Finanční krize a soustava řízení Baťa: Makro- a mikro- reakce na krizové prostředí

Financial Crisis and Bata Management System: Macro- and Micro-reaction to Crisis Environment

Zelený Milan

Abstrakt

Tomáš i Jan Baťa oba museli řídit své globální podniky za podmínek místní, evropské i světové krize 20. a 30. let. Jejich podniky prosperovaly a ve 30. letech za celosvětové krize dosáhly nevídaného globálního rozmachu a rozkvětu. V této stati identifikujeme hlavní důvody proč může podnik prosperovat v prostředí všeobecné krize. Shrnujeme krizové hospodářské výsledky koncernu Baťa, porovnáváme klíčové statistiky, a zdůrazňujeme nosné, i když osobně rozdílné, myšlenky a hodnoty Tomáše i Jana Bati. Hlavním klíčem je existence výrazné a ucelené soustavy řízení podniku (SŘB), která jasně definuje společné zájmy a podmínky spolupráce zaměstnanců, manažerů a vlastníků. Každý podnik má volbu ve svých reakcích na krizi: 1. *Pasivní makro-reakce*, tj. lobbování a čekání na rozhodnutí, pravidla a finanční dotace ze strany státu, nebo 2. *Aktivní mikro-reakce*, tj. adaptace organizace a řízení podniku na převládající krizové podmínky a využití pasivity a vyčkávací „taktiky" konkurence k uchopení nových konkurenčních výhod. Jde o to, zda volíme „stranu a vládu" nebo soukromé podniky „svobodného trhu" jako základ hospodářské výkonnosti a společenské prosperity.

Klíčová slova: soustava řízení Baťa, krize 30. let, přidaná hodnota, svobodný trh, tržní regulace, státní intervence, kreativní destrukce

ÚVOD

„Baťa dnes[1] stejně jako za první republiky vyhází lidi z práce a botama bude raději topit pod kotli než by je zlevnil!„ (Q IP:[62.24.83.*], 24.02.2009 17:53)

Jako úvodní citát jsem zvolil sice negativní, ale typický názor z internetového blogu, který podtrhuje převládající míru informovanosti české veřejnosti o podnikatelství Tomáše a Jana Baťů a jejich postojích ke krizím nesrovnatelně větším než je ta dnešní. Vrozená nenávist, závist a ignorance charakterizovaly vztah k Baťům a jejich způsobu podnikového řízení po celou dobu existence prosperujících podniků Baťa: od státního intervencionismu a socialismu 1. republiky, nacionálního socialismu 2. republiky a vojenského dozoru nacistického protektorátu, přes vyvlastnění 3. republikou národního socialismu Beneše, až po definitivní znárodnění a zničení firmy Baťa za socialismu poválečné diktatury komunistické.

V roce 1932 zahynul Tomáš a v r. 1939 musel odejít do exilu Jan. Za války financoval londýnský odboj, až byl Benešem pohnán před národní soud a odsouzen 2. května 1947. Necelé dvě dekády hospodářských a osobních krizí musely zlínským bratrům stačit k vybudování nejúspěšnějšího

1 Počet pracovníků v poslední výrobní divizi Baťa, a.s. se v únoru 2009 snížil o polovinu; výrobna bot v Dolním Němčí (zal.1971) propouští 140 lidí. Akciová společnost Baťa (zvýhodněný daňový režim) vznikla v r. 1991 a navázala na výrobu národního podniku Svit. Jejím jediným akcionářem je holandská International Footwear Investment BV.

globální podniku své doby. Příčinou jejich úspěchu byla ucelená soustava řízení podniku, která zajišťovala trvalou výkonnost i přes výměnu vedoucích osobností: Soustava řízení Baťa.

F. D. ROOSEVELT A KRIZE

V zájmu objektivity je třeba zdůraznit, že český postoj k podnikům Baťova typu nebyl ve světě ojedinělý. Socialismus a třídní boj mezi zaměstnanci a zaměstnavateli byl ve 30. letech velkou módou, jak už to za krizí bývá. Baťovo „Každý dělník kapitalistou" bylo trnem v oku nejen odborových hnutí, ale i průmyslnických svazů, které spolu se Státem usilovaly o „férové" sdílení a rozšíření krizové mizérie mezi co nejvíce podniků. Baťův vyčnívající úspěch - vysoké platy, nízké ceny, spokojení zákazníci a dynamický růst - musel být trestán a pomlouván, ne odměňován.

