

David Sulík

## BAŤOVO MRAVNÉ PODNIKANIE

**TOMÁŠ BAŤA NEBOL LEN ÚSPEŠNÝM AŽ GENIÁLNYM PODNIKATEĽOM, ALE HLAVNE PŔVODCOM SILNÉHO SOCIÁLNEHO IMPULZU, KTORÝ VYTVORIL V SRDCI EURÓPY PRÍKLAD FUNGOVANIA INÉHO DRUHU MODERNÉHO PODNIKANIA PRIBLIŽUJÚCEHO SA DUCHU BRATSTVA.**

Myšlienky Rudolfa Steinera o Trojčlennosti sociálneho organizmu (TSO) sa Tomáš Baťa pokúsil, ako najlepšie vedel, zhmotniť do reality originálnym, a na tie časy primeraným spôsobom. Pritom treba podotknúť, že ku konceptu TSO sa Tomáš aj Jan Baťovci priblížili skôr intuitívnym spôsobom, na základe zdravého sedliackeho uvažovania. Nie je známe, či obaja Baťovci priamo čítali Steinerove knihy, no vie sa, že v ich najužšom okruhu spolupracovníkov boli ľudia aktívne študujúci rôzne duchovné a filozofické myšlienky. Podnet k činnosti vyvieral hlavne z nich samotných, z ich veľkého ducha a priamej inšpirácie duchom strednej Európy.

### PODNIKATEĽSKÝ PRÍBEH

Hlavným tvorcom hospodárskeho zázraku bol zakladateľ obuvníckej dynastie Tomáš Baťa. Narodil sa v roku 1876. Začínal ako obyčajný dedinský obuvník. Neskôr začal šiť papuče, ktoré predával po okolitých jarmokoch ako mnohí vtedajší obuvníci. Na začiatku prešiel mnohými ťažkosťami, dokonca aj krachom. Svojou remeselnou zručnosťou, húževnatosťou a hľadaním spôsobov zvyšovania výroby prekonal problémy, vyrovnal dlhy a rozbehol svoju firmu. Počas I. svetovej vojny sa vďaka vojenským zákazkám jeho podnik značne rozšíril. Po vojne nastala odbytová kríza a firma stála pred závažnou otázkou: zastaviť výrobu a prepustiť všetkých zamestnancov alebo prispôsobiť výrobné náklady novým pomerom. Tomáš Baťa sa dohodol so zamestnancami, že budú robiť za polovičnú mzdu. Keď znížil aj ostatné náklady a výdavky, podarilo sa mu znížiť cenu topánok takmer o polovicu. Pritom im sľúbil, že ak sa rozbehnú, znova im mzdy zvýši.

Podnikatelia, národohospodári, finančníci krútili nad týmto experimentom hlavou. Baťa však vedel a chcel so svojimi zamestnancami spolupracovať na rozdiel od vtedajších podnikateľov, ktorí stavali medzi seba a zamestnancov neprekonateľný múr. Dokázal nielen prežiť a rozvíjať podnik, ale postupne zvýšil aj mzdy svojim zamestnancom. V roku 1923 vyhral voľby v Zlíne a stal sa jeho starostom. Koncern sa rozrastal a Baťa začal podnikáť v ďalších sférach hospodárstva (gumárenský, chemický, textilný, drevársky priemysel). Taktiež nastal neuveriteľný rozvoj mesta Zlín. Postavilo sa tu veľa významných stavieb, napr. veľké kino, hotel, domovy pre ženy a mužov, dom umenia, filmové štúdio. Pre Zlín a neskôr aj pre ďalšie „Baťove“ mestá Svit a Partizánske bola charakteristická výstavba typických tehlových rodinných domov pre zamestnancov. V roku 1932 Tomáš Baťa tragicky zahynul pri leteckom nešťastí. Celú firmu prevzal jeho nevlastný brat Jan Antonín Baťa.

### MANAŽÉRSKY SYSTÉM

Za Baťovým úspechom bolo niekoľko faktorov. Prvý bol systém riadenia. Ten spočíval na týchto princípoch:

- osobná zodpovednosť za vykonanú prácu,
- pocit hrdosti a príslušnosti k podniku,

- samospráva a účasť pracovníkov na zisku podniku,
- pozornosť k mladej generácii a permanentné vzdelávanie,
- nákup základných surovín priamo od výrobcu a vtedy, keď to bolo cenovo najvýhodnejšie,
- predaj obuvi sa realizoval vo vlastných predajniach, teda bez sprostredkovateľov (obchodníkov), aby zbytočne nezvyšovali cenu pre zákazníka,
- na vedúce posty sa neprijímali ľudia zvonku, ale len vlastní „odchovanci“ - napr. po absolvovaní 3-ročnej praxe mohli úspešní uchádzači postúpiť na funkcie účtovník, majster, vedúci dielne, nákupca a pod.

