



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Tomáš Baťa- podnikatel
a manager století**

**Bata-the entrepreneur and
manager of Century**

Filip Kubín

UnicornCollege © 2010

Unicorn College, V kapslovně 2767/2, Praha 3, 130 00

Název práce v ČJ: Tomáš Baťa – podnikatel a
manager století

Název práce v AJ: Bata - the entrepreneur and
manager of century

Autor: Filip Kubín

Akademický rok: 2010/2011

Kontakt: E-mail: f.kubin@email.cz
Tel.: (+420) 606 320 392

1. ZADÁNÍ

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (ZBP)

Název ZBP v češtině	Baťa - podnikatel a manažer století
Název ZBP v angličtině	Bata - the entrepreneur and manager of Century
Studijní obor	Ekonomika a management
Akademický rok	2010/2011
Vedoucí závěrečné práce	Drahomír Jančík
Termín odevzdání Zadání ZBP	29.10.2010
Termín odevzdání práce ZBP	13.05.2011

Cíl závěrečné bakalářské práce

V první části BP bude detailně představen pan Baťa jako podnikatel, kde bude uveden jeho životopis a popis tehdejšího okolí kde podnikal (konkurence v dané lokalitě a všeobecné konkurence jeho v oblasti podnikání). V další části BP bude zmínění jeho nápadů a přínosů, které byly prospěšné pro tento druh podnikání. Porovnání metod které se v daném podnikání používali v minulých letech s těmi, které jsou moderní a používají se v současnosti. Jakou strategii využíval aby se stal úspěšným . Závěrem zmínit důvod výběru zrovna tohoto podnikatele století. Záměrem práce je seznámení čtenáře s podnikatelskými metodami, které se používali v minulém století a porovnání s moderními metodami (srovnání dvou podniků) a jejich využití v praxi.

Základní literatura

- Bohumil Léhar: Dějiny Baťova koncernu, Státní nakl. politické literatury
- Milan Zelený: Cesty k úspěchu - trvalé hodnoty soustavy Baťa, nakl. Čintamani
- Josef Vaňhara: Příběh jednoho muže a jednoho města, vlastní vydání, Zlín
- Miroslav Ivanov: Sádko o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše. nakl. Lípa.

2. ABSTRAKT

Tomáš Baťa se stal nejprve průkopníkem českého byznysu. Později byl znám jako podnikatel v několika zemích světa. Svou filosofií a budováním si svého „státu ve státě“ v době, kdy se stal úspěšný podnikatel starostou města Zlín, zanechal v pomyslné kronice podnikatelů značný odkaz. Batismus byl založen na vlastnění všech potřebných surovin k výrobě, prostředků na výrobu a schopnost zajistit prodej. Proto vychovával ve svých zaměstnancích pocit, jako by byla firma jejich vlastní. Ke svým zaměstnancům zaujal zcela jiný postoj, než byl v jeho době znám v Českých zemích. Ze svých zahraničních cest si přinášel inspirace, inovace a nejnovější trendy v oblasti obuvnictví. Věděl, že spokojení zaměstnanci jsou těmi nejlepšími a nejvýkonnějšími. Proto Tomáš Baťa zavedl např. závodní jídelnu, bytové jednotky, parky a jiná sociální zázemí. Unikátní byl také podíl na zisku zaměstnanců. Tomáš Baťa dokázal čelit krizi vzniknuvší po první světové válce a zlevněním svých výrobků na polovinu odrovnal konkurenci, jež se sotva držela nad vodou a Tomáš Baťa jim byl pomyslným katem. Je nezbytné podotknout, že Baťův systém řízení společnosti tvoří základ většiny moderních směrů řízení. Ve světě je za nejrozšířenější moderní směr považován controlling. Controlling zahrnuje plánování krátkodobých i dlouhodobých cílů. Základ controllingu podle Tomáše Bati byl dále vyvinut a to konkrétně na operativní (krátkodobý) a strategický (dlouhodobý) controlling. Oba typy jsou ve vzájemné sounáležitosti a navazují na sebe. Výstupem bodem controllingu je detailně zpracovaný plán, který napomáhá a radí vedení společnosti. Úkolem controllingu bylo v Baťově koncernu, a tuto funkci má doposud, napomáhat v rozhodování nebo samostatné rozhodování na vlastní zodpovědnost. Tomáš Baťa byl samoukem a z ničeho vybudoval impérium, jehož zvuk se nese celým světem i po 79 letech po jeho smrti.

Klíčová slova: Baťa, Baťa a.s., Ford, controlling, nástroje controllingu, historie controllingu, konkurence Bati, Československo, Kanada

3. ABSTRACT

Tomáš Baťa at first became the pioneer of the Czech business. Later on he had been known as an entrepreneur in some of the countries all over the world. With his philosophy and with building his “state in a state” in the time, when he was the major of Zlín, he left in the imaginary Chronicle of Entrepreneurs a huge memory. Batismus was based on owing every material for production, the sources for production and the ability to ensure the sales. Therefore, he raised in his employees the feeling, that the firm is their own. He had totally different attitude to his employees, then it was known in Czech lands. From his foreign traveling he brought inspirations, innovations and the newest trends in the field of footwear. He knew, that happy employees are the best and the most powerful. That’s why he founded for example canteens, housing units, parks and other social facilities. Profit sharing for employees was also unique. Tomas Bata was able to confront the crisis originated after the First World War and his making products cheaper in half killed off the competition, which was barely kept afloat, and Tomas Bata was imaginary a hangman for them. It is important to say, that Bata's system of managing the company creates the basics of the most modern directions of managing. The world's most modern way is controlling. Controlling includes planning long term and short term targets. The basic of controlling according to Tomas Bata was evolved to operative (short term) and strategic (long term) controlling. Both of them are mixed together and built on each other. The controlling output point is a detailed processed plan, that helps the management of the company. In Batas vision the main goal of controlling was, and still is, to help in deciding. Tomas Bata was “teach-yourself type” and he build empire from nothing, and his name still has its sound even after 79 years after his death.

Keywords: controlling, Ford, Baťa, Baťa a.s., Canada, history of controlling, salary

4. PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma „Tomáš Baťa – Manager a podnikatel století“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v práci citovány a jsou též uvedeny v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této bakalářské práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb.

V Praze dne 10.5.2011

.....

Filip Kubín

5. PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. Ph.D. Drahomíru Jančíkovi CSc. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé bakalářské práce

6. OBSAH

1. Zadání	- 3 -
2. Abstrakt	- 4 -
3. Abstract	- 5 -
4. Prohlášení	- 6 -
5. Poděkování	- 7 -
6. Obsah.....	- 8 -
7. Úvod.....	- 9 -
8. Tomáš Baťa – zakladatel závodu	- 11 -
9. Budování závodu.....	- 14 -
9.1. Vývoj závodu od založení 9.1.1. Založení firmy tří sourozenců	- 14 -
9.1.2. Krize a její řešení	- 14 -
9.1.3. Modernizace a vývoj k lepšímu.....	- 15 -
9.1.4. Baťa a odbory.....	- 16 -
9.1.5. Období před první světovou válkou.....	- 17 -
9.2. Vývoj v Československu.....	- 18 -
9.2.1. Nástup deflační politiky	- 19 -
9.2.2. Oživení ekonomické situace po první světové válce.....	- 20 -
9.3. Vývoj závodu po smrti jeho zakladatele.....	- 21 -
9.3.1. Situace před vypuknutím druhé světové války a během ní.....	- 21 -
9.4. Vývoj po ukončení druhé světové války	- 23 -
10. Tomáš Baťa a konkurence schopné podniky	- 25 -
11. Filozofie Tomáše Bati.....	- 28 -
11.1. Samospráva dílen	- 28 -
11.2. Účast na zisku	- 31 -
11.3. Pracovní morálka.....	- 34 -
11.4. Organizace plánování	- 35 -
11.5. Mzdová soustava.....	- 37 -
11.6. Vytvoření prodejní kolekce	- 38 -
11.7. Tvorba ceny	- 40 -
11.8. Nakupování surovin.....	- 41 -

11.9. Výroba	- 42 -
11.10. Organizace prodeje	- 44 -
11.11. Výstavba	- 45 -
11.12. Export	- 46 -
11.13. Sociální služby zaměstnancům	- 47 -
11.14. Vzdělání	- 48 -
11.14.1 Baťova škola práce	- 49 -
11.14.2. Nábor a školení nových zaměstnanců	- 52 -
11.15. Marketing	- 52 -
12. Moderní směry - controlling	- 56 -
12.1. Definice controllingu:	- 56 -
12.2. Controlling – nástroj řízení podniku	- 57 -
12.2.1. Plánování	- 57 -
12.2.2. Kontrola	- 58 -
12.2.3. Řízení	- 58 -
12.3. Odchyly mezi operativním a strategickým controllingem	- 59 -
12.4. Nástroje, využívané při controllingu	- 60 -
11.4.1. Operativní nástroje:	- 60 -
12.4.2. Nástroje využívané u strategického controllingu	- 61 -
12.5. Rozdíly mezi controllerem a managerem	- 61 -
12.6. Postavení controllingu ve společnostech	- 62 -
13. Závěr	- 64 -
14. Conclusion	- 66 -
15. Seznam použité literatury	- 68 -
16. Seznam obrázků	- 71 -
17. Seznam tabulek	- 72 -

7. ÚVOD

Téma této bakalářské práce jsem si zvolil z důvodu, že mne velice zajímala strategie Tomáše Bati, díky které se stal světově úspěšným. V mém úmyslu bylo osvětlit čtenářům minulost systému řízení ve světoznámé obuvnické společnosti. Ve své práci jsem se zaměřil na historii metod řízení podniku v Baťově závodu tak i na představení moderního směru – controllingu.

První část bakalářské práce pojednává o životě Tomáše Bati. Je zaměřena na pracovní začátky podnikání v tak složité době, jaká byla. Jsou zde nastíněny společné začátky podnikání Tomáše Bati společně se svými sourozenci.

Na předchozí část navazuje období budování závodu, kdy se Tomáš Baťa, Jan Antonín Baťa a Anna Baťová pouští do založení firmy v obuvnickém průmyslu, který je na zdejší území velice rozšířený. Popisuje jejich nepříznivé začátky, kdy byli nuceni si brát úvěry od bank, které z počátečních zisků nebyli schopni zcela splatit. Již v této kapitole se odráží Baťova empatie, schopnost vyrábět boty podle představ zákazníků. Obsahuje i Baťovy cesty do Spojených států amerických, Německa a jiných zemí, kde načerpal inspiraci k výrobní a řídicí technice pro svůj závod. V americké společnosti se blíže seznámil s výrobními stroji poháněné parních mechanismem. Po návratu z poznávacích cest začala výstavba nových moderních budov.

Ve třetí části je zmíněna Baťova konkurence v obuvnickém průmyslu, která mohla Baťův závod ovlivnit, díky získanému know-how a finančním výkazů. Tomáš Baťa se stal v tomto průmyslovém odvětví velkým hráčem na trhu a řada obchodníků se vzájemně spojovala, aby Tomáše Baťu zničili.

Následující kapitola představuje Baťovy metody řízení, kterými dosáhl takových úspěchů. Jsou zde představeny a vysvětleny jednotlivé zásady, které byly zavedeny ve Zlínském závodě. Jako jedna z důležitých kapitol této části je zde představena účast na zisku, která měla na Baťův závod klíčový dopad. Taktéž obsahuje část o založení Baťovi školy ve Zlíně, jejíž cílem bylo vyškolit budoucí pracovníky na vyšších pracovních pozicích.

Poslední kapitola představuje v dnešní době velice používaný systém řízení podniku. Controlling se v současné době dá považovat za to nejlepší, co pro společnost může vedení pořídit. Rozdíl ve výkladu controllingu má každý autor odborné literatury a i vedení společnosti. Někdo ho považuje pouze jako systém, který kontroluje a vykazuje určité hodnoty. Někdo naopak jako nástroj řízení, který je propojen se všemi oblastmi společnosti. Smyslem controllingu je poskytovat informace pověřeným osobám, který při následné analýze mohou ovlivňovat proces řízení.

Cílem této práce je představit Tomáše Baťu jako podnikatele světového působení. Popsat vývoj závodu od malé dílny až po závod kolosálních rozměrů. Představit jeho získané zkušenosti načerpané především ve Spojených státech amerických. Tomáše Baťu můžeme považovat za průkopníka systému řízení na zdejším území v tehdejší době. Představit všechny zásady převzaté z Amerických společností, které zavedl v jeho závodě, aby se stal světově úspěšným podnikatelem. Dokázat pozitivní vývoj společnosti Baťa a.s. pomocí odborné literatury zaměřené na toto téma.

Na konci své práce interpretuji moderní směr řízení controlling, kde si představíme jeho historii, definici a jednotlivé nástroje používané ve společnostech.

Ve zpracování této bakalářské práce budu využívat znalostí načtených z odborné literatury, z článků na internetu nebo ze Zlínských stránek o Baťově závodě.

8. TOMÁŠ BAŤA – ZAKLADATEL ZÁVODU

Obrázek 1: Tomáš Baťa (3.4.1876 – 12.7.1932)



(Zdroj: Trnka, 2010)

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1876 ve Zlíně. Jeho matkou byla Anna Baťová a otec Antonín Baťa. Narodil se jako 6. dítě do velké rodiny, která o několik let později čítala dokonce děti 12. Již od roku 1882 se začal učit ševcovskému řemeslu. Doslova vyrůstal v ševcovské dílně a vše odkoukával od tovaryšů a svého otce.

Když mu bylo 10 let, umřela Anna Baťová a děti zůstaly s otcem samy. Ten se však uzavřel do sebe a Tomáš Baťa začal citově strádat. Antonín Baťa se rozhodl přesunout svou rodinu i řemeslo do Uherského Hradiště a znovu se oženil. Tomáš Baťa byl přesvědčen o přínosu strojů do výroby bot. Jeho otec byl však opačného názoru a právě kvůli odlišnému přesvědčení vznikaly mezi Antonínem Baťou a Tomášem Baťou spory. Spory mezi otcem a synem vyústily v odchod Tomáše Baťu do Vídně. V obuvnické firmě se bohužel nestal zaměstnancem díky jeho útlému věku. V roce 1894 si sourozenci Tomáš, Anna a Antonín Baťovi nechali vyplatit dědictví po matce a založil si vlastní obuvnickou firmu.

Rok 1895 přinesl první krizi živnosti mladých a nezkušených sourozenců. Tomáš Baťa zasedl do čela podniku a ujal se vedení. Když Tomáš Baťa přišel s myšlenkou lehkých a nízkonákladových plátěných bot, tomuto nápadu nevěřila ani jeho konkurence. Ne nadarmo se říká „Kdo se směje naposled, ten se směje nejlépe“.

První převratnou novinkou se staly boty jménem „Baťovky“. Tato plátěná obuv se stala po uvedení na trh velice úspěšnou a přinesla sourozencům Baťovým velké zisky. Díky nim byla umožněna výstavba dalších výrobních hal. Pro získání nových zkušeností

se roku 1904 vydal na svou první cestu do Ameriky, kde pracoval jako dělník ve městě Lynnu. Ze své cesty si přinesl mnoho zážitků a načerpal mnoho inspirací pro svou vlastní firmu.

V roce 1905 realizoval další své myšlenky a to konkrétně dvousměnný provoz, který ve firmě zavedl. I nadále nechává stavět nové budovy a roku 1906 byla dokončena další budova nového rázu. Tomáš Baťa se formálně ujal vedení společnosti po smrti bratra Antonína v roce 1908. 1909 založil tzv. prodejní agentury. Podnik byl schopen vyrobit denně až 3400 párů bot.

Natěšen z dalšího „dobrodružství“, načerpání inspirace, získání poznatků o nových trendech a naleznutí nových dodavatelů i odběratelů se roku 1911 vydává na druhou cestu do Ameriky.

V roce 1912 se oženil s Marií Mančíkovou. O dva roky později začala 1. světová válka a podnik získal zakázku na výrobu armádních bot. 17. září téhož roku se manželům Baťovým narodil syn Tomáš.

V roce 1916-1917 i nadále stavěl nové budovy a rozšiřoval tak svůj podnik o další dílny. Koupil elektrárnu a zřídil prodejnu v Liberci. Továrna zaměstnávala 5 000 osob a denně z ní putovalo do prodejen 10 000 párů bot. V roce 1918 dopadla na firmu 2. krize. 1919 putoval Tomáš Baťa opět do Ameriky. V tomto roce činil počet prodejen 50.

1920 Světová krize se dotýká i Baťova koncernu. V závodu klesá objem produkce a Baťa hledá nouzové řešení. Rozhodl se pro radikální snižování cen bot a to o 50%. Počet prodejen na území Československa čítal 160.

Tomáš Baťa si natolik získal občany města Zlína, že roku 1923 byl zvolen jako starosta. 1923 Baťa zavádí jeden z jeho přínosů do závodu. V závodě je zaveden moderní systém účasti na zisku každého zaměstnance. 1925 se rozhodl pro další strategický krok. Chtěl, aby nástupci současných pracovníků byly již zaškoleny a založil jeho vlastní školu.

V tom samém roce odjíždí do Indie, aby získal jak nové dodavatele výrobních surovin, tak i nové odbytiště pro své výrobky. Tomáš Baťa položil základní kámen pro Baťovu nemocnici roku 1926. 1929 Výstavba nového obchodního domu na Václavském náměstí kde byla použita unikátní světelná reklama.

1930 Výroba se opět rozbíhá a je schopna vyprodukovat až 100 000 párů bot denně. V pracovní strategii je zaveden nový režim. Pracovní doba byla zkrácena na 8 hodin denně 5 dní v týdnu.

1931 Tomáš Baťa se rozhodl pro založení akciové společnosti Baťa a.s.

12. 7. 1932 tragicky zahynul Tomáš Baťa. Osudné se mu stalo rozhodnutí, kdy přikázal pilotovi vzlétnout, ačkoliv bylo velmi špatné počasí. Krátce po vzletu letadlo havarovalo a Tomáš Baťa společně s pilotem v troskách stroje našli smrt.

Obrázek 2: Tragická smrt světového podnikatele



(Zdroj: Straka, 2010)

9. BUDOVÁNÍ ZÁVODU

9.1. Vývoj závodu od založení

9.1.1. Založení firmy tří sourozenců

K pochopení výjimečnosti Baťova závodu, je velmi důležité představit si jeho vývoj. Tomáš Baťa opustil otcovu ševcovskou dílnu z důvodu společného zájmu se svými sourozenci Janem Antonínem Baťou a sestrou Annou Baťovou. Roku 1894 založili společně veřejnou společnost „Antonín Baťa“ v Uherském Hradišti a nastala éra, kdy se Tomáš Baťa začal vzdělávat ze svých chyb. V prvním roce podnikání jejich společnost nebyla zdaleka tolik úspěšná a hrozil jim bankrot, jelikož každá společnost krátce po založení není schopna generovat tak vysoké zisky, aby byla zisková. I to platilo o jejich společnosti a situace se pro ně vyvinula velice nepříjemně. Banky požadovaly vrácení peněz, ačkoliv společnost nebyla schopna tyto dluhy splácet. Jako základní kapitál k založení společné firmy použili věno po své matce, daná suma jim ale k rozjezdu firmy nestačila.

Co se týče konkurence v dané době, bylo na trhu mnoho obuvnických živností. Na Rakousko-Uherském území se nacházelo až 33 000 výrobců obuvi. Avšak pouze 1% podnikatelů v obuvnické sféře disponovali továrnami na výrobu. Zbývajících procento tvořilo představitele „domácí výroby“¹. Další konkurenční nevýhodou pro ně byla skutečnost, že neměli žádnou výrobní tradici, díky které by se dostali do povědomí lidí.

Na území Valašského a Slováckého kraje byla domácí výroba obuvi značně oblíbená činnost s dlouholetou tradicí. Proto zde nebyl velký problém sehnat ševce. Postup výroby bot byl prostý. Každý ze zaměstnanců měl za úkol připravit určitou část obuvi, kterou následně předal dalšímu ševci. Nejdříve se z kůže vykrojily požadované díly pro zhotovení bot, polotovary byly předány jinému ševci, jenž postupně zpracoval boty do dalšího vývojového stádia. Takhle si ševci předávali polotovary, až vznikl konečný produkt.