Podobné postoje charakterizovaly i USA za Roosevelta. Novopečený prezident, FDR se při setkání s novináři (12. dubna 1933) dal do hovoru o jisté továrničce na svetry a jejím zápolení s krizí (Newsweek, 9. března 2009). Továrna zaměstnávala kolem 200 lidí, byla známa výbornými vztahy mezi zaměstnanci a vlastníky, a byla jediným průmyslem malého města. Odbyt svetrů prudce poklesl a město prakticky hladovělo, vykládal FDR.

Zaměstnanci rozhodli, že podnik udrží jen když sníží mzdy o 33%. To jim umožní snížit ceny a získat tak výhodu nad konkurencí. FDR popisoval jak obchodníci odjeli do New Yorku a za 24 hodin prodali tolik svetrů, že továrna byla zajištěná na půl roku, při třísměnném provozu, 24 hodin denně. Vzrušení novinářů bylo pochopitelné: Jaký to příběh vítězství solidarity a spolupráce malé komunity nad devastujícími poměry velké krize!

FDR si je obhlédl přes svůj cvikr a překvapivě prohlásil: „Tohle je ve všech směrech špatný business. I když přinesli domů spoustu peněz, výše jejich objednávek přivedla dvě další továrny na svetry k bankrotu."

FDR se pustil do popisu státního plánu, který by spravedlivě rozdělil celkový objem spotřeby v daném odvětví na odvětví jako celek: „Namísto koncentrace výroby do rukou malé skupiny výrobců, my chceme celkovou poptávku rozšířit a stejnoměrně pokrýt celé odvětví … Můžeme tomu říkat regulace výroby, anebo lépe, zamezení nezodpovědné nadvýroby." Tak promluvil FDR. Tak vznikalo Nové rozdání (New Deal), které protáhlo krizi až do počátku 50. let.

Byla to již taková doba, jak rádi říkají komunisté. Při nezaměstnanosti 24,9% je diagnóza nadvýroby téměř bizarní. Ale míra vládní důvěry v trhy je vždy v inverzním vztahu k vládní sebedůvěře, její nezdolné víře v samu sebe. Státní reinženýring optimální alokace zdrojů pomocí kartelizace výroby je zřejmě efektivnější než konkurence, spolupráce a sebeobětování komunity. Jestli jeden podnik prosperuje, pak ostatní musí prohrát; co jeden získá, ostatní nutně ztratí (hra s nulovým součtem); je-li v odvětví *n* podniků, pak *n* podniků musí být udrženo; bohatství (tedy krizovou mizérii) je třeba rozprostřít stejnoměrně – jaký to soubor protikrizových principů! Yes, we can!

SOUSTAVA ŘÍZENÍ BAŤA (SŘB)

Jak Rooseveltův příběh názorně demonstruje, klíčem k úspěchu je existence výrazné a ucelené soustavy podnikového řízení, která jasně definuje společné zájmy a podmínky spolupráce zaměst-

nanců, manažerů i vlastníků. Jen tehdy lze očekávat zodpovědnost, obětavost a solidární úsilí od všech účastníků a spolupracovníků podniku v dobách krize. Každý podnik rozhoduje o své přípravě a svých reakcích na krizi. Rozhoduje tím, jakou soustavu řízení (když vůbec nějakou) si vytvoří, jaké kroky a strategické tahy mu tato soustava umožní, jaké vztahy mezi zaměstnanci, vedením a vlastníky v podniku převládnou. V podstatě existují dvě možnosti:

1. *Pasivní makro-reakce*, tj. lobbing, úplatky a čekání na Velkého Godota: na rozhodnutí, regulační pravidla a finanční pomoc ze strany Státu (tj. daňových poplatníků, potenciálních zákazníků). Anebo 2. *Aktivní mikro-reakce*, tj. adaptace organizace a řízení podniku na převládající krizové poměry, hledání nových modelů, produktů a služeb, strategické využití pasivity a vyčkávací „taktiky" znehybnělého okolí k tvorbě a uchopení nových konkurenčních výhod. V podstatě jde o to, zda zvolíme „stranu a vládu" nebo soukromé podniky „svobodného trhu" za základ hospodářské výkonnosti a společenské prosperity; zda zvolíme státní makroekonomii anebo podnikovou mikroekonomii za zdroj našeho znalostního vybavení a myšlenkového fundamentu podnikatelské praxe. Existují pouze dvě cesty k hledání úspěchu a prosperity…

