

Analýza filozofie podnikání jako služby veřejnosti

Josef Biernát

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef BIERNÁT**
Osobní číslo: **M08016**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza filozofie podnikání jako služby veřejnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum informačních zdrojů a zpracujte rešerši, týkající se filozofie podnikání.

II. Praktická část

- Analyzujte důležitost služby lidem, jako jednoho z pilířů Baťovského podnikatelského příkladu.
- Proveďte dotazníkové šetření a zjistěte vnímání Baťovského odkazu v dnešní podnikatelské sféře. Výsledky výzkumu zhodnoťte a okomentujte.
- Formulujte závěry a doporučení pro současné podniky v České republice.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
[2] DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
[3] LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště : Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
[4] RYBKA, Zdeněk. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. 2. vyd. Zlín : Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.
[5] SEDLÁČEK, Tomáš. Ekonomie dobra a zla : po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi. 1. vyd. Praha : 65. pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 4. dubna 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2011

Ve Zlíně dne 4. dubna 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 5.5.2011

Bim 11

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o filozofii podnikání jako služby veřejnosti. Teoretická část je zaměřena na popis samotného podnikání a s ním spojených pojmů jako podnikatelská filozofie, cíle a motivace. Praktická část přináší analýzu využití filozofie podnikání jako služby veřejnosti ve firmě Baťa v první polovině dvacátého století. Praktická část také obsahuje výsledky dotazníkového průzkumu, který byl zaměřen na podnikatelskou filozofii a vnímání Baťovského odkazu u současných českých podnikatelů. Završením praktické části je identifikace důležitosti služby veřejnosti v dnešní době, po níž následuje doporučení pro firmy a podnikatele, vyplývající z celé práce.

Klíčová slova: Filozofie podnikání, podnikatelské cíle, podnikatelská motivace, zájmové skupiny, Baťovský podnikatelský příklad, služba veřejnosti.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with business philosophy as a service to society. The theoretic section is focused on the description of the business itself and its related terms, e. g. the business philosophy, aims and the motivation. The analytic section introduces into the analysis of usage of business philosophy as a service to society in the Bata Shoe Company in the first half of the twentieth century. This analytic section also contains the results of a questionnaire survey which was concentrated on the business philosophy and perception of Bata's heritage among present Czech entrepreneurs. The analytic section is completed by the identification of the importance of service to present society followed by recommendation to companies and entrepreneurs, which results from the thesis.

Keywords: Business philosophy, business aims, business motivation, stakeholders, Bata's business example, the service to society.

Na tomto místě chci srdečně poděkovat Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D., nejen za cenné rady a podněty při vedení mé bakalářské práce, ale hlavně za to, že jsem se díky ní mohl seznámit s Baťovským stylem řízení i myšlení.

Můj dík patří rovněž paní Vlastě Palisové, neboť bez jejích vzpomínek, při kterých jsme se oba vraceli časem do dob Baťovského Zlína, by tato bakalářská práce nebyla tím, čím je.

Motto:

„Moje práce má jeden účel: službu životu. Jsem nadšen životem. Miluji život. Přál bych si žít jej desetkrát po sobě beze změny nebo za každých podmínek. Přál bych si mít deset synů. Ne abych mohl mezi ně rozdělit své jmění, ale abych je naučil žít a pracovat. Nyní jich mám tisíce, třeba jenom jeden z nich nese moje jméno. A nejlepší z nich dostane moje housle. Ovšem, ne k tomu, aby na ně hrál sobě, nýbrž jiným.“ [3, s. 171 - 172]

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HISTORIE A POPIS PODNIKÁNÍ	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJETÍ PODNIKÁNÍ.....	15
1.2 TYPY PODNIKÁNÍ.....	16
1.2.1 Podnikání jako životní styl.....	16
1.2.2 Zdrženlivé podnikání	16
1.2.3 Nadějné podnikání	16
1.2.4 Podnikání s potenciálem vysokého růstu	17
1.2.5 Revoluční podnikání	17
2 CÍLE A FILOZOFIE PODNIKÁNÍ	18
2.1 CÍLE PODNIKÁNÍ DLE STAKEHOLDERS	18
2.1.1 Cíle podnikání z pohledu vlastníků podniku.....	18
2.1.2 Cíle podnikání z pohledu zaměstnanců.....	19
2.1.3 Cíle podnikání z pohledu zákazníků	20
2.1.4 Cíle podnikání z pohledu dodavatelů.....	20
2.1.5 Cíle podnikání z pohledu státu, místních samospráv a komunit.....	20
2.2 CÍLE PODNIKU – ODBORNÝ EKONOMICKÝ POHLED	21
2.3 PODNIKATELSKÁ MOTIVACE.....	22
2.4 PODNIKATELSKÁ FILOZOFIE TOMÁŠE BATI	25
2.5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	27
2.5.1 Vývoj CSR	27
2.5.2 Principy a pilíře CSR	30
2.5.3 Přínosy CSR	30
2.5.4 Limity CSR	31
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
4 CÍLE A METODIKA PRÁCE	33
4.1 HLAVNÍ CÍL	33
4.2 DÍLČÍ CÍLE	33
4.3 POUŽITÉ METODY	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 BAŤOVSKÁ FILOZOFIE PODNIKÁNÍ A SLUŽBA VEŘEJNOSTI	36
5.1 SLUŽBA ZÁKAZNÍKŮM.....	37
5.1.1 Kampaň „Baťa drtí drahotu“	38
5.2 SLUŽBA ZAMĚSTNANCŮM.....	41
5.3 SLUŽBA SPOLUOBČANŮM A STÁTU.....	43
5.3.1 Budujme stát.....	47

5.4	SVĚDECTVÍ A DŮKAZY	48
5.5	ČESKÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ	50
6	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM – DNEŠNÍ PODNIKÁNÍ A BAŤOVSKÝ PŘÍKLAD.....	52
6.1	IDENTIFIKACE ZKOUMANÉ PŘÍLEŽITOSTI	52
6.1.1	Cíle průzkumu	52
6.1.2	Hypotézy	52
6.2	PROJEKTOVÝ PLÁN PRŮZKUMU	52
6.2.1	Časový harmonogram dotazníkového šetření	54
6.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	54
6.3.1	Identifikace získaných odpovědí.....	55
6.4	SHRNUTÍ PRŮZKUMU	69
7	POTŘEBA SLUŽBY VEŘEJNOSTI DNES.....	71
7.1	SLUŽBA VEŘEJNOSTI V OBDOBÍ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE	71
7.2	SLUŽBA VEŘEJNOSTI V KAŽDODENNÍM ŽIVOTĚ	73
8	DOPORUČENÍ PRO PODNIKATELE A FIRMY	76
8.1	DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE VZTAHŮ FIRMY K ZÁJMOVÝM SKUPINÁM.....	76
8.1.1	Doporučení pro vztah majitelů a podnikatelů k firmě	76
8.1.2	Doporučení pro vztah firmy k zaměstnancům (spolupracovníkům).....	76
8.1.3	Doporučení pro vztah firmy k zákazníkům.....	77
8.1.4	Doporučení pro vztah firmy k místním komunitám a státu	78
8.2	DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE SJEDNOCENÍ CÍLŮ	78
	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Podnikatel, podnik, firma... Dnes, na počátku třetího tisíciletí, snad ani nelze prožít den, během kterého bychom se s těmito slovy nesešli. K tomu, aby nás výše zmíněné pojmy oslovily, totiž nemusíme sledovat televizní zpravodajství či pročítat noviny, dokonce ani nemusíme být připojeni k internetu. Stačí se jenom rozhlédnout kolem sebe při cestě do školy či zaměstnání, při práci samotné, nebo i během trávení našeho volného času. Vlastně pro to stačí jenom jedno – žít.

Podnikatelská sféra naše životy nevyhnutelně ovlivňuje. Ať už přímo – jako zaměstnanec, zákazník apod., nebo nepřímo – jako občan státu, mezi jehož významné příjmy patří daně a odvody firem.

Na podnikatelích mne vždy fascinoval zejména jeden faktor. Co tyto lidi vede k tomu, že vykoučí z řady ostatních, kteří se spokojí se zaměstnáním, které jim bylo „společností přiděleno“ a sami se stanou zaměstnavateli, průkopníky, kteří prosazují vlastní myšlenky? Tímto v žádném případě nechci znevažovat práci všech „nepodnikatelů,“ která je bezesporu velice důležitá. Každý člověk je přece individuální osobnost s jinými potřebami, ale i přáními a touhami. A to je dobře. Vraťme se však k vyřčené, avšak (prozatím) nezodpovězené otázce. Je oním hnacím motorem odvaha? Seberealizace? Nebo vše můžeme vysvětlit triviálně pomocí teorie neviditelné ruky trhu, podle níž se sobectví jednotlivce mění ve společenské dobro? Co když je tím motivačním faktorem také služba veřejnosti, touha měnit tento svět alespoň trochu k lepšímu? A může se takové podnikání vůbec vyplatit?

Jak dobře vidíme, místo jednoduché odpovědi se nám dostalo mnoha složitých otázek. A to je hlavním příčinou, proč jsem si pro svoji bakalářskou práci vybral právě téma Analýza filozofie podnikání jako služby veřejnosti.

Mám-li být upřímný, nevím, zda se mi podaří na všechny otázky najít uspokojivé odpovědi. A pokud ano, určitě k nim nebude vést jednoduchá cesta. Já však věřím, že výsledek této práce bude skutečným přínosem. Na mysli mi nyní vyvstává jedno z mých oblíbených Baťovských hesel: „*Kdo nechce – nedokáže!*“ [1, s. 28]

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické části, jsou popisovány historie, pojetí a typy podnikání, dále pak různé pohledy na podnikatelskou filozofii, zahrnující motivaci a cíle. Závěr této části je věnován shrnutí teoretické části, použitým metodám a cílům práce.

Praktická část je zaměřena na analýzu podnikatelského příkladu Tomáše Bati, po níž následuje rozbor dotazníkového průzkumu, který byl proveden mezi podnikateli. V předposlední kapitole je analyzován příklad neodpovědného podnikatelského chování v době světové hospodářské krize a v kapitole poslední jsou uvedeny doporučení pro podnikatele a firmy, vyplývající z bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE A POPIS PODNIKÁNÍ

Potřeba zkoumat a popisovat věci, činnosti a děje, které nás obklopují, je snad stejně stará jako lidstvo samotné. Ani podnikání v tomto směru nezůstalo výjimkou. Do zkoumání podnikání, podnikatelů, podniků i firem¹ a všeho kolem nich se pustila řada lidí. Od laiků až po největší odborníky. Od lidí, kteří podnikat nikdy ani nezkusili, až po podnikatele samotné, ať už byli úspěšní či nikoliv. Všechny spojovalo jedno – úsilí odpovědět na otázky podobné těm, které byly položeny v úvodu.

Tak vzniklo obrovské množství teoretických materiálů. A právě studium některých z nich je základem, prostřednictvím kterého snadněji porozumíme problematice, kterou se bude zabývat zejména praktická část.

Pokud bychom chtěli podnikání poznat od jeho úplných počátků, museli bychom začít u raných dějin. Konkrétně v době, kdy byla splněna podmínka dělby práce – tudíž člověk vyráběl díky efektivitě práce více, než sám spotřeboval. Druhou podmínkou byla potřeba věcí, které sám nevyráběl. Právě tady můžeme najít kořeny podnikání, které v průběhu dějin pochopitelně prošlo obrovským vývojem. Avšak základ – podnikatelská idea – se už nikdy zcela nezměnila.

Co se týče teorie podnikání, dodnes není jasné, kdo podnikání jako takové popsal jako první. Přesto v dějinách podnikání můžeme najít velice zajímavé a cenné poznatky.

Profesor **Robert Hisrich**, autor či spoluautor 26ti knih a více než 350ti odborných článků z oblasti ekonomie a rovněž držitel mnoha ocenění za svoji činnost, se pokusil popsat vývoj podnikání v historických souvislostech. Samotné slovo *entrepreneur* (podnikatel) se objevuje ve francouzštině v období středověku. V této době znamenalo především *zprostředkovatel, osoba, která odpovídá za projekt*. Až do 17. století se zmíněné slovo vyskytovalo především ve vojenské sféře. Tehdy je začala používat i široká veřejnost a začalo být spojováno s rizikem, plynoucím z určitého kontraktu. [28], [39]

¹ Zatímco pojem firma označuje společnost, tedy nehmotný statek, podnikem rozumíme hromadnou věc, složenou z hmotných, nehmotných a osobních složek. [56]

V této práci je používán především pojem firma.

V 18. století došlo k důležitému zlomu v chápání podnikání. Způsobil jej irsko-francouzský finančník **Richard Cantillon**, objevitel tzv. *Cantillonova efektu*,² který poprvé oddělil termíny *podnikatel* (osoba, která nese riziko) a pojem *rentiér* (osoba, která pouze poskytuje kapitál za úrok). V roce 1797 přidal **Beaudeau** k definici podnikatele také činnosti *plánování, dohlížení, organizování a vlastnění* určitého projektu. O pět let později pak **Jean Baptiste Say**, představitel francouzské klasické ekonomie, separoval *podnikatelský zisk* od zisku, který plyne z vlastnictví kapitálu. V osmdesátých letech 19. století obdobnou myšlenku hájil v USA **Francis Walker**, když odlišoval osoby poskytující zdroje za cenu – úrok od osob, které *dosahují zisku prostřednictvím svých podnikatelských dovedností*. [28], [42]

Pro doplnění je třeba ještě uvést, že pojem *firma* má svůj původ v latinském slově *firmare*, jehož význam byl *upevnit* nebo *podepsat*. [44]

V první polovině 20. století rozvinul **Josef Alois Schumpeter**, ekonom a politolog českého původu hypotézu, že *inovace*, které posouvají ekonomiku kupředu, pocházejí právě od podnikatelů. Co se týče druhé poloviny 20. století, podobné názory zastával také **Peter Drucker**, považovaný za největšího odborníka v oblasti managementu. Tento autor se mimo jiné zabývá také *etikou* v podnikatelském prostředí. **Albert Shapero** v osmdesátých letech 20. století prohlašoval, že podnikatel musí mít *iniciativu* a myslet i na možný neúspěch. Zdůrazňuje také, že kromě *ekonomických mechanismů* ovlivňuje podnikatel také *mechanismy sociální*. Tyto souvislosti jsou typické pro konec 20. a začátek 21. století a více či méně úspěšné pokusy o aplikaci principu *trvale udržitelného rozvoje*, který zahrnuje rovnováhu v sociální, environmentální a ekonomické oblasti. [28], [38], [43]

Pokud bychom dnes pojem podnikání hledali v Obchodním zákoníku, přesněji v Zákoně č. 513/1991 Sb., nalezneme tuto definici: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ [36]

² Jestliže se peníze dostávají k chudším lidem, jsou místo spoření (jak k tomu dochází u bohatších lidí) utráceny. Při tomto zvyšování poptávky se zvyšuje také cenová hladina. [9]

Co se týče cílů, kterých má podnik dosahovat, často se dočítáme, že: „*Všechny podniky mají společný jeden obecný cíl. Tím je uspokojivá výnosnost kapitálu při trvale příznivé platební schopnosti a při zachování dlouhodobé existence a dále snaha o zajištění dlouhodobého rozvoje podniku.*“ [25, s. 8]

Na první pohled tedy v uvedených citacích nikde službu veřejnosti nevidíme. Bylo by však chybou, pokud bychom ji už teď zcela vyloučili, protože se i zde možná nepřímo vyskytuje, k čemuž se dostaneme později.

Uvedené definice podnikání jsou odborné, zejména z ekonomického či právního hlediska. Cenou za tuto odbornost (a zároveň srozumitelnost, která je také velmi důležitá) je striktnost. Ani jedna z těchto dvou definic nám neudává, jaký má být vztah podniku či podnikatele k okolí, které ho obklopuje.

Z těchto důvodů si dovolím uvést ještě jednu definici. Je sice obecnější, avšak dle mého názoru geniálně ukazuje také na vztah okolí (veřejnosti i státu) k podnikatelům a firmám. V roce 1940 ji při jednom ze svých setkání s občany pronesl tehdejší ministerský předseda Velké Británie, Winston Churchill: „*Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.*“ [28, s. 30]

1.1 Základní pojetí podnikání

Podnikání nepatří mezi zcela jednoznačné pojmy a lze jej chápat několika způsoby. Pokud hovoříme o **podnikání jako o procesu**, hlavní roli zde hraje činnost. Principem tohoto pojetí je, jednoduše řečeno, vytváření něčeho nového. Tím podnikatel obohacuje své okolí (a v ideálním případě také sám sebe). Nová hodnota, kterou podnikatel vytvořil, může mít formu finanční, ale i nefinanční. Pochopitelně je zde mnoho důležitých faktorů, mezi nimi například prostředky, které má daný podnikatel k dispozici pro vytváření přidané hodnoty. **Podnikání** lze brát také **jako přístup**, a to ke svému okolí a životu. V tomto případě se vlastně jedná o metodu. Z běžného života známe slovo *podnikavý*. Tento výraz zachycuje znaky, které daný subjekt (firma, podnikatel) má. Kromě vytváření něčeho nového sem patří také stanovování si cílů a určování si prostředků k jejich dosažení, vlastní iniciativa, ale také uznávání odpovědnosti a rizika. Třetím a posledním ze základních pojetí podnikání je **hodnotová orientace**. Ta znamená hodnoty a postoje, jejichž souhrn bývá někdy označován také jako *podnikatelský duch*. [28]

1.2 Typy podnikání

Typy podnikání se liší zejména **vizí** konkrétních podnikatelů. Ta je také určujícím faktorem pro hmotné i nehmotné prostředky, prostřednictvím nichž má být určitá vize splněna. Následující rozčlenění typů podnikání vzniklo z výzkumu 500ti společností a definoval jej profesor Amar Bhidé, vyučující obchod a podnikání na Kolumbijské univerzitě v USA. [28], [35]

1.2.1 Podnikání jako životní styl

Do této kategorie spadá část malých podnikatelů. Jejich výdělek je stejný a někdy i dokonce nižší, než kdyby se stali zaměstnanci. Podnikání je však jejich životním stylem. S trochou nadsázky lze říci, že to jim stačí ke štěstí. Nepočítají s výrazným rozšiřováním jejich firmy nebo živnosti, neboť by tím vzrostla jejich časová zaneprázdněnost a tím by se snížil efekt svobody, pramenící právě z toho, že podnikají. Zaměřují se na lokální trh, který jim zajišťuje pokrytí nákladů a tvorbu přiměřeného zisku. Jako příklad můžeme uvést pekaře, který provozuje malou pekárnu v místě svého bydliště. [28]

1.2.2 Zdrženlivé podnikání

Podnikatel provozující tento typ podnikání dosahuje vyššího zisku, než tomu bylo v prvním případě. Také jeho podnik nebo živnost jsou trochu větší. Záměrně však zůstává pouze ve svém regionu, ze kterého neexpanduje. K tomu ho může vést více příčin – například si nevěří, že by mohl uspět ve více konkurenčním prostředí. Do této kategorie spadá také pojem *nedopatřený růst*. V našem příkladu může tato situace nastat, pokud se v širším okolí rozkřikne, že onen pekař prodává vysoce kvalitní zboží za nízké ceny. Následný nárůst poptávky posléze donutí pekaře zvýšit výrobu, aniž by to bylo jeho součástí jeho předchozích plánů. [28]

1.2.3 Nadějně podnikání

Pro nadějně podnikání je typické, že podnikatel má touhu stát se nejsilnějším subjektem menšího trhu. Tomu odpovídá i uplatňování agresivnějších strategií než tomu bylo u výše uvedených typů. Tím chce dosáhnout získání nových a udržení si současných zákazníků. Podnikatel však nezkouší expandovat na větší trh, než je jeho vlastní regionální. Důvodem

je obava, že velcí konkurenti jsou pro něj a jeho podnik příliš velkým soustem. Pro tento typ je dále charakteristická nedůvěra k cizímu kapitálu. [28]

1.2.4 Podnikání s potenciálem vysokého růstu

Mezi klíčové činnosti, kterými se podnikatelé tohoto typu zabývají, patří analýza trhu. Tito podnikatelé hledají vhodnou příležitost – skulinu na trhu, která se stane jejich vstupní branou na trh. Tady musí počítat se silnou konkurencí, a proto jsou firmy tohoto typu takřka výhradně řízeny profesionálním vedením. Je zde snaha o zcela nové a významné inovace, díky kterým vzniknou pro firmu nové trhy. Existuje však jen malý počet podnikatelů spadajících do této charakteristiky. [28]

1.2.5 Revoluční podnikání

Zde už se nejedná o zcela novou inovaci, ale přímo o nový produkt, případně **celý koncept**. Zkrátka – přijít jako první s něčím úplně novým, co takovému podnikateli zaručí otevření obrovského trhu takovou rychlostí, že konkurence nestihne zareagovat. Osobnosti tohoto typu se objevují výjimečně a zpravidla se po úspěchu stávají známé po celém světě. Zcela jasným příkladem je Bill Gates, zakladatel Microsoftu. Nejnovější osobností je pak jistě Mark Zuckerberg, tvůrce sociální sítě Facebook. [28]

2 CÍLE A FILOZOFIE PODNIKÁNÍ

„Bylo to o jarmarku v Hradišti. Otec stál v kruhu mezi ostatními ševci a za rozhovoru povídá, ukazuje na komín Mayova cukrovaru: „Takový komín budou mít jednou moji chlapci.“ Byl špatný jarmark, žádný neměl v kapse groše... Ševci se shrkli okolo otce a jali se mu spílat a dělat si z něj posměšky. Měl jsem o něj strach i zlost, pro jeho nerozvážná slova. Ale otec nepoklesl na mysli a ševci bručíce, rozešli se ku svým stánkům. Toho času nebylo ještě tolik komínů jako nyní. V kraji, známém našim trhovcům, byly dva komíny: hradištský a napajedelský. Hradištský patřil Mayům, bohatým a vznešeným židům, a druhý hraběti Baltazziovi. Nebylo slyšet, že by se nějaký obyčejný člověk, jmenovitě českého původu, či jak my říkali moravského, byl něčeho takového odvážil. Proto to pobouření...“
[3, s. 13]

Předcházející text je jednou ze vzpomínek Tomáše Bati na své dětství.

Každý podnikatel má svoji vlastní podnikatelskou filozofii, odvíjející se od hodnot, které vyznává. S nimi úzce souvisejí cíle, kterých chce svým podnikáním dosáhnout, i prostředky, které k tomu používá.

Právě **cíl**, který si podnikatel stanovil, se stává velice silnou **motivací**. Dle definice z psychologie je motivace: *„pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje.“* [20, s. 116]

Podnikatel, resp. jeho podnik, však není izolovaný objekt, ale naopak je se svým okolím propojen. I proto se chci nyní zaměřit na cíle podnikání z pohledů interních i externích zájmových skupin, známých také jako **stakeholders**.

2.1 Cíle podnikání dle stakeholders

2.1.1 Cíle podnikání z pohledu vlastníků podniku

Je důležité rozlišit, zda je vlastníkem podniku podnikatel (skupina podnikatelů), nebo akcionáři, vlastníci podnik prostřednictvím akcií.

Co se týče prvního případu, nejběžnějším cílem pro započetí podnikání je vidina **získání finančních prostředků** v budoucnosti. Z uvedených typů podnikání je zřejmé, že zdaleka ne každý podnikatel je ochoten hnát se za čím dál vyšším ziskem a obětovat této snaze vše. Na druhou stranu, jen stěží si lze představit člověka, který provozuje dlouhodobě ztrátovou

podnikatelskou činnost, obzvláště pokud je podnikání jediným finančním zdrojem pro něj, a případně pro jeho rodinu. Ať už se nám to líbí nebo ne, peníze pro svůj život potřebujeme. Obecně lze říci, že cílem podnikatele je **ziskovost a tržní hodnota firmy**. Konkrétněji se ekonomickému pojetí cílů budu věnovat v samostatné podkapitole.

Zejména větší firmy, jež mají právní formu akciových společností, vlastní prostřednictvím podílu na základním kapitálu, tedy **akciemi**, akcionáři. Pojmy jako akciové vlastnictví vyvolávají dodnes rozporuplné reakce, především díky kuponové privatizaci:

„Ukázalo se, že někteří noví vlastníci, nakupující, resp. spravující akcie firem, nemají zájem na jejich rozvoji a trvalé prosperitě, ale na výhodném prodeji akcií třetím osobám nebo institucím. Teprve relativně stabilní vlastníci (akcionáři), přistupující k podnikům z pozice dlouhodobého vlastníka, mohou zajistit restrukturalizaci firem, což je intelektuálně, manažersky, technicky i sociálně velmi náročný proces.“ [30, s. 9]

Akcionáři požadují pravidelné a co nejvyšší dividendy (podle stejného principu jako jiní investoři či věřitelé, kteří se snaží o co nejvyšší rentabilitu financí, kterých se krátkodobě vzdali), přitom by ale měli také pamatovat na růst tržní hodnoty firmy.

