

Fenomén JZD Slušovice

Kryštof Složil

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kryštof Složil**
Osobní číslo: **M220119**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Fenomén JZD Slušovice**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte přehled literárních zdrojů o metodě Balanced Scorecard a analyzujte teoretické přístupy k fungování podniků v centrálně plánované a tržní ekonomice.

II. Praktická část

- Analyzujte historický vývoj JZD Slušovice a specifika jeho fungování v rámci centrálně plánované ekonomiky.
- Pomocí rozhovorů a analýzy ekonomických faktorů identifikujte klíčové příčiny úspěchu JZD Slušovice s využitím metody Balanced Scorecard.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FRIEDMAN, Milton a FRIEDMAN, Rose D. *Kapitalismus a svoboda*. 2., opravené a doplněné vydání. Praha: Liberální institut, 2023. ISBN 978-80-86389-74-5.
HAYEK, Friedrich A. von. *Osudná domýšlivost: omyly socialismu*. 2. vydání. Praha: Liberální institut, 2022. ISBN 978-80-86389-71-4.
HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vydání. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-278-6.
PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-62077-8.
VON MISES, Ludwig. *Socialismus: ekonomická a sociologická analýza*. Praha: Liberální institut, 2019. ISBN 978-80-86389-65-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Milan Damborský, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji 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. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu 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;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu JZD Slušovice – unikátního podniku, který dokázal dosahovat mimořádných výsledků v podmínkách centrálně plánované ekonomiky. Cílem této práce je identifikovat klíčové příčiny, které umožnily tento rozvoj a zhodnotit je pomocí moderního nástroje strategického řízení – metody Balanced Scorecard. Teoretická část se soustředí na popis základních principů tržní a centrálně plánované ekonomiky a dále představuje metodiku Balanced Scorecard. Praktická část se zaměřuje na historický vývoj JZD Slušovic, osobnost Františka Čuby a konkrétní aspekty řízení podniku, které byly následně analyzovány právě skrze jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard.

Klíčová slova: JZD Slušovice, František Čuba, Balanced Scorecard, řízení, tržní ekonomika, centrálně plánovaná ekonomika, výkonnost podniku, řízení v socialismu

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the analysis of JZD Slušovice – a unique enterprise that managed to achieve extraordinary results under the conditions of a centrally planned economy. The aim of the thesis is to identify the key factors that enabled this development and to evaluate them using a modern strategic management tool – the Balanced Scorecard method. The theoretical part concentrates on explaining the basic principles of both market and centrally planned economies and introduces the Balanced Scorecard methodology. The practical part focuses on the historical development of JZD Slušovice, the personality of František Čuba, and specific aspects of business management, which are subsequently analyzed through the individual perspectives of the Balanced Scorecard.

Keywords: JZD Slušovice, František Čuba, Balanced Scorecard, management, market economy, centrally planned economy, business performance, management under socialism

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Doc Ing. Milanu Damborskému Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, které mi v průběhu psaní práce poskytoval. Dále bych chtěl také poděkovat rodině a přátelům za podporu během celého studia.

„Když něco nejde, přijďte a řekněte to, nejdřív to ale musíte zkusit“

-František Čuba

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 METODA BALANCED SCORECARD	14
1.1 HISTORICKÝ KONTEXT A VZNIK BSC	14
1.2 ČTYŘI PERSPEKTIVY BSC.....	15
1.2.1 Finanční perspektiva	16
1.2.2 Zákaznická perspektiva.....	17
1.2.3 Perspektiva procesů.....	18
1.2.4 Perspektiva učení se a růstu	19
2 ROZDÍLY VE FUNGOVÁNÍ FIRMY V TRŽNÍ A CENTRÁLNĚ PLÁNOVANÉ EKONOMICE	22
2.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY TRŽNÍ EKONOMIKY	22
2.1.1 Role trhu a konkurence	22
2.1.2 Nabídka a poptávka.....	23
2.2 CHARAKTERISTIKA CENTRÁLNĚ PLÁNOVANÉ EKONOMIKY	23
2.2.1 Hierarchické řízení a role plánovacího centra.....	24
2.2.2 Absence cenového mechanismu a tržní koordinace.....	25
2.3 KLÍČOVÉ ROZDÍLY MEZI OBĚMA SYSTÉMY	26
2.3.1 Soukromé vs. státní vlastnictví	26
2.3.2 Konkurence a efektivita trhu	27
2.3.3 Regulace.....	28
2.4 PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU PODNIKU V CENTRÁLNĚ PLÁNOVANÉ VS. TRŽNÍ EKONOMICE PROSTŘEDÍM OPTIKY BALANCED SCORECARD.....	29
2.5 FINANČNÍ PERSPEKTIVA	29
2.6 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	30
2.7 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA.....	31
2.8 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
3 HISTORICKÝ VÝVOJ JZD SLUŠOVICE	35
3.1 ZALOŽENÍ A POČÁTKY DRUŽSTVA	35
3.2 OSOBA FRANTIŠKA ČUBY A JEHO PODÍL NA ÚSPĚCHU	37
3.2.1 Zavedení aktivního podnikatelského systému	37
3.2.2 Předávání pracovišť do socialistické péče	38
3.3 POREVOLUČNÍ ÚPADEK A ZÁNİK DRUŽSTVA.....	40
4 JZD SLUŠOVICE POSOUZENÉ OPTIKOU BALANCED SCORERACD.....	42
4.1 FINANČNÍ PERSPEKTIVA	42

4.2	ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	43
4.3	PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ	44
4.4	PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	47
5	ZHODNOCENÍ PŘÍČÍN ÚSPĚCHU JZD SLUŠOVICE DO ROKU 1990	49
5.1	POLITICKÉ FAKTORY	49
5.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	52
5.2.1	Rozvoj přidružené výroby	53
5.2.2	Slušovice jako experimentální podnik	56
5.3	ZÁVĚREČNÁ DISKUSE	59
	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71

ÚVOD

Jednotné zemědělské družstvo Slušovice představovalo jedno z nejviditelnějších a zároveň nejkontroverznějších hospodářských fenoménů socialistického Československa. Původně malé, relativně nevykonné družstvo, které bylo situované ve valašském regionu, se v průběhu několika desetiletí přetvořilo v moderní podnik, který výrazně přesahoval rámec fungování běžného zemědělského družstva. Nejen jeho dynamický růst, ale i jeho technologická vyspělost, specifické metody řízení a rozsáhlé podnikatelské aktivity vyvolávaly obdiv i kritiku.

Cílem této práce je analyzovat klíčové příčiny úspěchu JZD Slušovice do roku 1990 s využitím metody Balanced Scorecard, která v současnosti představuje moderní nástroj pro měření a řízení výkonnosti podniku. Tato metoda umožňuje zhodnotit fungování organizace nejen z hlediska finančního, ale i z pohledu perspektivy vnitřních procesů, spokojenosti zákazníků a schopnosti učit se a růst. Následná aplikace na specifický případ družstva, které působilo v neliberálním tržním prostředí, představuje originální a nevšední pohled na řízení podniku v socialismu.

Teoretická část práce se nejprve soustředí na vysvětlení metody Balanced Scorecard a její čtyři hlavní perspektivy, které budou následně využity k interpretaci fungování JZD Slušovic. Dále se teoretická část práce zaměřuje na popis základních principů fungování tržní a centrálně plánované ekonomiky. To zejména z důvodu, aby bylo možné pochopit odlišné podmínky, ve kterých Slušovický agrokombinát fungoval. Práce se také zaměřuje na předpoklady podnikatelského úspěchu v obou typech ekonomik právě optikou této metody.

Část praktická se poté věnuje samotnému družstvu JZD Slušovice – jeho historickému vývoji, zániku, osobnosti Františka Čuby a jeho podílu na úspěchu družstva, způsobům řízení i vnějším faktorům, které umožnily jeho dynamický růst. Výsledky analýzy jsou průběžně interpretovány právě přes čtyři perspektivy Balanced Scorecard.

Téma bakalářské práce zaměřující se na analýzu Slušovického fenoménu si autor zvolil z důvodu propojení ekonomického pohledu s unikátní historickou etapou pozdního socialismu, která umožnila vznik unikátního podniku navzdory limitům centrálně plánovaného hospodářství.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je analyzovat klíčové příčiny úspěchu JZD Slušovice od jeho založení až do roku 1990. Důraz bude kladen na osobnost Františka Čuby, způsoby řízení podniku a specifické okolnosti, které umožnily rapidní růst družstva. V rámci analýzy bude využita metoda Balanced Scorecard. Právě aplikace tohoto konceptu na podnik, jenž fungoval ve specifických podmínkách centrálně plánované ekonomiky představuje jeden z originálních přístupů této práce.

Práce vychází z dostupné odborné literatury, rozhovorů s pamětníky a v neposlední řadě i z archivních pramenů. Kombinace těchto zdrojů umožňuje zachytit nejen pouhý historický vývoj podniku, ale i pochopit širší politické, ekonomické a sociální souvislosti jeho fungování.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 METODA BALANCED SCORECARD

„Střed mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný – což je jistě nezpochybnitelné – a strnulým modelem finančního řízení dal vzniknout nové metodě: Balanced Scorecard.“ (Kaplan a Norton, 2005, s. 19)

Wagnerová (2008, s. 42) popisuje Balanced Scorecard (dále jen BSC), tedy metodu vyvážené soustavy ukazatelů, jako nástroj zaměřený na zvyšování efektivity řízení. Zároveň pomáhá sladit strategické cíle podniku s individuálními cíli jednotlivých zaměstnanců

Fibrová a Šoljaková (2005, s. 48) uvádějí, že hlavním cílem koncepce BSC je dosažení komplexní rovnováhy („balanced“) v několika klíčových oblastech. Jedná se především o sladění krátkodobých a dlouhodobých cílů, rovnováhu mezi finančními (hodnotovými) a nefinančními (naturálními) ukazateli, propojení zpožděných výsledných indikátorů s faktory, které je ovlivňují, a také vyvážení mezi interními a externími aspekty výkonnosti podniku.

Jednou z hlavních výhod metody BSC je její srozumitelnost pro řídicí pracovníky různého profesního zaměření. Tato metoda funguje také jako klíčový komunikační nástroj řízení, který klade důraz na to, že hodnotové (finanční) a naturální (nefinanční) ukazatele musí být vhodně propojeny a přizpůsobeny tak, aby byly srozumitelné pro manažery na všech úrovních podnikového řízení. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 48)

1.1 Historický kontext a vznik BSC

Vysušil (2004, s. 13) uvádí, že hlavním podnětem pro vytvoření nové koncepce bylo zjištění, že tehdejší způsob řízení firem byl silně navázán na finanční účetnictví podniku. V důsledku ropné krize došlo k rozvoji nestabilního ekonomického prostředí a záhy se ukázalo, že finanční účetnictví a jeho výstupy poskytují pouze zpětný pohled na situaci podniku. Jako reakce na tento nedostatek začalo vznikat manažerské účetnictví.

V současné době je možné efektivně řídit interní procesy v podniku prostřednictvím manažerského účetnictví, controllingu nebo procesního managementu. Co však dříve chybělo, byla jasně definovaná podniková vize a strategie, která by kromě financí a vnitřních procesů zahrnovala i péči o zákazníky a systematický rozvoj kvalifikace zaměstnanců. Právě zákaznická perspektiva a pohled na učení se a růst zaměstnanců byly aspekty, které dřívější přístupy k řízení opomíjely. (Vysušil, 2004, s. 17)

1.2 Čtyři perspektivy BSC

Kaplan a Norton (2005, s. 19-20) definují čtyři základní perspektivy, které tvoří BSC:

- **Finanční perspektiva**
- **Zákaznická perspektiva**
- **Interní podnikové procesy**
- **Perspektiva učení se a růstu**

Kaplan a Norton (2005, s. 19) upozorňují, že spoléhání se pouze na finanční ukazatele nemusí být vždy vhodné pro formulaci strategie podniku v informačním věku. Pro vytváření hodnot je nezbytné investovat do zákazníků dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací.

Wagnerová (2008, s. 43) uvádí, že na rozdíl od tradičního systémů řízení, který se soustředí převážně na finanční ukazatele, metoda BSC bere v úvahu i další klíčové oblasti, jejichž monitorování je zásadní pro efektivní fungování podniku.

Pokud chce firma dosáhnout stanovených cílů musí splnit požadavky zákazníků. K tomu je nezbytné vytvořit efektivní procesy, které lze budovat pouze s pomocí kvalifikovaných zaměstnanců. (Wagnerová 2008, s.43)

Průlomová práce autorů Kaplana a Nortona přinesla nový pohled na strategické řízení tím, že upozornila na potřebu vyváženého přístupu k měření výkonnosti organizace. Namísto jednostranného zaměření na finanční ukazatele navrhli koncept BSC, který hodnotí podnik z více perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. I přes přínos této metodiky však řada implementací selhala, často kvůli nesprávnému pochopení principů, špatnému nastavení ukazatelů nebo nedostatečné provázanosti se strategickými cíli. (Parmenter, 2020, s. 30)

Parmenter (2020, s. 31) rovněž upozorňuje na nejčastější mýty a chyby spojené s implementací metody BSC. Zdůrazňuje, že při zavádění této metody je klíčové správné pochopení a aplikace jednotlivých perspektiv, které BSC zahrnuje. Parmenter souhlasí se čtyřmi základními perspektivami, jak je původně definovali Kaplan a Norton. Nicméně zároveň doporučuje rozšířit tento rámec o další dvě perspektivy, které podle něj výrazně přispívají k udržitelnému a komplexnímu řízení organizace. První z nich je perspektiva spokojenosti zaměstnanců, jež klade důraz na motivaci, angažovanost a pohodu pracovníků,

a druhá perspektiva se zaměřuje na životní prostředí, čímž reflektuje rostoucí význam ekologické odpovědnosti a udržitelnosti v moderním podnikání. Začlenění těchto dvou perspektiv umožňuje organizacím lépe reflektovat současné společenské a environmentální požadavky a přispívá k dlouhodobé úspěšnosti a reputaci

Zavedení BSC představuje pro organizaci významný krok kupředu, protože umožňuje komplexnější a vyváženější hodnocení výkonu napříč různými oblastmi. Nicméně v praxi se často objevuje problém, kdy zaměstnanci nebo manažeři narazí na potíže při přiřazování některých měřitek k jednotlivým perspektivám BSC. To je způsobeno tím, že některé ukazatele mají vliv nejen na jednu konkrétní oblast, ale zasahují současně do více perspektiv. Například ukazatel spokojenosti zákazníků může být zároveň ovlivněn interními procesy, kvalitou poskytovaných služeb i celkovým rozvojem zaměstnanců. Tento překryv může vést k nejistotě a debatám o správném zařazení, což může komplikovat interpretaci výsledků a implementaci nápravných opatření. Proto je důležité mít jasnou metodiku a flexibilní přístup, který umožní měřítka zohlednit v širším kontextu a neomezovat se pouze na striktní kategorizaci. (Parmenter, 2020, s. 32)

1.2.1 Finanční perspektiva

Kaplan a Norton (2005, s. 33, s. 48, s. 49) zdůrazňují, že metoda BSC by měla i nadále zahrnovat finanční perspektivu, protože finanční měřítka jsou klíčová pro hodnocení výsledků již realizovaných činností a představují „ohnisko“, na které směřují cíle z ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko v rámci BSC by mělo odrážet příčinné souvislosti vedoucí ke zlepšení finanční výkonnosti podniku. Dále uvádějí, že finanční cíle podniků se mohou výrazně lišit v závislosti na fázi jejich životního cyklu, přičemž rozlišují tři hlavní fáze: růst, udržení a fáze kdy podnik dosahuje nejvyšších výnosů (sklizeň).

Finanční cíle jsou klíčové pro dlouhodobý rozvoj podniku, neboť se zaměřují na zajištění vysoké návratnosti investovaného kapitálu. Jak uvádějí Kaplan a Norton (2005, s. 58-60), BSC může explicitně vyjádřit tyto cíle a přizpůsobit je konkrétní fázi vývoje podnikatelské jednotky. Tato finanční perspektiva nejen umožňuje definovat metody pro posuzování úspěšnosti společnosti, ale také určuje proměnné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů, což poskytuje managementu nástroje pro efektivní řízení.

Vysušil (2004, s. 53) dále uvádí, že hlavním přínosem metody BSC je skutečnost, že kromě finanční analýzy zahrnuje také finanční perspektivu. Ta zajišťuje propojení mezi finančními cíli a celkovou strategií podniku. Podle něj může mít tato strategie tři různé podoby:

- **Růstová strategie** – soustředí se na dosažení vysokého tempa růstu, například prostřednictvím uvedení nového produktu na trh.
- **Strategie udržení** – klade důraz na pravidelné inovace a vylepšování již existujícího portfolia výrobků nebo služeb.
- **Strategie sklizně** – vychází z předpokladu, že podnik je po stránce investic i personálu stabilní a dobře etablovaný, takže může těžit z výsledků své předchozí práce. Tato strategie však často signalizuje postupný útlum podniku a může být předzvěstí jeho zániku.

