



Dějiny podnikání

Jana Geršlová
Milan Žák

Edice učebních textů

**VŠEM**
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Dějiny podnikání

Dějiny podnikání

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

Copyright©Vysoká škola ekonomie a managementu 2015

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-87839-53-9

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Úvod	5
KAPITOLA 1: MODERNÍ DĚJINY PODNIKÁNÍ JAKO SOUČÁST HOSPODÁŘSKÝCH S SOCIÁLNÍCH DĚJIN	7
1.1 Dějiny podnikání jako vědecká disciplína	9
1.2 Význam oboru v souvislostech	10
1.3 Dějiny podnikání a hospodářské dějiny	16
1.4 Podnikatelé a manažeři	18
1.5 Teoretické diskuse k oboru	22
KAPITOLA 2: EKONOMICKÉ TEORIE JAK VÝCHODISKA KE ZKOUMÁNÍ DĚJIN PODNIKÁNÍ	25
2.1 Vývoj ekonomického myšlení	27
2.2 Vývoj teorie a praxe managementu	31
KAPITOLA 3: MALÉ, STŘEDNÍ A RODINNÉ PODNIKÁNÍ VERSUS VELKOPODNIKÁNÍ	35
3.1 Přednosti a rizika	37
3.2 Vztahy malých a velkých firem	38
3.3 Kvalita především	39
3.3.1 Steiff	40
3.3.2 Haribo	42
3.3.3 Davidoff	43
3.3.4 Victorinox	45
3.4 Specializace a nové perspektivy	46
3.5 Úloha rodinných podniků v historii a posun jejich rolí	47
3.5.1 Vývojové linie	48
3.5.2 Změny v rodinném podnikání	56
3.5.3 Rizika rodinných firem	57
3.5.4 Šance rodinných firem	62
KAPITOLA 4: GLOBALIZACE PODNIKÁNÍ VE 20. STOLETÍ	66
4.1 Globální ekonomika	68
4.2 Mnohonárodní podniky	68
4.3 Etapy globalizace podnikání	70
KAPITOLA 5: ŽENY V PODNIKÁNÍ	88
5.1 Ženy – podnikatelky v módě	96
5.2 Ženy podnikatelky v obchodě s krásou	99
VZOROVÝ ZKOUŠKOVÝ TEST	104
LITERATURA	106

ÚVOD

Učební text „DĚJINY PODNIKÁNÍ“ vznikl na základě pochopení autorky stejnojmenné vysokoškolské učebnice stejného názvu, paní profesorky Jana Geršlové, a jejího nakladatele Kamila Maříka z nakladatelství Professional Publishing. Janě Geršlové patří dík za souhlas s otištěním mnou vybraných kapitol, jež tvoří základ celého textu včetně závěrečné kapitoly Ženy v podnikání, která byla nakladatelem vyřazena.

Obsahově jde přibližně o polovinu již vyšlé učebnice, kapitola první, třetí a čtvrtá jsou identické s originálem, v kapitole druhé jsem se pokusil o dva rozšiřující pohledy na historii – zařazením oddílu zabývajících se dějinami ekonomických teorií a dějinami moderního managementu, i když i zde mi byla inspirujícím podkladem odpovídající kapitola výše zmíněného díla Jany Geršlové – DĚJINY PODNIKÁNÍ. Poslední kapitola je v této podobě zveřejněna poprvé.

Poděkování za vznik tohoto skriptu pak přísluší také Lence Tláskalové, Haně Šnajdrové a Kateřině Medové, bez jejichž přispění by text těžko vznikl.

Milan Žák

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

**Moderní dějiny
podnikání
jako součást
hospodářských
a sociálních dějin**

1. kapitola

Moderní dějiny podnikání jako součást hospodářských a sociálních dějin

Úvod

Kapitola se zabývá formulováním tématu „dějiny podnikání“ do samostatného oboru vědeckého zkoumání. Dějiny podnikání jsou chápány v širším kontextu nejen hospodářských dějin, ale i dějin obecných, a navíc i jako prostředek moderního managementu.

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je:

- Cílem kapitoly je ukázat dějiny podnikání jako samostatnou vědeckou disciplínu a vymezit význam této disciplíny v širších souvislostech jako součást hospodářských dějin.
- Součástí dějin podnikání jsou i souvislosti s moderním managementem – a to je druhým, zde diskutovaným cílem. vysvětlit vývoj a roli controllingu v podmínkách České republiky

1.1

Dějiny podnikání jako vědecká disciplína

Kořeny tohoto oboru, které leží na křižovatce dalších vědeckých disciplín, dokázaly etablovat dějiny podnikání jako otevřenou knihu mnoha souvislostí. Na počátku tohoto vývoje – jako jakási základna – existovala především v zemích německy mluvícího světa (ale i anglosaského světa) celá řada jednotlivých prací věnovaných podnikatelským otázkám především ve vztahu k firmám – u příležitosti výročí vznikla celá řada publikací o firmách a ještě častěji o podnikatelích. V oblasti dějin podnikání trvalo dlouho, než je vzaly na vědomí hospodářské a sociální dějiny – spíše okrajovými tématy, ovšem tento trend v posledních desetiletích ustal v důsledku evropského trendu „zekonomizování“ historie směrem ke kulturním a dalším společenským vědám – dějiny podnikání tak propásly šanci užšího napojení na moderní proudy vědeckého základu.¹ Je však možné konstatovat, že v posledních letech se dějiny podnikání více přiklonily k proudu hospodářských a sociálních věd a vytvářejí si postupně i systematickou platformu pro odbornou diskusi.² Ukazuje se, že výzkum v oblasti dějin podnikání není možné zúžit pouze na doménu historických věd, zdá se, že spektrum témat s dějinami podnikání souvisejících se bude spíše rozšiřovat. Stávají se tak multidisciplinárním fenoménem moderní společnosti.

Dějiny podnikání jsou oborem, který je rozkročen mezi řadu dalších disciplín – není to jen doména vysoce specializované skupiny historiků podnikání jako takových. Je to disciplína blízká podnikohospodářství, podnikové sféře a úzce spojená s ekonomickými otázkami. S historií řady firem jsou úzce spojeny dějiny techniky. Podniky jako hospodářské jednotky zároveň představovaly také oblast se sociální i kulturní dimenzí. Organizovaly velkou část společensky potřebné práce a staly se také arénou působení nejrůznějších zájmových kruhů a skupin. Uvnitř se v průběhu vývoje vytvořily jak organizační, tak také sociální hierarchie. Podniky se staly ostatně i směrem navenek součástí systému, který byl ovlivňován jak trhy, tak i politickými a společenskými systémy, v neposlední řadě i kulturním a sociálním prostředím, ve kterém působily.

Dějiny podnikání jako dějiny společnosti jsou především v posledních letech v centru zájmu především německy psané literatury – s výrazným akcentem na politické či kulturní dimenze. Pro dějiny podnikání je jednou z kardinálních otázek stanovit, jaký měl/má podnik cíl a kam směřuje. Pokud si vezmeme na pomoc standardní ekonomické teorie, zjistíme, že pravidla pro rozhodování o daných cílech a specifické podmínky dané situace jsou jiná. Aby bylo možné opravdu odpovědět na otázku, jak konkrétně probíhala podnikatelská rozhodnutí v konkrétních případech, je nutné provést analýzu empirickými daty daného historického období a hospodářské situace. Je nutné analyzovat konkrétní situaci, konkrétní události související s podnikem a jeho vedením. Není to pouze maximalizace zisku, která nehraje vždy hlavní roli, jsou to často i dlouhodobější cíle, jež mají za úkol stabilizaci podniku.

¹ Na nebezpečí upozorňovali němečtí historikové – Jürgen Kocka především z pohledu sociálních dějin a Hansjörg Siegenthaler z pohledu hospodářských historiků: KOCKA, J. Bodenverluste und Chancen der Wirtschaftsgeschichte. In: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, ročník 82, 1995, č. 4, s. 501–504; SIE GENTHALER, H. Geschichte und Ökonomie nach der kulturhistorischen Wende. In: Geschichte und Gesellschaft, ročník 25, 1999, s. 276–301.

² Diskuse pokračovala zajímavými debatami na téma metodických rozdílů chápání předmětu výzkumu v **dějích podnikání** z pohledu historické vědy na jedné straně a hospodářských a sociálních věd na straně druhé. Blíže například PIERENKEMPER, T. Gebunden an zwei Kulturen. Zum Standort der modernen Wirtschaftsgeschichte im Spektrum der Wissenschaften. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 1995, č. 2, s. 163–176; zajímavá byla také debata na stránkách Frankfurter Allgemeine Zeitung ze 14. 7. 1999 – T. Pierenkemper psal o tom, čím mohou být dějiny podnikání užitečné, a A. Platthaus o tom, že je nutné obor dějin podnikání zcela nově koncipovat.