Druhým faktorom bolo plánovanie. Základom rozvoja podniku boli polročné plány zostavené na zimnú a letnú sezónu. Potom sa polročný plán rozpracoval na týždenné plány. Týždenný plán sa skladal z čiastkových denných plánov, ktoré predpisovali denný objem výroby každej dielni. O nákup sa staralo nákupné oddelenie, ktoré bolo rozdelené na 19 takmer samostatných „pododdelení“, každé s vlastným účtovníctvom. Tieto mali nakupovať za ceny nižšie, ako predpokladali kalkulácie. Ak nakúpili drahšie, hradili rozdiel zo svojho konta. Pri tvorbe ceny bolo hlavným cieľom, aby bola nižšia ako konkurenčná. Od roku 1922 do roku 1932 končili všetky čísla označujúce cenu obuvi deviatkou (z toho pojem baťovská cena).

### **VÝHODY PRE VŠETKÝCH**

Všetky tieto prvky by sa dali považovať za múdre podnikateľsko-organizačné kroky, ktoré hovoria o Baťových manažérskych schopnostiach. No to, čo môžeme považovať za krok smerom k TSO a čím Baťa prekročil sám seba, bola ekonomická samospráva dielní. To bola v rámci moderného kapitalistického podnikania úplná novinka. Dielne boli organizované tak, že tvorili samostatné zárobkové celky. Všetci pracovali pre druhých v dôsledku del'by práce, no zároveň z toho mali tímový a individuálny prospech. Každá dielňa mala vlastný účet ziskov a strát. Zamestnanci mali podiel na zisku, ktorý dostávali podľa hospodárskych výsledkov svojich dielní. Každý pracovník si mohol okamžite vypočítať svoj podiel na zisku, čo bolo preňho priamym stimulom k vyššej osobnej iniciatíve. Aby firma chránila svoje záujmy, každý vedúci pracovník musel vložiť na svoje osobné konto vo firemnej banke stanovenú sumu peňazí, ktorá slúžila ako záloha pre prípad straty. Samosprávne dielne tvorili základnú bunku celého podniku. V čele stál majster, ktorý za všetkých niesol zodpovednosť. Každé oddelenie a každá dielňa kupovala vo výrobnom procese od predchádzajúceho oddelenia tovar, ktorý po spracovaní zase predávala ďalšiemu oddeleniu.

O predaj produkcie sa starala predajná skupina. Do roku 1930 sa Baťovi podarilo vytvoriť celosvetovú sieť 2 500 firemných predajní, z toho 2 000 v ČSR. Hlavným cieľom predajnej skupiny sa stala snaha vtesnať náklady predaja (balenie, skladovanie, zásobovanie, dopravu, administratívu, reklamu, predaj, zisk) do 25 % výrobnéj ceny.

Baťa bol opak autoritatívnych a uzurpátorských šéfov zameraných len na svoje ego. Princíp rovnosti sa prejavoval aj v sociálnych podmienkach vytvorených pre jeho zamestnancov. Patrila sem výstavba rodinných domov od roku 1912, zaistenie stravovania, poskytovanie výhodných nákupov v obchodnom dome, ponuka možností kultúrneho a športového vyžitia, vybudovanie Baťovej nemocnice v roku 1927, ponuka preventívneho lekárskeho vyšetrenia, dary novorodencom či podpora

dlhodobo chorým a starým zamestnancom. Ako v prvej firme v ČSR zaviedol Baťa v roku 1930 päťdňový pracovný týždeň.