9.1.2. Krize a její řešení

Z počátku Baťova závodu bylo zaměstnáno pouze 60 pracovníků. V Rakousku-Uhersku byl žádán a znám pouze jeden trend v obuvi a to boty pevné, celokožené boty. Nevýhodou tohoto typu obuvi bylo jeho využití sezónního typu, v teplých dnech nešly boty na obyt.

¹ Pojem „domácí výroba“ znamená tvorbu obuvi v soukromých dílnách každého zaměstnaného dělníka.

V roce 1895 se ocitlo hospodářství Rakouska-Uherska ve špatné situaci a tato krize dotkla i Baťova záводу. Díky klesající poptávce nebyli schopni splácet své závazky u bank. Bezprostředně ihned v dalším roce přišel s převratným řešením nového typu bot, který zajistil únikovou cestu z krize. Novinka na trhu dostala název „Baťovky“, jednalo se o plátěné boty. Tento nápad stabilizoval finanční situaci podniku.

9.1.3. Modernizace a vývoj k lepšímu

Po úspěšném vyřešení předcházející krize se společnost tří sourozenců Baťových začala vyvíjet k lepšímu. Zrealizovali své myšlenky na rozšíření pobočky, zejména ideu vybudovat pro firmu Baťa pobočky v jiných městech. První odnož Baťova počínajícího impéria byla pobočka v Kelči. Tato výrobní byla pouze provizorní, jelikož sloužila k ověření funkčnosti sesterských poboček společnosti Baťa.

V roce 1899 odchází do německého Frankfurtu nad Mohanem za účelem poznání strojové techniky výroby. Podle Zlinských stránek nebyl Tomáš Baťa zastáncem výrobních strojů. Avšak Valach ve své knize uvádí přesvědčení o modernizaci výroby a zájem o strojní techniku v obuvnickém řemeslu. Tomáš Baťa byl od útlého věku fascinován stroji a na rozdíl od svého otce věděl, že tajemství efektivní výroby tkví v zavedení strojů do své firmy. Věděl, že za pomoci strojů může velmi zrychlit výrobu a tím pádem splnit všechny své přijaté zakázky.

Tomáš se rozhodl pro zakoupení ručních nástrojů, které jistě také zefektivnily výrobu. Díky vysoké produktivitě a poptávce se zvyšoval zisk a proto bylo možné v následujícím období tří let zakoupit a uvést do provozu třicet výrobních strojů. Rok 1900 byl pro Baťu přelomovým. Nejen že změnil název své společnosti „Antonín Baťa“ na „T. & A. - Baťa k provozování výroby plátěné a houněné obuvi ve Zlíně“, ale také se stěhovala celá výroba do nově postavené budovy hned vedle nádraží. Bylo to velmi strategické místo z důvodu napojení na železniční síť, která vedla do Vídně. Již v tomto momentě bylo jasné, že Tomáš Baťa pomýšlí na prodej jeho výrobků nejen na českém území, ale také chce expandovat do světa. Tomáš Baťa tím získal nový trh pro odbyt svých výrobků, dále také nové dodavatele výrobních surovin potřebných k zhotovení obuvi.

Díky celkové modernizaci a výstavbě bylo možno zaměstnat až 100 pracovníků. Ve zmodernizované budově se vyráběla především plátěná obuv. Na počátku 20. století se hospodářství Rakouska – Uherska ocitlo opět na negativní vlně a dostávalo se hlouběji a hlouběji do ekonomické krize. To se ovšem příliš netýkalo Baťova záводу, který jako jeden z mála nebyl touto krizí postihnut. Naopak z krize těžil, protože jeho převratný model bot z látky byl levný a kvalitní a tak šel velmi dobře na odbyt.

Energie v nově postavené budově byla postupem času zajišťována pomocí nových moderních parních strojů a jejich počet se díky růstu množství produkce postupně

zvyšoval. V roce 1903 disponoval financemi potřebnými k další výstavbě. Jednalo se o rozsáhlou výstavbu nových budov určených k výrobě a skladování. S nárůstem výrobního prostoru byl spojen také rozvoj technický. Rostla poptávka po celoplošně známých „Baťovkách“. A z tohoto důvodu byl nucen modernizovat a rozšiřovat výrobní technologii.

Postavena byla nová zámečnická dílna, ze které se později vybudovala strojírna. Cíle strojírní byly zpočátku pouze pro provádění údržby, ale později sloužila zejména jako „vývojárna“ nových strojů a jejich samotná výroba. Rostl i počet nabízených pracovních pozic, který činil až 250 pracovních míst. V polovině roku 1904 se rozhodl spolu s vybranými dělníky odjet do Spojených států amerických, konkrétně do města Lynn, aby se zde inspiroval novými výrobními trendy. Po odjezdu Tomáše Bati ze Zlína, se začala šířit řada spekulací, proč Baťa odjel. Šířily se zprávy, ve kterých „spolehlivé“ zdroje vyprávěly o bankrotu závodu. V tomto okamžiku se do situace zapojil jeho bratr, který vyvedl v omyl zaměstnance i místní občany. Spekulativní informace prohlásil naprosto zcestné.

Zakladatel závodu a jeho dělníci se stali zaměstnanci v americké společnosti, kde čerpali jejich strategii a vše se poctivě učili a zapisovali. T. Baťu velmi překvapila pracovitost místních lidí. Sám Tomáš Baťa byl schopen s pomocí strojů vyrobit až 800 párů bot v 9 ti hodinové směně. Avšak pracovníci v amerických továrnách zvládli vyrobit dokonce až 1200 páru bot. Při zpáteční cestě se stal zaměstnancem jedné anglické a dokonce i německé firmy. Velmi udiven byl z německé produkce, která při srovnání s americkou byla jasně nedokonalá. Němci byly schopni vyrobit při 10 ti hodinové pracovní době pouze 100 páru bot. Přivezl s sebou poznatky o pokrokovém americkém systému výroby. Po návratu do Zlína se ihned pustil do modernizace závodu. Byla vystavěna také budova kanceláří, nástrojárna a nová strojovna.

9.1.4. Baťa a odbory

Cesta za oceán ho naučila ještě jedné věci. Do té doby nebyl příliš zastáncem odborů, ale nebránil do nich vstoupit svým zaměstnancům. Po příjezdu z poznávací cesty začal odbory korigovat. Tento krok měl samozřejmě negativní ohlasy a v roce 1906 došlo k první celozávodní stávkě. Tomáš Baťa ale měl radikální řešení, neboť všechny zaměstnance propustil. Místo nich nastoupili sice nevzdělaní a bez zkušeností, ale pracovití dělníci z přilehlých vesnic. Tento fakt měl negativní vliv na ekonomickou stránku závodu a tato ztráta se dorovnávala až do konce roku 1906. Nové dělníky od začátku varoval a jasně jim dával najevo, kdo má rozhodující slovo a kdo je jejich pán. Následně 2 roky poté zemřel jeho bratr Antonín Baťa a Tomáš Baťa se stal jediným majitelem firmy.

9.1.5. Období před první světovou válkou

Rok 1907 byl významný v tom, že Tomáše Baťu opustil jeho zaměstnanec František Štěpánek². V následujících letech stoupá výroba obuvi. V roce 1910 poskytuje pracovní pozice pro 350 zaměstnanců, kteří produkují denně 3400 páru bot.

V období před první světovou válkou se již Baťovy závody mohly srovnávat s konkurencí v zahraničí. Jednotkami měření a porovnávání firem v oblasti obuvnictví se staly počty zaměstnanců a velikost produkce. V počtu zaměstnanců se Baťovy závody umístily na 7. místě, v produkci byly daleko před konkurencí.

Na počátku roku 1915 odkoupila Baťova společnost místní „staré trhovisko“. Odkoupila ho z důvodu organizačních změn, kterými byly zejména rozšíření závodu. V okolí Baťova závodu došlo k tragickému požáru továrny Morise Lehra. Tomáš Baťa tento vyhořelý objekt koupil a vybudoval zde další prostory pro jeho výrobu. Před první světovou válkou Tomáš Baťa vydal pokyn k výstavbě nových budov určených pro ubytování zaměstnanců Baťova koncernu. V následujících letech byl předpokládán velký rozmach, ale předpoklad překazila první světová válka. Pro veškeré firmy na trhu to znamenalo oslabení produkce a u některých zánik. Tomáš Baťa si byl vědom, že jedinou možností jak „přežít“ období první světové války je získání velkolepé vojenské zakázky. Následovala jeho nejistá cesta do Vídně, kde se snažil o získání zakázky pro armádu. Vyjednávání bylo velice složité, neboť zájemců bylo velmi mnoho a také se zde objevoval fakt, že Tomáš Baťa neměl absolutně žádné zkušenosti s výrobou vojenské obuvi. Tato jednání se nakonec stala pro Tomáše Baťu úspěšná a získal první zakázku na 50000 párů bot. Armáda požadovala také množství obuvi, že jeho závody nebyly absolutně schopny toto velké množství vyrobit. Zakázku tedy, ač nerad, rozdělil i mezi své konkurenty, kterými byly Štěpánek a závod bratrů Kuchařů, Zapletala a Červinky. Díky této zakázce byl Baťa nucen rozšířit jeho závod o další výrobní budovy. To mělo za následek, že v roce 1914 byla jeho produkce 3900 párů bot denně a v roce 1917 dokonce až 10000 párů bot denně. Zde je nutné podotknout, že z celkové produkce činila vojenská zakázka 60% a zbytek byla obyčejná civilní obuv. Produkci začalo zpomalovat nedostatečné množství kůže ve světě. Proto byl Tomáš Baťa nucen vymyslet náhradní řešení. Vydal se na další poznávací cestu tentokrát do Holandska, kde se setkal s jiným řešením postupu při výrobě obuvi a použitím jiného materiálu než kůže. Řešením bot spočívalo v dřevěné podrážce, díky čemuž se při výrobě ušetřilo velké množství kůže. Tomuto typu bot později věnoval název „Dřeváky“ a již v roce 1917 se staly velmi oblíbeným typem a tvořily 40% celkové produkce Baťova závodu. Tato vysoká produkce měla za následek velkou investici do výstavby nových výrobních budov, ale i výrobních

² František Štěpánek si založil vlastní společnost na výrobu obuvi v nedalekém Cigárově, a stal se starostou města Zlín.

strojů, kotelny, strojovny, koželužny, velké jídelny, ubytování pro dělníky a jiné. Vysoká produkce neumožňovala pouze výstavbu budov, ale také především splacení všech dluhů. V roce 1918 začala výstavba rozsáhlé elektrárny, která byla uvedena do provozu o 3 roky později.

Za války bylo v mateřském areálu Baťa postaveno mnoho provizorních budov, které ale byly po využití jejich služeb srovnány se zemí. Tomáš Baťa také investoval a nakupoval pozemky v okolí Zlína, které měly jako primární cíl pěstování a dodávání potravin zaměstnancům Baťova závodu za přiměřené ceny. Z důvodu další plánované výstavby a ušetření nákladů se rozhodl odkoupit místní továrnu na výrobu cihel. Investice tímto nekončily a Tomáš Baťa investoval do akcií, konkrétně do železničního spojení Vizovice přes Zlín do Otrokovic, kterou jeho závod nejvíce využíval jak pro zásobování, tak pro export na evropský trh. Nejvýznamnější změnou však byl koncept budování dalších poboček. V roce 1917 se rozhodlo o výstavbě poboček jak na českém území (Praha, Liberec, Kladno, Pardubice...), tak i v zahraničním Bělehradě, ve kterém byla první pobočka otevřena v roce 1919. Nově postavené pobočky ležely na klíčových cestách, odkud se exportovalo a importovalo zboží i do ostatních států. Baťa tuto síť poboček vybudoval z jednoho důvodu a to byla obava ztráty přímého napojení na Rakousko. Konec první světové války přinesl i nespokojenosti v Baťových závodech se zdravotními, pracovními a mzdovými podmínkami. Proto se v roce 1918 odehrála první stávka na pobočce v Pardubicích a později se přenesla do Zlína.

Baťův závod byl za války podřízen vojenskému veliteli, protože byl zapojen do zóny tzv. militarizovaných závodů.

9.2. Vývoj v Československu

Vznik československého státu Tomáš Baťa nepřivítal s nadšením. Dovolím si zde ocitovat jeho výrok: „*Lidé u nás nevědí, čeho nám třeba k naší národní existenci a vybudují stát, v němž nebude lze žít.*“ [Stáša, 1987]

Po první světové válce nastala hospodářská krize, ta měla dopad i na Baťův závod. Baťovy závody byly nuceny velmi snížit produkci, která byla o 20-25% nižší než v roce 1918. V tehdejší době byla výroba schopna vyrobit boty za 450 tisíc korun denně, tomu ovšem neodpovídala poptávka a zboží se prodávalo za 500 korun tisíc týdně.

Vyrobené zboží na skladě přibývalo a Baťa se stále více a více zadlužoval u bank a jeho dluh přesáhl astronomických 31 milionů korun. Nakonec byl přinucen k velkému propouštění a výroba fungovala na pouhých 50%. Slabá poptávka měla vliv na počet zaměstnanců v Baťově závodě. V důsledku slabého odbytu bot, musel Baťa snížit náklady a následkem v roce 1919 snížil počet zaměstnanců o jednu čtvrtinu.

V roce 1920 začal Baťa budovat sesterské společnosti v zahraničí a situace se zlepšovala každým dnem. Cílem vybudování sesterských společností byl způsob jak obejít cla, jiné poplatky a také zajistit suroviny potřebné jak k výrobě, tak i potravinářské prostředky. V prvních poválečných dnech se ekonomice nedařilo, ale později se výroba zvyšovala přiměřeně ke zvýšení odbytu na domácím trhu. Tomáš Baťa se i přes nepříznivou hospodářskou situaci v podniku rozhodl pro další výstavbu. V roce 1920 vzniká první malá pobočka ve městě Lynn na území Spojených států amerických. Po zlepšení ekonomické situace podniku dochází k výstavbě dalších poboček v Holandsku, Polsku, Jugoslávii a Dánsku. O tři roky později je vybudována sesterská společnost v Anglii.

9.2.1. Nástup deflační politiky

Na území Československa se krize vyhrtila v roce 1922, kdy nastoupila tzv. deflační politika Adolfa Rašína³, která zhodnotila hodnotu československé měny. Vlivem zhodnocení koruny došlo k nárůstu nákladů na vývoz a došlo k velkému omezení vývozu. Pro československé hospodářství to byla velmi těžká rána, protože na exportu bylo velice závislé. Některé podniky úplně ukončily svou aktivitu a některé ji musely významně omezit. Baťa proto musel vymyslet nějaké řešení velmi komplikované situace. Rozhodl se pro 50ti % snížení cen svých výrobků a propuštění velkého množství zaměstnanců.

Jeho článek končil: „... Abychom napomáhali překonat rychle velkou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi, snížili jsme ceny obuvi od 1. září 1922 ve všech našich prodejnách průměrně na polovinu cen z letošního jara. Ovšem této slevy nemůžeme již dosáhnout šetřením na režii a jsme nuceni snížit mzdy našich dělníků průměrně o 40 procent. Naproti tomu zaručujeme našim zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovinu cen platných letos v květnu“. [Měšec, 2010]

Snížení cen se Baťovi velice vyplatilo, neboť během jednoho dne začaly zásoby neprodaných bot velkým tempem ubývat. Lidé kupovali boty nejen pro sebe, ale také jako dary. Výroba absolutně nestačila vyrábět a následně zásobovat své pobočky. Vysoká produkce a odbyt zboží umožnil Tomáši Baťovi splácení vysokých dluhů. Snížení cen bylo strategickým krokem vůči konkurenci, která byla nucena odstoupit z trhu, neboť náklady na výrobu přesahovaly jejich výnosy.

³ Adolf Rašín byl významný československý politik, právník. V roce 1918 jmenován ministrem financí.

9.2.2. Oživení ekonomické situace po první světové válce

Prvním významnějším rokem od konce první světové války se stal rok 1924, kdy dochází k velkému oživení výroby bot a v dalším roce se výroba zdvojnásobuje. V tomto roce buduje Baťova firma velké množství prodejních míst v zahraničí. Ve výrobě je zaváděn americký „Taylorův výrobní systém“, který ovšem naráží na zastaralé výrobní zařízení, kterým závod disponuje. Výsledkem je nutná změna v plánech výstavby závodu. Docházelo k razantnímu zvyšování odbytu obuvi na zahraničním ale i na domácím trhu. Výroba dosahovala v tomto roce k neuvěřitelnému počtu 3,5 miliónu páru bot za rok a roce následujícím dokonce na 6,3 miliónu páru bot. Další zvyšování výroby už nedovolovaly výrobní stroje a také výrobní budovy. Bylo zde nutné přistoupit na další modernizaci. Staré budovy byly strženy a místo nich postaveny nové moderní a hlavně kvalitní budovy vystavěné podle technologie železo-betonové konstrukce.

V nově postavených budovách se Tomáš Baťa snažil o další zrychlení a zefektivnění procesu výroby. Využil zde předmětné uspořádání strojů, kde jsou stroje uspořádány v souladu s technologickým postupem. Zavedl zde také spádové dopravníky pro pásovou výrobu. Nově postavené výrobní a jejich vybavení pokrylo velkou část produkce, ale do budoucna se plánovala další výstavba budov této stavební konstrukce, pokud se tato konstrukce osvědčí. Konstrukce budovy se v následujících letech osvědčila, zejména z důvodu snížení stavebních a provozních nákladů. Ihned v následujícím roce tak vznikl prototyp budovy, který byla plánována pro pozdější rozšíření Baťova závodu.

Modernizace přinesla výstavbu nové kuželožny, extrahárny, skladu kůží, kruhové cihelny, kovárny, slévárny a mohutné zdi kolem celého areálu. V roce 1925 se v Baťových závodech vyrábělo 80 druhů obuvi. Denně zde pracovalo 5200 dělníků a za jeden den vyrobili 25000 páru obuvi. Výstavba nejmodernějších budov a investice do výrobního zařízení činila neuvěřitelných 337 milionů korun. Modernizace se netýkala pouze výstavby či technického vybavení závodu, ale zaměřil se také na zlepšení přístupu dělníků k práci. Proto zavedl prémiový systém a také školu mladých mužů. Tato oblast bude vysvětlena ve strategii Baťova koncernu. Nakoupil akcie další železniční tratě tentokrát vedoucí z Třebovic do Prostějova, které využíval pro export svého zboží. Tomáš Baťa se rozhodl pro další poznávací testu do daleké Indie. Od této cesty si sliboval přísun nových zákazníků a také získání nových dodavatelů materiálu pro výrobu. Po jeho návratu dochází k další výstavbě továren a domů. Zlínské údolí se postupně zaplňovalo budovami Baťových závodů, ale postupně se ukazovalo, že údolí již není vhodné pro další výstavbu. Baťa na toto téma prohlásil: „*Kdybych věděl, jaké nástrahy mě zde čekají, závody bych postavil jinde.*“ [Staša, 1987]

Nastala éra, kdy se začínají budovat nové továrny a prodejny v zahraničí. Příčina toho byla zavedení cla a jiné devizové překážky. Tomáš odjel do Švýcarska, kde v Curychu

založil novou holdingovou společností, která se stala majitelem akcií všech zahraničních poboček. Baťovy závody se přejmenovaly roku 1931 na „Baťa akciová společnost“. Švýcarská firma poskytla finanční zázemí pro expanzi a vybudování nových poboček po celém světě.

Nové továrny vznikají po celém světě. Vznikají v Německu, Švýcarsku, Francii, Jugoslávii, Anglii, Holandsku a v USA.