2.1.2 Cíle podnikání z pohledu zaměstnanců

Zaměstnanci patří k největším skupinám *interních stakeholderů*. Mezi jejich priority patří například **maximalizace mezd a dobré pracovní podmínky**. V dnešní době je také vysoce ceněným faktorem **jistota trvalého pracovního poměru**, jejíž hodnota ještě stoupla s nástupem hospodářské krize, která se stala příčinou růstu nezaměstnanosti. Hospodářský výsledek firmy by jejím zaměstnancům v žádném případě neměl být lhostejný. K tomu slouží nástroje, jako například **podíl na zisku a ztrátě**. V současnosti je tento nástroj uplatňován zejména pro manažery (obecně vedoucí pracovníky), kteří při rozdělování zájmových skupin někdy tvoří samostatnou skupinu. Je to dáno zejména tím, že část svých zájmů (růst hodnoty firmy a jejího tržního podílu, hospodářský výsledek) sdílí s vlastníky podniku. Tento fakt platí především díky zmíněnému podílu na zisku a ztrátě. Jest otázkou, do jaké míry je tento nástroj vhodné uplatnit i na nižší pozice, jako jsou například řadoví dělníci. Pravdou zůstává, že u firmy Baťa se to v období První republiky podařilo, což mělo za následek výrazný hospodářský růst celé firmy. [33]

2.1.3 Cíle podnikání z pohledu zákazníků

V podmínkách tržní ekonomiky je zákazník pro firmu naprosto klíčový. Je to totiž právě on, kdo dá výrobku či službě (dále jen obecně výrobku) konečné a **nejdůležitější hodnocení** – a to svým rozhodnutím výrobek **koupit** nebo **nekoupit**. Dle mého názoru je hlas spotřebitele pro firmu v tržní ekonomice stejně důležitý, jako hlas voliče pro politickou stranu v demokratickém systému. Ve zdravém konkurenčním prostředí tak zákazníci vlastně volí firmy, které budou dosahovat díky tržbám zisku, a tudíž zůstanou na trhu.

Při výběru se zákazník orientuje zejména podle dvou kritérií. Prvním je *hodnota*, kterou určuje předpokládaná velikost užitku, který si zákazník nákupem výrobku zajistí. Druhým kritériem je *cena*, kterou je zákazník za daný výrobek ochoten zaplatit. Je logické, že přirozenou snahou zákazníka je získat co největší užitek za co nejnižší cenu. To platí jak pro zákazníka, kupující si jeden výrobek v maloobchodě, tak i pro odběratele, který nakupuje ve velkém a výrobky použije buď jako polotovary k další výrobě, nebo jako zboží pro prodej a následnou konečnou spotřebu. [33]

2.1.4 Cíle podnikání z pohledu dodavatelů

„Dodavatelé jsou externí zájmovou skupinou, se kterou podnik vytvořil obchodní vztahy za účelem zabezpečení zdrojů pro tvorbu výkonu podniku.“ [8, s. 90]

Firma si vybírá své dodavatele podobně, jako si zákazník vybírá obchod, ve kterém bude nakupovat. Rozhodující mohou být *předchozí zkušenosti a obchodní podmínky* (cena, případné zvýhodnění, dodací podmínky atd.). Dodavatele firma člení na hlavní a vedlejší. Firma by neměla být závislá pouze na jednom dodavateli, jehož potíže by se ihned přenesly na ni. V praxi, obzvláště u vysoce specializovaných provozů (například atomové elektrárny) je to však téměř nemožné. [8]

Dodavatelé se pochopitelně snaží (ostatně jako každá jiná firma) o uzavření kontraktů za co **nejvyšší ceny** a současně o **trvalost** těchto obchodních partnerství.

2.1.5 Cíle podnikání z pohledu státu, místních samospráv a komunit

Snad každý vyspělý stát se snaží (nebo možná přesněji, měl by mít snahu) na své území přilákat zahraniční investory a také vybudovat zázemí pro domácí firmy. Firmy jsou pro stát důležité hlavně ze dvou hledisek. Prvním hlediskem jsou **daně**, které firmy odvá-

dějí do státního rozpočtu. Důležitost tohoto faktu je na první pohled patrná. Prostřednictvím daňových úlev se ale státy v některých případech této výhody částečně či úplně vzdávají. A to díky druhému hledisku – firmy totiž **zaměstnávají občany** daného státu. Zaměstnanost (nebo alespoň sliby, které se jí týkají), bývají jednou z nejsilnějších zbraní předvolebních politických kampaní. Člověk, který je nedobrovolně nezaměstnaný, nebo pracuje ve špatných pracovních podmínkách při velmi nízké mzdě, bude stěží spokojen s vládou daného státu. Zájmem státu je tedy umožnit na svém území podnikatelům budování a rozvoj svých firem, pokud je to v souladu s veřejným míněním. Kupříkladu, na prolomení těžebních limitů pro uhlí je stát kvůli obrovské veřejné nepopularitě ochoten přistoupit až při nebezpečí energetické krize, hrozící z nedostatku zdrojů. [30], [33]

Místní komunity, tedy lidé žijící na daném místě, chtějí výhody pramenící z blízkosti firem (například výborná dopravní infrastruktura, možnost zaměstnání). V některých případech jsou však zájmy státních orgánů a místních komunit protichůdné. Děje se tak zejména u nově vznikajících průmyslových zón, které budí (někdy zbytečné, ale jindy zcela oprávněné) obavy z nadměrného dopravního zatížení, znečištění životního prostředí a zhoršení místních životních podmínek. Významné jsou proto tradice a pověst, jaké má firma v dané obci, regionu nebo státu. Případně její postoj, komunikace a spolupráce s občany.

2.2 Cíle podniku – odborný ekonomický pohled

V odborné literatuře, zabývající se podnikovou ekonomikou (například Synek a kol. – *Manažerská ekonomika* [29], Kislíngerová a kol. – *Manažerské finance* [17], Synek, Kislíngerová a kol. – *Podniková ekonomika* [30]), bývají běžně uváděny cíle, známé studentům z přednášek a manažerům z finančních analýz. Primární cíl je odvozen dle tzv. teorie firmy.³ Podle ní byla původně považována za primární cíl krátkodobá **maximalizace zisku**. Mezi základní ukazatele patřily statické veličiny z historického účetnictví, jako **celkový zisk** a **ukazatele rentability**. Hospodářství se v mnoha směrech rozvíjelo a původní pojetí primárního cíle začalo být zastaralé. Proto bylo třeba jej upravit o **růst ceny jedné akcie** (platí pro akciové společnosti, obecně pak lze toto kritérium brát jako postupný růst bohat-

³ Cíl je stav budoucnosti, empiricky určený dle hospodářské praxe, ke kterému chceme dojít. Za cíl bývá nejčastěji označována tvorba hodnoty, avšak není zcela jasné, jak tuto hodnotu co nejpřesněji změřit. [16]

ství), ale i **dividendovou politiku**, dále způsob **financování** podniku (použití vlastního a cizího kapitálu). U hodnocení investičních projektů došlo k dynamizaci – začaly být používány hodnotící metody zohledňující faktor času (například *čistá současná hodnota*). Byly vypracovány složité matematické modely (například MVA a EVA), sloužící jako ukazatele maximalizace hodnoty pro vlastníky podniku. [30]

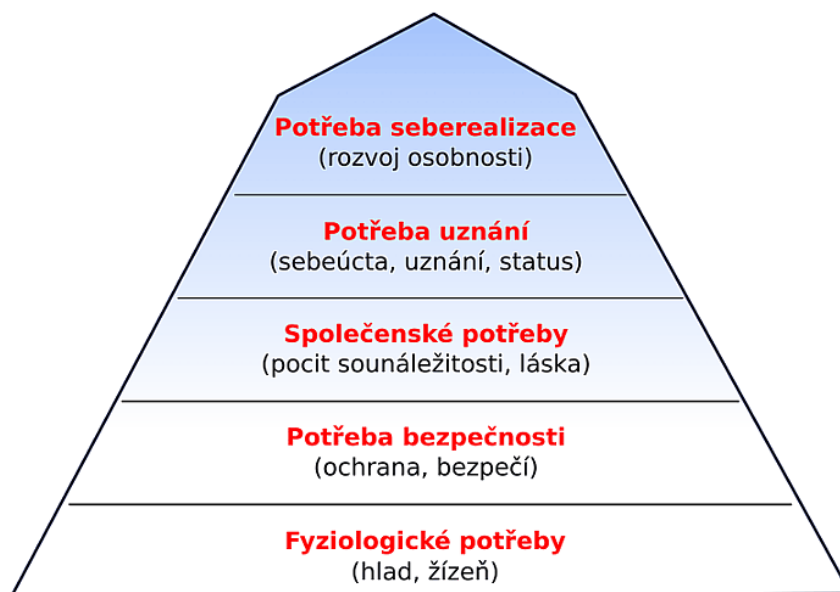
Toto jsou ekonomické cíle, kterých má podnik pro svou zdárnou existenci dosahovat. Tady bychom měli vyjádřit uznání analytikům za jejich snahu a práci, kterou věnovali vytváření výpočtů, prostřednictvím kterých se lze dopracovat k číslům hodnotícím podnik co nejrealněji. Nicméně je třeba konstatovat, že zde stále něco chybí. Něco, co zastřešuje cíle podniku a dává celé jeho existenci smysl. Jistě není náhoda, že Synek v knize *Podniková ekonomika*, hned na začátku kapitoly *Cíle podniku a jeho funkce*, uvádí:

„Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a „sloužily“ všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání.“ [30, s. 58]

Podniky tedy mají „sloužit“ (slovo je uvozovkách proto, že sloužit zde znamená spíše pomáhat než stát se sluhou) všem, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. Do této skupiny patří samozřejmě majitelé, zaměstnanci i zákazníci. Avšak nemělo by se zapomínat ani na veřejnost obecně, neboť právě z obyvatel se postupně stávají členové předešlých tří skupin. **Služba veřejnosti** tedy má své opodstatnění.

2.3 Podnikatelská motivace

Zejména pro nezajištěné podnikatele je **hmotná motivace** velmi důležitá. Je však třeba poznamenat, že bez **nehmotné motivace** dlouhodobě podnikat nelze. Potřeba seberealizace, vytvoření silného podniku s dobrým jménem, ale i uznání za přínos, kterým daný člověk prospívá celé společnosti, jej neustále žene dopředu a krátkodobě dokonce dokáže nahradit i motivaci hmotnou.



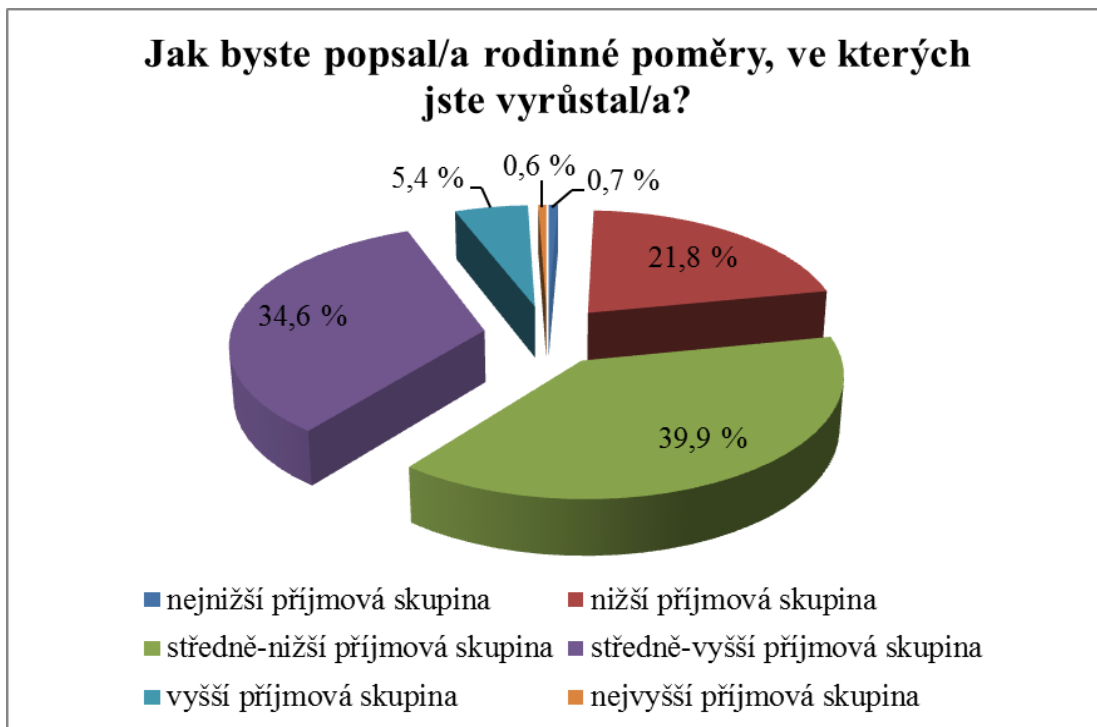
Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb [37]

Vztah mezi hmotnou a nehmotnou motivací k podnikání můžeme nalézt i ve výše zobrazené **Maslowově pyramidě potřeb**. Nemusíme přesně souhlasit s hierarchií potřeb, ale základní princip je dobře viditelný. Pokud potenciální podnikatel trpí hmotnou nouzí, pravděpodobně bude jeho největší motivací získání majetku. Opačný princip vidíme u lidí, kteří mají skvělé hmotné zajištění, a přesto (nebo spíše i proto) je zajímá, jak pomoci svému okolí, neboť v tom mohou spatřovat seberealizaci. Extrémním důkazem tohoto principu jsou například hvězdy Hollywoodu, snažící se zachránit deštné pralesy či pomáhat v rozvojových zemích.

V červenci 2009 vypracoval Kauffman Institut v USA, zabývající se podnikáním, odbornou studii napříč všemi odvětvími. Pro tuto studii byla použita data od 549ti podnikatelů. [58]

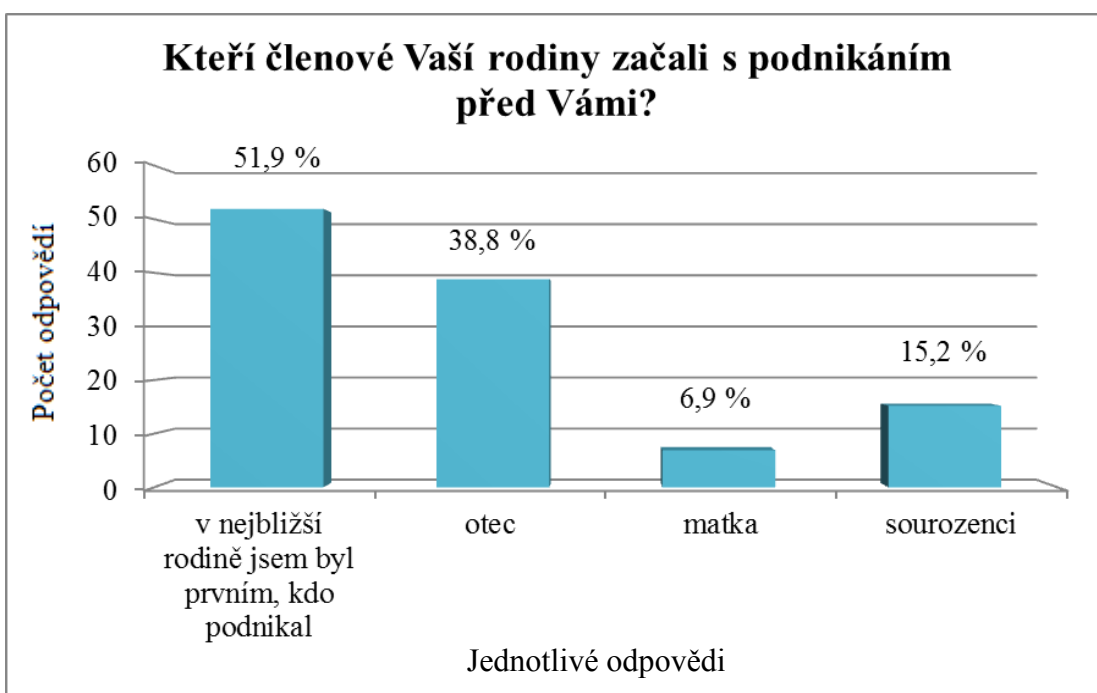
Část zjištěných dat je uvedena v grafech č. 1, 2, 3. Přestože je v USA řada faktorů ovlivňujících podnikání zcela jiná než v ČR (například mentalita národa, ovlivněná zejména novodobou historií), srovnání některých parametrů by jistě mohlo být zajímavé, proto se o něj alespoň částečně pokusím v praktické části bakalářské práce.

Z **grafu č. 1** je patrné, že pouze minimum podnikatelů pochází z velmi chudých nebo velmi bohatých rodin. Naproti tomu většina budoucích zakladatelů nebo vůdců firem vyrůstala v rodinách spadajících do střední třídy. Nejvíce jich pochází ze skupiny tzv. bílých límečků, tedy manuálně nepracující inteligence. [58]



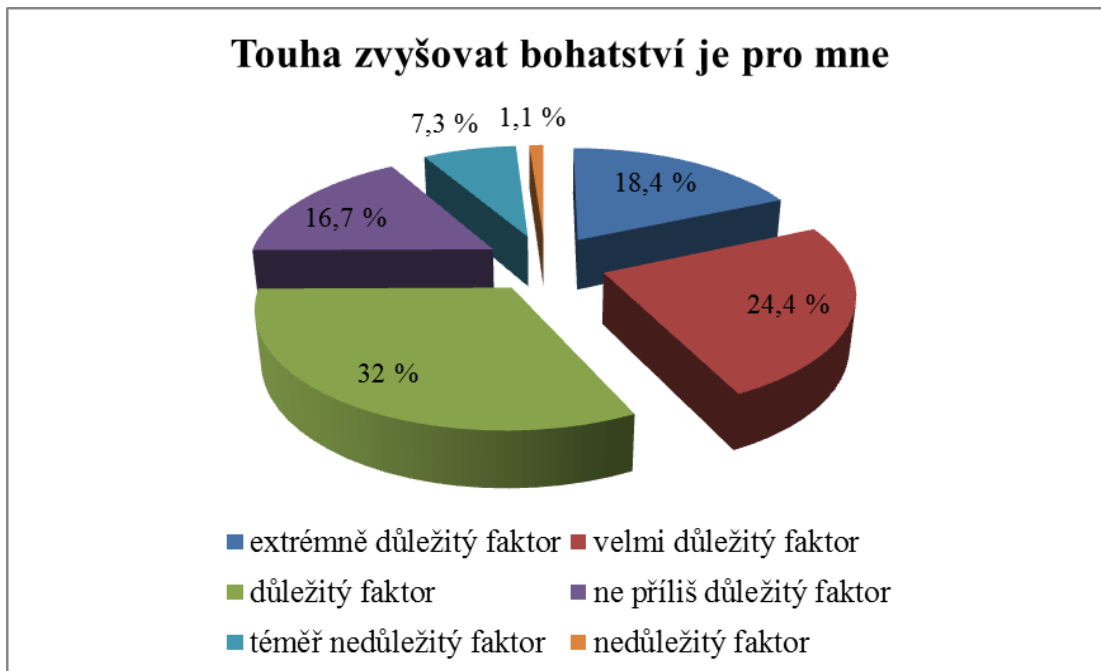
Graf 1: Sociální poměry původních rodin podnikatelů [vlastní zpracování, dle 58]

Graf č. 2 ukazuje, že nadpoloviční většina podnikatelů byla úplně první, kdo v jejich nejbližší rodině začal podnikat. Poměrně vysoké číslo (40 %) zastupuje podnikatele, jejichž otec také podnikal. V některých případech se tak stal vzor rodiče významnou motivací pro volbu budoucího povolání. [58]



Graf 2: První podnikání v rodině [vlastní zpracování, dle 58]

Z grafu č. 3 vyplývá, že hmotná motivace je opravdu významným faktorem pro podnikání, avšak za extrémně důležitou ji považuje pouze 18,4 % dotazovaných podnikatelů. To potvrzuje teorii, která byla uvedena v souvislosti s Maslowovou pyramidou potřeb. [58]



Graf 3: Touha stát se bohatým [vlastní zpracování, dle 58]

2.4 Podnikatelská filozofie Tomáše Bati

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod.“ [3, s. 74]

Dopad podnikatelské filozofie na celou firmu i její okolí lze demonstrovat u Tomáše Bati, jenž se stal opravdovou podnikatelskou legendou.

Samotný vztah firmy Baťa k vybraným zájmovým skupinám je analyzován v praktické části této práce.

Nyní chci zmínit samotnou podnikatelskou či hospodářskou filozofii firmy Baťa, kterou můžeme uceleně shrnout do čtyř zásad:

- **„Podnikání je službou životu.**
- **Práce je službou životu.**
- **Posláním podnikání je služba.**
- **Všichni účastníci procesu musí mít zisk.“** [18, s. 49]

Co se týče první zásady, služba životu byla bez nadsázky životním posláním Tomáše Bati, který také často kritizoval podnikání pro pouhou vidinu zisku:

„Směr, který sliboval zpočátku prospěch jen mně a veřejnosti škodu, přinesl nakonec škodu nám oběma“ [3, s. 47]

Druhá zásada nám ukazuje, že každý práce schopný člověk může (a měl by) spolubudovat blahobyt pro sebe i ostatní. Prací byl Tomáš Baťa doslova posedlý. V jeho projevech často zaznívala slova o práci jako o řešení a východisku z mnoha různých potíží:

„Nebude u nás krize, pokud budeme věrni sobě a své práci. Je na nás nyní, abychom plně využili tohoto našeho vítězství v dokonalé službě sobě zvyšováním mezd, zkracováním pracovní doby a našim zákazníkům zlepšováním výrobků.“ [3, s. 152]

Třetí zásada je založena na myšlence, že důsledkem sobeckého či nepoctivého podnikání nebude kvalitnější a lepší životní úroveň, ale dříve nebo později dojde spíše k opačnému efektu.

„Jedině ve spolupráci a vzájemné shodě můžeme svou práci posloužit veřejnosti, budující blahobyt všech.“ [3, s. 49]

Čtvrtá zásada pojednává o podnikatelích (ti musí dosahovat zisku), zaměstnancích (musí být dobře zaplaceni) a zákaznících (kteří musí dostat kvalitu za rozumnou cenu). Tomáš Baťa svojí vlastní podnikatelskou činností dokázal, že se nejedná pouze o příjemně znějící teoretickou poučku, ale doslova dal této podnikatelské filozofii život.

Slovy samotného Tomáše Bati: *„Největší prospěch, který naše okolí získává z naší společné práce jest poznatek, že podmínka trvalého úspěchu (obchodníka) spočívá v tom vyhledávat jen takové obchody, při kterých veškeré na obchodech zúčastněné strany dobře pochodí.“* [3, s. 31]

Z uvedeného vyplývá, že pevnou součástí strategie firmy Baťa byl i koncept, který byl o několik desítek let později pojmenován jako společenská odpovědnost firem.

2.5 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem je českým ekvivalentem anglického pojmu Corporate Social Responsibility (CSR). Ve 20. století se tyto myšlenky staly podstatnou součástí podnikatelské filozofie mnoha firem. Některým z nich pomohly zajistit významné tržní postavení a proslulost po celém světě. Abychom celý koncept CSR a jeho provázanost se službou veřejnosti lépe pochopili, je třeba znát také jeho vývoj a klíčové osoby s ním spojené.

