

Logistika v systému řízení Baťa do roku 1945

Klára Končítíková

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára KONČITÍKOVÁ
Osobní číslo: L10171
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Logistika v systému řízení Bata do roku 1945**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice logistiky v podniku.
2. Analyzujte logistiku v systému řízení Bata do roku 1945.
3. Na základě výsledků analýzy formulujte možnosti využití odkazu Tomáše Bati zakladatele pro rozvoj logistiky ve 21. století.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

11) BAŤA, Jan Antonín. Budujme stát pro 40. 000. 000 lidí. 2. vyd. Zlín: Tisk, 1938.

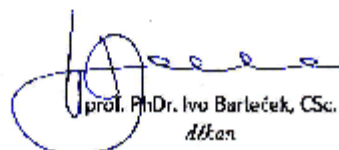
12) Průmyslové město. Zlín, 1939.

13) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN: 80-251-0573-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**
Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barleček, CSC.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Čimbáňíková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická ushraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 25. 2. 2013


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce přináší ucelený pohled na logistickou činnost Tomáše Bati zakladatele do roku 1945. Teoretická část práce pojednává o vzniku a vývoji logistiky jako vědní disciplíny, dále o konkrétní náplni logistiky oběhových procesů a je obohacena o logistiku v podniku. Praktická část práce popisuje jednotlivé logistické činnosti aplikovaného Tomáše Baťou, zakladatelem. Mezi tyto činnosti patřilo zejména řízení firmy Baťa, obuvnická výroba, nákup, dodavatelé, sklady, zásobování, balení zboží a je obohacena o vývoj exportu firmy Baťa do roku 1945.

Klíčová slova:

logistika, skladování, balení, manipulace s materiálem, nákup, zásobování, výroba, doprava, logistika podniku

ABSTRACT

This bachelor thesis provides a comprehensive view on the logistics of Bata Company before 1945. The theoretical part covers the origin and development of logistics as a science discipline. Furthermore, it specifies contents of logistics processes and it is enhanced by corporate's logistics. The practical part describes logistics processes and activities applied by Thomas Bata the Founder. These activities namely included: Managing the company, Shoes production, Purchasing, Suppliers, Warehouses, Supply, Packaging. This part includes the system of Bata Export before 1945 too.

Keywords:

logistics, warehousing, packaking, material handling, purchasing, supplying, production, transport, logistics company

Motto bakalářské práce

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu – skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“

T. Baťa zakladatel

Poděkování

Za spolupráci při psaní bakalářské práce děkuji své vedoucí Ing. et Bc. Janě Bilíkové. Za metodickou a odbornou pomoc děkuji Mgr. Gabriele Končítíkové.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ POJMU LOGISTIKA	12
2 VZNIK, VÝVOJ A CÍLE LOGISTIKY	13
2.1 VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉ LOGISTIKY	13
2.1.1 První fáze	14
2.1.2 Druhá fáze	14
2.1.3 Třetí fáze	14
2.1.4 Čtvrtá fáze	15
2.1.5 Pátá fáze	15
2.2 CÍLE LOGISTIKY	15
2.3 KONKRÉTNÍ NÁPLŇ LOGISTIKY OBĚHOVÝCH PROCESŮ.....	17
2.3.1 Skladování.....	17
2.3.2 Balení	19
2.3.3 Manipulace s materiálem	20
2.3.4 Nákup	21
2.3.5 Zásoby – řízení zásob	22
2.3.6 Doprava	23
3 LOGISTIKA PODNIKU	29
3.1 LOGISTICKÁ ČINNOST PODNIKU	29
3.2 LOGISTICKÁ KONCEPCE PODNIKU	30
3.3 ORGANIZACE LOGISTIKY PODNIKU	31
4 POSLÁNÍ, CÍLE A STRATEGIE PODNIKU PRO 21. STOLETÍ	32
5 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ.....	34
5.1 HISTORICKÝ VÝZKUM.....	34
5.2 ZKOUMÁNÍ DOKUMENTŮ	34
5.2.1 Typ dokumentu	35
5.2.2 Vnější znaky dokumentu.....	35
5.2.3 Blízkost dokumentu	35
5.2.4 Původ dokumentu.....	36
5.3 DOKUMENTY A FYZICKÁ DATA	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BAŤA.....	38

6.1	HISTORICKÝ ROZVOJ FIRMY BAŘA.....	38
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY BAŘA	41
6.3	ŘÍZENÍ FIRMY BAŘA	42
6.4	OBUVNICKÁ VÝROBA	43
6.4.1	Organizace obuvnické výroby.....	44
6.4.2	Proudová výroba.....	45
6.5	NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ	47
6.5.1	Dodavatelé.....	48
6.5.2	Sklady.....	48
6.6	ZÁSOBOVACÍ ODDĚLENÍ	49
6.7	BALENÍ ZBOŘÍ.....	50
7	DOPRAVA	52
7.1	VÝVOJ EXPORTU FIRMY BAŘA	53
8	VYUŽITÍ ODKAZU TOMÁŘE BATI ZAKLADATELE.....	57
8.1	VÝROBNÍ SYSTÉM TOYOTA	58
8.2	KYOCERA	59
8.3	FOSFA, A.S.....	59
8.4	TESCOMA, A.S.	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Předložená bakalářská práce se věnuje studiu oblasti logistiky v Systému řízení Baťa. Toto téma jsem si zvolila z několika důvodů. Prvním důvodem je fakt, že osobnost Tomáše Bati podnikatele a jeho podnikatelská filozofie může naší fakultě (Fakultě logistiky a krizového řízení) poskytnout více, než pouhý název pro univerzitu, jejíž součástí je naše fakulta. Druhým důvodem, který mne vedl k volbě tohoto tématu je neustále rostoucí zájem o Systém řízení Baťa a jeho aplikaci v současném podnikatelském prostředí, jehož je logistika nedílnou součástí.

Možnost využití poznatků o logistice v Systému řízení Baťa je podmíněn znalostí současného teoretického vymezení této vědní disciplíny. Toto vymezení je obsaženo v teoretické části práce. Teoretická část práce se věnuje vymezení základních pojmů logistiky, vzniku a vývoji logistiky jako vědní disciplíny, dále konkrétní náplň logistiky oběhových procesů a je obohacena o logistiku v podniku.