9.3. Vývoj závodu po smrti jeho zakladatele

Tomáš Baťa tragicky zahynul při letecké nehodě. Po jeho smrti, se řízení podniku předalo do rukou jeho bratra. V jeho se kanceláři se také našel trezor, ve kterém ležel testament o rozdělení majetku. Jeho syn dostal 22 milionů a jeho žena 5 milionů. Majetek byl tedy rozdělen mezi jeho rodinu. V trezoru byla také další důležitá darovací smlouva, která pojednávala o převodu celého závodu a jeho veškerých poboček ve světě. Celková cena odhadnutého majetku, který byl převeden na jeho bratra, byla přes 50 milionů korun. Řízení podniku tak připadlo celé do rukou Jana Antonína Bati. Jan Antonín Baťa společně s Dominikem Čiperou⁴ začali řídit závody. Tomáš Baťa ještě za svého života prohlásil, že jeho závody přenechá pouze tomu, kdo je toho schopen a zaslouží si je řídit. Baťa přenechal již stabilní podnik, který měl velký potenciál generovat vysoké zisky. Jan Antonín Baťa pracoval dlouhou řadu let po boku jeho bratra Tomáše a tak viděl, co je potřeba kdy a kde udělat pro správné fungování. Společnost byla přádávána v době hospodářské krize, avšak Jan Antonín Baťa svým přístupem získal náklonnost u řad zaměstnanců. V té době se společnost začala rozrůstat obrovským způsobem. Nedochovalo k investování pouze do obuvnického průmyslu, ale také do strojírenského, chemického, textilního a leteckého průmyslu.

9.3.1. Situace před vypuknutím druhé světové války a během ní

Výroba obuvi se držela na stabilní úrovni až do roku 1935, ale export zaznamenal nepatrný pokles. Moc Baťova závodu byla taková, že tato společnost udržovala monopolní postavení a produkovala až 80% výroby obuvi na domácím území. Stagnační situace byla způsobena zejména celními bariérami. Hospodářská krize nepostihla jen výrobce, ale také dovozce. Vlivem devalvace československé koruny došlo k nárůstu cen dovezených surovin. Významné země jako Kanada, USA a evropské státy umožnily Baťovi vybudovat na jejich území své pobočky, kde docházelo k výrobě bot určené pro zdejší trhy. Již v této době se na trhu objevovaly boty, které pocházely z Číny. Tyto boty měly charakteristiku nekvalitních bot, ale cena byla příznivější než u bot od společnosti Baťa. Plagiátorství se neobjevovalo pouze na americkém trhu. Například na indickém

⁴ Dominik Čipera byl spoluautorem organizačního systému v Baťových závodech. Po jeho smrti se stal zástupcem Tomáše Bati.

trhu se prodávaly věrné kopie Baťových bot, avšak postupně se stahovaly z trhu, neboť zákazníci preferovali kvalitní obuv před kopiemi s krátkou životností.

Ačkoliv se společnost nacházela v hospodářské krizi, rostla ve společnosti produktivita práce. To bylo umožněno technickým pokrokem a zlepšením kvality polotovaru. Situace na trhu se stále nejevila lepší a tak byl Jan Antonín Baťa nucen omezit výrobu z důvodu snížení výrobních nákladů. Týdně se pracovalo pouze 40 hodin. V roce 1934 disponoval Baťův závod 2000 pobočkami na území tehdejšího Československa. Úpad obuvnického průmyslu způsobil, že se Jan Antonín Baťa rozhodl pro investování do jiného odvětví. V Napajedlech založil roku 1935 dceřinou společnost Fatra a.s., kde se zabývali výrobou plynových masek, a chemickými výrobky. V důsledku hrozící nástupu válečného konfliktu dostala tato společnost obrovské zakázky a měla vysoké zisky. Část produkce byla přesunuta na slovenské území, kde byla založena další pobočka pod názvem SVIT a.s. Tato pobočka sloužila pro výrobu umělých vláken a celulózy. Do této pobočky byl vložen vlastní kapitál ve výši 10mil. korun. Peníze, investované do pobočky na slovenském území, přivedly koncern do odvětví, který přímo nesouvisel s výrobou obuvi, ale efektivně zhodnocovalo nevyužité finanční prostředky. Vlivu nových trendů zakomponovaných do designu produktu společnosti Baťa došlo roku 1936 ke zvýšení poptávky. Tím došlo i oživení současné situace na trhu. Příznivá situace na trhu vedla ke zvýšení výroby, a tak byly závody schopny vyrobit až 18 milionu párů bot. Situace na trhu oživila hlavně export, který stoupl až o 20%. Jan se v té době rozhodl o podniknutí výpravy okolo světa, kde chtěl získat jak nové trendy ve výrobě, tak hlavně nové metody řízení společnosti. Na své cestě poznal velkou řadu kultur a mnoho potencionálních partnerů.

Politická a hospodářská situace v Evropě nebyla příliš příznivá díky předzvěstem válečného konfliktu. Tak se vedení společnosti rozhodlo o přemístění výrobního a řídicího centra mimo území Československa. Veškeré zisky z výroby obuvi byly opět investovány do výstavby nových dceřiných podniků v zahraničí. V tento moment se zapojil do společnosti i syn Tomáše Bati. Ten byl vyslán do Kanady, aby zde vybudoval pobočku. Vlivem velmi špatné situace a hrozící války, se Jan Antonín Baťa rozhodl pro přesunutí základny ze Zlína do kanadského města Batawa. Závod v Kanadě se naplno rozjel po obdržení všech výrobních strojů. V Kanadě se nevyráběla pouze obuv, ale také stroje k tomu určené. Byl založen samostatný výzkumný a vývojový ústav. Celý chod společnosti byl velmi ovlivněn ziskem kanadského občanství, které Tomáš Baťa ml. získal. Vedení se proto rozhodlo pro řízení všech poboček právě z centrální základny v Kanadě. Továrna zde sloužila pro výrobu bot a také strojů do nových poboček budované po celém světě.

Hlavním produktem společnosti Baťa zůstala obuv, avšak v ostatních pobočkách byly zaměřeny na výrobu jiného produktu. Pobočky se budovaly tak, aby se právě v nich

zpracovávaly polotovary, které se pak posílaly do centrální základny. O reklamu se staraly samostatné filmové ateliéry, kde se natáčely reklamy. Letáky tiskla soukromá tiskárna. Zisky z prodeje umožňovaly další rozmach v oblasti výstavby a technického zlepšování. Firma Baťa byla největším výrobcem obuvi na světě.

Po okupaci českých zemí nacistickými vojáky usiloval Jan Antonín Baťa, aby firma Baťa neztratila ziskovost. Snažil se o dohodu s Německem, v níž by byla zaručena podmínka ziskovosti všech poboček společnosti Baťa. Po vypuknutí druhé světové války byl sortiment výrobků značně omezen. Společnost byla plně podřízena vojenským orgánům a začala vyrábět pro německou armádu obuv a plynové masky. Téhož roku tj. 1939 odjíždí Jan Antonín Baťa do USA, za účelem budování pobočky ve městě Belcamp. Při příjezdu v roce 1941 byl přinucen vycestovat do Brazílie, pod záminkou vybudování nové pobočky. Jan Antonín Baťa se stal „nepřítelem státu“, jelikož se nebál hlásat odvážné myšlenky a podporoval boj proti okupačním vojskům. Do čela společnosti Baťa byl místo „nepohodlného“ Jana Antonína Bati dosazen Tomáš Baťa mladší.

Růst pobočky v Kanadě ovlivnila rozsáhlá zakázka armády. Válka také ovlivnila i komunikaci mezi jednotlivými pobočkami. Pobočky spolu prakticky nemohly komunikovat a tak se snažily vyrábět výrobky vhodné pro trh, kde se nacházejí, bez ohledu na to, jaká je hlavní strategie společnosti. Koncem světové války byl Zlín zcela zničen nálety vojenských letadel a podnik čítal ohromné škody. Po osvobození Československa v roce 1945 byly všechny pobočky na zdejším území znárodněny. Jméno společnosti Baťa se tak dostalo z povědomí obyvatelstva na dlouhá léta.

9.4. Vývoj po ukončení druhé světové války

Po ukončení druhé světové války připadly všechny pobočky státu. Tomáš Baťa byl v době své existence natolik uvědomělý, aby založil ve Švýcarsku společnost nazvanou Leader A.G., která vlastnila akcie všech zahraničních poboček. Rozběh společnosti po ukončení války nebyl nikterak jednoduchý, protože výrobní centrum bylo ve zdemolovaném Zlíně. Ostatní pobočky se rozrůstaly jen díky kvalitně vyškolených řídicích pracovníků. Zaměstnanci, kteří začali rozvíjet jeho společnost, byli studenti Zlínské vysoké školy založené Tomášem Baťou. Vedení společnosti bylo sestaveno lidmi, kteří byli vyučeni pomocí Baťových metod.

Díky zásadám, principech a designu obuvi, kterým stála vzorem „americká škola“, měl výsledný produkt v těchto zemích velkou oblibu. Na rozdíl od asijského kontinentu, kde byly pobočky na hraně bankrotu díky jiným požadavkům zákazníků a také díky tamější konkurenci s nízkou nákladovou výrobou. Pobočky umístěné v západní Evropě byly pro Baťu prakticky ztracené.

Jan Antonín Baťa byl po ukončení války souzen, avšak rozsudku ze soudního jednání se již nedožil. Zemřel roku 1965, tedy o rok dříve, než byl proces ukončen. Tento spor se vlekl dlouhých 20 let. Výsledkem sporu bylo, že se Tomáš Baťa mladší stal vlastníkem celé společnosti mimo pobočky v Holandsku. Tomáš Baťa ml. po smrti Jana Antonína Bati prohlásil: *„Pod Janovým vedením naše společnost nadále prosperovala. Na přelomu třicátých let Jan uskutečňoval a rozvíjel otcovy plány v mezinárodní expanzi a hodně investoval do výzkumu a vývoje. Pokud šlo o mne, podporoval jsem Čiperovu snahu svěřovat mi stále těžší a složitější úlohy a poskytovat mi příležitost k osobnímu růstu. Když se podívám zpět, když jsem se učil, tak jsem si lepšího učitele nemohl přát.“* [Kudzběl,2001]

Dnes se může „Bata Shoe Organisation“ pyšnit titulem největšího výrobce obuvi na světě. Hlavní sídlo společnosti je v kanadském městě Torontě. Ke dnešnímu dni eviduje tato organizace 4743 prodejen, které leží v 68 státech světa. Zaměstnává celkově 49 324 zaměstnanců. V roce 2000 vyprodukovala a prodala společnost přes 221 miliónu párů obuvi.

Organizace má svoje ústředí v Kanadě, ne v Československu. Není centralizovaná, ale je to společenství autonomních jednotek. Neprodává boty vyrobené jen v Baťových závodech, ale spotřebovává prodej i jiných značek.

„Systém řízení, který vynalezl můj otec, se doteď nezměnil. Stále máme heslo, že náš zákazník náš pán. Podstatou soukromého podnikání je služba veřejnosti a tyto schopnosti nemají žádnou souvislost s barvou lidské pokožky.“ [Kudzběl,2001]

10. TOMÁŠ BAŤA A KONKURENCE SCHOPNÉ PODNIKY

Rozhodnutím podnikat v obuvnickém sektoru, narušil Tomáš Baťa mnoho plánů ostatních podnikatelů v témž oboru. Před rozkvětem jeho koncernu byl velmi úspěšným výrobcem bot na Rakousko-Uherském území Bedřich Leopold Popper. Jeho podnik v začátcích významně rostl a před rokem 1900 získal titul největší výrobce bot v Rakousku- Uhersku.

Již zmíněný Bedřich Leopold měl velmi zámožnou rodinu, a tak své mládí strávil na území Buenos Aires, kde vystudoval obchodní akademii. Po studiích dostal pracovní nabídku ve Vídeňské firmě Pollak, kterou přijal a následně do firmy nastoupil. Jeho prvním pracovním úkolem, bylo vyřešit problém s dodávkou nekvalitní obuvi z Chrudimské výroby bot, odkud firma Pollak vyrobenou obuv odebírala.

Leopold se do tohoto úkolu vrhl s velkým odhodláním daný problém co nejrychleji vyřešit. Problémem byla nekvalitně vyrobená obuv, kterou vyráběla Chrudimská firma a dodávala firmě Pollak. Zpracování a celková výroba obuvi nebyla kvalitně provedena, proto bylo důležité jednat o nápravě a zlepšení kvality. Do Chrudimi Leopold odjel, jakmile mu to bylo ve firmě Pollak umožněno, a neodkladně začal s řešením daného problému.

Po odpracovaném roce v Chrudimské výrobě, se stal společníkem firmy. Následně byla založena společnost „Beck & Popper“, která byla díky jeho přínosu velice modernizována. Specializace této firmy byla z počátku pouze na výrobu ručně šitých bot, ale později se zaměřila hlavně na strojovou výrobu obuvi.

Leopold také cestoval po světě, kde nacházel nové trhy, odběratele, ale také trendy ve výrobě obuvi. Beck, taktéž společník ve firmě, nebyl z Leopoldova počínání nadšen a následně raději odstoupil ze společnosti. Společnost byla proto přejmenována podle jediného vlastníka na „B. L. Popper“.

Společnosti „B. L. Popper“ se na zdejšímu území příliš nedařilo a klesal jim odbyt. Toto bylo způsobeno právě modernizací. Boty již nebyly šity přesně podle tvaru nohy každého zákazníka, ale byl vyvinut model, podle kterého se boty vyráběly. Lidé tomuto postupu výroby bot příliš nedůvěřovali, a proto obuv nekupovali. Společnost tedy hledala další trhy. Ukázalo se, že o obuv je velký zájem v Austrálii a Jižní Americe. Místní výrobci bot nemohli této společnosti konkurovat, neboť cena bot od společnosti „B. L. Popper“ byla pro kupující příznivější. Odbyt vyrobené obuvi vzrůstal každým dnem, a Leopold byl přinucen k výstavbě nových moderních budov.

Rozhodl se vyslat do Amerických společností jednoho ze svých pracovníků, aby zjistil způsob výroby obuvi za oceánem. Po návratu předal všechny poznatky Leopoldovi, který výrobní budovu vybavil přesně podle reportu svého „špióna“. Nechal se inspirovat především v oblasti strojní techniky. Ve své firmě zavedl i stejný způsob vytápění, osvětlení a odsávání zplodin, jako měli ve výrobnách obuvi v Americe.

Prodej obuvi Leopoldovy firmy se neustále zvyšoval, a to hlavně v zahraničí. Danou situací byl nucen zvýšit výrobu obuvi, následně tedy vybudovat velký komplex budov, které výrobou pokryly tehdejší poptávku na trhu. K výrobní budově postavil také budovu pro zaměstnance a závodní jídelnu. Na zdejším území poptávka příliš vysoká nebyla, tudíž se společnost orientovala hlavně na vývoz do zahraničí.

Po pětiletém období začala znovu poptávka postupně stoupat i na zdejším území. Leopold se proto rozhodl vystavět i kamenné obchody, prvním kamenným obchodem byl obchod v pražské Vodičkově ulici, následován obchodem ve Vídni.

I přes rostoucí poptávku na našem území, se společnost rozhodla expandovat na zahraniční trhy. Cílovými trhy se staly na území Německa, Švédska, Norska, Itálie, Švýcarska, Holandska. Do vypuknutí první světové války společnost produkovala až 2500 páru denně při využití 1000 zaměstnanců.

Během trvání první světové války dostala Leopoldova společnost vojenskou zakázku, která nebyla nijak velkolepá, ale i přes to se podařilo udržet společnost v ziskových číslech. Stejnou zakázku získal i jeho největší konkurent a to závod Tomáše Bati, jehož zakázka byla ziskovější než zakázka, kterou získala Leopoldova společnost.

Stejně jako závod Tomáše Bati, tak se společnost Leopolda P. ocitla po první světové válce ve světové hospodářské krizi. Situace na trhu nebyla nijak příznivá, proto se čekalo, až se situace trhu trochu stabilizuje. Po roce 1924 začala poptávka po obuvi opět zvolně stoupat, to mělo za následek rozvoj některých společností.

Leopold ovšem nepřišel na trh s něčím výjimečným, čím by mohl konkurovat Tomáši Baťovi, a tak se roku 1932 rozhodl spojit s Františkem Polickým⁵. Vznikla nová společnost „Polický&Popper“, firma měla hlavní sídlo v Praze a pomocné sídla v Chrudimi a Jaroměři. V roce 1930 bylo postaveno 90 prodejen obuvi a velká továrna na výrobu, kde pracovalo až 2200 zaměstnanců.

V době vypuknutí druhé světové války nastala pro zakladatele společnosti Leopolda Poppera velmi špatná situace. Leopold, jelikož byl židovské víry, byl nucen společnost opustit. Společnost byla opět přejmenována podle nových vlastníků na „Polický – Rieker.

⁵ František Polický získal know-how a finanční výkazy z podniku Tomáše Bati a tím se stal pro Baťův závod nebezpečným.

Během trvání druhé světové války poptávka podstatně klesala. Po skončení druhé světové války byla továrna znárodněna a všechny stroje byly převezeny do pobočky v Chrudimi. Znárodněná továrna byla také využita, nikoliv však na výrobu obuvi, nýbrž výrobu punčochového zboží. V letech 1958-89 patřila tato továrna pod Varnsdofskou společnost Elite a v současné době je součástí skupiny B.G.M. Capital, která je jednou z největších výrobců punčoch a punčochového zboží na českém území. Jaroměřská pobočka byla přejmenována na Závody Antonína Zápotockého. Chrudimskou část pobočky následně převzala společnost Botany Holice, kde výroba bot pokračovala dalších 60 let, a poté byla nadobro ukončena.

11. FILOZOFIE TOMÁŠE BATI

Poznatky o vedení společnosti, kterými se Baťa nechal inspirovat v zámoří, začal aplikovat do svého podniku. Ve svých 47 letech se rozhodl využít zkušeností získaných především ve Spojených státech amerických a vybudoval systém hodnocení zaměstnanců či motivační programy.

V první polovině 20. Století byla výroba určována „nařízenou prací“. Za nevýhodu by se dalo považovat nevyužití vynalézavosti a iniciativy zaměstnanců. Řemeslná výroba nebyla příliš výkonná. Tomáš Baťa lpěl na tom, aby si dělníci uvědomovali, že především na kvalitě provedení jejich práce závisí živobytí nejen jejich samotných, ale také celého závodu. K cestě za co nejvyšší ziskem si Tomáš Baťa vytyčil několik základních bodů: a) opatrnost obezřetnost při koupi materiálu; b) kvalita výroby; c) šetrnost; d) zdvořilý přístup k zákazníkům; e) časové přesnosti.

Tomáš Baťa byl jako začínající podnikatel schopen definovat užitečnost a účinnost odpovědnosti tohoto druhu a snažil se ji proto umístit do moderní výroby. Snažil se najít ucelený systém, který by byl schopen rozvíjet jeho podnikatelské vlastnosti. Tento systém úspěšně našel a nazval ho „samospráva dílen“. Tento systém umožňoval většině zaměstnanců zasahovat do řízení provozu výroby i podpůrných činností.

Cílem bylo změnění jejich postoje k výrobě a samotného začlenění do zmíněného procesu. Chtěl, aby každý dělník bojoval sám za sebe proti ztrátám a zároveň s co nejmenší námahou zvládal ty nejtěžší úkoly. Hlavní odměnou za tento přístup byl zisk, který hodnotil dělníka za jeho vynalézavost.

„Výše čistého zisku závodu, je součtem myšlení, úsilí, práce, zkrátka podnikatelské iniciativy všech zaměstnanců závodu. Čím hospodárněji myslí a pracuje jednotlivec, třeba u nejpATRnější práce, tím lepší jsou společné výsledky.“ [Rybka, 1999]

Byl to velice zdařilý systém, který na nikoho nezapomínal, nikoho neopomenul v jeho právech ani povinnostech. Podle systému se dalo snadno oddělit „zrno od plev“ a vygenerovat tak schopné pracovníky, za nimiž stály výsledky, následně byli odměněni. Tomáš s tímto nástrojem moci poskytl mnoha svým zaměstnancům možnost ovlivnění a zúčastnění se na řízení podniku, avšak jen do té míry, v jaké dosahují znalosti zaměstnanců. Tomáš tímto systémem získal ohromný zdroj energie.

