetí tohoto živnostenského zákona by se mohlo zdát, že je v podstatě velmi stručný, než aby mohl dokonale obsáhnout celou problematiku tehdejšího vznikajícího živnostenského podnikání. Je ale pravdou, že jeho průlomovost vycházela především z toho, že dal celé oblasti jednotný řád a právní rámec, který byl do té doby řešen velkou řadou nekorespondujících předpisů. Do bližších detailů byl živnostenský řád rozváděn formou jednotlivých vládních nařízení, vyhlášek ministerstev či jejich výnosů. Otázkou však zůstává, jaká byla skutečná reálná praxe jeho naplňování.

„Neurčil žádný časový horizont, k němuž měla být společenstva zřízena. Nedefinoval ani pravomoci úřadů a postup zřizování společenstev, neuváděl žádné možné sankce v případě, pokud k vytvoření společenstev nedojde.“¹⁰

„Zákon narazil na všeobecný odpor živnostníků, kteří se odmítali sdružovat do nových korporací, a tak zůstávala živnostenská společenstva v celé habsburské monarchii jen na papíře.“¹¹

1.2 Podniky přelomu století

Co se týká samotných podniků, těch byla v Československu celá řada. Za prvotní pilíře novodobých podnikatelských dějin jsou považovány pivovary. Patří sem například pivovar Broumov, jehož počátky sahají až do roku 1348. Ale i další pivovary, jako např. pivovary Svijany či Kutná Hora. V polovině 19. století nastal zlatý věk českého pivovarství, které silně ovlivnilo vývoj tohoto oboru na celém světě. Významné pro toto období bylo zavedení průmyslové výroby sladu a piva. Rozvoj českého pivovarství a kvalita jeho výrobků stála na třech základních pilířích:

- optimální podmínky pro pěstování surovin
- orientace rozvíjejícího se strojírenského průmyslu na výrobu sladařských a pivovarských zařízení
- zajištění výuky pivovarských odborníků

¹⁰ ZAHRADNÍČKOVÁ, Marie. Celková charakteristika rakouského živnostenského řádu: Pohled do rakouského živnostenského řádu. *Aplikované právo* [online]. 2008 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.aplikovanepravo.cz/clanky-pdf/79>

¹¹ INSTITUT EUGENA VON BÖHM-BAWERKA: *PROTI CHUDÝM V HABSBUŘSKÉ MONARCHII PODRUHÉ (1/2)* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.bawerk.eu/clanky/otazka-socialni/proti-chudym-v-habsburske-monarchii-podruhe--12.html>

„V té době se uvolnila možnost výstavby pivovarů a v Čechách vzniklo okolo 30. nových měšťanských, akciových a soukromých pivovarů. Postupně se zvyšovala celková výroba piva koncentrovaná do větších pivovarů, malé pivovary zanikaly. Pivo se vyváželo prakticky do celého světa.“¹²



1.2.1 Laurin & Klement

Rozmach podnikání však zachytila i řada dalších podniků. V této souvislosti nelze opomenout podnik Laurin & Klement, který byl předchůdcem dnešní Škody

¹² *Sdružení přátel piva: Historie piva v České republice* [online]. Praha, 2014 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.pratelepiva.cz/svet-piva/pivo-a-pivovarnictvi/historie-a-soucasnost/>

¹³ *Broumovský pivovar: Historie pivovaru* [online]. Broumov, 2012 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.pivovarbroumov.cz/historie.html>

auto. U zrodu této firmy stáli dva muži. Václav Klement, který byl původně majitelem knihkupectví a strojní zámečnick Václav Laurin. Impulzem pro založení firmy byla vlastně špatná zákaznická zkušenost, kdy Václav Klement nebyl spokojen se servisními službami, které mu poskytla firma, od níž si koupil své první kolo, tehdy nazývané velocipéd.

První dílnu v Mladé Boleslavi si otevřeli v roce 1895 a zaměstnávali tehdy jen pár učedníků. Od začátku si firemní povinnosti dělili tak, že Klement zastával obchodní a administrativní záležitosti a Laurin vedl dílnu po stránce odborné a měl na starosti technická řešení jejich výrobků. První kolo, které pocházelo z jejich dílny, bylo prodáváno pod obchodní značkou Slavia a stálo na počátku rozvoje jejich podnikání. Během následujících tří let byl podnik několikrát přestěhován do větších prostor a zaměstnáváno bylo již „32 dělníků, 6 učňů a 3 úředníky.“¹³

Dalším milníkem výroby se stal první motocykl, k jehož výrobě byl Klement inspirován při své studijní cestě ve Francii. Při jeho plánování bylo nutné vyřešit několik technologických a konstrukčních problémů, ale na konci celého procesu byl v roce 1899 představen motocykl s jednoválcovým čtyřdobým motorem a pohonem zadního kola.

„Zanedlouho už sbírali s motocykly vítězství v závodech a rychlostní rekordy. Tyto úspěchy zakladatele povzbudily k tomu, aby přidali dvě další kola. Zrodila se ,Voiturette A' a s ní i rodová linie automobilů, která řadí značku ŠKODA mezi nejstarší automobilky na světě“¹⁴

V roce 1925 se firma Laurin & Klement spojila se strojírenským podnikem

¹³ Laurin & Klement – první boleslavská automobilka, historie 1895–1925: Laurin & Klement, akciová společnost, továrna automobilů v Mladé Boleslavi. *Industriální zážitky* [online]. 2014 [cit. 2016-0128]. Dostupné z: <http://www.technologytour.cz/made-in-czechoslovakia/76-laurinklement>

¹⁴ *Škoda auto: 120 let historie v pohybu* [online]. Mladá Boleslav, 2013 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/120-let-skoda>

ŠKODA Plzeň a dosáhla svého průlomového úspěchu s modelem ŠKODA Popular.

Detailněji se této firmě bude věnovat praktická část této bakalářské práce.

1.2.2 Spořitelna Česká

Opomenout nelze ani Spořitelnu českou. Svou činnost začala tato spořitelna pod názvem Schraňovací pokladnice pro hlavní město Prahu a pro Čechy. Postupně se však vžil kratší název Spořitelna Česká, ve kterém přídatné jméno "česká" označovalo místo působení spořitelny, nikoli její národnostní zaměření. Tato spořitelna nejprve měla otevřeno jen několik dní v týdnu, a to ve dvou místnostech, které jí poskytly zemské stavy v budově Zemského sněmu. Do vlastního se spořitelna přestěhovala až roku 1845. V Kaiserštejnském paláci na Malostranském náměstí čp. 37-III již měla otevřeno po celý týden.

„Bilance banky v následujících desetiletích strmě vzrůstala. Zatímco vklady z roku 1825 činily částku 124 000 zlatých, roku 1830 to bylo 1 573 000 zlatých a deset let poté už 8 087 000 zlatých. Podobně rostla její aktiva.“¹⁵

Banka ve své historii prošla řadou zlomových období. První Republika ji přinesla paradoxně navýšení vkladů a upevnění na pozici především s ohledem na to, že lidé vyhledávali státem garantované finanční jistoty. Období obou válek přineslo i pro spořitelnu časy nejistoty a útlumu, především v rušení celé sítě poboček, které si do té doby po republice vybudovala.

„Po skončení války r. 1945 začala obnova a vytváření sítě spořitel, především v pohraničí, kde byly likvidovány dosavadní německé ústavy. 21. 7. 1945 byla také ustavena Československá spořitelní rada, která měla sdružovat české i slovenské spořitelny.“

¹⁵ HÁJEK, Jan; PÍŠA, Rudolf. *180 let českého spořitelnictví*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. s. 7 *byla také ustavena Československá spořitelní rada, která měla sdružovat české i slovenské spořitelny.*¹⁵

2 První Republika

První Republikou označujeme v našich dějinách období, které se započalo vznikem samostatného Československa v roce 1918 a trvalo až do jeho okupace. Podmínky pro nastartování ekonomiky v té době nebyly zrovna ideální. Obyvatelé byli vyčerpáni válečným konfliktem, nebyl dostatek potravin, natož finančních prostředků. Firmy trpěly nedostatkem surovin a přišly i o řadu původních odbytových trhů. Ekonomická deprese ale v té době postihla celou poválečnou Evropu.

2.1 Klíčové změny v hospodářství

V počátcích první republiky se odehrálo několik důležitých změn, které ovlivnily hospodářství a podnikatelské prostředí tehdejší doby.

Deflační politika – základem všeho bylo dobře provedené oddělení české měny od měny rakouské, které proběhlo velmi rychle a bez větších komplikací. Následné nastavení deflační politiky mělo vést především k tomu, že se podaří udržet pevný kurz koruny a posílí se její kupní síla. Existují však i názory, že opatření deflační politiky podpořilo především podniky v oblasti těžkého průmyslu, které z levněji nakupovaných dovážených surovin vyráběly zboží prodávané na vnitřním trhu za vyšší ceny, avšak současně s tím ohrozilo lehký exportní průmysl, nebo ťt československé zboží bylo díky deflaci v cizině drahé. Za hlavního tvůrce první samostatné měnové politiky a nové československé měny byl považován Alois Rašín, který v první československé vládě zasedl jako ministr financí.

„Rašín proslul jako obhájce střídmych výdajů a proslavil se separací české měny. Rašínovo ekonomické krédo znělo: Pracovat a šetřit.“¹⁶

¹⁶ HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. II: Praha: C.H.BACK, 2001. s.266

Pozemková reforma – velkým zásahem do hospodářské struktury byla pozemková reforma. Krátce po válce byly přijaty zákony, podle nichž se zemědělská půda nad 150 ha zabírala. Existovaly tehdy dva hlavní názorové proudy, jak se zabavenou půdou naložit. Sociální demokraté navrhovali, aby byla zestátněna a pronajímána nemajetným a méně majetným zemědělcům. Oproti tomu stál Agrární návrh, který chtěl zabranou půdu prodat rolníkům a zvýhodnit Čechy před Němci. Tento návrh nakonec zvítězil a Agrární strana, která měla na starosti přidělování půdy si tak významně posílila svou politickou pozici.

„K parcelaci a přidělu půdy docházelo v průběhu dvacátých let — 638 000

rolníků dostalo v průměru něco přes 1 ha.“¹⁷¹⁸

Podniková sféra – problémem podnikové sféry byla především jejich technická nevyspělost. K tomu, aby byly podniky schopny konkurovat na středoevropských trzích, jim chyběly potřebné modernizované závody, které by umožnily možnost vysoké sériovosti výroby a produktivity, jež by opět působila na růst investičních zdrojů.

„Československá republika jako celek ani ve dvacátých letech nedosáhla průměru světového růstu, což způsobilo pokles podílu ČSR na světové průmyslové produkci.“¹⁹

2.2 Baťovy závody

V té době však existovala jedna výjimka, která dokázala překonat překážky tohoto nelehkého poválečného období, a tím byly Baťovy závody podnikatele Tomáše Bati. Ten se narodil 3. dubna 1876 ve Zlíně, kde spolu se svými sourozenci založil v roce 1894 obuvnickou firmu Baťa, ze které postupně vytvořil dokonale fungující

¹⁷ *První Československá republika: Formování nového státu (1918—1921)* [online]. 2015 [cit. 2016-18 -27]. Dostupné z: <http://www.sds.cz/view.php?cisloclanku=2015011701>

¹⁹ Tamtéž

komplex podnikatelských činností. Dokázal spojit výrobu, obchod, finance a služby v jeden funkční celek, díky němuž se stal pojmem podnikání u nás. Principy, které zavedl a které se týkaly jak řízení výroby a obchodu, tak i například motivace zaměstnanců, jsou dodnes využívány jako příklady kvalitního a funkčního managementu.

„Způsob Baťova podnikání byl přelomový. Politikou nízkých cen dokázal zlikvidovat konkurenci, byl průkopníkem v oblasti marketingu a zavedl u nás Fordovu pásovou výrobu, která nesmírně zvýšila produktivitu práce. Zakládal si na spokojených zaměstnancích, kteří se do baťovských závodů sjížděli z širokého okolí, a otevřel Zlínu cestu k obrovskému rozvoji.“²⁰

Baťa při svém podnikání zavedl následující novinky, které byly v té době přelomové a významně usměrnily podnikání v Československu na dlouhé roky dopředu.

Šlo zejména o:

- zavedení pásové výroby – metoda, která byla využívána ve firmě

Henryho Forda. *„Produktivita práce tehdy vzrostla o 75 % a počet zaměstnanců o 35 %.“²¹*

- vytvoření samostatných hospodářských jednotek – tyto jednotky tvořily základní stavební kameny celého Baťova podniku. Tyto jednotky měly samostatné účty zisků a ztrát. Jejich přínos spočíval v tom, že každá jednotka měla svého mistra, který byl plně odpovědný za kvalitu práce, kterou jednotka odváděla. Výsledky své činnosti pak „prodávala“ další jednotce, která její zboží potřebovala pro výrobu své části kompletního výrobku.