2.5.1 Vývoj CSR

Celosvětově jsou za kolébku CSR považovány Spojené státy americké. Její kořeny zde můžeme najít již na počátku 20. století. Za průkopníka v oblasti CSR je některými odborníky považován **John Davison Rockefeller**, který se dokázal díky obrovské pílí a geniálnímu obchodnímu talentu vypracovat na nejbohatšího člověka všech dob.⁴ J. D. Rockefeller v sedmdesátých letech 19. století zcela správně odhadl obrovský potenciál těžby ropy. Pravdou je, že tento podnikatel při své činnosti lidově řečeno neváhal použít ostré lokty a konkurenci šel vždy tvrdě po krku. I proto se stal velmi rozporuplnou osobností. Faktem však zůstává, že věnoval obrovské finanční částky na medicínský výzkum, vzdělání i církve. Založil také *Rockefellerovu nadaci*, jíž daroval čtvrtinu svého majetku. Tato nadace je dodnes největší charitativní organizací na světě. [28]

J. D. Rockefeller říkal, že: *„Nezná nic opovrženějšího, než vydělávat peníze jen pro peníze.“* [41]

Ve Velké Británii je osobností, která je spojována s konceptem CSR, **Oliver Sheldon**. Ten považoval **službu veřejnosti** za primární odpovědnost podniků. **Andrew Carnegie**, který se i s rodinou přestěhoval ze Skotska do USA, původně pracoval jako poslíček telegramů. Díky své pracovitosti se z něj stal bohatý průmyslník, obchodník, ale také filantrop. [28]

Známý je jeho citát: *„Nadbytek bohatství je nedotknutelný úvěr, ke kterému je vlastník nadosmrti upoután, aby jej spravoval pro dobro společnosti.“* [55]

⁴ Jeho odhadovaný majetek přepočtený na dnešní peníze činí asi 200 mld USD.

Nejvýznamnější změny k lepším podmínkám pro zaměstnance nastartovali dva legendární podnikatelé, kteří dokázali vybudovat kolosální firmy celosvětového významu. V USA zavedl roku 1914 **Henry Ford** ve svých automobilových závodech osmihodinovou pracovní dobu a minimální denní mzdu (ta se zvýšila z 2,5 dolarů na 5 a později 6 dolarů). V roce 1932 zavedl jako první v Evropě čtyřicetihodinový pracovní týden **Jan Antonín Baťa**, bratr zesnulého **Tomáše Bati**. Již Tomáš Baťa, jeden ze zakladatelů stejnojmenné firmy, se taktéž zasadil o sociální přínosy obyvatelstvu. Svým vedením podniku a výchovou lidí určil směr, na jehož základě došlo k výraznému vzestupu životní úrovně milionů lidí po celém světě. Je třeba dodat, že firmám Ford i Baťa přineslo zavedení lepších pracovních poměrů vysoký růst zisku, přestože většina konkurence zpočátku považovala tyto změny za bláznovství. [13], [59]

Henry Ford později pronesl: *"Platit za osmihodinový pracovní den pět dolarů byl jeden z našich nejúspěšnějších pokusů, jak snížit výdaje."*⁵ [59]

Výše popsané myšlenky definoval v roce 1953 americký ekonom **Howard Robert Bowen** ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* (Sociální odpovědnosti obchodníka): *„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“* [5], [25]

V šedesátých letech 20. století formuloval Američan **Keith Davis** myšlenku, podle níž mají firmy kromě závazků ekonomických a zákonných také závazky ke společnosti. V roce 1979 pak **Archie B. Carroll** identifikoval čtyři oblasti společenské odpovědnosti, které jsou zobrazeny dále. [28]

⁵ Díky minimalizované fluktuaci došlo ke snížení nákladů na zaškolování nových zaměstnanců. Řada zaměstnanců si navíc koupila nové auto, takže se Fordovi část peněz daných na mzdy vrátila zpět.



Obrázek 2: Carrollova pyramida sociální odpovědnosti [28, s. 27, dle 6]

Je zajímavé, že pokud tuto Carrollovu pyramidu porovnáme s dříve zobrazenou Maslowovou pyramidou, nacházíme souvislosti. V drtivé většině případů motivace i podnikání je třeba začít od základů (základní fyziologické potřeby, resp. u firem být ziskový) a postupně se lze dostávat výše (k nehmotným cílům, například seberealizaci, ale i širší odpovědnosti). Důležitou podmínkou však zůstává, že i prvotního zisku by mělo být dosaženo cestou, která je v souladu se zákonem a morálkou. A. B. Carroll to shrnuje v následující definici: „*Společensky odpovědná firma by se měla snažit být zisková, řídit se zákony, chovat se eticky a být dobrým firemním občanem.*“ [45]

Od osmdesátých let 20. století až do dnešních dnů se teorie CSR opírá zejména o tzv. **teorii stakeholderů** (zájmových skupin). Podle ní je firma odpovědná *stakeholderům interním* (management, odbory, vlastníci) i *externím* (místní komunita, zákazníci, konkurence, stát). V současné době se teorií CSR u nás zabývá Anna Putnová, Vilém Kunz a další. [28]

Přesto, že dnes neexistuje přesné vymezení CSR, jednou z nejpoužívanějších je definice společenské odpovědnosti z tzv. Zelené knihy,⁶ podle níž se jedná o: „*Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.*“ [49]

⁶ Zelená kniha Evropské komise obsahuje závěry jednání summitu v Lisabonu z roku 2000, týkající se konkurenceschopnosti EU vůči USA a přínosu firmám. [10]

2.5.2 Principy a pilíře CSR

Základní principy CSR jsou vyjádřeny ve výše uvedené definici, přičemž obecně mezi nejdůležitější patří zejména principy **dobrovolnosti** a **dlouhodobosti**. Princip dobrovolnosti naznačuje, že CSR není vyžadována v legislativě a firmy, které se jí řídí, tak činí nad rámec svých povinností. Dlouhodobost vyjadřuje, že CSR nesmí být pro firmy pouhou reklamou či PR, nebo jiným nástrojem pro krátkodobou (a tím pádem také krátkozrakou) ziskovost. Podniky by dle zásad CSR měly jednat v souladu s trvale udržitelným rozvojem. [10]

Pilíře CSR, souhrnně někdy nazývány také jako tripple-bottom-line, tvoří: [23]

- **Profit – zisk (ekonomická oblast).**
- **People – lidé (sociální oblast).**
- **Planet – planeta (environmentální oblast).**

Zatímco v ekonomické rovině by firma měla klást důraz například na kvalitu a bezpečnost výrobků a služeb, odmítání korupce a etiku v marketingu a reklamě, v rovině sociální by se měla zaměřit na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, dobrovolnictví, dodržování lidských práv atd. Environmentální rovina pak zahrnuje prvky jako je praktická aplikace ekologie a ochrana přírodních zdrojů. [23]

2.5.3 Přínosy CSR

S informovaností o CSR stoupá také její důležitost a prestiž u zákazníků, zaměstnanců, ale i u ostatních podniků a v některých ohledech i u veřejného sektoru. Při aplikaci CSR firmě krátkodobě vzrůstají náklady, z dlouhodobého hlediska se však zisk firmy většinou zvyšuje, a to prostřednictvím úspor díky **inovacím**. Tato výhoda však zůstává i přes studie, které ji potvrzují, velmi diskutabilní. Naproti tomu je zřejmé, že při správné aplikaci principů CSR se zvyšuje loajalita zaměstnanců firmy a rovněž některých zákazníků. CSR se tak pro firmy na začátku třetího tisíciletí stává **konkurenční výhodou**, jejíž důležitost bude s nejvyšší pravděpodobností v budoucnu narůstat. [23]

Během 20. století, s postupným oslabováním vlivu státu a církve, narůstaly možnosti a vliv podniků, obzvláště nadnárodních korporací. Se zvyšujícím se podílem moci by měla být přijímána také odpovědnost. *Služba veřejnosti* tak kráčí ruku v ruce se *společenskou odpovědností*.

2.5.4 Limity CSR

Stejně jako slouží podnik či jiná instituce svému okolí, také její management by měl sloužit jí. Každý z nás je odpovědný za svoji **primární funkci**, kterou plní. Pokud si firma staví svou image na sponzoringu a charitativních akcích, přitom jsou ale její zaměstnanci nuceni pracovat v nelidských podmínkách, pak taková firma přestává plnit svoji původní a primární úlohu a velmi rychle se může dostat do potíží. Při zvažování různých inovací je klíčová znalost minimální ziskovosti. Je třeba stanovit si měřitelné cíle a konkrétní dílčí úkoly. Ať už na sebe různé organizace (a konec konců i jednotlivci) berou různou odpovědnost, jedna odpovědnost zůstává – odpovědnost za následky vlastních rozhodnutí. [9]

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Podnikání patří mezi nejstarší lidské činnosti, přestože začalo být teoreticky popisováno až v období středověku. Popis i podnikání samotné procházejí neustálým vývojem. Teorie podnikání rozlišuje různé pojetí i typy podnikatelské činnosti.

Každá firma je obklopena svým okolím, které je tvořeno interními a externími zájmovými skupinami (skakeholdery), přičemž každá z těchto zájmových skupin má své vlastní cíle.

Pro podnikatele je velice důležitá nehmotná motivace, která zahrnuje například **seberealizaci** či **uznání** od ostatních lidí. Avšak pro zavedení i udržení firmy na trhu jsou životně důležité **finanční příjmy**, pramenící z podnikatelské činnosti. Klíčem k podnikatelskému úspěchu je, aby oba druhy podnikatelské motivace působily současně, neboť v dlouhodobém horizontu nelze ani jeden druh motivace zcela vytěsnit na úkor toho druhého. Od toho se pak odvíjejí **cíle podnikatele**. Ty by měly zahrnovat službu firmy (tzn. spokojenost vlastníků, zaměstnanců, zákazníků i veřejnosti), při současné snaze o maximalizaci tržní hodnoty firmy a její ziskovosti. Reálnost a funkčnost tohoto pojetí nám dokazuje *podnikatelská filozofie a příklad Tomáše Bati*.

Ve druhé polovině dvacátého století se ve vyspělých zemích objevuje pojem **společenská odpovědnost firem**. Prvky tohoto konceptu však byly některými podnikateli zaváděny do praxe již mnohem dříve. S růstem moci firem (a zejména nadnárodních korporací) stoupá povědomí o společenské odpovědnosti i její důležitost. Společenská odpovědnost firem se tak v dnešní době stává stále významnější konkurenční výhodou, která však zůstává nadále limitována zejména finančním faktorem.

4 CÍLE A METODIKA PRÁCE

4.1 Hlavní cíl

Identifikovat a obhájit službu veřejnosti jako jeden z klíčových faktorů pro současné podnikání s přihlédnutím k Baťovskému odkazu.

4.2 Dílčí cíle

- Zpracovat teoretické poznatky z oblasti historie podnikání.
- Zpracovat teoretické poznatky, týkající se cílů, filozofie a motivace podnikání.
- Analyzovat praktické využití služby veřejnosti ve firmě Baťa v období První republiky.
- Zjistit postoje současných podnikatelů ohledně jejich podnikatelské filozofie.
- Vypracovat doporučení pro podnikatele, vyplývající z implementace služby veřejnosti do podnikatelské činnosti, přinášející užitek firmám i zákazníkům.

4.3 Použité metody

Rešerše – je soupis informací, které byly vyhledány k určitému tématu. [48]

Rešerší je v této bakalářské práci její teoretická část.

Analýza – znamená rozložení celku na menší, jednodušší části, což umožňuje lepší pochopení dané problematiky. [47]

Tato metoda je využita zejména v kapitolách Baťovská filozofie podnikání a služba veřejnosti a Potřeba služby veřejnosti dnes.

Syntéza – je složení částí (myšlenek) do komplexního celku. [47]

V práci jsem ji uplatnil u kapitol Shrnutí teoretické části, Doporučení pro podnikatele a firmy a podkapitole Shrnutí průzkumu.

Komparace – jedná se o srovnání daných jevů, při kterém zjišťujeme shody a rozdíly. [47]

V předložené bakalářské práci se s metodou komparace lze setkat u podkapitoly Vyhodnocení dotazníkového průzkumu. Zde jsou výsledky některých otázek srovnávány s výsledky obdobných otázek z amerického průzkumu, zmíněného v teoretické části práce.

Abstrakce – je rozlišení a zdůraznění podstatných jevů. [47]

Tato metoda je vyžita v kapitole Baťovská filozofie podnikání a služba veřejnosti, kdy jsem zdůrazňoval podstatné informace týkající se služby veřejnosti v rámci činnosti firmy Baťa.

Indukce – je metodou, při které dospíváme z konkrétních faktů k obecným závěrům. [54]

Tato metoda je použita v kapitolách Cíle a filozofie podnikání a Dotazníkový průzkum – dnešní podnikání a Baťovský příklad.

Dedukce – je metoda, kdy vyvozujeme určité závěry na principu logiky z daných faktů, které máme k dispozici. [54]

Zmíněná metoda byla uplatněna v kapitole Dotazníkový průzkum – dnešní podnikání a Baťovský příklad a v kapitole Potřeba služby veřejnosti dnes.

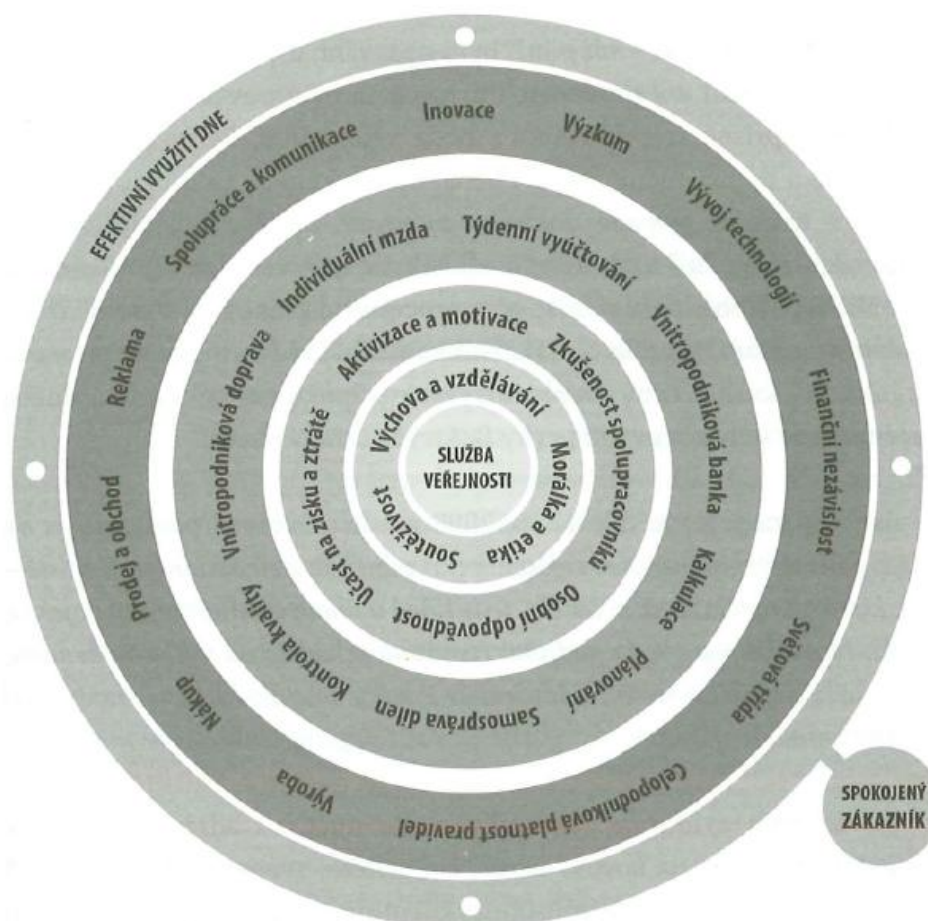
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 BAŤOVSKÁ FILOZOFIE PODNIKÁNÍ A SLUŽBA VEŘEJNOSTI

Ve světových dějinách bychom bezesporu mohli najít mnoho lidí (například král Jiří z Poděbrad a jeho návrh Evropy sjednocené v míru), kteří přišli s myšlenkou jak učinit tento svět lepším a prospět tak nejen sobě, ale i ostatním a ještě k tomu i budoucím generacím. Nadějně teze ale většinou končily jako utopie. Jen několika málo lidem se podařil ten nejdůležitější krok – vdechnout své myšlenky život a převést ji do reality. Jedinečnost Tomáše Bati spočívá v tom, že po jeho slovech následovaly činy.

„Nikdo neotřese trůnem vaší práce, ať jest velký nebo malý, pokud svoji práci budete konat v duchu služby člověku, služby veřejnosti.“ [3, s. 94]

Obrázek č. 3 ukazuje jednotlivé prvky soustavy řízení Baťa.



Obrázek 3: Schéma prvků soustavy řízení Baťa [18, s. 85]

Všechny prvky soustavy řízení Baťa pochopitelně nezačaly být využívány současně, ale byly výsledkem nápadů a zkušeností, které přicházely postupně. Myšlenka služby veřejnosti však zůstávala jádrem celé soustavy. [18]

V čem však samotná služba veřejnosti spočívala? Na tuto otázku bych rád odpověděl analýzou postojů firmy k vybraným zájmovým skupinám.

5.1 Služba zákazníkům

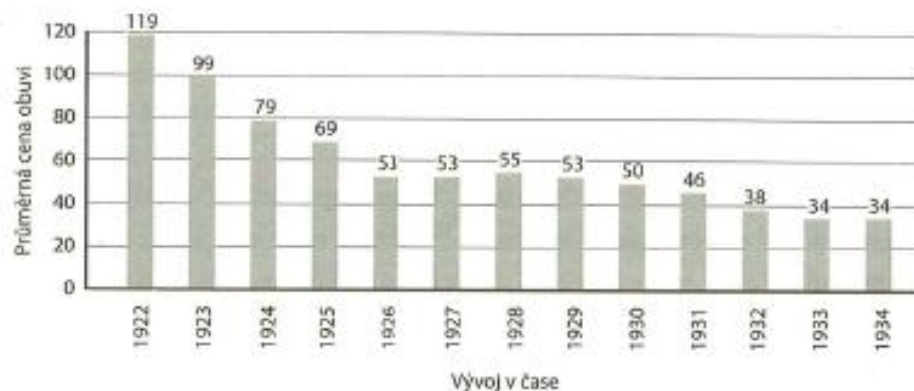
„*Náš zákazník – náš pán!*“ [1, s. 39]

Toto heslo je v dnešních podmínkách tržní ekonomiky doslova „*prvním strategickým principem podnikání světové třídy.*“ [34, s. 22]

Tomáš Baťa jako jeden z prvních podnikatelů na světě pochopil, že k udržení trvalé ziskovosti firmy je nutné neustálé **uspokojování potřeb zákazníků**. Zmíněná čtyři slova prvního citátu platily u firmy Baťa takřka za dogma a byly důležitou (a pravdivou) reklamou v době, kdy v Československu bylo přibližně 80 % všech finančních prostředků vydávaných na reklamu neúčelně. [18]

Vedení firmy Baťa neusilovalo o výrobu luxusních bot, které by si mohli dovolit pouze lidé s vyššími příjmy. Na místo toho byly u Bati vyráběny velké série bot pro široké vrstvy obyvatelstva. Přitom je třeba zdůraznit, že na **kvalitu zboží** byly kladeny vysoké nároky. Pečlivé kontroly kvality byly součástí celého výrobního procesu a byly řízeny cílevědomě a systémově. [18]

Díky racionalizaci výroby se navíc cena bot průběžně snižovala, což dokládá graf č. 4:



Graf 4: Průměrná cena obuvi od roku 1922 do roku 1934 [19, s. 26]

Ve čtyřicátých letech dvacátého století se Československo stalo **nejlépe obouvanou zemí** na celém světě. [11], [26]

K výše zmíněnému faktu vedlo také to, že firma Baťa v oblasti obuvnictví poskytovala také řadu služeb, týkajících se péče o nohy. Pro tyto služby byla charakteristická minimální nebo žádná marže. [18], [26]

A tak se naplňovalo další z Baťovských hesel: „*Čím víc služby – tím méně bídy.*“ [1, s. 7]

5.1.1 Kampaně „Baťa drtí drahotu“

Pokud rozebíráme vztah firmy Baťa k jejím zákazníkům (ale i zaměstnancům), nelze opomenout tuto legendární akci. V roce 1922 přišel další z poválečných hospodářských otřesů.⁷ Zemím tehdejšího vyspělého světa, které však byly vyčerpány první světovou válkou, hrozila hyperinflace. V Československu byl tehdy ministrem financí **Alois Rašín**, zastánce stabilní a silné měny. Deflační politika byla v praxi uskutečňována zejména snižováním peněz v oběhu. Ve zmíněném roce 1922 navíc Československo začalo ve prospěch koruny intervenovat. [50]

„Za devizy získané zahraniční půjčkou byly vykupovány československé koruny, což v průběhu jednoho roku vedlo ke zpevnění koruny o 50 %.“ [51]

Tato uměle vyvolaná deflace měla řadu důsledků. Peníze (myšleno Československé koruny) měly skokově vyšší hodnotu. Avšak negativním dopadem bylo, že lidé platící například daně nebo dluhy, na tyto splátky (díky vyšší hodnotě Československé koruny) museli více pracovat, aby tyto peníze vydělali. [51]

Opravdu těžké časy nastaly pro výrobce, jejichž zboží se díky vysokým cenám (zapříčiněnými rapidním posílením hodnoty Československé koruny) stalo za stávající ceny takřka neprodejným. Pro exportéry pak znamenalo náhlé posílení měny doslova katastrofu, neboť na zahraničních trzích díky silné Československé koruně jejich zboží neúměrně podražilo. Masivně se zvyšovala nezaměstnanost a mnohé firmy zbankrotovaly. [50]

„Baťovi klesl prodej do zahraničí ze 64 milionů na 15 milionů Kč.“ [57]

Domácí obchod se pro firmu Baťa také nevyvíjel dobře. Lidé prostě na boty neměli peníze, takže poptávka prudce poklesla. Přitom ve skladech a na prodejnách bylo obrovské množ-

⁷ Pro financování válečných potřeb byly v Rakousku-Uhersku tisknuty nové a nové peníze. Po první světové válce se důsledky tohoto jednání začaly projevovat v nástupnických státech mocnářství. [50]

ství bot, ve kterých měl Baťa vázán značný objem peněz. A právě peníze v této chvíli podnik zoufale potřeboval. V době, kdy mnoho podnikatelů přemýšlelo, jak a jestli vůbec lze své firmy zachránit, Tomáš Baťa dokázal pomoci nejen své firmě, ale i obyčejným lidem, na které pamatoval.

Dle mého názoru samotnou kampaň „**Baťa drtí drahotu**“ nejlépe vyskytuje inzerát, který tehdy nechala firma Baťa vytisknout ve všech důležitých denících:

„NAŠÍ VEŘEJNOSTI

Abychom umožnili obyvatelstvu nákup obuvi pro podzim.

Abychom učinili zbytečnými cesty do Německa.

Abychom udrželi výrobu v plném chodu.

Abychom nemuseli propustit dělníky.

Abychom ušetřili státu vyplácení podpor v nezaměstnanosti.

Abychom razili cestu k odbourání cen.

Abychom napomáhali překonat rychle velikou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi,

snížili jsme ceny obuvi

od 1. září t. r. ve všech našich prodejnách průměrně

na polovinu cen z letošního jara.

Ovšem, této slevy nemůžeme již dosáhnout šetřením na režiích a jsme nuceni snížit mzdy našich dělníků průměrně o 40 %. Naproti tomu zaručujeme naši zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovinu cen platných letos v květnu.“ [3, s. 34]

Akci Baťa drtí drahotu masově reprezentoval také plakát, na němž pět drtí slovo drahotu (viz obrázek č. 4). Jednoduché, ale účinné. Řečeno dnešními slovy, perfektní marketingová práce.



Obrázek 4: Plakát k akci „Baťa drtí drahotu“ [40]

Výsledek? Jen první týden v září 1922 firma Baťa prodala téměř **99 000 párů bot** v ceně **8,1 milionů Kčs**. To bylo víc než za všechny předchozí měsíce tohoto roku dohromady. Díky této akci se firma Baťa zbavila skladových zásob a získala nové finanční prostředky pro výrobu. Důležitým efektem také bylo splacení dluhů a následná **finanční nezávislost** na bankách. [18], [21, s. 44]

Pokud se ještě vrátíme zpět k citovanému inzerátu, najdeme v něm zmínku mimo jiné o ražení cesty k odbourávání cen. Může se to zdát zvláštní. Tomáš Baťa se nebál toho, že konkurence i ostatní podniky (v různých odvětvích) ho budou napodobovat. On je k tomu nepřímou vyzýval. Tomáš Baťa totiž nechtěl pomoci pouze sobě, nebo své firmě, ale šlo mu o lepší životní podmínky pro všechny obyvatele. Tato jeho výzva se částečně setkala s úspěchem:

„Z Prahy dochází nás zprávy o tom, jak naše akce je utěšeně následována. Jsou to především obuvnické sklady pražské, které ohlašují, že se přizpůsobují našim cenám. Železářny ohlašují snížení cen železa o 30,- až 100,- Kč na 1 tuně. Tedy asi o 30 %. Tato značná sle-

va přispěje k tomu, aby se konzument přestal odvracet od užívání železa. Vidíme všude, kterak lidé přestávali užívat železa i tam, kde se dříve s velkým prospěchem užívalo.“ [3, s. 36]

Dle mého názoru je kampaň „Baťa drtí drahotu“ jasnou odpovědí pro kritiky, kteří tvrdí, že v dobách krize je služba veřejnosti neslučitelná s udržení finanční stability podniku. Ziskovost podnikání a služba veřejnosti se mohou navzájem doplňovat. A těžit z toho může firma i zákazník.