11.1. Samospráva dílen

Byl to velice zdařilý systém, který na nikoho nezapomínal, nikoho neopomenul v jeho právech ani povinnostech. Podle systému se dalo snadno oddělit „zrno od plev“

a vygenerovat tak schopné pracovníky, za nimiž stály výsledky, následně byli odměněni. Tomáš Baťa s tímto nástrojem moci poskytl mnoha svým zaměstnancům možnost ovlivnění a zúčastnění se na řízení podniku, avšak jen do té míry, v jaké dosahují znalosti zaměstnanců. Tomáš tímto systémem získal ohromný zdroj energie.

Samospráva dílen velmi ulehčila práci ve vedení, kde se část starostí o výrobu, množství a kvalitu převedla na sekci dílen a na splnění výrobního plánu zaměstnala velký počet zaměstnanců. U každého dělníka byl kladen důraz na šetření časem, energií, materiálem jako kdyby on sám byl vedoucím daného úseku. Tímto bylo dosaženo značné snížení výrobních nákladů a zvýšení produktivity práce. Tomáš Baťa plynule budoval ze svého podniku organizaci připomínající demokratický stát. Vytvořil celou škálu oddělení, která měla vybudovanou hospodářskou samosprávu a možnosti k iniciativě. Každé oddělení disponovalo svými finančními prostředky a muselo si vést své vlastní účetnictví. Byla zde využita pyramidová organizační struktura, kde špičku pyramidy tvořilo vedení podniku v čele s T. Baťou, pod nimi užší závody (gumárenské a pomocné) a základem pyramidy byly jednotlivá oddělení a dílny. Aby mohl tento systém samosprávy ukázat své kvality a klady, bylo nutné odstranit zdroje zbytečných ztrát z výrobního procesu a tím byli různí překupníci a nákupčí. Suroviny a zařízení důležité k plnění funkce závodu byly nakupovány přímo u výrobce a výrobky vyprodukované v Baťových závodech byly přímo prodány zákazníkovi.

Hlavní organizační zásady - všechny druhy obuvi byly vyráběny ve standardizovaných výrobních budovách, které měly rozměry 80 x 20 metrů a uvnitř byly rozděleny na jednotlivá pracovní pole. Za každou výrobní budovu odpovídali určené vedoucí, kteří byli hierarchicky uspořádáni pod sebou. Za správu celé budovy odpovídal určený správce, za každé podlaží odpovídal nadmistr a každé oddělení v dílně mělo svého mistra. Každá dílna byla technicky připravená a navržena na výrobu 2000 párů bot denně, přičemž výroba probíhala plynule a zcela podřízena určeným plánům.

Jednotlivá práce byla udělena podle zkušeností, pracnosti a složitosti. Jednotlivá pracovní oddělení pracovala samostatně využívajíc systém o účasti na zisku. Výši zisku si vypočítávalo předem každé výrobní oddělení již při budování předpokladu na nejbližší kalkulační období. Klíčovou výhodou byla možnost rozšiřování výroby, přičemž nedocházelo k mimořádným vydáním nákladů (každý další vyrobený pár bot využíval jen náklady na materiál a mzdu dělníka).

Každé samostatné oddělení mělo svého vedoucího, materiální prostředky, finanční prostředky, speciální dílenské spisy, finanční a výrobní předpoklad, jehož plnění muselo samo vyhodnocovat a kontrolovat - (práce mistra, který působil jako vedoucí daného oddělení, byla spíše chápána jako nájemce výrobního dílny nebo stroje). Každé oddělení si odkupovalo již rozpracované výrobky od předcházejícího oddělení, které ho

opracovávalo a po následovném zpracování ho opět prodávalo dalšímu oddělení. Placení mezi jednotlivými odděleními bylo prováděno pomocí „kreditek“, na které vedoucí příslušného oddělení napsal finální částku.

Jak už to tak bývá, každý hledá chyby na výrobku a na tomto tvrzení bylo postaveno jedno pravidlo. Každé oddělení nakoupené „zboží“ důkladně zkontrolovalo a následně požadovalo slevu za špatně vyrobený díl boty, pozdní termín dodání apod. Kontrolu vyrobených polotovarů prováděl nestranný kontrolor, který byl určen pro dané oddělení.

Kontrola v Baťově koncernu měla ještě jeden mezistupeň. Z každé dodávky zboží se vybrala jedna bedna, která se následně otevřela, a výrobky v ní se prohlédly. Pokud byl nalezen alespoň jeden vadný pár obuvi, musela se zastavit celá dodávka bot do prodeje a příslušné oddělení bylo potrestáno, že vydalo zboží do oběhu bez důkladné kontroly. Poměry mezi odděleními a dílnami byly upravovány pomocí obchodních smluv. Tyto smlouvy byly upravovány a kontrolovány ředitelstvím a kalkulačním oddělením a zahrnovaly jednotlivé rozpočty na zboží, dodací lhůty. Pokud nastalo nedorozumění mezi odděleními, problém se řešil pomocí arbitráže s nestrannými rozhodčími.

Tabulka 1: Příklad týdenního výpočtu ztráty a zisku

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

Vypočítaný zisk se rozdělil na 2 části: 5000kč dostala pokladna tovární budovy a 10000kč dostala dílna.

Část zisku, která byla přidělena dílně, byla rozdělena mezi jednotlivé účastníky:

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

Rozdělení zbylých 7500kč :

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

(Zdroj: POCHYLÝ, 1990, s.13)

Cílem každého oddělení bylo vyrobit maximální množství bot, které určovala správa závodu. Zároveň se zaměstnanci snažili o minimální zmetkovost. Každý špatně vyrobený pár měl významný dopad pro každé oddělení. Za každý vyrobený zmetek následující oddělení zaplatilo až o 20% méně z původní částky. Významným činitelem byla jeho vlastní organizace práce. Každý dělník prováděl jeden přidělený výkon. Výhodou zde bylo, že se dalo jasně určit, který dělník chybu udělal a následně mu udělit osobní pokutu. Výše osobní pokuty se obvykle pohybovala na hranici jedné desetiny denní mzdy. Zisk ovlivňovalo několik zásadních faktorů (rozsah nutných oprav stroje, šetrnost při práci, procento vadné obuvi, množství zaměstnaného pomocného personálu a množství vyrobené obuvi). Výroba mohla být kdykoliv přerušena pokud dělník zjistil některé negativní faktory, které by ohrozily kvalitu vyrobených produktů.

Nesmělo se využívat přesčasů. V případě hrozícího nesplnění dané kvóty, si musel vedoucí najmout pomocnou pracovní sílu z řad studentů. Cílem mistra bylo splnění rovnoměrné a kvalitní výroby, protože při ztracení výrobního tempa hrozila o 30% vyšší zmetkovost. Mistr proto musel využít svých kvalit v řízení a splnit plán výroby pro daný den. Zisk se dělil tak, že 1/3 byla přidělena do závodní pokladny a zbytek byl rozdělen mezi vedoucí daného oddělení, dělníkům a dílovedoucímu.

Každá budova v areálu činila určité oddělení Baťových závodů. Byla teda samostatnou jednotkou, která uvnitř čítala daná výrobní oddělení. Za každý vyrobený pár obuvi se udělila určitá zasloužená částka do jejího fondu, ze kterého se následně odečítali poplatky za údržbu, pojištění, daně a opravu strojů. Zbytek z částky se rozdělila mezi správu podniku a samotnému správci.

11.2. Účast na zisku

Tomáš Baťa byl při budování systému organizace výroby inspirován několika vzory. Těmito vzory byly Taylorův, Fordův, Fayolův systém. Ze systémů zmíněných vzorů si vyčlenil pouze některé prvky, které zakomponoval do vlastní struktury. Dále obohacoval organizaci výroby o své vlastní poznatky a zkušenosti získané z dalekých cest do zahraničí (Např. účast na zisku zaměstnanců čerpal z pokrokových Spojených států amerických). Výsledkem byl naprosto nový, osobitý a vlastní systém, jehož pilíři byli morálka a účast dílen na zisku.

K odměňování zaměstnanců měl svéhlavý přístup a neuznával „Vánoční odměny“ a podobné mimořádné prémie zaměstnancům. Proto zavedl, pro České země průkopnický, systém odměňování zaměstnanců účastí na zisku a v opačném případě jim při ztrátě mzdy snižoval. K tomuto bodu pronesl Tomáš Baťa výrok: „*Darujete-li člověku rybu, pomůžete mu k jednomu obědu. Darujete-li mu udici a naučíte-li ho chytat ryby, pomůžete mu, aby si zaopatřil jídlo na celý rok*“. [RYBKA, 1999]

Sám publikoval několik článků na téma účast na zisku. V jedné své brožurě publikoval „*Hledal jsem způsob, který by pracoval automaticky jako východ a západ*“. [CEKOTA, 2004]

Pro úspěšné zavedení nového systému využil svých bohatých zkušeností s řízením závodu. Tomáš Baťa věděl, že snaha po vyšší mzdě nikdy nezmizí a tak se toho snažil využít. Zásadou Baťova systému bylo, že každá osoba v jeho závodě musí mít dokonalý přehled o hospodaření společnosti. Tomáš Baťa se jednoho dne seznámil s klíčovou osobou s výbornou znalostí matematické vědy Dominikem Čiperou. Dominik Čipera přinesl do Baťova koncernu přínos v podobě znalostí a zkušeností převážně v sektoru finančním, bankovním a také v administrativním řízení obchodu. Dominik Čipera ukázal Tomáši Baťovi novou dimenzi rozvoje, neboť byl schopen přenést myšlenkové pochody Tomáše Bati o centralizaci podniku, účasti na zisku a samosprávě budov do psané formy. Tento systém byl opravdu velkolepý a převratný, mimo jiné neměl na našem území obdoby. Systém byl každý týden schopen vyprodukovat a dodat informace nejen pro podnikové vedení a celkové situaci, ale také jednotlivé vedoucí a zaměstnance v každém oddělení. Informace byly podávány přesně a časně, takže pokud někde hrozil vznik ztráty, mohl být včas na začátku zastaven. Byly vytvořeny tzv. osobní smlouvy⁶, které obsahovaly jednotlivé úmluvy o absolutní odpovědnosti za jednotlivé oddělení nebo úseky. Každý zaměstnanec si musel počínat jako majitel daného úseku. Proto byl na budovách umístěn nápis „Každý budiž podnikatelem na svém pracovišti“. Jeho implementováním bylo dosaženo růstu podniku a tržeb oproti územním či světovým konkurentů. Účast na zisku byla zavedena roku 1924. Společně se zavedením toho kroku Tomáš Baťa pronesl ke svým zaměstnancům řeč: „*Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, abychom cítili potřebu vydat nějaké peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme snížit ještě více výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci více vydělávali. Myslíme, že naše výrobky jsou dosud drahé a dělnická mzda nízká. Proto vám vypočítáme účast ze zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete*.“ [BAŤA, 1926]

Podmínky účasti na zisku:

⁶ Osobnostní smlouvy – byly uzavírány mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Uváděly výši podílu na zisku a podmínky pro jeho vyplacení.

Uchazeči museli být starší 20ti let a zároveň byli v Baťových závodech již minimálně rok zaměstnání. Pracovník, který nedosáhl potřebného věku, mohl být začleněn do účasti na zisku jen za podmínek podporování blízkých příbuzných. Typickými zásadami byly:

- a) Oddělení, ve kterém pracovník pracoval, mělo mít adekvátní velikost, ve které by byly jasně viditelné jeho přínosy a vliv na jeho správu.
- b) Vypočítávání zisků probíhalo každý týden
- c) Každý dělník a zaměstnanec měl možnost výpočtu zisku sám osobně.

Na výpočet zisku měl významný vliv druh práce. Ve výrobních odděleních se dostávaly prémie za počet vyrobených kusů a v prodejních za počet prodaných kusů. Velikost prémie osobností na vedoucích pozicích závisela na jejich vlivu každém oddělení. Mistři, dělníci, a vedoucí dílen měli účast pouze na zisku a velikost ztrát se jich netýkala. Naopak vedení a ředitelství mělo případnou účast i na ztrátách. Výše procentuální sazby ze zisku byla určena a podepsána na smlouvách mezi oběma stranami. Prémie za účast na zisku měla velký vliv na výplaty zaměstnanců s nižším příjmem. Nejvyšší prémie měli obvykle hasiči, kteří dostávali ocenění za to, čím méněkrát vyjeli na zásah. Průměrné podíly na zisku v prvních letech nebyly nikterak vysoké. V roce 1924 to bylo pouhých 50kč, ale každým rokem tato částka rostla. V roce 1925 byla tato částka 60kč, 1926 byla 80kč, 1927 90kč a v roce 1931 téměř 100kč.

Účastí na zisku došlo k významným změnám. Ovlivnil tak vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec sice pracoval jako jedinec, jenž touží dosáhnout co nejvyššího procenta na zisku. Avšak každý zaměstnanec pracoval také v zájmu celého koncernu. Docházelo také k separaci některých pracovních pozic. Pokud nějaký vedoucí oddělení nebyl schopen řídit dané oddělení na požadované úrovni, byla mu z jeho mzdy odečtena ztráta, kterou svým počínáním způsobil. Každý vedoucí oddělení si měl uvědomit, zda splňuje všechny požadavky a předpoklady pro danou funkci. Úkolem vedoucího daného oddělení bylo vést své podřízené co nejlépe, aby nedošlo ke ztrátám. Pokud jeho kvality nebyly příliš vhodné na vykonávání této funkce, měl dobrovolně odstoupit, jinak mu hrozilo absolutní snížení mzdy na nejnižší možnou úroveň a to bez prémie. Dosažené prémie na výkonnost byly převáděny na konta zaměstnanců ještě s 10% úrokem.

Tabulka 2: Úspory zaměstnanců 1927 až 1937

Rok	Úspory celkem (mil)
1927	40 000
1928	53 000
1292	61 000
1930	74 000
1931	101 000
1932	105 000
1933	111 000
1934	135 000
1935	153 000
1936	165 000
1937	196 000

(Zdroj: BAŤA, 1926)

Již zmíněný úrok platil pouze na kontech v závodní spořitelně, takže pokud zaměstnanec peníze převedl do jiné spořitelny tak o 10% úrok přišel. Zaměstnanci, kteří si ponechali své výdělky v závodní spořitelně, se tak stávali kapitálovými účastníky baťových závodů a získávali vysoké úspory. Závodní spořitelna byl vynikající počín T. Bati, protože zaměstnanci, jenž zde měli uložené své finance, se nesnažili firmě jakkoliv škodit, protože by škodili sám sobě.

„ Zařízení se osvědčuje. I ti, kteří je zpočátku přijímali s určitou nedůvěrou, mají pocit, že pracují na svém. V hlavách mužů, jakoby účinkem kouzelného proutku probleskují tisíce myšlenek jak potírat ztráty, vyrábět lépe a vydělat více. Stále další a další oddělení a dílny pracují novým způsobem. Práce se vyvíjí takovým tempem, že stavitelé ani nestačí stavět nové továrny pro tisíce dalších lidí, hrnoucích se do Zlína za prací

V tomto čase sní Tomáš Baťa svůj sen o vysvobození lidí z hospodářských zmatků a závislosti. Pevně věří, že touto cestou pozvedne život lidí na netušenou výši a zejména život těch, kteří jej teprve začínají žít.“ [CEKOTA, 1932, s. 34]

11.3. Pracovní morálka

Pracovní morálka je základní faktor, který je velmi důležité upevnit. Bez ní totiž nejde pracovat na plný výkon. Výroba nemůže fungovat na vysoké úrovni, když zde jsou pracovníci nesvědomití a nedisciplinovaní, ačkoliv závody disponují nejmodernějšími výrobními zařízeními. Tomáš Baťa využil svých zkušeností a znalostí, a rozhodl, že všichni zaměstnanci musejí táhnout za jeden provaz, jinak výroba nebude na optimální úrovni. Na toto téma vydal i prohlášení, jež si dovoluji citovat: „ V takovém podniku, kde se podnikatel považuje za předního dělníka a ne všude tam, kde pokrok ve výrobě

vyžaduje největších osobních obětí, je odstraněna překážka, stojící v cestě pokroku ve výrobě. V takovém podniku odpadnou i ztráty ze sporů o mzdy a ztráty pocházející ze smlouvání zákazníků o ceny výrobků.“ [RYBKA, 1999]

T. Baťa požadoval od všech svých zaměstnanců velmi aktivní přístup k určené práci. Na aktivní přístup byl zaměřen i přijímací pohovor na uvolněné pozice. Tomáš dával uchazečům o práci složité úkoly, pokud je zvládli vyřešit, nabídl jim pracovní pozici v jeho závodech.

Za zmínku jistě stojí událost, jak získal později světově uznávaného odborníka v oblasti zpracování kůže. Jednoho dne za T. Baťou přišel čerstvý absolvent technické školy v Brně s červeným diplomem a žádostí o pracovní pozici. Tím absolventem byl Dr. Bělavský⁷, jež u osobního pohovoru uvedl, že se zabývá zpracováním kůže a její úpravy. T. Baťa chtěl zjistit, zda je opravdu tak dobrý v oblasti zpracování kůže a svěřil mu kus kůže s požadavkem, aby se dokonale leskl. Dr. Bělavský to dokázal a T. Baťa mu nabídl pozici vedoucího koželužny a chemické laboratoře. Později zde byly vytvořeny největší a nejmodernější koželužny v republice.

V následujících letech začala výstavba železnice vedoucí z Vizovic na Slovensko. Uchazeči o zaměstnání byli nejdříve posláni pracovat na železnici a ti kteří se osvědčili, byli následně posláni do zlínských závodů. Přístup k práci a šetrnost byly velmi důležitými faktory, jež byly posuzovány v případě možnosti o povýšení pracovníka. Zmíněná šetrnost byla v samotném zájmu pracovníka a byla tím začleněna do systému řízení. Tomáš Baťa chodil pravidelně na kontroly pracovišť, a když při obchůzce uviděl plýtvání výrobním materiálem, byl viník okamžitě postižen drobnější pokutou. Již v té době byly sice ojediněle, avšak přesto existující drobné krádeže materiálu a úplatky. Pokud toto vedení nebo kdokoliv nadřízený uviděl, byl dělník bez milosti propuštěn a jeho konto v závodní spořitelně propadlo do majetku Baťových závodů.

11.4. Organizace plánování

Tomáš Baťa začal plánovat rozsáhlost výroby již na začátku jeho kariéry. Avšak v jeho plánech si zanechával skeptický nadhled. Tak se stalo, že jeho očekávání a plány byly v konečném bodě překonány o více než 100%.

První významný plán vznikl v roce 1924. Tento plán byl rozdělen do 6 ti skupin. Tomáš Baťa při svém plánování využíval pololetních předpokladů. Pololetí nebylo klasicky rozděleno od ledna do června a druhé od července do prosince, ale bylo rozděleno podle ročního období na jaro-léto (měsíce 3.-8.) a podzim-zima (měsíce 9.-2.).

⁷ Dr. Bělavský vystudoval v Brně. Po studiích se stal na 24 let spolupracovníkem v Baťových závodech.

Určovaly se z nich podíly na zisku, velikost výroby a velikost vyplacených mezd. Tyto pololetní plány byly zaměřeny hlavně na výrobu, prodej, nákup, investice, mzdy, platy, finanční rozpočet.

Z těchto pololetních plánů se sestavovaly týdenní krátkodobé plány, ze kterých se vytvářel rozpočtový rozpis pro jednotlivá oddělení. Krátkodobé plány se dělily na denní plány, ve kterých se přesně stanovovaly určité operace, které byly ten den vykonávány. V baťových závodech byl 5 ti denní pracovní týden, což je 253 pracovních dní. Zbýlých 113 dní byly celozávodní dovolená, soboty, neděle a svátky.