Soustava řízení Baťa (SŘB) je založena na řadě provázaných principů, které dnes v ČR žádné podniky (ani dnešní firma Baťa) nepraktikují[2] a zůstávají tak proti státním intervencím a krizovým dopadům zcela bezmocní a na nich plně závislí.

Nemáme dostatečný prostor a proto zde vyjmenujeme jen některé nosné principy SŘB (viz Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa, Brno, 2005):

1. Samospráva a podnikání dílen
2. Podíl zaměstnanců na zisku dílny i podniku
3. Kapitalizace zaměstnanců (spolupracovníků) a podniková banka
4. Podnikový systém výchovy, vzdělávání a praxe
5. Jednota soustavy řízení, provazující zákazníka, inovace, procesy a finance

Velká deprese začala v USA v r. 1929. Tomáš Baťa zahynul v r. 1932. Vedení koncernu převzal nevlastní bratr Jan. Zatímco se USA, svět i ČSR zmítaly v hluboké finanční a průmyslové krizi, obuvnická firma Baťa zahájila svůj bezprecedentní růst a rozmach až do obsazení Němci v r. 1939. Tomáš i Jan se oba geniálním způsobem zasloužili o rozkvět českého obuvnického průmyslu právě v době jeho světového úpadku.

KRIZOVÉ VÝSLEDKY BAŤA V ČÍSLECH

Vybrané statistiky ukazují dynamiku firmy v období krize.

- **Podíl zaměstnanců na zisku (Kč/týdně)**

1924: **50** 1929: **90** 1931: **98**

2 Čestnou výjimkou byl moravský Agrokombinát Slušovice, který pod vedením geniálního F. Čuby dokázal provázat zemědělskou s průmyslovou výrobou a doplnit ji nadstandardními službami zákazníkům, zaměstnancům i obyvatelům regionu, plně v duchu baťovských tradic, i za ponižujících podmínek socialismu. Tak jako byla firma Baťa zničena nacismem a komunismem, tak byl fenomén Slušovice po r. 1990 doslova rozmetán postkomunistickou závistí, nenávistí a chamtivostí. I tak, Soustava řízení Slušovice byla zaznamenána v řadě dokumentů i publikaci a čeká na své mladé „objevitele"; viz např. talentovanou práci Hait, P. (2009). JZD AK Slušovice - hospodářský zázrak za socialismu. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 70 s.

Od zavedení podílu na zisku (přesněji přidané hodnoty), vypočítávaného zaměstnancem týdně, se datuje nevídaný rozkvět baťovské výroby. Přímá zodpovědnost za kvalitu a výkon je tím zajištěna u většiny zaměstnanců.

• Objem vkladů zaměstnanců v podnikové bance (mil. Kč)

1924: **12** 1929: **61** 1931: **101** 1934: **135** 1937: **196**

Podniková banka byla založena za krize r. 1919, aby byla zajištěna kapitálová nezávislost firmy. Investiční kapitál byl krytý firemními zisky a úsporami zaměstnanců, zhodnocovanými 10% úrokem (tradiční banky jen 5%). Podniková banka byla partnerem: tvořila své zisky z podílu na úspěchu financovaného projektu, ne z úroků a poplatků.

• Počet zaměstnanců Baťa v ČSR

1924: **3.011** 1929: **12.200** 1931: **19.722** 1934: **22.050**

Baťa podporoval kapitalizaci zaměstnanců, umožňující zajištěný důchod od 50. roku věku. Příliv mladých zaměstnanců udržoval výkonnost a dynamiku; obzvláště během krize si Baťa mohl talenty „vybírat".