5.2 Služba zaměstnancům

„Pravého úspěchu docílíme, až naučíme lidi řídití svoji práci, a to bude tím snadnější, čím větší prospěch z toho budou mít. Dosavadní naše zkušenost nás učí, že jest těžší naučití lidi samostatně myslití, než naučití je poslouchatí.“ [4, s. 17]

Pro zaměstnání u firmy Baťa obzvláště v období První republiky byly charakteristické dva nerozlučně spojené znaky, a to:

1. náročná práce,

2. vysoké mzdy.

Ve firmě panovala přísná kázeň. V celém areálu firmy bylo zakázáno kouření a alkohol. Lenost nebo negativní vztah k práci nebyl tolerován. Stejně nepřijatelná byla však také jakákoli forma obtěžování, šikany či psychického nebo fyzického nátlaku. Pravdou je, že náročnost práce ve spojení s vysokým tempem výroby byla pro nově přichozí pracovníky častým důvodem, aby firmu Baťa opustili. Samotní pamětníci popisují své pracovní začátky jako opravdu tvrdou dřinu, kterou ne každý zvládl. Avšak po tom, co se člověk zapracoval, tedy naučil se práci a zvykl si na ni, dokázal také podávat požadovaný výkon. Za něj pak byl opravdu štědře odměňován. [18], [31]

Alois Šafařík, který u firmy Baťa pracoval ve skladu bot, ve svých pamětech napsal:

„Ovšem v továrně přísná kázeň již při, obrazně řečeno, pracovním zakopnutí hrozilo propuštění. To se také týkalo opilců a karbaníků. Tito se pak stávali největšími nepřáteli Baťismu. Kdo však poctivě pracoval, mohl být bez obav.“ [31, s. 46]

Z dobové dokumentace lze vyčíst, že na zapracovaných dělnících nebylo pozorováno fyzické ani psychické napětí, ani přílišná únava či vyčerpanost, jak tomu bylo běžné u mnoha tehdejších povolání. [11]

Rychlost výrobních pásů nebyla nastavena na maximum, ale na přibližně **70 % pracovního tempa** lidí. I v moderních pramenech o psychologii práce se dočteme, že se jedná o takovou hodnotu, díky které člověk podává plnohodnotný výkon po celou pracovní dobu, aniž by docházelo k extrémní únavě. [11], [20]

Stručně to shrnuje jedno z neznámějších baťovských hesel – „*Strojům dřinu – lidem myšlení.*“ [1, s. 13]

Myslím si, že velká část úspěchu firmy Baťa spočívala také v tom, že si Tomáš Baťa (a po něm i Jan Antonín Baťa) uvědomovali **důležitost zaměstnanců pro firmu**. O více než půlstoletí později tuto nadčasovost v jednom ze svých článků potvrdil i nejcitovanější český ekonom, Milan Zelený.⁸

V proslovu k zaměstnancům ze 4. října 1919 se poprvé vyskytl pojem **spolupracovníci**, kterými se rozuměli všichni zaměstnanci podniku. Od té chvíle byl tento výraz používán u firmy Baťa naprosto běžně. [3], [18]

“Nejsem hrdý na ty zdi a stroje a na to, že jsou tyto věci zapsány v gruntovní knize na mé jméno. Jsem hrdý na Vaše schopnosti, na Vaše statečná srdce, na Vaše pilné ruce, neboť ty vybudovaly dílo, jež před sebou vidíme, a ty jsou základnou pro naši další velkou práci, která nás ještě čeká.” [3, s. 31]

U tohoto projevu si všimněme jedné podstatné drobnosti. Když Tomáš Baťa zaměstnance chválí, používá oslovení ve druhé osobě, tedy **Vy**. Když však přijde řeč na práci, kterou je třeba vykonat, mluví v první osobě množného čísla, tedy **my** všichni.

O tom, že ve firmě Baťa byla poctivá práce řádně odměňována, svědčí i tabulka č. 1.

⁸ „*Naše bohatství není v uhlí, oceli, surovinách a chemikáliích, není v ocelárnách, loděnicích, železnicích či autostrádách, a už vůbec ne v centralizovaných institucích řízení, financování, obchodu a výroby. Naše bohatství spočívá v lidech.*“ [34, str. 64]

Tabulka 1: Srovnání průměrných mezd [zpracováno dle 32, s. 97]

Efektivní průměrná týdenní mzda v Kčs	V závodech Baťa	Jinde v Československu
Kvalifikovaní odborní dělníci	400	270
Kvalifikované odborné dělnice	250	160
Nekvalifikovaní odborní dělníci	280	150
Nekvalifikované odborné dělnice	160	95
Učňové	180	100
Učnice	130	65

Kritikové Baťovy soustavy řízení často tvrdí, že práce ve firmě Baťa v období První republiky byla pouze pro mladé lidi, kteří byli silní a rychlí. Naopak starší lidé by toto pracovní tempo nemohli stíhat. Částečně je to pravda. Ale nesmíme zapomínat na to, že málokterý zaměstnanec by zůstal celý profesní život na stejné pracovní pozici. Firma Baťa si cenila **zkušeností** svých **zaměstnanců**, což jim také zajišťovalo kariérní růst. [3]

Navíc, jak vzpomíná pan **Zdeněk Rybka**, člen klubu absolventů Baťovy školy práce – systém byl důmyslně nastaven tak, aby spolupracovník firmy Baťa **v 50ti letech** měl dostatečné finanční prostředky ve vnitropodnikové bance a díky 10 % úročení si mohl užívat zaslouženého odpočinku na penzi. Firma Baťa měla tedy vlastní důchodový systém, který dokonce zaručoval finanční nezávislost na státu. Jedním slovem – geniální.

Z uvedených informací tedy jednoznačně vyplývá, že firma si svých spolupracovníků vážila a dokázala se o ně postarat.

5.3 Služba spoluobčanům a státu

„Charakterově byl T. Baťa velice poctivým a mravním člověkem. Všechny své spolupracovníky včlenil do „služby veřejnosti“, o kterou usiloval nejen velmi čestným způsobem, ale také umožněním přímého zájmu na úspěchu. V období, kdy se průmyslové podniky o výchovu a vzdělání dělníků vůbec nestaraly, usiloval T. Baťa nejen o zvýšení výkonů a výdělků, nýbrž především o praktickou hospodářskou výchovu dělníků. Jeho cílem byl vzdělaný, zámožný a sebevědomý dělník zajímající se o hospodářské a společenské dění, poctivě sloužící veřejnosti a nespolehající se na jakékoliv podpory a dary.“ [26, s. 7]

O firmě Baťa je všeobecně známo, že věnovala obrovské finanční prostředky nejen na rozšiřování svých továren, ale i na výstavbu dopravní infrastruktury, domů pro spolupracovníky, kulturní a sociální instituce atd. Tyto investice byly uskutečňovány zejména prostřednictvím *Baťova podpůrného fondu*. Nejznámějším městem je z tohoto pohledu bezesporu **Zlín**. Jistě není náhodou, že Tomáš Baťa byl třikrát zvolen starostou Zlína. Pravdou je, že opravdový skok v životní úrovni lidí umožnila firma Baťa nejen ve Zlíně a tehdejším Československu vůbec, nýbrž bez nadsázky na různých místech **po celém světě**. [7], [18], [53]

„Naším cílem je však zahradní město, plné slunce, vody, občerstvující zeleně a čistoty, město nejvyšších mezd, kvetoucích živností, obchodů a řemesel, město s nejlepšími školami. Naší ctížádostí je osvobodit všechny naše ženy od posledních zbytků domácí dřiny a pomoci jim vybudovat domov, který by byl jejich pýchou.“ [3, s. 111]

Toto bezesporu velkolepé dílo však podle mě není tím největším bohatstvím, které bratři Baťové pro nás vytvořili. Nejúžasnejším výtvozem byla totiž změna v myšlení a chování lidí.

„Velký Zlín mohou vybudovat jen velcí lidé. Jak rozeznáváme velké lidi od malých? Malý muž myslí při své práci jen na sebe. Pracuje pouze tolik, aby si mohl opatřit potraviny na vyplnění svého žaludku. Muž, který myslí na svoji rodinu, je mužem prostřední velikosti. Velký muž je ten, který pracuje tolik, aby jeho práce přinesla prospěch i jiným, jeho okolí, popř. celému státu.“ [3, s. 103]

Životní úroveň obyvatel Zlína na počátku třicátých let dvacátého století dokládá tab. č. 2:

Tabulka 2: Srovnání spotřeby potravin [zpracováno dle 13, s. 83]

Potraviny – spotřeba v kg Nápoje – spotřeba v l	Zlín	Československo
Chléb	90	159
Maso	85	39
Cukr	32	26
Tuk	20	14
Mléko	269	137
Limonáda	230	4,5
Pivo	48	66,6

Alois Šafařík, spolupracovník firmy Baťa, ve svých pamětech píše doslova: „*O Zlínu se všeobecně říkalo, že je to republika v republice...*“ [31, s. 46]

U firmy Baťa byl vždy kladen důraz na morální hodnoty. Pravda zde nebyla pouhou frází, ale pevným základem pro loajalitu zákazníků i zaměstnanců.

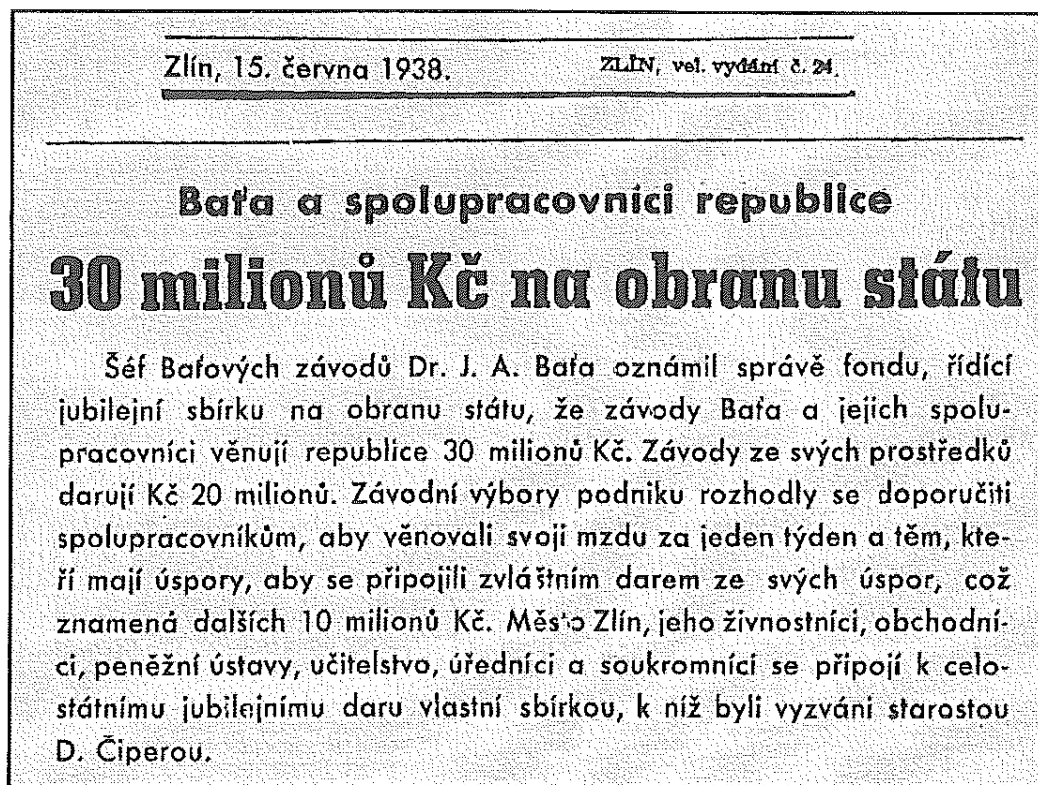
„*Musím říci svým dělníkům i zákazníkům pravdu, poněvadž chci, aby mi i podruhé uvěřili.*“ [3, s. 14]

Tomáš Baťa viděl také souvislost mezi bohatstvím národa a jeho morálkou.

„*Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid, tím bohatší celá země. Nemůže být bohatství tam, kde lidé jsou zaměstnáni vzájemným podváděním; nemají času na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství.*“ [3, s. 70]

Firma Baťa také podporovala vlastenecké cítění, které se v období První republiky těšilo velké úctě. Myslím si, že právě absence vlastenectví v dnešní době je jednou z příčin nejtíživějších problémů našeho národa i státu.

Tyto mravní hodnoty nebyly pouze líbivou nálepkou, ale pevnou součástí myšlení lidí. Již před druhou světovou válkou se firma Baťa aktivně podílela na přípravách obrany Československa proti rostoucímu nebezpečí ze strany nacistického Německa. Jak ukazuje obrázek č. 5, v roce 1938 věnovala firma Baťa (tedy její vedení i spolupracovníci) 30 milionů korun jako dar na obranu republiky. Taková suma představovala v té době obrovské množství peněz. [13]



Obrázek 5: Článek pojednávající o daru na obranu Československa [13, s. 175]

Jasným důkazem opravdového vlastenectví i je fakt, že za 2. světové války bojovala řada Baťovců v domácím i zahraničním odboji, často na těch nejnebezpečnějších pozicích (například u Britského královského letectva, u jednotek se speciálními úkoly na území Protektorátu Čechy a Morava apod.). Svou odvahou i krví tak dosvědčili věrnost výše popisovaným ideálům. Rovněž je prokázáno, že Jan Antonín Baťa⁹ podporoval protinacistický odboj a dotoval jej vysokými finančními částkami. [13], [26], [40]

⁹ Byl to tentýž Jan Antonín Baťa, který byl po druhé světové válce účelově a křivě obviněn z kolaborace s nacisty a ve vykonstruovaném procesu odsouzen za poškození republiky. Konec této naší národní hanbě byl učiněn až v roce 2007, kdy byl J. A. Baťa soudně očištěn. [46]

5.3.1 Budujme stát

Ve čtyřicátých letech dvacátého století napsal Jan Antonín Baťa knihu *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*, ve které popisuje návrhy reformních kroků a projektů pro zvýšení **konkurenceschopnosti** Československa i **životní úrovně** jeho obyvatel.

„Náš úkol: Vybudovati silný a hospodářsky jednotný československý stát.

Náš cíl: Aby tento stát byl kulturně i hospodářsky jedním z nejzdravějších, nejsilnějších a nejbohatších států v Evropě.“ [2, s. 14]

Tento text byl vizí. Odvážnou, jak bývalo u Baťů dobrým zvykem. Nebyl však rozhodně utopií. Většina popisovaných návrhů nebyla nikdy realizována. Bohužel. Přesto je však z těchto slov patrná nesmírná nadčasovost. Troufám si říci, že některé popsání návrhy by se i dnes mohly stát základem pro úspěšné a prospěšné projekty. Uvádím pouze několik příkladů.

Doslova mne ohromilo ekologické myšlení J. A. Bati, na svoji dobu zcela nevídané:

„Naše republika má tak šťastné geologické poměry, že ložiska uhlí uvnitř státu uhradí celou spotřebu pohonné síly. Musíme se však ohlížeti na příští generace a nesmíme k pouhé výrobě energie využívatí těchto zásob nadměrně, zapomínaje na budoucnost... Již dnes je výnosnější prodávat uhlí ve formě anilinových barev a léčiv nežli na vagonech ke spálení pod kotli.“ [2, s. 53]

J. A. Baťa si také uvědomoval význam **výzkumu a vývoje**. Dodnes je Česká republika kritizována kvůli nedostatečné podpoře právě tohoto sektoru...

„Pravidelné a rozsáhlé výzkumnictví je výrazem a potřebou naší doby. Dnešní doba a většina pokroků dnešního lidstva jsou v pravém slova smyslu dětmi vědeckého výzkumnictví. Vědecké výzkumy, uplatněné v průmyslu, zemědělství a dopravě, ztrojnásobily od počátku XIX. století počet obyvatel a po prvé v historii lidstva zahnalý nebezpečí hladových katastrof.“ [2, s. 119]

V oblasti školství kniha obsahuje návrhy jako předchozí praxe v podnicích pro učitele na obchodních školách, výměnu studentů obchodu na zahraničních stáží atd. [2]

Tehdy senzační novinky, dnes běžná praxe.

A jaké myšlenky jsou v knize předloženy pro **právní systém** státu?

„Každé budování, zejména však budování státu, vyžaduje dlouhodobých cílů a stoprocentního úsilí v přítomnosti. Jediná půda, z níž mohou vyrůst dlouhodobé cíle i příčinnost občanů, je právní jistota. Je to také půda, z níž se rodí občanský cit a obětavá vůle pracovat pro stát.“ [2, s. 181]

Nyní již nelze pochybovat o tom, že firma Baťa toho udělala pro obyvatelstvo Československa (i dalších zemí) opravdu hodně.

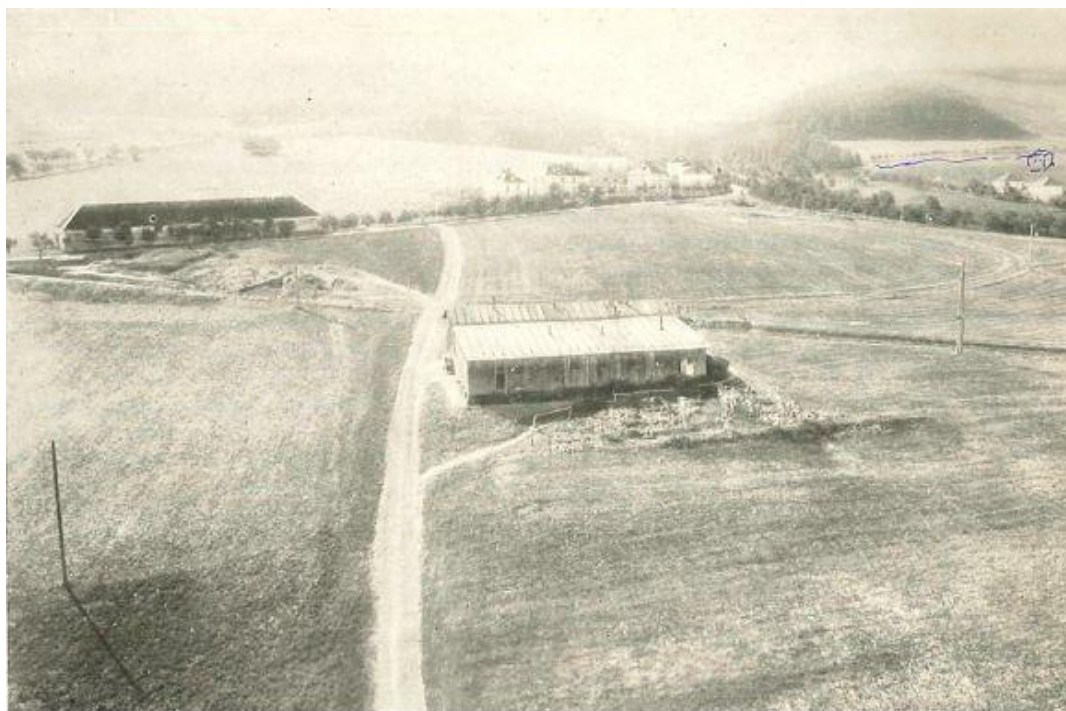
Tato **služba veřejnosti** se jí vracela v podobě vděčnosti u lidí, z nichž řada tvořila její zaměstnance, zákazníky, či dodavatele a odběratele. Obecně platí, že firma Baťa se těšila značné oblíbenosti a pracovat u Bati představovalo **prestíž** a **čest**. Je pochopitelné, že i firma Baťa měla své **odpůrce** a dokonce i **nepřátele**. Ti však byli v menšině a poctivým, férovým způsobem, se jim nikdy nepodařilo firmu výrazněji poškodit.

Stručná analýza vztahu firmy Baťa k několika zájmovým skupinám ukazuje, že služba veřejnosti se těmito vztahy prolínala a často tvořila jejich základ i cíl.

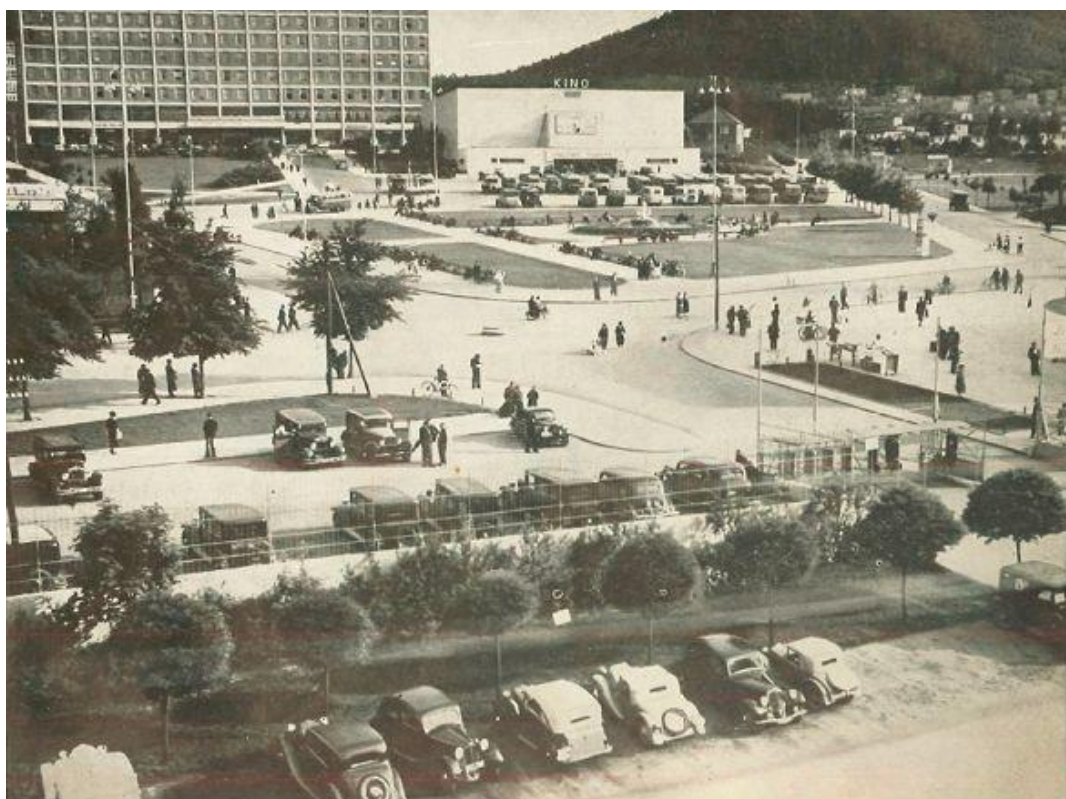
5.4 Svědectví a důkazy

O Baťově podnikatelském příkladu existuje řada studií, knih i jiných dokumentů. Dle mého názoru jsou však nejcennější studnicí informací **lidé**, kteří dobu Baťovského Zlína zažili osobně. Ty, které jsem měl tu čest poznat, spojuje hlavně jedno. Ať už byli zaměstnání na jakékoli pracovní pozici. Když začnou mluvit o rodině Baťů, Zlínu a časech kdy zde pracovali, nečekejte nějakou prázdnou nostalgii. Právě naopak. V hlase těchto lidí je cítit zasloužená hrdost na dílo, které společnou prací vybudovali. Když jsem poprvé navštívil paní **Vlastu Palisovou**, členku klubu Absolventů Baťovy školy práce, zeptal jsem se jí na firmu Baťa a službu veřejnosti. Na to vzala jeden více než 70 let starý časopis, zalistovala v něm, pak mi ho podala a řekla: „*Toto je služba veřejnosti, mladý muži.*“

Na jedné stránce časopisu **Budujeme velký Zlín** z roku 1938 byly pod sebou dvě fotografie stejného místa, které od sebe dělilo 16 let. Tyto fotografie jsou uvedeny dále jako obrázky č. 6 a 7.



Obrázek 6: *Budoucí Náměstí práce, Zlín roku 1922 (s náčrtem domu paní Palisové) [7, s. 27]*



Obrázek 7: *Náměstí práce, Zlín roku 1938 [7, s. 27]*

Uvědomil jsem si, že na těch fotografiích není zachycen pouze majetek jednoho člověka, který by se chtěl svým bohatstvím chlubit. Byla tam celá část města. Byly tam domovy mnoha lidí. Byla tam *zámožnost všem*. Tehdy jsem pochopil Baťovu službu veřejnosti.