1.2

Význam oboru v souvislostech

Podniky patří k nejdůležitějším aktérům moderních dějin. Jsou zdrojem nezákladnějších národohospodářských hodnot, určují tempo hospodářského a technického rozvoje a jsou zároveň jeho objektem, jsou zaměstnavateli velké části obyvatelstva, hrají důležitou úlohu v sociálních systémech společnosti, mají vliv na charakter regionů, vývoj společnosti, politiku, kulturu a řadu dalších sfér. Tento malý výčet zdůvodňuje, že dějiny podnikání nemají význam pouze pro historickou vědu.³ Dějiny podnikání jsou dnes – přinejmenším v západní historiografii – důležitou vědní oblastí v rámci hospodářských dějin, která dává odpovědi na mnohé otázky nejen historikům, ale především ekonomům, případně zástupcům firemní či podnikové sféry.⁴ Tempo změn v podnikové či hospodářské sféře se neustále zvyšuje a na řadu změn, které vyvolalo zavádění nových technologií, inovací apod., reagovaly nejen subjekty hospodářského života, ale také celá společnost. Od doby industrializace snad již není v západním světě nikdo, kdo by se dnes a denně nesetkal buď ve své práci, nebo jako spotřebitel s nějakým podnikem, firmou a jejími výrobky. Většina lidí v podnicích a firmách stráví většinu svého pracovního života, s výrobky a službami podniků žije celá společnost. Jinými slovy: lidé žijí s firmami a z podniků a jejich výrobků.

Pro podnikovou sféru mají dějiny podnikání řadu důležitých aspektů⁵, které jsou pro řadu podniků a jejich představitelů již samozřejmostí⁶.

Dodržování tradic firmy a odkaz podnikatele

Tradice, to je také celá řada nepsaných pravidel, která souvisejí s minulostí – kromě toho, že je nutné je respektovat, je nutné jim ale také rozumět a umět vysvětlit, proč vznikla a k čemu slouží. To souvisí i s hospodářským životem. Vezměme si tradice ve firmě, které jsou její součástí a s níž souvisí i řada pravidel. Kdo nezná kořeny aktuálních událostí, ten těžko odhadne momentální stav a o to hůře hledá řešení a východiska. Stačí si např. připomenout osudy některých fúzí podniků, jež ztroskotaly – příslušníci firem, které se spojily, neměli za sebou společnou minulost, a proto se nebyli schopni dohodnout na společné budoucnosti. Přemýšleli a jednali ve zcela jiných kategoriích, které smlouva o fúzi nemohla obsáhnout. Podniková kultura je do jisté míry výsledkem historie firmy, dějin jednotlivých fází ve vývoji od jejího založení až po současnost – tento stav nelze změnit najednou, je nutné učinit mnoho kroků a námahy, aby se některé prvky změnily – mnozí z manažerů tuto minulostí podmíněnou souvislost ignorovali a způso-

³ K hlavním titulům, ze kterých autorka čerpala, patří především: BERGHOFF, H. *Moderne Unternehmen sgeschichte. Eine themen – und theorieorientierte Einführung*. Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh, 2004; ERKER, P. *Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung*. In: *Archiv für Sozialgeschichte*, ročník 37, 1997, s. 321–365; týž „A New Business History“? *Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte*. In: *Archiv für Sozialgeschichte*, ročník 42, 2002, s. 557–604; týž „Externalisierungsmaschine“ oder „Lizenznehmer der Gesellschaft“? *Trends, Themen und Theorien in der jüngsten Unternehmensgeschichtsschreibung*. In: *Archiv für Sozialgeschichte*, ročník 46, 2006, s. 605–658; HESSE, J.-O., KLEINSCHMIDT, Ch., LAUSCHKE, K. (vyd.) *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Bochumer Schriften zur Unternehmens – und Industriegeschichte. Essen 2002; JÄGER, H. *Unternehmensgeschichte in Deutschland seit 1945. Schwerpunkte – Tendenzen – Ergebnisse*. In: *Geschichte und Gesellschaft*, ročník 18, 1992, s. 107–132; PIERENKEMPER, T. *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag 2000; PLUMPE, W. *Perspektiven der Unternehmensgeschichte*. In: SCHULZ, G. (vyd.) *Sozial – und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete – Probleme – Perspektiven*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag 2004, s. 403–425.

⁴ BERGHOFF, H. *Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches*. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 49, 2004, s. 131–148.

⁵ Ze starších prací např. SCHNEIDER, D. *Managementfehler durch mangelndes Geschichtsbewusstsein in der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 1984, s. 114–130; LINDENLAUB, D. *Unternehmensgeschichte*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1983, s. 91–123.

⁶ BERGHOFF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen – und theorieorientierte Einführung*. Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh 2004, s. 14 an.

bili tím velké škody.⁷ Dnešní globalizovaný svět mění nejen to, co se odehrává v hospodářství, ale mění celou společnost, její normy i celé soustavy hodnot.⁸ V této skutečnosti spočívá jak šance, tak ovšem také hrozba. Změny pocítujeme čím dál silněji, vědění zastarává stále rychleji a rostou požadavky na flexibilitu lidí, mobilitu a schopnost inovací. Také podniky, firmy, organizace se mění, expandují a daleko rychleji než dříve se stávají mezinárodními hráči. Oddělení, která mají na starosti komunikaci, se tomuto trendu již dávno přizpůsobila, podklady o firmě se vydávají v mnoha jazycích, kolotoč se točí stále rychleji a sbírá s sebou více a více lidí. Aby se tomuto tempu dalo úspěšně čelit, je třeba vědomě pěstovat kořeny – vědomí sounáležitosti s historií.⁹ Důležitou otázkou bylo respektování rovnováhy mezi hospodářským a sociálním vývojem v souvislosti s podnikem či podnikatelskou sférou. Nejsou to jen úvahy o podnikatelské osobnosti, o podnikateli nejen jako nositeli hospodářského pokroku, ale také jako prvku tvorby společenského zřízení, který významným způsobem ovlivňuje sociální vývoj ve společnosti. Osobní hodnoty podnikatele byly vždy určujícím faktorem jednání a spoluurčovaly zásady podnikání. Zakladatel firmy ovlivnil oblast, kterou dnes nazýváme podnikatelskou etikou a podnikatelskou kulturou. Celé myšlení, úsilí i starosti podnikatelů byly zaměřeny na firmu – obchodní či výrobní úspěch či neúspěch ovlivňoval hospodářskou jistotu nejen rodiny podnikatele, ale i všech jeho spolupracovníků.

Byly to nejen charakteristicky utvářené vztahy uvnitř firmy a tradice, které se vžily. Podnikatel se znal osobně se všemi svými zaměstnanci, všichni tvořili jakousi „rodinu firmy“. Znal také jejich rodinné zázemí, často byli ve firmě zaměstnáni všichni členové rodiny. Podnikatelé byli označováni jako velmi dynamické osobnosti, které také ve své rodině vyžadovaly rozhodnost a píli. Úspěch posiloval sebevědomí podnikatelů a uspokojoval touhu po společenském uznání. Většina podnikatelů byla přesvědčena o vyšším smyslu své práce. Podnikatelé viděli v hospodářské expanzi, kterou vykonávali s vynaložením veškeré své energie, základy bohatství a tím i své hospodářské moci. Z této skutečnosti pak vyvěrala jejich nezávislost a názory ve společnosti, čímž se vlastní kruh uzavřel. Společenské postavení některých podtrhávali účastí na společenském a politickém životě. Historické povědomí a vědomí souvislosti historického vývoje se současností je pro podnikovou sféru prozatím dost podceňovanou kategorií, přesto v sobě skrývá velký potenciál, který prozatím u řady firem zůstává zavřený v zaprášených krabicích archivů. Tento potenciál v sobě skrývá jedinečnost firmy či produktu, která v daleko širší konkurenci než dřív může být velkou konkurenční výhodou. Faktor identifikace – tzn. kdo jsme, odkud přicházíme a jak dlouhou cestu máme za sebou – má právě v mezinárodně propojeném světě firem stoupající cenu.