Praktická část práce přináší popis logistiky v Systému řízení Baťa na základě výzkumné metody analýzy historických dat. Tuto metodu jsem využila zejména při výzkumu archivních dokumentů, které se k tomu tématu vztahují. Ke svému studiu jsem využila archiv Klubu absolventů Baťovy školy práce a Nadace Tomáše Bati, oba tyto archivy jsou uloženy ve Vile Tomáše Bati. Můj výzkum podpořily také archivní materiály, které jsou v soukromých sbírkách pamětníků doby, kteří zažili fungující Systém řízení Baťa do roku 1945. Praktická část je zpracována na základě primárních zdrojů, nejedná se tedy o analýzu již publikovaných dat, ale o studium archivních dokumentů. Předmětem výzkumu byly dokumenty obecné povahy, které ve své době podporovaly fungování firmy Baťa – zápisy z porad, dokumentace stavebního, exportního a dopravního oddělení firmy Baťa, dobový denní tisk apod.

Tomáš Baťa vybudoval naprosto ojedinělý logistický systém, který neměl ve své době obdoby a pro současné podnikatelské prostředí může být velkou inspirací. Logistický systém firmy Baťa patřil mezi nejmodernější ve své době, jeho rozvoj byl zapříčiněn nejen velkou láskou Tomáše Bati k inovacím a rozvoji, ale také strojům. Není tedy k podivu, že logistika ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 (v tomto roce byla firma znárodněna) se vyvíjela velmi nadčasově a využívala nejmodernější způsoby. Tomáš Baťa podporoval rozvoj železniční tratě napříč celou tehdejší republikou, rozvoj letecké dopravy, lodní dopravy

a bezesporu také silniční. Tomáš Baťa zakladatel řekl: „*Naším mořem je vzduch.*“ tento citát vyjadřuje jeho velkou náklonost k letecké dopravě, ve které spatřoval nové možnosti logistiky.

Cílem bakalářské práce je analyzovat oblast logistiky Tomáše Bati zakladatele v celkové jeho podnikatelské filozofii.

O Tomáši Bati zakladateli a jeho podnikání bylo napsáno mnoho knih, ale žádná z nich nebyla uceleně věnována logistice, přestože právě logistika tvořila nedílnou součást Baťovy politiky. Cílem bakalářské práce je přinést nové komplexní informace o logistice Tomáše Bati zakladatele a nalézt možnosti využití v současnosti, neboť Baťovou tragickou smrtí se vývoj logistiky nezastavil, ale pod vedením jeho nevlastního bratra Jana Antonína pokračoval nadále.

Bakalářská práce přináší nové a některé doposud nepublikované informace o logistice v Systému řízení Baťa.

Osobnost Tomáše Bati a jeho podnikatelská filozofie je díky svojí nadčasovosti i v současnosti velkou inspirací nejen pro podnikatelské prostředí, ale také pro každodenní život jednotlivce. Úryvkem z jeho myšlenek je uvedena v některé z kapitol v praktické části práce, je tedy na každém z nás, co nás z myšlenek tohoto geniálního podnikatele osloví nejbližší.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU LOGISTIKA

V poslední době se stále více hovoří o logistice v souvislosti s dopravou, obchodem a výrobou. Pojem logistika se původně používal v armádě a znamenalo řešení problémů zásobování vojsk, dopravy, ubytování, pohyb na bojišti a odsun raněných vojáků. Šlo tedy o to, aby se jednotky dostaly včas na požadované místo, aby byla zabezpečena bojeschopnost vojska. Později byla logistika převzata také do ekonomiky. [16]

V roce 1989, uplatněním tržních principů v naší ekonomice po nastoupení cesty demokratického rozvoje naší společnosti vyvolalo potřebu rychlého zavádění nového komplexního přístupu k plánování a k řízení oběhových a výrobních procesů, který se nazývá logistika. Předmětem logistiky je studium materiálových toků, které představují pohyb materiálů od dodavatelů, přes obchodní a výrobní podniky až k odběratelům, kteří sami zabezpečují obchodní, výrobní a specializované dopravní organizace. [4]

Obsahem logistiky je plánování, řízení, organizace a kontrola všech činností, které souvisejí s materiálovými toky. Zabezpečení tohoto úkolu je možné na základě získání, zpracování a přenosu informací o činnostech, které svým pohybem mezi jednotlivými subjekty vytváří informační toky. Logistika se nezaměřuje pouze na danou problematiku v rámci jednoho podniku, ale v širších souvislostech se zaměřuje na všechny výrobní činnosti spojené s uspokojováním potřeb odběratele dodavatelem. Logistika si tedy komplexně všimá činností dopravních, výrobních, zasílatelských, taktéž i obchodních podniků a jejich vzájemných vazeb. [4]

Logistiku lze obecně definovat jako integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných toků a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, a od podniku k odběrateli. Dle Evropské logistické asociace lze logistiku definovat jako organizaci, řízení, plánování a výkon toku zboží, tedy nákupem a vývojem počínaje, distribucí a výrobou finálního zákazníka konče, tak aby při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích byly splněny všechny požadavky trhu. [16]

2 VZNIK, VÝVOJ A CÍLE LOGISTIKY

Pojem logistika, jejíž původ pochází z řeckého slova „logos“, můžeme přeložit jako slovo, rozum, řeč, pochopení ale i počítání. Avšak pochopení tohoto pojmu se postupně měnilo. Ve středověku byla logistika chápána jako praktické počítání s čísly a později byl tento pojem používán pro formální (matematickou) logistiku. První zmínění současného pojetí pojmu logistika se uplatnily na základě zabezpečení vojenských operací. Byzantský císař Leontos VI. na přelomu 9. a 10. století uvedl logistiku následovně: [4]

„Úkolem logistiky je sehnat prostředky na financování vojska, toto náležitě vyzbrojit a rozčlenit, vybavit jej obrannými a útočnými prostředky, starat se včasné a dostatečně o jeho potřeby a přiměřeně připravovat každý akt vojenského tažení. Což znamená propočítat prostor i čas, odhadnout správné území s ohledem na pohyby vojska a na odpor protivníka a pomocí těchto funkcí uspořádat a řídit pohyb vlastních bojových sil, tedy jedním slovem disponovat.“ [20, s. 13]

2.1 Vývoj hospodářské logistiky

Jelikož se logistika může zdát fenoménem posledních desetiletí, její prapůvod je mnohem starší. Potřeba organizace materiálových toků, zejména zásobování jednotlivých subjektů (obyvatelstva, armády, velkých stavebních děl, jako byla čínská zeď, pyramidy atd.) byla nezbytná nejprve v armádě, ve starověkém Řecku, Římě, Egyptě i Byzancii. Logistika jako vědní disciplína začala vznikat v 19. století jako vojenská teorie. Pojednání s názvem „Náčrt vojenského umění“ sepsal generál francouzského původu baron Antoine-Henri Jomini, ve které stanovil důstojníky, kteří budou zajišťovat služby jako dopravu vojsk, jejich zdravotnické zabezpečení, ubytování, stravování, infrastrukturu, zásobování, popřípadě další služby, které by měly zabezpečit bojeschopnost vojsk. S odstupem času byly Jominiho myšlenky uplatněny u vojenského námořnictva USA. [17]

