



CESTY K
ÚSPECHU

TRVALÉ HODNOTY **SOUSTAVY BAŤA**

Prof. Milan **ZELENÝ**

Prof. Milan **ZELENÝ**

_CESTY K
ÚSPECHU
TRVALÉ HODNOTY **SOUSTAVY BAŤA**

Vydalo Nakladatelství Čintámani
www.cintamani.cz

Copyright © Milan ZELENÝ, Zlín, květen 2005
www.mzeleny.cz

Odpovědná redaktorka: Zdena ŠŤASTNÁ

Grafická úprava: Lukáš BREŽÁK
Sazba: Michal KŘÍŽ, Petr ANDRÝSEK
www.creativeart.cz

Fotodokumentace: Marek KUDZBEL (soukromý archiv)

Vydalo: Nakladatelství ČINTÁMANI
www.cintamani.cz

Tisk: Grafické podniky Kusák, s.r.o., Vyškov
www.kusak.cz

ISBN 80-239-4969-1

CESTY K
ÚSPECHU
TRVALÉ HODNOTY **SOUSTAVY BAŤA**

Prof. Milan **ZELENÝ**

*Všem Čechům a Slovákům
na cestách k úspěchu ...*

OBSAH

MOTTO A PODĚKOVÁNÍ	9
PŘEDMLUVA Tomáše J. BATI	11
ÚVODEM	12
HŘBITOV – ROZLOUČENÍ	15
I. ŽIVOTNÍ ÚČTY: MÁ DÁTI – DAL	17
II. PODNIK A PODNIKÁNÍ	23
III. ŘÍZENÍ A MANAGEMENT	39
IV. UČIT SE UČIT: VZDĚLÁVÁNÍ A ZNALOSTI PODNIKU	53
V. ORLI NELÉTAJÍ VE FORMACÍCH	63
VI. OTCOVÉ A SYNOVÉ	71
VII. PENÍZE A MORÁLKA	79
VIII. INOVACE: INFORMACE NEJSOU ZNALOSTI	89
IX. ZAMĚSTNANEC A ZÁKAZNÍK	97
X. TRH, OBCHOD A REKLAMA	107
XI. SPOLUPRÁCE A KONKURENCE: SPOLUPODNIKÁNÍ	111
XII. KVALITA NA PRVNÍM MÍSTĚ	121
XIII. KAŽDÁ POLITIKA JE LOKÁLNÍ	127
XIV. LÁSKA K PODNIKU, LÁSKA K LIDEM	141
DOSLOV	143
ZDROJE	144
ŽIVOTOPIS AUTORA	153



PŘEDMLUVA

Každý člověk chce něco dokázat, chce být úspěšný – jak v soukromém v životě, tak v podnikání. Po úspěchu touží jednotlivci, podniky, ale i celé národy. Úspěch v životě je základem pro úspěch v podnikání. Úspěchy jednotlivců jsou předpokladem pro úspěch národů.

Všichni hledáme své *cesty k úspěchu*. Toto hledání však není snadné: je plné slepých uliček, přeplněných dálnic a zavádějících „zkratek“. Milióny lidí hledaly cesty k úspěchu před námi, mnozí je našli, ale jen někteří našli cesty opravdové, spolehlivé a trvalé, tedy cesty hodné sdílení s ostatními. Od nich je třeba se učit.

Mnoho Čechů považuje za symbol úspěchu mého otce Tomáše Baťu a jeho systém řízení podniku. Baťovská soustava řízení je založena na principech a hodnotách, které jsou trvalé, vyzkoušené a pro dosažení individuálního či podnikového úspěchu neocenitelné. Žijeme však v nové době. Žijeme ve světě globálních trhů, telekomunikací, moderních technologií a inovací. Pro tuto dobu a pro úspěšný život v ní se musíme i v České republice naučit pracovat nejen rukama, ale také používat hlav. Skloubení „zlatých českých ručiček“ se „zlatými českými hlavičkami“ nebude snadné, ani rychlé, ale v každém případě to bude proces vzrušující, žádoucí a pro úspěch naší země důležitý.

My, Češi, máme velké štěstí, že nám byl dán historický dar, na němž lze úspěšný přechod ke znalostní společnosti založit: trvalé hodnoty myšlenkové i akční soustavy Baťa. Tato neobyčejně úspěšná soustava podnikání a řízení má dvě složky: *specificky historickou*, vztaženou k situaci a kontextu dané doby, a *trvalou*, nabízející hodnoty, koncepce a zkušenosti, které jsou nadčasové a nabývají na významu s odstupem času.

Cesty k úspěchu profesora Milana Zeleného tedy přicházejí v pravý čas. Profesor Zelený nabízí české veřejnosti hodnotovou mapu transformace osobních, podnikatelských a manažerských znalostí, které vycházejí z tvůrčího odkazu mého otce a představují to trvalé, potřebné a nenahraditelné v rovině osobní i podnikatelské. Úspěšný člověk v podnikání, ale i v životě, by měl rozhodovat, volit a jednat s touto útlou knížkou v ruce. Je plná myšlenkových skvostů, vybroušených diamantů životní moudrosti, znalostí a zkušeností.

Dodnes se – má rodina i já – hrdě hlásíme k odkazu mého otce. Jeho myšlenky jsou stále mladé, a proto zůstáváme mladí i my. Stejně tak zůstanou mladí i všichni jejich nositelé.

Profesor Zelený, který učí mimo jiné také na Univerzitě Tomáše Baťi ve Zlíně, připravil tento útlý svazek pro všechny lidi mladé jak věkem, tak i srdcem. Doporučuji si tuto knížечku přečíst, učit se z ní. A hlavně ji dobře a naplno žít.