Finanční perspektiva následně podporuje tři strategie třemi klíčovými způsoby:

- Soustředěním se na zvyšování tržeb a optimalizaci produktového portfolia.
- Orientací na snižování nákladů a zvyšování efektivity.
- Efektivním využíváním stávajících zdrojů a jejich rozvojem prostřednictvím nových investic

Pavelková a Knápková (2009, s. 195-196) uvádějí, že BSC zachovává finanční perspektivu, jelikož finanční ukazatele jsou klíčové pro hodnocení ekonomických důsledků přijatých opatření. Všechny cíle a faktory vytvářející hodnotu v ostatních perspektivách BSC by měly být propojeny tak, aby přispívaly k dosažení jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení s finančními cíli jasně ukazuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojení zájmů vlastníků.

1.2.2 Zákaznická perspektiva

Pokud jde o zákazníky, Kaplan a Norton (2005, s. 62) upozorňují na to, že potenciální zákazníci nejsou homogenní, mají různé preference a odlišně hodnotí vlastnosti produktů či služeb. Formulování strategie by mělo vycházet z důkladného průzkumu trhu, který odhalí různé tržní a zákaznické segmenty. Problém některých manažerů spočívá v jejich neschopnosti zvolit cílové segmenty a touze vyhovět každému zákazníkovi. Tento přístup může být neefektivní, protože podnik se tímto způsobem často nedokáže plně soustředit na potřeby žádného segmentu.

Kaplan a Norton (2005, s. 79) zdůrazňují důležitost jasného vymezení cílových zákazníků a tržních segmentů, což manažerům umožňuje efektivněji zaměřit své úsilí. K tomu je nezbytné stanovit soubor měřítek, která zahrnují podíl na trhu, udržení a získávání nových

zákazníků, jejich spokojenost a ziskovost. Tato měřítko slouží jako základ pro monitorování výkonnosti a dosažení strategických cílů.

V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují cílové zákaznické a tržní segmenty, ve kterých bude podnik působit, a stanovují měřítka výkonosti v těchto segmentech. Mezi klíčová výstupní měřítka patří spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na nových trzích.

Pavelková a Knápková (2009, s. 196) k zákaznické perspektivě doplňují, že klíčová měřítka v této oblasti mohou zahrnovat spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost jednotlivých zákazníků, podíl na trhu, získávání nových zákazníků a udržování stávajících. Propojení této perspektivy s finančními cíli a tvorbou hodnoty je jasně patrné. Nicméně, samotná výše tržeb není konečným ukazatelem výkonnosti podniku a tvorby hodnoty. Je tedy nezbytné zaměřit se na problematiku podnikových procesů, které umožňují podniku získávat zákazníky a efektivně uspokojovat jejich potřeby.

1.2.3 Perspektiva procesů

Kaplan a Norton (2005, s. 34) vysvětlují, že v perspektivě interních procesů manažeři identifikují klíčové interní procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků. Měřítka těchto procesů se zaměřují na přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů. Metoda BSC často odhaluje nové procesy, ve kterých musí podnik vyniknout, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby svých zákazníků.

Metoda BSC tedy přesahuje rámec pouhého operativního zvládání procesů a usiluje o jejich přeměnu na kreativní a strategickou činnost, která je pevně provázána s celkovou vizí a dlouhodobými cíli organizace. Z toho vyplývá, že i interní podnikové procesy musí být nahlíženy z vlastní perspektivy. Základním předpokladem jejich efektivního rozvoje je vnímání těchto procesů jako zdroje hodnoty, tedy jako nepřetržitého sledu činností směřujících k růstu hodnoty podniku. Tyto principy lze dobře ilustrovat pomocí konceptu hodnotového řetězce, kde jednotlivé procesy na sebe systematicky navazují a vzájemně se podporují. (Vysušil, 2004, s. 61-62)

Pavelková a Knápková (2009, s. 196) uvádějí, že tento hodnotový řetězec by měl být složen z následujících částí:

- **Inovačního procesu**, jehož cílem je hledání možností zlepšení užitečnosti výrobků z pohledu potřeb zákazníků. Tento proces zahrnuje sledování a vyhodnocování informací o nových příležitostech a požadavcích.
- **Provozního procesu**, který začíná přijetím objednávky a končí dodáním výrobku zákazníkovi. Sleduje se doba trvání tohoto procesu a jeho spolehlivost.
- **Poprodežního procesu**, který zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu pro zákazníky.

1.2.4 Perspektiva učení se a růstu

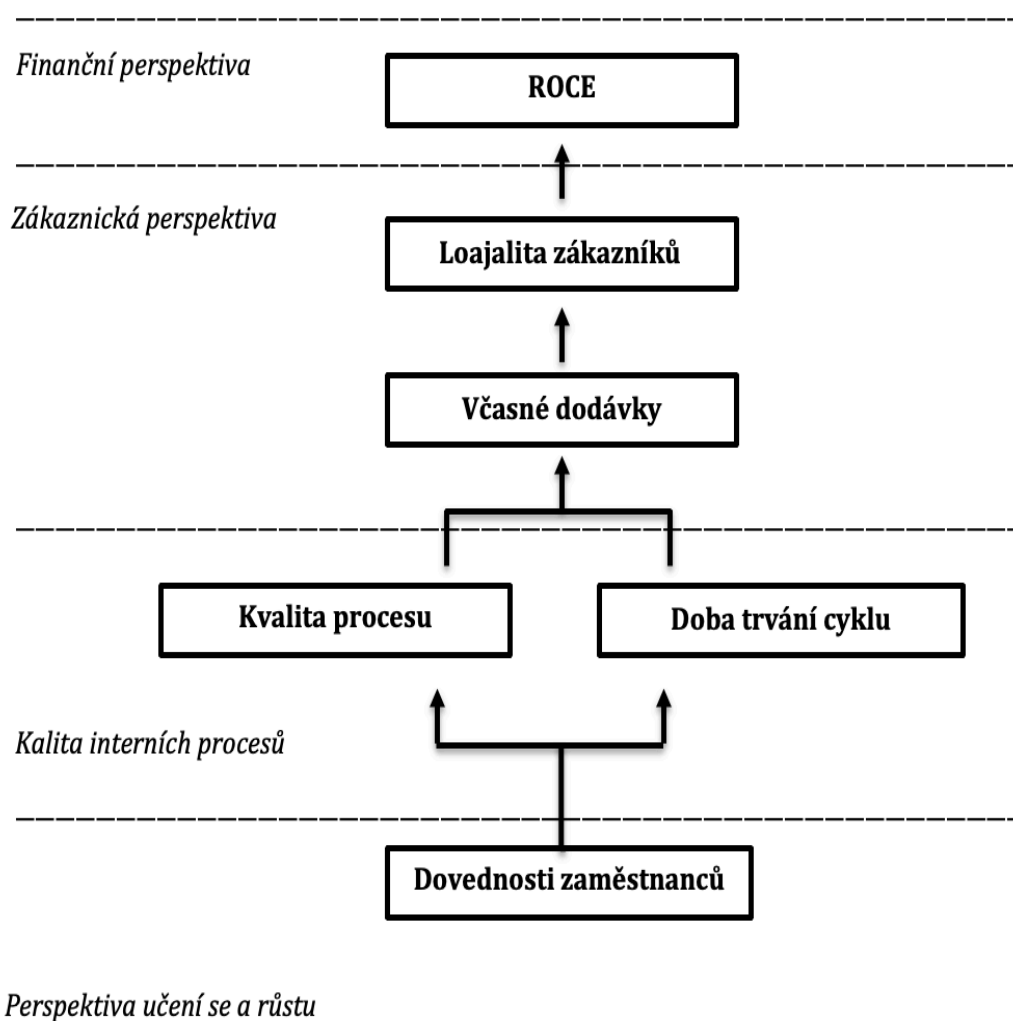
Kaplan a Norton (2005, s. 35) uvádějí, že čtvrtá perspektiva metody BSC – učení se a růst – se zaměřuje na podnikové zázemí a kapacity, které jsou nezbytné pro dlouhodobý rozvoj a zlepšování výkonnosti. Zatímco zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů reflektují klíčové faktory současného i budoucího úspěchu, samy o sobě nestačí. K dosažení dlouhodobých cílů je nutné jít nad rámec stávajících dovedností a technologií. Vzhledem k rostoucímu tlaku globální konkurence musí podniky neustále posilovat své schopnosti vytvářet hodnotu – a to jak pro zákazníky, tak pro vlastníky.

Perspektiva učení se a růstu stojí na třech klíčových pilířích – zaměstnancích, systémech a interních postupech. Při analýze výkonnosti z hlediska finančních ukazatelů, zákaznické spokojenosti a vnitřních procesů často vyplývají významné rozdíly mezi současnými schopnostmi těchto oblastí a požadavky, které jsou nezbytné pro dosažení vyšší výkonnosti. K překlenutí těchto rozdílů je nutné, aby podnik aktivně investoval do rozvoje svých pracovníků, modernizace informačních systémů a zefektivnění vnitřních procesů a rutinních činností. (Kaplan a Norton, 2005, s. 35)

Horváth (2002, s. 25) upozorňuje na to, že čtvrtá perspektiva BSC není v odborné literatuře jednotně pojmenována. Objevují se různé názvy, například „perspektiva zaměstnanců“, „perspektiva znalostí“ nebo „perspektiva budoucnosti“. Sám Horváth dává přednost označení „perspektiva potenciálů“, a to ze dvou hlavních důvodů. Za prvé, originální název od autorů Kaplana a Nortona – „perspektiva učení se a růstu“ – podle něj nedostatečně reflektuje vazbu na aktuální strategii podniku. Za druhé, ostatní názvy bývají příliš úzce zaměřené jen na vybrané oblasti, jako jsou lidé, inovace či znalosti. Naproti tomu pojem „perspektiva potenciálů“ umožňuje zahrnout všechny klíčové schopnosti a zdroje, které jsou nezbytné nejen dnes, ale i do budoucna.

Pavelková a Knápková (2009, s. 197) uvádějí, že v rámci perspektivy učení se a růstu jsou klíčovými oblastmi znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Schopnosti a spokojenost zaměstnanců mají přímý vliv na jejich produktivitu a loajalitu vůči podniku. Pro efektivní práci zaměstnanců je nezbytné, aby měli přístup k informacím, které se vztahují ke všem ostatním perspektivám. Kvalifikovaní a informovaní zaměstnanci nebudou spokojeni a nebudou přispívat k úspěchu podniku, pokud nebudou dostatečně motivováni a pokud nebudou mít možnost rozhodovat a jednat.

V rámci perspektivy učení se a růstu metoda BSC zdůrazňuje, že klíčovým faktorem je rozvoj schopností zaměstnanců, což přímo ovlivňuje kvalitu podnikových procesů a systémů. Podnik by měl kontinuálně investovat do své infrastruktury, která zahrnuje jak zaměstnance, tak i systémy a procesy. Právě zaměstnanci jsou nejbližší každodenním interním procesům i potřebám zákazníků a hrají tak zásadní roli při naplňování jejich očekávání. (Vysušil, 2004, s. 64-65)



Obrázek 1 Řetězec příčin a důsledků procházející perspektivami BSC (vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2005, s. 37)

2 ROZDÍLY VE FUNGOVÁNÍ FIRMY V TRŽNÍ A CENTRÁLNĚ PLÁNOVANÉ EKONOMICE

Friedman (2023, s. 53) uvádí, že základním problémem organizace jakékoliv společnosti je koordinace hospodářské a ekonomické činnosti velkého počtu lidí. I v méně rozvinutých společnostech je nutná rozsáhlá dělba práce a specializace funkcí. Ve vyspělých společnostech je však rozsah koordinace pro efektivní využívání ekonomických zdrojů mnohem větší. Existují pouze dva způsoby, jak koordinovat činnost milionů lidí: první je centrální nařízení s využitím donucení, což je metoda typická pro armády a totalitní režimy; druhý způsob je založen na dobrovolné spolupráci jednotlivců, což představuje techniku trhu.

Samuelson a Nordhaus (2013, s. 8) rozlišují dva základní způsoby ekonomické organizace. V tržní ekonomice o výrobě a spotřebě rozhodují jednotlivci a soukromé firmy. Naopak v příkazové ekonomice vláda přijímá všechna klíčová rozhodnutí a kontroluje produkci a distribuci komodit. V této ekonomice vláda vlastní všechny výrobní faktory a řídí většinu podniků. Díky monopolnímu vlastnictví výrobních prostředků a schopnosti vynutit svá rozhodnutí vláda řeší hlavní ekonomické problémy.

2.1 Základní principy tržní ekonomiky

2.1.1 Role trhu a konkurence

Tržní ekonomika je podle Samuelsona a Nordhause (2013, s. 26) systém, který efektivně řeší tři základní ekonomické otázky: co, jak a pro koho. V tomto systému miliony podniků a spotřebitelů dobrovolně vstupují na trh s cílem zlepšit svou ekonomickou situaci. Jejich činnost je koordinována neviditelnou rukou trhu a cenového mechanismu, což vede k rovnováze mezi nabídkou a poptávkou.

L. Von Mises (2002, s. 101-102) popisuje tržní hospodářství jako systém, který se zakládá na soukromém vlastnictví výrobních prostředků, což umožňuje efektivní dělbu práce a společenskou spolupráci. V tomto systému jsou výrobní faktory, jako půda a kapitál, vlastněny jednotlivci – občany, kapitalisty a vlastníky půdy. Podniky a farmy jsou řízeny podnikateli, kteří buď vlastní kapitál a půdu, nebo si je pronajali. Cílem všech účastníků tohoto systému je dosažení zisku.

2.1.2 Nabídka a poptávka

Stiglitz (2000, s. 61-62) ukazuje proč vede konkurence k ekonomické efektivitě pomocí křivek nabídky a poptávky. Křivka poptávky vyjadřuje, kolik statků jsou jedinci ochotni koupit při různých cenách. Tržní poptávka vyjadřuje součet individuálních poptávek a obvykle klesá – vyšší cena vede k nižší poptávce. Křivka nabídky ukazuje, kolik zboží firmy plánují dodávat za různé ceny. Tržní nabídka je součtem nabídek všech firem a má obvykle rostoucí sklon – vyšší cena motivuje firmy k vyšší produkci.

Holman (2016, s. 99) dodává, že na trhu dochází ke konkurenci mezi kupujícími, což má za následek tlak na růst cen. Naopak prodávající mezi sebou také soupeří, čímž tlačí ceny dolů. Maximální částka, kterou jsou kupující ochotni zaplatit, vychází z mezního užitku, zatímco nejnižší cena, za kterou jsou prodávající ochotni statek nabídnout, odpovídá jejich mezním nákladům. Tržní rovnováha nastává ve chvíli, kdy nabídka odpovídá poptávce, čímž se eliminuje jakýkoliv nedostatek či přebytek. Tento stav je efektivní, protože zajišťuje, že mezní užitek statku odpovídá jeho mezním nákladům.

Trh práce v centrálně přidělovém systému představuje oblast, kde se centrální plánování prolíná se svobodnou volbou domácností. Tato koexistence dodává trhu práce specifické rysy, které jej zásadně odlišují od klasického pojetí. V tomto systému působí tři klíčoví aktéři: plánovací centrum, podniky a domácnosti. Charakteristickým rysem tohoto trhu je převaha poptávky nad nabídkou, tedy trvalý nedostatek pracovní síly. Pojmy nabídky a poptávky zde mají odlišný význam a jejich formování podléhá jiným vlivům než v tržním hospodářství. (Šulc, 2004, s. 124)

2.2 Charakteristika centrálně plánované ekonomiky

Samuelson a Nordhaus (2013, s. 534) popisují centrálně plánovanou ekonomiku jako model, v němž jsou lidé propojeni vertikálními vztahy a kontrola je vykonávána prostřednictvím hierarchické struktury. Plánovací úřad rozhoduje o tom, co se bude vyrábět, kdo to bude vyrábět a pro koho je výrobek určen. Nejvyšší úroveň pyramidy tedy přijímá klíčová rozhodnutí a vyvíjí plán pro celou ekonomiku. Tento plán je následně rozdělen a předán směrem dolů, kde nižší úrovně odpovídají za jeho realizaci.

F. A. Hayek (2004, s. 45) definuje centrální plánování jako systém, ve kterém je soukromé podnikání a vlastnictví výrobních prostředků nahrazeno státem řízeným plánovaným hospodářstvím, kde je podnikatel usilující o zisk nahrazen centrálním plánovacím orgánem.