Mezinárodní organizace NATO vytvořilo svoji definici logistiky zahrnující vývoj, skladování, konstrukci, přepravu a překládku vojenské techniky a materiálu, opravy a údržbu vojenské techniky, zřizování, provoz a rušení zařízení vojenských staveb, zdravotnické zabezpečení a přepravu osob. Důležitost logistiky se v moderních dějinách ukázala naplno během 2. světové války, kdy válečnou frontu bylo nutno zásobovat zbraněmi, střelivem, potravinami a lidmi. Po 2. světové válce, kdy došlo k transformaci vojenské logistiky

do ekonomiky, vznikla hospodářská (podniková) logistika, která poté prošla bouřlivým vývojem až po integrované logistické systémy a jejich řízení. Vývoj hospodářské logistiky, je taktéž někdy nazýván jako podniková logistika nebo mikrologistika, která se vyvíjela v následujících etapách: [17]

2.1.1 První fáze

V 50. letech minulého století v USA přešla logistika do obchodu, jako snaha o snížení nákladů firem při přechodu vojenské výroby na mírovou. Za situace trhu výrobce, relativně úzkého sortimentu a velkých výrobních sérií se logistika omezovala na distribuci. Praxe byla ovládána duchem marketingového a obchodního přístupu, kdy převládaly problémy obchodních operací s hotovými výrobky; projevovala se nedostatečná výše, neadekvátní struktura a rozmístění zásob; celkové náklady se začaly používat k posuzování efektivnosti procesů a jejich reorganizaci. [17]

2.1.2 Druhá fáze

V 70. letech minulého století se v důsledku hospodářské recese a sílící mezinárodní konkurence zhoršily výsledky podniků vlivem zvýšení úrokové míry na kapitálovém trhu a jejich strategie snižování nákladů obrátila pozornost k zásobám. Ukázalo se, že podniky mají velké množství kapitálu a k řešení problému nadbytečných zásob se používaly metody predikce výše zásob, matematické optimalizační metody a matematicko-statistické metody. V podnicích se tedy logistika postupně rozšířila z distribuce i na zásobování a pronikla do řízení výroby.

2.1.3 Třetí fáze

Nepřetržitý vývoj společnosti probíhal až do konce 70. let minulého století, avšak poté nastal vývoj nepravidelný či diskontinuální. V celosvětovém měřítku se společně s globalizací trhu měnila i povaha klasické konkurence na megakonkurenci a úroveň logistických služeb se stala nástrojem strategického významu v konkurenčním boji. V 80. letech minulého století na základě příchodu éry PC a decentralizovaných počítačových sítí nastal skok v kvalitě počítačového vybavení. Poprvé bylo možno v podniku analyzovat průtok materiálů, surovin, dílů, hotových a nedokončených výrobků. [17]

2.1.4 Čtvrtá fáze

Na základě integrace podnikových funkcí výroby, zásobování, vývoje a distribuce, docházelo v podnicích k utváření ucelených logistických řetězců a k propojení zákazníků s dodavateli. V podnicích probíhal taktéž reengineering, kdy jeho hlavním cílem bylo posílit konkurenceschopnost podniků, a to prostřednictvím logistické koordinace a synchronizace procesů. [17]

2.1.5 Pátá fáze

Otázkou blízké budoucnosti je, že integrované logistické systémy budou postupně optimalizovány. Jedná se však o složitý problém systémového charakteru, kdy k jeho úspěšnému zvládnutí je zapotřebí vytvořit předpoklady v oblasti počítačové integrace, včetně simulačního softwaru pro podporu rozhodování, elektronické výměny dat (EDI) atd. Taktéž jedním z předpokladů bude i uzavírání strategických aliancí mezi podniky, zákazníky, dodavateli logistických služeb a dodavateli hmotného zboží. [17]

2.2 Cíle logistiky

Stanovení logistických cílů podniku je prvním krokem v procesu logistického řízení. Tyto cíle vycházejí z podnikových cílů, které lze vyjádřit explicitně na základě specifických přání, jako např. zvyšování zisků, dosažení vedoucí pozice na trhu, péče o pokračování růstu společnosti nebo získání podílu na trhu EU. K dosažení podnikových cílů by mělo směřovat vše, do čeho se společnost zapojí i všechny aspekty jejího podnikání. Prostřednictvím podnikového plánu činnosti se provádí předávání cílů a strategického směru společnosti napříč celou její organizační strukturou. Tento globální plán lze rozdělit do dílčích plánů, které jsou vhodné pro jednotlivé oblasti, jako např. pro logistiku, výrobu a marketing. Potřebu provádět specifická rozhodnutí jsou náplní těchto dílčích plánů. K těmto rozhodnutím budou v logistice patřit např. volba druhu dopravy, umístění skladů, výběr zásobovací strategie atd. Logistika má pro stanovení cílů široce definovaná optimalizační kritéria. V oblasti podnikové logistiky hlavním cílem bývá většinou uspokojení potřeb zákazníků nebo zlepšení či posílení služeb zákazníkům, kterého lze dosáhnout při plnění dílčích cílů, především výkonového a ekonomického charakteru. [23]

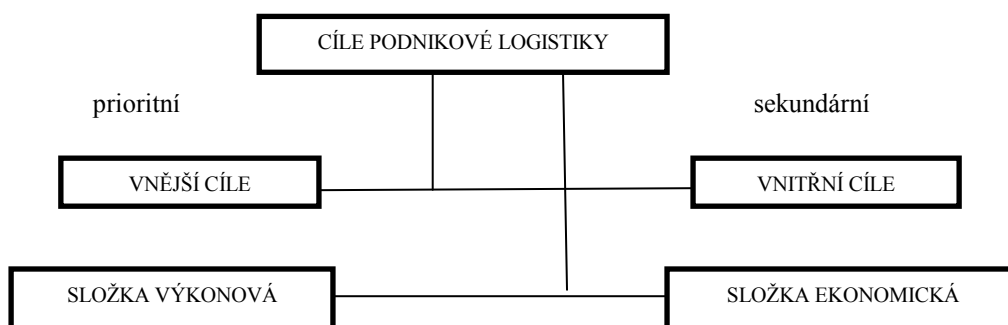
Výkonové cíle představují zabezpečení požadované úrovně služeb tak, aby požadované zboží či materiál bylo ve správném množství, druhu, jakosti, na správném místě, ve správný čas. **Ekonomické cíle** představují zabezpečení těchto služeb s optimálními náklady. Jejich vyšší úroveň dává v praxi naději na větší zájem zákazníků, avšak současně zvyšuje náklady, které působí na zákazníky opačně.