²⁰ *Mladý podnikatel: Historie podnikání v Čechách: Jak to všechno začalo a kdy vznikly první podniky?* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/historiepodnikani-vcechach-t4444>

²¹ ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. I. Praha: Čintámani, 2011. s.15

- Systém mezd – ve své podnikatelské praxi užíval Baťa čtyři základní druhy mezd:
 - „pevná mzda – brali technicko-hospodářští a administrativní pracovníci
 - individuální úkolová mzda – dostávali dělníci na některých speciálních postech
 - kolektivní úkolová mzda – pro dělníky v dílnách
 - mzda účasti na zisku – pobírali někteří vedoucí pracovních úseků

Vždy na konci roku byla každému přinesena knížka, do které se muselo napsat, kolik by si chtěl v příštím roce vydělat. Baťa prohlašoval: Jste moji spolupracovníci (výraz dělník nepoužíval) a mojí povinností je, vytvořit Vám takové podmínky, abyste si tyto peníze mohli vydělat.“²²



Obrázek 2 – Baťovy domky ve Zlíně²³

²² ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. I. Praha: Čintamani, 2011. s.18

²³ IDNES: *Ve Zlíně spadl rekonstruovaný baťovský domek* [online]. 2010 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/ve-zline-spادل-rekonstruovany-batovsky-domek_185180.html

Baťa ve své činnosti ale nezapomínal i na to, čemu se v dnešním moderním podnikání říká společenská odpovědnost. Založil několik vzdělávacích center, jako například Baťovu školu práce. Jako starosta Zlína se proslavil nejen rozkvětem města, ale i známou architekturou tzv. Baťových domků, které měly sloužit k pokrytí bytové poptávky nově příchozích dělníků do jeho továrny.

Svou podnikatelskou činností rovněž položil základy Zlínským filmovým ateliérům, které původně sloužily pro natáčení reklam na jeho obuv či zlínské nemocnici, která je dodnes významným poskytovatelem zdravotní péče v tomto kraji. Detailněji se této firmě bude věnovat praktická část této bakalářské práce.

2.3 Institucionální zajištění podnikání

Co se týkalo institucionálního zajištění fungování hospodářství První republiky, stálo na prvním místě Ministerstvo průmyslu, obchodu a živností, které bylo zřízeno zákonem č. 2 z 2. listopadu 1918 a ve své činnosti navázalo na rakouské a uherské ministerstvo obchodu. V oblasti živnostenského podnikání se jedním z poradních sborů ministerstva stala Státní rada živnostenská, ustanovená vládním nařízením č. 59/1920 původně pod názvem Živnostenská rada československá. Ta byla složena ze zástupců zemských korporací živnostenských a obchodnických. Tito její členové byli rozděleni do dvou základních odborů, a to do oboru živnostenského a obchodnického.

„Státní rada živnostenská byla poradcem vlády ve všech zákonodárných, správních i organizačních záležitostech, které se týkaly živností i obchodu, tedy poradcem všech ministerstev.“²⁴

V První republice dále existovaly Zemské živnostenské rady. Zemská živnostenská rada pro Moravu byla založena už v roce 1907 a byla rozdělena na český a německý odbor.

²⁴ Historie obchodních a živnostenských komor na území českých zemí. *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/historie/historieobchodnich-zivnostenskych-komor-na-uzemi-ceskych-zemi.aspx>

„V Čechách se objevovaly snahy o zřízení zemské živnostenské rady již od konce 19. století, byla však zřízena teprve v roce 1920. Byla složena ze zástupců vlády i členů jmenovaných zemským správním výborem a rovněž do ní vysílaly své zástupce zemské jednoty živnostenských společenstev a svazy živnostenských družstev,“²⁵

²⁵ Tamtéž

3 Podnikání po roce 1945

V období válečné okupace nebylo příliš prostoru na to, aby se řešily konkrétní ekonomické a hospodářské otázky. Myšlenkové názory se ale, částečně vlivem válečné deprese z třicátých let, posunuly výrazně k levicově smýšlejícímu proudu. Došlo tak k tomu, že většinový společenský názor se začal odklánět od myšlenek kapitalismu a hledal se nový systém, který by byl efektivnější a humánnější k širší populaci. Po vzoru Sovětského svazu se tak dostal ke svému slovu socialismus a s ním i myšlenka centrálního plánování.

Po roce 1945 nastaly pro podnikání v Československu špatné časy. Už v říjnu 1945 toto období zahájil Prezident Beneš, který svými dekrety odstartoval vlnu znárodnění soukromých podniků. Druhá vlna znárodnění přišla v roce 1945, když tehdy jmenovaná poválečná vláda schválila tzv. Košický vládní program, ve kterém akcentovala nejen vliv komunistické strany, který se projevoval velkým důrazem na spojenectví se Sovětským svazem, ale také národní správu v podnicích. Ta se fakticky projevila konfiskací majetku a znárodněním většiny do té doby soukromých podniků. Patřily sem: doly, banky a pojišťovny, průmyslové podniky s více než pěti sty zaměstnanci a vybrané podniky s více než 150 zaměstnanci.

Činnost naprosté většiny průmyslových závodů řídilo ministerstvo průmyslu. Ústředním orgánem pro správu zahraničního obchodu se stalo ministerstvo zahraničního obchodu zřízené dekretem prezidenta republiky. Ministr zahraničního obchodu dostal zmocnění k úpravě, řízení a kontrole dovozu, vývozu a průvozu zboží všeho druhu. Po únoru 1948 bylo provedeno zákonem č. 119/1948 Sb. o státní organizaci obchodu a mezinárodního zasílatelství znárodnění dalších firem a došlo současně k monopolizaci tohoto odvětví.

„Celkem bylo znárodněno přes 3000 podniků (zhruba 16 procent z celkového počtu), které představovaly dvě třetiny tehdejšího průmyslu. V řadě případů komunisté

pomocí zfalšovaných dokumentů tyto normy obcházeli a znárodněovali i menší podniky. Filmový průmysl byl znárodněn v roce 1946.“²⁶

S menšími podniky to tehdejší politická reprezentace měla obtížnější. Nová ústava, která byla přijata v roce 1948, totiž deklarovala ochranu drobného podnikání, tedy podniků, ve kterých bylo do 50 ti zaměstnanců, a osobní majetek považovala za nedotknutelný. To však nezabránilo tehdejšímu aparátu v tom, že k postupné likvidaci drobných podnikatelů a živnostníků využívala řadu omezení a restrikcí, které zabraňovaly rozvoji a vůbec fungování drobného podnikání. Tento přístup vedl až k tomu, že: *„ke konci roku 1948 pracovalo v soukromém sektoru už jen 3,5 procenta pracovníků z celého průmyslového sektoru.“²⁷*

²⁶ *Svět CZ: Konec soukromého podnikání začal před 50 lety* [online]. 2012 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.svet.czsk.net/clanky/publicistika/sukromnepodnikanie.html>

²⁷ *Svět CZ: Konec soukromého podnikání začal před 50 lety* [online]. 2012 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.svet.czsk.net/clanky/publicistika/sukromnepodnikanie.html>

Stát začal na všech úrovních prosazovat své podniky, a ty během několika let získaly prakticky monopol napříč celým trhem. Dalším zásahem pro již tak zdecimované podnikání v Československu přinesl únor 1949, kdy tehdejší Národní shromáždění přijalo zákon o jednotných zemědělských družstvech, který stál na počátku tzv. kolektivizace zemědělství. Zákon přinesl:

- revizi pozemkové reformy,
- ztížení převodu pozemkového majetku,
- zakotvení zásady že půda patří těm, jež na ní pracují,
- omezení držby půdy na 50 hektarů,
- stanovení zemědělské daně.

„Jelikož tyto zákony byly výhodné prakticky pro všechny rolnické vrstvy, dokázali si komunisté ještě několik měsíců po převratu udržet širokou podporu zemědělců. Rolníci ovšem brzy měli zjistit, že se jednalo jen o zastírací manévr komunistů na jejich cestě ke kolektivizaci.“²⁸

Z výše uvedeného je patrné, že po roce 1948 nastalo dlouhé období, kdy došlo k postupné likvidaci soukromého podnikání v tehdejším Československu. Centrálně plánované a řízené hospodářství postavené na státních podnicích a zemědělských družstvech mělo jasně naplánovanou budoucnost v pětiletých cyklech, které měly zvyšovat produktivitu práce a úroveň celého hospodářství. Byly to však základy ideologické, na kterých byla tato centralizace postavena a pro své fungování potřebovala odříznutí Československa od západních a ekonomicky vyspělejších států.

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, J., VINKLÁŘOVÁ, P., KAMENÍKOVÁ, M. *KŘIVDY NA DUŠI I NA MAJETKU*. Humpolec, 2012. s. 21 Dostupné z: http://www.eustory.cz/files/files/ARCHIV_PRACI/Krivdy_na_dusi_i_na_majetku.pdf

Státem deformované tržní mechanismy udržovaly státní kolos v chodu až do roku 1989. S pádem ideologie došlo tehdy i k zániku významu kolektivizace a jednotných zemědělských družstev, která stála zejména na vynucené ideologii, a nastoupily tržní mechanismy, které pomalu ale jistě začaly znovu otvírat dveře soukromému podnikání v Československu.



Obrázek 3 – Plakát oslavující kolektivizaci²⁹

²⁹ Národní zemědělské muzeum, Kavárna [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/okradli-je-hned-dvakrat-dostanou-kulaci-svuj-majetek-nekdy-zpet-psv/zpr_archiv.aspx?c=A080217_154302_kavarna_bos ²⁹

4 Podnikání po roce 1989

Po roce 1989 bylo pro podnikání klíčové především znovuotevření trhu a nastartování tržních mechanismů. Majetek zabavený po komunistickém převratu mohli původní vlastníci částečně získat zpět v rámci restitucí. Znárodnění větších firem před rokem 1948 však odškodněno nebylo. Jedním ze základních úkolů vlád po pádu komunistického režimu bylo zabezpečení přechodu z dosavadního plánovaného hospodářství socialistické ekonomiky na ekonomiku tržní

Období po státním převratu a Sametové revoluce v roce 1989 je charakteristické především svou euforií, kterou sebou přinesla změna režimu. Rovněž celý proces privatizace je dnes nicméně značně diskutabilní, a to především s ohledem na chybějící zákony a prováděcí předpisy. Mnoho lidí tak během pár dní přišlo k podnikům, které se takřka přes noc staly ze státních podniků podniky soukromými. Ekonomika zaznamenává raketový růst, který se začne zastavovat až v roce 1996.

4.1 Privatizace

První soukromé podniky se v Československu začaly objevovat již od roku 1988, ale jejich největší rozvoj je datován až k roku 1990. Rozvoji podnikání tehdy napomohla i tzv. malá privatizace. Během malé privatizace byly ve veřejných aukcích prodávány malé hospodářské jednotky jako obchody, restaurace a mnohé další.

„S obdobím po revoluci se pojí i český „unikát“, jímž je kupónová privatizace, která nicméně nacházela předobraz v postupech využitých dříve například v Rusku či Polsku. Díky ní se měli čeští občané stát akcionáři firem pro tuto privatizaci státem uvolněných. Bohužel, ukázalo se, že tato metoda není právě vhodným řešením, a proto ji dnes Světová banka dalším zemím důrazně nedoporučuje.“³⁰

³⁰ *Mladý podnikatel: Historie podnikání v Čechách: Jak to všechno začalo a kdy vznikly první podniky?*[online].Praha,2015[cit.2015-12-09].

Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/historiepodnikani-vcechach-t4444>

V Československu se tedy začalo s privatizací krátce po pádu komunistického režimu. Reálně se rozdělovala do tří etap:

Malá privatizace – o té se hovoří vesměs pozitivně, protože pomohla znovu vystavět živnostenský sektor, který byl v Československu minulým režimem v podstatě zlikvidován. Malá privatizace probíhala prostřednictvím převodů jednotlivých provozoven maloobchodu a služeb z vlastnictví státu jiným, nestátním subjektům. Právní podklad tomuto procesu položilo Federální shromáždění schválením zákona č. 427/1990 Sb., o převodech vlastnictví státu k některým věcem na jiné, právnické nebo fyzické osoby.

Státní majetek, konkrétně provozovny, bylo možné získat pouze cestou veřejné aukce. První taková se uskutečnila v lednu 1991. Výhodou převodů takto vydraženého majetku bylo nesporně to, že na nového vlastníka nepřecházely žádné závazky, které by provozovna případně měla.

Aukce probíhaly až do roku 1993, přičemž hlavní objem takto privatizovaného majetku byl vydražen v letech 1991 a 1992. Výtěžek z privatizace byl ukládán na zvláštní účet Ministerstva pro správu národního majetku a jeho privatizaci

	Rok 1991 + 1992	Rok 1993	Celkem
Příjem z malé privatizace	30 303 970 086	1 468 610 500	31 772 580 586
Úroky	708 524 660	3 604 879 428	4 313 404 088
Příjem celkem	31 012 494 746	5 073 489 928	36 085 984 674
Náklady na okresní privatizační komise	173 275 714	72 053 665	245 329 379
Restituce	148 028 274	365 521 826	513 550 100
Náklady na likvidace stát. podniků	1 626 316 920	393 296 366	2 019 613 286
Ostatní výdaje	1 200 000 000	525 521	1 200 525 521
Výdaje celkem	3 147 620 908	831 397 378	3 979 018 286
KONEČNÝ ZŮSTATEK	X	X	32 106 966 388

Tabulka 1 – Přehled účtu příjmů výdajů „Malá privatizace“³¹

„Zahájení procesu privatizace provázela celá řada náročných právních, institucionálních a ekonomických opatření. Proces si mimo jiné vyžádal množství nových zákonů, které zavedly pravidla soukromému podnikání, uvolnění (deregulaci) cen zboží a služeb, a především výrazné změny privatizovaných firem. Ty spadaly do kompetence Fondu národního majetku, který na základě schválených privatizačních projektů zakládal ze státních podniků standardní akciové nebo jiné obchodní společnosti.“³²

³¹ SOUHRNNÁ BILANCE PENĚŽNÍCH PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ FNM ČR K 31. 12. 1993: Přehled peněžních příjmů a výdajů za rok 1993 a od počátku existence FNM. Poslanecká sněmovna Parlamentu České Republiky [online]. Praha, 2005 [cit. 2016-01-27].