Toronto, listopad 2004

ÚVODEM

Tato knížka je příručkou podnikatelských a manažerských znalostí vyplývajících z tvůrčího odkazu Tomáše Bati. Právě dnes se inovační myšlení obsažené v soustavě Baťa ukazuje být světovou třídou, a tudíž tvoří spolehlivý základ tolik potřebné *renezance České školy podnikového řízení*. Hodnoty obsažené v soustavě Baťa jsou trvalé a efektivně rezonující s moderními pojmy nové ekonomiky, znalostního podniku, globálních trhů a komunikačních technologií.

Soustava Baťa je navíc prověřená nadmíru úspěšnou a dlouholetou praxí a představuje dosud nejspolehlivější a nejuplněnější souhrn zásad úspěšného podnikání v moderním světě. Úspěšný člověk v podnikání by měl i dnes rozhodovat a jednat s Baťovým myšlenkovým dědictvím při ruce.

Každá země disponuje celou škálou typů kulturního bohatství: viditelné věci, jako budovy, katedrály a umělecká díla, ale i literatura, hudba, malířství, divadlo a film, obvykle dominují právě svou viditelností a přetrváváním. Existuje však bohatství méně viditelné, obsažené ve znalostech, schopnostech, metodách a zkušenostech lidí – zdrojem všech těch viditelných „věcí“ kulturního bohatství. Znalosti jsou pravou podstatou a gruntem kultury národa. Soustava řízení Baťa je takovým „gruntem“.

Jak již tomu bývá, soustava Baťa zůstává málo známá a právě v zemi jejího původu je spíše chápána povrchně. Tato knížka je tedy určena především českým čtenářům, hlavně mladým podnikatelům, manažerům a studentům – tedy nové generaci českého podnikání a managementu. Jejím cílem je pomoci k obnově a renezanci myšlení i praxe, které představují největší znalostní bohatství, jaké může česká kultura dnešnímu světu nabídnout.

Každý poctivý čtenář je tak potenciálním nositelem a ochráncem tohoto kulturního dědictví, a tím i příslibem lepších časů v české budoucnosti hospodářské i společenské. Komunisté a jejich pohrobci Baťův myšlenkový odkaz efektivně vymazali z povědomí národa. Je třeba se ke svému dědictví hlásit, bojovat o ně, nenechat si je vzít.

Každý čtenář se tak může stát stavebním kamenem, tvůrcem i nositelem nové české renezance. Čtení je nutné, myšlení a reflexe jsou nezbytné, úspěšná akce však zůstává jediným ověřením znalostí, schopností, umu a dovedností v podnikání.

Po přečtení této knížky by mělo být obtížnější považovat Baťovu soustavu řízení za zastaralou nebo historicky zajímavou, ale dnes již jen se shovívavým úsměvem vítanou epizodu zašlé slávy. Naopak, bude snadnější pochopit, co již v zahraničí pochopili mnozí: Baťova soustava představuje i dnes jediný ucelený a plně integrovaný systém podnikového řízení.

Protože autentický citát bývá přesvědčivější než sebedelší výklad, vychází tato knížka jak z Baťových vlastních slov, tak i z myšlenek a koncepcí předních „baťovců“.

Citáty Tomáše Bati a jeho spolupracovníků jsou vytištěny **červeně**. Citáty Jana Bati jsou označeny JB, Antonína Cekoty AC, atp. Doprovodné poznámky a komentáře autora jsou v or-

málním tisku. Autorův doprovodný text má čtenáři poskytovat příklady a návody, jak do baťovských myšlenek „vstupovat“, jak s nimi pracovat, jak je chápat a jak použít v kontextu dnešní doby.

Tato knížka se nemusí číst lineárně, tj. od začátku do konce. Naopak, čtenář by ji měl otvírat kdekoliv, u jakéhokoli odstavce či citátu, třeba i na malou chvíli. Účelem je snažit se pochopit danou myšlenku v kontextu vlastní specifické problematiky, a také v širším rámci dnešní doby vůbec. Každá myšlenka a koncepce vyžadují reflexi a rozjímání, pozvolné vstřebávání Baťova efektivního způsobu myšlení. Knížka je tedy jakýmsi „reflektářem“ pro studenta i praktikanta podnikání a podnikového řízení.

Otevřete-li knížku u stejné myšlenky i podruhé, nevadí. Také druhé a třetí čtení vám odkryje nové úhly pohledu a pochopení. Po čase vám začnou jednotlivé koncepce do sebe zapadat, podmiňovat se navzájem – formovat počátky celistvé soustavy myšlení. Celistvá soustava myšlení je nezbytná pro úspěšné řízení podniku i života. Jestli se stanete či nestanete „baťovcem“, není v moci autora. Tak jako tak, čtenář sám je autorem svého „čtení“ a interpretace daného textu. Každý čtenář si přečte knížku jinak, v jiných posloupnostech a v jiných kontextech. Získaná zkušenost nelineárního čtení a tvorby vlastního textu i soustavy myšlení jsou dobré investice do vaší „duševní dílny“. Navíc, pro opravdové „fajnšmekry“ umění podnikového řízení, jsou zde myšlenkové pochoutky z tabule tak bohaté, že to připomíná až hodování z dob spíše nestřídmých. Říká-li se: „Jez do polosyta, pij do polopita“, pak lze dodat: „A uč se naplno a napořád – a pouze to nejlepší a nejučtější – a velmi, velmi nestřídmě ...“ Informacemi se můžeme zahltit a přejít, ale znalostmi – nikdy.