Rámcové cíle logistiky představují zabezpečení trvalého uspokojení potřeb zákazníků prostřednictvím služeb a dodávek na požadované úrovni při minimalizaci či optimalizaci celkových nákladů.

Dílčí cíle mohou být např. dosažení požadovaného stavu systému, jeho optimální struktury, jeho vztahu k okolí nebo takového chování, které vede k dosažení určitého výstupu, k plnění určité funkce nebo k minimalizaci nákladů. [23]

Logistickými způsoby řešené v moderním podniku podpořil zvyšující se tlak konkurence, vyčerpané možnosti snižování nákladů ve výrobě, zkrácené životní cykly výrobků a zvyšující se nároky na kvalitu ze strany poptávky. Z tohoto důvodu lze charakterizovat následující **základní cíle logistiky**:

1. Optimalizace dílčí části logistických řetězců pro zvýšení konkurenceschopnosti, pro zvýšení flexibility a kvality se zvýšeným prospěchem pro zákazníky. Tyto cíle jsou zaměřeny na zvýšení či udržení prodeje a podílu na trhu. Jde zejména o pružnost a spolehlivost dodávek, krátké dodací termíny apod. Tyto cíle označujeme jako vnější logistické cíle.
2. Systematické přezkoušení mezipodnikových a vnitropodnikových toků materiálů a pohybů zboží za účelem identifikace racionalizačních potenciálů až ke snížení nákladů. Tyto cíle můžeme označit jako vnitřní logistické cíle. [23]



Tab.1 Dělení a priorita cílů logistiky [19]

Logistika má nejen poukázat na potenciál vedoucí ke snižování a využití nákladů, ale také jako důležitou cílovou veličinu, která sleduje zvyšování kvality zaměřené na zákazníka.

Mezi nejdůležitější cílové veličiny při zavádění logistiky jsou následující:

- redukce skladových zásob,
- redukce společných nákladů,
- redukce průběžných časů,
- zvýšení flexibility,
- zvýšení produktivity,
- zlepšení dodavatelské připravenosti,
- zlepšení dodržování termínů,
- zkrácení dodacích časů,
- zkrácení času určeného na zpětné opatřování. [23]

2.3 Konkrétní náplň logistiky oběhových procesů

Náplní logistických oběhových procesů je integrální řízení všech komponent tohoto oběhového procesu. Je tím zejména myšlena doprava, skladování, balení, řízení zásob, manipulace s materiálem, distribuce, ale také informační, komunikační a řídicí systémy. [10]

2.3.1 Skladování

Skladování patří mezi nejdůležitější části logistického systému. Zabezpečuje uskladnění produktů (např. hotových výrobků, surovin, dílů) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a spotřeby. Skladování poskytuje informace o podmínkách, stavu a rozmístění skladových produktů. Sklady umožňují překonat prostor i čas. Plynulost výroby zajišťují výrobní zásoby. Plynulé zásobování obyvatelstva zajišťují zásoby obchodního zboží.

Mezi základní tři funkce skladování patří: [2]

a) Přesun produktů:

- Příjem zboží – vybalení, vyložení, kontrola zboží, překontrolování průvodní dokumentace, aktualizace záznamů,

- Transfer či ukládání zboží – uskladnění, přesun produkt do skladu,
- Kompletace zboží podle objednávky – přeskupování produktů dle požadavků zákazníka,
- Překládka zboží (cross-docking) – od místa příjmu zboží do místa expedice,
- Expedice zboží – kontrola zboží dle objednávek, zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku. [2]

b) Uskladnění produktů:

- Přejícné uskladnění – uskladnění nutné pro doplňování základních zásob,
- Časově omezené uskladnění – týká se nadměrných zásob (nárazníkové zásoby). [2]

c) Přenos informací:

- Přenos informací se týká stavu zboží v pohybu, stavu a umístění zásob, využití skladových prostor, vstupních a výstupních dodávek, personálu a zákazníků.
- Technologie čárových kódů usnadňuje evidenci materiálu a zboží na skladě. Informace o daném druhu materiálu či zboží se zobrazí po odečtení čárového kódu. Při výměně dat hrají důležitou úlohu osobní počítače. Informační systémy zkvalitňují, zefektivňují a urychlují přenos informací, které jsou potřebné k zajištění všech funkcí skladování.

Existují dva základní typy zásob, které potřebuje podnik uskladnit:

- **suroviny, díly a součástky** (tzv. fáze zásobování – fáze vstupu materiálu do podniku),
- **hotové výrobky** (tzv. fáze distribuce – fáze výstupu materiálu z podniku). [18]

Kromě dvou uvedených typů zásob má výrobní podnik většinou ještě **zásoby zboží ve výrobě a zásoby materiálu, které jsou určeny k likvidaci nebo recyklaci**. V současnosti jsou u většiny podniků pečlivě sledovány a představují jen malý podíl z celkových zásob.

Podniky udržují zásoby ve skladech z některých následujících důvodů:

- podpora podnikové strategie v oblasti zákaznického servisu,

- podpora programů JIT u zákazníků a dodavatelů,
- reakce na měnící se podmínky na trhu,
- snaha o dosažení úspor ve výrobě a nákladů na přepravu,
- snaha poskytnout zákazníkům komplexní sortiment produktů,
- snaha o udržení dodavatelského zdroje,
- uskladnění materiálů, které mají být recyklovány nebo zlikvidovány,
- využití nákupů do zásoby nebo množstevních slev, atd. [18]

Stále více se využívají sklady jako průtokové body, nikoliv jako místa „úschovy". V některých případech se funkce úschovy produktu dokonce obcházejí, neboť ve zvýšené míře podniky nahrazují zásoby informacemi, nakupují v menším množství a používají sklady jako konsolidační body, aby zvýšily úroveň servisu a získaly výhodnější přepravní sazby. [18]

2.3.2 Balení

V úzké souvislosti je balení spjato s nákupem a dopravou. Vhodně zvolené obaly mohou zlepšit úroveň zákaznického servisu, zefektivnit manipulaci se zbožím a snížit náklady. Taktéž ovlivňují stupeň vytižení skladu. Balení je v podniku spjato s marketingem a logistikou. Jeho hlavní funkcí z pohledu logistiky je uspořádání, identifikace a ochrana výrobků. [18]