Pro úplnost přidávám ještě jednu fotografii téhož místa, pořízenou dne 29. 3. 2011 z budovy č. 21.



Obrázek 8: Náměstí práce, Zlín v roce 2011 [vlastní zpracování]

5.5 Český systém řízení

Téměř padesát let trvala totalitní snaha o vymazání jména Baťa z naší historie. V paměti svých spolupracovníků je však toto jméno zapsáno nerasmazatelně. Velmi radostné a zároveň důležité je, že o Baťu nejeví zájem pouze historikové, ale i dnešní veřejnost a hlavně podnikatelé. V roce 2006 byl veřejnosti představen tzv. **MODEL PERMANENT** (PERformance oriented MANagement system for ENTerprises), který připravil autorský tým Domu techniky Ostrava ve spolupráci s externími odborníky (Milan Zelený, František Trnka, a další). Tento systém řízení je zaměřen na zvyšování výkonnosti zejména malých a středních podniků a využívá prvky ze Soustavy řízení Baťa. Profesorka Růžena Petříková, ředitelka Domu techniky Ostrava a protagonistka zmíněného týmu, o SŘB uvedla:

„Její současné inovované prvky jsou aplikovány v mnoha úspěšných podnicích na celém světě, ale jen v několika málo případech v zemi jejich tvůrce - v ČR.“ [52]

Zjednodušený model zahrnuje 7 hlavních oblastí řízení podniku a 19 s nimi souvisejících doporučení. Byla také navržena měřítko, podle nichž lze zjistit, do jaké míry je podnik při aplikaci jednotlivých doporučení úspěšný.

Uvedené hlavní oblasti podniku, do kterých je model implementován, tvoří: [52]

- *„Globální podnikání a strategie*
- *Zákazník*
- *Přidaná hodnota*
- *Inovace*
- *Motivace lidí*
- *Znalosti a učení*
- *Vztah k okolí“ [52]*

Mezi vybrané principy například patří, že vzdělání musí být spojováno s praxí, neboť nejdůležitější formou kapitálu jsou znalosti. Dále pak snaha o fungování na globálním trhu, při současné oboustranně prospěšné spolupráci s domácím regionem, atd. Právě prostřednictvím těchto principů mohou podniky zvyšovat svoji konkurenceschopnost v rámci celé České republiky, ale i Evropské unie. [24]

Mezi uvedenými principy najdeme i následující věty:

„Služba veřejnosti a uspokojení zákazníka jsou cílem podnikání.“ [24, s. 111]

„Firmy zaměřené pouze na obchod s bezprostředním klientem ztrácejí svou konkurenční výhodu. Podceňují budování trvalých vazeb a vztahů se zákazníkem a nedoceňují tvorbu dobrého jména firmy, které vnímá odborná i laická veřejnost.“ [24, s. 111]

V současnosti je MODEL PERMANENT využíván například ve firmě GITY, a. s., zabývající se efektivní správou IT a komunikací.

6 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM – DNEŠNÍ PODNIKÁNÍ A BAŤOVSKÝ PŘÍKLAD

6.1 Identifikace zkoumané příležitosti

Dotazníkový průzkum je důležitou částí bakalářské práce, na kterou tematicky navazuje. Prostřednictvím tohoto dotazníkového šetření jsem se pokusil o **analýzu podnikatelského prostředí** v České republice s důrazem na podnikatelskou motivaci a povědomí o podnikatelském příkladu Tomáše Bati, a to právě mezi současnými podnikateli.

6.1.1 Cíle průzkumu

Hlavní cíl: Zjistit vnímání podnikatelského příkladu Tomáše Bati dnešními podnikateli.

Dílčí cíle:

- 1) Popsat strukturu respondentů, kteří se účastnili výzkumu.
- 2) Identifikovat motivaci pro podnikání stávajících podnikatelů.
- 3) Analyzovat znalosti podnikatelů o Baťově soustavě řízení.

6.1.2 Hypotézy

Pro svůj dotazníkový průzkum jsem určil následující hypotézy:

- I) Více než 50 % podnikatelů se již setkalo s pojmem Baťova soustava řízení (či podobným pojmem se stejným významem).
- II) Minimálně 80 % podnikatelů souhlasí s tím, že zvyšování majetku je pro ně silnou motivací.
- III) Maximálně 20 % podnikatelů nepochází ze střední třídy obyvatelstva.

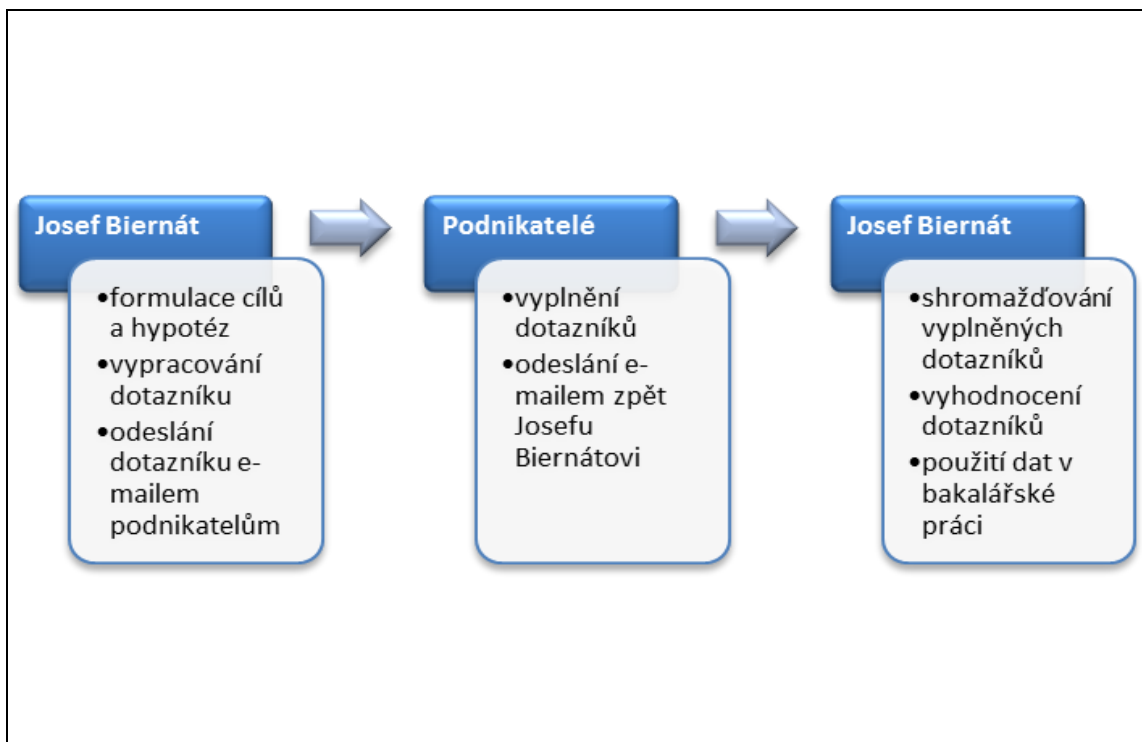
6.2 Projektový plán průzkumu

Pro tento průzkum jsou použita primární data, získaná od respondentů písemnou formou. Náhodně vybraný vzorek podnikatelů byl osloven elektronickou formou, díky čemuž byla zajištěna úspora finanční i časová. Každý podnikatel vyplnil dotazník dle pokynů uvedených v samotném dotazníku a následně mi jej odeslal prostřednictvím e-mailu.

Rád bych zdůraznil, že jsem se snažil oslovit podnikatele přímo, aby vyplnili dotazníky osobně. Jsem si vědom toho, že se tak děje na úkor kvantity vyplněných dotazníků, nicméně neztrácí vypovídací hodnotu.

Dotazník obsahuje celkem tři části, které však nejsou navzájem odděleny. První část (otázky 1 až 4) je zaměřena na bližší identifikaci firmy daného podnikatele. Ve druhé části (otázky 5 až 11) je zjišťováno vědomí respondentů o Baťovském podnikatelském příkladu a jejich vlastní podnikatelské motivace. Třetí část (otázky 12 až 16) je určena zejména pro zpřesnění struktury respondentů.

Dotazník obsahuje převážně uzavřené otázky. Otázka č. 1 je polotevřená a otázka č. 5 je otevřená. Dotazník rozeslaný respondentům je uveden v příloze P I.



Obrázek 9: Schéma dotazníkového šetření [vlastní zpracování]

6.2.1 Časový harmonogram dotazníkového šetření

Tabulka 3: Časový harmonogram dotazníkového šetření [vlastní zpracování]

Č.	Časový harmonogram	2011				
		leden	únor	březen	duben	květen
1	Vytváření dotazníku	X	X			
2	Rozeslání dotazníku		X	X		
3	Sběr dat			X		
4	Zpracování dat				X	
5	Použití dat v bakalářské práci				X	X

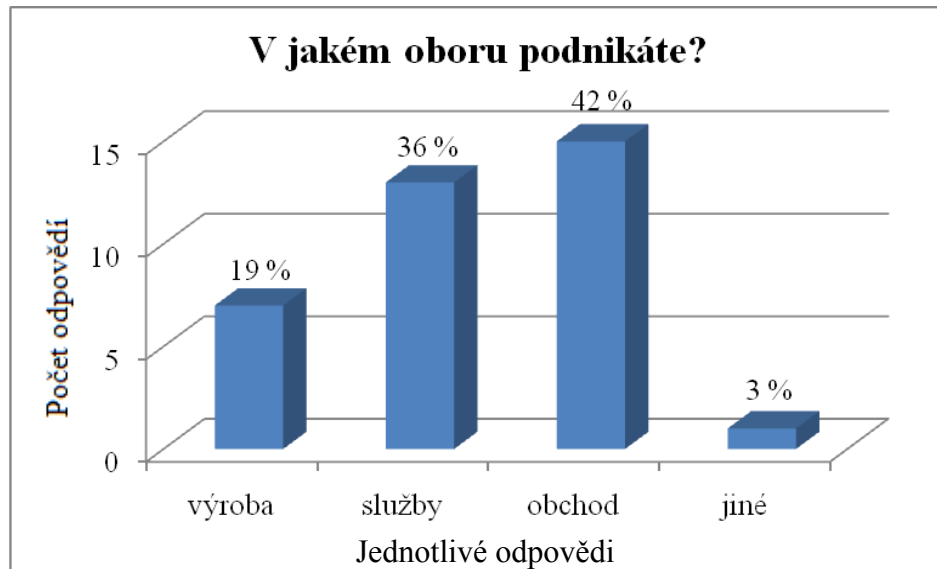
6.3 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Celkem bylo rozesláno 67 dotazníků. Zpět se mi vrátilo 27 vyplněných dotazníků, což činí návratnost přibližně 40,3 %. Předpokládám, že nižší návratnost byla způsobena převážně časovou zaneprázdněností oslovených podnikatelů.

Následuje vyhodnocení jednotlivých otázek. Aby vyhodnocení nebylo zkreslené, použil jsem dva druhy grafů. U otázek, kde bylo možné zvolit současně více odpovědí, jsou použity sloupcové grafy. Otázky, u kterých byla povolena pouze jedna odpověď, prezentují grafy výsečové.

6.3.1 Identifikace získaných odpovědí

1) Obor podnikání

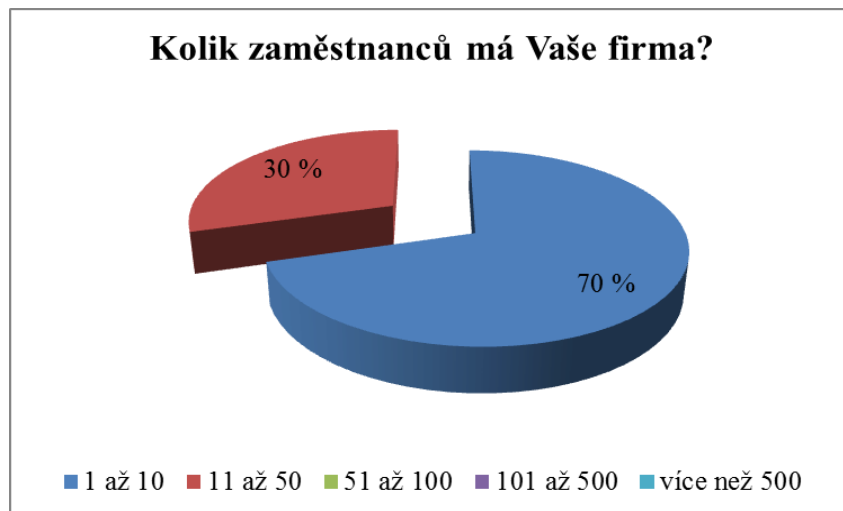


Graf 5: Obor podnikání [vlastní zpracování]

U této otázky mohl respondent označit i více odpovědí, například pokud určitý produkt vyrábí a současně s ním ve vlastní prodejně obchoduje. Při vyhodnocování této otázky se obdobné případy ukázaly jako zcela běžné. Po zahrnutí odpovědí těch podnikatelů, kteří pouze obchodují se zbožím, vychází **obchod** jako **nejčastější obor** podnikání.

Jedna odpověď byla označena jako „jiné“ a u ní bylo dopsáno: finance. Domnívám se však, že ostatní podnikatelé z tohoto oboru označili jako obor svého podnikání *služby*.

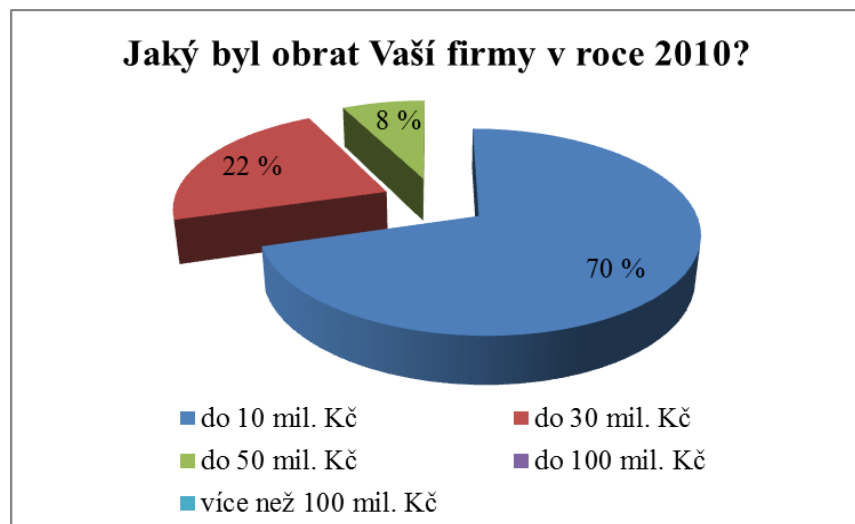
2) Počet zaměstnanců



Graf 6: Počet zaměstnanců [vlastní zpracování]

Mezi většinu respondentů dotazníkového šetření patřili živnostníci a drobní podnikatelé. Tomu odpovídá i počet lidí, které zaměstnávají. Velké firmy jsou často vlastněny množstvím akcionářů, případně zahraničními vlastníky. U těch pak nastal problém s doručením dotazníků, jak mi vysvětlil manažer jedné velké firmy.

3) Obrat firmy v roce 2010

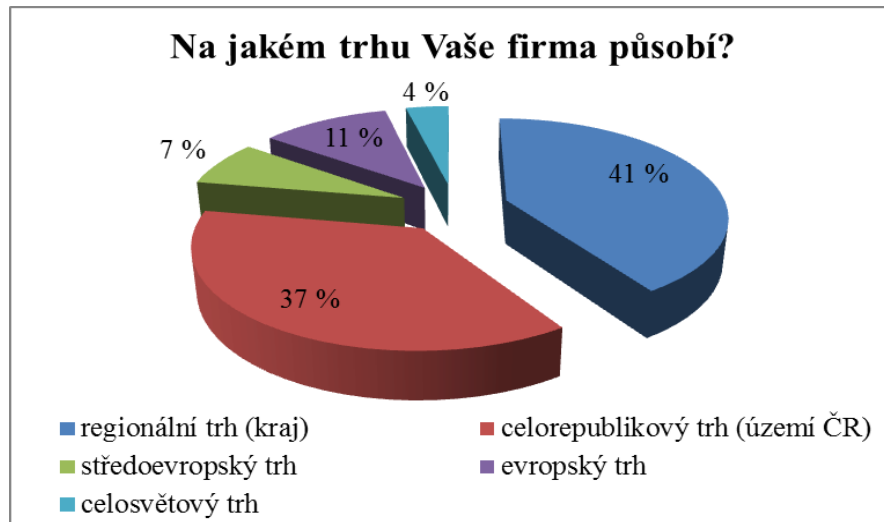


Graf 7: Obrat firmy v roce 2010 [vlastní zpracování]

Obrat firmy jsem mezi otázky průzkumu zvolil proto, abych posoudil velikost firmy. Počet zaměstnanců totiž v některých případech může klamat. Například softwarové firmy tvoří i přes nízký počet zaměstnanců vysoké obraty a díky informačním technologiím mohou být

dokonce orientovány na globální trh. Absence firem s ročním obratem vyšším než 50 mil. Kč potvrzuje také argumenty, které jsem zmínil u předchozí otázky. I z této otázky tedy vychází, že většinu respondentů mého průzkumu tvořili drobní podnikatelé a živnostníci.

4) Trh, na kterém firma působí

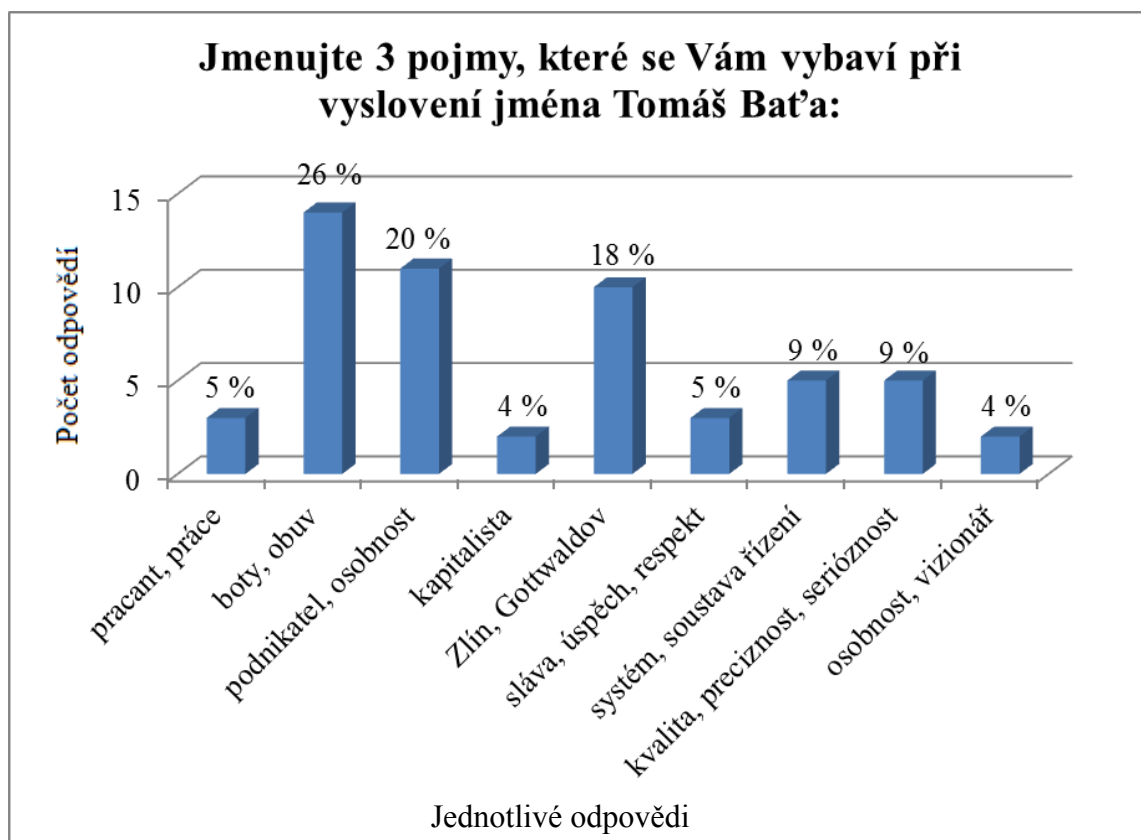


Graf 8: Trh, na kterém firma působí [vlastní zpracování]

Na grafu č. 8 jsou zobrazeny výsledky poslední otázky, která se týkala zjištění velikosti firmy odpovídajícího respondenta. Jasně vidíme, že převládají podnikatelé, orientující se na regionální, popř. tuzemský trh. Ovšem figuruje zde také menšina podnikatelů, jejichž tržní území je mnohem větší, a to od střední Evropy až po celý svět.

Nyní se dostáváme k otázkám, týkající se podnikatelské filozofie respondentů.

5) Povědomí o Tomáši Baťovi



Graf 9: Pojmy spojené s Tomášem Baťou [vlastní zpracování]

V dotaznících se u této otázky objevilo několik desítek pojmů. Rozhodl jsem se proto kvůli přehlednosti graficky znázornit pouze ty pojmy, které se objevily jako odpovědi alespoň dvakrát. Nejčastěji mají podnikatelé jméno Tomáš Baťa spojeno s obuví, podnikatelskou osobností a Zlínem.

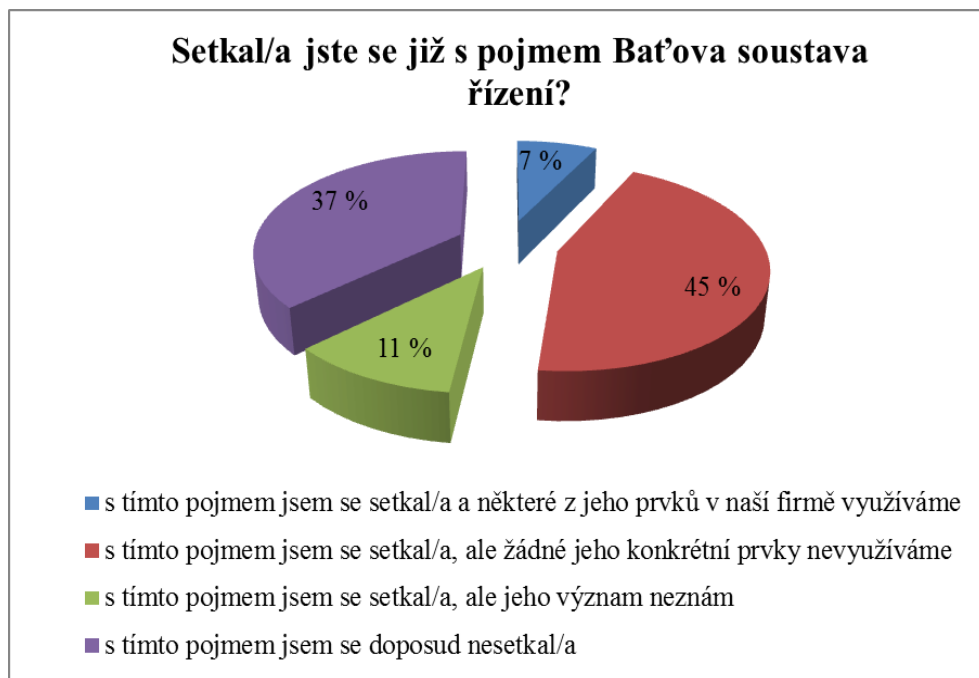
Ostatní pojmy, které se objevily jednou, jsou vypsány zde:

Baťovo kolečko	tradice
spolupracovník	dostupnost
péče o zaměstnance	Romana Lešingrová
propagace ČR v zahraničí	továrna
celosvětová působnost	sociální přehled
obchodník	elán
stavitel	snílek

Amerika	emigrace
podvodník	bohatství
inovace výroby	

Některé z těchto pojmů mne skutečně donutily k zamyšlení. Kvůli transparentnosti své práce jsem uveřejnil všechny pojmy. Domnívám se, že slovo *podvodník* se sem dostalo zejména díky interpretaci Tomáše Bati za minulého režimu. Celkově můžeme říci, že podnikatelé mají o Tomáši Baťovi kladné mínění.