Vědomí identity

Známa je teze, že musíme vědět, odkud jsme přišli, abychom mohli určit, kam jdeme. Problém identity je dnes velkým problémem i v podnikové sféře. Podniky, které nemají tvář, identitu, jsou zaměnitelné, mají problém získat zákazníky a připoutat k sobě zaměstnance. Cíle firmy, stanovení toho, co ji odlišuje od jiných, v čem je silná a jedinečná, to do velké míry také souvisí s její historií. Mnoho podniků vydává obrovské sumy na péči o vlastní dějiny, zaměstnávají archiváře a historiky a pověřují týmy odborníků zpracováním svých dějin. Pohled do vlastní historie je součástí „corporate identity“, firemní kultury a sepětí zaměstnanců s firmou, ale také jejího sepětí se zákazníky a s místem, kde firma působí. Tím je formován i pohled a řešení budoucích úkolů. I když výsledky historicky předcházejícího období vůbec nemusí být zárukou budoucího úspěchu, mohou přispět k vytvoření pocitu sounáležitosti. Je to důležité především v současné době, kdy se zvyšuje procento fluktuace zaměstnanců – historie firmy může vytvořit jakési poselství: „Je to přece neobyčejné pracovat právě pro tuto firmu, v tomto podniku

⁷ Například H. Berghoff uvádí, že s některými danostmi z historie jsme konfrontováni dodnes, aniž si to uvědomujeme. Hospodářské dějiny přinesly i dnes na klávesnicích tzv. systém QWER – řazení písmen na klávesnici v řadách. Přece jednodušší by bylo, kdyby šla písmena po sobě podle abecedy! Příčinu najdeme v **mechanických** psacích strojích z 19. století: Určitá písmena, která v řeči následovala bezprostředně po sobě, nesměla ležet vedle sebe na klávesnici, protože by klávesy do sebe zaklesly. Změna, kterou bychom třeba dnes chtěli zavést, by přinesla obrovský zmatek. Totéž v novější historii – pravidla, jež nastavila firma Microsoft pro systémy se svými standardy, ovlivnila vývoj softwaru na celém světě. Ovlivněna byla dodnes některá odvětví – většina železničních tras vznikala v 19. století, jejich dnešní trasa je pro moderní vlaky provázána příliš velkým množstvím zatáček, mnoho tratí ještě i dnes respektuje již neexistující hranice, standardní rozchod kol na železnici je tzv. Stephensův – 1 435 m, uzákoněný v Anglii v roce 1846 – dnes nejrozšířenější na celém světě, změna by byla příliš drahá.

⁸ BOCH, W. von. Globalisieren mit Tradition: Management des Familienunternehmens Villeroy & Boch. Zürich 2007, s. 31.

⁹ Blíže k tomuto tématu velmi aktuální publikace HERBRANDT, N. O., RÖHRIG, S. (vyd.) Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Stuttgart 2006.

s tak skvělou tradicí a tak skvělou pověstí...“ Právě toto poselství směrem dovnitř firmy potvrzuje řada tradičních západoevropských firem. Historie podniku funguje také směrem vně firmy, a to především ve spojení s budováním „tváře“ firmy, image. Mnoho rysů firmy je neodmyslitelně spojeno s její historií – patenty, značka, důležitý je dlouhodobě budovaný okruh dodavatelů, stálých zákazníků, důvěra, tvořená kvalifikací a reputací podniku. To jsou nesporné přednosti ve vztahu ke konkurenci. Zákazníci ocení především tradici výrobku – v řadě odvětví tato skutečnost dodnes hraje velkou roli. Platí to především pro výrobky vyšší cenové relace, vysoce oceňované, kde zásadní roli při prodeji hraje dlouhodobě budovaná image – uvedme např. tradiční hodinářský průmysl a známé značky hodinek ze Švýcarska nebo třeba z německé Glashütte. V otázce historie firmy ve službách budování image podniku a identifikace s podnikem se ovšem můžeme setkat s problémem rozporu s vědeckými metodami a přístupy v jejím zpracování. Mýty a legendy vznikly v řadě případů bez doložitelných pramenů a zdrojů, recepty úspěchu zakladatele firmy už ztratily na aktuálnosti a kritický pohled do historie by tyto legendy mohl zničit, v lepším případě poškodit. Můžeme se ale setkat i s tím, že historie určená pro „obchodní účely“ se snaží některé etapy vývoje, některá nepříjemná fakta či aspekty potlačit, minimalizovat, zatímco jiná neúměrně zvýraznit. V řadě podnikových tzv. Festschriftů, děl vzniklých u příležitosti výročí, málokdy najdeme případy firemních neúspěchů, chyb, politických či etických selhání. Vědecký přístup k dějinám podnikání vyžaduje kritický přístup a hledání pravdivých informací, není možné ho podřídit zájmu či předem daným představám firmy. Na druhou stranu v posledních letech především v Německu vznikla řada fundovaných příkladů dějin podniků, které se nevyhýbaly „nepříjemným“ místům dějin, jako bylo období tzv. Třetí říše.¹⁰ Tyto dějiny byly zpracovávány jednak jako důsledek diskuse mezi německými odborníky, jednak do jisté míry i jako důsledek tlaku veřejnosti především ze zahraničí. Podniky se shodly na tom, že je to jistý způsob poselství o tom, že podnik chce být otevřený, chce hrát fair, nechce nic skrývat, proto pravdivě informuje o věcech, které se staly a které už nelze ovlivnit. V mnoha případech se i v obchodní politice osvědčil a společnost začala oceňovat, že se již přestaly skrývat stinné stránky vývoje. Také v celoněmecké diskusi se k tomuto období začalo přistupovat s méně emocemi, ideologií a předsudky, ale začalo se pracovat s fakty, celá diskuse se po letech dostává na zcela věcnou rovinu. Přesto však řada firem nechce své archivy otevřít odborné a nezávislé veřejnosti. Je to ale v řadě případů především u těch firem, které ani ve své firemní politice nepochopily směřování dnešní společnosti a dosud odmítají otevřenou diskusi.

Příklady z historie jako inspirace

Dějiny podnikání a hospodářské dějiny jsou a také by měly být doplněním teoretických rozvah o další rozměr – o komplexní pohled na dopady těchto teorií do praxe. Ekonomové jsou sice vybaveni znalostmi ekonomických modelů a logickým myšlením, tyto modely fungují za určitých předpokladů a zohledňují určitý počet variant. Důležitou okolností je zakotvení ekonomického myšlení do historických a sociokulturních souvislostí. Hospodářské dějiny a dějiny podnikání jsou sice také vědeckou disciplínou položenou na teoretických základech, pracují však daleko více s fakty a s empirií. Cílem jsou pravdivé výpovědi o hospodářské minulosti, které vznikají na základě velkého množství faktů, dat, jako jsou řady národohospodářského či podnikohospodářského vývoje apod. Díky hospodářským dějinám a dějinám podnikání je pak možné „vyzkoušet“ ekonomické modely a jejich fungování, které mají fungovat obecně – je možné je do jisté míry korigovat. Komplexní pohled na historii může být zdrojem pružnějšího uvažování ekonomů, protože zkušenosti z historie přinášejí obrovský pramen pro strategická rozhodnutí. Je možné z nich studovat chování podniků v různých společensko-politických systémech, v různých obdobích ekonomického cyklu. Teprve ve zpětném pohledu lze dobře studovat celý komplex příčin a následků, postupy jednotlivých aktérů v mikroekonomické či makroekonomické rovině. I když se historické konstelace těchto událostí nikdy neopakují, je pohled z dnešního světa poučný: je možné si uvědomit souvislosti tehdejších chyb, daleko výrazněji je jasné, které informace mohou být pro vlastní rozhodování důležité – byť je situace zcela odlišná. Díky pohledu zpět dostává myšlení ekonomů další, komplexnější dimenzi.¹¹

¹⁰ ERKER, P. – PIERENKEMPER, T. (vyd.) *Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten*. München 1999. Velkou pozornost si zasloužilo dílo GALL, L., FELDMAN, G. D. a kol. *Die Deutsche Bank 1870–1995*. München 1995, které patřilo právě do skupiny nových a průlomových děl k nepříjemnému dědictví minulosti v podnikové a bankovní sféře v Německu. Dále můžeme uvést např. FELDMAN, G. D. *Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933–1945*. München 2001; vznikly také některé odborníky vysoce ceněné publikace o pracovním nasazení a nucených pracích u některých německých firem – např. WERNER, C. *Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW*. Oldenbourg 2006.

¹¹ TEICHOVA, A., MATIS, H., RESCH, A. *Business History: wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*. Wien 1999, s. 28 an.