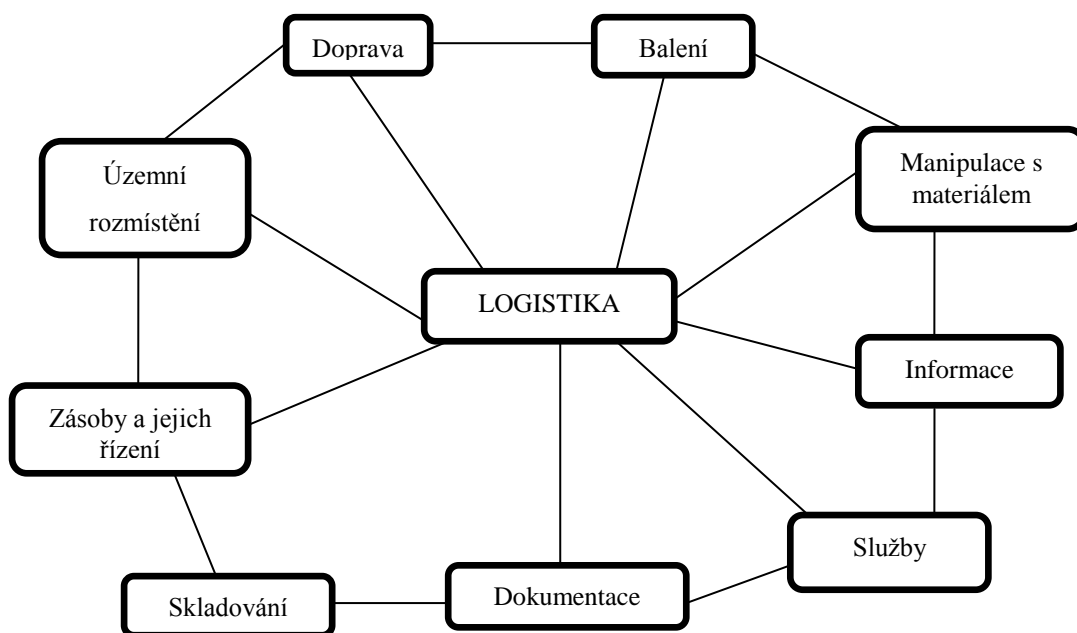
Obal/balení v rámci vykonávání této funkce zabírá obvykle dodatečný skladový prostor a přidává zboží na váze. Při balení se průmysloví uživatelé snaží využívat různých výhod, které poskytují moderní balící techniky a současně nevýhody balení minimalizovat, kterými zejména jsou dodatečný prostor a váha. [10]

Obal především chrání výrobek před poškozením vnějšími vlivy a ztrátou a uzavírá výrobek před vlastním přemístěním z místa na místo. Hromadné výstupy výroby se při balení rozdělují na spotřebitelsky vhodnější množství a jednotlivé velikosti se sjednocují. Obal by měl usnadňovat komunikaci použitím různých symbolů a umožňovat co nejsnazší použití výrobku. [2]

Z hlediska marketingu obal poskytuje zákazníkovi informace o výrobku a podporuje prodej výrobku pomocí svého barevného provedení nebo formy. Obal je považován za tzv. „němého prodavače" a je taktéž posledním pojítkem mezi podnikem a jeho zákazníky. Co se týče o nákupu určitého výrobku, se spotřebitelé obvykle rozhodují na základě jeho image – obchodní značkou, barvou a provedením. [10]

2.3.3 Manipulace s materiálem

Manipulace s materiálem je dalším článkem logistické činnosti. Manipulační zařízení spojené s kapitálovými investicemi bývají pro podnik jedny z hlavních. Systémový přístup je nezbytný při plánování a realizaci manipulace s materiálem. Skladování určuje, kolikrát bude potřeba s materiálem manipulovat, na výběr manipulačních metod má vliv kupované množství. O zařízení se rozhoduje na základě druhu obalu, které bude použito k manipulaci a stanovuje se i časová náročnost. Prostorové uspořádání manipulačního zařízení a pomocné vybavení pak ovlivňuje způsob dopravy. Pro zlepšení produktivity a zefektivnění manipulace s materiálem v této oblasti se používají progresivní technologie, zejména automatické uskladňování, pásové dopravníky, zařízení na vyzvedávání kusových položek, vyhledávání zboží, snímací systémy či roboty. Klasická manuální neautomatizovaná zařízení přesto však neztrácejí na významu. [2]



Obr. 1 Znárodnění logistického systému [4]

2.3.4 Nákup

Každý podnik je spojený s jinými hospodářskými jednotkami, a to dvojitým způsobem. Na **nákupním trhu** jako subjekt poptávky po peněžním kapitálu a po výrobních faktorech (práce, materiál, hmotný investiční majetek) a na **odbytovém trhu** jako subjekt, který nabízí zboží a služby. Nákup veškerého zboží a služeb, které podnik potřebuje k realizaci obchodního či výrobního procesu, patří mezi základní funkce podniku, tzn. k oblastem hlavní činnosti podniku. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, jejichž cílem je získání prostředků, které podnik používá k realizaci stanovených cílů. [9]

V každém podniku jsou k dispozici minimálně tři místa nákupu:

- finančnímu oddělení podniku přísluší pořízení finančních prostředků (pořízení kapitálu),
- prostřednictvím nákupního (zásobovacího) oddělení se uskutečňuje nákup materiálu (materiálů, surovin, komponent) zboží a nářadí.
- úkolem personálního oddělení je přijetí a příprava pracovních sil.

Základní funkcí nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů materiálem, surovinami a výrobky, a to v požadovaném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

V souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti pro dosažení tohoto cíle se přepokládá:

- pro uspokojování potřeb systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje,
- pro řízení nákupního procesu vytvářet a zdokonalovat informační systém,
- systematicky zabezpečovat organizační, personální, metodický a technický rozvoj jak hmotných, tak řídicích procesů,
- systematicky sledovat a řídit stav zásob a co nejefektivněji zabezpečovat jejich využití,
- systematicky zajišťovat odpovídající kvalitu materiálových prvků,
- včas a co nejpřesněji identifikovat předpokládané budoucí potřeby materiálových prvků, atd. [9]