6) Podnikatelé a Baťova soustava řízení



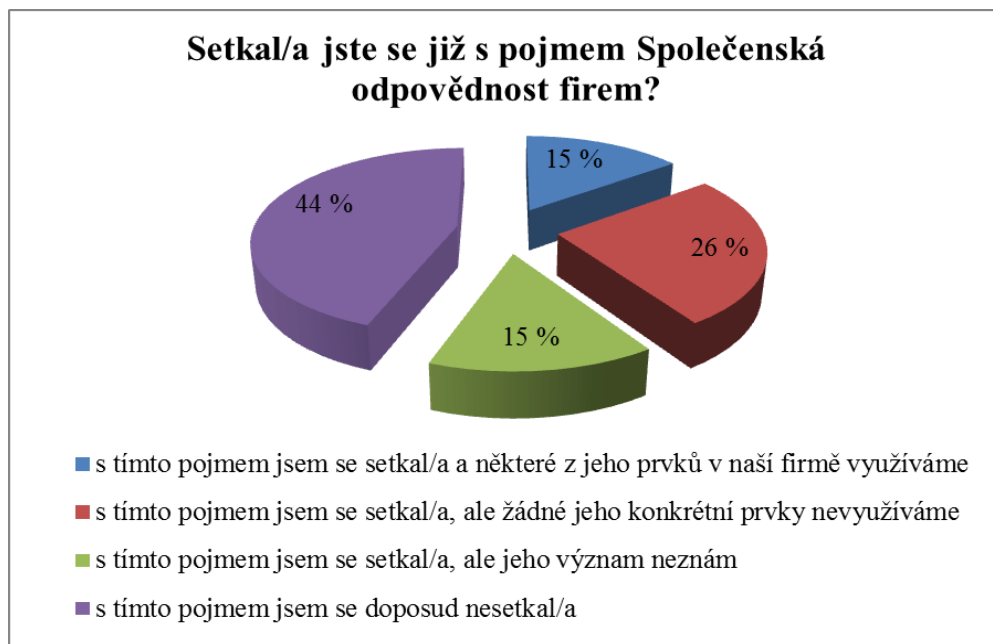
Graf 10: Povědomí podnikatelů o BSŘ [vlastní zpracování]

U této otázky byl v dotazníku vložen i dodatek (*také Systém řízení Baťa či obdobný název*). Pojem Baťova soustava řízení leží spíše v obecném povědomí podnikatelů. Většina oslovených podnikatelů se domnívá, že tento systém patří spíše do minulosti a jeho prvky nevyužívají. Další výrazná část respondentů se s tímto pojmem ještě nesetkala. Pouze malá část podnikatelů se k systému řízení Baťa hrdě hlásí. Tudíž není pravdou, že podnikatelská veřejnost je s Baťovou soustavou řízení již dobře seznámena.

Prostřednictvím této otázky je **potvrzena** hypotéza I: *Více než 50 % podnikatelů se již setkala s pojmem Baťova soustava řízení (či podobným pojmem se stejným významem).*

Celkem se s tímto pojmem dle průzkumu setkalo **63 %** podnikatelů.

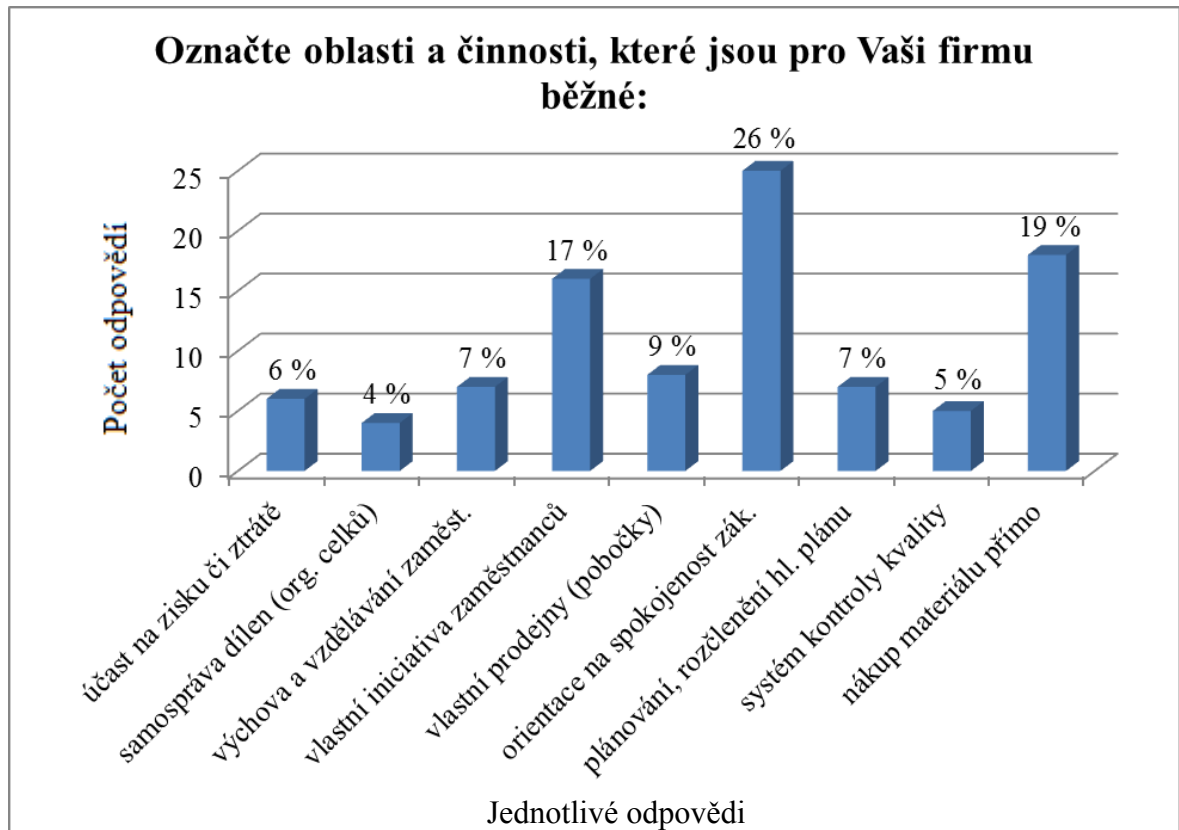
7) Podnikatelé a společenská odpovědnost firem



Graf 11: Povědomí podnikatelů o CSR [vlastní zpracování]

U této otázky byl v dotazníku rovněž dodatek: *(také CSR – Corporate Social Responsibility).* V oblasti využívání je na tom společenská odpovědnost firem o něco lépe než Baťova soustava řízení. Na druhou stranu, k její neznalosti se hlásí více podnikatelů, a to téměř polovina. Toto číslo se mě osobně zdá opravdu vysoké, proto si myslím, že je třeba pracovat alespoň na šíření informací o společenské odpovědnosti firem.

8) Běžné oblasti a činnosti dle Baťova podnikatelského příkladu



Graf 12: Firemní oblasti a činnosti běžné pro BSŘ [vlastní zpracování]

U této otázky jsem záměrně neuvedl informaci, že se jedná o oblasti a činnosti typické pro Baťovu soustavu řízení. Při konfrontaci s otázkou týkající se Baťovy soustavy řízení tedy vidíme, že ačkoli se většina dnešních podnikatelů ke zmíněnému systému řízení nehlásí, velkou část prvků, na kterých je BSŘ založena, využívá. *Orientace na spokojenost zákazníka* označili za běžnou pro svoji firmu kromě jednoho všichni podnikatelé. Často je využíván také *nákup materiálu přímo* (bez prostředníků) a také je kladen důraz na *vlastní iniciativu zaměstnanců* při řešení problémů.

Pro lepší přehlednost grafu č. 12 byly některé odpovědi zkráceny.

9) Sociální vrstva, ze které podnikatelé pocházejí

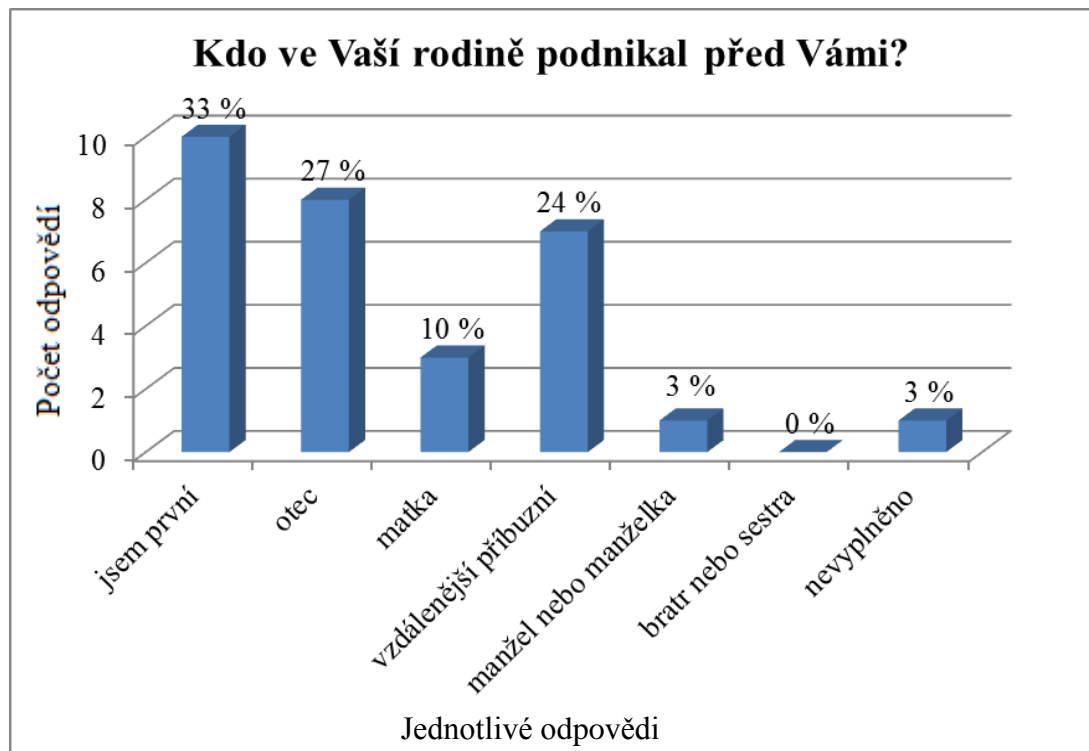


Graf 13: Původ podnikatelů – sociální vrstva [vlastní zpracování]

Tato otázka je podobná otázce z výzkumu prováděného v USA, jež byl zmíněn v teoretické části práce. Také výsledek vychází obdobně. Většina podnikatelů pochází ze *střední třídy*. Touto vrstvou rozumíme lidi se středně vysokými příjmy, tzn. se mzdami blížícími se průměrné, resp. mediánové mzdě. Tato otázka však byla založena na subjektivním sebehodnocení každého respondenta. Svůj původ nezařadil mezi nejbohatší ani nejchudší třídu obyvatelstva nikdo z respondentů.

Vyhodnocením této otázky je **vyvrácena** hypotéza III: *Maximálně 20 % podnikatelů nepochází ze střední třídy obyvatelstva*. Podle průzkumu nepochází ze střední třídy **30 %** podnikatelů.

10) Předchozí podnikatelé v rodině



Graf 14: Předchozí podnikatelé v rodině [vlastní zpracování]

Také tato otázka byla do dotazníku zařazena pro porovnání s průzkumem v USA. Vyhodnocení přináší překvapivě téměř shodné výsledky. Většina respondentů začala podnikat ve své nejbližší rodině (takto byla koncipována odpověď v dotazníku) **jako první**, druhé místo pak zaujímají podnikatelé, kterým byl při volbě povolání vzorem *otec*. Možnost *vzdálenější příbuzní* se v americkém průzkumu neobjevila. V mém průzkumu jeden respondent tuto otázku nevyplnil.

Nyní se vyhodnocení průzkumu zaměřuje na motivaci podnikání.

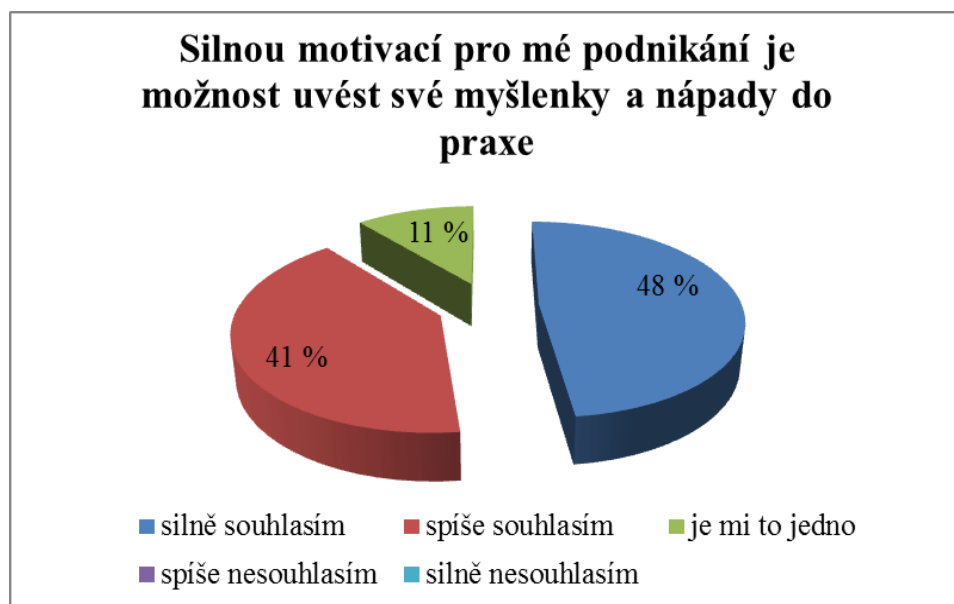
11) Podnikatelská motivace – majetek



Graf 15: Majetek jako podnikatelská motivace [vlastní zpracování]

Majetek vnímá jako motivaci pro své podnikání celkem 78 % respondentů. Tím je vyvrácena hypotéza II: *Minimálně 80 % podnikatelů souhlasí s tím, že zvyšování majetku je pro ně silnou motivací.* Pro mne osobně se jedná o překvapivou informaci. Je ale třeba brát ohled na to, že k potvrzení hypotézy chyběla pouhá 2 %.

12) Podnikatelská motivace – možnost uvést své nápady a myšlenky do praxe



Graf 16: Vlastní nápady a myšlenky jako p. motivace [vlastní zpracování]

Možnost uplatnění svých nápadů a myšlenek uvádí jako motivaci 89 % podnikatelů. Z toho vyplývá, že se jedná o skutečně silnou motivaci. Nenašel se žádný respondent, který by s uvedeným výrokiem nesouhlasil.

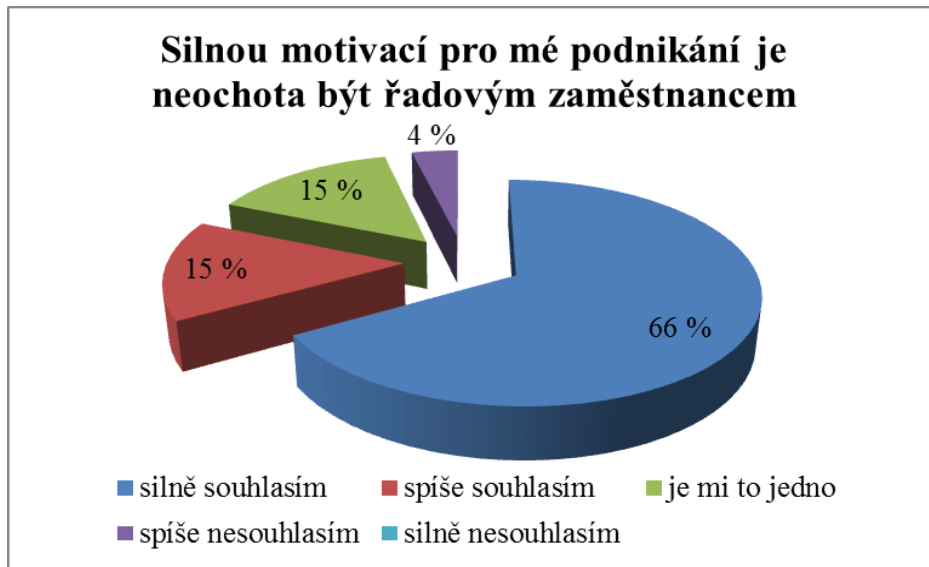
13) Podnikatelská motivace – touha po zlepšování života lidí



Graf 17: Touha po zlepšování života lidí jako p. motivace [vlastní zpracování]

Pod pojmem *touha po zlepšování života lidí* si můžeme představit také službu veřejnosti. Radostně působí fakt, že pro téměř pětinu oslovených podnikatelů se jedná o velmi silnou motivaci a jako motivaci obecnou ji přijímá celkem 74 % respondentů. Otázkou zůstává, zda tomu odpovídá i každodenní jednání (nejen oslovených) podnikatelů.

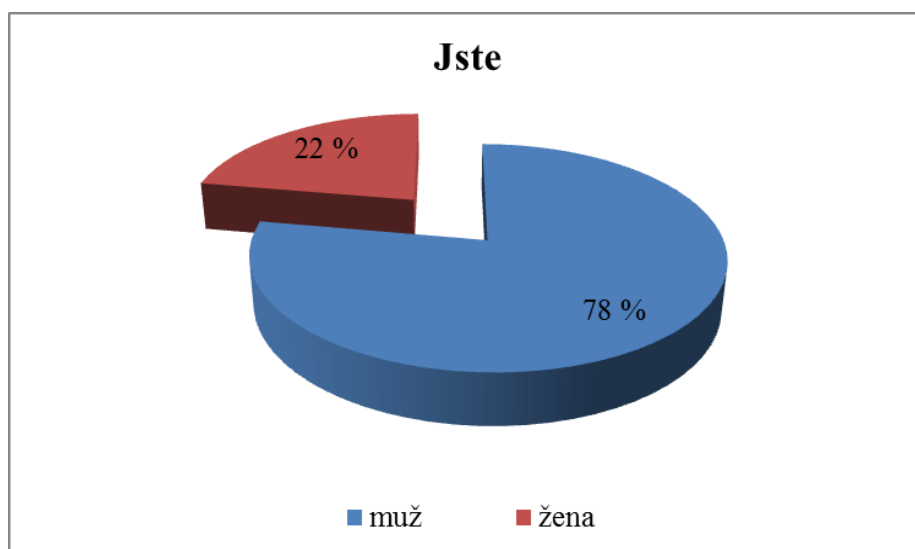
14) Podnikatelská motivace – neochota být řadovým zaměstnancem



Graf 18: Neochota být zaměstnancem jako p. motivace [vlastní zpracování]

Ze všech podnikatelských motivací, které byly v dotazníku zmíněny, byla neochota stát se řadovým zaměstnancem silnou motivací pro nejvíce respondentů. Předčila tím dokonce i touhu po zvyšování majetku, což je podle mého názoru velmi zajímavé. Jedná se vlastně o potvrzení toho, co bylo o vztahu mezi hmotnou a nehmotnou motivací napsáno v teoretické části.

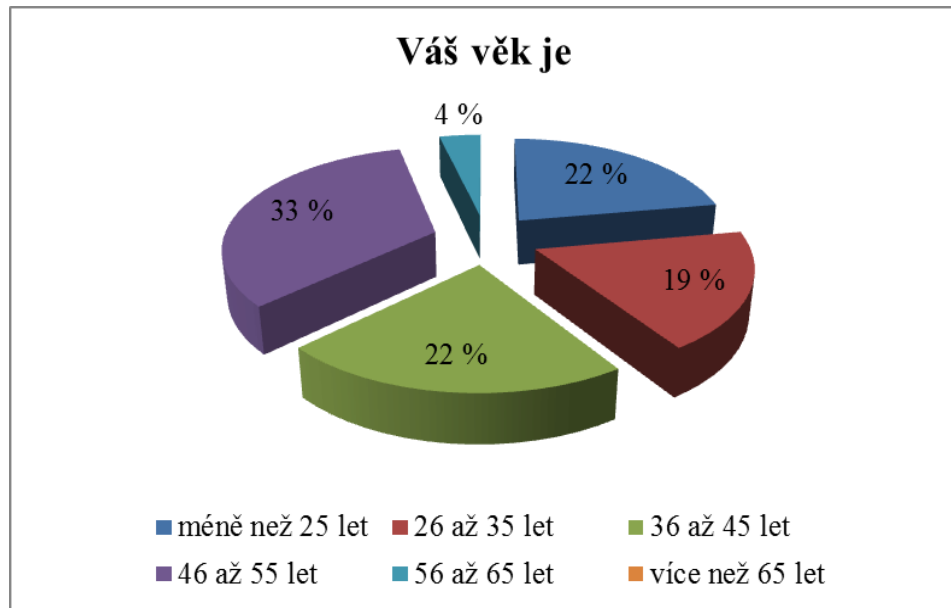
15) Pohlaví podnikatelů



Graf 19: Pohlaví podnikatelů [vlastní zpracování]

Častějšími podnikateli jsou muži, kteří tvořili jasnou většinu respondentů.

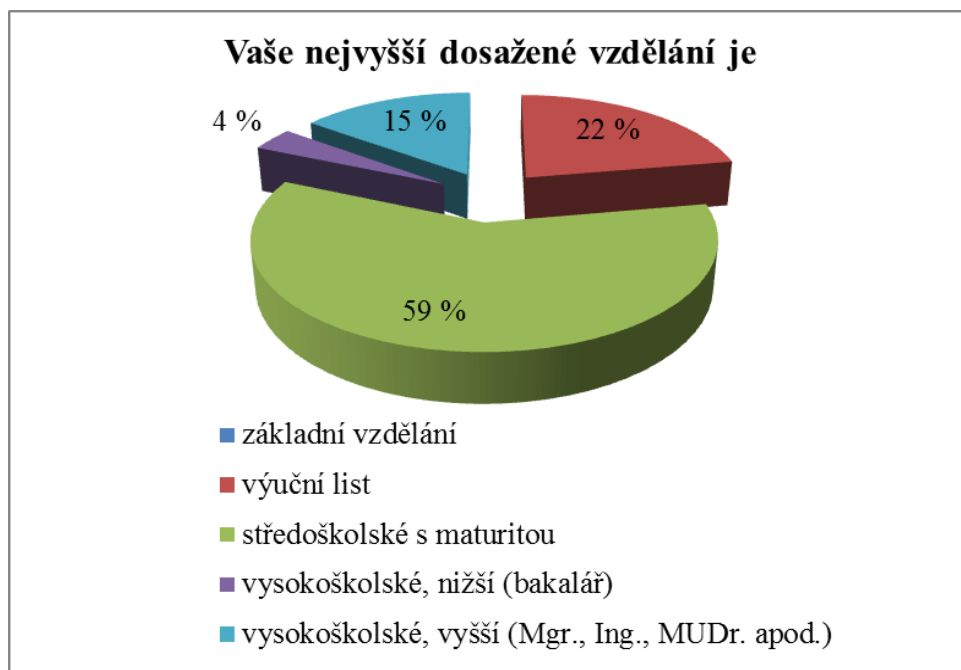
16) Věk podnikatelů



Graf 20: Věk podnikatelů [vlastní zpracování]

Pokud bychom nebrali v úvahu podnikatele *mladší než 25* a *starší než 65 let*, je věková struktura respondentů poměrně vyrovnaná. Nejvíce odpovídajících podnikatelů patří do věkové skupiny *46 až 55 let*.

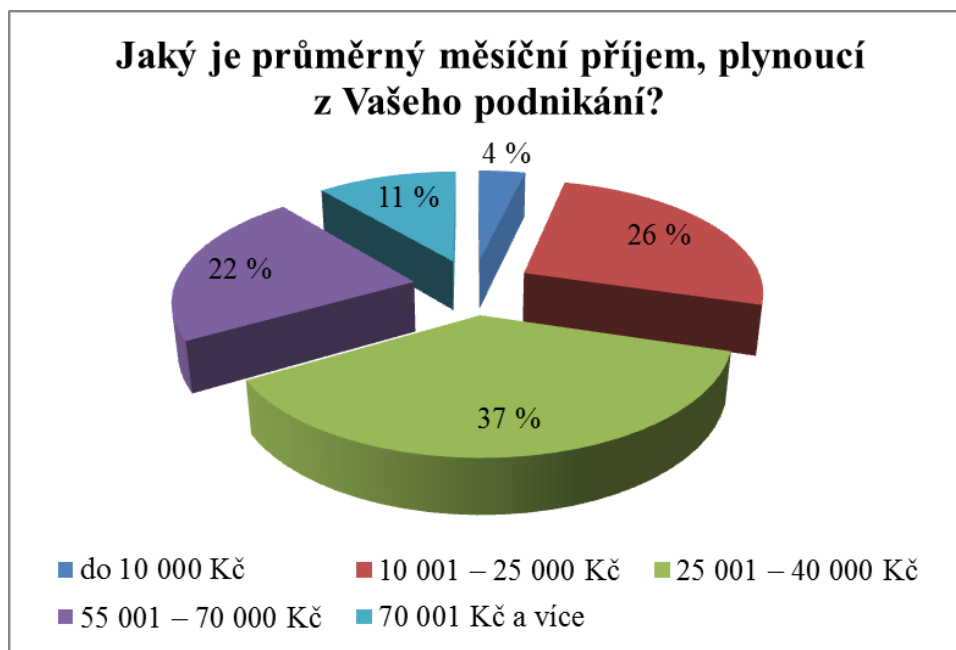
17) Vzdělání podnikatelů



Graf 21: Vzdělání podnikatelů [vlastní zpracování]

Necelé dvě třetiny podnikatelů mají ukončeno středoškolské vzdělání s maturitou, zhruba pětina podnikatelů má jako nejvyšší ukončené vzdělání výuční list. Průzkumu se nezúčastnil žádný podnikatel se základním vzděláním jako nejvyšším ukončeným.