Podle Hayeka (2004, s. 47) je „plánování“ běžným nástrojem pro racionální řešení společných problémů s ohledem na jejich budoucí důsledky. V tomto smyslu lze považovat každou politickou činnost za akt plánování, přičemž je možné rozlišovat mezi efektivním a neefektivním plánováním. Problém vzniká, když plánovači usilují o centrální řízení celé ekonomické činnosti prostřednictvím plánu, který určuje, jakým směrem by měly být „vědomě řízeny“ zdroje ve společnosti, aby sloužily předem definovaným cílům.

V Sovětském svazu během 20. let 20. století vznikaly základy centrálního plánování jako klíčového nástroje řízení socialistického hospodářství. Otevřená diskuse mezi ekonomy se zaměřovala na to, jak dosáhnout hospodářského růstu bez využití tržních mechanismů. Výsledkem bylo zavedení materiálové bilance – systému, který měl za úkol plánovat výrobu a spotřebu základních průmyslových statků tak, aby byly ex ante sladěny potřeby a dostupné zdroje, a to bez role trhu a cen. Tento přístup stál u zrodu centrálního plánování, které nahradilo tržní koordinaci administrativním řízením výroby. Plánovači se soustředili na celkovou rovnováhu mezi výrobními odvětvími a na zajištění rychlé industrializace. Zároveň vznikaly první matematické modely růstu, které měly napomoci při efektivním přidělování zdrojů na makroúrovni. Tento vývoj položil základy pro systém plánované ekonomiky, který byl po roce 1928 zaveden v plném rozsahu a stal se hlavním nástrojem řízení sovětského hospodářství. (Gregory a Stuart, 1985, s. 131-132)

2.2.1 Hierarchické řízení a role plánovacího centra

Podle Šulce (2004, s. 38) centrální plán představuje základní stavební prvek centrálně řízeného přidělového systému. Právě díky tomuto prvku se tento systém liší od regulovaného tržního mechanismu, založeného na peněžních tocích, i když si s ním v některých ohledech zachovává určité podobnosti.

Šulc (2004, s. 38) také popisuje hlavní důsledky vstupu centrálního makroekonomického plánu do ekonomického mechanismu:

- Centrální plán nahrazuje přímou souvislost mezi podnikatelskými příjmy a tržbami z prodaných výrobků či služeb vztahy, které jsou založené na dosahování stanovených cílů.
- Vyskytuje se rozpor v chování ekonomických subjektů, které se liší v době tvorby plánu a v jeho realizaci. Motivace plánovacího centra se přitom odlišuje od motivace podniků při plnění stanovených cílů.

- Rozvoj podniku nezávisí na jeho příjmové situaci, ale na rozhodnutích plánovacího centra. To znamená, že rozvoj není výsledkem podnikatelské zdatnosti, ale spíše přáním a potřebami plánovacího centra.

Zdánlivá všemocnost plánovacího centra při určování cílů ekonomického rozvoje v centrálně přidělovém systému vede k tomu, že podniková sféra ztrácí odpovědnost za jejich formování. Kvůli způsobu makroekonomického plánování přebírá centrum veškerá rizika spojená s nejistotou budoucího vývoje. Podniky sice mohou při sestavování pětiletých plánů navrhnout různé cíle, avšak jejich realizace závisí na přidělených zdrojích z centra. To však často nemá dostatek informací pro kvalifikované posouzení těchto návrhů, a proto je nuceno uplatňovat kvantitativní restriktce. Tím, že centrum návrhy schválí či odmítne, přebírá odpovědnost za budoucí ekonomický vývoj, zatímco podniky získávají „alibi“. Tento mechanismus přispívá k vytváření atmosféry společenské nezodpovědnosti v centrálně plánované ekonomice. (Šulc, 2004, s. 48-49)

2.2.2 Absence cenového mechanismu a tržní koordinace

Konkurence mezi podnikateli představuje formu soutěže, ve které jednotlivci vybírají různé možnosti ke zvýšení svého uspokojení prostřednictvím získávání spotřebních statků. Tato konkurence hraje klíčovou roli při tvorbě cen výrobních faktorů. V socialistické společnosti, kde existuje pouze jeden centralizovaný manažer, však chybí jak ceny výrobních faktorů, tak ekonomická kalkulace. (Mises, 2002, s. 121-122)

Mises kritizoval socialistickou ekonomiku kvůli nemožnosti efektivně alokovat výrobní zdroje. Tvrdil, že stát bez existence trhu nemá k dispozici reálné ceny výrobních statků, které jsou klíčové pro rozhodování o jejich využití. Ceny podle něj vznikají jen tam, kde působí tržní mechanismus založený na soukromém vlastnictví a motivaci dosahovat zisku. Bez těchto podmínek, typických pro trh, se stát ocitá bez spolehlivých informací o relativní vzácnosti statků, a proto nemůže přerozdělovat zdroje racionálně. (Gregory a Stuart, 1985, s. 130-131)

V systému centrálně plánované tedy není konkurence mezi podnikateli a cen výrobních faktorů nejsou určovány pomocí trhu. V tomto systému není možná efektivní ekonomická kalkulace, to vede k neefektivnosti a špatnému využití zdrojů.

2.3 Klíčové rozdíly mezi oběma systémy

Hayek (2004, s. 63) kritizuje kolektivistické systémy, které popisují socialisté všech směrů jako záměrnou organizaci práce ve společnosti s cílem dosáhnout konkrétního společenského cíle. Podle něj tyto teorie opomíjejí riziko, že v takovém systému mohou být aktivity určovány skupinou nezodpovědných jednotlivců, což může vést k neefektivnosti a zneužívání moci.

L. Von Mises (2019, s. 483-484) zdůrazňuje, že politická svoboda je nezbytná, ale nestačí k tomu, aby byl člověk zcela svobodný. Aby byl člověk plně svobodný, musí mít možnost jednat bez strachu z nepředvídatelných následků. Kapitalismus podle něj umožňuje svobodu tím, že každé reciproční vztahy řídí neosobní princip směny, což eliminuje závislost jednotlivců na politických či mocenských strukturách. Mises rovněž kritizuje socialismus za to, že se snaží omezit svobodu jednotlivců ve jménu rovnosti, ale pokud by socialismus nesplnil svůj cíl zvýšit produktivitu, vedlo by to k menší svobodě.

2.3.1 Soukromé vs. státní vlastnictví

Hayek (2022, s. 40-43) obecně považoval soukromé vlastnictví za klíčový pilíř svobodné společnosti a právního řádu. Podle něj není možné spoléhat na to, že by lidé mohli spravedlivě rozdělovat majetek podle osobních zásluh či morálních kvalit. Takový přístup by byl subjektivní, nejasný a ve výsledku destruktivní. Skutečná spravedlnost podle Hayeka spočívá ve stabilních, obecně daných pravidlech, které určují vlastnické vztahy bez ohledu na soukromé představy o „spravedlivém“ rozdělení.

Pouze tam, kde jsou vlastnická práva jasně vymezena a chráněna, může vzniknout prostředí bez nátlaku a s předvídatelným společenským řádem. Stát je založen na pravidlech, nikoliv na morálním hodnocení výsledků. Vlastnictví tedy není pouhým ekonomickým nástrojem, ale základním předpokladem společenské stability a svobody jedince. (2022, s. 40-43)

Holman (2016, s. 346) poukazuje na to, že soukromé vlastnictví bývá obvykle v lepším stavu než majetek ve veřejném vlastnictví, jako jsou státní nebo obecní objekty. Soukromé domy bývají lépe udržovány než domy patřící obci a soukromé firmy dosahují zisku, na rozdíl od státních podniků, které jsou závislé na státních dotacích.

Holman (2016, s. 346-347) také vysvětluje, že efektivnost soukromého vlastnictví spočívá v přímé vazbě mezi náklady a výnosy. V případě soukromého vlastnictví je jasně zřejmé, že vlastník získává výnosy, pokud majetek udržuje a investuje do jeho dobrého stavu. Naopak

u veřejného vlastnictví se vazba mezi náklady a výnosy ztrácí, protože obecní rozpočet funguje jako „tavící kotel“, kde není přímý vztah mezi těmito faktory.

Hayek (2004, s. 88) varuje před tím, že ekonomická regulace není izolovaná od dalších aspektů lidského života. Když někdo kontroluje prostředky, určuje tím nejen to, jaký cíl bude dosažen, ale i to, které hodnoty mají větší a menší váhu. V systému centrálního plánování rozhodují zástupci komunity o tom, jaké potřeby a cíle jsou pro jednotlivce prioritní, což vede k tomu, že o našich potřebách a cílech nerozhodujeme my, ale někdo jiný, kdo má jinou představu o tom, co je pro nás dobré.

L. Von Mises (2019, s. 136) tvrdí, že snahy o dosažení rovnosti v distribuci bohatství jsou v ekonomice nereálné, a argumentuje tím, že moderní průmyslové společnosti nemohou fungovat na principu kolektivního vlastnictví. Podle něj nelze oddělit části jako železnice, ocelárny nebo strojíny na stejné díly. Kdyby se myšlenky o rovnoměrném přerozdělování uskutečnily před staletími, ekonomika by se nacházela na stejné úrovni jako v minulosti. Bez soukromého vlastnictví by chyběla motivace k inovacím a efektivitě, což by vedlo k dramatickému snížení schopnosti země uživit současnou populaci.

2.3.2 Konkurence a efektivita trhu

Konkurence je klíčovým motorem hospodářského pokroku. Historická zkušenost potvrzuje životaschopnost tržního systému, který obstál v porovnání s centrálně plánovanými ekonomikami, kde byla svoboda volby i konkurence potlačena. Tržní konkurence není pouze statickým stavem, ale dynamickým procesem, v němž se prosazují nejefektivnější firmy. Nezávisí primárně na počtu firem na trhu, ale na jeho otevřenosti – pokud je umožněn vstup nových subjektů, lze daný trh považovat za konkurenční. (Holman, 2016, s. 162-164)

Holman (2016, s. 162) zdůrazňuje, že centrální plánování eliminovalo svobodu volby i tržní konkurenci. Namísto tržních cen koordinoval ekonomické aktivity plánovací úřad, který ceny administrativně určoval. Potlačení soukromého podnikání a konkurence vedlo ke ztrátě motivace ke zlepšování ekonomických činností. S tím souviselo i vymizení podnikatelů – klíčových aktérů inovací a ekonomického rozvoje.

Trhy při dosahování společenského optima mohou selhávat v několika klíčových oblastech, jak uvádějí Samuelson a Nordhaus (2013, s. 164). Jedním z těchto problémů jsou externality, což jsou vedlejší efekty výroby a spotřeby, které nejsou zahrnuty v ceně. To znamená, že náklady nebo přínosy, které ovlivňují třetí strany (například znečištění životního prostředí), nejsou reflektovány v cenách na trhu, což může vést k neefektivní alokaci zdrojů.

Další oblastí, kde trh selhává, je nedokonalá konkurence. Idealizovaný model dokonalé konkurence, kde miliony malých firem nemohou ovlivnit cenu, se v reálném světě nevyskytuje. V praxi na většině trhů dominují několik velkých firem, které mají dostatečnou tržní sílu k tomu, aby cenu svého produktu zvýšily nad mezní náklady. Tento stav nedokonalé konkurence vede k tomu, že trhy nefungují tak efektivně, jak by mohly, což opět brání dosažení optimální alokace zdrojů

K dalšímu selhání trhu dochází v případě nedokonalé informace. Tradiční teorie neviditelné ruky trhu předpokládá, že všichni účastníci trhu mají plné a stejné informace, což by mělo vést k efektivnímu rozdělení zdrojů. V realitě však informace nejsou vždy dostupné nebo rozdělené rovnoměrně mezi kupujícími a prodávajícími, což může způsobit rozhodování na základě neúplných nebo nesprávných informací a vést k neefektivním tržním výsledkům.

Tato tři selhání – externality, nedokonalá konkurence a nedokonalé informace – jsou příklady situací, kdy trh nedokáže dosáhnout společenského optima, což si vyžaduje zásahy, aby se trhy staly efektivnějšími a spravedlivějšími. (Samuelson a Nordhaus, 2013, s. 164-165)

2.3.3 Regulace

Regulace je nástroj určený k omezení nadměrné tržní síly firem a zajištění spravedlivé hospodářské soutěže. Tradiční přístup k regulaci zdůrazňuje její roli při vyrovnávání konkurenčního prostředí, zejména v odvětvích s nízkým počtem podniků, kde přirozená konkurence není dostatečná. Vláda by měla zasahovat tam, kde existuje riziko monopolizace nebo dominance několika subjektů, aby trh zůstal otevřený a funkční. (Samuelson a Nordhaus, 2013, s. 201)

Holman (2016, s. 169-170) zdůrazňuje, že regulace jsou často odůvodňovány ochranou spotřebitele, avšak v praxi mohou vést k omezení konkurence. Přísné kvalitativní požadavky mohou zabránit vstupu nových výrobců na trh, čímž se snižuje konkurenční tlak. Každá regulace, která stanovuje minimální standardy kvality, zároveň zvyšuje náklady na výrobu, což se promítá do vyšších cen pro spotřebitele.

Na otázku, co si představit pod pojmem regulace hospodářské politiky v centrálně-přídělovém systému, Šulc (2004, s. 149) uvádí, že tento systém využívá soubor nástrojů umožňujících centru manipulovat s chováním ekonomických subjektů a tím ovlivňovat celkovou dynamiku ekonomiky.

Šulc 2004, s. 149) v centrálně plánované ekonomice rozlišuje dvě skupiny regulativních prvků:

- **Přímé**
- **Nepřímé**

Existence přímých regulačních nástrojů v centrálně – přidělovém systému je důsledkem hierarchického uspořádání institucionální struktury ekonomiky. Zatímco v regulované tržní ekonomice stát vystupuje jako dopravní strážník, který řídí činnost ekonomických subjektů podle známých pravidel, v centrálně plánovaném systému se stát stává hlavním ekonomickým aktérem, který určuje a kontroluje veškeré ekonomické procesy.

V tržní ekonomice fungují cena a úrok jako základní regulátory, které se spontánně formují a působí na ekonomiku. Naopak v centrálně plánovaném systému neexistují takovéto přirozené regulátory. Místo toho jsou všechny regulace vytvářeny centrálně, jako výsledek rozhodnutí plánovacího centra, které má možnost kdykoli jednostranně upravit makroekonomický plán. V tomto systému je rozdíl mezi přímými a nepřímými nástroji regulace ekonomiky menší než v peněžně tržní ekonomice, protože centrální plánování má větší kontrolu nad všemi aspekty ekonomiky. (Šulc, 2004, s. 194–195)

2.4 Předpoklady úspěchu podniku v centrálně plánované vs. tržní ekonomice prostřednictvím optiky Balanced scorecard

2.5 Finanční perspektiva

V tržní ekonomice svobodná výměna a tržní cena zajišťují shodu mezi zájmy jednotlivců a celkovým prospěchem společnosti. Ceny a zisky motivují výrobce, aby vyráběli to, co spotřebitelé požadují, i když jejich primárním cílem není uspokojení potřeb spotřebitelů, ale dosažení vlastního zisku.

Pojem podnikového příjmu v centrálně-přidělovém systému má odlišný význam než v tržní ekonomice. V tomto systému podnik získává své příjmy především prostřednictvím centrálního přidělu mzdových fondů. Zisk zde buď není součástí podnikových příjmů vůbec, nebo tvoří jen malou část, která nedosahuje objemu mzdových fondů. (Šulc, 2004, s. 94-95)

Pro maximalizaci příjmu je zásadní povaha prostředí, ve kterém podnik vykonává svou ekonomickou činnost, protože toto prostředí určuje parametry pro vytváření příjmů.

V tržním prostředí jsou tyto parametry určovány trhem prostřednictvím cen, zatímco v centrálně plánovaném systému jsou stanovovány plánem. (Šulc, 2004, s. 94-95)

Když budeme vycházet ze Šulcových myšlenek zjistíme, že v prostředí centrálně plánované ekonomiky bude ovlivňován cíli plánovacího orgánu. Podnik negeneruje příjmy prostřednictvím trhu, kde funguje nabídka a poptávka, ale spíše potřeb daného plánu. Zisk může hrát zanedbatelnou roli, protože cílem podniku je spíše plnění stanovených kvót a cílů

2.6 Perspektiva učení se a růstu

Samuelson a Nordhaus (2013, s. 649) uvádějí, že technologický pokrok přispívá k růstu produktivity a zlepšování životního standardu. Vlády mohou tento pokrok podporovat tím, že vytvoří rozumný právní, daňový a regulační rámec pro podnikání, který zároveň respektuje duševní vlastnictví. Svobodný trh pro práci, kapitál a myšlenky se ukázal jako ideální prostředí pro inovace a změny. Naopak centrálně plánované ekonomiky se pokusily podporovat inovace prostřednictvím donucovacích opatření („bič“), ale jejich úsilí bylo neúspěšné, protože chyběly potřebné instituce, a kromě donucení také motivace („cukr“).