2.3.5 Zásoby – řízení zásob

Jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit je zásobování. Zásobování zajišťuje hmotné i nehmotné výrobní činitele. Zásoby mají pro podnik jak pozitivní, tak i negativní význam. Negativní především spočívá v tom, že spotřebovávají práci a prostředky, váží kapitál a nesou s sebou riziko nepoužitelnosti, neprodejnosti nebo znehodnocení. Na druhou stranu zásoby řeší místní, kapacitní, časový a sortimentní nesoulad mezi výrobou a spotřebou, kryjí různé nepředvídané výkyvy a zajišťují plynulost výrobního procesu. Zásoby představují nákladnou a velkou investici. Jejich kvalitním řízením lze dosáhnout jak zlepšení návratnosti investic, tak i Cash-Flow. Předmětem řízení jsou prakticky všechny výrobky, suroviny, polotovary, procházející podnikem. Cílem řízení stavu zásob je předvídat dopad podnikových strategií na stav zásob, zvyšovat rentabilitu podniku a minimalizovat celkové náklady logistických činností při uspokojování požadavků na zákaznický servis. Rentabilita může být zvyšována buď zvýšením prodeje, nebo snižováním nákladů. Snižování nákladů, které jsou spojené se zásobami, je možné dosáhnout např. snížením počtu urychlených dodávek a nevyřízených objednávek, přesnějším prognózováním poptávky, odstraněním mrtvých zásob, kvalitnějším plánováním zásob, apod. [2]

Udržování nadnormativních zásob bývá častým problémem zásobování. Rentabilitu podniku snižuje nadměrná hladina zásob, a to dvojnásobně. Jednak se zvyšuje celkové jmění o částku vázanou v zásobách a za druhé se snižuje čistý zisk o hotovostní náklady spojené s udržováním zásob (skladování, poškození, pojištění). To zejména snižuje obrátku jmění, jehož výsledkem je snížení výnosnosti čistého jmění. Jestliže podnik chce objednávat menší množství zásob a potřebuje zjistit, jaký to bude mít důsledek na rentabilitu podniku, musí porovnat zvýšené náklady na objednávání a přepravu s úsporami v nákladech na udržování zásob. S tím souvisí logistika s nejnižšími celkovými náklady.

Je to stav, kdy se součet následujících logistických nákladů minimalizuje:

- Náklady na udržování zásob
- Náklady na vyřizování objednávek a informatiku
- Množstevní náklady
- Skladovací náklady
- Přepravní náklady [2]

Avšak současně musí být dosaženo stanovené úrovně zákaznického servisu. Jak již bylo uvedeno, prioritní se stává požadovaná úroveň logistických služeb a ve spojitosti s jejich dosažením hovoříme o optimálních logistických nákladech, než o nejnižších nákladech. Dosažení optimálního vztahu mezi úrovní zákaznického servisu a náklady na udržování zásob vyžaduje komplexní a nepřetržité plánování, které závisí na dostupnosti informací. Ke zkvalitnění řízení zásob dochází tehdy, má-li management k dispozici relevantní informace, které jsou použitelné při plánování strategie zásob. Integrovaný a automatizovaný logistický informační systém snižuje možnost vzniku časových zpoždění a mylných zpráv.

Prognózování pravděpodobného nákupu jednotlivých typů produktů je velmi důležitou součástí procesu řízení. Pomocí pohovorů či dotazníků se může provádět průzkum záměrů kupujících. Avšak tato metoda je poměrně nejistá a nákladná. Kvalifikované odhady jsou další metodou, tzn. názory příslušných expertů. Budoucí prodeje lze plánovat i na základě údajů o prodeji minulých. Přesnost předpovědí může být zlepšena na základě toho, že management provádí prognózu na vyšší úrovni a tato předpověď se pak rozkládá směrem dolů na základě minulého vývoje prodeje. [2]

2.3.6 Doprava

Dopravu lze definovat jako lidskou činnost, která vede k cílevědomému a ekonomicky zdůvodněnému přemístování věcí a osob k uspokojování potřeb přemístění. [22]

Doprava je v logistice nositelem hmotného toku. I když se různé logistické technologie v souladu s principy logistického reengineeringu snaží do určité míry eliminovat hmotné toky, pokaždé nakonec zůstane rozpor mezi místem existence vyrobeného hmotného statku a místem jeho spotřeby. Avšak tento rozpor musí doprava nakonec překonat. Jedná-li se o dopravu na přepravním řetězci logistického systému, hovoříme o **logistické dopravě**. Logistická doprava vykazuje určité specifické rysy:

- vytvářením funkčních modelů obsluhy sama sebe optimalizuje především na základě využitelných heuristických i exaktních optimalizačních metod.
- v logistickém systému plní potřebu přemístění tak, aby synergický efekt byl vytvářen v nákladové oblasti; tzn., že se doprava chová jako činnost organicky včleněná do integrovaného systému a ne jako ryze komerční činnost.

Dopravu členíme podle fáze, ve které v logistickém systému působí:

- meziperační – je často substituována manipulačními systémy. Je často prováděna na krátkou vzdálenost jen v rámci jedné dílny nebo jednoho závodu;
- oběhová – realizuje se po dokončení finálního výrobku v obchodní logistice, zpětné logistice, případně v distribučních procesech.
- technologická – mezi jednotlivými fázemi výroby, dosahuje často značné přepravní vzdálenosti při aplikaci systémů kooperace a specializace výroby. [22]

V oběhových procesech lze dopravu charakterizovat jako systém se silnými iniciačními účinky na integrovaně řízený logistický systém či na celý oběhový proces tak, že lze dopravu optimalizovat:

- celkové náklady logistického systému v synergickém efektu,
- řadu navázaných činností na logistickém řetězci. [22]

Teorie logistiky uvádí dvě hlavní logistické technologie, jimiž se na logistickém řetězci realizuje ekonomická intenzifikace dopravy:

- **Technologie centralizace skladů** – jsou k vhodným dopravním systémům přimknuty tak, že i když objem dopravní práce vzroste, minimalizují se celkové náklady, které tvoří ve skladovém hospodářství kapitálové náklady, zejména na odpisy zařízení, na udržování zásob a náklady na mzdy vyššího počtu zaměstnanců mzdy, potřebného pro provozování plošně rozptýlených menších skladů.
- **Technologie předem stanovených dodávek v množství a v čase** – často označovaná jako technologie Just in Time (JIT). Je typickým případem systémového přístupu, který je založený na kvalitní kapacitní a spolehlivé dopravě. Především se uplatňuje ve fázích výroby, kdy se na základě tohoto způsobu dodávají komponenty a materiály pro navazující fáze výroby prakticky bez zásob. [21]

Pojem **logistická obsluha území lze definovat** jako obslužnou činnost potřebnou k zásobování jak obyvatel, tak i malého a středního podnikání, které nevytvářejí směrově uspořádané, hromadné zásilky. Logistická obsluha území je však jedním ze základů zaměstnanosti v regionech. [21]

V nedávné minulosti bylo nutné tento problém řešit globálně v řadě států od vyspělých po méně rozvinuté státy.