Je vyloučeno, aby zde autor mohl čtenáři předložit kompletní, ucelenou soustavu řízení Baťa. To by zabralo mnoho svazků, nejsou k tomu prostředky ani dostatečný vydavatelský zájem, a není to ani cílem této knížky. Zvědavému čtenáři, který chce jít ve studiu dále, než je zde nastíněno, by mohla posloužit kapitola „Zdroje“, uvedená v závěru této publikace.

M. Z.



ŽIVOTNÍ ÚČTY: **MÁ DÁTI – DAL**

ZE SVÝCH NÁM PROPŮJČENÝCH DARŮ ŽIVOTA
SKLÁDÁME ÚČTY VRSTEVNÍKŮM I PŘÍŠTÍM GENERACÍM

Náš život je jediným předmětem na tomto světě, který nemůžeme považovat za své soukromé vlastnictví, neboť jsme ničím nepřispěli k jeho vzniku. Byl nám jen propůjčen s povinností odevzdat jej potomstvu rozmnožený a zdokonalený.

Tvorba a zhodnocování vlastního života je povinností i privilegiem: ze svých nám propůjčených darů života skládáme účty vrstevníkům i příštím generacím. Naše vyúčtování by nemělo skončit schodkem, ztrátou nebo snad přímým okradením či ochuzením našich současníků i následovníků. Dost na tom, že rabujeme svou minulost a okrádáme své předchůdce (pomocí znárodňování, vyvlastňování, revize, překrucování, ignorování, zapomínání a ničení zděděného bohatství).

Člověk, který vyrostl k dospělosti jen na účet svých předků a státu, se bude těžko učit službě sobě a jiným, bez ohledu na míru vědomostí, kterých nabyl.

Své životy začínáme s podstatným MÁ DÁTI a měli bychom je končit s ještě podstatnějším DAL. Za konečnou bilanci jsme odpovědni jen my sami. Náš život je kapitál, a tudíž musí vytvořit něco navíc ... něco pro jarní setbu.

Je třeba si připomínat a pamatovat, že neexistuje na světě nic, co bychom mohli striktně nazývat „svým“. Cokoliv označíme jako „naše“, přichází k nám výlučně následkem kombinace příčin a okolností. Vše „mé“ lze vlastnit pouze dočasně, vše je nám pouze propůjčeno. Proto nesmíme věci „svých“ užívat samolibě, nebo pro nedobré, nehodnotné účely.

Cesta k vzrůstu je cestou k pravdě, ke skutečnosti. Pravda a skutečnost jsou jedinou základnou, na níž se dá vybudovat slušný obchod. Krásná slova jsou pěkná věc a mohou být i k užitku, např. těm politikům, pro něž hlavním kapitálem jsou hlasy. Peníze vám však krásná slova přinášet nebudou, protože žijeme ve světě, kde nám nikdo není ochoten dávat něco za nic (kromě oblasti české politiky, kde Má dáti–Dal je pohledem zcela neznámým). **Každé „Má dáti“ musí mít protipoložku „Dal“.**

Lidé už jsou takoví, že věc a čin je předělá mnohem důkladněji než nejpřesvědčivější slova. Baťova slova proto vyplývala z jeho práce a činů, ne naopak.

V podnikání, tak jako v životě (i když ne v politice), začínáme s narůstajícím soupisem „Má dáti“. S postupným dospíváním, zmoudřením a úspěchem se snažíme, aby ta nutná, vyvažující položka „Dal“ se stala seznamem ještě delším. Kdo takové bilancování nezná a nepraktikuje, nemůže být úspěšným člověkem, i kdyby měl hromady peněz.

Je velmi nesnadné vychovat v sobě sílu pro vykonávání těžké duševní práce, jakou je výzkum. Je nesnadné donutit člověka, aby ve své duševní dílně vytvořil novou věc a nemyslel na nic jiného, pokud dotyčnou věc nedokončí. Měli bychom zaměstnávat tisíce výzkumníků. Bohužel, nemůžeme se odvážit přijímat další, až když nalezneme cestu, jak od těch stávajících dostat dobré výkony.

Duševní práce organizátorů je řízena stejnými zákony jako práce výzkumníků. Jejich neúspěchy mají příčinu v tom, že nemají ve svých duševních dílnách pořádek a že se neumějí soustředit na jeden základní problém.

Kázeň, pořádek a soustředění v lidské *duševní dílně* – o to se Baťa vždy snažil. Moderní výzkum není to pomalé rakousko-uherské zkoumání, kdy se „výzkumník“ po léta přehrabuje v zahraniční literatuře, až mu zastará pod rukama – a pak výsledky svého vytrvalého opisování v klidu a pomalu publikuje. Výzkumníci a konzultanti by přece neměli opisovat. Nemají-li své vlastní příspěvky světové literatuře a světovému dění, je lépe cizí zdroje prostě přeložit a nic nekompilovat a nepsat. Anebo, ještě lépe, podnikatelé se mohou naučit anglicky a číst potřebné věci v originále. Dokud si neuděláme ve svých duševních dílnách pořádek a neprokážeme vysoce kladné individuální *znalostní účty* Má dáti–Dal, dotud nás Baťové tohoto světa po právu zaměstnávat nebudou.

Budeme volat ke skládání odborných zkoušek naše zaměstnance, abychom zjistili, jsou-li schopni nějaké duševní práce a mohou-li zastat své šéfy. Pokud u nich tyto schopnosti nenalezneme, musíme nejdříve takové muže nahradit schopnějšími. Ustavíme ještě dnes komisi, která se bude starat o skládání zkoušek a stanovíme poplatky, které zkoušení této komisi musí zaplatit. Dále stanovíme, ve kterých oborech lidé musí zkoušky složit a v jakém časovém rozmezí. Kdo zkoušku do určené doby nesloží, může se považovat za automaticky propuštěného.