• Průměrná mzda zaměstnance (Kč/týdně)

1924: **205** 1929: **469** 1931: **514** 1934: **525**

Mzdová odměna se kalkulovala pro celou samosprávnou dílnu, ne pro jednotlivé zaměstnance. Dělení probíhalo uvnitř týmu, na základě výkonu a přidané hodnoty. Platový systém měl pět kategorií: 1. Pevná mzda; 2. Individuální úkolová mzda; 3. Týmová úkolová mzda; 4. Mzda s podílem na zisku (pro manažery i s podílem na ztrátě); 5. Zvláštní odměny a prémie.

• Průměrné mzdy zaměstnanců: porovnání s Francií v r. 1932 (Kč/týdně)

	Baťa	ČSR	Francie
Kvalifikovaní	**400**	270	373
Pomocní	**280**	150	140
Učni	**180**	100	108

• Denní výroba (párů obuvi)

1924: **14.000** 1928: **75.000** 1931: **180-200.000**

Plánovaná výroba: každý zaměstnanec má vlastní denní plán. Vnější dodavatelé (vždy přímí výrobci) jsou placeni zásadně hotově; vnitřní dodavatelé podle vnitropodnikových cen: tržní hospodářství uvnitř podniku.

• Produktivita (párů na zaměstnance)

1924: **4,64** 1928: **6,82** 1931: **8-9**

I při nevídaném růstu výroby a počtu zaměstnanců po krizi 1922, produktivita práce na zaměstnance nepřetržitě vzrůstala.

• Podíl fy. Baťa na celkové výrobě obuvi ČSR (v %)

1929: **33,2** 1931: **77,8** 1934: **84,6**

Dynamika růstu Baťa se v porovnání s poklesem tradičních konkurentů promítá do prudkého nárůstu podílu na celkové výrobě v ČSR. Svoji roli hrála i světová třída kvality Baťovy produkce.

• **Roční otvírání nových prodejen v ČSR**

1924: **36** 1929: **459** 1930: **752** 1937: **2076**

Baťa eliminoval mezičlánky a překupníky otvíráním vlastních prodejen, kde nabízel pouze obuv vlastní výroby. Baťa prodejny umožňovaly přímý styk se zákazníkem, maximální kvalitu a pružné zavádění nových modelů. Vedoucí svoji prodejnu kapitálově vlastnil, ve smyslu franchise. Etika: jakýkoliv první úplatek = okamžitá výpověď.

• **Průměrná prodejní cena (Kč/pár bot)**

1924: **79** 1929: **53** 1931: **46** 1934: **34**

Vzhledem k vysoké poptávce, prodejní ceny bot v období krize neustále klesaly, vždy pod úroveň konkurence, s pomocí reklamního oddělení světové třídy a bezkonkurenčních doprovodných služeb v prodejnách.

• **Zahraniční (a domácí) prodej (v tisících párů)**

1929: **7.166 (8.680)** 1931: **13.567 (21.557)** 1934: 1**0.925 (26.768)**

Rozvoj domácího prodeje (v závorce) popírá mýtus, že se v krizi Baťa soustřeďoval na export na úkor domácího spotřebitele.

• **Podíl na celkovém vývozu ČSR (v %)**

1929: **50,7** 1931: **71,7** 1934: **86,1** 1935: **88,6**

Pravdou je, že export Baťa rostl na úkor domácích konkurentů, kteří nestačili ani kvantitou, ani kvalitou, a neměli žádnou soustavu řízení.

• **Průměrná spotřeba bot na obyvatele (párů/ročně) v r. 1936**

ČSR	3,75	Německo	1,25	Rusko	1,00
USA	3,50	Švýcarsko	1,75	Polsko	0,75
Anglie	3,00	Rakousko	1,25	Maďarsko	0,75

Zásluhou firmy Baťa byla ČSR vždy jednou z nejlépe obutých zemí světa a v r. 1936 dosáhla absolutní světové špičky.

Specifikem ČSR bylo, že se teprve v roce 1938 začala přibližovat hospodářské úrovni r. 1929. Již tehdy opakovaně deklarovaný „ostrůvek prosperity a demokracie“ nebudil důvěru a zvyšoval nejistotu. Veřejné programy v Sudetech (pouze pro české dělníky), finanční machinace Rašína a odliv židovského kapitálu jen uměle oddálily očistný dopad krize a ČSR se z krize již vlastně nikdy nevymanila, sklouzla do války, pak do Benešova předkomunistického znárodňování a nakonec do komunismu a krizového postkomunismu. Permanentní krize ČSR je od jejího zrodu dána socialistickým preferováním velkých podniků (s výjimkou vyhnaných Baťů) na úkor podniků malých a středních, motoru národního hospodářství.