Když se podíváme na problém učení se a růstu podniku v rámci centrálně plánovaného hospodářství, narazíme na dva základní faktory, které tuto problematiku ovlivňují.

Šulc (2004, s. 41-49) se zabývá otázkou ideologického zaměření a odborné kvalifikace. Odborná kvalifikace plánovacího centra je určena mírou jeho porozumění mechanismu centrálně plánované ekonomiky, schopností uvědomit si možné důsledky svých rozhodnutí o cílech a preferencích pro ekonomický rozvoj, a schopností adekvátně ocenit možnosti a mezery v systému. Tyto faktory zásadně ovlivňují schopnost efektivně řídit růst a učení se v podnicích v tomto typu ekonomiky.

V rámci centrálně plánované ekonomiky je perspektiva učení a růstu výrazně omezena kvůli centralizované povaze rozhodování a plánování. Podniky nemají dostatečnou autonomii v definování vlastních cílů a strategií, což snižuje jejich schopnost inovovat a adaptovat se na změny trhu. Všechny klíčové rozhodnutí o rozvoji a růstu jsou převzaty centrálními autoritami, což podnikům brání v přirozeném procesu učení a zlepšování.

V tomto systému je podniková odpovědnost za růst minimální, protože veškeré riziko a odpovědnost za plánování budoucnosti nesou centrální orgány. To znamená, že podniky nejsou motivovány k aktivnímu rozvoji svých kapacit a schopností, což se negativně odráží

na jejich schopnosti se učit a růst. Perspektiva učení a růstu se tedy v centrálním plánování omezuje na plnění předepsaných úkolů bez prostoru pro kreativitu inovace.

Dlouhá existence sovětského centrálně plánovaného systému ukazuje jeho omezenou schopnost adaptace na měnící se podmínky. I když Sovětský svaz disponoval rozsáhlými přírodními zdroji a byl světovou mocností, centrální charakter plánování často omezoval pružné reakce na vnější podněty, jako byl technologický pokrok nebo změny v mezinárodním prostředí. Možnosti inovací a schopnost učení byly navíc často potlačovány ideologickými a byrokratickými omezeními. (Gregory & Stuart, 1985, s. 233–234)

2.7 Zákaznická perspektiva

Drucker (2016, s. 160-162) tvrdí, že hlavním cílem podnikání je vytvářet zákazníky. Inovační strategie by měly spočívat v poskytování hodnoty, kterou zákazník považuje za důležitou, nikoliv pouze v tom, co výrobce považuje za produkt. Firma musí začít od toho, co zákazník skutečně potřebuje, co si kupuje, a jaké jsou jeho hodnoty, aby se mohla zaměřit na reálné potřeby a situace zákazníka.

Kdybychom tuto teorii aplikovali na situaci centrálně plánované ekonomiky opět narazíme na problematiku plánovacího centra, které rozhoduje o produktech a hodnotách a tím eliminuje prostor pro flexibilní přizpůsobení se reálným potřebám zákazníků

V tržní ekonomice podniky vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že nabízejí produkty, jejichž užitek převyšuje náklady spojené s jejich pořízením. Zákazníci hodnotí produkty na základě vnímané hodnoty, která nemusí odpovídat skutečné hodnotě. Pokud podnik uspokojí zákaznicka očekávání a poskytne hodnotu, která je vnímána jako pozitivní, zvyšuje to jeho spokojenost a loajalitu. V tržní ekonomice to podnikům umožňuje konkurenceschopnost a růst, protože uspokojování zákaznických potřeb je klíčové pro jejich dlouhodobý úspěch. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 34-35)

Podniky jsou součástí trhu, který zahrnuje skupiny kupujících a prodávajících, kteří obchodují s komoditami. V moderní tržní ekonomice, která je postavena na principu dělby práce, existuje celá řada různých trhů, které pokrývají širokou škálu produktů a služeb. Tato struktura umožňuje efektivní alokaci zdrojů a zajišťuje konkurenceschopnost, což je klíčové pro dynamiku a růst ekonomiky. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 41)

V ekonomice centrálně plánovaného charakteru trhy nefungují na základě nabídky a poptávky. Všechny komodity jsou rozdělovány na základě plánu. Dělbá práce je zde sice přítomná, ale nevyznačuje se takovou flexibilitou jako v tržním systému.

Sovětský systém byl charakteristický vysokou závislostí obyvatelstva i průmyslových odvětví na centrálním plánování. Rozsáhlé území a různorodé přírodní a klimatické podmínky přinášely složitou výzvu pro centrální orgány, které musely zabezpečovat potřeby jak vzdálených regionů na Sibiři, tak zemědělských oblastí ve střední Asii. Navzdory této diverzitě však plánování zůstávalo často strnulé a nedařilo se mu dostatečně reagovat na specifické lokální požadavky. (Gregory & Stuart, 1985, s. 235)

2.8 Perspektiva interních podnikových procesů

Drucker (2016, s. 30) tvrdí, že podnik jako organizace může plně fungovat jen v prostředí, kde se ekonomika vyvíjí a kde jsou změny vnímány jako běžná a pozitivní součást života. Podnik podle něj představuje nástroj nebo motor, který tento růst umožňuje a podporuje.

Z toho jsme schopni vyvodit, že centrálně plánovaná ekonomika s plánem, který byl vytvořen plánovacím centrem a bez prostoru pro změny, nepřináší pro podnik dobré podmínky. Když nedochází k vývoji a přijímání změn, podniky nemohou přirozeně růst a rozvíjet se.

Drucker (2016, s. 31) upozorňuje, že moderní podniky zaměstnávají mnoho odborníků na různých úrovních, kteří disponují hlubokými znalostmi a dovednostmi. Tyto znalosti ovlivňují rozhodování o tom, co a jak se bude ve firmě vykonávat. Každý z těchto lidí přistupuje k rozhodování s určitou vlastní představou o tom, jaká je hlavní role podniku. Pokud si však firma tuto roli jasně nedefinuje, hrozí, že vedení bude přijímat rozhodnutí na základě odlišných a neslučitelných představ, což naruší jednotu a efektivitu řízení. Proto je nezbytné, aby firma měla společnou vizi, která sjednotí všechny členy organizace a nasměruje je ke stejným cílům a prioritám.

Pokud se zaměříme na tuto myšlenku, zjistíme, že v centrálně plánované ekonomice, kde jsou procesy rigidní a pevně stanovené plánovacím orgánem, podniky nemají možnost přizpůsobovat své interní procesy změnám na trhu. To vede k neschopnosti podniku reagovat na nové příležitosti. Naopak v ekonomice flexibilního charakteru, kde má podnik prostor pro inovace a optimalizaci procesů, může rychleji reagovat na změny.

Porter (1998, s. 36) se poté dále zabývá otázkou hodnotového řetězce a říká, že firma je tvořena řadou propojených činností, které vedou od vývoje produktu až po jeho dodání a poprodejní služby. Tyto kroky tvoří hodnotový řetězec, který má v každém odvětví své specifické rysy. I když firmy ve stejném sektoru mohou vykonávat podobné aktivity, jejich konkrétní hodnotové řetězce bývají často rozdílné v závislosti na zvolené strategii.

Jak ale budeme tento hodnotový řetězec definovat v centrálně plánovaném systému, kde tento řetězec bude mít značně omezený charakter. Místo toho, aby jednotlivé podniky vytvářeli své vlastní unikátní hodnoty podle potřeb zákazníků a konkurenčního prostředí, jsou všechny tyto hodnoty stanoveny plánem. To vede k tomu, že u se jednotlivých článků řetězce nevyskytuje motivace k zvyšování efektivity nebo inovacím, ale spíše k plnění kvót plánu. Hodnotový řetězec zde funguje jako nástroj makroekonomického plánu.

Interní procesy v systému centrálně plánované ekonomiky jsou většinou administrativně řízené. Cíle a kvóty jsou stanovovány plánovacím centrem, podniky tedy mají většinou pouze omezenou flexibilitu přizpůsobit se nabídce a poptávce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 HISTORICKÝ VÝVOJ JZD SLUŠOVICE

V následujících kapitolách se zaměřím na stručný historický vývoj jednotného zemědělského družstva Slušovice – jednoho z nejpozoruhodnějších ekonomických fenoménů socialistického Československa. Budu se věnovat jeho založení a následnému růstu, stejně jako roli Františka Čuby a jeho podílu na rozvoji tohoto podniku. Nakonec se zaměřím na porevoluční vývoj, který vedl k úpadku družstva a jeho postupnému zániku.

3.1 Založení a počátky družstva

Jednotné zemědělské družstvo ve Slušovicích bylo oficiálně zaregistrováno v podnikovém rejstříku Lidového soudu v Uherském Hradišti dne 8. června 1953. (Nedbálek, 2020, s. 85)

Je důležité celou situaci zasadit do historického kontextu tehdejší doby. Československo v této době procházelo kolektivizací – politickým procesem, při němž docházelo k nucené přeměně tradiční vesnické struktury samostatných hospodářství na socialistické výrobní podniky. V rámci tohoto procesu byla v tehdejší Československu budována soustava jednotných zemědělských družstev (JZD) inspirovaná sovětským modelem. Komunistická strana československá tento proces nazývala „združstevňováním“. (Urban, 2017, s. 10-11)

Do družstva JZD Březová vstupuje také František Čuba starší, který byl zvolen předsedou tohoto družstva. Se vznikem tohoto podniku byla spojena celá řada komplikací spojených s neochotou tehdejších zemědělců vstupovat do družstev. (Nedbálek, 2020, s. 76)

Ve družstvu, z něhož odešlo mnoho členů, trávil František Čuba mladší svůj mimoškolní čas prací. Kromě diplomu si z pražských studií odnesl také jistý pocit neúcty k městskému způsobu života. Jakmile se naskytla příležitost, požádal Čuba o přeložení do JZD Slušovice. (Česká televize, 1999)

Na úplném začátku své existence se JZD Slušovice potýkalo s řadou problémů vyplývajících z tíživé situace chudého valašského regionu, kde pro mnoho zemědělců byla půda jediným prostředkem k obživě. Neochota rolníků vstupovat do družstev navíc vedla k častému střídání předsedů – během prvních jedenácti let se jich vystřídalo celkem šest. Po nástupu Františka Čuby do funkce předsedy se hospodářská situace družstva začala postupně zlepšovat. V roce 1961 dosáhly jeho výnosy 1 399 000 Kčs. Zároveň se začaly zavádět nové formy řízení, které se později staly klíčovým základem pro rychlý rozvoj družstva v dalších letech. (Vácha, 1988, s. 13–16)

Od konce šedesátých let začalo JZD Slušovice vytvářet a uchovávat podíl přidružené výroby, podobně jako ostatní družstva na území tehdejšího Československa. Tato přidružená výroba byla původně zaměřena na zaměstnávání družstevníků v obdobích, kdy nebyli v důsledku sezónní povahy práce plně vytíženi. Postupně však začala přecházet i do dalších oblastí. (Vácha, 1988, s. 16)

Výrazně se zvýšily nároky na pracovní disciplínu, protože zaměstnanci si museli rychle zvyknout na rostoucí úroveň průmyslové výroby. František Čuba zavedl tři přísná pravidla. Prvním bylo, že kdo nedorazí na pracoviště včas, ten den nebude pracovat ani pobírat mzdu. Druhé stanovovalo zákaz konzumace alkoholu během pracovní doby pod pokutou 500 Kčs. Třetí pravidlo určovalo, že kdo z družstva odejde, už se nemůže vrátit. (Vácha, 1988, s. 16)

Na počátku sedmdesátých let byly již možnosti růstu, založené na dřívějších nedostatcích systému, vyčerpány. Družstvo proto muselo hledat nové směry rozvoje. Jeho vedení se rozhodlo pro komplexnější přístup k výrobě. Kromě tradiční zemědělské produkce se začaly dynamicky rozvíjet i doplňkové aktivity, které zemědělství podporovaly jak technickými prostředky, tak vědeckými poznatky. (Trnka, 1997, s. 24)

Od konce šedesátých let začalo JZD Slušovice vytvářet a uchovávat podíl přidružené výroby, podobně jako ostatní družstva na území tehdejšího Československa. Tato přidružená výroba byla původně zaměřena na zaměstnávání družstevníků v obdobích, kdy nebyli v důsledku sezónní povahy práce plně vytíženi. Postupně však začala přecházet i do dalších oblastí. (Vácha, 1988, s. 16)

Role přidružené výroby sehrála v rámci JZD Slušovice zásadní úlohu při ekonomickém růstu a diverzifikaci činnosti družstva. Její význam spočíval nejen v rozšíření výrobního portfolia, ale i v akumulaci zisku a snížení závislosti na zemědělské produkci. Tato problematika bude podrobněji rozpracována v následujících kapitolách, kde bude analyzováno, jak přidružená výroba přispěla k rozvoji podniku.

Agrokombinát Slušovice se během sedmdesátých a osmdesátých let transformoval v mohutný a mimořádně produktivní velkopodnik, který svou strukturou, výkonností a inovativním přístupem výrazně vyčníval z rámce standardních zemědělských družstev tehdejšího Československa.

3.2 Osoba Františka Čuby a jeho podíl na úspěchu

František Čuba přišel do čela slušovického družstva jako mladý absolvent vysoké školy, vybavený čerstvými znalostmi a idealistickým pohledem na fungování socialistické společnosti. Družstvo tehdy patřilo k malým a zaostalým, s nízkou výkonností. Bylo běžné, že i vedoucí pracovníci museli orat pole, krmit dobytek a zastávat další manuální práce, aby chod družstva vůbec pokračoval. Čuba však záhy zjistil, že většina lidí není ochotna pracovat bez přímé osobní motivace. Zajímavé je, že zlomový okamžik, kdy si naplno uvědomil rozdíl mezi teorií a realitou centrálně plánované ekonomiky, jsme schopni poměrně přesně určit – nastal na Štědrý den roku 1963. (Trnka, 1998, s. 22)

Bezprostředně před vánočními svátky došlo k tomu, že ošetřovatelky dojnic a skotu určeného k výkrmu přestaly docházet do práce. Péči o hospodářská zvířata tak musel převzít František Čuba, který sám krmil a dojl celkem 92 dojnic. Tato mimořádná situace ho vedla k hlubokému zamyšlení nad fungováním družstva. Výsledkem byla zásadní změna postoje – dospěl k závěru, že původní ideály musí ustoupit realitě. Efektivní vedení podniku vyžaduje nejen motivaci pracovníků, ale do určité míry i jejich přímé donucení k práci. (Trnka, 1998, s. 22)

František Čuba poměrně rychle pochopil, že samotná zemědělská výroba nemůže zajistit dlouhodobý rozvoj družstva. Většina zemědělských odvětví, i při relativně efektivním hospodaření, generovala pouze nízké zisky, které nestačily k tomu, aby se zemědělství přiblížilo výkonnosti průmyslových sektorů. Z těchto poznatků a úvah postupně vykryštoval systém řízení, jenž byl později označen jako *aktivní podnikatelský systém*. Ti, kteří v podniku setrvali, začali projevovat větší zájem o práci a produktivita znatelně vzrostla. Mnozí z těch, kteří odešli, se později snažili vrátit zpět – v té době však již pevně platila druhá zásada: *Kdo jednou podnik opustil, nemá cestu zpět*. (Trnka, 1998, s. 22)

3.2.1 Zavedení aktivního podnikatelského systému

Slušovické družstvo prosazovalo myšlenku, že i podniky mají mít právo samostatně podnikat. Je důležité si uvědomit, že v tehdejší době byla podnikavost často vnímána jako něco typického pro kapitalistické hospodářství, a tedy nevhodného pro socialistický systém. František Čuba se však vytrvale snažil ukázat, že jejich způsob podnikání ve Slušovicích může být nejen slučitelný se socialistickým družstevnictvím, ale také přínosný pro celou ekonomiku tehdejšího Československa. (Čuba a Divila, 1989, s. 21)

Čuba a Divila (1989, s. 116–117) definují klíčové prvky aktivního podnikatelského systému následovně:

- Je důležité vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se lidé cítí spokojení a motivovaní.
- Ekonomická pravidla by měla být nastavena tak, aby ovlivňovala rozhodování vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení.
- Zadávané úkoly musí být natolik zajímavé, aby pracovaly s vnitřní motivací zaměstnanců, a zároveň se mají objevovat v pravidelných časových intervalech, aby zaměstnanci neustále podněcovaly k aktivitě.
- Zadávané úkoly musí být natolik zajímavé, aby pracovaly s vnitřní motivací zaměstnanců, a zároveň se mají objevovat v pravidelných časových intervalech, aby zaměstnanci neustále podněcovaly k aktivitě.
- Výsledky práce je nutné průběžně vyhodnocovat a srovnávat s ostatními, čímž vzniká zpětná vazba a prostor pro zlepšení.