Kdy jste naposled skládali na podniku zkoušky? Kdy jste naposled skládali účty z drahých školení a studijních cest, které jste na účet svého podniku absolvovali? Kdy jste vyrovnali bilanci Má dáti–Dal na svých podnikových znalostních účtech? Odpovídá vaše kvalifikace pozici vaší odpovědnosti?

Podnikání není politika. Jak můžete oceňovat a hodnotit znalosti druhých, jestliže jste se sami nedopracovali ke znalostem vlastním? Odbornost a erudici druhých nemůže posuzovat člověk bez vlastní odbornosti a erudice. Ne v dobrém podniku a v dobrém státě.

Je jasné, že nemůže být stejně dobře ve státě, kde připadá na jednoho dělníka 1,5 vyrobených párů denně, jako ve státě, kde připadá na jednoho dělníka 10 párů. My to nejlépe vidíme, když srovnáme poměry naše s poměry západních zemí, jako je Amerika. Tam vydělá dělník denně tolik, že si za denní mzdu koupí dva páry dobrých bot.

To bylo ve 30. letech minulého století a „poměry naše“ se dnes v EU jistě změnily – vlastně i díky průkopnickému úsilí Tomáše Bati. Kolik si dnes český dělník za denní mzdu koupí párů dobrých bot závisí na jeho vlastní výdělečné produktivitě (kolik hodnoty, odražené ve mzdě, vytvoří svou prací), ale i na produktivitě samotné výroby bot.

Co zůstává neoddiskutovatelné je skutečnost, že *produktivita práce určuje blahobyt společnosti*. Jestliže je někde produktivita dělníka desetkrát vyšší, pak si může dělník koupit desetkrát více, tedy dostat desetkrát vyšší reálnou mzdu. I ta nejdražší pracovní síla se stává „levnou“, je-li vysoce produktivní, tj. vytváří-li vysoké hodnoty. I ta nejlevnější pracovní síla se může jevit jako neúnosně předražená, jestliže se její produktivita pohybuje výrazně pod světovými standardy. Proto může být dovoz často levnější než domácí výrobky. Není znakem životní úrovně, že si můžete něco koupit – to nakonec může (a často i musí) většina. Důležité je, jak dlouho musíte pracovat, abyste si vydělali na tu kterou věc – třeba jako na ty Baťovy „dva páry dobrých bot“.

Československý lid patří mezi nejlépe obutý lid světa (předstihuje v tom směru značně sousední Němce), neboť československý zákazník má nejlacinější boty na celé zeměkouli. (AC)

Psal se rok 1929.

Dnes je úžasnou výhodou, že se okolní svět produktivitě tak soustředěně věnuje. Levné výrobky od dobře placených dělníků se nám pak jen hrnou. Baťa vlastně chtěl jen se světem vyrovnat to naše saldo Má dáti–Dal v produktivitě práce.

Výše civilizace a kultury člověka i národů je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.

Jsou země se mzdou nižší a země se mzdou vyšší. Mzda je odrazem hodnoty práce v té které zemi. Hitler se vysmíval Americe, že sice mají vyšší mzdy a ledničky, ale ne tolik operních divadel a Wagnera jako Německo. Byl to „zřejmě“ kulturní člověk. Každý přece máme jen to, na co nám naše mzda vystačí. Ne více a ne méně. Nízká mzda a levná práce nejsou typickým znakem kulturních národů.



PODNIK **A** PODNIKÁNÍ

ÚČELEM PODNIKÁNÍ JE SLUŽBA VEŘEJNOSTI,
SLUŽBA NÁRODU A SLUŽBA SVĚTU

Podnik je živé těleso, organizace lidí a strojů, spojených proto, aby sloužily existenci jiných lidí, a touto službou si tak zabezpečovali svou vlastní existenci. (JB)

Podnik je živý organismus, nikoli mrtvý stroj. Podnik je spoluprací orgánů-zaměstnanců za účelem služby. Odpovědnost za život podniku má podnikatel, zaměstnavatel, hlava podniku. Zaměstnanec se dobrovolně přihlásil pomáhat podniku i podnikateli ve službě veřejnosti, a tím zabezpečit vlastní existenci a blahobyt. V kapitalistickém podnikání sloužíme sami sobě tím, že sloužíme druhým. Jen za socialismu sloužíme sami sobě tím, že sloužíme sami sobě. Je to dodnes patrné a jde o dědictví, kterého jsme se již dávno měli zbavit – na rozdíl od odkazu Baťova.

Při budování podniku nás hnala touha tvořit, poskytnout stále většímu množství lidí účast na výhodách, které náš závod jak dělnictvu, tak spotřebiteli, umožňoval. Jen tím zůstanete nepřemožitelní. Jakmile budete myslet jen na sebe, jakmile přestanete sloužit svým závodem všeobecnému dobru, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.

Nebýt zbytečným – to je výzvou pro nás všechny a klíčem k tajemstvím úspěšného života. Je něco horšího než nesvoboda, horšího než pokoření a neúspěch, horšího než smrt: zbytečnost a nepotřebnost. Ten, kdo čerpá jen pro sebe, kdo jen obohacuje sebe, kdo neslouží veřejnosti – takový podnikatel, politik a občan je zbytečný. Takový podnikatel „za vodou“ je pro nás již ztracený, neodvratně padlý – utopený ve zbytečném oceánu lidské nesmyslnosti.

Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte napřed sebe.