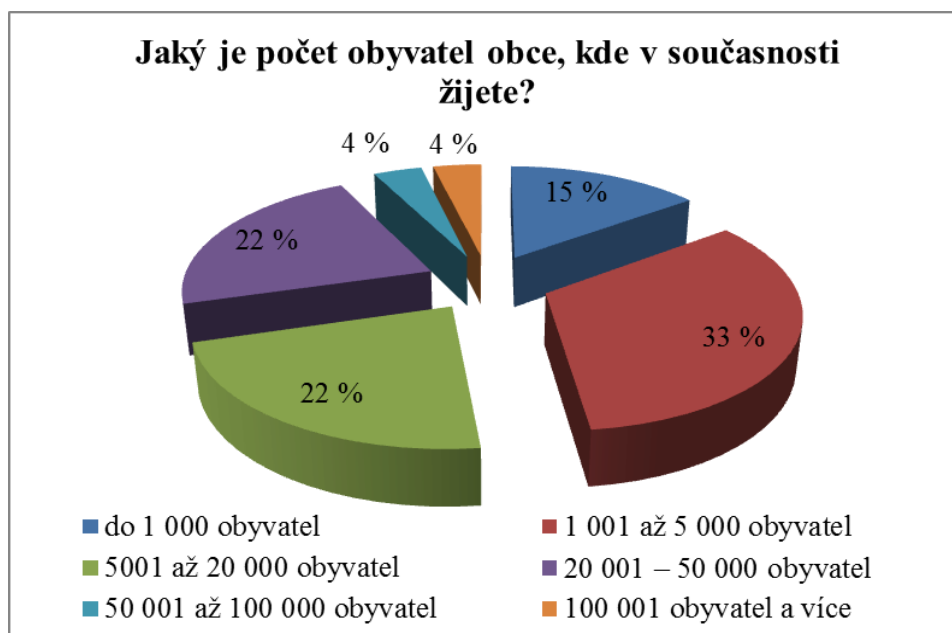
18) Měsíční příjem plynoucí z podnikání



Graf 22: Průměrný měsíční příjem podnikatelů [vlastní zpracování]

Navzdory všeobecně známému přesvědčení části veřejnosti, že „podnikatelé jsou na tom nejlíp,“ lidí v podnikatelské sféře s měsíčním příjmem z podnikání nad 70 tis. Kč je pouhých 11 %. Největší části respondentů přináší podnikání měsíčně 25 – 40 tis. Kč, avšak přibližně jedna čtvrtina dotazovaných podnikatelů dosahuje měsíčního příjmu 10 – 25 tis. Kč. Při úvahách o příjmech podnikatelů bychom však nikdy neměli zapomínat na čas, který je třeba podnikatelské činnosti věnovat. Jsem přesvědčen o tom, že po přepočtení na hodinovou mzdu by se některé zdánlivě vysoké příjmy razantně snížily.

19) Velikost obcí, ve kterých podnikatelé žijí



Graf 23: Počet obyvatel bydliště podnikatelů [vlastní zpracování]

Drtivá většina podnikatelů, kteří se účastnili průzkumu, žije v obcích s počtem obyvatel do 50 tisíc. Souvisí to zejména s dříve zmíněnými drobnými podnikateli a živnostníky

6.4 Shrnutí průzkumu

Nejčastější respondenty průzkumu tvořili podnikatelé – muži (78 %), ve věku 46 – 55 let (33 %), žijící v obci s počtem 1 – 5 tis. obyvatel (33 %). Zaměstnávají 1 – 10 zaměstnanců (70 %), mají roční obrat do 10 mil. Kč (70 %) a působí hlavně na regionálním trhu (41 %) se zaměřením na obchod (42 %), případně služby (36 %).

Jejich nejvyšší ukončené vzdělání je středoškolské s maturitou (59 %) a pocházejí ze střední příjmové skupiny (70 %). Měsíční podnikatelský příjem se pohybuje v rozmezí 25 – 40 tis. Kč (37 %).

Nejsilnější motivací pro podnikatele je možnost uplatnění vlastních nápadů a myšlenek v praxi (souhlasí 89 %), výraznými motivacemi jsou také neochota být řadovým zaměstnancem (souhlasí 81 %), touha po zvyšování majetku (souhlasí 78 %) a také touha po zlepšování života lidí (souhlasí 74 %).

Třetina podnikatelů (33 %) začala podnikat jako první v rodině, u menšího počtu podnikatelů pak nejprve podnikal jejich otec (27 %) nebo vzdálenější příbuzný (24 %).

Přibližně polovina podnikatelů (44 %) se ještě nesetkala s pojmem CSR.

Pojem BSŘ je poměrně známý (zná jej 63 % respondentů), ale spíše v obecném povědomí (prvky BSŘ vědomě využívá jen 7 % podnikatelů). Téměř všichni podnikatelé se zaměřují na spokojenost zákazníka. Jméno Tomáše Bati je nejčastěji spojováno s obuví, Zlínem a podnikáním.

7 POTŘEBA SLUŽBY VEŘEJNOSTI DNES

7.1 Služba veřejnosti v období hospodářské krize

O hospodářské krizi, která v nedávné době postihla celý svět, bylo napsáno již opravdu mnoho. Přesto, nebo snad právě proto, bych zde rád analyzoval *službu veřejnosti* jako **účinný lék** proti důsledkům krize.

Krize jsou nedílnou součástí ekonomických cyklů, kterými prochází každá tržní ekonomika. Rozdílné jsou ale faktory spouštějící krize, dopady krizí na obyvatelstvo a také navrhovaná a aplikovaná řešení, která mají ekonomiku „uzdravit.“

Jsou hospodářské krize alespoň v něčem užitečné? Ekonom a politolog **Josef Alois Schumpeter**, dříve zmíněný v kapitole *Historie a popis podnikání*, přišel s pojmem **kreativní destrukce**. Podle jeho teorie je postup na vyšší řád (jehož příkladem je také dlouhodobý vývoj ekonomiky) možný pouze tak, že ještě před samotným růstem je třeba poklesu nebo dokonce chaosu.¹⁰ [27]

Německý psycholog **Mathias Jung** tvrdí: „V krizi objevujeme svou omezenost, ale také možnosti svého proměňování.“ [14]

Užitečnost krize tedy spočívá v tom, že se z ní můžeme poučit. Zjistit, co jsme udělali špatně a napříště se toho vyvarovat. To platí pro jednotlivce, firmy i státy. Je třeba si položit otázku, proč (a zda vůbec) potřebujeme v době ekonomické krize službu životu, službu veřejnosti. Dost dobře si přece ani neumíme představit, jak by filozofie služby veřejnosti mohla čelit tolik obávané globální recesi, která zasadila těžké rány i nejvyspělejším ekonomikám světa. Vždyť pojmy jako *služba veřejnosti* se téměř neobjevují v médiích, na rozdíl od slov jako *globální, celosvětová, ekonomická, hospodářská, finanční... krize*.

Významově podobným pojmem *služby veřejnosti* je *společenská odpovědnost firem*, která ale v souvislosti s ekonomickou krizí ve sdělovacích prostředcích nebývá příliš zmiňována.

¹⁰ Český ekonom **Tomáš Sedláček** to vysvětluje na následujícím příkladu: Abychom mohli udělat pořádek v šuplíku, nejprve je třeba celý jej vyprázdnit, čímž dochází k chvilkovému chaosu (věci vysypané z šuplíku jsou v ještě větším nepořádku než před vysypáním). Po naskládání a uspořádání věcí v šuplíku však zavládne pořádek, takže výsledkem je lepší stav než původní. [27]

Spouštěčem novodobé globální ekonomické krize byla krize na trhu s hypotékami v USA. Proč k tomu došlo?

Díky postupné deregulaci finančních trhů banky začaly běžně operovat s tzv. **sekuritizací**. To znamená, že úvěr, který banka poskytla, je „zabalěn“ do formy cenného papíru a prodán dále. Tímto krokem vlastně došlo k tomu, že zatímco **peníze** plynuly finančním institucím, **riziko** bylo přeneseno na klienty, tj. kupující cenných papírů. Sekuritizované cenné papíry byly hodnoceny ratingovými agenturami, jež byly placeny bankami. Tyto agentury dávaly sekuritizovaným cenným papírům vysoká hodnocení, která však neodpovídala realitě, zejména schopnostem mnoha lidí splácet úvěry, které si vzali.¹¹ Díky vysokému hodnocení byly tyto cenné papíry dobře prodejné, přestože ve skutečnosti byly takřka bezcenné. Takto byly „*toxickými*“ cennými papíry nakaženy finanční trhy. Bylo jen otázkou času, kdy mnoho lidí nebude schopných splácet své úvěry. V té chvíli přišli o své nemovitosti, kterými ručili. Obrovský nárůst nemovitostí na prodej však vedl k výraznému poklesu jejich ceny, takže nebylo možné jejich prodejem zacetit značný finanční propad způsobený nesplacenými úvěry. Pokračování, tedy *globální krizi finanční a následně hospodářskou*, již dobře známe ze sdělovacích prostředků. [15], [16]

Při detailním pohledu tedy zjišťujeme, že podstatou globální hospodářské krize byla (zcela přirozená) **touha lidí po majetku** v kombinaci s **nepoctivými obchodními praktikami**.

Pokusme se i zde najít spojitost s Tomášem Baťou, jeho činy a myšlenkami.

Nyní bych rád připomněl slova Tomáše Bati z 3. července 1932, týkající se tehdejší velké hospodářské krize:

„Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy sami od sebe. To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovati penězi. Hrozím se důsledků tohoto omylu... V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme

¹¹ „V žargonu bankéřů se těmto klientům říkalo NINA (No Income, No Assets – žádný příjem, žádný majetek). Agenti, kteří je umluvili k přijetí kreditů a pomáhali jim vyplňovat přikrášlená prohlášení o majetkových poměrech, dostávali od svých bankovních ústavů vysoké odměny.“ [15, s. 39]

mravního stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující.“ [13, s. 94]

Myslím si, že tento výrok je jedním z největších pokladů, jaké Tomáš Baťa budoucím generacím zanechal. Pokud se zamyslíme nad jevy, před kterými Tomáš Baťa varoval, dostáváme se vlastně k největším problémům dnešního světa.

Jakmile se totiž jedna z obchodujících stran snaží zvyšovat své zisky pouze na úkor stran ostatních (například firmy na úkor zákazníků, jak je to popsáno výše), podnikání přestává být službou veřejnosti a dříve nebo později se celá ekonomika dostane do problémů. Z toho vyplývá, že **služba veřejnosti je potřebná** v dobách ekonomického růstu i krize. V dnešní době je v našem státě stále dost lidí, kteří pohrdají morálními hodnotami. Přitom jsme denně informováni o tom, že díky různým korupčním kauzám přichází náš stát (a tím pádem i každý z nás) o obrovské množství peněz.

V této práci lze z několika citátů Tomáše Bati přímo vyčíst, že **bez morálních hodnot nemůže žádný národ trvale prosperovat**. Filozofie služby veřejnosti s morálkou úzce souvisí. Myslím si, že je chybou tuto myšlenku podceňovat. Tomáš Baťa na ní přece vybudoval dokonale fungující globální ziskovou firmu, která přinesla radost a uspokojení milionům lidí po celém světě.

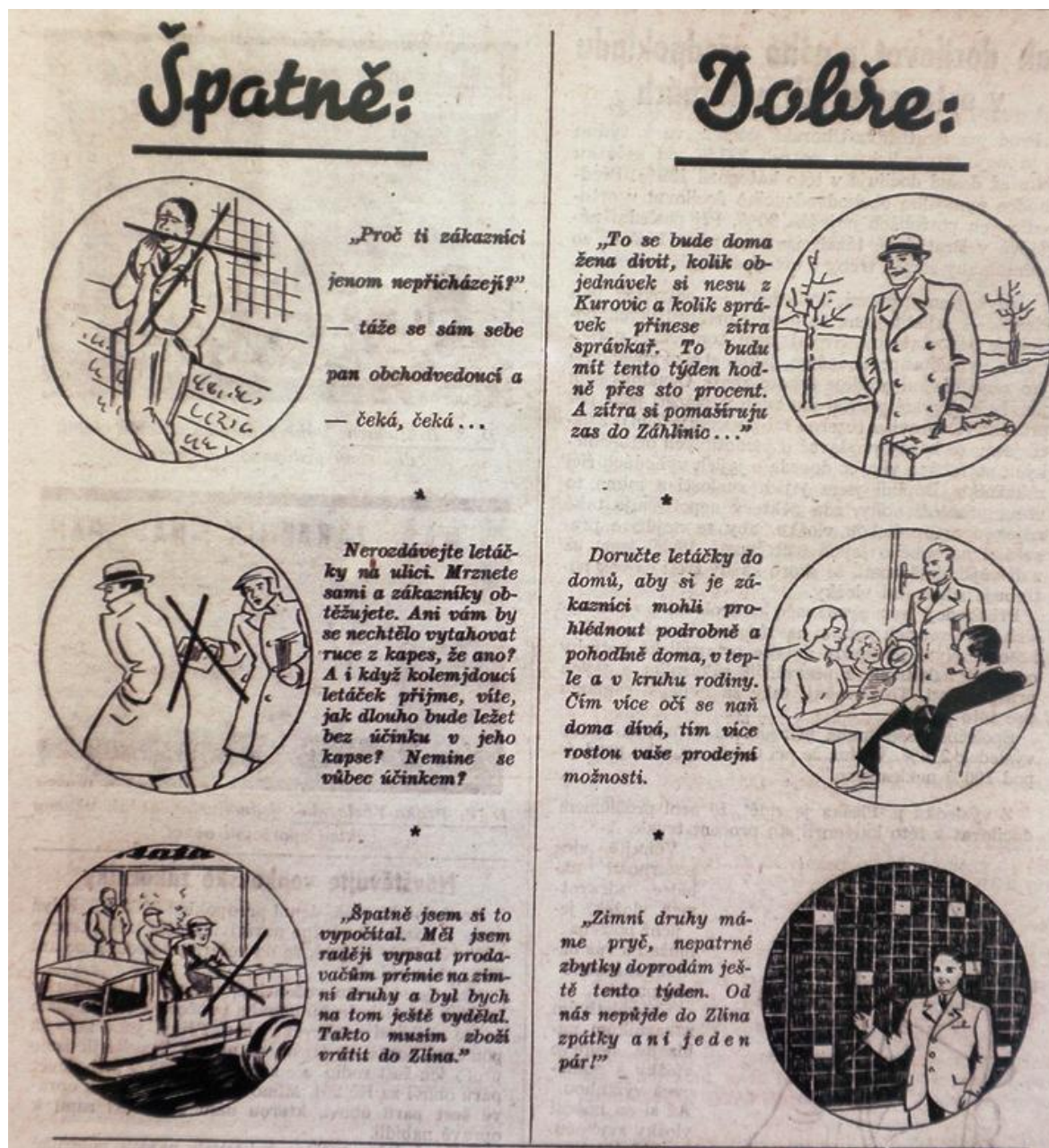
7.2 Služba veřejnosti v každodenním životě

„Život je věčnou otázkou – služba věčnou odpovědí.“ [1, s. 7]

Filozofii služby veřejnosti by neměli vyznávat pouze podnikatelé, ale také jejich zaměstnanci, tedy spolupracovníci.

„Výroba a podnikavost vedená v duchu služby veřejnosti jest zřídlem cti a moci pro každého a jediným zřídlem zámožnosti jedinců i celku.“ [3, s. 90]

V prodejnách firmy Baťa byly požadavky zákazníků takřka svaté. V období První republiky bylo zcela neslýchané, že by se zákazník musel při zkoušení bot u Bati sehnout. Prodavač dělal všechny potřebné úkony tak, že se zákazník v prodejně Baťa mohl opravdu cítit jako pán. Po prodavačích bylo vyžadováno, aby vycházeli zákazníkům maximálně vstříc. Ohledně přístupu k zákazníkům také probíhaly pravidelné kontroly. Časté chyby, ale také doporučení a pochvaly firma Baťa pravidelně zveřejňovala (viz obrázek č. 10, vyfocený a použitý s laskavým svolením Obuvnického muzea ve Zlíně).



Obrázek 10: Pokyny pro prodavače firmy Baťa, období První republiky [60]

Je logické, že zákazník raději bude nakupovat tam, kde má při nákupu maximální pohodlí a cítí se dobře. **I zde se tedy služba veřejnosti vyplácí.**

V duchu filozofie služby veřejnosti by v dnešní době měl být samozřejmý pozdrav a rozloučení se zákazníkem. Ochota poradit a snaha vyhovět by se měla stát běžnou součástí nákupu či pouhé návštěvy prodejny zákazníkem. I pokud zde zákazník nenakoupí, určitě se vrátí tam, kde se **cítil dobře**. Naopak, v obchodě, kde pocítil křivdu nebo dokonce podvod, podruhé nenakoupí a samozřejmě se o tuto zkušenost podělí se svými blízkými.

Osobně jsem se již několikrát přesvědčil o tom, že hodnotu daného výrobku i služby vnímá zákazníkem vysoce ovlivňuje personál dané prodejny. Pozitivní myšlení i nálada personálu se může lehce přenést na zákazníka. Bohužel to samé platí i pro opačný případ, tj. negativní náladu a chování.

Co se týče *státního sektoru*, zde by filozofie služby veřejnosti měla být vlastně povinností, neboť tyto služby si sice občané nenakupují přímo, ale platí za ně prostřednictvím daní.

Mým názorem je, že každý kdo přichází do kontaktu s druhým člověkem, by se měl snažit mu posloužit, resp. pomoci a vyhovět. Služba neznamena v tomto smyslu nic podřadného. Službou druhým totiž sloužíme také sobě. Každý den se přece dostáváme do situací, kdy potřebujeme, aby někdo posloužil také nám.

„*Dej a bude ti dáno.*“ [1, s. 7]

8 DOPORUČENÍ PRO PODNIKATELE A FIRMY

Při zpracovávání této bakalářské práce jsem si uvědomil, že **podnikatelská filozofie** výrazným způsobem ovlivňuje celkovou **konkurenceschopnost firmy**. To je také hlavním argumentem, který dokazuje důležitost služby veřejnosti.

8.1 Doporučení týkající se vztahů firmy k zájmovým skupinám

Filozofii podnikání poznáme zejména podle *vztahů firmy k zájmovým skupinám*, které tvoří její okolí. **Reálné chování a jednání** podnikatelů a firem je pro jejich okolí jasnějším signálem, než různé písemné i ústní závazky a kodexy.

Také závazek firmy ke společenské odpovědnosti působí na vztah s vnitřními i vnějšími zájmovými skupinami kladně, pouze pokud aktivity firmy odpovídají konceptu společenské odpovědnosti firem. V opačném případě se CSR stává prázdným pojmem a firma přichází o důvěru zájmových skupin, což může být následováno ztrátami ekonomickými.

8.1.1 Doporučení pro vztah majitelů a podnikatelů k firmě

Vlastníci podniku by se měli snažit o maximalizaci tržní hodnoty firmy i její ziskovosti. Jakmile se však tato snaha načne negativně promítat do vztahu s ostatními zájmovými skupinami, může se stát spíše kontraproduktivní.

Rozvoj firmy (potřebné moderní technologie, vzdělání spolupracovníků) a dále i jejího okolí by měly být upřednostňovány před krátkodobým ziskem.

8.1.2 Doporučení pro vztah firmy k zaměstnancům (spolupracovníkům)

Zaměstnance je třeba přestat vnímat jako pouhou nákladovou položku v účetnictví či jako roboty, tedy neživý výrobní faktor. Důležité je, vidět je jako lidi, kteří spoluutváří firmu, tedy **spolupracovníky**. A odpovídajícím způsobem se k nim také chovat. Dobře spolupracovníky odměnit za poctivou práci a také za vlastní iniciativu, kterou projevují při řešení různých problémů. Důležité kroky podniku by měly být se spolupracovníky konzultovány, nebo by jim alespoň měly být vysvětleny. U firmy s nižším počtem zaměstnanců, kde je reálný předpoklad bližších vztahů (díky tomu že se všichni zaměstnanci navzájem znají), mohou být za účelem lepší informovanosti a svolávání pracovní porady a také neformální setkání většiny či všech zaměstnanců firmy. Pro firmu s vyšším počtem zaměstnanců

(v řádech desítek, stovek, tisíců lidí) navrhuji zřízení **podnikového časopisu** (nebo periodika obdobného charakteru), kde mohou být uváděny například tyto informace:

- 1) **Stávající a nové výrobky**, které firma produkuje. Tato data mohou posloužit jako reklama a zároveň mohou zlepšit postoj spolupracovníků k práci – když ví na čem pracují, může to pozitivně ovlivnit také jejich nasazení a odpovědnost.
- 2) **Hospodaření firmy** a její tržní pozice.
- 3) **Úspěchy firmy**, její historie, firemní kultura, atd. přičemž by měla být zdůrazňována důležitost spolupracovníků (rozumějme všech zaměstnanců) pro danou firmu.
- 4) **Užitečné a praktické poznatky**, například ohledně nové legislativy s dopadem na zaměstnance, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci apod.
- 5) **Ocenění spolupracovníků**, například za vynikající pracovní výkon, za návrhy vedoucí ke zlepšení podnikových procesů aj.
- 6) **Prostor pro dotazy** spolupracovníků **a odpovědi** od vedení firmy. Takto lze účinně minimalizovat různé polopravdy a fámy, šířící se podnikem. Nedůvěra, strach nebo dokonce panika znamenají vážné nebezpečí pro podnik.
- 7) Přesně vymezený prostor pro **zábavu** (například soutěže, vtipy), které časopis „oživí.“
- 8) Přesně vymezený prostor **bezplatné inzerce pro spolupracovníky**, díky čemuž se zvýší čtenost časopisu.

Je jasné, že v časopise nemohou být zveřejňována citlivá data (například z účetnictví nebo oblasti firemního know-how), která by mohla využít konkurence. Cílem podnikového časopisu je **prohloubení vztahu** spolupracovníků k firmě.

8.1.3 Doporučení pro vztah firmy k zákazníkům

Zákazníci nejsou pouhými konzumenty, ale hlavně lidmi. Lidé si zaslouží *poctivé jednání* a *kvalitu*. Poctivostí je myšleno to, že firma by se měla vyvarovat všech aktivit, které jsou nelegální, ale i neetické – například smlouvy se skrytými „pastmi“ na zákazníka, miniaturní písmo pro snadné přehlédnutí údajů, které znevýhodňují zákazníka atd. Kvalitou rozumíme předem jasně definované vlastnosti zboží, které uspokojí přání zákazníka.

Služba zákazníkovi nesmí být pouze záležitost reklamy nebo PR, ale musí být znatelná u veškerých firemních činností. Takový přístup posléze přivede věrné zákazníky, o které dnes bojují snad všichni podnikatelé.

8.1.4 Doporučení pro vztah firmy k místním komunitám a státu

Místní obyvatelé by se mohli stát skvělými zaměstnanci i zákazníky, neboť by jim na firmě, která sídlí v jejich sousedství, mělo záležet. Budování dobrých vztahů firmy s blízkým okolím stojí mnoho času i práce. Jsem ale přesvědčen o tom, že se tato námaha vyplatí. Kladný vztah firmy k místním obyvatelům lze budovat například prostřednictvím sponzorování místních obecně prospěšných akcí, šířením informací o dané firmě (strach z neznámého u místních obyvatel může poškodit dobré jméno firmy).