Dostupné z: http://www.psp.cz/eknih/1993ps/tisky/t1012_02.htm

³²Velká privatizace: Prodej státních firem pokračuje

Zdroj: <http://www.denik.cz/ekonomika/velkprivatizace-prodej-statni20110526.html>. Deník CZ [online]. Praha, 2011 [cit. 2016-01-27].

Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/velka-privatizaceprodej-statni20110526.html>

Velká privatizace probíhala od února 1992 na základě zákona o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby. Jak fyzické, tak právnické osoby měly dle zákona možnost připravit privatizační projekt na to, jak s určeným majetkem naloží. Orgánem, který o projektech rozhodoval, byl zakladatel, tedy příslušné resortní ministerstvo. Následovalo schválení ministerstvem správy národního majetku a následný převod do Fondu národního majetku.

„První vlna trvala od února 1992 do ledna 1993 a v celé tehdejší československé federaci nabízela majetek 1491 akciové společnosti v celkové hodnotě 299,39 miliardy korun (z toho v českých zemích 988 firem v hodnotě 212,5 miliardy korun).“

„Druhá vlna se konala již pouze na území České republiky, a to od října 1993 do prosince 1994. Byl v ní nabízen majetek 861 akciových společností v účetní hodnotě 155 miliard korun.“³³

S pojmem privatizace v tomto období je spojen i pojem kuponová privatizace.

Ve velké privatizaci bylo možné majetek privatizovat několika způsoby, přičemž jedním z nich byla transformace na akciovou společnost. Její akcie pak mohly být privatizovány mimo jiné právě prostřednictvím kuponové privatizace. Tento model byl po dlouhém vyjednávání prosazen proto, že bylo potřeba provést privatizaci v krátkém časovém období, nebylo zapotřebí tolik domácího kapitálu a podniky se nezatížily bankovními úvěry. Princip kuponové privatizace spočíval v tom, že si každý občan starší 18 let mohl koupit kuponovou knížku v hodnotě tehdejších 1000 Kčs kupony pak směnit za akcie nabízených podniků. Problém rozptýleného vlastnictví byl řešen zakládáním privatizačních fondů.

³³ Tamtéž



Obrázek 4 – Stav akciových společností z kuponové privatizace³⁴

Pro podnikání po roce 1989 je také důležitá chvíle, kdy v roce 1993 vznikla na základě zákona č. 301/ 1992 Sb. Hospodářská komora České republiky. Ta navázala na činnost předválečných obchodních, průmyslových a živnostenských komor. Hospodářská komora České republiky ze zákona začala prosazovat a ochraňovat zájmy podnikatelské veřejnosti, zajišťovala její potřeby a podporovala její rozvoj. Její páteří část tvořila regionální síť komor, společenstev, profesních a živnostenských svazů v celorepublikovém rozsahu. Členy Hospodářské komory České republiky jsou dodnes reprezentanti největších a středních firem a stejně podstatnou část tvoří také malé společnosti a drobní živnostníci. Široká škála členské základny tak může vzájemně čerpat ze svých zkušeností a využívat různých forem podpory a pomoci.

³⁴ GARNAC, Martin. Kuponová privatizace: Jak dopadly společnosti z kuponovky a jejich akcionáři. *Peníze* cz [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/rmsystem/290603-kuponova-privatizace-jak-dopadly-spolecnosti-zkuponovky-a-jejich-akcionari>

Po roce 1996 však začíná docházet k postupnému zastavování růstu ekonomiky. Podmínky pro rychlý rozvoj podnikání nejsou stále ideální. Teprve nyní se začíná výrazně projevovat nedostatek legislativních norem. Objevují se takové fenomény, jakými jsou korupce a tunelování, které poukazují na postupné vyvádění majetku z firem.

„Ačkoli situaci posléze poněkud zlepšily zahraniční investice, dodnes se česká ekonomika potýká s významnými problémy a podmínky pro podnikání jsou většinou hodnoceny velmi negativně.“³⁵

4.2 Současnost

Na konci kapitoly o historii by se mohlo zdát, že se kruh zase pomalu uzavírá či že se společnost vrací zase k těm správným hodnotám. V současnosti mají na našem trhu zásadní postavení malé a střední podniky. Jsou nositeli růstu, inovací a konkurenceschopnosti. Nezanedbatelná je jejich role i při tvorbě pracovních příležitostí.

- *„Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 byl 99,84 %.*
- *Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků v roce 2014 činil 53,11 % a podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2014 činil 59,39 %“.³⁶*

³⁵ *BusinessInfo: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zprava-ovyvojimalého-a-středního-podnikání-a-jeho-podpore-v-roce-2013-54045.html>

³⁶ *BusinessInfo: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zprava-ovyvojimalého-a-středního-podnikání-a-jeho-podpore-v-roce-2013-54045.html>

Podnikatelské prostředí v České republice prošlo ve své dlouhé historii řadou, někdy až překotných změn, které ho dozajista ovlivnily. Dnešní podnikatelské prostředí by šlo pravděpodobně definovat jedním základním slovem, a tím je byrokracie.

„Po transformaci organizační struktury hospodářství a institucionálního rámce v devadesátých letech se současný stav podnikatelského prostředí v České republice zcela blíží stabilizovanému uspořádání. V současnosti je již plně srovnatelný s úrovní, běžnou v ostatních zemích Evropské unie (EU), s níž od 1. května 2004 sdílí ČR společný vnitřní trh.“³⁷

V České republice je možné podnikat ve dvou základních formách. První z nich je podnikání jako fyzická osoba. K této činnosti je nutné povolení k podnikání nebo živnostenský list. Druhou z možností je podnikání jako vytvořený subjekt, tedy jako osoba právnická, mezi které patří například akciová společnost, společnost s ručeným omezením, družstvo a mnohé další.

Co se týká investic, těží Česká republika především ze své strategické polohy, tedy na rozhraní západní a východní Evropy. Dobře rovněž fungují zákonné normy, které v České republice staví zahraniční i domácí osoby do jedné roviny.

Česká republika je také členem mezinárodní organizace na ochranu investic a podepsala řadu dvoustranných mezinárodních smluv, které podporují a chrání zahraniční investice.

Podporovat podnikatele, ať již ty mladé, kteří stojí na začátku své podnikatelské kariéry s velkolepými plány, či ty stávající, kteří se snaží zlepšovat svou podnikatelskou činnost, je jistě velmi potřeba. V České republice se za tímto účelem využívá především operačních fondů Evropské unie. Existuje několik konkrétních fondů, které jsou pro podnikatelskou činnost přímo určeny.

- Seed fond – je projektem Ministerstva průmyslu a obchodu. Jeho podstatou je to, že stát za podíl ve společnosti podporuje soukromé investory při jejich rozvoji.

³⁷ *Podnikatelské prostředí: EURO 2009* [online]. Praha, 2001 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.eu2009.cz/en/czech-republic/business-opportunities/business-climate/podnikat-prostredi420/>

Seed fond operuje s částkou cca 1,2 miliardy korun, a to zejména ze zdrojů Evropské unie z Operačního programu Podnikání a inovace.

- TIP (2009–2017) – jde o program podpory průmyslového výzkumu a vývoje. Tento program se zaměřuje na podporu zajištění udržitelného rozvoje v ekonomické, sociální a environmentální rovině podnikání. Prostředky slouží k zajištění přenosu poznatků z výzkumu a vývoje přímo do podnikatelského prostředí.

„Celkem bylo v roce 2014 v rámci programu TIP podporováno 110 projektů předložených malými a středními podniky. Celková výše účelové podpory, čerpané přímo malými a středními podniky, činila 342,5 mil. Kč. Celková výše prostředků poskytnutých na podporu všech 237 projektů řešených v programu TIP v roce 2014 dosáhla 1 048,6 mil. Kč.“³⁸

- Horizont 2020 - Rámcový program HORIZONT 2020 je zaměřen jak na podporu výzkumu a vývoje, tak i na podporu inovací. Podpora je poskytována napříč celým inovačním řetězcem. Jedna z jeho částí je určena na podporu inovací v podnikovém sektoru. Nabízí mimo jiné přístup k rizikovému financování ve formě dluhového nebo kapitálového finančního nástroje.

³⁸ ZPRÁVA O VÝVOJI MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A JEHO PODPOŘE V ROCE 2014 [online]. Praha. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

5 Laurin & Klement

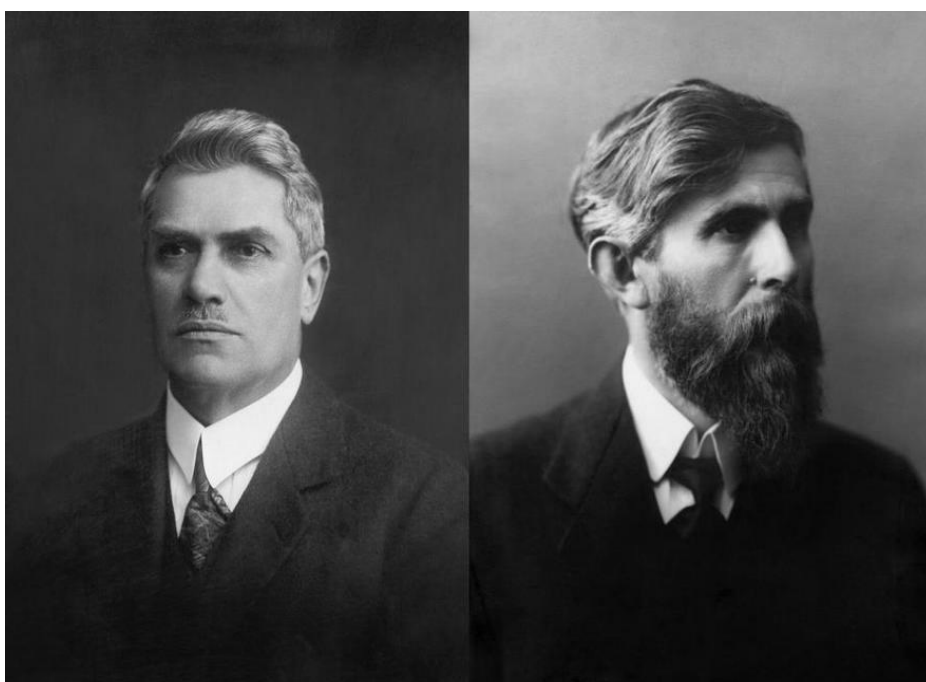
Laurin & Klement je obchodní značka, jež stála na počátku historie jedné z nejúspěšnějších světových automobilek a jejíž odkaz dodnes žije dál prostřednictvím společnosti Škody auto. Klíčovým faktorem úspěchu podniku Laurin & Klement byli jeho dva zakladatelé.

Prvním z nich byl Václav Klement, který se narodil roku 1868 ve Velvarech.

Jeho podnikatelské kariéře předcházelo (dle dostupných informací) nevalné dětství. Bylo mu teprve jedenáct let, když mu zemřela jeho maminka, a nová žena jeho otce mu nevěnovala adekvátní péči, takže se z něj na základě okolností musel stát samostatný jedinec schopný se již v tak mladém věku starat sám o sebe. Světlou stránkou jeho dětství však byl jeden z jeho učitelů, který mu nejen pomáhal se studiem, ale zasadil se i o to, že byl Klement po dostudování obecné školy přijat jako knihkupecký učeň ve Slaném. Kromě pracovních povinností, které v knihkupectví vykonával, se i nadále věnoval studiu, takže se mu podařilo dokončit ještě tři třídy měšťanské školy. Během své práce se setkal s výrobcem vysokých kol, který ve Slaném působil. Toto do jisté míry osudové setkání stálo na počátku Klementovy vášně pro jízdní kola a nasměrovalo jeho kariéru. Po vyučení nastoupil nejprve jako příručí do pražského knihkupectví a následně přijal nabídku stát se obchodním vedoucím v knihkupectví v Mladé Boleslavi. Psal se rok 1892, když Klement toto knihkupectví od jeho majitele Jana Novotného koupil a takřka okamžitě v něm začal obchodovat i s jízdními koly.

Dva roky na to se oženil a začal se svou ženou Antoníí plánovat založení rodiny. Vypadalo to, že prožije klidný život prodejce kol a otce od rodiny, avšak zlomový okamžik jeho životní dráhy na sebe nenechal dlouho čekat. V roce 1896 si totiž koupil kolo od německé firmy Seidel & Naumann, na kterém se však brzy objevila závada. Klement se rozhodl toto kolo u německé firmy reklamovat a poslal tak česky psaný dopis, ve kterém žádal o opravu. Že Seidel & Naumann mu ale odpověděli, že reklamaci nemohou přijmout, protože musí být sepsána v jazyce, který je pro firmu srozumitelný. Postup firmy Seidel & Naumann byl právě tím zásadním okamžikem, kdy se Klement rozhodl založit vlastní opravnu kol. Dobře ale odhadl, že k sobě potřebuje někoho, kdo bude technicky zdatnější než on, a tak svou cestu spojil s Václavem Klementem.

Václav Laurin se narodil u Turnova 27. 9. 1865, kde se také vyučil strojním zámečníkem. Když složil závěrečné tovaryšské zkoušky, šel studovat v letech 1880–1883 do Mladé Boleslavi řemeslnickou školu. V roce 1893 složil v Drážďanech zkoušky pro obsluhu parního stroje. Následně na to se stal společníkem v turnovské firmě vyrábějící velocipedy. Oženil se ve stejném roce jako Václav Klement. Se společníkem se rozešel a rozhodl se podnikat v Mladé Boleslavi. Zlomová schůzka, na které se potkal s Václavem Klementem, se uskutečnila v roce 1895, dohromady je dal jejich společný známý právník. „*Když zasedli ke společnému stolu, byli to pánové Laurin a Klement. Když zaplatili, odcházela firma Laurin & Klement.*“³⁹ Od roku 1928 měl V. Laurin zdravotní potíže a konec roku 1930 už trávil v pražském sanatoriu, kde také 4. 12. 1930 zemřel.