Jen velký člověk může vytvořit velký podnik. Každý (opravdový) podnikatel produkuje tři věci: sebe, podnik a službu – v tomto pořadí důležitosti. Především sebe: hodnoty, přesvědčení, vizi, charakter, vytrvalost, znalosti a schopnosti. Potom podnik: schopnost vyrábět a poskytovat služby, umět dělat věci správně, a hlavně: dělat správné věci. Organizovat, koordinovat, rozhodovat – dobře a na světové úrovni – musí umět nejen podnikatel, ale i jeho podnik. A nakonec přijde specifický výrobek a služba, které by uspokojily zákazníka lépe a hodnotněji než kdokoli jiný. A neprodat svůj podnik, nejlít „public“, nehnat se za penězi. V opačném případě nejste podnikatel, ale spotřebitel, a pak chcete být jen „za vodou“. Spotřebitel nikdy velký podnik nevybudoval a nevybudoje. Chcete-li být jen „za vodou“, pak prosím nečtěte Baťu. Ten pochází z jiné země, jiné kultury a z jiného světa ...

Kultura podniku.

Spočívá především v dobré organizaci, která lidem umožňuje dosahovat velkých výkonů, a tudíž i velkých výdělků. Kulturní podnik musí být konkurenceschopný. Kvalita podnikového života se pozná snadno: lidé mají z práce radost, usmívají se, práce jim přináší naplnění a uspokojení, ne jen plat či výplatu. Jejich pracovní prostředí charakterizují pořádek, čistota a krása. Mezilidské vztahy jsou založeny na respektu, spolupráci a spolupodnikání. Podnik je společenská instituce pro vzdělávání úspěšných lidí, pro tvorbu úspěšných životů.

Chcete-li vybudovat úspěšný život, vybudujte úspěšný podnik, staňte se součástí úspěšného podniku, staňte se spolutvůrci úspěchu, ne jeho ničiteli.

Podnikatel.

Anglicky *entrepreneur* (tedy ne *businessman* či *shopkeeper*) je ten, kdo přináší na trh nové výrobky, nové služby a nové hodnoty. Podnikatel otvírá nové tržní prostory. Podnikatelem není ten, kdo si prostě otevře trafikou či hospodu – to je živnostník (nebo hospodský). Živnostník se živí, ale podnikatel podniká, tedy tvoří a vytváří pro druhé. Podnikatel nekrade, protože zlodějina není tvorba. Český a ruský „podnikátel“ tedy není vůbec podnikatel, ale živnostník – tedy člověk, který se živí prováděním drobných vlastnických funkcí, a jehož cílem je spotřeba. Živnostníků je u nás hodně – i ve velkých podnicích. Podnikatelů je málo.

Desatero účetního kalkulanta.

1. Mysli dopředu, abys nebyl překvapen.
2. Zajímej se o nové způsoby práce, boty, stroje a organizaci.
3. Nejvíce času věnuj hledání snížení výrobních nákladů.
4. Každou úsporu promítni ihned v kalkulaci. Úsporou však nesmí trpět výrobek.
5. Neopomíjej haléřové úspory, haléř v kalkulaci počítej jako 1 000 Kč.
6. Každou kalkulaci měj doloženu a připravenou pro výrobu.
7. Pamatuj, že nákupčí je jako vrba: čím víc vrba řežeš, tím víc roste.
8. Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.
9. Odpad je zničený majetek.
10. Správnou kalkulací vychováváš zaměstnance ku prospěchu podniku.

První podmínkou prospívání našeho závodu je, abyste se nedomnívali, že závod je jen Váš a jen pro Vás. Závod náš také nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelů.

Nebylo to jednou, co jsme byli odhodláni životy své obětovat ve prospěch závodu, a jeden také z velké části jemu za oběť již padl. To se nedělá jen proto, abychom si zajistili chléb.

Závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný život do našich krajů, všeobecný blahobyť a vzdělání našemu lidu.

Tomáš Baťa nebyl živnostník. On byl tvůrcem; nebyl konzumentem a nepracoval za účelem konzumu. Nezajišťoval si chléb. Účelem podnikání je služba veřejnosti, služba národu a služba světu. *Vždy a jen služba.* Vedení a řízení službou je základem úspěchu v podnikání. Podniky jsou instituce přinášející kvalitu života a možnosti vzdělání národu. Země bez dobrých podniků, země pouhých živnostníků a konzumentů, nemůže být dobrou zemí.

Podniky jsou součástí kultury národa. Kulturní národ nepoznáte podle katedrál, muzeí, škol, hudby a obrazů minulosti, ale hlavně podle současné kultury práce a přístupu k práci, podle pracovního prostředí a respektu ke vzdělání. Kultura podniku a podnikání jsou základem národní kultury. Radost z práce, hrdost na práci a uspokojení z pracovních výsledků jsou odměnou kulturního národa.

Z továrních zdí firmy Baťa:

Budme věřiteli, ne dlužníky

Chytrák dělá na začátku, co hlupák na konci

Čistota a pořádek = kvalita

Každý budiž podnikatelem na svém pracovišti

Nejlepší jakost, nejnižší ceny

Plat hotově, nevypůjčuj

Pomoz si sám

Nepokračuj ve špatné práci

Rozkaz zákazníka je svatý

Silní milují život

Učte se jazykům

V rychlosti je síla

Zkušenost – matka vědění

Kdy se umývá automobil?

V Praze na Jarově je prodejna a opravná automobilů *Auto Jarov*, pana Václava Fojtíka, kde se vozy umývají a leští *před* vstupem do procesu opravy. Baťovce poznáte okamžitě, ať již u Bati pracoval či ne. Kvalitní oprava nemůže probíhat ve špíně, v oleji a blátě. Kolikrát jste se setkali s opravářem, zedníkem, tesařem či jiným „profesionálem“, který po sobě zanechá spoušť a špínu zcela neprofesionální? První princip profesionality – UDPS (uvést do původního stavu) – byl u Bati povýšen na princip zachování či vylepšení původního stavu, tak jako na dnešním Jarově. Všimněte si, že řemeslník, který po sobě neuklízí a nezná UDPS, odvádí zcela spolehlivě práci zvanou „šlendrián“.