Dějiny podnikání – příklady kreativity

Svět se neustále mění, to platí i pro svět vývoje hospodářství a všech jeho aktérů. To, co bylo považováno za samozřejmé, už jím nutně nemusí být dnes nebo zítra. Historický pohled zprostředkovává pohledy do dané epochy, do konkrétního času generací. Je to pohled, který rozšiřuje naše horizonty, konfrontuje názory dneška s danou dobou a může být do jisté míry inspirující. Může nás přivést na nové myšlenky, podněty, jež můžeme kreativně konfrontovat s dneškem. Je to cestování v čase, které jako cestování napříč kontinenty přináší setkání s jinými kulturami. Díky tomu lze současnost vidět jinými očima, ztratit onu pověstnou „provozní slepotu“ a otevřít nové způsoby řešení. A konečně jsou dějiny podnikání zajímavé a často i napínavé – zájem o ně je nejen mezi odbornou obcí historiků a ekonomů, ale i u veřejnosti. Knihy s touto tematikou jsou vděčným čtenářským zbožím a v poslední době přibývá i dokumentů z historie podnikání a hospodářských dějin v televizním vysílání. Ani tento pohled na význam našeho oboru není možné nechat stranou.

Snad jen na okraj je však nutné uvést, že i když řada podniků (v Německu, Rakousku, Švýcarsku) investuje do zpracování vlastních firemních archivů či zpracování vlastních dějin podniku, ne vždy výsledky těchto investic odpovídají odborným nárokům: k dispozici tak jsou reklamní brožury, kde je v těch nejrůzovějších barvách vyličená historie firmy jako řetězec úspěchů bez jediného černého puntíku, završená líčením geniálních kroků hlavního hrdiny či hrdinů firmy – podnikatele, zakladatele a patriarchy (i když řada firem toto schéma může použít, ovšem s použitím objektivních vědeckých postupů). Nutno říci, že se však již objevily studie, které vznikly zadáním firem, jež se již pohybují na úrovni solidních vědeckých prací.¹² Prozatím je však zmapována především skupina největších firem – především z odvětví automobilového průmyslu, bankovníctví a chemických odvětví, i když v poslední době začaly přibývat spíše biografické publikace jednotlivých podnikatelských osobností či rodů, a to spíše z pera žurnalistů než historiků.

Pro oblast historického výzkumu mají dějiny podnikání na pozadí hospodářských dějin řadu aspektů, které se celým vývojem prolínají.¹³

Podniky jako ekonomický motor dějin

Jako ekonomičtí aktéři a základní „stavební jednotky“ moderního světa byly podniky zdrojem pracovních míst, plátcí daní, centrem výroby. Politické systémy i občané jednotlivých států se během dvou staletí dostali do závislého vztahu na jejich výkonech i pracovních místech. Podniky měly na prvním místě především ekonomickou funkci.¹⁴ Byly především samostatnými hospodářskými jednotkami, které vyráběly produkty a pohybovaly se v určitém, pevně daném právním rámci. V podnicích byly vytvářeny ekonomické hodnoty, docházelo k mnoha inovacím, jež často ovlivnily život celé společnosti. Pokud se jednalo o soukromé podnikatelské subjekty, mohly existovat pouze tehdy, pokud zůstaly zdravé, dlouhodobě schopné dostát svým finančním závazkům. Proto můžeme sledovat v dlouhých časových liniích snahu po zisku – ten byl ostatně nadčasovým a stimulujícím faktorem, i když se formy a podoby podnikání měnily. Země bez úspěšných podnikatelských subjektů a firem byly a jsou chudé. Ve firmách dochází k rozhodnutím o investicích, které mohou mít dalekosáhlé dopady v makroekonomické rovině – dějiny podnikání tak jsou důležitým doplněním hospodářských dějin. Bez znalostí toho, jak se jednotlivé firmy chovaly, nelze spolehlivě popsat ani období hospodářského růstu, natož recese. Důležitým pohledem na podniky je také analýza mikroekonomických veličin. Do popředí se dostávají více individuální vlastnosti těchto hospodářských procesů, které ostatně vždy měly i své vlastní cíle. Kromě hodnocení celkového hospodářského vývoje tak zůstávají otázky, jež se pohybují v rovině firem: Jak to,

¹² Například jednou z posledních prací jsou dějiny firmy MAN, mnichovské strojírenské firmy na výrobu nákladních vozů BÄHR, J., BANKEN, R., FLEMMING, T. Die MAN. Eine deutsche Industriegeschichte. München 2008.

¹³ Pro vývoj oboru jsou v současné době k dispozici dvě základní díla německých historiků: PIERENKEMPER, T. Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart: Franz Steiner Verlag 2000; BERGHOF, H. Moderne Unternehmensgeschichte, c. d. Druhá jmenovaná publikace přináší vzhled do spojitosti s historickým vývojem na s. 22–29.

¹⁴ Zajímavým pohledem, který prozatím čeká na hlubší zpracování, je pozornost věnovaná diferencovaným pozicím malého, středního a velkého podniku v hospodářské soutěži. Rada autorů se shoduje v názoru, že i když byly velké podniky kapitálově více odolné a mohly racionálněji postupovat při dělbě práce, způsobech výroby v rámci velkoproduzu, přece jen byla prokázána větší životaschopnost především středního podnikání. Blíže např. KOCKA, J., SIEGRIST, H. Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. In: Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und 20. Jahrhundert. Göttingen 1979, s. 55–122. Pohled na malé a střední podniky přináší sborník ZIEGLER, D. (ed.) Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Göttingen 2000.

že se některým podnikům odvětví dařilo a byly úspěšné, zatímco ostatní, podobné, zkrachovaly? Jak to, že některé byly schopné pokrýt své finanční potřeby a jiné nikoli? Podniky jsou ekonomickým motorem dějin i v jiných souvislostech – totiž v důsledku svého podnikání posunují společnost v mnoha směrech kupředu. Když pomineme důsledky rozvoje železnice v 19. století, tak by dnešní svět bez automobilů vypadal zcela jinak. Rádio či televize změnilo od základů jak svět politiky, tak i konzumní způsob života společnosti. Postupně se zvyšovala produktivita práce v podnicích, snižovala se pracovní doba, takže i využití volného času se stalo velmi důležitým znakem konzumního způsobu života a vázalo na sebe poměrně značnou spotřebu zboží. Stranou nemůže zůstat ani oblast technických inovací, které přivedly mnoho výrobků do fáze sériové výroby a díky poklesu ceny se staly běžnou součástí života lidí. Změny životního způsobu byly konfrontovány řadou zcela nových oblastí, jež měly svůj počátek právě ve sféře podniků a firem – jejich dějiny v řadě případů čekají na své zpracování.¹⁵

Podniky jako sociální faktor vývoje společnosti

Život v podnicích a firmách měl – a má – vliv na chod společnosti nejen díky zaměstnancům, kteří jsou ve firmě zaměstnáni a konfrontováni se socializací tak, jak jsou nastavena pravidla v té které firmě, ale také díky tomu, jak firmy „vyzařují“ do místa svého působení a jak poznamenávají každodenní život. Normy a zvyklosti tak byly přenášeny i mimo pracovní kolektivy a často tu jsou kodifikována pravidla a způsoby komunikace, v neposlední řadě jde také o zařazení lidí v hierarchiích a kolektivech. Tyto podnikové „světy“ přesahují mimo firmy i do soukromé sféry. Již na konci 19. století vznikaly v blízkosti velkých podniků relativně uzavřené osady, kolonie, které ovlivňovaly životy lidí daleko za branami závodů. Život určovala tovární sířena oznamující počátek a konec pracovní doby. Bydlení a život se točil kolem záležitostí firmy, stejně jako trávení volného času nebo jiné zvyky, které ovlivňovaly mentalitu obyvatel. Vše korespondovalo s určitým podnikem – ať už to byly závody v průmyslových oblastech v českých zemích, později Bařův Zlín, či průmyslová oblast kolem německého Stuttgartu – tam můžeme uvést třeba zvláštní světy zaměstnanců firem Bosch nebo automobilky Daimler (ostatně tam řada tradičních kořenů funguje dodnes). Tyto světy zaměstnanců se od sebe do jisté míry lišily a znamenaly také daleko více než jenom příslušnost k tomu či onomu zaměstnavateli, byl to moment identifikace a převzetí značky firmy a ztotožnění se s ní. Samozřejmě sociální politika podniků a firem ovlivňovala situaci zaměstnanců v osobním životě. Existovaly zaměstnanecké penzijní kasy, nemocenská pojištění. Kromě toho řada podniků provozovala zájmové kluby, sportovní sdružení, organizovala dovolené, nabízela bydlení – zaměstnanci se tak setkávali i mimo firmu a vznikaly tisíce vazeb napříč všemi úrovněmi postavení i nejrůznějších pozic ve firmě i mimo ni. V souvislosti s podniky je v této souvislosti důležitá také rovina rozdělení moci v podniku, struktur vedení a zájmových skupin. V případě, že došlo k různým sférám zájmů a k nejednotě – ať už se jednalo o pracovní podmínky, otázky odměňování, či jiného sociálního zabezpečení – mohlo to mít fatální následky pro podnik či firmu jako celek. Ke konfliktním situacím mohlo docházet i v případech, o nichž bude pojednáno níže, kdy manažeři nebyli identičtí s majiteli podniku.¹⁶