Z „KRIZOVÝCH“ MYŠLENEK TOMÁŠE BATI

V r. 1922, ekonomický samouk a právník (a ministr financí), Rašín dosáhl takového zvýšení kursu koruny (intervenční politikou na curyšské devizové burze), že efektivně zruinoval československý export. Podniky hromadně zastavovaly výrobu a propouštěly dělníky, nastala hluboká krize. Baťa jediný přežil, udržel výrobu v plném rozsahu a snížil výrobní náklady i ceny obuvi.

Jeho řešení se geniálně vyrovnalo s nekompetentní makroekonomickou politikou silné koruny tehdejší vlády. Posuďte výzvu:

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 velkou 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 na režiích a jsme nuceni snížit mzdy našich dělníků průměrně o 40%. Naproti tomu zaručujeme našim zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovinu cen platných letos v květnu.

Akce fungovala perfektně a ukázala, že dobrý podnikatel může úspěšně vzdorovat jak neblahým poměrům, tak i krátkozraké politice vlastního státu.

Nejvíce se mi líbí Baťova výměna s jakýmsi Sonnenscheinem (GŘ, Vítkovické železárny):

S: Tak vy budete dávat boty za 50% - a kolik tedy budete moci platit dělnictvu?

B: Také jen 50%.

S: A z čeho budou živi?

B: Budu jim dodávat také za 50%.

S: Vy jste také hokynář?

B: Ano, jsem také hokynář.

Tohle Baťovo "Ano, jsem také hokynář" mi zní skoro jako to slavné "A přece se točí!" Je to Baťovo hrdé přihlášení se k zásadnímu podnikatelskému zájmu o zaměstnance. Porovnejte s povýšeností a výsměšností námezdního elitisty, který pohrdá vším kolem sebe, kromě zájmů akcionářů a jejich dividend. Proto nikdy neuslyšíte o „Soustavě řízení Sonnenschein".

Baťa se krizí nikdy nebál:

Nynější krize není jen krizí našeho závodu, ba není ani krizí průmyslu - je to krize celého státního hospodářství. Já nejsem pro katastrofální skoky naší koruny, naopak, přimlouval jsem se od počátku za její stabilizaci, aby našemu průmyslu byla dána možnost klidného vývoje. Krok - lépe řečeno skok - v naší měně byl již ale učiněn. Rozhodnutí v záležitostech měny přísluší státníkům odpovědným za správu státu. Průmyslníkům přísluší přizpůsobit se těmto rozhodnutím v míře možnosti, neboť zlepšení hospodářského života ve státě vyžaduje v prvé řadě, aby občanstvo bylo poslušno veřejných zákonů a dbalo veřejných zájmů.

Baťa nebyl suplikant, neprosil a neškemral o státní pomoc, kterou vlády tak ochotně nabízejí výměnou za hlasy a politické podrobení obyvatelstva:

Poměry nejsou vinny nikdy a ničím. Vinni jsou vždycky lidé.

Nadávat na poměry je hloupost nehodná Baťových dědiců. **My jsme nezpůsobili těchto poměrů,** burácí Baťa ke svým zaměstnancům za krize v roce 1932, **ale já nejsem ochoten se také litovat. Já jsem nadšen těmito poměry.** Hrobové ticho - pak hromový potlesk.

Baťa nikdy nedostal (a nikdy by nepřijal) jakoukoliv státní almužnu či „pomoc". Považoval za primární povinnost podnikatele státu přispívat, ne od státu brát:

Chci dokázat ne slovy, ale skutky, že závod dle našich zásad spravovaný je v konkurenčním zápase nezdolný i vůči nejsilnější konkurenci. K této své práci nepožaduji podpory od nikoho, jmenovitě ne od státu. K této své práci potřebuji jediné: aby mi bylo dovoleno pracovat.

CO SE DĚLO U BAŤŮ BĚHEM SVĚTOVÉ KRIZE?