Stejně principy platí o jakékoli jiné práci či zaměstnání. Nejspolehlivějším měřítkem kultury jsou kultura práce a kultura podnikání, nikoli „katedrály“ v položkách Dal na účtech předchozích generací. Současné generace jsou plně, až po krk, na straně Má dáti.

Jak to vypadalo u Baťů?

Prostředí a prostory podniku Baťa byly vysoce kultivované a kulturní. Pořádek a čistota jsou pro Baťu strategickým principem podnikového chování, nešlo jen o prosté kulturní sebevyjádření. Stroje i podlahy byly natřeny na bílo, aby i sebemenší kapka oleje či špíny signalizovala možné místo chyby či budoucího selhání. Nástroje byly uloženy v červeně nalakovaných vlizech černé odkládací desky – aby již na dálku chybějící nástroj signalizoval okolí svou absenci. Všechny stroje byly nezávisle pohyblivé na speciálních platformách s vlastními elektrickými motory.

Pravidlem bylo, že přepravovaný stroj nebo materiál *musel zůstat v pohybu*. Materiál nesmí překážet ani zdržovat, a už vůbec nesmí být skladován. Odstavené prostředky nádvorní četa zabavila, odvezla do skladu a vydala až po zaplacení dopravy, skladování a pokuty do výše pořizovací hodnoty.

Vlastní hotel a obchodní dům zajišťovaly bezpečné nákupy zaměstnancům fy. Baťa.

Sportovní areály byly světoznámé; Baťův sportovní klub měl 40 fotbalových klubů s 600 hráči, Masarykův letecký klub měl 1 200 členů.

Vše, zevně i uvnitř, bylo vyzdobeno zelení, květy a vodními fontánami, vše se pečlivě zahradnický udržovalo. Zákaz kouření se dodržoval v celém areálu továrny. Skupinky kouřících baťovců nepostávaly ve vchodu do firmy Baťa. Vlastní protipožární profesionální sbor pečoval o bezpečí podniku. Hasiči dostávali koncem roku tím větší finanční bonus, *čím méně* měli příležitostí k protipožárnímu zásahu.

Víte, proč nejsme pojištěni? Protože nechceme vyhořet.

Už jste se někdy zamysleli, jak vás pojištění proti požáru ochrání před ohněm? Či že se nejvíce pojišťují ti, kteří vyhořet chtějí? Jak vás před ohněm ochrání pojišťovací agent? Na dálku? Pojišťujte se u těch, kteří vás mohou ochránit a uchránit.

Kdo nám může pomoci, jsou naši hasiči, protože jsou blízko. Proto se pojišťujeme u nich. Platíme jim za to, když u nás nehoří. Jejich odměna je tím větší, čím méně a menších ohňů máme do roka.

Prevence je lepší než pojištění. Platte svým hasičům co nejvíce za to, že u vás nebude hořet. Někdy je vaší nejlepší životní investicí ta, kterou jste právě neudělali.

I v podniku musíte nejvíce platit za to, že někdo neudělá chybu a nezničí tak celé předchozí dílo, obzvláště na konci procesu, nebo také těm na začátku, kteří celý proces vlastně startují ...

České vysoké školy jsou odměňovány za to, kolik posluchačů přijmou. Přijímají tedy, lámou rekordy, rostou, inkasují, ale snižují úroveň a omezují uplatnitelnost absolventů. Není lépe je odměňovat za to, kolik absolventů umístí ročně v dobrých zaměstnáních? Proč ne?

Zanikly časy, kdy se lidé mohli spolehnout pouze na jediný druh práce, jíž se vyučili v mládí a která je živila po celý život. Muž, který je zdravý a silný a jehož přirozená inteligence rozvinula se v mládí prací několika druhů, který dovede dobře pracovat fyzicky (a nestydí se za to), duševně a podnikatelsky, ten se o existenci nebojí.

Lidská bytost by měla umět vyměnit plenku, naplánovat invazi, zabít prase, zajmout loď, navrhnut budovu, napsat sonet, vyrovnat účty, postavit zeď, srovnat zlomenou kost, utěšit umírajícího, vykonat rozkaz, dát rozkaz, spolupracovat, jednat samostatně, řešit rovnice, analyzovat nový problém, kydat hnůj, programovat samočinný počítač, připravit chutné jídlo, zdatně se bít a důstojně zemřít. Specializace patří hmyzu.

Porovnávat se s nejlepšími na světě ještě neznamená být nejlepším na světě. Nebýt géniem není selháním, nedostatkem či neúspěchem jedince. Nevidět však či nerozpoznat génia je hříchem, selháním a základním nedostatkem jedince – tímto selháním, trestem nevědomosti, jsou nutně postiženi všichni, nejen on sám. Nemusím být van Gogh, nemusím být ani Lada, ale musím být schopen *rozlišit* van Gogha od Lady – není obrázek jako obrázek, není idea jako idea a není systém jako systém. Kvalita není jakost. Rozpoznat dobrého konzultanta od špatného je povinností podnikatele – je třeba skládat účty.

Nekouřím. V kouření vidím slabost. Jestliže lze omluvit slabost lidí při zábavě, nelze ji omluvit při práci. Nikdo nemá práva oslabovat své spolupracovníky.

V prostorách firmy Baťa se nekouřilo. I *volba* neřesti a hříchu musí být odrazem síly a sebekontroly, ne habituálním poddáním se slabosti.