„Rozpočty se dělaly podle principu shora dolů, to znamená, že propočty vydávalo vedení závodu na základě sebraného materiálu a svých zkušeností. Detailní plány pro jednotlivé složky výroby vypracovávali správcové provozů, plány jednotlivých oddělení navrhovali na základě svých zkušeností se schopnostmi zaměstnanců jejich vedoucích. Denní výrobní plán se tedy ještě skládal z několika set plánů jednotlivých oddělení a dále pak tisíců plánů pro jednotlivé osoby a stroje. Každé oddělení, každá dílna, ale i každý pracovník měl zájem na splnění plánu, protože na něm závisela výše jeho příjmu.“ [POCHYLÝ, 1990, s. 30]

Plánování bylo prováděno pod heslem „vytyčování předpokladů“. Každý člověk zaměstnaný v baťových závodech musel provádět plánování sám za sebe. Tomáš Baťa předal svým zaměstnancům pokladní knížku, do které museli uvádět, kolik si plánují vydělat. Z toho pocházel pojem „předpoklad“. Tento pojem byl velice důležitý z psychologického hlediska.

„Práce podle předpokladu je mohutná idea. Člověk mající před očima cíl své práce, dovede najít prostředky k jeho uskutečnění i tehdy, když jsou mu okamžitě neznámý.“ [KUDZBEL, 2001(a)]

Každý člověk když si stanoví své cíle, se snaží pomyslnou laťku překonat podle předpokladu. Jakmile cíle splní, stanoví si nové a vyšší cíle. Pomocí předpokladu si člověk zvyšuje pracovní výkon, protože to je cesta jak dosáhnout vyšší mzdy. Pokud poroste každý zaměstnanec stejným tempem, roste i podnik.

„Plány jsou nejdůležitější složka organizace práce. T. Baťa o ní pronesl pár slov „Dělejme si předpoklady. Napišme si každý den, kolik chceme udělat následující den, napišme si program příštího měsíce, příštího roku, na deset nejbližších let. Tím nejen získáme pevný cíl, ale měřítko svých cílů, pevnosti své vůle. Tím poznáme, kolik slevujeme, kolik máme kázně a na kolik procent se vyrovnáme se svými plány.“ [CEKOTA, 2004]

11.5. Mzdová soustava

V době, kdy se Tomáš Baťa rozhodl vyrábět obuv, se mzda platila od počtu vyrobených kusů. Byla zvláště vypočítávána podle složitosti práce, druhu obuvi, těžkosti práce. Jedná se o akordní mzdu, která byla individuální. Součástí systému udělování mezd byly mimo účastí na zisku také prémie za ušetřený výrobní materiál či určité technické zlepšení ve výrobě. Mzdový systém ve dvacátých letech byl rozdělen do čtyř skupin, kterými byly pevná mzda, individuální úkolová mzda, kolektivní úkolová mzda, mzda s podílem na zisku.

Pevná mzda – zaměstnanci plnící administrativní úkoly dostávali pevnou mzdu, jelikož výše jejich odměny nemohla být vyčíslena vzhledem k vyrobeným kusům, kvalitě obuvi, ušetření materiálu apod.. Pro motivaci těchto zaměstnanců byly zavedeny „třinácté platy“ vypláceny na konci roku. Sám Tomáš Baťa se řadil do výše uvedené kategorie zaměstnanců, přičemž jeho týdenní plat činil 500 Kč.

Kolektivní úkolová mzda – se rozšířila po zavedení pásové výroby 1927. Tímto typem mzdy bylo vyplaceno cca polovina zaměstnanců. Tomáš Baťa úkolovou mzdu definoval „*Úkolová mzda je jedním z prostředků, který odměňuje vynálezce za jednotlivé pokroky ve výrobě, protože činí z dělníka malého podnikatele, těžícího z vlastních výkonů*“. [POCHYLÝ, 1990, s.31]

Mzda s podílem na zisku – byla charakteristická jak pro dělnické zaměstnance, tak pro část vedení a technicko-hospodářských pracovníků.

Individuální úkolová mzda – byla přímo závislá na počtu vyrobených výrobků v dané dílně.

Prémie a odměny - představovaly důležitou část Baťova mzdového systému. Dostávaly se především za práci, při níž se ušetřil výrobní materiál. Například „sekáči“ nebo zaměstnanci navrhnuvší jisté technické vylepšení. „*Touto součástí mzdy, jež byla hodně propagovaná, přiměl Tomáš baťa dělníky myslet na výrobu, jako na svojí vlastní a mít k ní takový poměr, jako malý řemeslníček ve vesnické dílně ke své práci*.“ [RYBKA. 1999]

Tabulka 3: Průměrné mzdy v Baťově závodě

Rozdělení práce	Mzda v Kč
Šerfování	150 - 220
Šití podšívky	100 - 150
Přehýbání	152 - 200
Kroužkování	186 - 200
Šití nártů	200 - 250
Předcvikání	390 - 450
Lemování	133 - 120
Šití rých	125 - 150
Obšívání	190 - 200
Cvikání	300 - 450
Šalování	200 - 250
Prošívání	430 - 500

(Zdroj: KUDZBEL, 2001(b))

Odměňování prodejního personálu bylo také velice netradiční. Každý prodejce byl zainteresován do prodeje. Ihned po jeho nástupu do zaměstnání musel zaplatit kauci v určité výši. Kauci si zaplatil část skladu a musel se snažit o prodej ve svém vlastním zájmu, jinak by sám začal prodávat. Ztráty z neprodaných starých bot mu byly strhávány z části z konta vedeného v Závodní spořitelně. Každá prodejna měla svého správce, který ovšem nedostával fixní plat. Dostával pouze provizi ze zisku, který prodejna utržila. Z této provize platil veškeré poplatky za prodejnu, byly to reklamy, výlohy, osvětlení, mzdy, ale také pojištění za zaměstnance. Záleželo na vedoucích, jakým způsobem zapojí své podřízené, aby měl maximální zisk. Prodejny byly pravidelně kontrolovány nadřízeným vedoucím – okrskářem, rajónistou, vedoucím skupiny, vedoucím prodeje a občas samotným šéfem.

11.6. Vytvoření prodejní kolekce

Tomáš Baťa, inspirován ze zahraničí, se rozhodl o každoročním vytváření kolekce bot. Kolekce se vytvářela vždy rok před uvedením na trh. To bylo učiněno z důvodu časového intervalu ke schválení kolekce, zadání výrobního příkazu do výroby a výroba základních výrobních prostředků a načiní. Tyto jednotlivé operace se následně promítly do půlročního předpokladu.

Pro návrh kolekce bylo nutné znát specifické požadavky konkrétního trhu, kam byla obuv určená. Nedílnou součástí návrhu byly také trendy, které se získávaly z časopisů a nabídek obuvi v zahraničí. Zohledňovaly se zde také ceny bot na zahraničních trzích

a specifické požadavky zákazníků. Požadavky zákazníka hrály velmi důležitou roli při výrobě bot určených na export. Povinností návrháře bot, bylo navrhnout botu přesně podle zákaznickova přání a dále předat do výroby, kde museli do detailů tuto obuv vyrobit. Pokud si zákazník poslal nákres boty, jak má vypadat, byl na základě tohoto návrhu vyroben prototyp, který byl poslán k posouzení. Kolekci také ovlivňovaly požadavky jednotlivých prodejních oddělení, kteří měli informace o prodeji jednotlivých modelů bot. Sestavováním nové kolekce byla pověřena modelárna, která k tomu měla řadu dostupných prostředků.

Vzory do jednotlivých kolekcí byly vybírány na základě vyhlášené soutěže pro designéra. Každý návrh musel splňovat určité podmínky dané společností Baťa. Návrháři poslali svůj návrh vzoru do modelárny, kde byly jednotlivé návrhy posouzeny. Designéři byli odměňováni, pakliže byl jejich návrh vybrán do kolekce. K finančnímu ohodnocování bylo určeno kalkulační oddělení. Výše finančního ohodnocení bylo vypočítáno na základě ceny jednotlivých dílců vzoru, na počtu zainteresovaných lidí do předloženého vzoru. „Kalkulace byla dlouhý sloupec podrobných údajů, napsaný na formuláři s předtištěnými otázkami. Odpovědi musely být v číslech jdoucích do setiny haléře.“ [Pochylý 1990, s.39] Jednotlivý výpočet a sestavení mezd, režie a zisku byl sestaven podrobněji a odděleně. Již v kalkulačním oddělení docházelo k výběru vhodných vzorů a vyřazením nevhodných vzorů. Vzory byly vybírány podle náročnosti do výrobních strojů, hodnoty výrobního materiálu, a hodnoty materiálu, který nebyl efektivně využit. Tyto náklady mrtvé váhy se určovaly jednoduchým způsobem. Byl sestaven náčrt vzoru na papír, který měl velikost kůže, a z toho se vypočítalo procento ztrát.

„Jen ten výrobce, který naprosto přesně ví, kolik centimetrů nití má v botce, kolik hřebíčků je v ní, kolik gramů korkové vložky, kolik čtverečních centimetrů kůže nebo látky, jen ten může říci, že správně a přesně kalkuluje. Každý jiný pouze odhaduje.“ [RYBKA, 1999]

„Bylo vypočteno, že jedno procento prosekaného materiálu, tj. nepozornosti vyplývané kůže, stálo jeden a čtvrt milionu korun ročně, u látek to bylo téměř půl milionu, u jiných materiálů rovněž deseti a statisíce korun za rok. Hospodárností při výrobě bylo možno tyto částky ušetřit a s jejich pomocí realizovat produktivní investice.“ [KUDZBEL, 2001(a)]

Jednotlivé vzory do kolekce vybírala skupina odborníků sestavená na základě zkušeností a dovedností. Do této skupiny byli jmenováni odborníci v oblasti vývoje, dodávkami materiálu, prodeje a výroby. Ovšem schvalování vzorů nekončilo pouze posudky odborníků a samotného Tomáše Bati, ale hlavním činitelem, který se účastnil na schvalování vzorů, byl zákazník. Proto Tomáš Baťa svolával před vypuštěním nové kolekce skupinu typických zákazníků, kterými byli muži, ženy, děti a starší občané. Jejich

názory byly důkladně zaznamenávány a T. Baťa jim velmi pozorně naslouchal. Vzor byl schválen, pokud vyhovoval požadavkům zákazníka. Schvalovací řízení probíhalo svoláním dříve určené komise, jejichž členové podepsali zvláštní smlouvu o tom že, každých 100 000 pár vyrobených bot bude naprosto totožný s modelem daného typu bot. Tato listina byla přivázána k modelu bot a tento model se stal arbitrážním dokumentem. Schvalování nové kolekce se nesmělo na rozkaz T. Bati uspěchat. Každý modelář slyšel z úst T. Bati: „*Všechno co děláme poprvé, děláme špatně. Každý se musí zlepšovat.*“ [POCHYLÝ 1990, s. 41-42] Vzor, který u T. Bati uspěl, musel být schopen pokrýt požadavky jak jeho samého, tak konečného spotřebitele. Nikdy nedovolil výrobu bot, které byly pouze výstřelkem a nebyly schopny dlouhodobě uspět na trhu. Každý návrh, který neměl budoucnost uspět, totiž pouze zvyšoval výrobní náklady. Ty pak zvyšovaly cenu bot a konečný spotřebitel si je pak nemohl dovolit.

U bot, které měly jednoznačný potenciál uspět na trhu, byly navrženy různé barevné a materiálové variace. Takovými botami byly jednoznačně dámské lodičky.

11.7. Tvorba ceny

T. Baťa myslel na rozdíl od ostatních obchodníků především na prodejní cenu obuvi. Při plánování výrobků pro světový trh, ucelil a shrnul své myšlenky o vlivu ceny na prodeji do několika slov. A to: „Cena je diktátor“. Jeho výrok byl definicí jisté diktatury obchodu, přičemž cílem byla demokratizace spotřeby. Ve spojení s druhou zásadou, platící uvnitř Baťova závodu, mělo dané spojení obou norem doslova revoluční následky pro Baťův koncern. Druhá zásada zněla: „Cokoliv vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu“. Kalkulační oddělení vytvořilo podrobnou kalkulaci ještě před přijetím boty do výrobní kolekce. Na základě dané kalkulační ceny vznikla diskuze mezi T. Baťou a vedoucím exportu. „*Služba veřejnosti se při tvorbě ceny projevovala tím, že stanovena cena byla tak nízká, aby byl zisk z prodeje minimální u jednoho páru, a uspokojivý při velkých 100000 sériích.*“ [KUDZBEL, 2001(a)]

Další oddělení zúčastněné na výrobě obuvi musela také splnit svou část práce na vytváření ceny obuvi například vedoucí nákupu, koželužen, strojíren a pomocných dílen. „*Vrcholné výkonnosti kteréhokoliv podniku a jeho schopnosti soutěžit podlouhá léta na světovém trhu, nelze docílit pouhými stroji, vynalézavosti zaměstnanců a jejich pracovitostí. Rozhodujícím činitelem je vynalézavost jeho vůdce, směřující k rozvíjení potenciálních lidských sil a ideální využití fyzických možností, které obor poskytuje.*“ [POCHYLÝ, 1990, str. 45]

Pracovní operace byly rozloženy do základních prvků a seřazeny v určitý proces. Výsledkem byla nejvyšší úspora vedoucí k požadované hospodárnosti podniku. Bylo

nutné splnit hlavní prodejní cíl, jehož pointa byla cena nižší než konkurenční, se ziskem nízkým u jednoho páru bot, ale velice dostačující a uspokojivý při rozsáhlém prodeji.

11.8. Nakupování surovin

Pro získávání jednotlivých surovin bylo vytvořeno nákupní oddělení. Samostatné oddělení bylo vybudováno až v roce 1915, kdy velikost množství nakoupeného výrobního materiálu bylo čistě závislé na velikosti výrobní kapacity strojů nebo jednotlivých dílen. Od roku 1915 se začaly vytvářet metody nákupu materiálu, ale žádná nevyhovovala požadavkům výroby. V roce 1922 se struktura nákupního oddělení změnila. Byla rozdělena mezi ředitele a správce jednotlivých oddělení, ale ani tato vytvořená struktura plně nevyhovovala. Jednotliví ředitelé byli zaměstnání hlavně výrobou a pro nákup surovin pro výrobu již nebyl čas. Byla proto vymyšlena nová metoda zásobování. Struktura nákupního oddělení byla tvořena 19 ti samostatnými odděleními, jenž každé oddělení bylo samostatnou účetní jednotkou. Každé oddělení mělo vybraného ředitele a ten byl pověřen vedením účetnictví. T. Baťovi bylo jasné, že i nákup surovin významně ovlivňuje chod a ekonomickou situaci podniku. Každý nákup surovin tuto situaci ovlivňoval buď kladně, nebo záporně. Pokud nákupčí nakoupil materiál v dobré kvalitě a za nízkou cenu, odrazilo se to i na konečné výrobě, neboť i bota byla vyrobena z levného ovšem kvalitního materiálu. Pracovník, který měl na starosti právě výběr a nákup materiálu, byl pod silným tlakem vedení. Reprezentoval totiž Baťovy závody a mohl přinést úspěch, nebo způsobit rozsáhlé škody. Na tuto pracovní pozici musel být zaměstnán jedinec na plný úvazek, neboť nákup obzvláště kůží byl jakýmsi druhem umění, který byl závislý i na jiných vztazích. Pro činnost nákupního oddělení bylo vytvořeno několik pravidel a zásad.

Vnitropodniková cena měla za úkol vytvořit veliký tlak na osoby pověřené nákupem surovin, které měly nakupovat výrobní materiál za nižší ceny než v plánovaných kalkulacích. Pokud se stalo, že nakoupilo kůži nebo látku za vyšší cenu než v kalkulaci, museli tento rozdíl uhradit ze svého konta. Zároveň dbali na prodej do výroby za plnou cenu a bez vad, které by jim opět snižovaly utržené peníze na jejich závodním kontu. Pro nákup výrobního materiálu v zahraničí byly pověřeny osoby, které byly vyslány přímo do místa nákupu. Odstranil tím zisk překupníků, kteří nakupovali výrobní materiál přímo ve výrobě a prodávali ho dál se zvýšenou cenou. T. Baťa se řídil zásadou, že za všechno se platí hotově a tím získal před svou konkurencí značnou výhodu, neboť mu byl umožněn nákup surovin přednostně. T. Baťa chtěl ušetřit i za dopravu surovin, tak začal v místech významných dodavatelů surovin budovat výrobní pobočky. Požadavkem bylo dodávání surovin včas. Tímto úkolem bylo pověřeno samotné oddělení plánů, což trvalo ale řadu let, než se vytvořil spolehlivý systém dodávky.

Fakta v číslech a jiné údaje

- Zlínské závody spotřebovávaly denně 15 000 telecích a kozích kůží, 5000 až 6000 hovězích kůží.
- Kůže zpracovávaly vlastní koželužny ve Zlíně a v Baťově a kromě toho dalších 25 závodů u nás a v Německu.
- Roční spotřeba nejrůznějších textilií činila dohromady cca 10 000 000 metrů čtverečních.
- Vedle vlastních textilních továren, pracovaly pro Baťu ještě další prádelny (jen výroba textilií pro Baťu zaměstnávala celoročně 1400 dělníků).
- Dále spotřebovala firma Baťa za rok 500 – 800 milionů metrů přize, 30000 – 50000 kilogramů nití a dratví a asi 2 miliony kilogramů gumy.
- Na výrobu potřeb, na volném trhu zbytečně drahých, byly zřízeny vlastní dílny (továrna na gumu a chemické látky, světovou úroveň měly také obuvnické stroje, vyráběné ve vlastních strojárnách).
- Uhlí se dováželo z Horního Slezska.
- Kaučuk pocházel z Afriky a Malajsie.

11.9. Výroba

Aby se mohla výroba naplno rozběhnout, bylo nutné dopravit výrobní suroviny do areálu Baťových závodů. Jak již bylo zmíněno, výrobní materiál dopravovali do koncernu po Baťově železniční trati. Než vagón se zbožím vjel do závodu, bylo nutné, aby nákupní oddělení zkontrolovalo průvodku od daného vagónu. Průvodka obsahovala název země, odkud zboží přichází, ale také jeho název, kvalitu, množství, stav a váhu. Pokud průvodka obsahovala shodné údaje s objednávkou, pak teprve bylo možné vagón odpečetit a suroviny přemístit do skladu. Cesta surovin do skladu ale nebyla tak jednoduchá. Ihned po vyndání prvního kousku výrobní suroviny byla provedena jeho důkladná kontrola. Zjišťoval se jeho stav, množství a váha. Byli určeni speciální znalci, kteří posuzovali kus po kusu.

U kůží kontrolovali hlavně jejich stav. Bylo nutné, aby kůže nebyla zapařená, popraskaná, pořezaná, není-li odřená, nemá na sobě zbytky masa. Znalci museli každý kus obodovat a klasifikovat. Systém bodování a klasifikování vynalezl sám Tomáš Baťa, který se stal základním stupněm objektivní a rychlé kalkulace. Kůže byla tříděna a uskladňována po první kontrole. Byla uskladňována do temných, nasolených a vlhkých sklepů, kde se narovnala, popsala a uložena na saně.

Podobným systémem si prošlo i ostatní zboží. Osoba odpovědná za přesné dodání materiálu potřeboval vědět složení výrobního plánu pro nastávající výrobní období.

Musel rozhodnout jaký počet a druh pošle do koželužny na zpracování. Je zde vidět, že souhra mezi výrobním oddělením, koželužnami a nákupním oddělením byla velmi klíčová. Optimalizovala proudění výrobních surovin, kůže, dílců bot a přesouvání vyrobených bot. Díky plánovitému způsobu řízení nedocházelo k narušování výroby. Kůže se odvedla z koželužny, v dílnách se z nich vysekaly jednotlivé díly obuvi a byly předány k dalšímu zpracování. Na dělníka byl kladen vysoký tlak, neboť z každého lánu kůže musel vysekat co nejvíce kvalitních dílů, jinak byl pokutován.