1929 - Krach na burze v USA, začátek světové hospodářské krize: otevřen Baťův dům služeb v Praze, dokončeno letiště v Otrokovicích. Založeny výrobní podniky: Ottmuth Německo, Tilbury Anglie, Hellocourt Francie, Borovo Jugoslávie, Chelmek Polsko, Möhlin Švýcarsko, Best Holandsko, Batanagar Indie, Belcamp USA.

1930 - Denní výroba 100.000 párů obuvi, zaveden pětidenní pracovní týden – tj. 40 hodin.

1931 - Založena soukromá a.s. Baťa, zaniká veřejná obchodní společnost T.&A. Baťa. Ve Zlíně postaveno během 1931-32 devět nových továrních budov, 2 skladiště, plynárna, obchodní dům, 6 internátů pro Mladé muže a Mladé ženy, 500 rodinných domů; vklady na osobních účtech zaměstnanců dosáhly 136,5 mil. Kč. Postaven Dům služeb Baťa v Brně.

1932 - 12.7. tragická smrt T. Bati při letecké havárii na letišti Bahňáku. Dobře jsi řval, lve.

Vedení podniku se ujímá J. A. Baťa, nevlastní bratr. Pro překonání krize zahájeny nové výroby (pneu, klínové řemeny, gumové zboží, hračky, kola, letadla, umělá vlákna). Postaven Obchodní dům ve Zlíně a Velké kino.

1933 - Založena vývozní a dovozní společnost Kotva, postaven hotel "Společenský dům", otevřen "Památník T. Bati".

Z „KRIZOVÝCH" MYŠLENEK JANA BATI

Bylo-li v Evropě dvacet milionů nezaměstnaných, bylo to proto, že scházelo milion vychovaných, vycepovaných, odvážných podnikatelů, kteří by našli způsob, jak tyto lidi zaměstnat.

Evropě dodnes chybí podnikatelé, podnikatelská kultura a podnikatelské vzdělávání. Podnikatelů je stále kriticky málo, nejsou „vycepovaní" ani profesně zakotvení. V r. 1937 přišel Jan s myšlenkou Podnikatelské univerzity. Postavil již první dům ústavu, kterému chtěl říkat Tomášov. Chtěl vychovávat podnikatele:

Studenti budou lidé s vysokoškolským vzděláním, kteří prošli úspěšně životem a mají osobní vlastnosti adeptů podnikatelství.

… každý student této školy musí být člověk, který není proletářem ani cítěním, ani smýšlením, nýbrž který věří ve vlastní sílu, v sílu svého charakteru a ve svůj úspěch.

… musí ve svém oboru dokázat nejméně jedno důležité zlepšení stávajících poměrů, nebo zařízení nebo organizace.

…musí umět hrát tenis nebo kriket, golf a koňské polo. Musí umět pilotovat letadlo a řídit vůz, právě tak jako motocykl a pár koní. Musí ovládat nejméně dva jazyky mimo své mateřštiny.

…musí se umět pohybovat na parketách ve fraku stejně jako v pracovním táboře a v koželužně.

A musí umět všechny tyto věci dělat – na svůj účet – ne na účet podniku nebo svého otce.

Tento geniální podnikatel, který řídil koncern Baťa během světové krize 30. let a dovedl jej ke světovému rozmachu, nebyl zastáncem státních intervencí a státního podnikání, které:

- **Zbavuje občany hospodářské iniciativy a ponižuje je na stupeň nevolníků. Jsou závislí na státu, vlastně na jeho byrokracii nejen politicky, ale i hospodářsky.**
- **Odstraněním soutěže ztrácí měřítko pro své výkony a svou prospěšnost.**
- **Umísťuje příliš mnoho lidí k hospodaření z cizího, tj. bezejmenného majetku státního.**
- **Přenáší své ztráty a nedokonalosti v hospodaření pomocí politických a zákonných opatření na zaměstnance a spotřebitele.**

Příčiny krize a nezaměstnanosti? Jan Baťa, tak jako Tomáš, ve svém výkladu vinil bankéře:

Utloukali podnikatele v zájmu své peněžní moci. Někde to bylo v „zájmu národním“ a podobně… když tedy je někdo bankéřem a spravuje peníze, myslíš, že je správné, když je zavře do pokladny a nedá - nepůjčí je nikomu? Když se bankéř začne báti o peníze, musí přece vždycky nastat krize…

Banky ve světě se minuly účelem. Většinou ztratily svůj význam, ze kterého vzešly. To jest být osobním oddělením, osobáři hospodářského života. Takový osobář, ten má za úkol vybírat lidi. Vybírat je a popouzet je. Budovat podnikatele. Obzvláště náš, český bankéř, dělá jenom shakespearovského Shylocka. A hůře. Hydru. Požírá podnikatele, místo aby je hledal a vytvářel a vychovával.