Podniky tvořící kulturní normy

Ve společnosti mají podniky a firmy od doby industrializace ještě jednu důležitou roli, která byla dlouhou dobu nepovšimnuta: tvoří žebříček hodnot a norem, které přerostly zdi podniků a pronikaly postupně do soukromého života zaměstnanců a příslušníků firem. Zároveň vyžadují zpětnou vazbu nároků na okolí a vytvářejí image nejen firmy, ale celého širokého zázemí. Dnešní společnost a svět v ní tvořený odpovídá v podstatě nárokům, které již mnohem dříve stanovily firmy – schopnost být flexibilní, umět reagovat na měnící se podmínky, být inovativní apod. Podniky však formují společnost a životní styl milionů lidí také svými výrobky a především reklamními kampaněmi – představami o nových, mnohem zdravějších potravinách, lepší kosmetice, módě v tom či onom. Vznikala často zcela nová odvětví spotřeby, u jejichž zrodu stály podniky – od výroby automobilů přes odvětví nabízející produkty pro volný čas a sporty všeho druhu až po šperky a další luxusní zboží. I když se celý svět těchto nabídek snažil od počátku nabízet zdánlivě osobitě výrobky, „ušité na míru“ spotřebitelům, opak byl pravdou – ve skutečnosti byly tyto nové zásady nových životních stylů (především v období po druhé světové válce v západních zemích) dány průmyslovou výrobou. Faktem však zůstává, že velkou roli v tomto vývoji sehrály značky výrobků a firem – povědomí o značkách a světě, který představovaly (či měly za úkol

¹⁵ POHL, H. Betrachtungen zum wissenschaftlichen Standort von Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. In: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 78, 1991, s. 326–343.

¹⁶ WELSKOPP, T. Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte. In: Geschichte und Gesellschaft, 22, 1996, s. 118–142.

představovat), začalo s počátky reklamy, nicméně postupně se staly součástí všedního dne lidí a ovlivnily řadu generací spotřebitelů – dodnes. Pokud hovoříme o kulturních souvislostech podnikání, je nutné zmínit i opravdové investování do kultury jako takové – v celé historii od počátečního mecenášství k současným nadacím. Tento fenomén v podnikání měl vždy v podtextu přání úspěšných podnikatelů udělat něco dobrého a užitečného pro společnost, zanechat po sobě pevné hodnoty, ale také do jisté míry legitimovat získané bohatství, případně se zviditelnit ve společnosti. Od 19. století se objevovali podnikatelé či obchodníci, kteří podporovali umění nebo vědu, také i v sociálním kontextu. Později se tyto osobní iniciativy přeměnily ve vzniklé nadace, tedy instituce, jež ztratily svůj osobní charakter dobročinnosti. Dnešní velké evropské nadace (např. Volkswagen-Stiftung, Bertelsmann-Stiftung, Ford-Foundation nebo Rockefeller-Foundation) podporují rozvoj kultury a vědy již zcela mimo koncerty, ve kterých původně vznikly. V České republice je nejstarší nadací podobného charakteru „Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových“, která bez přestání právně existuje od roku 1904 a dnes již zaujímá místo, které jí ve společnosti patří.¹⁷

Podniky tvořící politiku

Podniky a podnikatelé byli – a jsou – významnými politickými subjekty. Jejich vliv a moc byla dána jejich postavením ve společnosti – jsou zaměstnavatelé a zároveň plátcí daní. Některé podniky a podnikatelé měli významné postavení ve společnosti, např. tím, že vyráběli pro záležitosti obrany státu či jiné strategické cíle (samozřejmě vznikaly nutně závislosti mezi těmito skupinami podniků a firem a politickými garniturami států, které se projevovaly různě), v každém případě však byly jejich pozice poměrně silné. Rada podnikatelů či firem se i mimo tyto kruhy snažila ovlivňovat podmínky, které ovlivňovaly jejich podnikání, např. v oblasti obchodní politiky a souvisejících zákonů, v daňových otázkách či celkových koncepcích hospodářské a sociální politiky. Další, neméně důležitou kapitolou vztahu podniků, firem a politiky bylo financování politických stran – podle zemí a podle velikosti podniků se jednalo o různé pohledy. Zatímco v západní Evropě se jednalo v drtivé většině případů o diskrétní záležitosti, v USA se např. v padesátých letech o těchto záležitostech běžně jednalo v senátu. Z historie je také známa celá řada států Latinské Ameriky, které např. patřily jednomu podniku, totéž se dělo s britskými koloniemi v 19. století, jež byly přiděleny k obchodování určité skupině obchodníků či podniku. Bez znalostí vývoje těchto firem není možné pochopit ani politické dějiny zemí, jichž se tyto skutečnosti týkaly. Důležitou roli ve vazbě podnikání a politiky měly různé převodní mechanismy, které byly vyjádřeny např. potřebou vytvořit dostatek pracovních míst nějakým silným a prosperujícím podnikem v regionech, jež byly zaostalé. Velmi důležitou roli ve vztahu firem a politiky často hrály různé zájmové svazy – s řadou z nich vlády konzultovaly zákony či jiná opatření, některé státy měly tyto konzultace přímo určeny zákonem. Další rovinnou proplétání podnikání a politiky byla místa politiků ve správních a dozorčích radách podniků, případně byli odměňováni formou honorářů za poradní služby. Důležité byly také osobní vazby mezi podnikateli a politiky, které podnikatelům často otevíraly dveře až do nejvyšších pater politiky. Přece jen byli podnikatelé ze všech sociálních skupin tou nejlivnější, která do politiky od poloviny 19. století do současnosti zasahovala.¹⁸ Prozatím však závěry především v souvislosti s politikou nelze zevšeobecnit, protože není zdokumentována celková situace podniků, cílů podnikatelů jednotlivých odvětví, jejich podnikatelská dráha – proto tyto soudy zůstávají jen v rovině spekulací.

¹⁷ Josef Hlávka (1831–1908) byl český architekt a podnikatel ve stavebnictví, který proslul řadou staveb ve Vídni, Praze a v Bukovině. Postupně získal velký majetek, angažoval se v českém kulturním a politickém životě, finančně podporoval rozvoj vědy, školství a umění, zasloužil se o založení České akademie pro vědy, slovesnost a umění císaře Františka Josefa I., pozdější České akademie věd a umění. Roku 1904 založil nadaci, které odkázal veškerý svůj majetek a úkol podporovat vědu, umění a národohospodářskou činnost.

¹⁸ PIERENKEMPER, T. Unternehmensgeschichte, c. d., s. 264 an.; MATIS, H. (vyd.) Historische Betriebsanalyse und Unternehmer. Festschrift für Alois Mosser. Wien 1997, s. 42.