Jsou lidé, které nepřemohl ani neúspěch, ani nepřátelé, ale kteří podlehli úspěchu. Jedině stálá sebekontrola buduje charakter. Lidí se nebojuje, ale sebe.

Baťa platí hotově.

Nákup přímo od dodavatelů, bez mezičlánků a překupníků, platby za hotové, a to i do zahraničí z vlastních devizových účtů. Nákupní ceny vždy nižší než kalkulované (předpokládané) ceny výroby, porovnání nabídek nejméně pěti dodavatelů.

Nákupce musí být člověk silného charakteru a naprosto věrný závodu. Musí požívat stoprocentní důvěry vedení. Musí to být chlap, který se nedá podplatit.

(A musí znát nejméně dva světové jazyky.)

Průmyslník nebo kapitalista?

Baťa nebyl kapitalista, ale průmyslník. Jaký je v tom rozdíl? Proces výroby a užití kapitálu se navzájem podmiňují, jedno nemůže existovat bez druhého. Výroba produkuje kapitál, kapitál umožňuje další výrobu, která pak produkuje další kapitál, atd., kolem dokola: $P \Rightarrow K \Rightarrow P \Rightarrow K \Rightarrow P \Rightarrow K \dots$ v opakujícím se řetězci. Tento řetězec je stejně základní pro všechny podnikatele. (Jenom pro podnikatele-spotřebitele ne, protože ten to své nutné K prostě zkonsumuje, a tak přetne přirozený cyklus podnikání.) Tento řetězec však umožňuje dvojí pohled či interpretaci:

- 1) ... $K \Rightarrow P \Rightarrow K \dots$ anebo
- 2) ... $P \Rightarrow K \Rightarrow P \dots$

Oba pohledy pracují se stejným „materiálem“, na první pohled fungují stejně či podobně, ale přesto je mezi nimi zásadní rozdíl: v účelu, v důrazu, v prioritách a ve strategii. První je pohledem kapitalisty, druhý pohledem průmyslníka. Pro kapitalistu je účelem produkce kapitál, pro průmyslníka účelem kapitálu produkce.

Sami si vyberete svou pozici, a tak i poznáte kdo jste: vyrábíte, abyste vydělali, nebo vyděláváte, abyste vyráběli? Tak určité bezpečně, zda jste nebo nejste – baťovec.

Kapitál sám není zlo, ale špatné užití kapitálu je nejen špatné, ale zlo samo.

Jde o to udělat z podnikání a obchodu celoživotní zaměstnání, ne pouze příležitost olupovat v něm po několik let lidí a pak se odebrat na odpočinek.

Podnikání by mělo být nejen zaměstnání celoživotní, ale i transgenerační – přenášené z generace na generaci.

Programový odprodej, kupónové zpeněžení a politické vytunelování jsou sobecky spotřebitel-ské přístupy k podnikání, které mají s kapitalismem pramálo společného. Ať již nás specializované hlavy státu „učí“ pravý opak, baťovci nejsou a nebudou – ani náhodou.

Uchovějme si srdce otevřené pro poučení, ať přichází z kterékoli strany. Nikdo na světě není dost moudrý a neví všechno. Nepropadejme netýkavosti, odmítání poučení, přesvědčení, že nám není třeba vědět víc a učit se od každého. Snaha zlehčovat a snižovat ty, kteří jsou před námi, nám nepomůže nahoru, ale povede k ještě hlubšímu úpadku.

Mýtus vlastní dokonalosti a přebujelý syndrom „mistrů světa“ jsou odrazem hlubokého pocitu méněcennosti, který je třeba překonávat nepřetržitým, aktivním učením se od druhých. Ty lepší a úspěšnější z nás nelze snižovat a zlehčovat, ale neustále je zdůrazňovat a chápat, učit se od nich – jen tak se jim lze přiblížit. Nikdy si nevolejte do čela státu člověka, který je „jako vy“, ale jen toho, který je lepší než vy. Vůdce vás musí *vytáhnout* na svou úroveň, ne vy se *snížit* k úrovni jeho.

Máš-li dobrého přítele, který tě upozorní na chyby a skvrny na duši a zahání zlobu z myšlenek, takového přítele si važ a respektuj, jako by ti odkrýval tajemství skrytých pokladů.

Každá lidská činnost se musí nakonec projevit nějak v číslech.

Nebojte se čísel, uče se s nimi pracovat. Chcete-li cokoli *vážně* zlepšit (proces, výrobek, službu, práci, život), musíte změřit a popsat stav předchozí a porovnat jej se stavem nynějším – k tomuto měření a porovnávání jsou nezbytná čísla. Lidská *činnost* (ne pouhé přemýšlení) mění realitu okolí, přináší míru zlepšení či zhoršení současnému stavu věcí. Ve svém důsledku se lidská činnost projevuje v číslech, ať se nám to líbí či nelíbí. Činnosti, které opakovaně vedou ke zhoršení současného stavu, není dobré provádět – a to nám opět doporučí čísla. Čísla usnadňují skládání účtů, měření hodnot, výkonů a odměn. Celá řada lidí má proto eminentní zájem na tom, aby nám čísla ovlivnila, ignorovala nebo „poopravila“. Při práci s čísly tedy vždy zvažte jejich původ a zdroje. Mnozí se pyšní svými schopnostmi měřit, počítat a vyčíslovat. Ale ne vše, co se dá spočítat či změřit, je důležité, a ne všechno důležité se dá spočítat či změřit.

Kapitalismus není ideologie.