³⁹ *Václav Laurin a Václav Klement* [online]. 2014 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: http://www.farnostmb.cz/_d/Laurin-Klement.pdf

Obrázek 5 – Václav Laurin (vlevo) a Václav Klement⁴⁰

Byl to rok 1895 kdy oba společně pod značkou Laurin & Klement založili vlastní výrobu kol, kterou na trh uvedli pod značkou Slavia. Když pak Klement v roce 1898 navštívil Paříž, objevil zde kolo, které bylo v přední části poháněno pomocným motorem. Toto technické řešení Klementa natolik nadchlo, že se rozhodl jít ve své firmě právě touto cestou. Společně s Laurinem pak vymysleli vlastní technické řešení, které pro motor konstruovalo speciální rám. Světlo světa tak spatřil historicky první tuzemský model motorky Slavia. Její uvedení na trh však nebylo jednoduché a její prodeje se daly počítat pouze na kusy. Bylo tedy nutné přijít se způsobem, jak dostat nový motocykl do povědomí lidí a zvýšit tak zájem o jeho koupi. Klement za tímto účelem tehdy velmi obratně využil motocyklových závodů, kde se motorka Slavia velmi dobře prezentovala a vyhrávala, jako efektivního způsobu reklamy, díky níž bylo o motocyklech z továrny Laurin & Klement stále intenzivnější povědomí. „*Tento motocykl byl považován za nejdokonalejší motocykl díky tomu, že jako první byl opatřen magnetoelektrickým zapalováním magnetkou, karburátorem vlastní konstrukce a všemi ovládacími pákami na řidítkách.*“⁴²

V této fázi výroby už byl už jen malý krok k tomu, aby firma začala vyrábět první automobily. Došlo k tomu v roce 1905. Podnik se neustále rozrůstal, a to i díky významným zahraničním zákazníkům, k nimž mj. patřilo Rusko či Japonsko. V této době pracovalo ve firmě již 32 dělníků, tři úřednice a 5 učňů. Před první světovou válkou se tak stala mladoboleslavská továrna největší automobilkou v Rakousku-Uhersku. O několik let později začala společnost produkovat také nákladní vozy, sanitky a poštovní vozy. Prvním typem vozu této automobilky se stal automobil typu A voituretta.

⁴⁰ Autoviva: Škoda auto [online]. 2016 [cit. 2016-03-09].
Dostupné z: <http://www.autoviva.com/skoda-info/make/1536>

„Konstrukce vozu byla koncipována pro převoz dvou osob, rám vozidla byl lisován z podélníků, nápravy byly tuhé a péra byla půleliptická. Díky těmto pérům mělo vozidlo nižší světlou výšku a tím se stal automobil stabilnější a lépe ovladatelný.

U tohoto typu, byl motor umístěn vpředu a poháněl ho příčný vidlicový dvouválec

⁴² PAVLŮSEK, Alois. Laurin & Klement, Škoda. 1. Praha: Computer Press, 2004. 244 s. ISBN

80251–0206-8. s. 7. 6 PAVLŮSEK, Alois; PAVLŮSEK, Ondřej. Sportovní a závodní automobily

Laurin & Klement, Škoda (1905–1964), Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-2511640-

1. s. 8.

*chlazený kapalinou, s litinovými válci do V, o výkonu 5,15 kW a o objemu 1000 ccm.*⁴¹

Na to, jak rychle, dobře a efektivně se firma rozvíjela, mělo podstatný podíl především to, že se Laurin a Klement velmi dobře doplňovali ve svých pracovních povinnostech. Václav Laurin se věnoval hlavně technickému chodu podniku, vývoji nových konceptů a kontrole technické kvality výrobků, zatímco Klement byl především komplexním manažerským typem. Měl velký obchodní talent a uměl velmi dobře jednat s lidmi. *„Zároveň ale proslul přísností vůči zaměstnancům, u kterých nesnesl lenost.*⁴²

⁴¹ PAVLŮSEK, Alois. Laurin & Klement, Škoda. 1. Praha: Computer Press, 2004. 244 s. ISBN 80251–0206-8. s. 7. 6 PAVLŮSEK, Alois; PAVLŮSEK, Ondřej. Sportovní a závodní automobily Laurin & Klement, Škoda (1905–1964), Brno: Computer Press, 2007. 180 s.

⁴² VACEK, Zdeněk. *První populární škodovka: 80 let dálkových jízd Škody Popular světem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. s.32

Neustálé rozšiřování podniku, především výroby, s sebou neslo zvyšující se nároky na financování nových výrobních zařízení. Pokladní hotovost nebyla schopna tyto požadavky pokrýt a nestačily na to ani dostupné bankovní úvěry. Vzhledem k této situaci se firma roku 1905 transformovala na akciovou společnost. Klement se stal jejím generálním ředitelem a Laurin ředitelem technickým. Aby se firma dostala k potřebnému kapitálu, začala emitovat a rozprodávat své akcie. V podniku tak vznikla správní rada, která se začala podílet na jejích rozhodovacích procesech. Oba zakladatelé natolik stáli o další rozvoj podniku, že byli ochotni obětovat značnou část svých pravomocí výměnou za dostatečný kapitál, díky kterému dokázala do roku 1914 nabídnout desítky typů vozidel s různými motory.

To, jak jsou auta, která automobilka produkuje, kvalitní, ukazovala společnost především prostřednictvím automobilových závodů. Se svými vozy se účastnila především obtížných závodů, kde bylo možné prezentovat technické vymoženosti vozů.

„Jednou z nejtěžších soutěží, byla alpská jízda, kterou tvořila trat' dlouhá 3000 km, v níž značka L&K vítězila nepřetržitě od roku 1910 do roku 1914, na vozech s označením FC. Poslední úspěch, kterého automobilka dosáhla, byla při jízdě Parma-

V době, kdy továrna velmi dobře prosperovala a neustále se rozvíjely její výrobní kapacity, přichází první světová válka. Ta měla samozřejmě obrovský dopad na všechny podniky, a to především díky odchodu řady zaměstnanců na válečnou frontu. Klementovi bylo v té době jasné, že se musí být schopen přizpůsobit nové situaci a modifikovat výrobu tak, aby naplnila požadavky aktuální situace. Došlo tedy k významnému útlumu výroby osobních automobilů a továrna se přeorientovala na výrobu užitkových vozů, které se stavily na podvozku těch osobních, a sloužily především pro vojenské účely. To, co ale automobilku, a především její zaměstnance, kteří nemuseli odejít na frontu, skutečně zachránilo, bylo zahájení výroby granátů. Tato rychlá schopnost vedení přeorientovat podnik a nové výrobní procesy vedla k tomu, že podnik i ve válečném období začal růst a okrajově mohl i nadále vyrábět osobní automobily.

5.1 Poválečné období

V poválečné době na tom byl celý průmysl velmi špatně, chyběly zdroje, chyběly peníze. Navíc došlo díky rozpadu Rakouska Uherska k tomu, že se zmenšilo potenciální odbytiště pro nové automobily. Předválečné obchodní vztahy, kontakty a postavení na trhu již neexistovaly a bylo nutné v podstatě začít znovu. Rozvoj automobilového průmyslu v poválečné době však brzdila řada dalších poválečných opatření, mezi které patřilo například zavedení vysoké daně z pohonných hmot či zavedení mýtných poplatků. Továrnu navíc v roce 1924 zastihl velký požár, který zničil většinu skladových zásob. Výrobu se sice podařilo znovu rozehýbat, důsledkem předešlých událostí však byly vyšší výrobní náklady a z nich vycházející vyšší pořizovací cena automobilu. Firma tak pomalu přestávala být konkurenceschopná, protože na trhu byly jiné automobilky, které byly schopny zákazníkovi nabídnout podobnou kvalitu, avšak za nižší cenu.

Praga	
Praga Piccolo	35 000 Kč
Praga Alfa	50 000 Kč
Tatra	
Tatra 11	39 000 Kč
Tatra Šibrava	34 000 Kč
Laurin & Klement	
L&K typ 110	59 000 Kč

Tabulka 2 – Srovnání cen konkurenčních automobilů⁴³

V roce 1925 se tak Václav Klement rozhodl pro radikální řešení a s cílem udržet automobilku ve funkčním stavu se vzdal svého rozhodujícího hlasu ve prospěch koncernu Škoda Plzeň. Následně se stal jedním z největších prvorepublikových mecenášů. Na vlastní náklady vybudoval sirotčinec, hradil i jeho provoz, který zajišťoval řád školských sester. Václav Klement zemřel 13. 8. 1938.

5.2 Spojení se Škodovými závody

Spojení se Škodovkou přineslo Mladoboleslavské automobilce značné finanční výhody. Fúze umožnila další rychlý rozvoj automobilky, která se stala součástí evropského velikána, Škodových závodů. Znamenalo to ale další omezení pravomocí pro Klementa a Laurina, protože chod podniku již nebyl podřízen jeho zakladatelům, nýbrž ústředí firmy z Plzně. Mladá Boleslav byla pak zvolena pro výrobu osobních automobilů a prvním racionalizačním zásahem bylo omezení počtu vyráběných typů. Klement velmi dobře věděl, že jediným způsobem, jak za současné situace zlevnit výrobu vozů a docílit tak jejich významného rozšíření mezi lidmi, je jediná možná cesta, jíž je sériová výroba, jež by zefektivnila postupy a zlevnila náklady na výrobu.

„Prvním významným krokem na cestě k moderní technologii výroby byla nová čtyřpatrová karosárna. Po dokončení budovy v roce 1926 se v suterénu nacházel sklad, v přízemí se vyráběly dřevěné díly karoserie, v prvním poschodí umístili čalounické a sedlářské dílny, ve druhém se z dřevěných dílů stavěly kostry karoserie,

ve třetím patře se oplechovaly a ve čtvrtém lakovaly a dokončovaly v tzv. výpravně.“⁴⁴

⁴³ KOŽÍŠKEK, Petr; KRÁLÍK, Jan. L&K – Škoda I. díl, Praha: Motorpress, 1995. s. 108

⁴⁴ PAVLŮSEK, Alois; PAVLŮSEK, Ondřej. Sportovní a závodní automobily Laurin & Klement, Škoda (1905–1964), Brno: Computer Press, 2007. s. 47.

Slibně nastartovaný nový vývoj a pásová výroba však neměly mít dlouhého trvání. Stejně jako v případě první světové války zasáhl i nyní válečný konflikt, v podobě druhé světové války. Namísto výroby automobilů znovu došlo k tomu, že se začaly vyrábět artikly pro armádní potřebu. Šlo především o výrobu nábojnic, o dělostřelecké granáty a hřídele pro bojová letadla. Rovněž zde byla zřízena speciální dílna, která se zabývala výrobou křídel pro stíhací letouny Messerschmitt.

Po celou dobu války nedotčený závod byl nakonec 9. května 1945 posledními zbytky německého letectva bombardován. Díky tehdejším zaměstnancům, kteří byli ochotní se zapojit, a díky jejich obětavé práci se podařilo výrobu znovu obnovit. Základním modelem v poválečné době se stal předválečný Popular s pozměněnou karoserií a byl označen číslem 1101 pod názvem Tudor. Automobilka v této době dostala název Automobilové závody a byla znárodněna. Značka Škoda byla ponechána, přestože závod byl z národního podniku plzeňské Škodovky vyčleněn.

Výroba se ustálila pouze na jediný typ, který byl v roce 1949 uveden na trh, po menších úpravách a pod označením Škoda 1102.



Obrázek 6 – Model 1905⁴⁵

Firma Laurin & Klement je příkladem toho, jak je možné z malého snu vybudovat dobře fungující a prosperující podnik. Základním předpokladem takového úspěchu je kvalitní manažer, kterým Václav Klement bezesporu byl. Přesně věděl, v jaké chvíli a jakým způsobem podpořit prodej. Věděl, jakým způsobem motivovat své zaměstnance, a i přes své vytyčené cíle nikdy nezapomínal na to, že jsou to právě zaměstnanci, kteří tvoří jádro celého podniku. Byl přísným, ale spravedlivým ředitelem, který však v sobě nesl i velkou míru odpovědnosti za své zaměstnance, proto byl v klíčových obdobích vývoje firmy činit taková rozhodnutí, která mu i za cenu ztráty vlastního vlivu na rozhodování ve firmě, umožnila udržet továrnu v chodu i v poválečných dobách krize.

⁴⁵ *Laurin a Klement: automobily* [online]. 2015 [cit. 2016-03-09].
Dostupné z: <http://veteran.auto.cz/galerie/281/?foto=4>

6 Principy řízení uplatňované ve firmě Laurin & Klement, jež jsou i v současnosti využívány v mnoha českých společnostech

V této kapitole budou nastíněny některé z principů řízení, na něž mnohé současné české firmy a podniky v souvislosti s podnikatelským odkazem firmy Laurin & Klement dodnes navazují. Metodou indukce, tj. vyvozením obecných závěrů z prezentovaných poznatků, bude v závěru jednotlivých podkapitol vždy nastíněno, jak a čím konkrétně současné české firmy navazují na odkaz firmy Laurin & Klement.

6.1 Promyšlené investice do výroby, výrobních kapacit a reklamy – předpoklad růstu v době úspěšného fungování firmy Laurin & Klement i v dnešní době

Značnou část utržených finančních prostředků investovali majitelé fy. Laurin & Klement do akvizice potřebných kontaktů, na zakládání zahraničních filiálek a v neposlední řadě také do výroby a její modernizace. Nechyběly ani zdroje vynakládané na reklamní kampaně, často a typicky spojené s automobilovými rallye, což je prvek i dnes masivně využívaný v mnoha automobilových společnostech. Tento prozíravý přístup umožnil firmě Laurin & Klement prosperovat jak v období první světové války, tak i v těžkém poválečném období.