V zásadě vznikly dva problémy:

- řešit obsluhu velkých měst, ve kterých se objevuje spousta omezení pro rozvoj dopravních systémů z důvodu jednak řady dopravních omezení, které vznikly městskou zástavbou a z důvodu jednak ochrany životního prostředí,
- řešit obsluhu oblastí, které na základě analýzy produkce a spotřeby v malém a středním podnikání inklinují k určitému hospodářskému centru. [21]

Byly vyvinuty dvě technologie, které řeší uvedené problémy:

- **Technologie Gateway** – řeší otázky obsluhy měst.
- **Technologie Hub and Spoke** – řeší logistickou obsluhou území, která inklinuje k určitému hospodářskému centru. Technologie je založena na existenci logistického centra, do kterého jsou napojeny dva dopravní systémy: systém vnitřní dopravy (zabezpečuje dopravní obsluhu zákazníků uvnitř regionu) a systém vnější dopravy (komunikace s vnějším světem: s velkými dodavateli zásilek pro region, dalšími obdobnými centry). [21]

Doprava jako intenzifikační faktor logistických řetězců:

Pokud bychom měli analyzovat působení dopravy v logistickém systému z hlediska intenzifikace, je nezbytné vycházet ze dvou rovin, a to z roviny vnitřního vývoje dopravy a z roviny jejich vnějších vazeb. Doprava jako lidská činnost slouží k uspokojování hmotných statků a přemísťování lidí. Doprava uskutečňuje přemísťování hmotných statků v každé ze tří fází reprodukčního procesu, přičemž:

- Ve sféře oběhu doprava uspokojuje přemísťování potřebné k uskutečnění ekonomického oběhu – procesů směny zboží – aniž by se stala jeho součástí (její průběh produkcí pohybů pohybu hmotných toků tak časově a věcně slouží výrobě a spotřebě).
- Ve sféře spotřeby doprava uspokojuje potřeby přemísťování výrobků, které vstoupily do spotřeby v případě, že spotřebitel změní své místo spotřeby a na základě přemístění hmotných statků se mu uskutečňuje jejich další spotřeba.

- Ve sféře výroby doprava uspokojuje potřeby vyvolané technologií, dělbou činností a zejména specializací a kooperací výroby mezi jednotlivými fázemi výroby, až do finálního výrobku. [22]

Doprava uskutečňuje přemístování lidí ve dvou rovinách, a to:

- ve sféře spotřeby, kde zejména uspokojuje osobní potřeby jednotlivců.
- dopravou pracovní síly do pracovního procesu nebo z pracovního procesu,

Jak již bylo uvedeno cílem logistiky na všech úrovních je maximalizovat efektivnost oběhových procesů. Avšak k tomu je nutné, aby byl vytvořen řídicí systém, který vedle řízení technologických procesů v jednotlivých činnostech oběhového procesu optimalizuje celkový efekt oběhového procesu. Takový systém nazýváme jako logistický a **dopravní systém**, vyhovující logistickému řízení oběhových procesů, jako **dopravu logistickou**. [22]

Kapacita nabídky logistické dopravy je ovlivněna především:

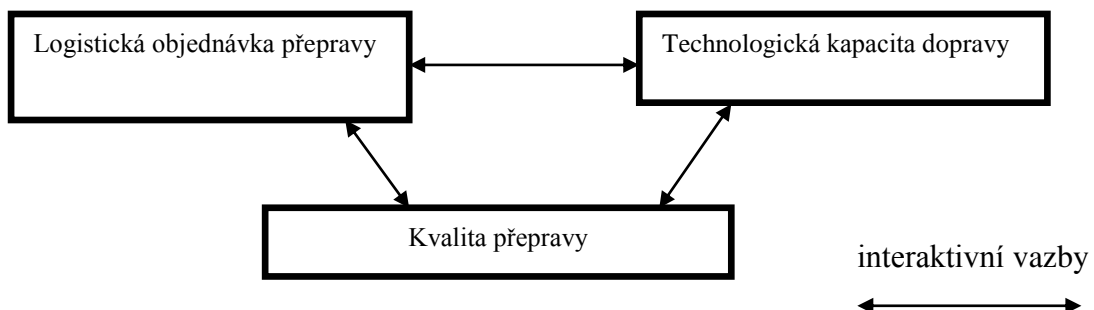
- kapacitou dopravních prostředků,
- kapacitou stabilních prostředků využívaných logistickou dopravou (dopravních uzlů dopravního systému, dopravních cest, dopravních systémů atd.),
- optimální technologií dopravního procesu, využívající danou technickou základnu,
- souladem kapacit dopravních prostředků, dopravních cest a dopravních uzlů.

Takto definovanou nabídku kapacity logistické dopravy označujeme jako **technologickou kapacitu dopravy**. V logistickém systému bude dopravní soustava funkční, budou-li při dokonalé funkci informačního systému ve vzájemné proporcionalitě tři faktory. Vazby mezi těmito faktory mají interaktivní charakter, znamená to tedy, že:

- **Logistická objednávka dopravy:**
 - určuje kvalitativní úroveň přepravy, která zpětně ovlivňuje technologickou kapacitu dopravy,
 - podle popsané metodiky interakcí mezi kvalitativními charakteristikami dopravy a afinitou přepravovaného zboží, klade důraz na technologické kapacity dopravní soustavy rozložené na jednotlivé druhy dopravy. [22]

- **technologická kapacita dopravy:**
 - je-li předem dána kvalita přepravy, ovlivňuje logistickou objednávku dopravy, neboť dostatečně vysoká technologická kapacita dopravy může při stanovené kvalitě snižovat až minimalizovat potřeby kapacit ostatních činností oběhového procesu, zejména manipulace a skladování,
 - jsou-li logistická objednávka dopravy i technologická kapacita dopravy determinovány, je kvalitní úroveň přepravy omezena.
- **kvalita přepravy:**
 - s ohledem na to, že produkt dopravy není skladovatelný, lze charakterizovat vznik nároků na dopravu jako stochastický, který je ovlivňován řadou faktorů dynamického i statistického charakteru, je nezbytné pro vyšší kvalitu přepravy zabezpečovat větší rezervy technologické kapacity, avšak v opačném případě omezuje nabídku (logistickou objednávku přepravy). [22]