Stát netvoří pouze vláda (ať už jsme s ní spokojeni nebo ne) a úředníci, ale vlastně každý občan, tedy **každý z nás**. Naši předkové celá staletí bojovali a umírali proto, abychom my dnes mohli žít ve vlastním státě, bez cizí nadvlády. I přesto, že z chování některých politiků bychom někdy mohli nabýt spíše opačný dojem, ve skutečnosti stát není nepřítelem podnikatelů. Podváděním státu vlastně podvádíme sami sebe. Neplatí chatrný argument, že „když to mohou dělat ostatní, mohu já také.“ Každý máme své vlastní svědomí a neseme odpovědnost za své jednání.

Oboustranně včasné placení závazků a také plnění občanských povinností (například oznámení korupce) i povinností státu (například ochrana majetku firmy) přináší mezi stát a podnikatele tolik potřebnou důvěru.

8.2 Doporučení týkající se sjednocení cílů

Skutečná filozofie podnikání jako služby veřejnosti v praxi znamená, že **cíle** podnikatele, zaměstnance zákazníka i dalších skupin z okolí podniku **jsou jednotné**. Takový cíl by mohl znít například: ***Spolupracovat na budování silné a konkurenceschopné firmy, která přináší uspokojení i hrdost svému okolí.*** Majitelům přináší zisk a rostoucí tržní hodnotu firmy, zaměstnancům slušné platy a také čest a radost z práce v této firmě. Zákazníkům kvalitní zboží a služby za přijatelné ceny společně s vědomím, že se svým nákupem podílí na růstu firmy. Místní komunitě hrdost spojenou s působením firmy, která je propojena také se zajištěním zaměstnanosti a dobré dostupnosti zboží. Státu pak taková firma

přináší daňové příjmy, růst zaměstnanosti obyvatelstva a v neposlední řadě také prestiž v zahraničí.

Dle mého názoru je také vhodné, aby firma vedle kodexů etického chování či CSR uveřejňovala také **důkazy a podrobnější informace** z této oblasti. Tím myslím například fotografie a reporty z akcí, které firma sponzorovala, dále pak články ukazující na transparentní jednání firmy atd. Tyto informace by měly být pravidelně aktualizovány.

Doporučení pro firmy a podnikatele bych rád uzavřel poselstvím, které Tomáše Bati uvedl ve své závěti:

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

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

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

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

Byla to touha tvořit, poskytnout stále a stále většímu množství lidu účasti na výhodách, které náš závod jak zaměstnancům, tak zákazníkům poskytoval. Pokud budete této velké ideji sloužit, potud budete ve shodě se zákony přírodními i lidskými. Jakmile ale budete každý pamatovat sám na sebe, jakmile přestanete sloužit svým závodem všeobecně, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.“ [3, s. 180]

ZÁVĚR

Věřím, že předložená bakalářská práce je důstojným završením bakalářského studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Jsem šťastný, že jsem mohl zpracovávat téma, které mne ani v tomto okamžiku nepřestává zajímat a také jsem měl tu čest poznat a spolupracovat s lidmi, kteří prostřednictvím konzultací i různých diskuzí moji práci obohatili díky svým postojům, názorům, zkušenostem a vzpomínkám.

Nyní nastal čas pro návrat k otázce (či otázkám), které byly položeny v úvodu. Při zpracování této práce jsem pochopil, že každý podnikatel má díky svým vlastním cílům individuální motivaci. Myslím si proto, že by bylo chybou podnikatele pouze přesně škatulkovat podle určitých kritérií, už pro samotnou složitost tato kritéria najít a obhájit. Důležitost hmotné i nehmotné motivace jako základu celé podnikatelské filozofie již byla zdůrazněna a rozebrána v teoretické části bakalářské práce.

Filozofie podnikání jako služby veřejnosti představuje návrat k tradičním hodnotám. Pod tímto pojmem si můžeme představit například poctivost, čest, odpovědnost, nadšení, hrdost atd. Na tomto místě vyvstává otázka: *Zajistí vždy služba veřejnosti podnikateli, resp. firmě okamžitý úspěch a vysoké finanční příjmy?* Pochopitelně ne. Ale je také třeba se ptát – *jsou faktory zmíněné v první otázce skutečně to nejdůležitější?*

Filozofie služby veřejnosti není zaručeným receptem na okamžitý úspěch. Troufám si ale říci, že je faktorem doplňujícím, který ve spojení s vhodnými schopnostmi a dovednostmi dává celému podnikání smysl. Na příkladu Tomáše Bati je zřejmé, že službu veřejnosti lze začlenit do podnikatelské filozofie tak, aby byla patrná ze všech podnikových procesů. Pak firma přináší prospěch nejen sama sobě, ale také všem lidem, kteří jsou s ní určitým způsobem spojeni. Existuje snad v dnešní době lepší, užitečnější a zároveň důležitější cíl?

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] *600 hesel*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. 92 s. ISBN 978-80-7318-635-7.
- [2] BAŤA, Jan Antonín. *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*. 2. vyd. Zlín : Tisk, 1938. 184 s. Dostupné z WWW: <<http://www.bsp40m.czechian.net/001.php>>.
- [3] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [4] BAŤA, Tomáš. *Zámožnost všem*. 6. vyd. Zlín : Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček, 2007. 51 s. ISBN 978-80-239-8706-5.
- [5] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 1999, Vol. 38, No. 3, s. 268-295, překlad Blažek, Doležalová, Klapková
- [6] ČANÍK, Petr; ŘEZBOVÁ, Libuše; VAN ZAVREL, Tomas. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2005. 86 s. ISBN 80-245-0980-6.
- [7] ČIPERA, Dominik, et al. *Budujeme velký Zlín*. 1. vyd. Zlín : Tisk, 1938. 78 s.
- [8] DOHNALOVÁ, Zuzana. *Modely zájmových skupin podniku*. Zlín, 2004. 146 s. Dizertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.
- [9] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [10] DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [11] ERDÉLY, Evžen. *Baťa, švec který dobyl světa*. 1. vyd. Zlín : Archa, 1991. 191 s. ISBN 59-078-90.
- [12] HOLMAN, Robert, et al. *Dějiny ekonomického myšlení*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 541 s. ISBN 80-7179-631-X.

- [13] IVANOV, Miroslav. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. 2. vyd. Vizovice : Lípa, 2000. 382 s. ISBN 80-86093-14-X.
- [14] JUNG, Mathias. *Malý princ v nás : na objevné cestě se Saint-Exupérym*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. 117 s. ISBN 978-80-7367-412-0.
- [15] KELLER, Jan. *Tři sociální světy : sociální struktura postindustriální společnosti*. 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. 211 s. ISBN 978-80-7419-031-5.
- [16] KRÁL, Miloš. *Bankovníctví a jeho produkty*. 1. vyd. Žilina : Georg, 2009. 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.
- [17] KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a dopln. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [18] LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště : Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [19] LEŠINGROVÁ, Romana. *Člověk a výkonnost - Vývoj obchodu*. 1. vyd. Uherské Hradiště : Roma, 2006. 64 s. ISBN 80-903808-2-4.
- [20] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [21] ORAVOVÁ, M. *Reklamní a propagační activity firmy Baťa ve Zlíně do roku 1945*. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2001.
- [22] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Podnikové finance : studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
- [23] PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [24] PETŘÍKOVÁ, Růžena, et al. *Lidé v procesech řízení : (multikulturní dimenze podnikání)*. 1. vyd. Praha : Professional, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
- [25] PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

- [26] RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. 2. vyd. Zlín : Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.
- [27] SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla : po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 1. vyd. Praha : 65. pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.
- [28] SRPOVÁ, Jitka, et al. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [29] SYNEK, Miloslav, et al. *Manažerská ekonomika*. 2., přepracované a rozšířené vyd. Havlíčkův Brod : Grada, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [30] SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [31] ŠAFAŘÍK, Alois. *Můj docela stručný životopis*. 1. vyd. Zlín : Náboženská obec CČSH Zlín, 2010. 77 s. ISBN 978-80-7000-053-3.
- [32] VÍTKOVÁ, Romana. *Možnosti využití Soustavy řízení Baťa*. Disertační práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 254 s. Školitel: František Trnka.
- [33] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [34] ZELENÝ, Milan. *Neučte se z vlastních chyb : pohlednice z druhého břehu*. 1. vyd. Praha : Ottovo nakladatelství, 2007. 368 s. ISBN 978-80-7360-636-7.

Elektronické zdroje

- [35] BHIDÉ, Amar. *Project syndicate : a world of ideas* [online]. 2004-11-04 [cit. 2011-02-01]. Frontiers of Growth. Dostupné z WWW: <<http://www.project-syndicate.org/commentary/bhide2/Czech>>..
- [36] *Businesscenter.cz* [online]. 1998 [cit. 2010-11-29]. Obchodní zákoník - Část I. – Obecná ustanovení. Dostupné z WWW: <http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>.

- [37] CAULFIELD, Holden. *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 1.6.2008 [cit. 2011-02-02]. Maslowova pyramida potřeb. Dostupné z WWW: <<http://www.zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>.
- [38] *Dolceta : online consumer education* [online]. c2005 [cit. 2010-12-01]. Co je se skrývá pod pojmy „trvalá udržitelnost“ a „trvale udržitelný rozvoj“?. Dostupné z WWW: <<http://www.dolceta.eu/ceska-republika/Mod5/spip.php?rubrique87>>.
- [39] *Forbes.com* [online]. 2010 [cit. 2010-11-30]. Robert D. Hisrich. Dostupné z WWW: <<http://www.people.forbes.com/profile/robert-d-hisrich/87597>>.
- [40] HAJNÝ, Pavel. *BataStory.net* [online]. © 2005 - 2011 [cit. 2011-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.batastory.net/>>.
- [41] HRABÁLEK, Martin. *Financnici.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-02-28]. John D. Rockefeller. Dostupné z WWW: <<http://www.financnici.cz/john-d-rockefeller>>.
- [42] HUTLOVÁ, Hana. *DůmFinanci.cz - články : informace pro vaši peněženku...* [online]. 11. duben 2008 [cit. 2010-12-01]. Jean-Baptiste Say. Dostupné z WWW: <<http://dumfinanci.cz/osobnosti/ze-zahranici/jean-baptiste-say>>.
- [43] HUTLOVÁ, Hana. *DůmFinanci.cz - články : informace pro vaši peněženku...* [online]. 14. březen 2008 [cit. 2010-12-01]. Josef Alois Schumpeter (1883 – 1950). Dostupné z WWW: <<http://dumfinanci.cz/osobnosti/ze-zahranici/josef-alois-schumpeter-1883-1950>>.
- [44] JADRNÍČEK, Michal. *Právní úprava obchodní firmy v ČR*. Masarykova univerzita, 2008. 59 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra obchodního práva. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/108240/pravf_m/FINAL31.3.doc>.
- [45] KUKAČKA, Jiří. *Osobní stránky Jiřího Kukačky* [online]. c2011 [cit. 2011-02-03]. CSR. Dostupné z WWW: <<http://www.jirikukacka.estranky.cz/clanky/csr.html>>.
- [46] *Lidovky.cz* [online]. 16. listopadu 2007 [cit. 2011-03-03]. J. A. Baťa očištěn. Po 60 letech. Dostupné z WWW: <http://www.lidovky.cz/j-a-bata-ocisten-po-60-letech-d02-/ln_noviny.asp?c=A071116_000028_ln_noviny_sko&klic=222471&mes=071116_0>

- [47] LUČANOVÁ, Ludmila. *Jlord.sweb.cz* [online]. 26. 10. 2002 [cit. 2011-03-30]. Vyučovací metody poznávací. Dostupné z WWW: <<http://www.jlord.sweb.cz/metody.htm>>.
- [48] *Národní technická knihovna* [online]. c2006, 10. 12. 2010 [cit. 2011-03-30]. Rešeršní služby. Dostupné z WWW: <<http://www.techlib.cz/cs/129-resersni-sluzby>>.
- [49] *Neziskovky.cz* [online]. © 2008 [cit. 2011-05-15]. Co je CSR?. Dostupné z WWW: <<http://www.neziskovky.cz/cz/neziskovky-cz/csr/co-je-csr/>>.
- [50] NOVOTNÝ, Radovan. *Měšec.cz* [online]. 15. 9. 2010 [cit. 2011-02-24]. Co donutilo Baťu zlevnit boty?. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/co-donutilo-batu-zlevnit-boty/>>.
- [51] NOVOTNÝ, Radovan. *Měšec.cz* [online]. 29. 4. 2009 [cit. 2011-02-24]. Platí ještě úsloví "kdo šetří, má za tři"?. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/plati-jeste-uslovi-kdo-setri-ma-za-tri/?forceSwitch=>>>.
- [52] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní řízení : jediný manažerský digest na českém trhu* [online]. 9. 3. 2006 [cit. 2011-02-04]. Český systém řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.modernirizeni.ihned.cz/c1-17978410-cesky-system-rizeni>>.
- [53] POKLUDA, Zdeněk. *Tomasbata.com* [online]. 2010 [cit. 2011-03-03]. Tomáš Baťa - životopis. Dostupné z WWW: <<http://www.tomasbata.com/biography.html?lang=cs>>.
- [54] PSTRUŽINA, Karel. *Výpočetní centrum VŠE : Atlas filosofie vědy* [online]. c2000 [cit. 2011-03-30]. Indukce. Dostupné z WWW: <<http://www.nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/indukce.htm>>.
- [55] *Smysl života.net* [online]. c2011 [cit. 2011-02-03]. Andrew Carnegie (1835 – 1919). Dostupné z WWW: <<http://www.smyslzivota.net/citaty/andrew-carnegie/>>.
- [56] TIETZOVÁ, Kateřina. *Podnikatel.cz : business server* [online]. 17. 3. 2008 [cit. 2011-02-02]. Prodáváte společnost? Ujasněte si, co je firma a co podnik. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/prodavate-spolecnost-ujasnete-si/>>.
- [57] TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing* [online]. 2008-09-30 [cit. 2011-02-24]. Omyly a polopravdy kolem Bati - 1. Dostupné z WWW: <<http://www.intuitivnimarketing.cz/management/omyly-polopravdy-kolem-bati-1>>.

- [58] WADHWA, Vivek, et al. *The Anatomy of an Entrepreneur : family Background and Motivation* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2009 [cit. 2011-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.kauffman.org/uploadedFiles/ResearchAndPolicy/TheStudyOfEntrepreneurship/Anatomy%20of%20Entre%20071309_FINAL.pdf>.
- [59] ZEMÁNEK, Josef. *Euroekonom.cz : ekonomický portál* [online]. 10.11.2005 [cit. 2011-02-03]. Henry Ford - životopis. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-ford>>.

Jiné zdroje

- [60] Obuvnické muzeum ve Zlíně – fotografie dokumentu obsahující správné zásady prodavače firmy Baťa v období První republiky.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- MVA Market Value Added – tržní přidaná hodnota
- EVA Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota
- CSR Corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem
- PR Public relations – vztahy s veřejností
- SŘB Soustava řízení Baťa
- USD americký dolar, měna Spojených států amerických
- PERMANENT (PERformance oriented MANagement system for ENTerprises) – výkonně orientovaný systém managementu pro podniky

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb [37].....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 2: Carrollova pyramida sociální odpovědnosti [28, s. 27, dle 6]</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 3: Schéma prvků soustavy řízení Baťa [18, s. 85].....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 4: Plakát k akci „Baťa drtí drahotu“ [40].....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 5: Článek pojednávající o daru na obranu Československa [13, s. 175].....</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 6: Budoucí Náměstí práce, Zlín roku 1922 (s náčrtem domu paní Palisové) [7, s. 27].....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 7: Náměstí práce, Zlín roku 1938 [7, s. 27].....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 8: Náměstí práce, Zlín v roce 2011 [vlastní zpracování].....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 9: Schéma dotazníkového šetření [vlastní zpracování].....</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 10: Pokyny pro prodavače firmy Baťa, období První republiky [60].....</i>	<i>74</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Sociální poměry původních rodin podnikatelů</i> [vlastní zpracování, dle 58].....	24
<i>Graf 2: První podnikání v rodině</i> [vlastní zpracování, dle 58].....	24
<i>Graf 3: Touha stát se bohatým</i> [vlastní zpracování, dle 58].....	25
<i>Graf 4: Průměrná cena obuvi od roku 1922 do roku 1934</i> [19, s. 26].....	37
<i>Graf 5: Obor podnikání</i> [vlastní zpracování]	55
<i>Graf 6: Počet zaměstnanců</i> [vlastní zpracování].....	56
<i>Graf 7: Obrat firmy v roce 2010</i> [vlastní zpracování].....	56
<i>Graf 8: Trh, na kterém firma působí</i> [vlastní zpracování].....	57
<i>Graf 9: Pojmy spojené s Tomášem Baťou</i> [vlastní zpracování]	58
<i>Graf 10: Povědomí podnikatelů o BSŘ</i> [vlastní zpracování].....	59
<i>Graf 11: Povědomí podnikatelů o CSR</i> [vlastní zpracování].....	60
<i>Graf 12: Firemní oblasti a činnosti běžné pro BSŘ</i> [vlastní zpracování].....	61
<i>Graf 13: Původ podnikatelů – sociální vrstva</i> [vlastní zpracování].....	62
<i>Graf 14: Předchozí podnikatelé v rodině</i> [vlastní zpracování]	63
<i>Graf 15: Majetek jako podnikatelská motivace</i> [vlastní zpracování].....	64
<i>Graf 16: Vlastní nápady a myšlenky jako p. motivace</i> [vlastní zpracování]	64
<i>Graf 17: Touha po zlepšování života lidí jako p. motivace</i> [vlastní zpracování]	65
<i>Graf 18: Neochota být zaměstnancem jako p. motivace</i> [vlastní zpracování].....	66
<i>Graf 19: Pohlaví podnikatelů</i> [vlastní zpracování]	66
<i>Graf 20: Věk podnikatelů</i> [vlastní zpracování].....	67
<i>Graf 21: Vzdělání podnikatelů</i> [vlastní zpracování].....	67
<i>Graf 22: Průměrný měsíční příjem podnikatelů</i> [vlastní zpracování]	68
<i>Graf 23: Počet obyvatel bydliště podnikatelů</i> [vlastní zpracování].....	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Srovnání průměrných mezd [zpracováno dle 32, s. 97]</i>	43
<i>Tabulka 2: Srovnání spotřeby potravin [zpracováno dle 13, s. 83].....</i>	44
<i>Tabulka 3: Časový harmonogram dotazníkového šetření [vlastní zpracování].....</i>	54

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník rozeslaný podnikatelům

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK ROZESLANÝ PODNIKATELŮM

DOTAZNÍK – DNEŠNÍ PODNIKÁNÍ A BAŤOVSKÝ PŘÍKLAD

únor 2011, Zlín

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Josef Biernát a jsem studentem třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své bakalářské práce **Analýza filozofie podnikání jako služby veřejnosti** dělám výzkum mezi podnikateli a majiteli firem, jehož součástí je tento dotazník.

Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku a jeho odeslání do 25. března 2011 na emailovou adresu:

b.jozka@seznam.cz

Ujišťuji Vás, že veškeré údaje budou zpracovány zcela anonymně. Pokud byste měl/a zájem o moji bakalářskou práci, jejíž součástí budou také výsledky průzkumu, stačí na příslušné místo na konci dotazníku uvést Vaši emailovou adresu. Práci Vám rád pošlu po jejím obhájení u státních zkoušek, které se uskuteční v červnu 2011.

Dovoluji si Vás ještě požádat o maximální upřímnost při vyplňování dotazníku. Pokud však z jakéhokoli důvodu nechcete odpovídat na určitou otázku, nemusíte tak činit.

Děkuji za Váš čas a přeji Vám mnoho úspěchů v profesním i osobním životě.

Pokyny pro vyplňování dotazníku:

Není-li uvedeno jinak, u každé otázky označte pouze jednu odpověď. Odpovědi označujte písmenem „X“

1. **V jakém oboru podnikáte?** (V případě více oborů označte více položek)
 - a) výroba
 - b) služby
 - c) obchod
 - d) jiná činnost (uved'te).....
2. **Kolik zaměstnanců má Vaše firma?**
 - a) 1 až 10
 - b) 11 až 50
 - c) 51 až 100
 - d) 101 až 500
 - e) více než 500
3. **Jaký byl obrat Vaší firmy v roce 2010?**
 - a) do 10 mil. Kč
 - b) do 30 mil. Kč
 - c) do 50 mil. Kč
 - d) do 100 mil. Kč
 - e) více než 100 mil. Kč
4. **Na jakém trhu Vaše firma působí?**
 - a) regionální trh (kraj)
 - b) celorepublikový trh (území ČR)
 - c) středoevropský trh
 - d) evropský trh
 - e) celosvětový trh
5. **Jmenujte 3 pojmy, které se Vám vybaví při vyslovení jména Tomáš Baťa:**

.....
6. **Setkal/a jste se již s pojmem Baťova soustava řízení?** (také Systém řízení Baťa či obdobný název)
 - a) s tímto pojmem jsem se setkal/a a některé z jeho prvků v naší firmě využíváme
 - b) s tímto pojmem jsem se setkal/a, ale žádné jeho konkrétní prvky nevyužíváme
 - c) s tímto pojmem jsem se setkal/a, ale jeho význam neznám
 - d) s tímto pojmem jsem se doposud neseťkal/a

7. Setkal/a jste se již s pojmem Společenská odpovědnost firem? (také CSR – Corporate Social Responsibility)

- a) s tímto pojmem jsem se setkal/a a některé z jeho prvků v naší firmě využíváme
- b) s tímto pojmem jsem se setkal/a, ale žádné jeho konkrétní prvky nevyužíváme
- c) s tímto pojmem jsem se setkal/a, ale jeho význam neznám
- d) s tímto pojmem jsem se doposud neseťkal/a

8. Označte oblasti a činnosti, které jsou pro Vaši firmu běžné:

- a) účast na zisku či ztrátě pro zaměstnance
- b) samospráva dílen (u nevýrobních podniků jiných organizačních celků)
- c) výchova a vzdělávání zaměstnanců
- d) vlastní iniciativa zaměstnanců (na různých pozicích) při řešení problémů
- e) vlastní prodejny (či jiné pobočky Vaší firmy)
- f) orientace na spokojenost zákazníka
- g) plánování, které se člení na plány pro konkrétní kratší časová období
- h) systém kontroly kvality
- i) nákup materiálu přímo od výrobce (přes minimum prostředníků)

9. Jak byste označil/a sociální vrstvu, ze které pocházíte?

- a) nejbohatší třída obyvatelstva – nejvyšší příjmová skupina
- b) bohatší třída obyvatelstva – vyšší příjmová skupina
- c) střední třída obyvatelstva – skupina se středními příjmy
- d) chudší třída obyvatelstva – nižší příjmová skupina
- e) nejchudší třída obyvatelstva – skupina s nejnižšími příjmy

10. Kdo ve Vaší rodině podnikal před Vámi?

- a) v nejbližší rodině jsem prvním podnikatelem
- b) otec
- c) matka
- d) vzdálenější příbuzní
- e) manžel nebo manželka
- f) bratr nebo sestra

U otázek č. 11 označte Vaši odpověď napsáním písmena „X“ do prázdného pole pod názorem, který je Vám nejbližší.

11. Silnou motivací pro mé podnikání je:

I) Touha po zvyšování majetku:

silně souhlasím	spíše souhlasím	je mi to jedno	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím

II) Možnost uvést své nápady a myšlenky do praxe:

silně souhlasím	spíše souhlasím	je mi to jedno	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím

III) Touha po zlepšování života lidí:

silně souhlasím	spíše souhlasím	je mi to jedno	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím

IV) Neochota být řadovým zaměstnancem:

silně souhlasím	spíše souhlasím	je mi to jedno	spíše nesouhlasím	silně nesouhlasím

12. Jste:

- a) muž
- b) žena

13. Váš věk je:

- a) méně než 25 let
- b) 26 až 35 let
- c) 36 až 45 let
- d) 46 až 55 let
- e) 56 až 65 let
- f) více než 65 let

14. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní vzdělání
- b) výuční list
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské, nižší (bakalář)
- e) vysokoškolské, vyšší (Mgr., Ing., MUDr. apod.)

15. Jaký je průměrný měsíční příjem, plynoucí z Vašeho podnikání?

- a) do 10 000 Kč
- b) 10 001 – 25 000 Kč
- c) 25 001 – 40 000 Kč
- d) 55 001 – 70 000 Kč
- e) 70 001 Kč a více

16. Jaký je počet obyvatel obce, kde v současnosti žijete?

- a) do 1 000 obyvatel
- b) 1 001 až 5 000 obyvatel
- c) 5001 až 20 000 obyvatel
- d) 20 001 – 50 000 obyvatel
- e) 50 001 až 100 000 obyvatel
- f) 100 001 obyvatel a více

Pokud máte zájem o moji bakalářskou práci, zde prosím uveďte Vaši emailovou adresu:

.....