1.3

Dějiny podnikání a hospodářské dějiny

Vztah těchto dvou disciplín¹⁹ je diskutován a o různých souvislostech se zmiňujeme na řadě míst v této publikaci. Dnes už je dostatečně jasné, že názor Henryho Forda z počátku minulého století, že „dějiny jsou nesmysl, musíme žít přítomností“, se nepotvrdil a historii, ani hospodářskou, není možné ignorovat. Není to možné ani v podnikové a podnikatelské sféře – tempo změn se neustále zvyšuje a na řadu změn, kterou vyvolalo zavádění nových technologií, inovací apod., reagovaly nejen subjekty hospodářského života, ale také celá společnost. Pokud budeme chtít shrnout roli historických souvislostí a důležitost tohoto povědomí hospodářských dějin pro představitele hospodářství, ať už v praxi, nebo ve vědeckých institucích či veřejné správě²⁰, měli bychom shrnout²¹ dnes již víceméně známá fakta (řadu z nich rozvineme v následujících kapitolách):

- Stejně jako má každý člověk svou minulost, má ji i společnost či společnosti. Žádný z jevů, které se dějí, nemá pouze jednu příčinu či souvislost, mnoho příčin spočívá v minulosti. Tradice, to je také celá řada nepsaných pravidel, která souvisejí s minulostí – kromě toho, že je nutné je respektovat, je nutné jim ale také rozumět a umět vysvětlit, proč vznikla a k čemu slouží. To souvisí i s hospodářským životem. Vezměme si tradice ve firmě, které jsou její součástí a s níž souvisí i řada pravidel. Kdo nezná kořeny aktuálních událostí, ten těžko odhadne momentální stav a o to hůře hledá řešení a východiska. Stačí si např. připomenout osudy některých fúzí podniků, které ztroskotaly. Příslušníci firem, které se spojily, neměli za sebou společnou minulost, a proto se nebyli schopni dohodnout na společné budoucnosti. Přemýšleli a jednali ve zcela jiných kategoriích, které smlouva o fúzi nemohla obsáhnout. Podniková kultura, o které bude řeč níže, je do jisté míry výsledkem historie firmy, dějin jednotlivých fází ve vývoji od jejího založení až po současnost – tento stav nelze změnit najednou, je nutné učinit mnoho kroků a námahy, aby se některé prvky změnily – mnozí z manažerů tuto minulostí podmíněnou souvislost ignorovali a způsobili tím velké škody.²²
- Známa je teze, že musíme vědět, odkud jsme přišli, abychom mohli určit, kam jdeme. Problém identity je dnes velkým problémem i v podnikové sféře. Podniky, které nemají tvář, identitu, jsou zaměnitelné, mají problém získat zákazníky a připoutat k sobě zaměstnance. Cíle firmy, stanovení toho, co ji odlišuje od jiných, v čem je silná a jedinečná, to do velké míry také souvisí s její historií. Mnoho podniků vydává obrovské sumy na péči o vlastní dějiny, zaměstnávají archiváře a historiky a pověřují týmy odborníků zpracováním svých dějin. Pohled do

¹⁹ Vztah těchto dvou disciplín byl diskutován na kolokviu, na kterém autorka shrnula základní teze, mimo jiné vztah dějin podnikání k „mateřskému“ oboru hospodářských dějin, ale i k dalším oborům, také se pokusila charakterizovat podnikání, osobnost podnikatele a přiblížit diskusi o postavení manažerů. GERŠLOVÁ, J. a kol. Co by tomu řekl Johann Becher? Kulatý stůl k dějinám podnikání. Praha: Professional Publishing 2010, s. 7 an.

²⁰ Ze starších prací např. SCHNEIDER, D. Managementfehler durch mangelndes Geschichtsbewußtsein in der Betriebswirtschaftslehre. Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 1984, s. 114–130; LINDENLAUB, D. Unternehmensgeschichte. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1983, s. 91–123.

²¹ BERGHOFF, H. Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen – und theorieorientierte Einführung. Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh 2004, s. 14 an.

²² Například H. Berghoff uvádí, že s některými danostmi z historie jsme konfrontováni dodnes, aniž si to uvědomujeme. Hospodářské dějiny přinesly i dnes na klávesnicích tzv. systém QWER – řazení písmen na klávesnici v řadách. Přece jednodušší by bylo, kdyby šla písmena po sobě podle abecedy! Příčinu najdeme v mechanických psacích strojích z 19. století: Určitá písmena, která v řadě následovala bezprostředně po sobě, nesměla ležet vedle sebe na klávesnici, protože by klávesy do sebe zaklesly. Změna, kterou bychom třeba dnes chtěli zavést, by přinesla obrovský zmatek. Totéž v novější historii – pravidla, která nastavila firma Microsoft pro systémy se svými standardy, ovlivnila vývoj softwaru na celém světě. Ovlivněna byla dodnes některá odvětví – většina železničních tras vznikala v 19. století, jejich dnešní trasa je pro moderní vlaky provázena příliš velkým množstvím zatáček, mnoho tratí ještě i dnes respektuje již neexistující hranice, standardní rozchod kol na železnici je tzv. Stephensův – 1 435 m, uzákoněný v Anglii v roce 1846 – dnes nejrozšířenější na celém světě, změna by byla příliš drahá.

vlastní historie je součástí „corporate identity“, firemní kultury a sepětí historie je součástí zaměstnanců s firmou, ale také jejího sepětí se zákazníky a s místem, kde firma působí. Tím je formován i pohled a řešení budoucích úkolů. I když výsledky historicky předcházejícího období vůbec nemusí být zárukou budoucího úspěchu, mohou přispět k vytvoření pocitu sounáležitosti. Je to důležité především v současné době, kdy se zvyšuje procento fluktuace zaměstnanců – historie firmy může vytvořit jakési poselství: „Je to přece neobyčejné pracovat právě pro tuto firmu, v tomto podniku s tak skvělou tradicí a tak skvělou pověstí...“ Právě toto poselství směrem dovnitř firmy potvrzuje řada tradičních západoevropských firem. Historie podniku funguje také směrem vně firmy, a to především ve spojení s budováním „tváře“ firmy, image. Mnoho rysů firmy je neodmyslitelně spojeno s její historií – patenty, značka, důležitý je dlouhodobě budovaný okruh dodavatelů, stálých zákazníků, důvěra založená na kvalifikaci a reputaci podniku. To jsou nesporné přednosti ve vztahu ke konkurenci. Zákazníci ocení především tradici výrobku – v řadě odvětví tato skutečnost dodnes hraje velkou roli. Platí to především pro výrobky vyšší cenové relace, vysoce oceňované, kde zásadní roli při prodeji hraje dlouhodobě budovaná image – uveďme např. tradiční hodinářský průmysl a známé značky hodinek ze Švýcarska nebo třeba z německé Glashütte. V otázce historie firmy ve službách budování image podniku a identifikace s podnikem se ovšem můžeme setkat s problémem rozporu s vědeckými metodami a přístupy v jejím zpracování. Mýty a legendy vznikly v řadě případů bez doložitelných pramenů a zdrojů, recepty úspěchu zakladatele firmy už ztratily na aktuálnosti a kritický pohled do historie by tyto legendy mohl zničit, v lepším případě poškodit. Můžeme se ale setkat i s tím, že historie určená pro „obchodní účely“ se snaží některé etapy vývoje, některá nepříjemná fakta či aspekty potlačit, minimalizovat, zatímco jiná neúměrně zvýraznit. V řadě podnikových tzv. Festschriftů, děl vzniklých u příležitosti výročí, málokdy najdeme případy firemních neúspěchů, chyb, politických či etických selhání. Vědecký přístup k dějinám podnikání vyžaduje kritický přístup a hledání pravdivých informací, není možné ho podřídit zájmu či předem daným představám firmy. Na druhou stranu v posledních letech především v Německu vznikla řada fundovaných příkladů dějin podniků, které se nevyhýbaly „nepříjemným“ místům dějin, jako bylo období tzv. Třetí říše.²³ Tyto dějiny byly zpracovávány jednak jako důsledek diskuse mezi německými odborníky, jednak do jisté míry i jako důsledek tlaku veřejnosti především ze zahraničí. Podniky se shodly na tom, že je to jistý způsob poselství o tom, že podnik chce být otevřený, chce hrát fair, nechce nic skrývat, proto pravdivě informuje o věcech, které se staly a které už nelze ovlivnit. V mnoha případech se i v obchodní politice osvědčil a společnost začala oceňovat, že se již přestaly skrývat stinné stránky vývoje. Také v celoněmecké diskusi se k tomuto období začalo přistupovat s méně emocemi, ideologií a předsudky, ale začalo se pracovat s fakty, celá diskuse se po letech dostává na zcela věcnou rovinu. Přesto však řada firem nechce své archivy otevřít odborné a nezávislé veřejnosti. Je to ale v řadě případů především u těch firem, které ani ve své firemní politice nepochopily směřování dnešní společnosti a dosud odmítají otevřenou diskusi.