Kapitalismus není ideologickým protipólem socialismu. Kapitalismus nikdo nevyalezl, nemá žádného „Marxe“, nesnáší hesla, propagandu či gigantické fotografie kandidátů. Kapitalismus je přirozený a spontánní systém, který se vynořuje vždy a samovolně, když tlak a omezení stranických ideologií opadnou.

Ideologizace a politizace kapitalismu staví mříž lidskému rozvoji, mění jeho normální charakteristiky a dělá z něj materialistickou atrapu, kterou kapitalismus nikdy nebyl.

Proto je kapitalismus nedokončený experiment a pro komunisty (i postkomunisty) nadmíru pohyblivý cíl. Nemohou se do něho strefit.

Kapitalismus je vždy se rozvíjející a přizpůsobující systém, nestěsnaný do pouček, dogmat a sloganů. Nevejde se, a nikdy se nevešel, do učebnic. Jeho doménou je akce, práce, úsilí a snaha vyniknout – tedy nikoli státní makrosvět byrokratů, ale soukromý mikrosvět podnikatelů a jejich podniků. Kapitalismus nesnáší byrokracii, vzkvétá na důvěře, spolupráci a pragmatických cílech. Jediné, čeho si žádá, společně s průmyslníkem Baťou, aby mu bylo *dovoleno* pracovat.

Nejhlavnější smysl podnikání a práce: všechno, co podporuje, rozmnožuje a zlepšuje život, tvoří nové hodnoty, a tudíž se také nakonec samo zaplatí.

Podnikatelé se stále bojí investovat do vzdělání a znalostí, do internetu a telekomunikací, do světových technologií, do nových metod a systémů – bojí se, že se jim investice nevrátí. Raději vrazí všechny peníze do zásob a budov, najmou si neschopné lidi a čekají, až za nimi někdo přijde, až si je někdo najde. Nikdo nepřijde a „sedávej panenku v koutě“, to je pohanský nesmysl. Na podnikání pak nemají čas, věnují se pouze živnostnictví – a tudíž myšlenkovému živoření.

Jsou výrobci, kteří si myslí, že národ je povinen starat se o jejich dobrou existenci, aniž by oni měli povinnost starat se o správné řízení svěřených závodů.

První povinností manažera je zajišťovat správnou organizaci, řízení a konkurenceschopnost státem či vlastníkem mu svěřeného podniku. Žebrání o podpory, dotace, úlevy a revitalizační injekce má s řízením podniku pramálo společného. Jen ohýbání hřbetu, prokazování co nejhorších výsledků a využívání nejlivnějších známostí jsou potřebné kvalifikace takových „kapitánů“ průmyslu. Proto: **Vydělávejte! Nežebřejte!**

Středověký člověk žil nehybným, statickým způsobem života. Rodil se a umíral, aniž by se vzdálil z jednoho místa, byť jen třeba jedenkrát za celý život. Jako takový byl otrokem nejenom cizího člověka, ale mnohem větším otrokem svých vlastních pověr, které ho držely v zajetí a ztrpčovaly mu život. Tento středověký člověk ukládal své kapitály do věcí nehybných.

Své kapitály ukládejte také do věcí přenosných: do vzdělání, do znalostí, do schopností. Naučte se pohybu, nebojte se změny, přestaňte být otroky cizích, těch, kteří přicházejí za vámi ... Ti, kteří sedí doma za pecí, nemohou být podnikateli, ale jen živnostníky.

Zbavte se pohanských pověr a přísloví, která se rodila a rodí z izolace a myšlenkové samoty. „Člověk se musí učit z vlastních chyb“? To přece ne. *Vždy se učte pouze z chyb druhých!* Na učení se z chyb vlastních je vždy pozdě a plýtvání životem svým i životy druhých je výsadou (a kletbou) lidí omezených, neznalých, izolovaných – lidí bez spojení se světem. Až potkáte politika, který se „již poučil z vlastních chyb“, věřte, že za tyto jeho chyby jste zaplatili vy, a to několikrát. Žádejte své peníze zpět, ať se dotýčný ze svých chyb učí na někom jiném. Žít třeba jen jediný rok a slyšet dobré učení je lepší, než žít i sto let a žádné takové učení nepoznat.

„Baťa v růžích“.

Tak se říkalo slavnému podnikateli Janu Böhmovi, který v jihočeské Blatné vybudoval světoznámý podnik s růžemi. Jan Böhm začínal na kamenitém políčku, které musel čistit dynamitem, a přetvářel je v zahradu. Do kamení sázel divoké šípkky, které posbíral po okolních mezích a lukách. Na Blatensku byl považován za blázna. Již po deseti letech, v roce 1931, však kvetlo v Blatné na 750 000 růžových keřů a Blatnou – město růží – navštívilo za sezónu ročně 25 tisíc lidí z celého světa.

K Baťovi byl Böhm přirovnáván nejen proto, že pěstoval růže ve velkém, ale také pro snahu dávat je lidem co nejlevněji. Růže „Jan Böhm“ byla nejkrásnější a levná, ale přesto ji nemohl v Čechách prodat. Celou produkci nakonec skupili Němci, a ejhle! Růže se vbrzku prodávala zpět z Německa do republiky, za dvojnásobnou cenu – a šla na dračku. Böhm se nesnažil pohodlně napodobovat druhé, vždy hledal samostatnou cestu. Miloval stroje, stejně jako Baťa. Navrhoval si je také sám: odlistovačku, baličky růží pro poštu, plečky, sečky, atp.

Čeští podnikatelé Baťova typu.

Některá jména jsou pro historii: J. Böhm, V. Klement, B. Kočí, F. Otta, Nehera, Rolný, bří Zikmundové, František Čuba, Štěpánek, Mikulčák, Ander, Chlud, Zapletal, bří Kuchařové, Brouk a Babka, atd.