Tento systém byl u základních vnitropodnikových kolektivů uplatňován prostřednictvím systému *předávání pracovišť do socialistické péče*

3.2.2 Předávání pracovišť do socialistické péče

Předávání pracovišť do tzv. socialistické péče fungovalo jako nástroj motivace, jehož cílem bylo povzbudit iniciativu pracovních týmů i jednotlivců. Každé pracoviště, které bylo takto převzato, si zvolilo zástupce z vlastních řad, jenž kromě běžných úkolů plnil také funkci vedoucího. (Čuba a Divila, 1989, s. 118)

Základní charakteristikou těchto pracovišť bylo, že si samostatně vytvářela finanční prostředky na odměny a zároveň měla plnou kontrolu nad jejich využitím, pokud byly získány efektivním hospodařením v souladu s danými pravidly. (Vácha, 1988, s. 77)

Čuba a Divila, (1989, s. 118) definují základní působící prvky následovně:

- Pracoviště zařazené do socialistické péče bylo navrženo tak, aby bylo snadno pochopitelné jak pro jednotlivce, tak pro menší pracovní kolektivy. Místo podrobného popisu pracovních činností byla stanovena pouze základní pravidla, což vedlo k posílení pocitu odpovědnosti zaměstnanců za veškeré dění na pracovišti.

- Převzetím pracoviště do socialistické péče dochází zároveň k převzetí odpovídajícího rozsahu pravomocí i odpovědnosti.

Podle Nedbálka (2023, s. 56) bylo pro každé pracoviště jasně určeno, jaký bude jeho hlavní výstup, tedy konkrétní výrobek nebo úkol, na který se pracovníci měli soustředit. Tento výrobek byl detailně definován a na jeho základě byla stanovena odměna, kterou pracovníci obdrželi za jeho dokončení. Tento přístup zrušil odměňování na základě odpracovaných hodin nebo jednotlivých pracovních operací, a místo toho byla odměna určena na základě vyrobeného produktu.

Tento systém aktivního podnikatelského řízení, jak jej formulovali Čuba a Divila, bych vyhodnotil v rámci socialistické ekonomiky jako výrazně inovativní přístup. Kladl důraz na vytváření pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítili spokojeni a motivováni, a zároveň zaváděl pravidla, která podporovala samostatné rozhodování řídicích pracovníků na všech úrovních. Tímto způsobem posiloval flexibilitu, výkonnost a schopnost podniku rychle reagovat na změny. Důraz na průběžné vyhodnocování výsledků a jejich porovnávání s ostatními vytvářel v rámci systému vnitřní soutěživost, která vedla ke zvyšování efektivity. Tyto principy byly v ostrém kontrastu s často nepružným a centralizovaným řízením typickým pro socialistické hospodářství.

Tento systém lze z pohledu metody BSC interpretovat jako výrazné zaměření na optimalizaci interních podnikových procesů. Zavedení mechanismů, které posilovaly odpovědnost jednotlivých pracovníků a týmů, a zároveň zvyšovaly jejich autonomii v rozhodování, vedlo k vyšší flexibilitě a efektivitě řízení. Místo neefektivního hierarchického modelu se JZD Slušovice přiblížily principům moderního procesního řízení, kde jsou jednotlivé články organizace motivovány nejen k plnění úkolů, ale i k hledání inovativních řešení a zvyšování výkonnosti. Právě tato orientace na zlepšování vnitřních procesů, včetně decentralizace pravomocí, je v souladu s pojetím perspektivy interních procesů BSC.

Na druhou stranu však lze oprávněně pochybovat o tom, že by tento systém bylo možné jednoduše přenést do jiných podniků fungujících v rámci centrálně plánovaného hospodářství. Byl totiž do značné míry vázán na osobnost Františka Čuby, jeho manažerský styl a specifický rámec, ve kterém agrokombinát Slušovice operoval.

Je tedy možné v případě Františka Čuby hovořit o existenci určité formy „manažerské školy“? Tuto otázku jsem položil také dotázaným pamětníkům. Odpověď na ni však není

jednoznačná. Z jejich výpovědí vyplývá, že Čubův přístup k vedení lidí a řízení podniku se výrazně lišil od tehdejších standardů. Mnoho principů a metod, které by dnes byly považovány za součást moderního managementu, bylo v JZD Slušovice zaváděno intuitivně, bez znalosti teoretických základů. Tento přístup byl postaven spíše na praktické zkušenosti, osobní autoritě a schopnosti rozpoznat potenciál lidí i příležitostí. Přestože tak nelze mluvit o formálně definované manažerské škole, jisté rysy učení „za pochodu“ a přenosu Čubova stylu na jeho spolupracovníky lze bezpochyby identifikovat.

Trnka (1998, s. 26) na tuto otázku odpovídá částečně kladně i záporně. František Čuba při řízení využíval řadu manažerských poznatků, metod a postupů, které však byly v té době běžné spíše v zahraničí, nikoli v tehdejší socialistickém Československu. Vzhledem k omezenému přístupu k těmto informacím si je tak nemohl jednoduše osvojit, a proto je často sám vytvářel, nebo alespoň upravoval tak, aby odpovídaly specifickým podmínkám centrálně řízené ekonomiky.

3.3 Porevoluční úpadek a zánik družstva

Orientace v problematice rozpadu družstva po roce 1989 je poměrně složitá. Situaci navíc komplikuje nedostatek odborných pramenů, které by tuto etapu podrobně analyzovaly. Místo jednotného pohledu existuje řada rozdílných interpretací a názorových skupin, které události hodnotí z různých úhlů.

V období od podzimu 1989 do léta 1991 vzniklo přes sto akciových společností, které navazovaly na činnost JZD Slušovice. Podle Františka Čuby jich vznikla zhruba polovina. První z nich, Ekotrans Moravia, byla založena ještě před sametovou revolucí, a to na základě historického rakousko-uherského zákona. Do této společnosti vstoupilo přes šedesát státních podniků, včetně významných průmyslových hráčů, a jejím cílem byla realizace vodního koridoru Dunaj–Odra–Labe. Mezi nejproblematictější firmy pak patřila společnost Moragro, založená koncem roku 1989. (AGROPORTAL24h.cz, 2022)

Trnka uvádí (1998, s. 133), že ze Slušovic se postupně stal symbol údajného zla socialismu. K jejich očernění se využívaly nejrozumnější, často až absurdní prostředky – od obvinění na parlamentní půdě, přes kritiku ze strany předních politických představitelů, až po kampaně v médiích. Do této diskreditační snahy se zapojily i represivní složky státu a lidé, kteří měli vůči Čubovi osobní zášť, často kvůli neúspěchu v podniku nebo nevyřízeným osobním sporům.

Družstvo bylo v roce 1990 přejmenováno na Družstevní agrokombinát Slušovice a o tři roky později neslo název Zemědělské obchodní družstvo FORUM. V roce 1997 byl na podnik uvalen režim likvidace a o dva roky později byl vyhlášen konkurz. Věřitelé si nárokovali pohledávky v celkové výši 5,768 miliardy korun, přičemž dominantním věřitelem byl zlínský finanční úřad s požadavkem 5,6 miliardy. Konkurzní řízení bylo ukončeno v roce 2011 po rozdělení majetku, přičemž věřitelé obdrželi jen zlomek svých nároků – pouhých 0,018 %. (AGROPORTAL24h.cz, 2022)

To, co se nepodařilo uskutečnit komunistickým oponentům Slušovic v totalitním režimu, dokonala až nastupující demokracie. Je to svým způsobem paradoxní – právě tržní prostředí, na jehož hranici Slušovice po léta operovaly a které jim částečně umožnilo prosperovat, se nakonec stalo hlavní příčinou jejich zániku.

4 JZD SLUŠOVICE POSOUZENÉ OPTIKOU BALANCED SCORERACD

V této kapitole bakalářské práce se zaměřím na vyhodnocení chování Slušovického agrokombinátu z pohledu základních perspektiv metody BSC. Analýza bude vycházet z provedených polostrukturovaných rozhovorů s pamětníky, což představuje kvalitativní výzkumnou metodu. Získané poznatky budou doplňovány literaturou, která se touto problematikou zabývá.

4.1 Finanční perspektiva

V rámci této perspektivy narážíme na problematiku rozdílností systémů tržní a centrálně plánované ekonomiky. Ve standardním pojetí Balanced Scorecard je finanční perspektiva klíčovým ukazatelem výkonnosti podniku. V centrálně plánované ekonomice však zisk nehrál primární roli – podniky se neřídily tržními principy, ale plněním státem určených plánů. Ceny, investice i rozdělování prostředků byly řízeny shora. Z tohoto důvodu je aplikace finanční perspektivy BSC na podniky fungující v tomto systému relativně obtížná.

Pokud jde o ziskovou orientaci JZD Agrokombinátu Slušovice, lze říct, že klíčovým hlediskem jeho hospodaření byla dlouhodobá efektivita. Družstvo usilovalo o co nejvyšší návratnost investovaných prostředků. Je však nutné připomenout, že výše příjmů jednotlivých členů byla regulována platnými předpisy, které muselo družstvo respektovat. Většina dosaženého zisku byla následně reinvestována do dalšího rozvoje podniku. (Vácha, 1988, s. 145)

JZD Slušovice však dokázalo v rámci tohoto rigidního systému fungovat s výrazně vyšší mírou autonomie a podnikatelského myšlení. I když formálně podléhalo centrálnímu plánování, v praxi usilovalo o dlouhodobou efektivitu a reinvestovalo zisky zpět do rozvoje podniku. Finanční řízení zde bylo orientováno na návratnost vložených prostředků, nikoliv pouze na plnění plánovaných ukazatelů.

Možnost prodávat část produkce za vyšší ceny byla podnikům umožněna pouze po splnění stanovených povinných dodávek. Tento princip motivoval ke zvyšování objemu tržní produkce. Výhodnější prodejní podmínky však mohly využít jen efektivněji hospodařící podniky, což prohlubovalo rozdíly mezi jednotlivými družstvy. Celkové výsledky JZD tak nebyly určovány pouze výkupními cenami a možnostmi prodeje za lepší ceny, ale i mírou státní podpory, která přicházela v různých formách (Průcha, 2009, s. 437)

Průcha (2009, s. 437) uvádí následující formy:

- Dotace ze státního rozpočtu.
- Výhodné dlouhodobé finanční úvěry.
- Bezplatná výpomoc nezemědělských podniků dopravními prostředky, zejména v období sklizně.

Dvojí ceny a pestrá paleta nástrojů pomoci státu tedy vedou k rozdílům ve finanční situaci družstev. Finanční hospodaření družstev se stává značně neprůhledné a kalkulace – pokud vůbec existovaly – nedávají informace o skutečně vynaložené práci. (Průcha, 2009, s. 438)

Hospodářské výsledky JZD Slušovice a dalších družstev nelze oddělit od dobového kontextu. V systému, kde hrály klíčovou roli dvojí výkupní ceny, různorodá státní pomoc a neprůhledné kalkulace, je složité přesně posoudit skutečnou výkonnost podniku. Údaje o nákladech či efektivitě práce často neposkytovaly reálný obraz.

Hospodaření družstev v centrálně plánovaném systému bylo obecně málo průhledné. Účetní kalkulace tedy často nevypovídaly o skutečně vynaložené práci a byly ovlivněny státními zásahy, dvojími cenami i různými formami podpory.

4.2 Zákaznická perspektiva

Obchodování v náročném ekonomickém prostředí je mimořádně složité, a v Slušovicích nedocenená činnost. Pro vyspělý podnik je však jeho vlastní aktivita v oblasti vnitřního, tak i zahraničního trhu nepostradatelná. Jednou z výrazných předností slušovického agrokombinátu je integrace obchodní a výrobní podnikatelské činnosti v tomto podniku. (Čuba a Divila, 1989, s. 57)

Čuba a Divila (1989, s. 57) ukazují specifické problémy centrálně plánované ekonomiky:

- Podstatná část materiálů je obvykle podnikům přidělována prostřednictvím příslušných bilancí a materiálových fondů. JZD AK Slušovice je takto přidělováno cca 1,4 % potřeby materiálu, takže 98,6 musí být získáno z mobilizačních zdrojů.
- Podnik dodává své zboží obchodním organizacím. Ty však nejsou dostatečně zainteresované na prodeji, což vede k nezájmu kupujícího. Nezájem se projevuje v neinformovanosti o prodávaném zboží.

- V podmínkách s převahou poptávky a nezainteresovanosti obchodu se obtížně přesvědčuje dodavatelská organizace obchodní organizace, aby nabídla veškeré zboží, které má určené k prodeji.

Z pohledu zákaznické perspektivy BSC výše uvedené problémy ukazují, že centrálně plánovaná ekonomika negativně ovlivňovaly vztahy podniků ke svým zákazníkům. Nízká motivace obchodních organizací prodávat zboží družstev vede k tomu, že konečný zákazník často nebyl informován o dostupnosti produktů, což snižuje jeho spokojenost a důvěru. Zároveň kvůli složitému získávání materiálů z mimo plánových zdrojů může docházet ke zpožděním nebo omezené nabídce, což zhoršuje dostupnost produktů na trhu.

Je třeba zohlednit specifika centrálně řízené ekonomiky, která zásadně formovala zemědělskou výrobu. V období první a druhé pětiletky bylo plánování v zemědělství silně direktivní – zemědělcům byly určovány konkrétní výrobní cíle, povinnosti ohledně dodávek a také jim byly přidělovány výrobní prostředky. Až do roku 1948 mohli prodej spotřebitelům realizovat pouze u méně důležitých produktů. Výkupní procesy zajišťovaly tržní svazy, které fungovaly ještě z doby války, a spolupracující hospodářská družstva. Ta zároveň poskytovala rolníkům výrobní potřeby. (Průcha, 2009, s. 436)

V roce 1949 došlo ke změně – namísto pevně stanoveného dodávkového systému byly zavedeny tzv. kontrakce. To znamenalo, že stát sjednával s jednotlivými zemědělci smlouvy na produkci a dodávky. Povinnosti k dodávkám se přitom lišily podle kvality půdy, kterou hospodáři obhospodařovali. (Průcha, 2009, s. 43)

V letech 1953–1959 byl původní, složitý systém dodávek nahrazen novým modelem, který kombinoval povinné dodávky podle pevných norem s dvojími výkupními cenami. Tyto normy určovaly povinné množství odevzdávaných zemědělských produktů podle kvality půdy a velikosti hospodářství – často na několik let dopředu. Nový systém výrazně zvýhodňoval jednotná zemědělská družstva (JZD) oproti soukromým zemědělcům, kteří byli vystaveni přísnějším podmínkám a méně výhodným cenám. (Průcha, 2009, s. 437)

4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V podniku byly použity jednoduché způsoby řízení, které musely být jasné pro všechny zaměstnance, jak pro vedoucí pracovníky, tak pro běžné pracovníky. Řídícím pracovníkům nebyla stanovena podrobná práva a povinnosti, ale spíše základní pravidla. Tento přístup byl zvolen, protože v dynamickém prostředí bylo nemožné stanovit všechny detaily práv

a povinností, a také proto, že přílišná podrobná pravidla by omezovala rozvoj iniciativy. (Čuba a Divila, 1989, s. 102)

Vedení podniku pravidelně motivuje vnitřní organizační jednotky k plnění nových úkolů. Jednou z efektivních metod motivace bylo zadávání složitých úkolů, jako například řešení dopravních systémů nebo úspor energií. Vedení podniku také podporovalo zájem řešitelských týmů o průběh a realizaci těchto projektů. (Čuba a Divila, 1989, s.102)

V podniku byla široce uplatňována decentralizace pravomocí a odpovědností ve všech aspektech vnitropodnikového řízení. Problémy měly být řešeny přímo na místě jejich vzniku a pracovníci na každé úrovni řízení museli mít potřebné kompetence. Pokud pracovník v technickohospodářské funkci učinil rozhodnutí, bylo toto rozhodnutí platné a nemohlo být změněno ani jeho nadřízeným. I když toto pravidlo mohlo vést k nebezpečí chybného rozhodnutí, podnik považoval jeho riziko za menší než ztrátu autority řídicího pracovníka. (Čuba a Divila, 1989, s.102)

Podnik si byl vědom, že v každém oboru existují lidé, kteří jsou nadprůměrní, stejně jako ti, kteří jsou podprůměrní. Vynikajících a nejzdatnějších jednotlivců, nebo „šampionů“, je v každém oboru velmi málo. Ve Slušovicích jejich počet obvykle nepřesahoval 0,5 % celkového počtu pracovníků. Vedení podniku se systematicky zaměřovalo na vyhledávání těchto výjimečných lidí. Jakmile byli nalezeni, podnik se aktivně staral o zvyšování jejich kompetencí a odpovědnosti a poskytoval jim prostor pro jejich rozvoj a uplatnění. (Čuba a Divila, 1989, s. 102)

Ve způsobu řízení družstva hraje důležitou roli i neformální přístup. Pravomoci a odpovědnosti, u nichž je klíčová přesnost a jasné vymezení, jsou detailně popsány a písemně stanoveny. Současně je v rámci organizační struktury a řízení kladen důraz na to, aby nezbytná stabilita neomezovala rozvoj – proto se zdůrazňuje pružnost a schopnost organizace reagovat na změny. (Trnka, 1987, s. 37)

JZD Slušovice uplatňovalo decentralizované řízení, kde rozhodování bylo delegováno na nižší úroveň, což podporovalo flexibilitu a rychlou reakci na změny. Zaměřovalo se na motivaci zaměstnanců k plnění složitých úkolů a podporovalo iniciativu, což je typické pro tržně orientovanou ekonomiku. Dále aktivně vyhledávalo a podporovalo výjimečné pracovníky, čímž zajišťovalo konkurenceschopnost. Tento přístup se lišil od centralizovaných systémů, kde je řízení rigidnější. Celkově JZD Slušovice vykazovalo rysy tržní ekonomiky, kde je důraz na efektivnost a inovace.