- Dějiny podnikání a hospodářské dějiny by měly být doplněním teoretických rozvah o další rozměr – o komplexní pohled na dopady těchto teorií do praxe. Ekonomové jsou sice vybaveni znalostmi ekonomických modelů a logickým myšlením, tyto modely fungují za určitých předpokladů a zohledňují určitý počet variant. Důležitou okolností je zakotvení ekonomického myšlení do historických a sociokulturních souvislostí. Hospodářské dějiny a dějiny podnikání jsou sice také vědeckou disciplínou položenou na teoretických základech, pracují však daleko více s fakty a s empirií. Cílem jsou pravdivé výpovědi o hospodářské minulosti, které vznikají na základě velkého množství faktů, dat, jako jsou řady národohospodářského či podnikohospodářského vývoje apod. Díky hospodářským dějinám a dějinám podnikání je pak možné „vyzkoušet“ ekonomické modely a jejich fungování, které mají fungovat obecně – je možné je do jisté míry korigovat. Komplexní pohled na historii může být zdrojem pružnějšího uvažování ekonomů, protože zkušenosti z historie přinášejí obrovský pramen pro strategická

²³ ERKER, P., PIERENKEMPER, T. (vyd.) *Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten.* München 1999. Velkou pozornost si zasloužilo dílo GALL, L., FELDMANN, G. D. a kol. *Die Deutsche Bank 1870–1995.* München 1995, které patřilo právě do skupiny nových a průlomových děl k nepříjemnému dědictví minulosti v podnikové a bankovní sféře v Německu. Dále můžeme uvést např. FELDMAN, G. D. *Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933–1945.* München 2001; vznikly také některé odborníky vysoce ceněné publikace o pracovním nasazení a nucených pracích u některých německých firem – např. WERNER, C. *Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW.* Oldenbourg 2006.

rozhodnutí. Je možné z nich studovat chování podniků v různých společensko-politických systémech, v různých obdobích ekonomického cyklu. Teprve ve zpětném pohledu lze dobře studovat celý komplex příčin a následků, postupy jednotlivých aktérů v mikroekonomické či makroekonomické rovině. I když se historické konstelace těchto událostí nikdy neopakují, je pohled z dnešního světa poučný: je možné si uvědomit souvislosti tehdejších chyb, daleko výrazněji je jasné, které informace mohou být pro vlastní rozhodování důležité – byť je situace zcela odlišná. Díky pohledu zpět dostává myšlení ekonomů další, komplexnější dimenzi.²⁴

- Svět se neustále mění, to platí i pro svět vývoje hospodářství a všech jeho aktérů. To, co bylo považováno za samozřejmé, už jím nutně nemusí být dnes nebo zítra. Historický pohled zprostředkovává pohledy do dané epochy, do konkrétního času generací. Je to pohled, který rozšiřuje naše horizonty, konfrontuje názory dneška s danou dobou a může být do jisté míry inspirující. Může nás přivést na nové myšlenky, podněty, jež můžeme kreativně konfrontovat s dneškem. Je to cestování v čase, které jako cestování napříč kontinenty přináší setkání s jinými kulturami. Díky tomu lze současnost vidět jinými očima, ztratit onu pověstnou „provozní slepotu“ a otevřít nové způsoby řešení. A konečně jsou dějiny podnikání zajímavé a často i napínavé – zájem o ně je nejen mezi odbornou obcí historiků a ekonomů, ale i u veřejnosti. Knihy s touto tematikou jsou vděčným čtenářským zbožím a v poslední době přibývá i dokumentů z historie podnikání a hospodářských dějin v televizním vysílání. Ani tento pohled na význam našeho oboru není možné nechat stranou.

1.4

Podnikatelé a manažeři

Podnikatelské aktivity majitelů firem²⁵, podnikatelů v užším i širším slova smyslu, ovlivnily základní hospodářské trendy, kterými ekonomiky jednotlivých zemí v jednotlivých obdobích procházely. Podnikatelé jsou označováni za nositele hospodářského vývoje, jako „motor“ hospodářského pokroku, i když to tak vždy nebylo. Záleželo na vyzrálosti nejen samotných podnikatelů, ale také společnosti. Tato vzájemná interakce se potom projevila v konkrétních oblastech ekonomického vývoje, sociálních vztahů a v neposlední řadě i v politickém uspořádání a vztazích. Důležité jsou historické dimenze vymezení pojmu „podnikatel“, tedy osobnosti, která podnik, tedy hospodářskou organizaci, naplňuje, úspěšně založí a/nebo samostatně a odpovědně s iniciativou vede, přičemž na sebe bere personální a kapitálové riziko. V průběhu vývoje industriální společnosti se funkce podnikatele značně proměňovala – od funkce slučující vlastníka, manažera i hlavního technika po rozdělení různých poloh v souvislosti s vývojem společnosti i ekonomických vazeb. Podnikatelské aktivity jsou spojovány s fungováním tržního hospodářství.

Podnikatel je jeho „centrální institucí“, zdánlivě se tak obě instituce podmiňují, protože pro obě je předpokladem svobodné zřízení osobního vlastnictví výrobních prostředků. Pro podnikatelské aktivity byl důležitý především ekonomický prostor daný tržními vztahy. Vnější rámec tvořilo hospodářské zázemí toho kterého státu, vnitřní mimo jiné kapitálové poměry, systém řízení podniků směrem dovnitř i vně, změny vlastnických funkcí a vznik nových, manažerských funkcí apod.²⁶

Důležitou otázkou je také respektování rovnováhy mezi hospodářským a sociálním vývojem v souvislosti s podnikem či podnikatelskou sférou. Nejsou to jen úvahy o podnikatelské osobnosti, o podnika-

²⁴ TEICHOVA, A., MATIS, H., RESCH, A. *Business History: wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*. Wien 1999, s. 28 an.

²⁵ GERŠLOVÁ, J. a kol. *Co by tomu řekl Johann Becher? Kulatý stůl k dějinám podnikání*. Praha: Professional Publishing 2010, s. 13 an.

²⁶ V řadě míst se objevují také otázky zavádění racionalizačního procesu v jednotlivých etapách hospodářského vývoje, nových metod řízení, které do Evropy přicházely především od dvacátých let 20. století, a jejich dopadů na hospodářské výsledky podnikání.

teli nejen jako nositeli hospodářského pokroku, ale také jako prvku tvorby společenského zřízení, který významným způsobem ovlivňuje sociální vývoj ve společnosti. Osobní hodnoty podnikatele byly vždy určujícím faktorem jednání a spoluurčovaly zásady podnikání. Zakladatel firmy ovlivnil oblast, kterou dnes nazýváme podnikatelskou etikou a podnikatelskou kulturou. Celé myšlení, úsilí i starosti podnikatelů byly zaměřeny na firmu – obchodní či výrobní úspěch či neúspěch ovlivňoval hospodářskou jistotu nejen rodiny podnikatele, ale i všech jeho spolupracovníků. Byly to nejen charakteristicky utvářené vztahy uvnitř firmy a tradice, které se vžily. Podnikatel se znal osobně se všemi svými zaměstnanci, všichni tvořili jakousi „rodinu firmy“. Znal také jejich rodinné zázemí, často byli ve firmě zaměstnáni všichni členové rodiny.

Podnikatelé byli označováni jako velmi dynamické osobnosti, které také ve své rodině vyžadovaly rozhodnost a píli. Úspěch posiloval sebevědomí podnikatelů a uspokojoval touhu po společenském uznání. Většina podnikatelů byla přesvědčena o vyšším smyslu své práce. V hospodářské expanzi, kterou vykonávali s vynaložením veškeré své energie, viděli základ bohatství a tím i své hospodářské moci. Z této skutečnosti pak vyvěrala jejich nezávislost a názory ve společnosti, čímž se vlastní kruh uzavřel. Společenské postavení někteří podtrhávali účastí na společenském a politickém životě.

