

## PRVNÍ PODNIKATELSKÝ SYSTÉM<sup>1</sup>

### The first entrepreneurial system

*Bohuslava Knapová*

---

#### Principy zlínského podnikání

Řídit tak gigantickou firmu jako byly zlínské Baťovy závody bez stanoveného a na delší období určeného plánu bylo vyloučeno. Baťovi se podařilo ze svého podnikání rozhodně eliminovat nahodilosti. Všechna střediska, v té době tzv. oddělení, pracují dodnes podle plánovitých požadavků.

První plán sestavil Baťa se svými spolupracovníky roku 1924, a to plán na 10 let. V rámci tohoto plánu byl pro každý rok vypracován předem roční pracovní plán, který se skládal z řady speciálních plánů, údajů o pracovních předpokladech jednotlivých oddělení včetně dílen a dalších informací. Roční plán zahrnoval pracovní plán, výrobní plán, plán prodeje, plány pro získání nových a zpracování starých odbytišť, plán investiční, nákupní plán surovin a jiné. Roční plán byl rozdělen na plány týdenní, týdenní plány na denní programy, podle nichž připadal na každý kalendářní den určitý pracovní výkon. Sestavení detailních plánů pro konkrétní činnosti bylo povinností správce provozu. Každý vedoucí navrhoval pro své oddělení plán odpovídající možnostem výkonu v příslušném oddělení. Denní výrobní plán se skládal z několika set plánů všech oddělení a dále z plánů pro jednotlivé pracovníky a stroje.

Hlavní principy, které Baťovy závody při sestavování plánů sledovaly, byly následující: „Nikdy nepracovat tak, aby zisk nedosáhl určitého minima. Nedopustit nikdy, aby se sklady přeplnily tak, že by vyhlídky na prodej byly beznadějně“ (Baťa, T.: Mé začátky. Zlín, 1928).

Baťovo plánovité podnikání považovalo za nezbytné zajišťovat včas suroviny a materiály pro výrobu. Čím důkladněji byl rozpracován výrobní plán, tím více prostoru bylo potřebného k tomu, aby vyrobené množství obuvi mohlo být uskladněno.

#### Řízení mezd

Ve všech dílnách firmy Baťa se platily mzdy za vyrobený kus. Tyto mzdy byly pro každý druh obuvi speciálně vypočítávány a závisely svou výší na důležitosti, složitosti a náročnosti práce. Přitom se využívaly čtyři hlavní mzdové formy: individuální akordní mzda, kolektivní akordní mzda, pohyblivá a pevná týdenní mzda, mzda s podílem na zisku.

#### Individuální mzda byla závislá na výkonu dělníka.

Kolektivní mzda byla určena pro dílny, kde se pracovalo na běžícím pásu. Platilo se za každou jednotku výkonu v dílně pevnou částkou, která byla násobena počtem zhotovených pracovních jednotek. Úhrnná suma mzdy se rozdělovala podle zvláštního klíče mezi dělníky jednotlivých dílen.

Obě uvedené mzdové formy vytvářely pevnou mzdu, kterou dostával každý dělník. Pevná mzda se krátila o zákonné srážky snižující pouze nepatrně dělníkovu pohyblivou týdenní mzdu. Zaměstnancům ústřední služby a pracovníkům bezprostředně nezainteresovaným na výrobě se vyplácela v hotovosti pevná týdenní mzda. Aby tito zaměstnanci byli stimulováni, poskytovala

---

<sup>1</sup> Tento článek byl zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru „Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska“ registrační číslo MSM 6128439903.

jim správa závodu koncem roku tzv. gratifikaci, jejíž výše se řídila podle kvality provedených služeb.

Nejzajímavější formou se jevila mzda s účastí na zisku. Určovala podíl dělníka na výnosu jeho práce a měla nahradit individuální zájem jednotlivce kolektivní odpovědností dílen.

### **Odpovědnost oddělení a dílen**

Systém mzdové účasti na zisku, který byl vlastně systémem tzv. skupinového akordu, by nebylo možné pochopit bez znalosti Baťova principu samosprávy (autonomie) oddělení a dílen spojeného s jejich odpovědností.

Když Baťa přecházel na strojní výrobu, zjišťoval, že výrobní ztráty na dílnách se mimořádně zvyšují. Bylo nutné najít způsoby jejich omezení. Podle principů samosprávy se v podnikatelském procesu prováděl nákup, výroba i prodej. Závod byl sdružením několika set samostatně fungujících oddělení, z nichž každé mělo určitou nezávislost a současně iniciativu. Každá dílna mohla zvyšovat své výdělky bez ohledu na to, zda jiná dílna hospodařila se ziskem nebo ztrátou.

Samostatnost oddělení a dílen se projevovala následujícími znaky:

1. Každé oddělení mělo svého správce, který byl za práci oddělení odpovědný.
2. Oddělení mělo svůj *účet zisku a ztráty*, výsledek hospodaření se oznamoval jednou týdně.
3. Dílovedoucí a někteří dělníci participovali na zisku oddělení.
4. Všichni pracovníci byli osobně odpovědní za jakost svého výkonu.
5. Celé oddělení se kolektivně snažilo přidělenou práci provádět kvalitně, neboť na ní závisel úhrnný zisk oddělení.