I současné automobilové firmy a společnosti investují v rámci dlouhodobé koncepce vývoje firmy do rozvoje výroby a zvětšování výrobních kapacit, vědomy si faktu, že správně a vhodně alokované investice jsou pro firmu krucióální. I současné firmy z automobilové branže navíc využívají nejrůznějších automobilových soutěží a závodů k tomu, aby se na nich prezentovaly, podobně jako to již na začátku 20. století dělala právě společnost Laurin & Klement.

6.2 V době poklesu učinila fabrika. Laurin & Klement překvapivé, leč velmi prozíravé rozhodnutí o fúzi se Škodovými závody – obdobně se chovají i dnešní společnosti

V poválečné době, kdy na domácím trhu začala dominovat fa. Tatra se svým vozem Praga a kdy také ostatní firmy na automobilovém trhu přicházely s novými výrobky, pochopili majitelé fy. Laurin & Klement, že konkurovat těmto firmám bude buď nesmírně obtížné, či dokonce nemožné. V té době se proto po dohodě se Škodovými závody fa. Laurin & Klement prozřetelně dohodla na fúzi, která ve výsledku posílila oba firemní subjekty a která tím fakticky firmu Laurin & Klement navíc zachránila před krachem, byť se nově stává součástí Škodových závodů a její firemní název zaniká.

Jde o jednání, které má i na dnešním trhu své platné místo. Společnosti fúzí všude tam, kde jejich manažeři (ve shodě s akcionáři) cítí, že takové spojení může mít prorůstový efekt, má potenciál odvrátit krach či dokonce může přinést nové obchodní příležitosti. Právě tak, jako to v polovině dvacátých let učinila fa. Laurin & Klement, která díky zmíněné fúzi nejenže odvrátila očekávaný krach firmy, nýbrž i svým know-how přispěla k posílení pozice Škodových závodů na trhu.

6.3 Perfektní znalost firmy a veškerých vnitropodnikových procesů jsou i dnes základním předpokladem úspěšného řízení

Oba majitelé firmy Laurin & Klement se podíleli na celém výrobním procesu od jeho samotného začátku. Jeden stál u rýsovacího prkna, druhý měl na starost obchody a řízení firmy. Jejich schopnost předvídat budoucí vývoj automobilového trhu usnadnila firmě její další rozvoj. Oba manažeři byli nesmírně pracovití a tvrdí jak k sobě, tak také ke svým zaměstnancům.

Právě perfektní znalost vnitropodnikových procesů a vhodné rozdělení manažerských pracovních povinností na 2 hlavní managery firmy je i v současné době v mnoha českých společnostech jedním z hlavních předpokladů úspěšného řízení. Manažeři, kteří navíc prošli vícero odděleními firmy, bývají navíc díky nabytým znalostem obvykle schopni flexibilně reagovat na nastalé problémy přesahující působnost jednoho oddělení.

6.4 Výborný manager umí i z malého podniku vybudovat významný a prosperující podnik – premisa platící i v dnešní době

Pánové Laurin a Klement ze stejnojmenné firmy jsou názorným příkladem toho, že i z malého snu lze vybudovat úspěšný a významný podnik. Jedním z klíčových předpokladů úspěšného rozvoje firmy byl a je kvalitní manager. V případě firmy Laurin & Klement jím nepochybně byl Václav Klement. Uměl své zaměstnance motivovat, byl schopen funkčními opatřeními podpořit prodej. Byl na své zaměstnance přísný, nicméně vždy spravedlivý. V době postupného oslabování pozice firmy Laurin & Klement na trhu dokázal navíc učinit správné rozhodnutí o fúzi se Škodovými závody, které firmu zachránilo.

I v dnešní době je v ČR mnoho schopných managerů, kteří byli schopni překonat nesnadné začátky spojené s nejistotou, zda se firma na trhu prosadí či nikoliv, kteří jsou navíc předvídaví, činí prozíravá rozhodnutí, jsou spravedliví vůči zaměstnancům, umějí flexibilně reagovat na nastalý vývoj a firmu vedou správným směrem.

6.5 Schopnost pružně reagovat na potřeby trhu a predisponovat výrobní kapacity na jiný produkt

V době první světové války byla automobilka Laurin & Klement schopna mj. přežít také proto, že predisponovala svůj výrobní sortiment na výrobu granátů, díky čemuž v této době nepřející výrobě osobních automobilů patrně dokázala přežít.

I současná ekonomika a měnící se potřeby trhu kladou na firemní sortiment a jeho skladbu velké nároky. Přežijí a úspěšné jsou ty firmy, které se dokážou poptávce a potřebám trhu co nejlépe přizpůsobit. Tak jako to učinila firma Laurin & Klement během první světové války.

6.6 I odkaz firmy Laurin & Klement je jedním z důvodů, proč je v ČR i dnes automobilový průmysl jedním z tahounů národní ekonomiky

Lze téměř s jistotou konstatovat, že úspěch firmy Laurin & Klement v rodící se automobilové branži počátku 20. století měl dozajista určující vliv také na další směřování a rozvoj celé české ekonomiky, která je i v dnešní době po cca 100 letech jedním z evropských tahounů v oblasti automobilového průmyslu.

Z know-how fy. Laurin & Klement díky proběhlé fúzi úspěšně dále profitovali následně manažeři Škodových závodů, na českém trhu se navíc objevilo mnoho dalších firem z automobilové branže jako např. Tatrovka a mnohé jiné.

Úsilí započaté pány Laurinem a Klementem na přelomu devatenáctého a dvacátého století v České republice natrvalo zapustilo své kořeny, a právě automobilový průmysl, resp. výroba automobilů a náhradních dílů je tak dnes i po mnoha desetiletích patrně nejdůležitějším exportním odvětvím celé naší země, a to i mj. díky odkazu fy. Laurin & Klement, která stále na samém počátku výroby automobilů v Čechách.

6.7 Kompletní a designově vyspělá výbava některých vozů ze současné nabídky fy. Škoda nese opět označení „Laurin & Klement“

Mladoboleslavská Škodovka i dnes aktivně využívá odkazu značky Laurin & Klement pro pojmenování kompletní a designově vyspělé edice předních vozů značky Škoda, čímž fakticky vzdává hold a navazuje na tradici firmy Laurin & Klement.

7 Baťovy závody

Tomáš Baťa pocházel z velké rodiny, která žila ve Zlíně. Svým rodičům, Anně a Antonínovi Baťovým, se narodil jako šesté dítě z dvanácti v dubnu roku 1876. Vzhledem k tomu, že jeho otec byl švec, trávil Tomáš v podstatě celé své dětství přímo v otcově dílně, kde měl možnost sledovat při práci jeho i otcovy tovaryše. Tomáši Baťovi bylo teprve deset let, když mu zemřela matka, a jeho otec tak zůstal na všechny děti sám. I když se po nějaké době znovu oženil, jeho vztahy s dětmi nebyly již nikdy tak dobré.

S tím, jak se Tomáš stále více podílel na chodu ševcovské firmy, docházelo mezi ním a otcem ke stále častějším rozporům, které se týkaly především Tomášovy představy o zapojení strojů do výroby obuvi. Po těchto sporech odchází Tomáš Baťa do Vídně. Významná změna v jeho životě nastává až v roce 1894, kdy si společně se sourozenci nechal vyplatit dědictví po matce a založil novou obuvnickou firmu, do jejíhož čela se sám Tomáš postavil. Nově vzniklá rodinná firma nebudila zprvu velký zájem zákazníků. Zlom přišel až s příchodem plátěné obuvi, které se začalo říkat Baťovky, a která přinesla do podniku potřebný kapitál, jež sourozenci využily na další investice do jeho rozvoje a výstavby výrobních hal. Tomáš Baťa několikrát zamířil do Ameriky, aby tam načerpal nové podnikatelské nápady a postupy, které by následovně mohl aplikovat v rodinné továrně. Vždy, když se z cesty vrátil, přivezl s sebou nějaký nový prvek, který následně převedl do praxe. Na svých cestách rovněž uzavíral nové obchodní partnerství, hledal nové odběratele a dodavatele. Obuvnický podnik se neustále rozrůstal a v předválečném období dokázal podnik vyrábět téměř tři a půl tisíce bot denně.

Stejně jako podnik Václava Klementa se i Baťa musel vyrovnat s nástupem První světové války. Tu dokázal obchodně zvládnout především díky zakázce na dodávku armádní obuvi, která mu i v těchto ekonomicky nepříznivých letech dovolila nadále pokračovat s výrobou, a dokonce i stavět další dílny. Opravdová krize měla na podnik dopadnout až v poválečném období. I přes to, že v roce 1918 pracovalo v jeho továrnách již pět tisíc lidí, kteří denně vyprodukovali téměř deset tisíc párů bot, které následně distribuovali do 150 Baťových prodejen, začal zájem o obuv značně klesat. Baťa se tehdy odhodlal k riskantnímu kroku a rozhodl se významně snížit cenu svých výrobků, a to téměř na polovinu původní ceny. To s sebou přinášelo nutnost nalezení

nových technologických postupů a změn v personálních otázkách. Za inspirací se Baťa znovu vydal do Ameriky a rovněž do Indie, na jejímž trhu se snažil uplatnit své výrobky.

Provedení restrukturalizace podniku bylo úspěšné a Baťovi se i v poválečných letech začalo dařit opět navyšovat výrobu. Díky tomu si mohl dovolit celou řadu investic, které se týkaly například stavby vlastní elektrárny, odkoupení továrny na výrobu cihel, nákupu řady pozemků v okolí Zlína, na kterých pěstoval plodiny pro své zaměstnance, či šlo dokonce o investici do železničního spojení spojujícího úrodné Vizovice se Zlínem a Otrokovicemi, tedy do železniční trati, kterou jeho závod nejvíce využíval jak pro zásobování, tak i pro export na evropský trh. Významnou podporou prodeje byla i neustálá výstava nových poboček a prodejen, díky kterým se Baťovy výrobky dostávaly k širokým masám lidí a ležely na strategických exportních obchodních cestách. Následovala expanze podniku a výstavba jeho poboček v Holandsku, Polsku, Jugoslávii a Dánsku.

Nárůst poptávky s sebou nicméně nesl i stále se zvyšující požadavky na technologii výroby, na nové stroje a celkové zrychlení procesu výroby. Za tímto účelem přišel Baťa s výstavbou nových halových budov, do kterých zavedl pásovou výrobu a jednotlivé stroje seřadil tak, aby odpovídaly postupnému výrobnímu procesu. Tento krok celou výrobu značně zrychlil a zefektivnil. V roce 1925 se v Baťových závodech vyrábělo 80 druhů obuvi. Denně zde pracovalo 5200 dělníků, kteří za jeden den vyrobili 25000 párů obuvi.

Další rozvoj však v tomto období začaly brzdit devizové překážky a vysoké celní poplatky. Tento fakt vedl Baťu k tomu, že se rozhodl pro stavbu dalších svých poboček v zahraničí, konkrétně v Německu, Anglii, Francii, Holandsku či USA. Za účelem budování nových poboček a s cílem zajistit dostatečné množství dostupného finančního kapitálu založil Baťa v Curychu novou holdingovou společnost, jež se stala vlastníkem akcií všech zahraničních poboček. Ve chvíli, kdy je podnik stabilní a prosperující, končí doslova ze dne na den éra Tomáše Bati. V červenci roku 1932 podnikatel umírá při havárii jeho letadla, v jehož troskách zemřel společně se svým pilotem.

Tomáš Baťa však naštěstí pro celý jeho podnik nikdy nestál v jeho vedení sám. Po jeho boku v posledních letech intenzivně pracoval jeho bratr Jan Antonín, který byl po Tomášově nečekané smrti takřka okamžitě schopen převzít řízení podniku a zajistit

jeho další hladké fungování. První těžkou zkouškou se pro něj stalo další válečné období. Odbyt výrobků začal klesat. Projevoval se i nedostatek výchozích surovin a Baťovy závody se poprvé setkávají s fenoménem plagiátorství, který přichází v podobě napodobenin jejich výrobků z Číny. Baťa se proto rozhoduje zaměřit výrobu i jiným směrem než na obuv a firemní kapitál investuje do dvou nových společností.

- Fatra a.s. – výroba plynových masek a chemických prostředků
- Svit a.s. – výroba umělých vláken a celulózy

Přestože by se na první pohled mohlo zdát, že tyto akciové společnosti neměly s výrobou obuvi nic společného, opak je pravdou. Jednak byly schopny efektivně zhodnocovat finanční prostředky Baťových závodů, jednak byly rovněž schopny (především díky vývoji nových technologií a materiálů) aktualizovat a modernizovat samotnou výrobu obuvi. Antonín si byl i přes tyto úspěchy vědom problémů, které s sebou válečné období přináší. Když se do podniku zapojil i syn Tomáše Bati, padlo rozhodnutí o vybudování nové pobočky v Kanadě a o kompletním přesunu vedení podniku ze Zlína do kanadského města Batawa. Tento krok zajišťoval především nepřerušování výrobních procesů a zásobování poboček po celém světě, neboť závod v Batawě se kromě výroby obuvi zaměřoval i na výrobu k tomu potřebných strojů. V době války však bylo velmi těžké udržet kompaktnost celé společnosti. Komunikace mezi jednotlivými pobočkami byla značně omezena, a tak se v rámci přežití každá z nich orientovala na lokální trh bez ohledu na to, jaká byla strategie mateřské firmy.