Tomáš Baťa takové názory sdílel: Některé banky se podobají půjčovně deštníků. Nabízejí půjčku, když svítí slunko a chtějí ji zpět, když začne pršet. S tím je ovšem třeba počítat: většina bank nejsou spolehlivými partnery v podnikání, nejsou spolupodnikateli. Banky pak krachují spolu se svými krachujícími klienty. Nejdůležitější povinností bankovního ředitele je, aby nalezl podnikatele hodného partnerské důvěry.

Jan Baťa odsuzuje bankovní koncerny, kde banka drží majoritu akcií a mnohdy všechny akcie desítek průmyslových podniků. Podniků, kterým nerozumí, ale které vysává a do kterých on, bankéř, neschopný je provozovat, dosazuje své „podnikatele“ – často ve spojení s politickou stranou. **Tyto podniky to jsou, jež jsou pak v nejbližší krizi zastaveny a dělníci na ulicích. A takový ten mor se potom roznáší i do ostatních…**

Jan nemůže zakrýt svoji hrdost nad úspěchem firmy Baťa právě v období hluboké světové krize:

Byla u nás nějaká krize? Byla krize v celém světě a my jsme rostli. Proč? Poroučí u nás bankéř? Ne. Stojí s kloboukem v ruce u našich dveří. K službám vždy ochotný, Julius Novotný, že? Nechali bychom my jej u nás poroučet? Cákryš. Utekl by první den. Ale banky jsou spíše upíry, nežli pařeniště podnikání. Lidé, kteří do toho nevidí, jako žurnalisté a podobně, tomu potom říkají „soumrak kapitalismu". Aspoň v Evropě tomu tak většinou je.

Bankéřovou povinností je najít pro ten podnik nového podnikatele. Prodat podnik někomu, kdo jej bude chtít provozovat. Kdo u toho bude chtít být celým srdcem, časem, hlavou, rozumem, jako musí být podnikatel… Podnikatel si musí troufat zaměstnávat lidi i přes dobu krizí a neposílat je panu státu na krk, aby je živil, když přijdou těžké časy. Těžké časy jsou časté a právě tehdy je třeba podnikatelů nejvíce. A tenkráte je to, kde bankéř již na to nestačí.

Je takový zákon, který by jej přinutil? **Ten zákon se nazývá poctivost.**

ZÁVĚREM

Dnes stojíme před výzvou podobnou náročnému období překážek doby Baťovců. Zvolíme cestu aktivní tvorby kvalitního podniku v autonomním regionu, anebo budeme s nataženou dlaní pasivně čekat na bakšiš strukturálních fondů EU, záchranné balíčky, finanční injekce a dary od stresovaných daňových poplatníků, našich budoucích zákazníků, kteří ztratili kontrolu nad svými vlastními výdělky? To přece není (a nemůže být) podnikání.

Odpověď je stále více evidentní. Dochází k obnově socialismu, nárůstu státního spoluvlastnictví bank, automobilek, pojišťoven atp., jakož i k masivnímu zadlužování ekonomik pod otřepanými prapory diluviálního keynesianismu minulého století. Objevují se dokonce ekonomové, kteří tvrdí, že 2. světová válka byla tou keynesiánskou „injekcí", která nás zbavila krize. Metafory o „ekonomické válce" se množí, ve snaze ospravedlnit fiskální utrácení politického neokeynesianismu. Dnešní bezuzdné vládní utrácení se stává jakousi „simulací" válečných dopadů na ekonomiku.[3]

Nyní stát nalévá miliardy do krachujících automobilek, oddaluje jejich bankrot de iure i když v něm již dávno jsou de facto. Jestli nikdo nekoupí auta od bankrotujícího podniku, pak je tím méně koupí od podniku uměle udržovaném státem.To již je Jidášův polibek dopovaný steroidy. Odměny přicházejí těm nekompetentním, nevýkonným a ztrátovým, tresty je odměňován úspěch – tak jako za Baťů.