Vysekávání dílů z plánu kůže mělo také své pravidla. Nejdříve byly vysekány z nejlepší a nejsilnější kůže podrážky, následovaly stélky a opatky. Velký kus kůže byl rozdělen na menší dílce, které byly označeny a očíslovány. Následovala úprava kůže pro další použití. *„Mistři, nadmistři a dělníci měli své plány. Byly to kousky papíru, na kterých byla do jednotlivých rubrik tabulky vypsána řada čísel. A tak tedy tento zdánlivě chaotický příval dílců, nebyl ničím jiným, než předem objednanou spoustou dílců, ze kterých měly jednou vzniknout boty nebo střevíčky.“ [BAŤA, 1926]*

Jednotlivé kožené, gumové, dřevěné a textilní díly byly připravovány v dílnách tomu určených. Zde se objevil systém značení. Každý díl byl popsán dlouhou sérií čísel, která obsahovala údaje o jeho pozici, zpracování, ve které dílně se bude zpracovávat, kde byl vyroben, a kdo jej zpracuje.

Připravené díly byly dopraveny do dílen, kde je přebíral určený pracovník. Kontroloval, ukládal je do předem připravených přihrádek a veškeré údaje pečlivě zapisoval. Byl pověřen včasným a přesným dodáním dílů do dílen. Díly dopravovala do dílen lanová dráha, která spojovala velké množství budov. Pracovník, který se staral o odesílání dílů, si nejprve pečlivě přečetl objednávku dílů. Ty pak uložil do bedny a popsal příslušnými údaji (např. číslo budovy, číslo dílu...). Bedna byla odeslána na střešku budovy, odkud se bedny posílaly. Příslušný pracovník na střeše opět zkontroloval obsah bedny s objednávkou, zkontroloval popis bedny a následně připevnil na přepravní zařízení. Bedny se nesměl nikdo dotknout, pokud mu nebyla určena, jinak mu hrozil postih. Když bedna dorazila na předem určené místo, byl obsah i popis důkladně zkontrolován. Pokud obsah nebyl správně naplněn, byla bedna označena příslušným znakem reklamace, připojena na zásobovací zařízení a poslána zpět do skladu. Jestliže obsah souhlasil s popiskem, byla dopravena do cílového poschodí do dílny. Mistr ji přijal a poslal ke kontrole.

Tímto systémem byla zásobována každá dílna. Systém přepravy zboží pomocí lanové dráhy byl velmi převratný, neboť lanová dráha vedla ze střešky na střešku a tak nikomu nepřekážela a přeprava trvala pouze pár minut. Zde se opět uplatil systém řízení podle

plánů, protože příprava zboží do beden se dělala vždy v předstihu. To umožnilo rychlé a plynulé dodání dílů.

V ten samý čas probíhala v závodě řada jiných činností spojená s výrobou. Například byly připraveny krabice na balení bot a ohromné přepravní bedny. Ty byly stejným způsobem jako doprava dílů přepravovány pomocí lanové dráhy. Boty byly baleny do krabic, ukládány do přepravních beden a posílány do kontrolního stanoviště a skladiště.

11.10. Organizace prodeje

Oblastí prodeje se v Baťově závodu zabývala prodejní skupina, která si také prošla určitou řadou změn. Vývoj této skupiny lze rozdělit do několika částí.

V první etapě se o prodej výrobků staral sám Tomáš Baťa společně s malým počtem spolupracovníků. Vyhledával nové trhy, řídil spolupracovníky a určoval místa prodeje svých výrobků.

Po návratu ze Spojených států amerických, kde načerpal velké množství zkušeností v oblasti prodeje, změnil přístup k oblasti prodeji. V této etapě inovoval také způsob dopravy zboží k zákazníkům. Zaměstnanci v oblasti prodeje dostali první dopravní prostředky, které byly poháněny koňmi. Obchodní oddělení bylo pod vedením bratra T. Bati A. Baťou. Třetí etapa byla v létech 1910 až 1914. Zde výrobky ze závodu T. Bati slaví úspěchy v celé Evropě.

Ve válečném období byla hlavní zakázka výroba bot pro armádu. Proto bylo obchodní oddělení velice omezeno, nehledaly se nové trhy, neboť výroba byla plně podřízena vojenské zakázce. Po ukončení války se začala firma rozrůstat. Firma pokračovala v tradici výrobě levných a kvalitních bot. Tomáš Baťa nebyl nakloněn situaci, kdy překupník vydělával na ostatních. Tento problém byl vyřešen v roce 1917, kdy se v Liberci otevřela pobočka. Otevřela se tím cesta rozvoje prodejního oddělení a celých závodů. Cílem T. Bati bylo snížení cen obuvi, a to mohl provést právě díky nově otevřeným pobočkám. Od roku 1922 do konce třicátých let Tomáš vybudoval až 2500 prodejen po celém světě.

Důvodem úspěchu firmy bych jmenoval razantní snížení cen bot, velmi kvalitní výrobek, soustředěnost na omezení druhu obuvi, prodejní systém, standardizace výrobního cyklu.

V poslední fázi docházelo ke střídání a vymýšlení velkého počtu způsobů organizace prodeje a zásobování. Cílem bylo standardizovat veškeré pohyby a styky mezi prodejním oddělením a výrobním oddělením, aby bylo možné umožnit razantní snížení výrobních nákladů. Snížení se týkalo i zisku z prodeje, který se měl snížit na 25 % výrobní ceny.

Tabulka 4: Prodej obuvi od roku 1930 do roku 1932

Rok	Výroba	Domácí prodej	Export
1930	35 124 000	14 960 000	6 824 000
1931	21 784 000	21 557 000	13 567 000
1932	36 291 000	24 579 000	11 712 000

(množství je uváděno v párech)

(Zdroj: BAŤA, 1926)

11.11. Výstavba

T. Baťa zadal požadavek výstavby budov, které budou architektonicky stejné a budou umožňovat veškeré výrobní činnosti, které budou v budově určeny. Tento postup se dá označit jako typizace. Typizace se netýkala pouze velikosti budovy a vzhledu, ale bylo typizováno i veškeré vybavení dílen. Projekty domů byly zpracovány opravdu důkladně, myslely na všechny okolnosti. Díky tomuto propracovanému plánu již nedocházelo k úpravám výstavby. Již před výstavbou bylo řečeno, že nově vystavěné budovy budou mít velmi krátkou životnost. T. Baťa si uvědomoval, že cokoliv teď vybuduje, bude za pár let staré a staré budovy a stroje mu neumožní další rozvoj a výstavu závodu. Životnost byla určena pomocí amortizace nákladů, kde Tomáš určil, že za 40 let se výstavbové náklady plně amortizují.

Samostatnou výstavbu obstarávalo stavební oddělení, které bylo založeno v roce 1924. Typ budovy, který Tomáš schválil, byla železobetonová konstrukce s výplněmi z cihel. I výstavba budovy měla svůj plán chodu výstavby. Byli zaměstnáni velmi zkušení dělníci, kteří měli přiřazené pracovní činnosti. Dělníci byli rozděleni do skupin a práce každé skupiny navazovala na skupinu předchozí. I při výstavbě byla využita celá řada bonusů, která obsahovala účast na zisku, ale i prémie za předčasné ukončení výstavby.

Jak již bylo zmíněno ve vývoji Baťovy firmy, byla vybudována cihelna pro výrobu stavebního materiálu. Nedisponovali pouze cihelnou, ale byly využívány i zámečnické, stolařské a truhlářské dílny. Tyto dílny dodávaly do typizované výstavby normalizované vnitřní zařízení dílen. Vyrábělo se zde až 80% stavebních prvků a pokud nebyly schopni vyrobit požadovaný díl, obrátili se přímo na výrobce, aby si zajistili co nejnižší cenu daného dílu. Díky tomu, že disponoval těmito dílnami, bylo umožněno rychlé a levné výstavby bez čekání na dodávky dílu od výrobce.

Tabulka 5: Počet postavených bud v létech 1924 – 1930

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

(Zdroj: HORNÁKOVÁ, 2009)

V roce 1937 disponovala Baťova firma až 2000 prodejen, ale v každém okresním městě byl postaven také dům služeb.

Tím, že byly Baťovy prodejny rozprostřeny po celém území republiky, vytvářely trh, který sloužil nejen pro vlastní kontrolu, ale také produkoval důležité informace o požadavcích jednotlivých spotřebitelů v daném kraji.

Zásobování prodejen při rozlehlosti bylo velice složité. Území republiky bylo rozděleno na 5 sektorů. Ty se dále dělily na 17 rajonů a dále na 127 okrsků. Byl vypracován složitý expediční plán, který obsahoval pravidla pro zásobování prodejen v daný den. Obsahoval také objednávky, uzávěrky, a datum expedice. Cílem bylo dosáhnout, aby dodávka zboží se dostala na prodejnu do 7 dnu.

Obchodní vedoucí, v den kdy to určil expediční plán, uzavřel týdenní uzávěrku. Následně probíhala kontrola finanční části. Vzali se počáteční hodnoty skladu, tržba, příjem zboží, konečný stav skladu.

Platilo 5 pravidel pro řízení prodejen:

- 1) Denní uzávěrka tržby
- 2) Denní depozice peněz na místní poště
- 3) Harmonizace prodeje s objednávkami a inventurou
- 4) Týdenní výkaz o stavu skladu a prodeje
- 5) Pravidelné zásobování

11.12. Export

Prodej bot do zahraničí mělo na starosti exportní oddělení. Toto oddělení na rozdíl od ostatních mělo dlouholetou tradici. Bylo založeno již před první světovou válkou. V té

době byl rozšířený export bot hlavně do Německa, kde se prodávali tzv. „seglovky“. Exportní oddělení se zabývalo nejen exportem ale i nákupem. Od roku 1923 se exportní oddělení přeorientovalo jen na prodej bot v zahraničí. Způsobilo to otevření nových prodejen v Anglii, Norsku, Egyptě a Spojených státech amerických. Vlivem Tomášových cest do Indie byly založeny nové pobočky v Indii, Austrálii, Palestině a Sýrii.

Tabulka 6: Podíl firmy Baťa na vývozu veškeré obuvi z ČSR

Rok	Vývoz veškeré obuvi tis. Párů	Z toho podíl			
		firma Baťa		Ostatní	
		tis. Párů	%	Tis. Párů	%
1929	14 127	7 166	50,7	6 981	49
1930	11 384	6 832	59,9	4 560	40
1931	18 917	13 567	71,7	5 350	28
1932	15 532	11 712	75,4	3 820	24
1933	12 301	10 582	86	1 719	14
1934	12 681	10 925	86,1	1 756	13
1935	11 620	10 295	88,6	1 325	11

(Zdroj: POCHYLÝ, 1990)

Baťa zakládal sesterské společnosti v zahraničí z důvodu, že export do některých zemí byl velice drahý a navyšoval tak cenu obuvi. T. Baťa ovšem tímto krokem reagoval na snahu určitých zemí zabránit dovozu Baťovi obuvi. Zahraniční obuvnické společnosti nedokázaly konkurovat Baťově výrobě cenami ani kvalitou. Uvalily na československou obuv vysoká dovozní cla. Takovéto metody používaly významné světové špičky v obuvnictví, jež zaujímal na žebříčku prosperity vyšší příčky než tehdejší Československo. V zemích kde byly použity celní bariéry na Baťovy výrobky, sloužily jako řešení a východisko sesterské společnosti. Do takových zemí se vyvážely jen polotovary, na něž se clo nevztahovalo.

V roce 1938 byly výše uvedené společnosti založeny v 33 evropských, asijských a amerických státech. Svou činnost vyvíjely jak ve svém místě založení, tak v sousedících zemích. Baťův koncern vyvážel prostřednictvím sítě sesterských zahraničních společností obuv do 82 států celého světa.

11.13. Sociální služby zaměstnancům

Aby mohla být práce kvalitní a rychlá, bylo potřeba se zajímat i o zaměstnance. Tomáš Baťa založil řadu sociálních výhod pro své zaměstnance.

Pracovní týden nebyl dlouhý, tak jako v ostatních závodech nebo společnostech 6 pracovních dní v týdnu, ale zkrátil ho na 5 pracovních dní, aby zaměstnanci měli čas přes sobotu a neděli na zregenerování se a v dalším pracovním týdnu předváděli perfektní výkony. Pracovní výkony byly prováděny v budovách, které byly normalizovány. V okolí závodů byly vytvořeny různé parky s květinami, kam mohli zaměstnanci ve chvílích volna chodit relaxovat.

Vybavení dílen bylo stejně jako budova normalizované a veliký důraz byl kladen na odvětrávání a osvětlení dílen. Již v této době byly některé budovy vybaveny klimatizací. Klimatizace byla přidělena do budov, kde jako pracovní činnost byla spojována s působením tepla. Čistota v budovách byla na prvním místě, neboť je to zásadní bod v osnovách bezpečnosti práce. Pokud se v některých dílnách pracovalo s chemikáliemi, byly vybaveny speciálními filtry, nebo odsávání par a plynů vznikající při výrobě. Mzda byla vyplácena v takové výši, aby si za ní zaměstnanci mohly zaopatřit nejen ubytování a stravu, ale také aby dokázali nějakou částku naspořit.

Tomáš Baťa inspirován zahraničím nechal vybudovat závodní jídelnu. Tomáš Baťa nebyl zastáncem nošení vlastního jídla a tekutin na pracoviště, neboť to bylo nehygienické a zejména nebezpečné. Z počátku se jednalo o malou jídelnu pro 200 osob, ale následkem rozrůstání společnosti, byl přinucen závodní jídelnu rozšířit. V roce 1938 zajišťovala stravu až pro 33000 zaměstnanců. Závodní jídelna měla 3 patra o délce 80 metrů. Byli schopni vydat až 7000 obědů do jedné hodiny. Obědy zde byly nejběžnější strava, jinak jídelna také vydávala snídaně (5500 za den). Systém dodávání jídla byl samoobslužný a díky tomuto systému byl zákazník obsloužen nejdéle do 5 ti minut.

Výživa v Baťových závodech byla doslova vědecký systém. Jídla byla vybírána tak, aby se zaměstnanec nepřejedl, ale zároveň nebyl po pár hodinách opět hladový. Oběd pro svobodné pracovníky tvořil masitý oběd s polévkou. O výživu rodin se starala vytvořená dodavatelská služba. Ačkoliv docházelo ke zvyšování cen potravin, tak zaměstnance Zlínského závodu se zdražování nedotklo. Mezi stravovacím oddělením a dodavateli či zemědělci byla vytvořena jistá spolupráce, která zajišťovala dodávání surovin v daném čase, množství a kvalitě. Stravovací oddělení také spolupracovalo s městem Prštné, kde by postaveny pekárny, cukrárny a jiné potravinářské provozovny, které dodávaly potraviny do závodních jídelen.

11.14. Vzdělání

Tomáš Baťa věnoval vzdělávání velkou pozornost. Neboť jeho myšlenkou bylo vychovat a vyškolit si vlastní zaměstnance. Chtěl zaměstnávat vzdělané pracovníky. Snad to bylo také proto, že sám v mládí vzdělání zanedbával a později si uvědomil, že je

nutnou součástí ve vývoji člověka. Pravdou zůstává, že možnosti vzdělání byly v dřívějších dobách omezené.

11.14.1 Baťova škola práce

V roce 1925 byla založena „Baťova škola práce“. Existence této školy nebyla mimo město Zlín známá. Tomáš Baťa se rozhodl dát inzerát do novin, aby propagoval svou školu a tak vryl lidem myšlenku do podvědomí o působení školy.

Inzerát zazněl ve tvaru: „*Baťa hledá 200 mladých mužů, absolventů měšťanských škol nebo nižších škol středních, z nichž chce udělat samostatné a podnikavé lidi*“. [CEKOTA, 2004]

Do prvního roku studia bylo přijato 80 zájemců, kteří byly dosazeny za pozice pracovníků v závodě. Studijní systém Tomáše Bati byl založen na principu normální pracovní doby jako každý jiný zaměstnanec, s tím, že student bude ještě mimo pracovní doby trávit 3 hodiny ve škole.

„Slovo muž znamená živitel. Čtrnáctiletý hoch, začíná na sebe vydělávat a je proto mladým mužem. Toto neplatí vždycky o hoších zámožných rodičů, protože oni ve čtrnácti letech na sebe nevydělávají. Skutečně zámožných rodičů je u nás málo. Jsou však hoši, kteří se za děti zámožných rodičů neprávem považují. Ale doufejme, že těch je málo a nestojí za to mluvit k nim. Vy, mladí muži vykročte s odvahou do světa. Nermuťte se tím, že vaši rodiče nemohou nebo nechtějí vás vydržovat na školách. Celý svět je škola a nejlepším učitelem je práce, nejlepším pomahačem je chudoba. Většina vynikajících mužů naší doby opouštěla rodný krov s uzlíkem zrovna tak malým, jako vy. Velikost naší doby je v tom, že i ta nevyšší místa v republice jsou dostupná chudému muži. Zaleží jen na něm, a na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby jich dosáhl. Za své zaměstnání zvolte svobodné živnosti, to je zemědělství, obchod a průmysl. Jen ve svobodné živnosti rozvíjí se život člověka plně. Jen v těch vítězí síla a nadání mužů bezpodmínečně. Síla těla i ducha budiž vaše heslo. Vyhledávejte zápasy! Nebojte se ran! Nezeslabujte svých těl neřestmi, jako pitím kouřením, atd. Neřest je matka porážky. Ctnost, střídmost, je cesta k vítězství. Zdar Vám!“ [KUDZBEL, 2001(b)]

Škola byla později prodloužena na čtyřleté studium. Studijní program zajišťoval, aby student BŠP studoval minimálně 3 roky a za tu dobu si vyzkoušel veškeré možné pracovní pozice. Škola měla z počátku pouze obuvnický obor, ale z důvodu modernizace výrobních postupů, byly otevřeny ještě následující studijní obory jako strojírenský, chemický, gumárenský. Výstupem studia bylo vysvědčení, které mohl uplatit i mimo Zlínské závody.

Výběr studentů probíhal v letním období. Studenti, kteří měli zájem studovat na BŠP, museli nejdříve složit v přijímacím řízení zkoušky složené z několika částí. V první části byli uchazeči podrobeni psychologickým testům, následně přistoupili k testům inteligence a pohotovosti. Dalším krokem bylo vyzkoušení si práce, ve které se ověřovalo, zda je daný kandidát vhodný na danou pozici. Znalostem získaných na předešlých školách se věnovalo málo pozornosti.

Ze studentů, kteří uspěli, byly vybírány nejvíc vhodní pro práci v obuvnictví. Při vybírání byly přednosti vybrány synové ševců ze všech vrstev společnosti. Následně se ve škole objevovali také synové významných československých státníků, průmyslníků a finančníků.

Tomáš nutil své učně ihned po nástupu, aby šli za svým cílem, což byl výdělek. Z tohoto důvodu jim byl stanoven určitý počet oděvů, aby se snažili vydělat si na své nové oblečení. Peníze byly taktéž zakázány. Rodiče nesměli své potomky podporovat potravinami nebo penězi, jinak byli vyloučeni.

Tabulka 7: Přehled počtů studentů na škole

Rok	Nově přijato	Celkem
1925	80	80
1926	362	426
1927	296	500
1928	485	600
1929	353	750
1930	604	1000
1931	1500	2379
1932	0	1381
1933	800	2000
1934	0	1595
1935	1000	2000
1936	0	2006
1937	1500	2345

(Zdroj: POCHYLÝ, 1990, s.83)

Celkový počet mladých mužů na BŠP se ke konci 1935 přiblížil k hranici 2000 mužů, což znamenalo, že pracující v závodě byly už z větší části právě mladí muži. Byla vybudována celá řada studentských oborů, které byly spojeny s rozrůstáním závodů.

Postupem času Baťova škola práce produkovala nejen obuvníky, ale také chemiky, stavbaře, obchodníky, strojaře, zkrátka pro všechny své oblasti v závodu odborníky.

Z počátku byla škola jen pro chlapce, ale v roce 1929 se otevřely dveře školy i pro dívky. Studijní program pro dívky byl naprosto jinak koncipován, neboť sám Tomáš Baťa hlásal, že muži mají živit rodiny, a tak to dívky měly ulehčené. Pracovaly spíše proto, aby si byly schopny zaplatit své koníčky nebo oblečení, ale rodinu živili jen muži. Studium bylo tříleté, a tak v roce 1932 vycházely první absolventky. Studijním oborem pro dívky bylo hlavně vaření, šití a hospodaření.