Od začátku okupace byl Antonín Baťa proti těmto snahám a brzy byl proto označen za nepřítel státu. Po ukončení války byl proto Jan Antonín Baťa souzen, avšak rozsudku ze soudního jednání se již nedožil. Zemřel roku 1965, což bylo o rok dříve, než byl proces ukončen. Jeho nástupcem se stal syn zakladatele společnosti, Tomáš Baťa mladší.

7.1 Řízení společnosti

Tomáši Baťovi staršímu se v jeho společnosti podařilo vybudovat dokonalý systém vztahu vedení s jeho zaměstnanci a zajistit jejich aktivní podíl na tom, kam a

jak bude firma směřovat a jak se jí bude v podnikání dařit. Podnik byl řízen jako podnik jednotlivce.

Všichni spolupracovníci začínali ve firmě na nejnižších funkcích a podle svých schopností byli zařazováni do vyšších funkcí, a tím bylo vždy zajištěno, že vedoucí pracovníci dokonale znají práci svých podřízených. Zároveň byla ode všech spolupracovníků vyžadována vysoká iniciativa a členové vrcholového vedení jako například nejbližší spolupracovníci Tomáše Baťa neměli formálně vymezeny své oblasti působení, i když byli orientováni na řízení ucelených oblastí, jakými byla obuvnická výroba, pomocná výroba, obchodní činnost, výstavba či výzkum a vývoj, měli nicméně právo zasahovat kdykoliv do čehokoliv svými konkrétními rozhodnutími.

„Vrcholové vedení bylo označeno souhrnným názvem „Ředitelna“ a jeho členové měli kanceláře vedle sebe.“⁴⁶

Baťova soustava řízení byla postavena na tom, že hlavní motivací lidí nejsou jen peníze, i když hrají rozhodující existenční roli, ale především seberealizace člověka v rámci kolektivu spolupracovníků. Tomáš Baťa dobře věděl, že takový systém může uplatnit jen tehdy, bude-li mít zaměstnance vzdělané, pracovité, morálně na výši, s dobrým vztahem ke svým spolupracovníkům a firmě současně. Celkové řízení firmy vycházelo z několika hlavních zásad, které na sebe navzájem navazovaly a tvořily ucelený celek a často byly reprezentovány určitým heslem.

- Perfektní vztah se zákazníkem – Náš zákazník, náš pán

Vztah se zákazníkem byl pro Baťu na prvním místě. Velmi dobře si uvědomoval, že zákazníci jsou ti, jež firmě přinášejí peníze. Vztah s nimi byl proto velmi akcentován. Zaměstnanci, kteří se zákazníky přicházeli přímo do styku, měli jasně stanoveny pravidla, jak se k nim chovat. Docházeli k zákazníkům přímo do

⁴⁶ Baťa: Řízení firmy Baťa [online]. Praha [cit. 2016-03-09].
Dostupné <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>

domácností, kde s nimi rozmlouvali o jejich potřebách a často u nich prováděli drobné opravy obuvi. Utužovali tak se zákazníky dobré vztahy, které neustále posouvali po vztahovém žebříčku a zároveň prováděli marketingový průzkum, na základě, kterého mohlo dojít k posunu ve výrobě a lepší reflektování poptávky.

Ve vztahu k zákazníkům se v Baťově podniku podařilo vytvořit ucelený systém informací o zákazníkovi. U každého bylo zaznamenáno jeho jméno, adresa a o výrobcích, které si pořizují. Jejich kontaktní údaje byly následně přeneseny na kovovou tabulku, prostřednictvím které byly na principu razítka označovány všechny zásilky a reklamní materiály pro zákazníka, který tak dostával od firmy vědět, že ho osobně zná a váží si ho.

„V roce 1932 obsahovala databáze zákazníků firmy Baťa téměř jeden milion jmen s adresou.“⁴⁷

- Efektivní vnitropodniková doprava – Kdo cesty krátí, život prodlužuje

Baťovy závody byly ve všech aspektech dokonale promyšlenou dopravou. Pro pozemní provoz a lidi sloužily asfaltové silnice, které nejkratšími cestami spojovaly všechny podnikové prostory. Ve výšce přibližně dvaceti metrů se pomocí lanovek přepravoval možný materiál, polotovary mezi jednotlivými výrobními procesy a rovněž i hotové výrobky. Nechyběly zde ani podzemní tunely, jejichž prostřednictvím byla vedena veškerá technologie, teplo elektřina.

- Samospráva dílen

Samospráva dílen byla způsob, který vytvářel podmínky pro zapojení širokého okruhu pracovníků do realizace úkolů stanovených vedením firmy. V rámci podniku bylo velké množství samostatných jednotek, které pracovaly podle pravidel stanovených vedením. Vysoká odpovědnost za plnění uložených úkolů byla spojena s podílem na

⁴⁷ *Baťa: Řízení firmy Baťa* [online]. Praha [cit. 2016-03-09].
Dostupné z: <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>

hospodářském výsledku, který se vracel v podobě podílu na zisku. Jednotlivá hospodářská střediska se navzájem chovala jako samostatně hospodařící podniky, kdy každé středisko nakupovalo, vyrábělo a prodávalo uvnitř podniku ve styku s jinými středisky. Tato skutečnost měla značný dopad na dosahování vysoké kvality výroby, snižování výrobních nákladů a plynulost jednotlivých dodávek v jednotlivých etapách výrobního procesu.

Zásady samosprávy dílen:

- *„každá dílna měla jednu vedoucí osobnost odpovědnou za práci, zisk a ztrátu*
- *dílny,*
- *každá dílna měla svůj účet zisku a ztráty, který se týdně veřejně vyúčtoval,*
- *mistr a někteří zaměstnanci měli účast na zisku dílny,*
- *každý dělník na dílně byl osobně odpovědný za kvalitu své práce,*
- *celá dílna se kolektivně snažila odvést co nejkvalitnější práci“⁴⁸*
- Organizace výroby

Výroba v Baťových závodech měla zprvu charakter montážně organizované výroby. Ve výrobě polotovarů pro finální montáž byla někdy organizována i technologicky, takže se na jednotlivých technologicky organizovaných pracovištích

⁴⁸ Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost: Vyhledávání Hledat Hledat Intuitivní marketing [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z <http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-8>

vykonávaly jednotlivé operace nebo skupiny operací všech vyráběných vzorů obuvi. Tento způsob výroby se však časem projevil jako nepřehledný – vykazovala velkou rozpracovanost ve všech svých fázích. Proto byla v roce 1925 výroba ve firmě Baťa komplexně zreorganizována a jednotlivé dílny byly nově zorganizovány tak, že se v dílně vyráběl vždy jen jeden druh obuvi. Společně s touto reorganizací byla zavedena pásová výroba, která celý proces výroby ještě zefektivnila.

7.2 Zaměstnanci

- Účast na zisku a ztrátě

Na počátku myšlenky o účasti jednotlivých pracovníků na zisku a ztrátě stál fakt spočívající v tom, že každý jednotlivý dělník odvedl svůj kus práce, ale už se nestaral o to, aby dělník, který po něm bude následovat, měl přechod na svou práci co nejlehčí. Smyslem zavedení účasti na zisku a ztrátě proto bylo snížení výrobních nákladů a zajištění plynulosti výroby. Individuální zájem dělníka jako jednotlivce byl nahrazen kolektivní odpovědností jednotlivých dílen.

Vyúčtování se provádělo jednou týdně stejně jako připisování odměny jednou týdně na osobní konta. Zůstatky na těchto účtech byly v době trvání pracovního poměru úrokovány 10 % ročně. V případě ztrátového výsledku se pracovník podílel také na ztrátě a byl proveden odpis z jeho osobního účtu.

„V roce 1924 činila průměrná týdenní účast na zisku zaměstnance firmy Baťa 50 korun, v roce 1931 to bylo již 98 korun. U vysoce výkonných zaměstnanců tvořila značnou část mzdy. Průměrná výška účasti byla 20 % až 30 % mzdy.“⁴⁹

⁴⁹ <http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-8>

Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost: Vyhledávání Hledat Hledat Intuitivní marketing [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné

„Přejeme si, aby každý dělník, u nás zaměstnaný, vychoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo podle toho, abychom ho každým okamžikem mohli jmenovat mistrem. Žádáme, abyste zvýšení příjmů použili ke zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět závodu vrátí ve zvýšených vašich schopnostech, ať již se tyto schopnosti projeví prací pro závod nebo prací ve veřejném životě našeho státu“.⁵⁰

• Aktivizace pracovníků

V Baťově podniku se k aktivizaci jednotlivých pracovníků používaly především tři základní postupy:

1. Hmotná zainteresovanost – systém odměňování v Baťových závodech byl řízen určitými zásadami. Nadřízený měl vždy mnohem vyšší plat než jeho nejlepší podřízený. Nadřízený měl právo kdykoliv změnit plat podřízených. Uplatňování těchto zásad vedlo k tomu, že každý pracovník měl velkou naději na velký příjem, o který však mohl kdykoliv přijít, pokud nefungoval kvalitně.

2. Existenční koloběh – personální oddělení přidělovalo pracovištím více nových pracovníků, než jich pracoviště potřebovalo. Mělo-li pracoviště padesát pracovníků, bylo na ně přesunuto pět zaškolených pracovníků. Z nich pak například dva nahradili přirozený úbytek a zbylí tři pracovníci měli nahradit ty, kteří pracovali pomalu a nekvalitně. Tak docházelo k pravidelnému koloběhu a nahrazování nekvalitních pracovníků kvalitními.

3. Faktor strachu – byl uplatňován vysokou pravomocí vedoucích. Vedoucí měli právo užít jakékoli prostředky ke splnění cíle a zjednání nápravy. Rozhodnutí

<http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-8>

⁵⁰ *Baťa: Řízení firmy Baťa* [online]. Praha [cit.2016-03-09].

Dostupné <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>

vedoucích pracovníků měla vždy plnou podporu vedení podniku, které za svými manažery stálo.

• **Motivační systém**

Motivační systém v Baťových závodech rozhodně nestál jen na finančním ohodnocení. Baťa si velmi dobře uvědomoval, že na spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců má podíl i jiný způsob ohodnocení, tedy to nefinanční v podobě různých benefitů, které ale ve svém důsledku stejně šetří zaměstnancům jejich náklady, a navíc jim ještě přinášejí jakousi existenční jistotu. Za tímto účelem existoval v Baťových závodech tzv. Sociální motivační systém, který byl složen z řady aktivit, které Baťa realizoval pro zajištění odpovídajících životních podmínek pro své zaměstnance. Šlo například o čtyři hlavní:

1. Bydlení – V roce 1912 Baťa vystavěl první domy pro své zaměstnance, nazývané baťovské domky, což mělo velmi pozitivní dopady na stabilizaci a aktivaci spolupracovníků, neboť v případě propuštění z firmy musel spolupracovník i celá jeho rodina domek opustit.

„Standard byl půldomek se třemi pokoji, kuchyní, sklepem a zahrádkou. Nájem činil 27 Kč týdně. V roce 1937, již za vedení Jana Antonína Bati, vlastnila firma Baťa asi 2000 domků.“⁵¹

2. Zdraví a jeho ochrana při práci – v roce 1927 Baťa postavil vlastní nemocnici. Ta primárně sloužila pro pravidelná lékařská vyšetření nově příchozích zaměstnanců i všech spolupracovníků. Za účelem sledování vývoje zdravotního stavu jednotlivých zaměstnanců byla zřízena zdravotní matrice, kde se veškeré údaje zaznamenávaly. V rámci prevence pracovních úrazů bylo v Baťových závodech zřízeno speciální oddělení, které mělo za úkol různými prostředky typu školení zajišťovat bezpečnost práce a pracovního prostředí na všech pracovištích.

⁵¹ Baťa: Řízení firmy Baťa [online]. Praha [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html> ⁵⁶ Tamtéž

3. Sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců ale i spolupracovníků – všichni uvedení měli možnost využívat sportovních zařízení firmy Baťa, muzea či výstavní síně.