V rámci perspektivy interních procesů budu vycházet a dále rozvíjet poznatky zpracované v kapitole věnující se osobě Františka Čuby a jeho podílu na úspěchu družstva.

Dle mého názoru si František Čuba uvědomoval, že k dosažení efektivního řízení družstva nestačí pouze holé teoretické znalosti a pouhé ideály socialistického hospodářství. V praxi zjistil, že efektivní podnikání vyžaduje nejen motivaci, ale i určitou formu donucování k práci, aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků.

Tento přístup vedl k zásadní změně ve způsobu řízení podniku, přičemž kladl důraz na vytvoření pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítili motivováni a zároveň odpovědní za výsledky své práce. Čuba zavedl pravidelný cyklus úkolů, které byly nejen zajímavé, ale i měřitelné, což vedlo k přirozené soutěživosti a neustálé snaze o zlepšení výsledků.

Na základě rozhovorů s pamětníky jsem se zabýval otázkou, do jaké míry se systém řízení a interní podnikové procesy ve Slušovicích podobaly těm, které zaváděl Tomáš Baťa ve svých závodech. Ukazuje se zde několik podobností, zejména v oblasti motivace pracovníků a podpory odpovědnosti. Je však pochopitelné, že díky rozdílům v historickém a ekonomickém kontextu tyto systémy nebyly a ani nemohly být totožné.

František Čuba, přestože působil v jiných ekonomických podmínkách, zavedl v Slušovicích systém aktivního podnikatelského řízení, který zahrnoval předávání pracovišť do socialistické péče. Tento systém poskytoval pracovníkům určitou míru autonomie a odpovědnosti za výsledek jejich práce, čímž se vytvářel prostor pro samostatnost a zodpovědnost na nižších úrovních řízení.

Trnka (1998, s. 29) uvádí, že jak Tomáš Baťa, tak František Čuba si byli vědomi toho, že k naplnění svých vizí potřebují širokou podporu zaměstnanců. Proto se oba snažili aktivně zapojit dělníky do řízení podniku a vytvořit jim prostor pro samostatnou práci, v níž mohli uplatnit své dovednosti i iniciativu v rámci jasně vymezených kompetencí. Příkladem jsou dílenské samosprávy nebo předávání pracovišť do tzv. socialistické péče. Zároveň si ale oba lídři uvědomovali, že demokratické principy mají v řízení podniku své limity. Demokracie v rámci firmy podle nich nesmí znamenat ztrátu řídicí autority – úspěšné vedení vyžaduje jasné vedení a rozhodnost.

4.4 Perspektiva učení se a růstu

V podniku byl zaveden určitý interní systém pro řízení inovačního procesu, byly určeny hlavní směry vědeckotechnického rozvoje agrokombinátu a definovány klíčové výrobní programy jeho menších organizačních jednotek. Přestože nechyběla motivace k trvalému vylepšování výrobků ani potřebné výrobní, vědecké a manažerské kapacity, inovační úsilí podniku stále naráželo na různé překážky. (Čuba a Divila, 1989, s. 166)

Podle Čuby a Divily (s1989, s. 166) patřily mezi hlavní vnější překážky inovačního procesu v podniku zejména tyto faktory:

- Nepružný systém materiálně-technického zásobování, kdy nabídka ze strany dodavatelů byla často nedostatečná.
- Zdlouhavé schvalovací procedury nových výrobních programů na úrovni nadřízených podnikových orgánů.

Zpoždění při zavádění výrobních inovací stavělo družstvo do nevýhodného postavení vůči firmám z průmyslově rozvinutých zemí s tržním hospodářstvím. Jedinou možností, jak tuto nevýhodu překonat, bylo výrazné zrychlení inovačních procesů. (Čuba a Divila, 1989, s. 170)

Tento podnik nevědomky uplatňoval metodu Just in Time (JIT), která přispívá ke zvýšení produktivity práce a výraznému snížení finančních nákladů, přičemž klíčovým faktorem je čas. Družstvo bylo nuceno tuto metodu zavést v reakci na rostoucí zásoby komponentů. (Nedbálek, 2023, s. 33–34)

Zde lze pozorovat výrazný rozdíl oproti fungování ostatních podniků v centrálně plánované ekonomice, která byla založena na systému pětiletých plánů. Ty často vedly k hromadění nadbytečných zásob a současně k nedostatku těch potřebných. Metoda JIT naopak stojí na flexibilitě a rychlých dodávkách, což je v podmínkách centrálně řízeného hospodářství obtížně realizovatelné.

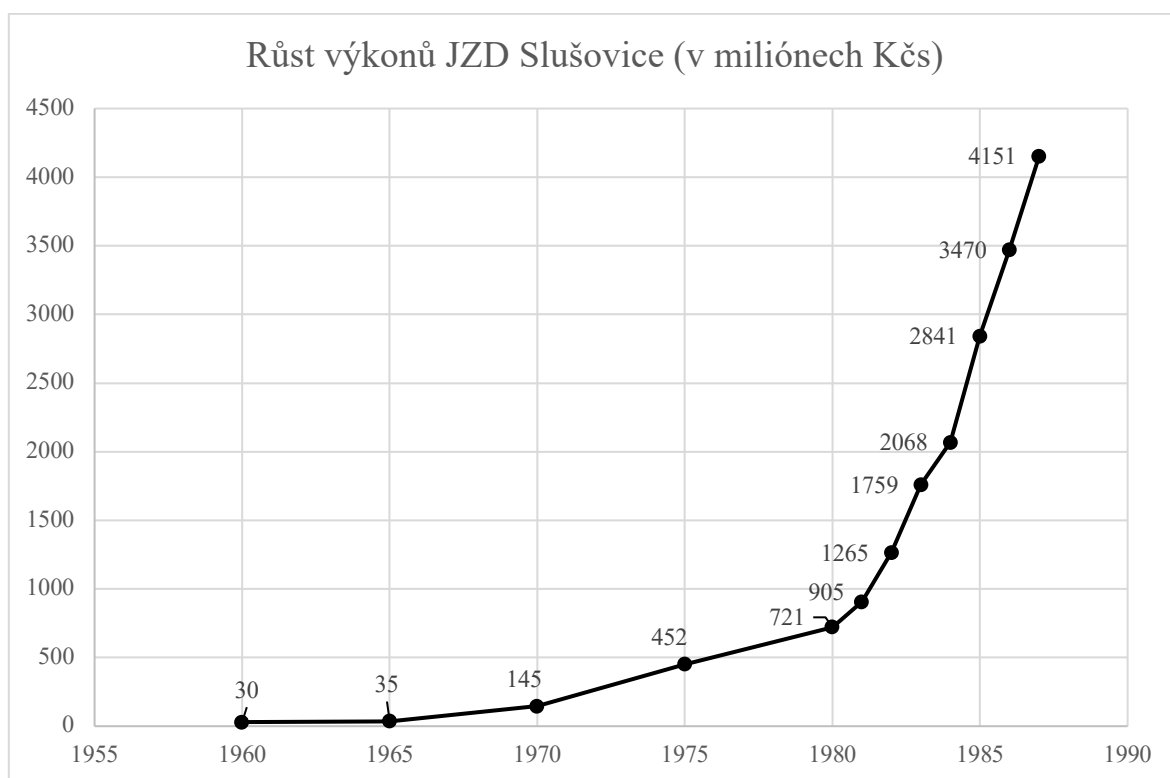
Využívání principů metody JIT v JZD Slušovice lze interpretovat jako konkrétní projev optimalizace interních procesů, což je klíčová oblast jedné ze čtyř perspektiv BSC. Tento přístup, spočívající ve snaze eliminovat nadbytečné zásoby, zkracovat dodací lhůty a zvyšovat plynulost výroby, byl v prostředí centrálně plánované ekonomiky velmi neobvyklý. V systému, který běžně produkoval na sklad bez ohledu na poptávku a trpěl nízkou efektivitou, představovala implementace principů JIT snahu o výrazné zvýšení

efektivitu a snížení plýtvání. Tím JZD Slušovice ukázalo, že i v rigidním a administrativně řízeném prostředí je možné uplatnit manažerské nástroje typické pro tržní podniky – a že interní procesy lze řídit s důrazem na výkonnost, kvalitu a úspornost.

Je zřejmé, že i František Čuba si do jisté míry uvědomoval systémové slabiny centrálně plánované ekonomiky, zejména její neschopnost pružně reagovat na inovační potřeby podniku. Identifikace vnějších překážek, jako byla nepružnost dodavatelského systému či byrokratická náročnost schvalovacích řízení, poukazuje na hlubší problém neefektivitu a pomalé adaptability plánovaného hospodářství. Tyto výzvy ke zrychlení inovačních procesů, tak můžeme považovat za snahu družstva překonávat strukturální limity tehdejšího ekonomického modelu.

5 ZHODNOCENÍ PŘÍČÍN ÚSPĚCHU JZD SLUŠOVICE DO ROKU 1990

Pro lepší pochopení klíčových příčin hospodářského úspěchu JZD Slušovice je vhodné zaměřit se na vývoj jeho ekonomických ukazatelů v čase. Tento vývoj může napovědět mnohé o efektivitě řízení, schopnosti přizpůsobovat se specifickým podmínkám centrálně plánovaného hospodářství a o využívání dostupných příležitostí k růstu i diverzifikaci činnosti.



Graf 1 vývoj růstu výkonů JZD Slušovice (vlastní zpracování dle Čuby a Divily, 1989, s. 10)

Z dostupných údajů (viz. graf) je patrné, že k výraznému rozvoji družstva dochází zejména v první polovině osmdesátých let. Na základě rozhovorů s pamětníky se proto dále zaměřím na identifikaci klíčových faktorů, které tento prudký růst umožnily a které sehrály zásadní roli v celkovém úspěchu JZD Slušovice v daném období.

5.1 Politické faktory

Analýza politických faktorů je nezbytná pro pochopení širšího kontextu, ve kterém JZD Slušovice působilo. Vzhledem k tomu, že družstvo operovalo v podmínkách centrálně řízené ekonomiky a bylo pod dohledem komunistického režimu, hrály politické struktury klíčovou

roli při formování příležitostí a omezení pro podniky fungující v tomto specifickém prostředí. Politické vlivy určovaly nejen rozsah a směr rozvoje podniku, ale také jeho vztahy s místními i centrálními autoritami, což mělo přímý dopad na hospodářské výsledky a expanze. Z tohoto důvodu jsem se v rozhovorech s pamětníky zaměřil na otázky týkající se vztahu družstva s Komunistickou stranou, abych lépe pochopil, jaký vliv tyto politické vazby měly na fungování a úspěch JZD Slušovice.

Tento vztah neměl statický charakter a v průběhu let docházelo k jeho změnám. Období šedesátých a sedmdesátých let lze označit za první fázi, během níž Slušovice čelily spíše zásahům ze strany Krajského výboru KSČ se sídlem v tehdejší Gottwaldově.

Podle Nedbálka (2019, s. 94) byla činnost JZD Slušovice kritizována z několika důvodů. Kritici tvrdili, že družstvo uplatňuje kapitalistický způsob podnikání, zaměřuje se výhradně na maximalizaci zisku a využívá nedostatků socialistického hospodářského systému. Dále bylo JZD vytýkáno, že se orientuje pouze na schopné pracovníky, zatímco osud méně výkonných zaměstnanců zůstává bez zájmu. V neposlední řadě se objevovala kritika týkající se expanze družstva do oblastí, které běžně nespadají do působnosti zemědělských podniků.

Nedbálek (2019, s. 93) rovněž poukazuje na to, že v těchto nepříznivých situacích Čuba často využíval výhodu prostředí, které důvěrně znal. Působil totiž ve svém rodném kraji, kde měl přehled o místních poměrech a dobře se orientoval v osobních vztazích a vazbách.

Bylo by naivní se domnívat, že pouze tyto faktory a schopnosti umožnily Františku Čubovi ustát první konfrontaci s politickým politbyrem.

V době, kdy bylo JZD Slušovice vystaveno prověrkám ze strany komunistického aparátu, sehrál klíčovou roli Miroslav Zajíc – Čubův bývalý spolužák a tehdejší zemědělský tajemník okresu. Díky jejich osobnímu vztahu se mu podařilo Čubu ochránit před přímými důsledky, když ho vyřadil ze seznamu prověřkových komisí a včas ho upozornil na blížící se hloubkovou kontrolu. (Česká televize, 1999)

Domnívám se však, že v průběhu osmdesátých let dochází k částečné proměně vztahů mezi JZD Slušovice a politickými strukturami. Je proto nezbytné zaměřit se na identifikaci klíčových faktorů, které tuto změnu umožnily nebo ji přímo iniciovaly.

Důležitým strategickým tahem pro podnik byly jeho činnosti prováděné na Ukrajině. Za podpory stranických orgánů zde družstvo vysadilo a staralo se o vlastní druh kukuřice.

Ve vystoupení prvního tajemníka charkovského oblastního výboru Komunistické strany Ukrajiny bylo zmíněno, že díky odborníkům z Jednotného zemědělského družstva Slušovice byly v tamních sovchozech zavedeny nové metody přenosu embryí u vysoce produktivních krav a také moderní technologie pro pěstování kukuřice. (Čuba a Divila, 1989, s. 17)

Na počátku 80. let 20. století Slušovice pod vedením Františka Čuby již plně vystoupily z řady standartních zemědělských družstev. Do Gottwaldova přichází nový vedoucí tajemník Okresního výboru KSČ Gottwaldov Rudolf Hegenbart. V ústních rozhovorech mi bylo řečeno, že byl původně dosazen za cílem Slušovice omezovat, ale krátce poté výrazně mění své názor.

Tyto myšlenky přímo podporují samotné paměti Rudolfa Hegenbarta.

„Byl jsem poslán kdysi do Gottwaldova s úkolem zlikvidovat Slušovice a omezit maximálně práci a vliv docenta Čuby, zamezit, aby jeho teorie byly rozšiřovány, za cenu kriminalizace některých jeho činností. Slušovice ani doc. Čubu jsem neznal, nikdy ho neviděl, nikdy předtím ve Slušovicích nebyl. Po nástupu do Gottwaldova jsem záhy odjel do Slušovic, abych se seznámil s ‚kontrarevolučním hnízdem‘, jak nazvali Slušovice funkcionáři KSČ v Brně. Po prohlídce a výkladu zaměření družstva jsem si uvědomil, že vše, co dělají, prosazuje komunistická strana a že prosperitu naše společnost potřebuje. Nechci použít frázi, ale ve Slušovicích se věda stala skutečně základní výrobní silou. Její technologická aplikace vyžadovala kázeň, cílevědomý proces. Přinášela své plody ve formě zisku, v sociální oblasti. V tom spočíval onen ‚Slušovický zázrak‘. Otevřeně jsem jim na závěr mé návštěvy řekl, že u mě mají zelenou, budu je podporovat. Vše jsem dodržel, Slušovice podpořil a doc. Čuba se okamžitě stal členem předsednictva okresního výboru KSČ. To byl obrovský poprask v Brně, v Praze i v některých kruzích v Gottwaldově“ (Hegenbart, 2019)

Právě vstup Františka Čuby do předsednictva okresního výboru KSČ je považován některými dotázanými pamětníky za naprosto klíčový okamžik pro JZD Slušovice, který měl dalekosáhlé politické i ekonomické důsledky. Tento krok znamenal zásadní změnu ve vztazích mezi družstvem a komunistickým režimem, a to nejen na úrovni místní, ale i celostátní. Předtím JZD čelilo opakovaným zásahům ze strany politických autorit, které jeho přístup k zemědělství a podnikání považovaly za neortodoxní a někdy až kontrarevoluční. Nyní, díky Čubovu vstupu do oficiálních politických struktur, se JZD Slušovice stává součástí systému, který je několik let omezoval. Tento krok však

neznamenal úplné přijetí konformity. I přes tento politický vzestup si družstvo stále udržovalo určitou formu opozičního charakteru.