Výchova se týkala zejména v oblasti osobních financí. Daná výchova spočívala v tom, že každý měsíc jedinec si měl jasně stanovit priority, aby zbytečně neutrácel peníze za něco, co nepotřebuje, ale na druhou stranu aby neskrblil každou korunu. Každý student dostal zápisníček, kam musel zapisovat všechny své příjmy a výdaje.

Výchova u dívek byla zaměřena na šetření, což musí umět každá hospodyně. Aktuální výše jejich úspor byla zveřejňována. Výchova u mužů měla jiný průběh. Ihned po nástupu dostal každý muž úkol, a to našetřit do dne svých 24. narozenin 100 000kč. Tento kapitál měl pak následně umístit do začátku svého podnikání. Toto nebylo vůbec snadné, neboť průměrná týdenní mzda se pohybovala v prvním ročníku okolo 145kč, ve druhém 170kč a ve třetím 190kč. Pracující mladí muži si z tohoto výdělku museli zaplatit stravu a šatstvo. Zbytek si ukládali do závodní pokladny, kde dostávali 10% úrok za rok. Pokud chtěl mladý muž výběr nějaké hotovosti nebo zaplatit něco jiného, musel mít souhlas od svého vychovatele. Veškeré mimořádné platby musel zapsat do svého zápisníku a odevzdat vychovateli ke schválení. Další motivací byla soutěž o to, kdo za určené období uspoří co nejvíce peněz.

V Baťově škole práce se vydávala řada tiskovin a v ní bylo otištěno Baťovo prohlášení:

„V naší škole klademe na šetrnost u mladých lidí větší důraz, protože oni to jsou, kteří v dohledné době mají hospodařit s majetkem nejenom svým, ale také s majetkem závodu. Hospodaříte s majetkem závodu vlastně již nyní, ale uvědomíte-li si, že jste to vy, kteří jste předurčeni především na vedoucí místa v nejrůznějších odděleních továrny jak doma, tak v zahraničí, dojdete lehko k tomu, že právě hospodaření a správný poměr k penězům, rozumně pochopená úcta a vážnost k majetku druhého, smysl pro tvoření rezerv a tím zajišťování pro doby hospodářsky slabších výsledků, hrají důležitou roli ve vašem životě“ [Baťa, 1926]

S rozvojem společnosti souvisel také rozvoj těchto škol. Školy byly budovány i v ostatních sesterských společnostech.

11.14.2. Nábor a školení nových zaměstnanců

Pro již dospělé pracovníky, kteří se rozhodli pracovat v Baťových závodech, byly zřízeny cvičné dílny, ve kterých byli školeni nejzkušenějšími pracovníky v závodě. Mistři a ostatní pracovníci jezdili na pravidelná školení, kde byli proškoleni v nových trendech a způsobu šití obuvi. Pro všechny zaměstnance zde byla připravena sobotní nebo nedělní pravidelné konference.

Pravidelnými školeními, nebo zaškolovacími kurzy si musel projít každý z řad zaměstnanců. Například prodavači obuvi musel projít 2 měsíční kurz, což bylo ustanoveno jako jedna z podmínek T. Bati. Prodavač byl proškolen nejen o druzích obuvi a ceně, ale také o opravách, prodejních metodách, výrobě bot a jině.

Byl také založen studijní ústav pro pracovníky, kteří ačkoliv navštěvovali některou z průmyslových škol, měli zájem o prohloubení svých znalostí v daném oboru.

Ústav byl rozložen na 2 části. Pedagogická, ve které byly pořádány kurzy a školení, které měly za úkol seznámit pracovníky s moderními směry rozvoje řemesel a způsobů výroby. Týkalo se to především chemie, elektrotechniky, mechaniky, matematiky a strojírenství.

V části technologické byly vystaveny modely, schémata a grafy. Ty sloužily zejména k objasnění a předvedení výrobních procesů, základních technologií a způsobu využití energie.

Zaměstnanci i studenti měli zajištěnou výuku jazyků. Byly zde vyučovány, pod dohledem odborných učitelů, nejrozšířenější světové jazyky. Hlavní světové jazyky byly povinné pro řadové zaměstnance, kteří se setkali se zahraničním obchodem, nebo exportem. Pro některé exportéry a nákupčí výrobního materiálu byly vyučovány některé exotické jazyky.

T. Baťa se snažil o to, aby každý zaměstnanec byl schopen převádět své myšlenky do hesel, neboť pokud je to heslo výstižně, každý zaměstnanec si ho lehce zapamatuje a je schopen se ho řídit.

11.15. Marketing

O reklamu a propagaci staral sám Tomáš Baťa, který současně se svými zaměstnanci vymyslel řadu reklamních prvků. Na počátku fungování společnosti byli pro závod nejdůležitější obchodníci, kteří jezdili po městech a vesnicích a nabízeli obuv. Povinností těchto obchodníků bylo navštěvovat denně minimálně 8 až 10 měst a museli každý uzavřít minimálně jeden obchod. Tento způsob propagace nebyl ale jediný. Využívali také plechových štítků s reklamou, které byly vyvěšeny u prodejců na prodejně.

Obchodní cestující při svých cestách současně kontrolovali vyvěšené plakáty ve městech a zároveň na nových obchodních cestách plakáty podél cest umísťovali. U velkých měst bylo na letáku napsáno jméno prodávajícího a adresa, kde se obchod nachází. Další možností získání nových potencionálních zákazníků bylo využití letáků. Letáky se rozdávaly v každém větším městě. Činnost reklamního oddělení společnosti se dále zaměřila na noviny a časopisy, do kterých se umísťovaly inzeráty se jmény prodejců v daných lokalitách.

V průběhu první světové války se Tomáš Baťa rozhodl vydávat vlastní noviny „Sdělení“. S růstem společnosti přišel i růst nástrojů určených pro reklamu. Roku 1920 bylo založeno samostatné reklamní oddělení, které se zaměřovalo na úpravu prodejen a normalizace jejich vybavení a designu. Byly jednotně vybavovány výkladní skříně a portály. Nápis v prodejnách musely být všechny normalizované. Na stěnách u vchodu do obchodu byly umístěny plakáty, které oznamovaly zákazníkům, že daný obchod je součástí Baťovi obchodní sítě. V té době se také objevuje nové logo závodu. Tímto novým logem jsou vybaveny všechny prodejny, označeny všechny letáky a plakáty a nově i noviny. Úkolem inzerátů v novinách bylo představení závodu jako celku všem zákazníkům, seznámení s novými trendy a sortimentem, který se ve společnosti vyrábí. Až do roku 1922 byly inzeráty v novinách pouze ilustrační a nezaměřovaly se na konkrétní sortiment.

Rokem 1922 se změnila podoba letáků. Byly jinak barevné, obsahovaly více informací a hlavně na nich bylo jasně viditelné logo závodu.

Vzhledem ke špatné situaci na trhu se T.Baťa také v roce 1922 se rozhodl zlevnit obuv o 50%. K informovanosti okolí se využilo taktéž plakátů a letáků. Podoba letáků byla následující.

Obrázek 3: Reklama označující výrazné zlevnění obuvi



(Zdroj: KOLEKTIV MUZEA, 1989)

Velký důraz byl kladen na standardizaci prodejní sítě. Marketingové oddělení vytvořilo model, jak má každé prodejní místo vypadat a následně byly prodejny přestavovány dle modelu. Umístění bot v obchodě také hrálo svou roli. Při vchodu do obchodu byly nejdříve umístěny levné boty a co nejdále od vchodu boty drahé. Výlohy nebyly vybaveny pouze letáky a plakáty, ale přes den byli najati pracovníci, kteří ve výloze předváděli pracovní činnost podle scénáře s výrobky od Bati. Činnosti herců ve výloze se měnila každé dvě hodiny (př. Mikuláš, manekýn, dělník, malíř a jiné).

Tomáš Baťa měl velkou zálibu v letadlech, což se mu stalo osudným. Rozhodl se, že pro reklamu závodů také využije letadel. Letadlo bylo v barvách závodu a rozhazovaly se z něho letáky. To samé platilo i o automobilech.

Roku 1928 marketingové oddělení v Baťově závodě vymyslelo řadu plakátů, které se řediteli závodu velice zamlouvaly. Rozhodl se o umístění těchto plakátů na stěnu budov a plakátovací plochy, které byly rozmístěny po celém Zlíně a patřily k majetku Baťova závodu. Všechny plakáty se tiskly na strojích přímo v závodě. Systém reklamních plakátů byl velice významný pro tu dobu, neboť na každém plakátu byl umístěn seznam důležitých míst k návštěvě a směrovky k nim. Pokud se stalo, že v některých místech nebyly plakátovací plochy, Baťa si pronajal od majitele některého domu stěnu, na kterou umístil svou reklamu a za její pronájem platil. Byly vybudovány normalizované reklamní plochy po celém Zlíně, na které byly lepeny plakáty stejného rozměru a stylu.

Tomáš Baťa v čele marketingového oddělení neponechal nic náhodě. Na nový výrobek byly pořádány předváděcí akce, které měly rapidně zvýšit prodejnost. Tyto akce nebyly pouze časově omezené na určitém místě, ale tuto akci prováděli i zaměstnanci v Baťových pobočkách. Na pobočkách byly speciálně upraveny výkladní skříně, které

musely být taktéž normalizované. V marketingovém oddělení závodu byl navržen model, který byl ředitelem schválen a následně zaslán jako předloha do prodejen, kde výlohy musely být upraveny přesně podle modelu. Společně s modelem zasílal závod do poboček i instrukce pro prodavače, vytvořené ceny, reklamní předměty.

Roku 1933 došlo v reklamním procesu k velkým změnám. Propagační akce byly rozděleny podle ročního období. Na reklamní plakáty se využívaly již převážně stěny domů, které se většinou pronajímaly. Pro majitele automobilů byly bezplatně tištěny mapy Československa, kde byly vyznačeny prodejny společnosti s kontaktními údaji. V tomto období došlo k významnému rozvoji reklam v televizi a rozhlasu. Byly zřízeny samostatné filmové ateliéry. Režisér musel vymyslet takovou reklamu, ve které byl kladen důraz na vtip, hudbu a originalnost. V reklamách se objevovali známí čeští herci, jako byl Vlasta Burian.

K marketingové činnosti využil Baťa stavební oddělení závodu. Baťa si přál reklamu, která na zdejším území ještě nebyla. Chtěl něco nevídaného a nového. J. Svoboda v čele stavebního oddělení společně s architektem L. Kyselou, navrhli moderní prodejní dům, který bude mít unikátní reklamu. *„Dům obuvi byl postaven na základě myšlenky: cílem je prodejní cena nižší než konkurenční, zisk, nízký u jednotlivého páru, uspokojivý při rozsáhlém prodeji, rychlý obrát, snadné spojení s továrními dílnami a sklady a odpovídající prezentace a reklama obuvi.“* [EFMERTOVÁ, 2003, str.1]

Tento dům nevynikal pouze moderními stavebními prvky, ale především svou plochou pro světelnou reklamu. Světelná reklama byla nejmodernější a největší v celé Evropě. Lidé na tuto reklamu byli velice zvědaví, a tak po rozsvícení se do domu hrnuly davy lidí. Světelné osvětlení bylo vybudováno dle norem a tak se nemohlo stát, že by reklama někoho ozářila. Výhodou této reklamy byla nestálost, neboť písmo a obsah se mohly kdykoliv měnit.

Obrázek 4: Obchodní dům na Václavském náměstí



(Zdroj: HORŇÁKOVÁ, 2009)

12. MODERNÍ SMĚRY - CONTROLLING

Pojem controlling vznikl z překladu anglického slova „to control“, což v překladu znamená řídit, kontrolovat. Nelze jej přesně definovat, neboť v každé společnosti je chápán odlišně. Controlling byl vyvinut ve spojených státech amerických jako nástupce klasické účetnictví. K největšímu rozmachu toho „systému“ došlo za světové hospodářské krize. V té byl kladen důraz na šetření a plánování všech nákladů, které jsou spojeny se společnostmi. Systém vedení účetnictví se postupně vyvíjel od pouhého zapisování nákladů, přes určování nákladů podle místa vzniku až po spojování odpovědnosti se vznikem nákladů. V Evropě se controlling objevuje až po druhé světové válce. Z počátku se využíval jen v dceřiných amerických společnostech, ale následně se rozšířil i do německých společností. V té době byl kladen důraz na hospodárnost a efektivní řízení společností.

V české republice se až do roku 1989 využívalo klasického systému řízení. Až od roku 1994, kdy byl v české republice založen tzv. „controller institute“, který se zaměřoval na školení a zavádění controllingu do českých společností.

12.1. Definice controllingu:

Jak jsem již zmínil, pojem controlling nemá přesnou definici, ale přesto bych rád zmínil některé významné definice tohoto pojmu.

Definice podle p. **Hermana** vymezuje tento pojem ve třech základních úrovních, kterými jsou: systém, určující pravidla pro řízení podniku, samotná podnikatelská disciplína a projekt zaměřen na řízení podniku.

Definice podle p. **Horvátha**, který vymezuje controlling v úrovních plánování, kontrole, výkaznictví a manažerského účetnictví.

Definice podle p. **Vollmutha**, který controlling charakterizuje jako nástroj řízení určen pro podporování pracovníků ve fázi rozhodování a kontrolování. K vyhodnocení se využívá kontrola odchylek od plánů.

Definice podle **Institutu controllingu**, který controlling chápe jako koncept činností, které mají vést podnik ve správném směru. Klíčovou entitou jdou zde předem stanovené cíle, kterých se snaží podnik docílit.

Z výše uvedených definic vyplývá, že controlling můžeme považovat za nástroj pro řízení podniku, který se zaměřuje na odchylky a jejich následnou nápravu. Udává společností směr, kterého se mají držet, pokud chtějí splnit předem stanovené cíle.

12.2. Controlling – nástroj řízení podniku

Základním pilířem controllingu je využívání jednotného systému plánování. Při potřebné kontrole pak porovnáváme plán se skutečností. Výsledkem toho postupu je zjištění požadovaných odchylek. Vedení podniku by mělo na základě výsledku porovnání plánu a skutečností určit opatření, kterým dosáhne stanovených cílů. Rychlé řešení problémů naráží ještě na jeden důležitý bod správného fungování controllingu. Každý vyspělý systém se neobejde bez kvalitního informačního servisu, který doručí potřebné informace k odpovědné osobě.

Existují 3 základní controllingové úlohy. Těmito úlohami jsou: - Plánování

- Kontrola

- Řízení

12.2.1. Plánování

Plánování, obsahuje souhrn činností, ze kterých jsou výstupy ve formě cílů a opatření, kterými naplánované cíle dosáhneme. Při určování cílů musíme kvantifikovat všechny faktory, které nám mohou tyto cíle ovlivnit.

Faktory, které nám ovlivňují cíle: - čas

- oblast

- rozsah

- obsah

Samotné plány dělíme podle času: - Dlouhodobé (více než 5 let)

- Střednědobé (2 až 5 let)

- krátkodobé (do jednoho roku)

Plány mohou být děleny podle cílové orientace: - Strategické

- Operativní

Základními rozdíly mezi strategickým a operativním dělením jsou, že strategický controlling je zaměřen na analýzu budoucích příležitostí a rizik. Operativní controlling je naopak zaměřen na stanovení činností, které se starají o plánovaný vývoj společnosti.

Strategický controlling

Strategický controlling je dlouhodobého charakteru a je zaměřen na dlouhodobé plány a cíle. Společnost si v této fázi určuje cíle, kterých chce dosáhnout. Jedná se o hrubé plánování. Zaměřuje se také na podporu budování infrastruktury strategicky plánovacích a prosazovacích procesů. Mezi úkoly strategického controllingu patří podporování strategické filozofie společnosti, sestavení strategických cílů.

Operativní controlling

Zde je kladen důraz na souhru strategického a operativního plánování, neboť operativní controlling vychází ze strategického. Operativní controlling musí být zpracován detailně, protože slouží jako předloha pro jeden rok. Musí také splňovat požadavky, kterými jsou pravidelné aktualizace podle požadavků trhu. Měl by také obsahovat úkoly z věcného, časového a prostorového hlediska.

Plánování probíhá na dvou úrovních. Prvním z nich je tzv. retrogradní. Retrogradní plánování spočívá v principu, že vrcholové řízení určí cíle, které musí detailně vypracovat v nižších úrovních hierarchie. Dalším způsobem plánování je progresivní plánování, kde probíhá plánování v přesném opaku plánování retrogradního.

12.2.2. Kontrola

Ve fázi kontroly se porovnávají plány se skutečností. U vzniklých odchylek se musí jasně charakterizovat příčina vzniku. Kontrolní proces se dělí na kontrolu procesu a kontrolu výsledků. Kontrola výsledků se zaměřuje na výsledky z plánování a kontrola procesu se zaměřuje na průběh vzniku výsledků.

Controller má za úkol získat, prezentovat, zpracovat a sestavit přehledy informací, které povedou k analýze odchylek, zjištění příčiny vzniku odchylek a předání informací na vedení společnosti. Odchyly mohou vzniknout čirou náhodou (chyba v legislativě, nepozornost pracovníka), nebo nezaznamenání změnou požadavků na trhu.

Odchyly můžeme dělit dle oblastí : - v zaměstnanosti

- v cenách

- ve spotřebě

12.2.3. Řízení

Cílem řízení je minimalizovat negativní dopad odchylek a dosažení maximálního splnění stanovených cílů. Zde je potřeba, aby řízení společnosti bylo zaměřeno na tzv. aktivní filozofii, která je orientována na budoucnost.

12.3. Odchylky mezi operativním a strategickým controllingem

Hlavními rozdíly jsou využívané nástroje v každém z nich. Strategický controlling využívá nástroje, které zabezpečují dlouhodobé fungování společnosti. Operativní controlling využívá nástroje spojené se současnou situací. Za hlavními rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem považujeme:

Okolí

Operativní controlling je zaměřen na analýzu a možnost ovlivnění všech vnitřních faktorů, naopak strategický controlling je zaměřen na faktory, které ovlivňují společnost zvenčí a mají dopad na budoucí situaci podniku.

Termíny

Tento rozdíl velmi ovlivňuje účetnictví. Operativní plán, který je krátkodobý, musí dodržovat jednotlivé termíny, které mu určuje účetnictví, protože účetní období trvá jeden rok. Strategický controlling, jelikož je dlouhodobý, nemá na něj účetnictví žádný vliv.

Řízení

Operativní plánování je rozděleno na jednotlivé části, které předkládají svoje plány vedoucímu oddělení, který po důkladném prozkoumání vytvoří komplexní plán. Operativní plán obsahuje veškeré funkční oblasti, ve kterých dochází k analýze všech reálných rizik.

Způsob stanovení cíle

Operativní controlling má krátkodobé cíle a jeho cílem je zajistit společnosti požadovanou výši zisku. Naopak strategické controlling je zaměřen na dlouhodobou existenci podniku. Hlavním pojmem je zde zisk, který je u operativního controllingu cílem a u strategického controllingu je výsledkem jeho jednání.

Veličiny

Strategický controlling na rozdíl od operativního controllingu analyzuje a pracuje pouze s těmi veličinami, které mají vliv na dlouhodobé fungování společnosti. Operativní controlling využívá výhradně nákladů a výnosů.

Období

Strategický controlling není nikterak omezen plánovacím ani účetním obdobím. Operativní controlling je omezen plánovacím obdobím společnosti.

12.4. Nástroje, využívané při controllingu

Využívají metodických postupů k docílení plánů a cílů společnosti. Metodické postupy jsou rozděleny podle použití v každém fázi controllingu. Dělí se na operativní a strategické nástroje. Použití jednotlivých nástrojů se může lišit dle zaměření společnosti.