„V roce 1932 bylo postaveno Velké kino /vstupné činilo 1 Kč, později 2,20 Kč.“⁵²

4. Stravování – Baťovy závody disponovaly vlastními jídelnami a restauracemi, do kterých byly dodávány suroviny z vlastních jatek a pekárny. Stejně tak měli zaměstnanci možnost výhodných nákupů v obchodním domě. „V roce 1939 při průměrném výdělku zaměstnance 580 Kč týdně stál oběd 3,50 – 4 Kč.“⁵³

7.3 Vzdělávání

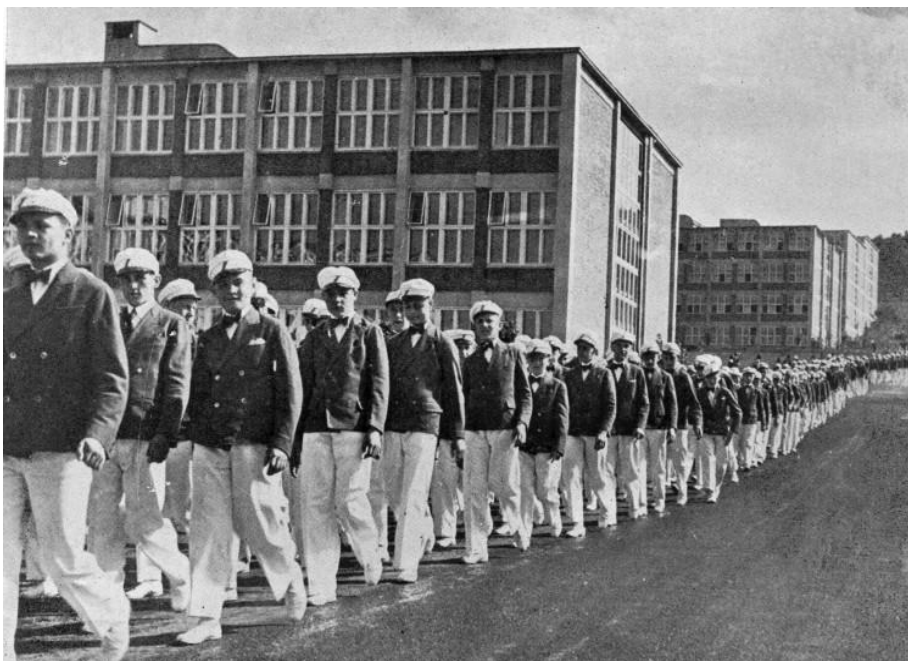
Na počátku zrodu myšlenky založení vlastní školy byla u Bati nespokojenost s uční, kteří k němu přicházeli z obecných živnostenských škol. V září 1925 proto zahájila svou činnost Baťova škola práce, do které nejprve mohli chodit jen muži, pro ženy se škola otevřela až v roce 1925. Studium na této škole bylo tříleté a v roce 1934 se o studium na této škole ucházelo téměř dva tisíce žadatelů. Poté, co základním předvýběrem prošli všichni schopní uchazeči, byla mezi nimi dána přednost těm, kteří pocházeli ze sociálně slabších rodin. U nich Baťa přepokládal, že si budou práce více vážit a budou skromnější než Ti, kteří pocházejí z lépe situovaných rodin. Při výchově učňů byla rovněž uplatňována zásada, že učeň se musí již od 15 let uživit sám a že musí umět hospodařit s výdělkem, který získal vlastní prací. Rodiče nesměli po celé tři roky posílat svým dětem peníze ani jídlo. Kadeti nesměli posílat peníze domů. V rámci Baťovy školy práce byl celý výchovný a vzdělávací proces spojen v jednotný celek a

⁵² Tamtéž

⁵³ Tamtéž

ve své době vykazoval velmi dobré výsledky, a to zejména v otázce zajišťování potřebného počtu levných, ale spolehlivých pracovních sil.

Činnost Baťovy školy práce ukončil až nástup komunistického režimu v roce 1948.



Obrázek 7 – Studenti Baťovy školy práce⁵⁴

⁵⁴ *Baťa story: Baťovy školy práce* [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/milniky/batovy-skoly-prace>

8. Principy řízení uplatňované ve firmě Baťa, jež jsou i v současnosti využívány v mnoha českých společnostech a firmách

V této kapitole budou nastíněny některé z principů řízení, které lze zaznamenat jak u firmy Baťa, tak také u dnešních českých podniků a firem, které na Baťův podnikatelský odkaz v mnoha různých aspektech svého podnikání navazují a tím jej udržují stále živým. V této kapitole budou uplatněny prvky komparace a indukce, tj. srovnání určitých prvků podnikatelského prostředí v Baťových závodech a v dnešních podnicích. V jednotlivých podkapitolách budou rovněž dovozeny některé obecné závěry navazující na poznatky, jež jsou v této práci uvedeny.

8.1 Aktivizace co nejširšího okruhu zákazníků

Důležitým pojítkem mezi principy řízení podniku, jež byly využívány ve firmě Baťa, a těmi, které jsou využívány v současných českých firmách a společnostech, je především snaha zasáhnout široký okruh potenciálních zákazníků se současným akcentem na kvalitu poskytovaných služeb. Konkrétně u Bati šlo o kvalitní obuv vyráběnou za nízkých nákladů, u současných firem navazujících na Baťův odkaz může analogicky jít o poskytování jiných služeb či výrobků (v nejrůznějších podobách a formách) s využitím četných distribučních kanálů dostupných v dnešní době k oslovení co nejširšího okruhu zákazníků, tak jako to ve své době dělal i Baťa.

Zatímco Baťa uměl mistrně využívat veškeré dostupné dopravní infrastruktury (tj. především železniční, ale také říční a námořní dopravu) v kombinaci s vhodně koncipovanými reklamními kampaněmi k dosažení toho, aby se jeho výrobky dostaly k maximálnímu počtu zákazníků, jsou si i dnešní firmy dobře vědomy toho, že je naprosto nezbytné neopomíjet veškeré dostupné distribuční kanály v celé jejich široké škále k tomu, aby bylo osloveno co nejširší spektrum zákazníků a vydobyta co nejlepší pozice na trhu. Využívají pro to i četné možnosti spojené s internetem či služby specializovaných přepravních společností, tak jako kdysi Baťa využíval distribuční a přepravní kanály existující v jeho době.

8.2 Tlak na nízkonákladová řešení za Bati a dnes

Lze nepochybně zmínit také Baťovu schopnost zajistit výrobu nízkonákladových, avšak současně s tím kvalitních a cenově dostupných výrobků, což bylo především možné díky jeho efektivním vyjednáváním s obchodními partnery, jejichž výsledkem byla schopnost nabídnout trhu speciální slevy a bonusy pro zákazníky a samozřejmě především kvalitní výrobky za přijatelnou cenu.

Prakticky totéž lze pozorovat i v mnoha dnešních českých firmách a společnostech navazujících na Baťův odkaz, které jsou schopny díky tvrdému vyjednávání zajistit nízké nákladové vstupy a následně zákazníkům nabídnout zajímavé slevy a bonusy. Ne nadarmo patří Česká republika k evropským zemím, v nichž je systém slev a akčních cen u zákazníků mimořádně populární. Tím české firmy a společnosti fakticky navazují právě na Baťův podnikatelský odkaz.

8.3 Inovace jako základ moderní výroby

Baťa byl také průkopníkem na poli inovací, které se často přímo pojí s růstovými možnostmi podniku. Zmínit lze například implementaci pásové výroby, průběžně realizovanou instalaci nových strojů či zavádění nových technologií. Inspiraci často nacházel na svých cestách do zahraničí, především pak do USA – dobře znám je jeho obdiv podnikateli Fordovi působícímu v automobilovém průmyslu.

Obdobně postupuje i celá řada českých firem a podniků přicházejících na současný trh s inovativními postupy, uvádějících do provozu supermoderní linky či stroje a díky nim přinášejících na trh kreativní produkty a výrobky schopné oslovit dotčený segment trhu s potenciálem zajištění solidního odbytu. Mnoho českých podnikatelů se podobně jako Baťa inspiruje také v cizině, odkud čerpají četné podněty.

8.4 Jednotlivec docílí v dobře organizované firmě vyššího profitu než při práci na vlastní pěst

Jak uvádí Erdély (1990, s. 83), základem Baťova systému je myšlenka, že v podniku, jenž je dobře organizován, by měl každý jednotlivec docílit většího zisku za svou práci, než kdyby pracoval na vlastní pěst.

Jde přitom o něco, o co se například díky efektivně a smysluplně vedené akvizici personálu snaží i současné české firmy a společnosti snažící se získat do svých řad schopné specialisty, jež se pak stávají personálními pilíři podniku a symbolizují tak Baťovu myšlenku, že spojená síla vícero specialistů, expertů a schopných pracovníků se obvykle více vyplatí, než nejistá budoucnost, v níž se samotný podnikatel snaží na vlastní pěst a v tvrdých podmínkách současné tržní ekonomiky uspět a prosadit se na trhu sám, i když ani v tom případě není úspěch vyloučen.

8.5 Decentralizace jako účinný a efektivní nástroj Baťova businessu, ale i businessu současných firem

Jedním ze stěžejních prvků Baťova systému řízení bylo tzv. decentralizované řízení, jehož hlavní princip je založen na premise, že pro úspěšný a plošný rozvoj firmy je třeba zajistit, aby se firma nerozvíjela dominantně v závislosti na mateřské řídicí centrále, nýbrž aktivně se aktivně rozvíjela do jejích nejrůznějších odnoží, a to např. směrem k jednotlivým provozním a výrobním oddělením, která pak přebírají sama na sebe určitou míru spoluzodpovědnosti za hospodaření firmy.

Odkaz tohoto Baťova myšlení se úspěšně profiluje do myšlení mnoha českých firem a společností, které se chovají v tržním prostředí obdobně a navazují tak na Baťovu myšlenku decentralizovaného řízení.

8.6 Manažer firmy coby vzor pro ostatní – příklad fungující dodnes

Manažeři a podnikatelé diskutující na nejrůznějších fórech, jejichž mottem je odkaz Tomáše Bati, se obvykle shodují na tom, že jedním z nejdůležitějších baťovských pravidel využitelných i v rámci řízení v současných českých firmách je, aby byl šéf neustále příkladem pro své zaměstnance, tak jako jím kdysi byl právě Tomáš Baťa. „Ať chcete či nikoliv, vždycky to ve firmách začíná právě u čísla jedna. A Tomáš Baťa byl nepochybně jedním z těch lídrů, kteří uměli ostatním ukázat chování a cestu, po které jít,“⁵⁵ dodává Roman Slupka, jenž v několika společnostech působil v roli krizového manažera a který se dnes snaží pomoci podnikům s růstem.

8.7 Podíl zaměstnanců na zisku za Bati a dnes

Baťova snaha, aby byla pracovníkům vedle mzdy zaručena i výplata odměny (dle míry jejich konkrétního přičinění se na dosažených ekonomických výsledcích), je něčím, co uplatňují, resp. na co navazují i současné české firmy. Baťa například postupoval tak, že zaměstnancům byl již dopředu znám jejich možný podíl na čistém zisku, jenž byl vykázán nejprve v rozvaze a následně dle skutečného stavu ve výsledné bilanci podniku, od čehož se i odvíjel vyplacený podíl zaměstnanců na zisku.

Obdobně se v současnosti chovají mnohé české firmy při uplatňování prémiových složek mzdy vázaných na nejrůznější výkonnostní či ekonomické ukazatele, které může zaměstnanec svou prací a pílí spoluovlivnit. Mnohé současné české firmy tak mají již předem ve svých rozvahách stanoven objem finančních prostředků alokovaných na odměny, který je následně proporciálně vyplácen dle

⁵⁵ <https://archiv.ihned.cz/c1-65234100-krach-jako-pozehnani-batovy-myslenky-ktere-inspiruji-ceske-manazery-dodnes>

skutečně dosažených výsledků. Jde o principy, které fungovaly již za dob Bati a v rámci Baťova odkazu fungují v mnohých českých společnostech dodnes.

8.8 Vliv odborů za Bati a dnes

Baťa stejně jako například Ford v USA působil proti možnosti rozvoje činnosti odborových organizací v jeho firmě. Baťa byl totiž skálopevně přesvědčen, že zamezení odborové činnosti prospěje jeho podnikatelským aktivitám.

Co se vlivu odborů týče, pro zaměstnance je obvykle pozitivní, neboť lze díky němu kolektivně, a tudíž s větší jednací silou vyjednávat např. o navýšení mezd. Pro mnohé podnikatelské subjekty, obzvláště pak střední či menší firmy, může však být silný vliv přítomné odborové organizace značnou komplikací, a to především v době krize či v době, kdy se firma teprve rozjíždí a o svou pozici na trhu musí ještě tvrdě bojovat. Proto nepřekvapí, že i mnoho českých zaměstnavatelů představu přítomnosti odborů v jejich vlastní firmě příliš nepodporuje, čímž navazují na Baťův odkaz.

8.9 Některé paralely motivačního systému aplikovaného u Bati a motivačních systémů aplikovaných v současných firmách a společnostech

Jak již bylo uvedeno v práci výše, motivační systém v Baťových závodech rozhodně nestál jen na finančním ohodnocení. Baťa si velmi dobře uvědomoval, že na spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců mají svůj podíl i další způsoby ohodnocení, např. v podobě různých benefitů, které šetří zaměstnancům jejich náklady a přinášejí jim doplňující ekonomické výhody. Pro tyto účely existoval v Baťových závodech tzv. Sociální motivační systém, který byl složen z řady složek, které Baťa realizoval pro zajištění co nejlepších životních podmínek pro své zaměstnance.

Baťa se v rámci motivačních systémů aplikovaných v jeho závodech zaměřoval především na bydlení, zdraví a ochranu při práci, sportovní a kulturní vyžití a stravování zaměstnanců.

Na tento systém navazuje i v současnosti mnoho českých firem tím, že například poskytují stravování v podobě stravenek, stravenkových karet, bezplatných či významně dotovaných obědů ve firemních jídelnách přímo na pracovišti.

Mnozí zaměstnavatelé dále poskytují bezúročně půjčky pro své zaměstnance na bydlení, byť výstavba domů pro jejich zaměstnance je v dnešních ekonomických podmínkách spíše utopíí.

Sportovní a kulturní vyžití bývá tradičně akcentováno již při akvizici zaměstnanců i v současnosti ze strany mnoha českých firem – typicky jde o tzv. „plavenky“, příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců, proplácení členských příspěvků ve fitness centrech a obdobných zařízeních, v kulturní oblasti pak návštěvu divadel a kulturních akcí či také výuku jazyků.

V oblasti zdraví mnozí současní zaměstnavatelé proplácejí zdravotní péči v rozsahu definovaném příslušnými firemními směrnicemi. Někteří zaměstnavatelé také přispívají na dovolenou.

Z výše uvedeného vyplývá, jak průkopnický Baťa byl v oblasti sociálních výhod a motivačních programů. Mnohá z jeho opatření v této oblasti totiž nacházejí aktivní uplatnění také u současných zaměstnavatelů, které tak mohl v době přechodu od socialismu ke kapitalismu v ČR v první polovině devadesátých let právě Baťa nemalou měrou inspirovat.