Z pohledu interních procesů BSC politická ochrana poskytla JZD Slušovice prostor pro výrazně větší autonomii při rozhodování. Díky sníženému politickému tlaku a ochraně před zásahy státního aparátu mohli manažeři družstva a odborní pracovníci zavádět inovativní metody řízení, efektivněji plánovat výrobu a provozní procesy a rychleji reagovat na změny vnějšího i vnitřního prostředí. Významné bylo také to, že v podniku nebyl vyvíjen ideologický nátlak na zaměstnance – nebylo zde nutné používat ideologické pozdravy jako „soudruhu“ či „soudružko“ a zaměstnávání byli i lidé vyloučení z komunistické strany. Tento specifický přístup umožnil vytvářet otevřenější pracovní prostředí, kde rozhodování nebylo omezeno ideologickými dogmaty, což přímo přispělo k vyšší efektivitě a inovacím.

Z hlediska finanční perspektivy BSC se tato decentralizace a politická podpora odrazily v rostoucí provozní efektivitě a finanční samostatnosti. Slušovice mohly diverzifikovat své aktivity mimo tradiční zemědělství, využívat nové technologie a expandovat například i na zahraniční trhy, což přispělo k zisku a lepší finanční stabilitě družstva. Nezávislost na centrálních zásadách umožnila také efektivnější alokaci zdrojů a lepší kontrolu nákladů, čímž se posílila schopnost družstva financovat vlastní rozvoj.

5.2 Ekonomické faktory

Slušovice operovaly v určitém specifickém institucionálním rámci. Na základě provedených rozhovorů lze usuzovat, že tento model nezahrnoval zvýhodnění ve finančním smyslu. Agrokombinát tedy nezískával od státu vyšší finanční prostředky než jiné podniky. Domnívám se, že v průběhu osmdesátých let disponovaly Slušovice spíše vyšší mírou provozní autonomie, přičemž zásahy ze strany politického vedení byly minimální. Tuto hypotézu se pokusím dále ověřit v následující kapitole.

Trnka uvádí (1999, s. 128), že Slušovice nedostávaly žádné mimořádné dotace. Podniku byly přidělovány prostředky pouze na základě obecně platných pravidel, stejně jako ostatním zemědělským podnikům. Vzhledem k tomu, že pozemky družstva se nacházely v méně příznivých přírodních podmínkách, získávalo JZD Slušovice diferenciální příplatky a příplatky k tržní produkci.

Následující přehled státních dotací a dosaženého zisku podle Trnky přesvědčivě ukazuje, že rozvoj podniku byl financován převážně z vlastních zdrojů – tedy ze zisku.

Tabulka 1 Statní dotace a zisk JZD Slušovice (vlastní zpracování dle Trnky, 1998, s. 128)

Rok	Dotace (v tis. Kčs)	Zisk (v tis. Kčs)
1976	763	72019
1977	1297	65561
1978	2614	68118
1979	2057	61966
1980	2997	70084
1981	2821	76010
1982	2613	78764
1983	2400	80790
1984	2531	82764
1985	2371	109159
1986	2312	123708
1987	1741	121412
1988	1654	140424
1989	2865	84530

Ačkoli přehled státních dotací a dosaženého zisku podle Trnky přesvědčivě naznačuje, že rozvoj podniku byl financován převážně z vlastních zdrojů – tedy ze zisku – tuto interpretaci je třeba vnímat s jistou rezervou. Další klíčové odpovědi ohledně specifického fungování JZD Slušovice lze totiž hledat v Okresním archivu Zlín, který jsem v rámci svého výzkumu osobně navštívil.

5.2.1 Rozvoj přidružené výroby

Podle názoru pana Nedbálka, vyjádřeného v ústním rozhovoru ve Slušovicích, přidružená výroba sloužila především k zaměstnávání sezonních pracovníků. Jak vysvětluje, sezónní práce znamenaly, že v zimě, kdy nebylo co dělat na poli, se práce soustředila pouze na živočišnou výrobu. V počátečních fázích přidružené výroby se uplatňovaly především jednoduché výrobky. Obecně platilo, že objem přidružené výroby neměl přesáhnout objem nezemědělské výroby.

Bohuslava Boučková z České zemědělské univerzity podotýká: „*Nějaké takové omezení nebylo dáno nějakým zákon, ale opět ty okresní a krajské zemědělské zprávy a Československá státní banka dohlížela na to, aby ty proporce dodržovány byly, nikoliv že*

by to byl přímý příkaz. (Boučková, ČZU, 2022, Slušovice – Největší zázrak Československa?)

V této část bakalářské práce budu vycházet z analýzy originálních dokumentů pocházejících z archivního fondu JZD Agrokombinát Slušovice, inv. č. 28. Mezi klíčové analyzované materiály patří směrnice OZS a OV ČSDR Gottwaldov týkající se provozování přidružené výroby, které poskytují cenné informace o organizačním a hospodářském rámci činnosti podniku.

Podle těchto směrnic předmětem provozování přidružené výroby je:

- Těžba a zpracování surovin.
- Podomácká výroba dřevěných předmětů.
- Výroba zboží nedostatkového v maloobchodní síti – radiátorů, kovových žebřů, pozink. pletiva, svařovacích kabelů a dalších.
- Výroba nedostatkových investičních celků.
- Nákladní autodoprava
- Stavební výroba prováděná dle rozpočtu, nikoliv v hodinových sazbách, s odměňováním pracovníků dle úkolových sazeb.

Směrnice zároveň stanovovala jasná omezení v rámci přidružené výroby. Výslovně zakazovala například prodej pracovní síly či spolupráci s jinými průmyslovými podniky v jejich provozovnách. Za nepřipustné bylo rovněž považováno využívání přidružené výroby k zastírání soukromého podnikání.

Bohuslava Boučková situaci komentuje následovně: *„Když vznikala jednotná zemědělská družstva na konci 40. let, zejména v 50. letech, tam ta míra řízení a předepisování dodávek byla velmi vysoká a velmi striktní, toto se výrazně uvolňovalo postupně kolem poloviny 60. let před rokem 1968, zde dochází k výraznému uvolnění. V roce 1968 družstva začínají rozvíjet přidružené výroby. Pak došlo u určitému zpřísnění řízení, ale na konci 70. a 80. takovéto striktní předpisy, které by říkali musíte chovat toto, musíte pěstovat toto neexistovali.“* (Boučková, ČZU, 2022, Slušovice – Největší zázrak Československa?)

Na základě uvedených směrnic je patrné, že přestože byly centrálně stanoveny určité rámcové mantinely, v jejichž rámci mohla být přidružená výroba realizována, samotná družstva disponovala poměrně širokým prostorem pro vlastní rozhodování a určitou mírou

autonomie. Výčet povolených činností zahrnoval nejen výrobní aktivity, ale i služby, které reagovaly na aktuální potřeby trhu – zejména produkci nedostatkového zboží a investičních celků. Tento přístup umožňoval družstvům částečně se vymanit z přímé závislosti na striktním centrálním plánování a pružněji přizpůsobovat svou činnost místním podmínkám i poptávce na nepružném trhu.

Zajímavé je, že otevřený postoj Františka Čuby k otázce efektivity a výhodnosti družstev v porovnání s centrálně řízenými statky je patrný i v oficiálních dobových publikacích, které musely vznikat pod jistou záštitou tehdejšího režimu.

Ani jednotná zemědělská družstva nelze považovat za podniky bez historické vazby na centrálně plánované řízení. Ekonomická samostatnost podniků v tomto sektoru byla v minulosti významně omezena. Nicméně, jak dokládají dobové analýzy, právě v oblasti zemědělství byla míra direktivního zasahování z vyšších řídicích složek (např. územních zemědělských zpráv) méně striktní než v jiných odvětvích národního hospodářství. Tento rozdíl se výrazně projevil v rozdílných výsledcích mezi státními statky a družstvy, kdy družstva – zejména ta s větší rozhodovací volností – vykazovala znatelně lepší hospodářské výsledky. (Čuba a Divila, 1989, s. 28)

Z pohledu vývoje zemědělských družstev mělo zásadní význam moderní pojetí hospodářské činnosti, které přinesl nový zákon o zemědělském družstevnictví z roku 1988. Tento právní předpis redefinoval rozsah činností, jimž se mohla družstva věnovat, a zároveň odstranil potřebu administrativního určování poměru mezi zemědělskou a nezemědělskou složkou jejich aktivit. Nová legislativa rovněž otevřela prostor pro širší uplatnění tzv. kombinátní formy organizace, tedy propojení různých výrobních oblastí v rámci jednoho celku. (Čuba a Divila, 1989, s. 17)

Z výše uvedeného vyplývá, že s přijetím zákona z roku 1988 došlo k zásadnímu posunu ve vnímání role zemědělských družstev. Odstranění povinnosti dodržovat stanovený poměr mezi zemědělskou a nezemědělskou výrobou znamenalo významné uvolnění dřívějších regulačních opatření. Družstva tak získala možnost flexibilněji alokovat své kapacity podle aktuálních ekonomických podmínek a poptávky, což zejména Slušovicím umožnilo efektivněji diverzifikovat činnost a rozvíjet i nerušeně přidružené nebo technologicky pokročilé výrobní segmenty.

I když název JZD evokuje spojení se zemědělstvím, na základě rozhovorů s pamětníky lze usuzovat, že v závěrečné fázi existence JZD Slušovice tvořila zemědělská produkce již

pouze zanedbatelnou část celkových aktivit. Bavíme se tedy o podnik, který svou činnost soustředil především na oblasti průmyslu, výpočetní techniky, služeb a dalších forem přidružené výroby, čímž se výrazně vymykal běžnému obrazu tehdejších zemědělských družstev.

Tento vývoj potvrzují i dostupné písemné prameny – například Čuba a Divila (1989, s. 16) uvádějí, že v roce 1986 podíl nezemědělských činností na celkových výkonech všech JZD v okrese Gottwaldov dosáhl 86,4 %, přičemž v samotném slušovickém agrokombinátu činil tento podíl dokonce 94,4 %.

Přidružená výroba v JZD Slušovice představovala klíčový nástroj pro flexibilní využití pracovní síly a reakci na tržní potřeby, což lze dobře vysvětlit pomocí konceptu BSC. Produkce nedostatkového zboží odpovídala zákaznické perspektivě tím, že družstvo schopněji reagovalo na konkrétní poptávku trhu. Zároveň se díky relativní autonomii družstva rozvíjely nové dovednosti a znalosti pracovníků, což odpovídá perspektivě učení a růstu. Finančně pak diverzifikace výroby vedla k výraznému zlepšení ekonomických výsledků, kdy nezemědělské aktivity tvořily většinu výkonů družstva. Tato kombinace ukazuje, že i v centrálně plánovaném systému mohla přidružená výroba přispět k dosažení větší flexibility, efektivity a udržitelného rozvoje podniku.

5.2.2 Slušovice jako experimentální podnik

V okresním Zlínském archivu JZD AK Slušovice inv. č. 28 v dokumentu Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy – ověřování integrací s ostatními zemědělskými podniky se dají najít následující informace.

Další činnost JZD Slušovice bude rozvíjena především k dalšímu zajištění zvýšení intenzity zemědělské výroby na vlastní půdě. Zároveň s tím budou experimentálně ověřovány vnitřní a vnější vztahy k učenějšímu využívání výrobních sil a prostředků, a to jak uvnitř družstva, tak v integraci s ostatními zemědělskými podniky. Charakter JZD Slušovice se nebude měnit, i nadále plně bude zajišťovat úkoly stanovené plánem a úkoly v zemědělské výrobě budou jeho prioritní. (SOA Zlín, JZD AK Slušovice, inv. č. 28)

Předmětem experimentálního ověřování uvnitř JZD (SOA Zlín, JZD AK Slušovice, inv. č. 28):

- Formy organizace a řízení s využitím výpočetního střediska.
- Progresivní způsoby hmotné zainteresovanosti.

- Způsoby rychlého zavádění a využívání vědecko-technických poznatků v oblasti biologie a chemie.

Tento dokument také obsahuje určitá opatření a výjimky k integraci toho experimentu za nejzásadnější považují následující:

- Udělení výjimky MZO ČSR, SBČS z devizové regulace v objemu 100 milionů Kčs v poměru 100:80 k získání biologických a chemických látek a strojů ze zahraničí.
- K umožnění dalšího technického a investičního rozvoje z vlastních zdrojů na základě ekonomických pravidel bez používání limitů pro rezervy vlastní výrobně technické základny.

Za naprosto zásadní považují udělení výjimek z běžné devizové regulace v hodnotě 100 milionů Kčs a možnost investovat z vlastních zdrojů bez centrálně stanovených limitů. Tyto výjimky poskytly podniku mimořádnou míru autonomie a fakticky ho postavily do výhodnější pozice oproti ostatním družstvům. Právě tyto prvky vytvářely prostor, v němž mohlo JZD Slušovice překračovat rámec klasického zemědělského družstva a transformovat se do progresivního, až podnikatelského subjektu se silným výzkumným a technologickým zázemím.

Z archivního materiálu (SOA Zlín, JZD AK Slušovice, inv. č. 28) vyplývá, že experiment v rámci JZD AK Slušovice byl vnímán jako zcela nový systém řízení, založený na netradiční formě horizontální integrace. Tento koncept měl umožnit efektivnější zvládnutí vybraných výrob a zároveň zlepšit tržní zhodnocení výstupů, což je terminologie typická spíše pro tržní než centrálně plánované hospodářství.

Zcela zásadní je rovněž explicitní konstatování, že tento systém není totožný s obecně uplatňovaným systémem organizace národního hospodářství tehdejšího Československa. Tato formulace potvrzuje, že šlo o významnou výjimku z centrálně plánovaného modelu, kterou lze interpretovat jako experimentální implementaci prvků tržního prostředí, byť ve velmi omezené a kontrolované formě.

V archivu (SOA Zlín, JZD AK Slušovice, inv. č. 28) je možné dohledat závěrečné ustanovení Krajské zemědělské správy Brno, ONV Gottwaldov a OZS Gottwaldov, které tento návrh doporučují ke chválení

Tyto orgány doporučují tento návrh odsouhlasit za následujících podmínek:

- Do doby udělení výjimky nelze platné právní normy porušovat a po jejím udělení musí být dodržován přesně jejich rozsah.
- Všechny další rozšířené nezemědělské činnosti JZD Slušovice budou předem řádně schváleny Radou ONV Gottwaldov v rámci přidružené výroby.
- Schválení experimentálního ověřování nedává JZD Slušovice ani ostatním organizacím oprávnění požadovat mimořádné finanční a materiálové zabezpečení.

Závěrečnému bodu zmíněného ustanovení přikládám zvláštní význam, protože částečně podporuje názor Trnky uvedený na začátku kapitoly, že JZD Slušovice skutečně nedostávaly žádné mimořádné finanční prostředky.

Výjimky z devizové regulace a možnost investovat bez limitů lze v rámci BSC vnímat především v perspektivě učení se a růstu. Poskytly JZD Slušovice finanční a technologickou autonomii, která umožnila zavádění inovací, rozvoj dovedností a efektivnější využívání výrobních zdrojů. To vedlo k lepším výsledkům v perspektivě procesů i financí, protože podpora růstu a učení přímo ovlivnila schopnost podniku přizpůsobovat se změnám a zvyšovat konkurenceschopnost

V úvodu kapitoly jsem na základě rozhovorů s pamětníky uvedl, že model fungování JZD Slušovice nestál na finančních výhodách, ale spíše na umožnění samostatného rozvoje s minimálními zásahy ze strany centrálního politického vedení.

Na základě analýzy archivních dokumentů se však domnívám, že poskytované výjimky přesahovaly rámec pouhého prostoru pro „nerušený vývoj“. Z dostupných pramenů vyplývá, že JZD Slušovice nebyly předem vybrány jako ideologická výkladní skříň socialistického hospodářství. Výhody, kterých se družstvu později dostávalo, nebyly výsledkem ideologického zadání, ale spíše důsledkem specifického postavení, které si František Čuba během osmdesátých let vybudoval, jak bylo rozebráno v předchozích kapitolách.

Skutečnost, že byly Slušovice později prezentovány jako příklad úspěšného socialistického podnikání, nijak nesnižuje fakt, že bez kombinace rozsáhlé přidružené výroby a statusu experimentálního podniku, jenž jim poskytoval značný manévrovací prostor v rámci jinak striktně centralizované ekonomiky, by takového stupně efektivity a výsledků dosáhnout nemohly.

5.3 Závěrečná diskuse

Dochází zde tedy k paradoxní situaci – na jedné straně mohl neefektivní socialistický systém bez zásahu Františka Čuby JZD Slušovice postupně zadusit a brzdit jeho rozvoj, jelikož centrálně plánované hospodářství často potlačovalo inovace, podnikatelskou iniciativu a flexibilitu. Na druhé straně však tento systém poskytoval družstvu určitou formu ochrany.