Oddělení a dílny nakupovaly od předcházejícího oddělení zboží, jež po zpracování opět prodávaly dalšímu oddělení. Každé oddělení volně disponovalo svými prostředky, mělo odloučené, *relativně samostatné účetnictví*.

Nákupnímu oddělení se umožňovalo na základě výrobního plánu použít přesně vypočtené částky na konkrétně stanovenou časovou i věcnou část plánu. Pokud se podařilo nákupnímu oddělení opatřit suroviny a materiál levněji, nezbyl mu celý rozdíl mezi předpokládanou a skutečnou cenou v podobě zisku, ale zůstala mu podstatná část této difference ve formě tzv. komisionální prémie. Oddělení a dílny byly zainteresovány na zisku, který se vytvářel a zvyšoval snižováním nákladů nebo zvyšováním výkonů. Následující dílna nemusela odebrat nekvalitní výkony předchozího oddělení.

Baťa kdysi v souvislosti se samosprávou oddělení a dílen uvedl: „Je těžší přimět lidi k samostatnému myšlení než k poslušnosti“ (Baťa, T.: *Mé začátky*. Zlín, 1928).

### **Kontrola výroby**

Důležitou součástí Baťova řízení firmy byla kontrola výroby. Nejen proto, že šlo v té době o velké množství vyrobené obuvi, ale také proto, že každé levné zboží bylo u kupujícího i u konkurence podrobováno časté kritice. Kontrola nebyla samostatným oddělením s vlastním účtem zisku. Jednalo se o činnost trojího typu:

1. Každý správce byl za jakost zboží zhotoveného v dílně osobně odpovědný.
2. Pokud fungoval tento kontrolní systém jako jediný, neosvědčil se. Jestliže obchody stagnovaly, snažilo se prodejní oddělení najít na každém páru obuvi nějakou chybu a vracelo dílnám stále více zboží. Vzrostla-li poptávka po zboží, prodejní oddělení naopak přijímalo každý pár obuvi a toto rozhodnutí mohlo někdy poškozovat pověst firmy.

3. Proto se vytvořila instituce samostatných kontrolorů pro každou dílnu a sklad. Samostatný kontrolor ověřoval jednotlivé páry obuvi, což bylo pracovně velmi náročné a nákladné.
4. Kromě fungujících samostatných kontrolorů v dílnách byla prováděna kontrolní činnost ještě v oddělení správy namátkovým výběrem zboží připraveného k realizaci. Při odhalení jakéhokoli nedostatku na některém kusu obuvi byla kontrola provedena důsledně u všech kusů v zásilce a odpovědné dílny byly postihovány za nekvalitní výkony.

### **Zainteresanost dělníků na zisku**

Když Baťa zaváděl samostatnost dílen, řešil současně otázku podílu dělníků na vytvořeném zisku. Jedna část zisku umožňovala podnikateli investovat, druhá část zisku měla sloužit k zabezpečení životních potřeb dělníků. Asi třetina dělníků v Baťových závodech byla zainteresována na zisku, ostatní dostávali pouze pevnou mzdu.

### **Závěr**

Baťa k problematice svého podnikání v jednom z mnoha uveřejněných článků napsal:

„Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovat podnik, nýbrž formovati lidi. Má námaha směřovala k tomu, zdokonaliti své spolupracovníky a co nejlépe obsloužiti své zákazníky, neboť na obojích spočívá celý závod. Zjistil jsem, že největší neúspěchy v průmyslu a obchodu byly zaviněny falešným psychologickým postojem lidí vůči jejich práci, jejich spolupracovníkům a jejich zákaznictvu. Nejdůležitější úkol podnikatele, který chce vybudovati velký závod, je vytvořiti duchovní pomocné prostředky, jež umožní zaměstnancům jeho závodu, aby se zdokonalili. Jak to udělat se ovšem nenaučíme v žádné škole a neexistují v tom žádné osvědčené metody. Vymyslel jsem si pro svou osobní potřebu jakýsi systém: dobrý příklad. Naše práce počala nabývati netušeného rozvoje, když naši spolupracovníci nahlédli do veřejně vyložených účtů všech dílen, neboť poznali, že podnik právě tak vůči nim jako vůči zákazníkům je zcela otevřený a že pracuje s rozumem“ (Baťa, T.: Užitá racionalisace. Paříž, 1930).

### **Abstrakt**

Organizované plánování, odpovědnost jednotlivých oddělení a dílen se samostatným vedením účetnictví, specifické řízení mezd, hodnotová zainteresovanost dělníků na zisku a kontrola samotné výroby představovaly hlavní aspekty podnikatelské činnosti ve firmě Tomáše Bati.

**Klíčová slova:** podnikatelský systém, odpovědnost oddělení a dílen, vedení účetnictví

### **Summary**

Organized planning, responsibility of particular departments and workshops with the separate lead of accounting, specific wages management, value interest of workers on the profit and control of alone production constituted main aspects of the entrepreneurial activity in Baťa firm.

**Key words:** entrepreneurial system, responsibility of departments and workshops, lead of accounting

**JEL klasifikace:** M41

### **Použitá literatura**

[1] ERDÉLY, E.: Švec, který dobyl světa. První vydání. Zlín: ARCHA, 1990.

s. 11-192. ISBN 59-078-90.

### **Kontakt**

Bohuslava Knapová, Ing., CSc., Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví v Praze, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, tel.: +420 224 095 141, [knapova@vse.cz](mailto:knapova@vse.cz)