Obamův plán dokonce finančně stimuluje státy, aby rozšiřovaly své počty lidí na welfare. Tím se zvýší zaměstnanost sociálních pracovníků a konzultantů. Státní sektor se stává jediným rostoucím zaměstnavatelem v ekonomice, po státní zdravotnictví a státním vzdělávání. Jak jeden americký ekonom poznamenal: zdá-li se vám všechno příliš drahé nyní, počkejte až to bude zadarmo.

3 Přitom vůbec nejde o to, kolik se za války utratí, ale o to, že řada starých podniků je zničena a vzniká prostor pro podniky nové, inovativní a hodnotu přidávající, ne ničící. Namísto Schumpeterovy kreativní destrukce přináší válka destrukci bez kreativity. Možná by měly státy inscenovat každých 10 let virtuální světovou válku uprostřed Atlantiku, potopit co nejvíce státem zakoupených křižníků, děl a tanků, nechat vojáky na pobřeží a ohňostroji slavit další vítězství keynesiánců nad světovou krizí?

Použitá literatura:

1. BAŤA, J. A. *Práce a spolupráce zaměstnavatele se zaměstnanci.* Knihovna Baťovy služby veřejnosti, Zlín, 1933.
2. BAŤA, J. A. *Spolupráce. Výbor z článků a projevů v letech 1920-1936.* TISK, Zlín, 1936.
3. BAŤA, J. A. *Za obchodem kolem světa. Baťova letecká obchodní výprava kolem světa, 6.1.-1.5. 1937,* TISK, Zlín, 1937.
4. BAŤA, J. A. *Budujeme stát pro 40,000.000 lidí.* TISK, Zlín, 1937-38.
5. BAŤA, J. A. *Těžké časy.* Marek Belza, 2008. ISBN: 978-80-87116-04-3
6. BAŤA, T. *Zámožnost všem.* TISK, Zlín, 1925.
7. BAŤA, T. *Úvahy a projevy.* Redakce A. Cekota, TISK, Zlín, 1932.
8. HAIT, P. *JZD AK Slušovice - hospodářský zázrak za socialismu.* Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2009.
9. WILL, G. F. *„FDR's Sweater Fable".* Newsweek, March 9, 2009. Dostupné z: http://www.newsweek.com/id/186952
10. ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu.* Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1
11. ZELENÝ, M. *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems,* World Scientific, 2nd Printing, 2008. ISBN 97-898-102-4913-7
12. ZELENÝ, M. *„Co je v nepořádku s americkou ekonomikou?"* Czech Business Weekly, 31. března, 2008, s. 28-30.
13. ZELENÝ, M. *Státem ekonomiku nenakopneš.* MF Dnes, Názory, 23. ledna, 2009, s. A13.

Abstract

Tomas and Jan Bata both had to manage their global enterprises under the conditions of local, European and world crises of the 20s and 30s. Yet, they prospered and during the worldwide depression of the 30s they achieved unprecedented global growth and flourish. In this essay we identify the main reasons why a firm can prosper in the environment of general crisis. We summarize economic results of Bata concern, compare its key statistics, and emphasize the fundamental albeit personally different ideas and values of Tomas and Jan Bata. The main key was the existence of a striking and fully integrated Bata management system (BMS) which clearly defined interests and conditions of cooperation among employees, managers and owners. Every company faces a choice in its reactions to a crisis: 1. Passive macro-reaction, e.g., waiting for decisions, rules or financial bailouts from the government, lobbying politicians, nurturing "survival", or 2. Active micro-reaction, i.e. adjusting its business organization and management to the prevailing crisis conditions, exploiting the passivity and waiting "tactics" of competitors, creating new competitive advantage. The issue is: do they choose the "party and government" or the "free-market" private enterprise as the base of their economic performance and social prosperity?

Key words: Bata Management System; crisis of the 30s; added value; free market; market regulation; state intervention; creative destruction

Kontaktní údaje
prof. Ing. Milan Zelený, M.S. Ph.D.
Fordham University, GBA, New York, USA
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Česká republika
E-mail: mzeleny@fordham.edu; mzeleny@quick.cz.