V souvislosti s postupným rozvojem industrializace se měnila struktura podniků a podle odvětví se začaly objevovat velké podniky s mnoha tisíci zaměstnanci, což do velké míry poznamenávalo i struktury hospodářství. V mnoha případech bylo doloženo²⁷, že organizace forem neodpovídala vysokému tempu růstu podniků a neuměla s ním držet tempo. Bylo to především na přelomu 19. a 20. století v západoevropských zemích. Vedení firem čili podnikatelé se zabývali mnoha detailními úkoly a nebyli schopni delegovat spoustu pravomocí na další spolupracovníky. V momentě, kdy pravá ruka nevěděla, co dělá levá, docházelo ke zmatkům v rovině vedení firem. Bylo to rozdílné v jednotlivých odvětvích, na přelomu tisíciletí docházelo také k akcionování mnoha rodinných firem. Důsledkem růstu podniků se postupně stávala centralizace řízení, ale také diferenciací funkcí. Vlastníci podniků byli nuceni postupně delegovat řadu funkcí na další manažery, v řadě případů opustili vedení firmy rodinní příslušníci podnikatele. V rovině vedení se z jednotlivých účetních, obchodních zástupců či nákupčích vytvořila celá oddělení.²⁸ Pokud se podíváme na skupinu zaměstnanců, kterou označíme jako manažery, tedy zaměstnance ve vedoucích funkcích, narážíme na problém jejich definice (a tím také jejich kvantifikace). V různých zemích se jejich zařazení liší: v některých, především ve Francii či Belgii, jsou do této skupiny započítáváni i technici, vrchní účetní či inženýři, zatímco střední Evropa – Rakousko, Itálie, Švýcarsko či Velká Británie – skupinu manažerů definuje velmi úzce. Jsou to takoví zaměstnanci, kteří mají v rukou faktické vedení vlastních výrobních procesů.²⁹ Kromě toho se vedle nich objevují další zodpovědní pracovníci, jako jsou jednatelé (nebo vedoucí oddělení), vedoucí finančního úseku, také akcionáři, kteří jsou všichni nějakým způsobem spojeni s obchodními či podnikatelskými úkoly, nicméně nejsou počítáni do skupiny manažerů. V souvislosti s dalším vývojem podnikání docházelo k dalším změnám ve strukturách vedení podniků – důsledky nových metod řízení a racionalizace ve dvacátých letech 20. století, snižování nákladů pomocí organizačních zlepšení apod. Velkou roli hrálo také zavádění nových technologií a inovací výroby či výrobků – tento trend umožňoval rozšíření nabídky na daleko širší okruh potenciálních zákazníků a podstatné rozšíření trhu. Významným krokem bylo rozšiřování podniků za hranice dalších zemí. V tomto momentu bylo v řadě podniků nutné přistoupit k decentralizaci řízení, protože v podniku zcela logicky docházelo ke zdvojení řady funkcí, ale také k přetížení vedoucích struktur mateřského podniku. Strategie řízení tak vznikaly nikoli jako rozhodnutí geniálního vedení podniku, ale byla to spíše reakce na problémy. Ve většině případů docházelo k dalekosáhlým reformám až tehdy, kdy došlo k vážnému narušení chodu podniku. Cesta vývoje podniku od malého, zcela přehledného organizačního hospodářského celku k mnohonárodnímu koncernu s sebou v řadě případů nesla řadu změn ve struktuře vedení podniku (nejen organizačních, ale i personálních). Paralelně s tímto procesem proběhla změna významu podnikatele-majitele podniku směrem k posilování úlohy manažera-podnikatele, který nejenže neměl kapitálový podíl na jím vedeném podniku, ale také

²⁷ Především jde o koncepci Alfreda D. Chandlera (roč. 1918), profesora na Harvard Business School, jehož práce „Strategy and Structure“ vyvolala již od šedesátých let v německy mluvícím světě velkou diskusi o pojetí postavení podniku v ekonomice země.

²⁸ Blíže KOCKA, J. Industrielles management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914. In: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 56, 1969, s. 332–372.

²⁹ BURNHAM, J. Das Regime der Manager. Stuttgart 1968, s. 101.

nepatřil k rodině podnikatele – zakladatele firmy.³⁰ Lze rozlišit tři skupiny manažerů: Top management je zodpovědný především za strategická rozhodnutí a stanovení hierarchie ve firmě a jejího fungování. Dále má dohled nad středním managementem, který je pověřen každodenními úkoly pro základní fungování podniku. Střední management se zabývá taktickými úlohami – k nim lze přičlenit vedení jednotlivých závodů či velkých oddělení. Třetí rovinu managementu tvoří několik speciálně určených spolupracovníků středního managementu, kteří pomáhají ve speciálně určených úkolech. Velmi diskutovanou rolí manažerů v historii firem se zabývala celá řada historiků, v poslední době je nejdiskutovanější typologizace A. Chandlera. Jeho argumentace o úloze managementu v podniku byla rozdělena do sedmi tezí:

1. *Internacionalizace procesů, tj. přemístění, přesunutí tržních procesů v podniku, vede k rychlejšímu toku zdrojů pomocí tvorby hodnotového řetězce a k úspoře transakčních nákladů. V raně industrializovaném hospodářství hrál trh daleko větší roli v koordinaci ekonomických aktivit mnoha malých podniků, než tomu bylo později v podmínkách rozvinuté industriální společnosti. Díky internacionalizaci produkce a výměny zboží vzrostla úloha podniku v oblasti zvýšených požadavků na fungující organizaci. Vývoj fungujících struktur umožnil výrazné úspory transakčních nákladů.*³¹
2. *Díky internacionalizaci stouply požadavky na management, ale také jejich šance na vzestup. Pouze díky fungující struktuře managementu předstihly podniky koordinační funkce trhu. Manažeři se stali v této fázi vývoje podniku aktéry, jejich role byla neoddiskutovatelná a bez jejich nasazení by nebylo možné přistoupit ke strukturálním nebo řídicím změnám. Moderní typ manažera jako podnikatele v zaměstnaneckém poměru vznikl nejprve v odvětvích, která souvisela s průmyslovou revolucí druhé poloviny 19. století – především v těžkém průmyslu, těžbě, výrobě železa a oceli, u železničních společností apod., následovala další, kapitálově stejně náročná odvětví, jako byl chemický a elektrotechnický průmysl apod. V těch odvětvích, která se vyznačovala spíše pomalejším technologickým vývojem, větší specifikací výroby, menší kapitálovou náročností a menším podílem na trhu, ke změně struktury vedení a tvorby nové struktury managementu nedocházelo.*³²
3. *Manažeři zabezpečují podnikům stabilitu a zvyšují dynamiku růstu a délku života firem. Malé firmy zpravidla neměly dlouhého trvání. Smrt nebo nemoc majitele nebo absence pokračovatele v podnikání rodinné firmy patřily k existenčním problémům. Byla to éra podnikatele, který svůj život úzce spojil s podnikem, synové, i když se rozhodli vstoupit do rodinného podnikání, často neodpovídali nárokům podnikatele.³³ Manažer, který neodpovídá nárokům podnikatele, může být propuštěn – na rozdíl od dědice firmy, který tento scénář (v důsledku nedostatku vloh k podnikání*

³⁰ Analýzu provedl na základě publikace A. Chandlera *The visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge 1977; BERGHOF, H., *Moderne...*, c. d., s. 74 an.

³¹ Jako příklad může sloužit v západní Evropě rozšířený americký obchodní řetězec Woolworth. Byl založen v roce 1880 jako obchod s jednotnými cenami. Zboží mohl zákazníkovi nabídnout rychleji a levněji než tradiční obchod, nebo dokonce než sám výrobce. Ve střední pozici managementu byla pro každou skupinu zřízena funkce nákupčího, který se ve svém segmentu zboží dokonale vyznal. Na druhém konci řetězce bylo v roce 1909 celkem 318 obchodů, jejichž bezchybné a bezporuchové zásobování vyžadovalo dokonale propracovanou logistiku, neustálý tok informací a zboží. Aby nedošlo k problémům a zdržování zboží, které bylo rozesíláno po celém kontinentu, musel vzniknout kontrolní systém, který pokryl veškeré území s obsazením míst oblastních vedoucích, inspektorů a také s detailním účetnictvím. Top management průběžně vyhodnocoval práci středního managementu a na jejím základě stanovoval strategii. Tento systém, který měl sebekontrolní funkci, daleko předčil dosavadní běžné dodavatelské systémy ostatních obchodů. V důsledku takové integrace odpadly problémy s dodavateli, protože díky pevně stanovené hierarchii každý znal své povinnosti a úkoly.

³² V českých zemích začala průmyslová revoluce ke konci dvacátých let 19. století a vyvrcholila na konci druhé třetiny 19. století. Využitím energie, která nebyla již bezprostředně vázána na přírodní zdroje a mohla být instalována na kterémkoli místě, se vytvořily podmínky pro nové organizování výroby. Parní stroje se především v poslední čtvrtině 19. století staly zcela dominujícím zdrojem energie a hnací síly v průmyslu a zcela zatlačily dřívější tradiční zdroj energie – vodní pohon. Průmyslový rozmach v českých zemích začal především v lehkém průmyslu – textilním, potravinářském, sklářském. **Tato odvětví vesměs vyžadovala menší kapitálové zdroje a umožňovala rychlejší návratnost vložených finančních prostředků.** Využití parní energie v dopravě výrazně proměnilo podmínky ekonomické závislosti na surovinových zdrojích a pracovní síle. S těmito změnami ve výrobní sféře také souvisely změny v dalších odvětvích – v obchodě, zemědělství, peněžní sféře, stavebnictví, také ale ve změnách společenských vztahů i v sociálním profesním složení společnosti.

³³ Typickým příkladem může být skvěle napsaný román Thomase Manna *Buddenbrockovi*. Historie tradičního podnikatelské rodiny popisuje konec podnikání ve třetí generaci – podobných osudů můžeme po celé Evropě napočítat stovky.