Na základě provedených rozhovorů jsem si potvrdil, že JZD Slušovice bylo řízeno a fungovalo podle principů typických pro podniky v tržní ekonomice. Zároveň však těžilo z neefektivity centrálně plánovaného hospodářství, díky níž se mohlo vyvíjet rychleji než ostatní družstva a v mnoha ohledech připomínalo „jednookého krále mezi slepými“.

Slušovice fungovaly v rámci centrálně plánované ekonomiky, avšak jejich přístup v mnoha ohledech neodpovídal typickému chování firem v tomto systému. Do jisté míry si vytvořily unikátní model a vlastní rámec fungování. Na základě provedených rozhovorů se domnívám, že pokud by nedošlo k událostem Sametové revoluce, agrokombinát Slušovice by v tomto systému nadále dominovaly a pokračoval v růstu.

Kladu si tedy otázku, zda by tento agrokombinát mohl fungovat i v porevolučním tržním prostředí. Většina dotázaných na tuto otázku odpověděla jednoznačně kladně. Za klíčový faktor však považují skutečnost, že Slušovice dokázaly velmi efektivně využívat slabin a neefektivity celého systému, přičemž v některých ohledech operovaly až na hranici tehdejších pravidel. Příkladem může být přeprava uhlí z Polska do západních zemí, což bylo jednou z aktivit, které družstvu umožnily generovat zisky mimo standardní rámec socialistické ekonomiky. Podobných aktivit mohlo být mnohem více, což by mohlo výrazně ovlivnit jejich schopnost obstát v tržním prostředí, kde by již neprofitovaly ze systémových nedokonalostí a musely by čelit rovnocennější konkurenci.

Na začátku psaní této práce jsem pracoval s pracovním názvem *JZD Slušovice – ekonomický zázrak, nebo úspěch daný klientelismem?* Slušovice pro mě do jisté míry skutečně představují určitý druh „zázraku“, ovšem nikoliv v ekonomickém smyslu. Schopnosti Františka Čuby a širšího vedení podniku byly natolik výrazné, a politické vazby podniku relativně zřetelné, že nelze hovořit o spontánním ekonomickém zázraku.

Slušovice pro mě představují „zázrak“ spíše ve smyslu štěstí, kdy se v jeden čas a na jednom místě sešly všechny klíčové faktory nezbytné k dosažení výjimečného úspěchu. Jednalo se především o faktory personální, politické a sociální. Výrazná osobnost Františka Čuby, specifické politické vazby podniku i loajalita části zaměstnanců vytvořily prostředí, které

umožnilo Slušovicím vyniknout i v rámci jinak rigidního systému centrálně plánované ekonomiky.

Bez zjevných manažerských schopností Františka Čuby by se JZD Slušovice pravděpodobně stalo jen jedním z mnoha družstev působících v tehdejší Československu. Bez jeho politických dovedností a kontaktů by si družstvo nikdy nemohlo dovolit fungovat tak, jak fungovalo.

V 80. letech sehrála politická atmosféra spojená s perestrojkou a celkovou snahou o reformu zpomalujícího se hospodářství Sovětského svazu významnou roli ve vývoji JZD Slušovice. Reformní tendence, které přicházely z Východu, postupně oslabovaly ortodoxní kontrolní mechanismy centrálně plánované ekonomiky a vytvářely prostor pro experimenty a inovace v hospodářské praxi.

Úspěch družstva byl zřejmě také výsledkem ideologické nezaujatosti Františka Čuby. To je patrné na fungování podniku, který v mnoha ohledech připomíná podniky v tržním prostředí, což by pod vlivem socialistických idejí nebylo možné dosáhnout. V rozhovoru s pamětníky jsem se dozvěděl, že jeho děti nebyly členy žádné socialistické organizace pro výchovu dětí a mládeže.

„František Čuba dokázal systém poznat lépe než kdokoliv jiný. Skutečný, reálný systém Čuba neviděl ideologických konturách, ale ani z role toho, kdo byl systémem omezován a deptán. Viděl ho jako prostor, který se dá využít. Musel tento systém poznat i po stránce lidské a psychologické velmi přesně a konkrétně, protože to, co dokázal, představovalo nemožnost,“ řekl Petr Pithart v dokumentu *Slušovický zázrak*. (Česká televize, 1999)

Během rozhovorů jsem narazil na názor, že Slušovice symbolizovaly možnost podnikání v prostředí socialismu. S tímto tvrzením však nesouhlasím. Podmínky, ve kterých agrokombinát fungoval, byly výrazně odlišné od běžné praxe ostatních podniků a nelze opomenout ani významné politické vazby Františka Čuby. Pokud by se jiný ředitel pokusil aplikovat Slušovický model bez obdobné politické podpory, velmi pravděpodobně by narazil na limity tehdejšího centralizovaného a ideologicky svázaného systému.

Na základě analýzy dostupných dokumentů lze konstatovat, že družstvo se dokázalo efektivně prezentovat a získat pozornost veřejnosti. Ačkoliv nelze hovořit o marketingu v dnešním slova smyslu, Slušovické družstvo využívalo různé aktivity, jako bylo vlastní fotbalové družstvo či pořádání koncertů, které mu umožnily zviditelnit se a posílit svůj pozitivní obraz. Tyto aktivity přispěly k tomu, že družstvo bylo vnímáno nejen jako výrobní

subjekt, ale i jako aktivní součást společnosti, což mělo významný dopad na jeho stabilitu a prestiž.

Za jeden z méně podstatných, avšak nikoliv bezvýznamných faktorů, které mohly přispět k úspěchu družstva, lze označit i specifické regionální rysy Zlínského kraje. Tento region byl historicky ovlivněn silným podnikatelským duchem, jenž je neoddělitelně spjat se jménem Tomáše Bati a jeho rozsáhlými hospodářskými aktivitami. Baťův odkaz zde zanechal hluboce zakořeněnou kulturu pracovitosti, iniciativy a inovativního myšlení. Podnikatelský étos v kraji přetrval i přes snahy socialistického režimu jej potlačit. Tyto charakteristiky mohly následně vytvořit příznivé společenské a mentální podmínky pro přijetí moderních přístupů k řízení a rozvoji zemědělských podniků, včetně JZD Slušovic.

Srovnání Tomáše Bati a Františka Čuby může být ideologicky trochu nebezpečné, avšak lze zde nalézt určité paralely. V některých situacích je vhodné nahlížet na jejich působení mimo ideologický rámec a soustředit se spíše na způsob, jakým se podnikatelé dokázali přizpůsobit danému prostředí. Každý podnikatel totiž operuje v konkrétním společenském, politickém a ekonomickém kontextu, který zásadním způsobem ovlivňuje možnosti a hranice jeho činnosti. Jak Tomáš Baťa, tak František Čuba prokázali mimořádnou schopnost orientace v podmínkách doby, ve které působili. Ať už se jednalo o období Rakousko-Uherské monarchie a formujícího se kapitalistického trhu v meziválečném Československu, nebo o pozdější éru centrálně plánované ekonomiky v socialistickém Československu, každé z těchto historických období mělo svá specifika, která si vyžadovala odlišný přístup k řízení a podnikání.

Tomáš Baťa mohl jen stěží předvídat nástup komunistického režimu, jelikož zemřel dlouho před politickými událostmi roku 1948. V případě Františka Čuby však nastala situace zcela opačná – jednou z mála událostí, na kterou nebylo jeho družstvo dostatečně připraveno, byl právě pád tohoto režimu. Je možné, že to byla právě Čubova ideologická nezaujatost, která mu ztížila správnou interpretaci změn spojených se Sametovou revolucí a vedla k podcenění jejího dopadu na další směřování podniku.

Odkaz Tomáše Bati je dnes všudypřítomný, jeho jméno a hodnoty stále rezonují nejen ve Zlíně, ale i v širším podnikatelském a společenském kontextu. Odkaz Čubových Slušovic je komplikovanější.

Příběh tohoto družstva zůstává ozvěnou jedné doby – jedinečného fenoménu, který přerostl rámec prostředí, z něhož vzešel. Prostředí, které ho svazovalo, ale zároveň mu bylo živnou půdou k růstu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala výjimečným případem JZD Slušovice – podniku, který v podmínkách centrálně plánované ekonomiky dokázal dosáhnout mimořádných výsledků, jež výrazně přesahovaly rámec běžného zemědělského družstva. Cílem práce bylo identifikovat klíčové faktory tohoto úspěchu a analyzovat fungování družstva prostřednictvím metody BSC.

V teoretické části byla představena metoda BSC a její čtyři základní perspektivy. Následně byly popsány hlavní principy fungování dvou odlišných hospodářských systémů – tržní a centrálně plánované ekonomiky. Přínosem této části je analýza předpokladů podnikatelského úspěchu v obou těchto systémech. Došlo tak k aplikaci metody BSC v prostředí, které je zcela odlišné od podmínek, pro něž byla tato koncepce původně navržena.

Analýza JZD Slušovice ukázala, že úspěch tohoto podniku byl výsledkem souhry několika faktorů. Klíčovou roli sehrály manažerské schopnosti Františka Čuby a širšího vedení podniku. Významný byl rovněž experimentální status družstva, který mu poskytoval nebyvalou míru autonomie. Z pohledu metody BSC podnik exceloval především v perspektivách učení se a růstu a interních podnikových procesů, kde se jeho fungování v mnohém podobalo podnikům působícím v tržním prostředí. Naopak zákaznická a finanční perspektiva byly výrazně deformovány specifiky centrálně plánovaného hospodářství, což činilo jejich hodnocení obtížnějším.

Zcela zásadní roli sehrály i politické vazby a kontakty Františka Čuby. Bez politické podpory a jeho schopnosti „jednat s mocí“ by družstvo nikdy nezískalo tak široký manévrovací prostor pro realizaci inovací a podnikatelských aktivit.

Bez podpory ze strany politbyra by v JZD Slušovice sice i nadále přetrvávaly inovativní přístupy k řízení a silné schopnosti učení se a růstu, avšak tyto předpoklady by velmi brzy narazily na strukturální bariéry centrálně plánovaného hospodářství. Z poznatků získaných v teoretické části vyplývá, že tento systém se vyznačoval nízkou flexibilitou, absencí zpětné vazby trhu, rigidním přidělováním zdrojů a omezenou motivací k překračování stanovených kvót. V takovém prostředí by i sebeprogressivnější vedení zůstalo svázáno rámcem systému, který nebyl navržen pro podporu podnikatelské iniciativy, ale pro pouhé plnění centrálního plánu.

Slušovice tedy nelze označit za ekonomický zázrak v pravém slova smyslu. Jak bylo uvedeno v kapitole *Závěrečná diskuse*, mimořádné výsledky družstva byly do značné míry výsledkem výrazných manažerských schopností vedení a zároveň relativně průhledných politických vazeb. Nelze proto hovořit o spontánně vzniklém fenoménu, který by vzešel pouze ze systémově neutrálního prostředí.

Úspěch slušovického družstva nebyl výsledkem jediné proměnné, ale souhry několika klíčových faktorů. Zásadní roli sehrály nejen mimořádné schopnosti Františka Čuby jako vizionářského a pragmatického lídra, ale i jeho schopnost pohybovat se v politickém prostředí a navazovat strategické kontakty, které družstvu zajišťovaly prostor pro autonomní rozhodování. Neméně důležitá byla i vnitřní dynamika samotného podniku – schopnost učit se, adaptovat se a rozvíjet vlastní potenciál v oblasti inovací, řízení i technologií. Slušovice dokázaly výjimečně využít mezery a příležitosti v rámci centrálně plánovaného systému a vytvořit tak model, který byl v daném prostředí unikátní.

Úspěch tohoto družstva tak nelze přičítat ani náhodě, ani výlučně systému, ale především kombinaci schopností a strategického myšlení jeho vedení. Ačkoliv hlavní zdroj úspěchu spatřuji v efektivitě řízení a schopnosti inovovat v rámci daného prostředí, nelze opomenout ani roli politických vazeb a podpory, které družstvu umožnily prosazovat nestandardní postupy a zachovat si mimořádnou míru autonomie. Bez těchto externích podmínek by totiž ani sebelepší interní potenciál nedostal prostor k plnému rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGROPORTAL24H.CZ. *JZD Slušovice: Socialistický zázrak* [online]. 25. července 2022 [cit. 2025-04-21]. Dostupné z: <https://www.agroportal24h.cz/clanky/jzd-slusovice-socialisticky-zazrak>

ČUBA, František a DIVILA, Emil. *Cesty k prosperitě: JZD Agrokombinát Slušovice*. Praha: Svoboda, 1989.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vyd. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-397-7.

FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.

FRIEDMAN, Milton. *Kapitalismus a svoboda*. Praha: Liberální institut, 2023. ISBN 978-80-86389-74-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/...kapitalismus-a-svoboda-12294/>

GREGORY, Paul R. a STUART, Robert C. *Comparative Economic Systems*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1985. ISBN 0-395-34241-4.

HAYEK, Friedrich A. von. *Cesta do otroctví*. Brno: Barrister & Principal, 2004. ISBN 80-86598-71-3.

HAYEK, Friedrich A. von. *Osudná domýšlivost: omyly socialismu*. 2. vyd. Přeložila Jana OGROCKÁ. Praha: Liberální institut, 2022. ISBN 978-80-86389-71-4.

HEGENBART, Rudolf. *K úmrtí doc. Ing. Františka Čuby, CSc.* [online]. 22. července 2019 [cit. 2025-05-21]. Dostupné z: <http://www.hegenbart.cz/2019/07/k-umrti-doc-ing-frantiska-cuby-csc/>

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-278-6.

HORVÁTH, Péter (ed.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

NEDBÁLEK, Karel. *Cesta Františka Čuby z Březové k JZD Slušovice*. 2., doplněné vydání. Slušovice: Monument, 2020. ISBN 978-80-88143-29-1.

NEDBÁLEK, Karel. *Jak řídil František Čuba JZD AK Slušovice k dnešnímu rozvoji regionu*. Slušovice: Čibe a.s., advokátní kancelář Mgr. Karel Nedbálek a otec, 2023. ISBN 978-80-908533-1-7.

OKRESNÍ STÁTNÍ ARCHIV ZLÍN. Fond JZD AK Slušovice, inv. č. 28: *Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy – ověřování integrací s ostatními zemědělskými podniky*, dokument.

OKRESNÍ STÁTNÍ ARCHIV ZLÍN. Fond JZD AK Slušovice, inv. č. 28: *Směrnice OZS a OV ČSDR Gottwaldov o provozování přidružené výroby*, dokument.

PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, [2020]. ISBN 978-1-119-62077-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a New Introduction*. New York: The Free Press, 1998. ISBN 0-684-84146-0.

PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. Brno: Doplněk, 2004–2009. ISBN 80-7239-147.

ROZHOVORY s bývalými zaměstnanci JZD AK Slušovice vedené autorem v období březen–květen 2025.

SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. *Ekonomie: 19. vydání*. Přeložil Martin GREGOR. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEDLÁČEK, R. *František Čuba: slušovický zázrak*. Česká televize, 1999 [online]. [cit. 2025-05-21]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=ZWEgBpaV80E&t=52s>

ŠULC, Zdislav. *Stát a ekonomika: příspěvek k teorii hospodářské politiky*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0817-0.

TAJEMNO A ZÁHADY. *JZD Slušovice – socialistický zázrak* [online]. YouTube, 2022 [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=wug5EGKKC7Y&t=320s>

TRNKA, František. *Zlínští podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-005-9.

URBAN, Jiří. *Kolektivizace venkova v horním Polabí: Od fenoménů k aktérům a jejich motivacím*. Praha: Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3615-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/.../kolektivizace-venkova-v-hornim-polabi-5756/>

VÁCHA, Stanislav. *Jak řídí Slušovice*. Praha: Novinář, 1988.

VON MISES, Ludwig. *Byrokracie*. Praha: Liberální institut, 2002. ISBN 80-86389-22-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/.../byrokracie-11377/>

VON MISES, Ludwig. *Liberalismus*. 2., doplněné vydání. Přeložili Alžběta KVASNIČKOVÁ, Zdeňka TALÁBOVÁ, Josef ŠÍMA, Pavel MISES. Praha: Liberální institut, 2019. ISBN 978-80-86389-62-2.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti: vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura metody BSC (vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2005, s.37)	
.....	21

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Statní dotace a zisk JZD Slušovice (vlastní zpracování dle Trnky, 1998, s. 128)	
.....	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 vývoj růstu výkonů JZD Slušovice (vlastní zpracování dle Čuby a Divily, 1989, s. 10)	49
---	----

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

% Procento

BSC Balanced Scorecard

JIT Just in Time

JZD Jednotné zemědělské družstvo