11.4.1. Operativní nástroje:

Tabulka 8: Nástroje operativního controllingu

Pole působnosti	Nástroje
Operativní podnikové plánování a rozpočtování	Rozpočtový řád
	Plnění rozpočtů
	Finanční plán
	Plán-účetní rozvaha
	Moderní komunikace
	Benchmarking
Operativní zpětná vazba	Odchylková analýza
	Plánová kalkulace
Investiční plánování a investiční řízení	Investiční controlling
	Dynamické Investiční kalkulační postupy
	Sensitivní analýza
	Investiční a odpisové rozpočty
	Odchylková analýza a alternativní kalkulace
Projektové plánování a projektové řízení	Projektový controlling
	Rozpočet projektu
	Termínový plán
	Průběhový plán
	Komplexní nákladová a časová kontrola
	Projektová dokumentace
Informace vedoucích pracovníků	Podpora zpracování dat v systému
	Intervenční, komunikační, moderační a presentační techniky

(Zdroj: CONTROLLINGPLUS, 2010)

12.4.2. Nástroje využívané u strategického controllingu

Tabulka 9: Nástroje strategického controllingu

Nástroje	Definice
Analýza prostředí	Zabývá se situacemi a vývojem v prostředí organizace a využívá se pro nalezení strategie pro použití dalších nástrojů.
Analýza podnikání	S ní jsou pochopeny ovlivnitelné potenciály organizace. Slouží k odvozování silných a slabých stránek.
Strategický vzor	Stanovení nejvyšších principů managementu, které mohou být ovlivněny podnikatelskou filozofií.
Metody scénářů	Slouží k rozvoji budoucích scénářů a popisu cest od současné situace ke splnění cílů.
Potencionální analýza	Analýza silných a slabých stránek. Je zaměřena na cíl a sleduje postavení společnosti na trhu.
Portfolio analýza	Analýza optimální strategické struktury stávajících strategických oblastí obchodních činností.
Strategické rozpočtování	Plán dlouhodobé existence, který vykazuje dlouhodobé náklady a výnosy ziskového potenciálu pro každý okruh v podnikání.
Koncept životního cyklu výrobku	Tento koncept symbolizuje na základě kvantitativních veličin průběh růstu výrobků, odvětví a trhu.
Křivka zkušeností	Centrální myšlenková podstata je, že s každým zdvojnásobením kumulovaného vytěženého množství celkové náklady na výrobek klesnou o 20-30%.

(Zdroj: CONTROLLINGPLUS, 2010)

12.5. Rozdíly mezi controllerem a managerem

Úkolem controllora je získávat, zpracovávat a následně prezentovat doporučení pro management. Controller musí předat managementu srozumitelný, jednoznačný, komplexní report.

Na managerovi leží veškeré právo rozhodovat. Jedná se o zodpovědnou činnost, v již si management nechává poradit od controllora. Controlling ve společnostech považuje za podsystém řízení, který předává managerům výsledky své práce a doporučení ke změnám.

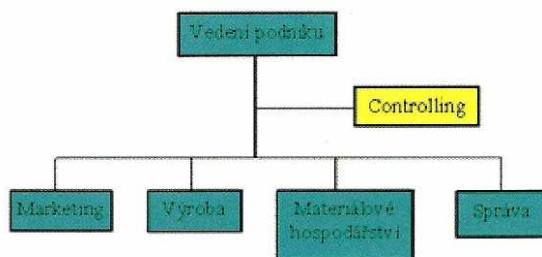
12.6. Postavení controllingu ve společnostech

Při zavedení controllingu ve společnostech se vedení může rozhodnout z následujících možností umístění. Platí pravidlo, že čím výš je controller ve společnosti umístěn, tím více může působit na podnikový organizmus.

Controlling jako štábní oddělení

Controller ve štábním postavení je v přímém kontaktu s vedením společnosti. Bývá nejčastěji začleněn do představenstva. Plní funkci zejména poradenství. Připravuje pro management potřebné materiály k rozhodování.

Obrázek 5: Controlling ve štábní pozici

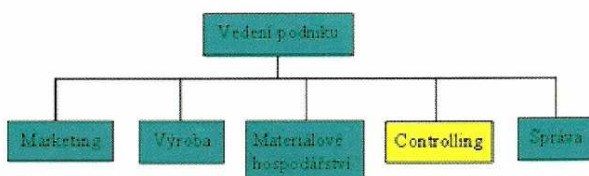


(Zdroj: VOLLMUTH, 1990)

Controlling jako liniové oddělení

Controller v této pozici již netvoří pouze poradenství pro management, ale má již právo rozhodovat. Jelikož je ve stejné úrovni jako vedoucí pracovníci jiných oddělení, nese za své rozhodnutí zodpovědnost.

Obrázek 6: Controlling v liniovém oddělení

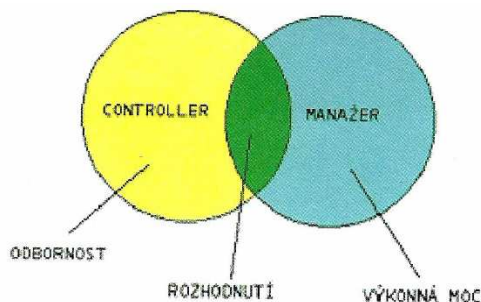


(Zdroj: VOLLMUTH, 1990)

Controlling jako průřezová funkce

V této pozici tvoří controller s pomocí liniového vedoucího tzv. promotérský model. Controller má rozhodovací pravomoc v plánování a kontroly.

Obrázek 7: Controlling jako průřezová funkce



(Zdroj: VOLLMUTH, 1990)

Externí controlling

Externí controlling se využívá především ve menších společnostech, kteří nemají dostatek kvalifikovaných pracovníků pro tuto funkci. Jako další výhodu zde můžeme uvést nižší finanční náklady, nižší možnost výskytu konfliktu s vedením společnosti a rychlá implementace do podnikového vedení.

13. ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažil popsat všechny důležité milníky v životě světoznámého podnikatele Tomáše Bati. O spojení controllingu a Baťova systému řízení nemůže být pochyb. Právě controlling vychází ze stejné koncepce jako Baťův systém. Smyslem controllingu je detailní plánování všech možných rizik, které mohou nastat. Controlling zaujímá určitý strategický a operativní pohled na podnik, jehož cílem je zajištění dlouhodobých cílů podniku. Baťa svým přístupem k vzdělávání se, procestoval celou řadu zemí, kde se inspiroval moderní výrobou. Baťovy přínosy, které načerpal na poznávacích cestách, tvoří základ moderních směrů řízení. Jeho strategii, ač nepřímo, vidím v moderních směrech Japonského Just in Time, Toyota systém. Smyslem těchto směrů řízení je detailní plánování a vnitropodniková organizace společností. Rozvoj Baťova závodu byl spjat se strategií, ve které byl každý ze zaměstnanců sám jakoby ředitel daného úseku a když bude okrádat závod, tak dozajista bude okrádat hlavně sebe. Způsob kdy každý zaměstnanec neokrádal sebe ani společnost, pomohl rychlému rozvoji výroby a nabývací konkurence schopnosti firmy Baťa.

Základním pilířem úspěchu Baťa a.s. bylo detailní plánování. Každé oddělení mělo přidělený týdenní plán práce a přesnou kalkulaci nákladů. Proces výroby měl stanovenou metodiku a postup výroby a jednotlivé oddělení svou pracovní náplní navazovali na předchozí oddělení, od kterých si nakupovali polotovary. Jelikož si každé oddělení vedlo své vlastní účetnictví, bylo možné detailně kontrolovat, zda se nikdo nesnaží závod okrást, neboť každé oddělení vykazovalo přibližně stejný zisk. Systém výroby zpočátku spočíval ve vyhotovení zboží na zakázku, čímž tento systém eliminoval náklady na uskladnění. Následkem po první světové války došlo k nutnému uskladňování zboží, jelikož klesl odbyt. Tím ale činnost Baťových závodů nekončila. Pracovníci na pobočkách byli školeni nejen na prodej, ale také na opravy bot, pokud nastala reklamáce. Tím se ušetřily náklady za přepravu poškozených bot do závodu a zpět.

Tomáš Baťa byl dle mého názoru velice strategický a inteligentní člověk se schopností empatie, což ho vyneslo do „nezdolných výšin“. Ze svého pozorování a inspirování se z dalekých cest vznikly také realizované projekty, jakými byly např. závodní jídelna ke zlepšení podmínek zaměstnanců, podíl na zisku pro zaměstnance a zcela nový systém odměňování a v neposlední řadě byla založena „Závodní spořitelna“. Právě ona spořitelna sloužila k ukládání finančních prostředků zaměstnanců Baťova koncernu, kterým na jejich příslušné účty byla připisována mzda. Tomáš Baťa měl přehled o všech účtech a pohybech na nich, jelikož byl nutný jeho souhlas k vybírání peněz apod. Ona závodní spořitelna měla pro Tomáše Baťu velmi strategický význam. Díky ní mohl investovat do nových strojů a výstavby nových budov.

Z mého vlastního studování Baťových manažerských schopností, si trůufám tvrdit, že všechny moderní směry řízení stojí na pevných základech postavených Tomášem Baťou. Směry řízení se liší pouze malými odchylkami oproti původnímu směru. Tomáš Baťa byl pokrokový člověk, a nezdráhal se vyzkoušet novinky vládnoucí světem. Díky knižním pramenům jsem sledoval život Tomáše Bati od jeho narození, přes dětství odehrávané v ševcovské dílně, prvních neúspěchů z cest do Vídně, založení rodinné firmy s bratrem Antonínem Baťou a sestrou Annou Baťovou, učení z chybných kroků a umění změnit firmu ze „dna“, misionářské cesty do zahraničních zemí až po vybudování mohutného a světově známého impéria s názvem Baťa. Tomáše Baťu můžeme popsat mnoha slovy, byl to průkopník, bojovník, manager, podnikatel, fenomén a především člověk se srdcem na pravém místě. Samozřejmě na všechny události a osobnosti si musí udělat každý svůj subjektivní názor. Můžete se mnou nesouhlasit, ale já si za svým obrazem o podnikatelském fenoménu Tomáši Baťovi stojím. Snad Vám má bakalářská práce umožní zcela jiný úhel pohledu na podnikatele, než jste doposud znali a pomůže Vám vytvořit si na Tomáše Baťu svůj vlastní názor.

14. CONCLUSION

In my Bachelors thesis, I was trying to describe all of the important milestones from the life of the worlds known entrepreneur Tomáš Baťa. There's no doubt about the bounding of Baťa's system of managing and controlling. Controlling is based on the same concept as the Batas system. The purpose of controlling is the detailed planning of all possible risks that may arise. Controlling occupies a strategic and operational view on the company, aimed at securing long-term business goals. Bata with his approach to education, travelled through many countries, where he got inspired by modern productions. The benefits he gained on his travelling, builds the foundation of modern management guidelines. I see his strategy, though indirectly, in modern directions Japans "Just in time" Toyota system. The purpose of these guidelines is detailed planning, management and internal organization of companies. The development of the Bata factory was linked to the strategy in which each of the employees was the Director of his own department and if he robbed the race, he surely did rob himself. The way where each employee didn't rob himself or society, helped the rapid development of production and competitiveness of the acquiring company Bata.

The main thing that helped Bata to succeed was detailed Planning. Each department was assigned to weekly schedule of work and accurate cost calculations. The production had its own methodology and process of production and individual departments have formed their job descriptions prior to the department, from which they purchased intermediates. Since each department had their own accounting, it was possible to check in detail whether is anyone trying to rob the race, as each department showed approximately the same profit. Production system initially consisted of drawing up a contract for goods, thus the system eliminates the cost of storage. As a consequence of The First World War it was necessary to store the goods, since sales dropped. But that action did not end Bata factories. The staff at branches was trained not only to sell, but also to repair shoes, if there was a complaint. This saved the cost of transporting the broken shoes to the race and back from the race.

In my opinion, Thomas Bata was a very strategic and intelligent man with empathy, which brought him to the "diehard heights". From his observations, and inspirations from distant journeys, he created and also implemented projects such as the canteen, to improve conditions for employees and profit sharing for employees and he invented a brand new reward system, and last but not least, he established "Factory savings Bank". This Bank served Bata's employees as a depositing fund, where their accounts were managed and where the wages were attributed. Tomas Bata had an overview of all accounts and transactions, because his approval for the money collection and etc. was

needed. This "Factory savings Bank" had for Bata strategic meaning. With it he could invest in the new machinery and new buildings.

From my own study of Bata's managerial skills, I dare to say, that all modern driving directions are built on a solid foundations that were made by Tomas Bata. Managing directions differ only in minor deviations from the original direction. Tomas Bata was a progressive man, and he did not hesitate to try the innovations that ruled the world. From the books, I watched the life of Tomas Bata from birth, through childhood in the cobbler's workshop, the first failure trips to Vienna, founding a family business with his brother Antonin and sister Anna Bata Bata, learning from the missteps and art to change the company from the "bottom", missionary trips to foreign countries to building the world-famous Empire called Bata. Tomas Bata can be described in so many words, he was pioneer, fighter, manager, entrepreneur, the phenomenon and mostly a human with a heart on the right place.

15. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BAŤA, Tomáš: *Zámožnost všem*. Zlín: T.A. Baťa, 1926
2. BAŤA, Tomáš: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati: Krajský úřad, 2002, ISBN 80-7318-103-7
3. BAŤA, *Vzdělávací CD*, Marada Capital services, 2001, ISBN 80-968458-3-7
4. BAŤA, Tomáš J.: *Švec pro celý svět*. Praha : Melantrich, 1991. 244 s. Memoáry. ISBN 80-7023-106-8
5. BAŤA, J.A.: *Román života – Román průmyslového města*, Krásná Lípa 2009, ISBN 978-80-87116-06-7
6. CEKOTA, Antonín: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*, Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.
7. CEKOTA, Antonín: *Baťa – Men and Work*, General Editor A. Cekota. Zlín : Baťa, 1935.
8. ČIPERA, Dominik: *Tomáš Baťa (1876-1932)*, Zlín 1942
9. ERDÉLY, E.: *Baťa – švec, který dobyl svět*, Praha 1990
10. EFMERTO VÁ, Marcela. *Elektrotechnika v českých zemích a v Československu do poloviny 20. století: Studie k vývoji elektrotechnických borů*. 1. vydání. Praha: Libri, 1999. 211 s. ISBN 80-85983-99-0
11. HERMANN, Petr, LAZAR, Jaromír. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 1999. ISBN 80-86122-34-4.
12. HOFFMANN, Werner H., Ryjáček, Vít, Slovák, Tomáš. *Koncepce, funkce, instituce controllingu - úvod*. Praha : Controller-Institut, 1999. Materiály ke školení
13. HORVATH, P. *Controlling k podpoře vedení podniku. Účetnictví*. 1995, č. 4.
14. IVANOV, Miroslav: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*, Vizovice 1998, G4023-1
15. KUDZBEL, Marek: *Baťa: hospodářský zázrak*, 1. vydanie. Marianka : Marada Capital Services 2001(a), ISBN 80-968458-1-0
16. KUDZBEL, Marek: *Baťův systém řízení*, 1. vydanie. Marianka : Marada Capital Services 2001(b), 96 s. ISBN 80-968458-2-9.

17. KŘEČEK, Stanislav, *Pracoval jsem u Baťů*, Praha 1992, 241 s.
18. LEHÁR, Bohumil: *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*, Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960, 298 s.
19. MIESBACH, A.: *Baťovy závody, jejich vývoj a zásady*, Zlín 1945, 50 s.
20. PAGÁČ J.: *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*, Praha Merkur 1926, 328 s.
21. POCHYLÝ, Jaroslav: *Baťova průmyslová demokracie*, Praha 1990, 134 s., JC1945/3
22. RYBKA, Zdeněk: *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*, Praha: in CD TOKO a.s., 1999, ISBN 80-902411-3-1
23. STŘÍTESKÝ, Miroslav: *vůdčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*, Brno : obchodní akademie FDR, 1995, 250 s.
24. ŠEVČEK, Ondřej: *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. Továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938, 1. vydání. České Budějovice : Veduta, Ostrava : Ostravská univerzita, 2009. 412 s. ISBN 978-80-86829-42-5 (Veduta); ISBN 978-80-7368-678-9 (Ostravská univerzita).
25. TRNKA, František: *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba* Praha : East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.
26. TÝŽ, *Ve službách práce a lidu (1919-1944)*, Zlín 1944
27. VAŇHARA, Josef: *Příběh jednoho muže a jednoho města*, Zlín, Nakladatelství : Josef Vaňhara Počet stran : 351 stran
28. VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha : Profess, c1998. ISBN 80-85235-54-4.
29. ZELENÝ, Milan: *Cesta k úspěchu – trvalé hodnoty soustavy Baťa*, 1. vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2001. 58 s. ISBN 80-7318-046-4.
30. *Controllingové nástroje* [online]. Brno : [s.n.], 2010 [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>>.
31. *Consultingplus* [online]. Brno : 2009, 10.9.2010 [cit. 2011-04-26]. *Controlling*. Dostupné z WWW: <<http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>>.
32. HORŇÁKOVÁ, Ladka . *Stavební fórum* [online]. Zlín : KGVU, 2009 [cit. 2011-04-28]. Baťa: export architektury aneb ze Zlína až do Indie. Dostupné z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/13895/bata-export-architektury-aneb-ze-zlina-az-do-indie/>>.

33.MACH, Petr. *Petrmach* [online]. Praha : 2003, 2004 [cit. 2011-04-26]. Alois Rašín a teorie deflační politiky. Dostupné z WWW:
<<http://www.petrmach.cz/cze/prispevek.php?ID=87>>.

34.NOVOTNÝ, Radovan. *Co donutilo Baťu zlevnit boty?. Měsíc* [online]. 2010, 2010, 1, [cit. 2011-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/co-donutilo-batu-zlevnit-boty/>>.

35.RYŠAVÝ, Vítězslav. *Zlin.estranky* [online]. Zlín : 2008, 2010 [cit. 2011-04-26]. Baťovské formy organizace práce a odměňování . Dostupné z WWW:
<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/batovske-formy-organisace-prace-a-odmenovani.html>.

36.TRNKA, František. *API* [online]. 2010 [cit. 2011-04-28]. Tomáš Baťa a dnešek. Dostupné z WWW: <<http://e-api.cz/page/70107.tomas-bata-a-dnesek/>>.

37.VRBÍK, Stanislav. *IDnes* [online]. Praha : 2009, 20.7.2009 [cit. 2011-04-26]. Jak Baťa překonal hospodářskou krizi v r. 1922. Dostupné z WWW:
<<http://vrbik.blog.idnes.cz/c/93694/Jak-Bata-prekonal-hospodarskou-krizi-v-r-1922.html>>.

38.*Zlínské stránky* [online]. Zlín : 1989 [cit. 2011-04-28]. Historie promlouvá. Dostupné z WWW: <<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/historie-promlouva.html>>.

39.životopis Tomáše Bati. *Blog*. 2007, 1, s. 1. Dostupný také z WWW:
<<http://kacuskylblogisek.blog.cz/0707/zivotopis-tomase-bati>>.

16. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tomáš Baťa (3.4.1876 – 12.7.1932)	- 11 -
Obrázek 2: Tragická smrt světového podnikatele.....	- 13 -
Obrázek 3: Reklama označující výrazné zlevnění obuvi	- 54 -
Obrázek 4: Obchodní dům na Václavském náměstí	- 55 -
Obrázek 5: Controlling ve štábní pozici	- 62 -
Obrázek 6: Controlling v liniovém oddělení	- 63 -
Obrázek 7: Controlling jako průřezová funkce.....	- 63 -

17. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad týdenního výpočtu ztráty a zisku.....	- 30 -
Tabulka 2: Úspory zaměstnanců 1927 až 1937	- 34 -
Tabulka 3: Průměrné mzdy v Baťově závodě.....	- 38 -
Tabulka 4: Prodej obuvi od roku 1930 do roku 1932	- 45 -
Tabulka 5: Počet postavených bud v letech 1924 – 1930	- 46 -
Tabulka 6: Podíl firmy Baťa na vývozu veškeré obuvi z ČSR	- 47 -
Tabulka 7: Přehled počtů studentů na škole.....	- 50 -
Tabulka 8: Nástroje operativního controllingu	- 60 -
Tabulka 9: Nástroje strategického controllingu.....	- 61 -