8.10 Optické cenové ztraktivnění výrobků díky aktivnímu využívání tzv. koncových devítkových cen využívaných Baťou

Byl to právě Baťa, který zavedl dobře známé zákaznické ceny s devítkou na konci, u nichž se opticky zdánlivě snižuje cena výrobku – typicky jde o cenu na přechodu stokoruny, účtována je tedy např. místo 1000,-- Kč částka ve výši 999,-- Kč. To má především psychologický faktor, kdy zákazník, jako např. v tomto konkrétním případě, podvědomě cítí, že neutratí v řádu tisícikorun, nýbrž pouze v řádu stokorun.

Tato tradice přetrvala i do současného tržního prostředí a v České republice je tak převážná část výrobků nastavena cenově tak, že končí buď devítikorunou (499,-- Kč), či devadesátihaléřem (49,90 Kč). Jde o návaznost na Baťův odkaz, který tuto cenovou strategii využíval k tomu, aby na takto zaokrouhlenou cenu výrobku nalákal větší počet zákazníků.

9. Shrnutí – splnění cíle práce a potvrzení či vyvrácení vyslovené hypotézy

V této kapitole se budu zabývat tím, zda byl naplněn cíl této bakalářské práce a zda se potvrdila hypotéza vyslovená v samotném úvodu této práce či tato byla naopak vyvrácena.

9.1 Cíl práce – zmapování historie podnikání na území ČR se speciálním zaměřením na firmy Baťa a Laurin & Klement

Cílem této bakalářské práce bylo jednak zmapování historie podnikání na území dnešní České republiky, a to se speciálním zaměřením na dva významné české podnikatelské subjekty, firmy Baťa a Laurin & Klement. Mělo být rovněž posouzeno, zda odkaz těchto dvou firem rezonuje i v současném podnikatelském prostředí.

Hlavní cíl práce, tj. zmapování historie podnikání na území České republiky, byl splněn v kapitolách 1-4, v nichž byly nastíněny historické souvislosti týkající se podnikání na území České republiky, a to výběrově od prvních počínů v 10. století až po aktuální podnikatelské prostředí, jak jej známe v dnešní době.

Autorka práce se dále zaměřila na významné české společnosti Baťa a Laurin & Klement, kterým byly věnovány kapitoly č. 5–8, a to včetně zhodnocení odkazu těchto firem rezonujícího v dnešním podnikatelském prostředí (kapitoly 6 a 8). Cíl této bakalářské práce tak byl splněn.

9.2 Potvrzení či vyvrácení hypotézy, zda odkaz firem Baťa a Laurin & Klement je i v dnešním podnikatelském prostředí živý

V této bakalářské práci byla vyslovena následující hypotéza: „Odkaz firem Baťa a Laurin & Klement je i v dnešním českém podnikatelském prostředí dosud aktivní a živý.“

V kapitolách č. 6 a 8 této bakalářské práce bylo autorkou práce s využitím komparace, indukčních postupů i analýzy shrnuto, čím vším firmy Laurin & Klement a Baťa obohatily tehdejší podnikatelské prostředí a jak jejich odkaz rezonuje v současných českých firmách a společnostech či zda vůbec.

Ve firmě Laurin & Klement bylo s rozmyslem investováno do výroby a rozšiřování výrobních kapacit, byla zde rovněž smysluplně, a navíc v přirozeném prostředí (automobilové rallye) využívána reklama. Majitelé firmy nadto disponovali skvělou znalostí vnitropodnikových procesů a v době poklesu podpořili fúzi se Škodovými závody jako efektivní nástroj vyrovnání se zhoršenou ekonomickou situací firmy. V součtu jde o prvky řízení, které jsou využívány i dnešními společnostmi a odkaz fy. Laurin & Klement je proto i v dnešní době stále živý.

Patrně ještě výrazněji rezonuje dodnes odkaz Baťova obuvnického koncernu. Baťa byl výborný v oblasti akvizice zákazníků, což je i dnes klíčové pole jakéhokoli businessu, znám byl též svým neustálým tlakem na nízkonákladová řešení, která jsou i v současné době např. v branži supermarketů a hypermarketů mimořádně oblíbená, inovace považoval za základ moderní výroby (proto např. zavedl pásovou výrobu), byl příkladným managerem a jeho zaměstnanci se mohli přímo spolupodílet na zisku firmy, což je i v mnoha současných společnostech často využívaným prvkem řízení. Baťou zavedené koncové devítkové ceny navíc hojně vidáme i na dnešním trhu. Že je Baťův podnikatelský odkaz dodnes mimořádně živý, lze navíc doložit na mnohých seminářích, workshopech i konferencích, jež se pořádají i v dnešní době a jsou tématicky věnovány

Baťovým podnikatelským aktivitám a následnictví jeho myšlenek. To vše dokládá, že také Baťův podnikatelský odkaz je dodnes mimořádně živý.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že autorkou vyslovenou hypotézu: „Odkaz firem Baťa a Laurin & Klement je i v dnešním českém podnikatelském prostředí dosud aktivní a živý.“ lze považovat za potvrzenou.

Závěr

V této bakalářské práci se autorka věnovala historii podnikání v českých zemích a speciálně se zaměřila na firmy Laurin & Klement (výroba automobilů) a obuvnický koncern Baťa. Tyto dvě firmy byly autorkou práce zvoleny především z toho důvodu, že jsou symbolem úspěšného podnikání nejen na území České republiky, ale zaznamenaly také komerční úspěch ve světě – v případě firmy Laurin & Klement především na evropském teritoriu, v případě firmy Baťa pak dokonce šlo o expanzi ve světovém měřítku.

Autorka práce se snažila najít paralely se současným podnikatelským prostředím a ve dvou speciálních kapitolách se zabývala odkazem firem Laurin & Klement a Baťa rezonujícím až do dnešní doby.

Díky nasbíraným poznatkům týkajícím se především dvou výše uvedených firem lze tak v závěru práce vyslovit důvodnou domněnku, že prozíravá a promyšlená obchodní strategie v kombinaci s citlivým a vůči zaměstnancům přátelským firemním prostředím byly symbolem úspěchu jak v dřevních dobách rozvoje českého podnikání bezprostředně po první světové válce, a mohou jím být také v dnešní době, neboť v podnikání a businessu existují určité principy a nepsaná pravidla, která mohou i současné podnikatelské subjekty dovézt ke komerčnímu úspěchu, tak jako se to kdysi povedlo Tomáši Baťovi či pánům Laurinovi a Klementovi.

V čem tkvělo a stále tkví kouzlo úspěchu obou těchto firem, se autorka snažila vystihnout v kapitolách, v nichž si všímá návaznosti Baťova podnikatelského odkazu (nepochybně živého dodnes) či odkazu firmy Laurin & Klement (rovněž živého dodnes, byť jen již v názvu luxusní designové řady vozů z nabídky současného koncernu Škoda).

Autorkou práce je tak v samotném jejím závěru vysloveno přesvědčení, že ať již jde o dnešní dobu či dobu před cca 100 lety, existují mnohé obchodní postupy, metody řízení či nejrůznější opatření přijímaná na poli businessu, jejichž důsledná, ale přitom přiměřená a uvážená aplikace mohou najít své uplatnění i na dnešním trhu.

Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje

- HÁJEK, Jan; PÍŠA, Rudolf. *180 let českého spořitelnictví*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-88880-66-2
- ERDÉLY, Jenő, 1990. *Baťa – švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa. ISBN80-900249-1-2.
- HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. II: Praha: C.H.BACK, 2001. ISBN 8071793809
- KOŽÍŠKEK, Petr; KRÁLÍK, Jan. *L&K – Škoda I. díl*, Praha: Motorpress, 1995. ISBN 80–901749-1-4.
- PAVLŮSEK, Alois. *Laurin & Klement, Škoda. 1*. Praha: Computer Press, 2004. 244 s. ISBN 80-251–0206-8.
- VACEK, Zdeněk. *První populární škodovka: 80 let dálkových jízd Škody Popular světem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5320-1
- ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. I. Praha: Čintamani, 2011. ISBN 80-239-8233-8

Elektronické zdroje

- *Autoviva: Škoda auto* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.autoviva.com/skoda-info/make/1536>
- *Baťa: Řízení firmy Baťa* [online]. Praha [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>
- *Baťa story: Baťovy školy práce* [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/milniky/batovy-skoly-prace>
- *Broumovský pivovar: Historie pivovaru* [online]. Broumov, 2012 [cit. 201512-09]. Dostupné z: <http://www.pivovarbroumov.cz/historie.html>

- *BusinessInfo: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zprava-o-vyvoji-maleho-astrednihopodnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2013-54045.html>
- *Císařský patent: Živnostenský řád. 227/1859. 1859.*
- DVOŘÁKOVÁ, J., VINKLÁŘOVÁ, P., KAMENÍKOVÁ, M. *KŘIVDY NA DUŠI I NA MAJETKU*. Humpolec, 2012. s. 21 Dostupné z:
http://www.eustory.cz/files/files/ARCHIV_PRACI/Krivdy_na_dusi_i_na_majetku.pdf
- GARNAC, Martin. *Kuponová privatizace: Jak dopadly společnosti z kuponovky a jejich akcionáři. Peníze cz* [online]. Praha, 2014 [cit. 20160128]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/rm-system/290603-kuponovaprivatizace-jak-dopadly-spolecnosti-z-kuponovky-a-jejichakcionari>
- Historie obchodních a živnostenských komor na území českých zemí. *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/historie/historie-obchodnich-azivnostenskychkomor-na-uzemi-ceskych-zemi.aspx>
- *IDNES: Ve Zlíně spadl rekonstruovaný baťovský domek* [online]. 2010 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/ve-zlinespadlrekonstruovany-batovsky-domek_185180.html
- *INSTITUT EUGENA VON BÖHM-BAWERKA: PROTI CHUDÝM V HABSBUŘSKÉ MONARCHII PODRUHÉ (1/2)* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z:
<http://www.bawerk.eu/clanky/otazkasocialni/protichudym-v-habsburske-monarchii-podruhe--1-2-.html>
- Laurin & Klement – první boleslavská automobilka, historie 1895–1925:

Laurin & Klement, akciová společnost, továrna automobilů v Mladé Boleslavi. *Industriální zážitky* [online]. 2014 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://www.technologytour.cz/made-in-czechoslovakia/76-laurinklement>

- *Mladý podnikatel: Historie podnikání v Čechách: Jak to všechno začalo a kdy vznikly první podniky?* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/historie-podnikani-v-cechach-t4444>
- Národní zemědělské muzeum, Kavárna [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/okradli-je-hned-dvakrat-dostanou-kulacisvujmajetek-nekdy-zpet-psv-
/zpr_archiv.aspx?c=A080217_154302_kavarna_bos](http://zpravy.idnes.cz/okradli-je-hned-dvakrat-dostanou-kulacisvujmajetek-nekdy-zpet-psv-/zpr_archiv.aspx?c=A080217_154302_kavarna_bos)
- *Objevte Česko: Vznik manufaktur* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničí, 2014 [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Historie/Vznik-manufaktur>
- *Podnikatelské prostředí: EURO 2009* [online]. Praha, 2001 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.eu2009.cz/en/czech-republic/business-opportunities/business-climate/podnikat--prostredi-420/>
- *První Československá republika: Formování nového státu (1918–1921)* [online]. 2015 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.sds.cz/view.php?cislocclanku=2015011701>
- *Sdružení přátel piva: Historie piva v České republice* [online]. Praha, 2014 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.pratelepiva.cz/svet-piva/pivoapivovarnictvi/historie-a-soucasnost/>
- SOUHRNNÁ BILANCE PENĚŽNÍCH PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ FNM ČR K 31. 12. 1993: Přehled peněžních příjmů a výdajů za rok 1993 a od počátku existence FNM. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. Praha, 2005 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z:

http://www.psp.cz/eknih/1993ps/tisky/t1012_02.htm

- *Svět CZ: Konec soukromého podnikání začal před 50 lety* [online]. 2012 [cit. 2015-12-09].

Dostupné z:

<http://www.svet.czsk.net/clanky/publicistika/sukromnepodnikanie.html>

- *Škoda auto: 120 let historie v pohybu* [online]. Mladá Boleslav, 2013 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/120letskoda>
- *Václav Laurin a Václav Klement* [online]. 2014 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: http://www.farnost-mb.cz/_d/Laurin-Klement.pdf
- Velká privatizace: Prodej státních firem pokračuje Zdroj: <http://www.denik.cz/ekonomika/velka-privatizaceprodejstatni20110526.html>. *Deník CZ* [online]. Praha, 2011 [cit. 2016-01-27].

Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/velka-privatizaceprodejstatni20110526.html>

- *ZPRÁVA O VÝVOJI MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A JEHO PODPOŘE V ROCE 2014* [online]. Praha. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podporapodnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf
- ZAHRADNÍČKOVÁ, Marie. Celková charakteristika rakouského živnostenského řádu: Pohled do rakouského živnostenského řádu. *Aplikované právo* [online]. 2008 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.aplikovanepravo.cz/clanky-pdf/79>

Seznam použitých zákonů

Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání: redakční uzávěrka.

Ostrava: Sagit, 1995. ÚZ.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Zaměstnanci pivovaru Broumov	20
Obrázek 2 – Baťovy domky ve Zlíně	26
Obrázek 3 – Plakát oslavující kolektivizaci	30
Obrázek 4 – Stav akciových společností z kuponové privatizace.....	34
Obrázek 5 – Václav Laurin (vlevo) a Václav Klement	39
Obrázek 6 – Model 1905	44
Obrázek 7 – Studenti Baťovy školy práce	59

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Přehled účtu příjmů výdajů „Malá privatizace“	32
Tabulka 2 – Srovnání cen konkurenčních automobilů	43

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára Bicková

Obor: Právo v podnikání

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Historie podnikání na území dnešní České republiky

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 7

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 26

Vedoucí práce: JUDr. Aleš Zpěvák, Ph.D.