## **VÝCHOVA K SAMOSTATNOSTI**

Obrovský dôraz kládol Baťa na vzdelávanie. Známymi sa stali Baťove školy práce (BŠP) pre mladých ľudí od 14 rokov. Za zaujímavé považujem, že pred založením školy vyslal Baťa delegáciu do prvej waldorfskej školy v Stuttgarte. Riaditelia zlínskych škôl a okresný školský dozorca doporučili tento systém kombinujúci praktickú, umeleckú a teoretickú výchovu. Školy práce získali výbornú povesť, pretože Baťa zamestnával najlepších učiteľov a vychovávateľov. Všetko, čo sa v škole učilo, malo konkrétny cieľ a praktický úžitok. V BŠP platila zásada, že práca musí byť hlavnou vyučovacou metódou. Baťa sám hovorieval: *„Učme sa pracou. Skutočná práca je najlepšou metódou. Veľkým bohatstvom je vlastná skúsenosť pretože práve ona zhodnocuje naše vedomosti. Vedomosti môžeme druhému dať: ale skúsenosti si musí každý vykúpiť vlastným potom, vlastnými mozol'mi.“*

Po prijatí sa študent nasťahoval do internátu, kde býval počas celého štúdia. Mladým mužom a ženám bolo zakázané prijímať podporu z domu a všetky svoje výdavky a životné potreby si hradili len z vlastných príjmov. Cez deň pracovali ako dospelí robotníci v továrni od 7.00 do 17.00 s dvojhodinovou prestávkou na obed a krátky oddych. Za prácu v továrni dostávali mzdu. Každú prácu vykonávali dovedy, kým ju dokonale nezvládli, a počas školy prešli postupne celým výrobným procesom. Po skončení práce ich čakalo trojhodinové vyučovanie. Vyučovanie sa zameriavalo na praktické otázky a po ukončení štúdia bol každý absolvent pripravený na svoju prácu aj teoreticky. Podstatou výučby bola praktická ekonómia, zostavovanie rozpočtov a jazyky. Bola to veľmi tvrdá škola. Viac ako 50 % študentov BŠP sa vzdalo ešte pred jej dokončením. Avšak študenti, ktorí vydržali, opúšťali jej brány s praktickým vzdelaním a so slušnými úsporami. Väčšina absolventov sa úspešne uplatnila v živote a mnohí z nich zastávali významné funkcie v Baťových závodoch alebo v iných oblastiach hospodárstva.

V druhej polovici tridsiatych rokov sa začal budovať nadštandardný stupeň výchovy pomenovaný Tomášov. To boli najlepší študenti, elita žiakov BŠP. Boli pripravovaní na vedúce pozície v modernom hospodárstve. Pri spoločenských stretnutiach museli chodiť v oblekoch a cylindri a v škole sa učili zvyklosti vyššej spoločnosti, cudzie jazyky, ale aj spoločenské správanie. Slávnostný odev odkladali len v továrni, kde museli pracovať rovnako ako ostatní študenti.

Platila zásada, že všetky znalosti a vedomosti sú spoločným majetkom. Preto mal každý vedúci pracovník povinnosť odovzdávať skúsenosti podriadeným.

## **PREMENA ČLOVEKA**

V politickej sfére sa Tomáš Baťa držal zásad *„Moje drahé, obecné sväté,“ alebo „Povinnosť občana je vládnuť nič nadávať“* a tiež: *„Rovnako ako chcem, aby každý človek v našej továrni si bol svojím riaditeľom, prial by som si, aby každý občan našej obce si bol svojím starostom.“* Jeho výroky a činy svedčia o tom, ako si cenil osobnú slobodu a zodpovednosť jednotlivca. Aj ako veľmi túžil po tom, aby každý človek bol samostatný a zodpovedný, aby si vedel svoje veci spravovať sám vo všetkých oblastiach. Nielen

hospodárskych, ale aj politických. Samospráva dielní, účasť na zisku, osobná zodpovednosť sú len nástrojmi na skutočné zapojenie človeka do hospodárskej činnosti v zmysle bratstva. Charakteristický je výrok Baťu: *„Moje dielo nemôže zaniknúť a nezanikne. Tieto budovy možno; budovy, komíny, stroje, to sú len*

*hromady tehál a starého železa. Ale môj systém zostane na úžitok všetkých, ktorí prídu po nás."*

Konečným a hlavným účelom práce tak nie je len úspešnosť podniku a tvorba zisku, ale skutočná premena duševných schopností a vlastností človeka, jeho zušľachtenie. Baťa kládol dôraz na osobnú zodpovednosť: *„Kedykoľvek nachádzam na topánkach, ktoré vychádzajú z dielne, skrivený podpätok, nezaujíma ma táto pokrivená práca. Ale zaujíma ma, kde a v čom sa pokrivil charakter ľudí v dotyčnej dielni. Je mi úplne jasné, že ľudia s pokriveným charakterom nemôžu urobiť rovnú prácu."*

Ďalej Baťa hovorieval: *„Milosrdenslvo a darmi ľudom nepomôžeme. Musíme ich naučiť, aby sa spoliehali na seba a pomohli si sami. Je našou povinnosťou, aby sme oslobodili našich spolupracovníkov z otročenia kapitálu, aby sme učinili kapitál ich otrokom."* To sú smelé slová, celkom v duchu bratskej ekonomiky. Baťa bral prácu ako zasvätenie. Človek bol vychovávaný k trepezlivosti, osobnej zodpovednosti, precíznosti, ale zároveň k schopnosti sociálnych väzieb. Práca v Baťovom systéme bola z vyššieho hľadiska naozaj alchymistickou prácou. Topánky, tak ako pri výrobe zlata v alchymistickej dielni, boli len vedľajším produktom, cieľom bola premena človeka. Bežný kapitalistický systém človeka ubíjal, zotročoval, bol nespravodlivý, tu mu však dával pocit maximálnej slobody a spravodlivosti (v kontexte danej doby).

## **BAŤOV ODKAZ**

Hugo Vavrečka, jeden z jeho najbližších spolupracovníkov, bývalý československý diplomat a člen vedenia závodu, povedal: *„Základné a trvalé hodnoty životného diela Tomáša Baťu musíme hľadať predovšetkým v oblasti sociálnej. Akokoľvek bol šikovný obchodník, vynaliezavý technik, duchaplný organizátor a úspešný priemyselník, boli to len stupne vývoja, povedalo by sa skoro, že to boli pomocné povolania, ktoré Baťa konal pre vyššie a vzdialenejšie ciele. Jeho vlastné povolanie, ku ktorému tiahol stále viac a viac, bola úloha sociálneho tvorca, tvorca nového v spoločenskom a hospodárskom živote človeka. Toto nikdy nepochopia špekulantské duše, ktoré sa domnievali, že dokážu napodobniť a prekonať Tomáša Baťu bez toho, aby postrehli mravný podklad jeho systému."*

Okrem Tomáša Baťu si pozornosť zaslúži aj jeho nevlastný brat Jan Antonín Baťa, ktorý po smrti Tomáša prebral jeho podnik. Prejavil sa však viac ako národohospodársky stratég a vizionár. Veľmi podnetná je jeho kniha *Budujme stát pro 40 mil. lidí* vydaná v roku 1938. Kniha je výborne a zrozumiteľne napísaná a je príkladom jasného a zdravého sedliackeho rozumu, pragmatického idealizmu spojeného so skutočným videním sveta takého, aký je. Je tam množstvo nápadov, ktoré sú aktuálne aj dnes, napr. hlbková reforma štátnej správy, zjednotenie daní a odvodov, zrušenie všetkých daňových výnimiek a rôznych poplatkov, decentralizácia na čo najnižšie články samosprávy, úvahy o potrebe len jednej dane, najlepšie DPH. Baťa zanechal takú silnú stopu a podnikateľskú kultúru na strednej a južnej Morave, že z toho mohli čerpať ďalšie roky aj iní, aj napriek nepriaznivým politickým podmienkam. Spomeňme len obrovský úspech agroholdingu Slušovice za socializmu. Jeho riaditeľ František Čuba pochádzal z rodiny, ktorej väčšina pracovala u Baťu a sám sa Baťovým systémom inšpiroval. Na baťovskú tradíciu sa odvolávajú, alebo v nej pokračujú napríklad Continental Barum Otrokovice, Tescoma Zlín, Kovárna VIVA Zlín alebo firma ABRA Software z Prahy. Dodnes má Zlínsky kraj najväčší počet malých a stredných podnikateľov na počet obyvateľstva v ČR.

Na záver pridávam ďalšiu Baťovu myšlienku: *„Za infláciou mravov nasleduje inflácia hospodárska, a tým aj inflácia meny. Veľ'a zarábať, rozumne míňať: šetriť' - to je program. Američania nemajú pravdu, čo sa týka splátkového obchodu. Nedá sa žiť*

*na splátky (rozuměj dlh), dopředu to vede k bankrotu."* Aké prorocké vo svetle súčasnosti.

Článok vychádza z autorovej knihy „Sociálna trojčlennosť - stredoeurópsky koncept spravodlivej spoločnosti

Prevzaté z časopisu Zem a vek