Všechny uvedené interakce vymezují potřeby rozvoje dopravy v oběhových procesech, přičemž současně z jejího rozvoje dávají nové možnosti hodnocení efektů, ale i získávání zdrojů pro svůj rozvoj, neboť čím větší efekty přináší doprava v oběhových procesech jak v národohospodářské tak v podnikové sféře, tím lze v zájmu obou sfér vkládat do jejího rozvoje větší prostředky. Z hodnocení uvedených interakcí pak vyplývá, že doprava v oběhových procesech je systém utvářený, ale i utvářející. Rozvoj technologické kapacity dopravy ve vazbě na logistickou objednávku dopravy a kvalitu přepravy ovlivňuje dynamiku rozvoje výrobních struktur, ale i rozvoj regionů. [22]



Obr. 2 Vazby mezi jednotlivými faktory dopravní soustavy [21]

Funkce dopravy v logistice:

Doprava je souhrnem všech činností, jímž se uskutečňuje pohyb (plavba, let, jízda atd.) dopravních prostředků po dopravních cestách a přemísťování osob nebo materiálu dopravními prostředky či zařízeními. Doprava představuje technické prostředky a činnosti, které jsou určeny pro přepravu osob a nákladů. [17]

Doprava umožňuje propojení jednotlivých částí logistického systému, (tj. vytváření logistických řetězců). Logistická funkce dopravy je základním prvkem celého logistického řetězce, probíhající od dodavatele surovin až po konečného zákazníka.

K překonání prostorových vzdáleností slouží **doprava materiálu a zboží**. Zpravidla se rozlišuje na:

- **Vnitropodniková doprava** – slouží k přepravě materiálu uvnitř podniku (např. od vstupu zboží do skladu, ze skladu do výroby, od konečné montáže k expedici).
- **Mimopodniková doprava** (veřejná i neveřejná) – uskutečňuje se od dodavatele do podniku a z podniku k odběrateli (zákazníkovi).

Požadavky na trhu musí být výchozím bodem pro plánování dopravních systémů, ze kterých pak vyplývají dopravované náklady (dpravované zboží, materiál, výrobky). Volbu dopravních prostředků má smysl provádět tehdy, provede-li se předem výběr dopravních zařízení. Dopravní prostředky zahrnují veškerá technická zařízení, na základě kterých se mohou přímo nebo nepřímo přemísťovat materiály. Dopravní zařízení jsou taktéž výchozím bodem pro plánování skladovacích systémů a přípravných pohotovostních ploch ve výrobě. **Dopravní logistika** je aplikací logistického přístupu na řízení pohybu zásilek po dopravní síti počínaje převzetím od odesílatele až po předání příjemci. Dopravní logistika synchronizuje, koordinuje a optimalizuje pohyby zásilek po dopravní síti (od vstupu až po výstup), a to za účasti jednoho nebo několika druhů dopravy (multimodální, kombinovaná doprava). Dopravní logistika představuje v širším pojetí **integrované řízení materiálového toku** od dodavatele surovin přes distribuční a výrobní organizace až ke konečnému spotřebiteli. [17]

3 LOGISTIKA PODNIKU

V hospodářské sféře mělo pojetí podnikové logistiky svůj význam zejména pro rychlou integraci všech podnikových procesů spojených s hmotným a nehmotným tokem produktů do speciálních podnikových útvarů potažmo i do jednoho speciálního oboru. Hlavní přínosy z uplatnění logistiky vznikaly z titulu specializace pracovníků, činností, prostředků, dále z titulu efektivního tlaku na využití informací a postupů, ale i z koordinace činností. Základním omezením tohoto pojetí bylo na podnikovou sféru s výjimkou outsourcingu některých logistických činností, popř. integrace a zárodky mezipodnikové kooperace. [23]

Nástup globalizace spolu s prudkým rozvojem komunikace a informatiky, vedl k tomu, že restrukturalizace se měnila ve stále se zrychlující proces. To znamená, že hmotné a nehmotné toky se mění a to tak, že se jim logistické procesy musí neustále efektivně a pružně přizpůsobovat. Nositelem těchto procesů se stává soubor provozů v podobě síťových podnikových struktur nebo řízené integrační uskupení z jednoho logistického centra. Logistiku můžeme taktéž chápat jako zásadní prvek změn nabídkových potenciálů na konkurenčních trzích. [23]

3.1 Logistická činnost podniku

Činnost podniku zahrnuje oblast výroby, skladování, nákupu a oblast prodeje. Tyto jednotlivé úseky jsou propojeny jednotlivými zabezpečovacími činnostmi a to funkcemi podniku, které zahrnují management, marketing financování a logistické činnosti, tzn. pohyb informací a zboží. Zatímco informace a marketing představují pohyb dvousměrný, finanční pohyb směřuje směrem k dodavatelům a naopak fyzický pohyb zboží směřuje směrem k odběratelům. V rámci těchto vazeb nalézt správné umístění pro rozhodování logistických procesů je sice obtížné, ale nezbytně nutné.

Praxe jednotlivých podniků ukazuje, že se zřizují logistické úseky, které zahrnují celý provoz. Marketingový úsek potom bývá druhým úsekem, který zajišťuje obchodní politiku a nákup. Úsek ekonomický mizí z těchto moderních organizací, protože s ním spolupracují všichni spolupracovníci centrály a je zajišťován fungujícím systémem výpočetní techniky. Vedení podniku má svého odborníka na řízení a analýzy zajišťující fungování řídicího systému. V tomto případě bývá do logistiky zahrnován i personální úsek. [7]

Jiné podniky chápou logistiku jako řízení dopravy, skladů a obalových procesů, to je zejména druhý extrém z celé činnosti. Poté je v dalších typech podniků logistice vymezena úloha, která se pohybuje v rozmezí mezi výše uvedenými extrémy. Je třeba zvážit i tři úrovně realizace fyzické distribuce a to z hlediska optimálního zařazení logistiky do podnikového organizačního schématu na strategickou, taktickou a operační. [7]

- **Strategická úroveň** představuje rozhodování o výběru způsobu přepravy, o umístění skladu, o určení systému objednávek a předání informací. Strategická úroveň řeší taktéž otázky, jaký by měl být distribuční systém a formuje jej v nejširších všeobecných vazbách.
- **Taktická úroveň** představuje krátkodobé plánování, uplatňování poznatků z dosavadního provozu a využívání zdrojů. Jedná se o to, jak nejlépe využít distribuční systém a jak nejlépe využít jednotlivé prostředky, které má firma k dispozici.
- **Operační management** řeší v rámci vymezené strategie a taktiky denní úlohy. Jeho úkolem je provést běžné operace s nejnižšími náklady a nejnižším vynaložením práce. [7]

3.2 Logistická koncepce podniku

Obecně je známo, že seřazení samostatně optimalizovaných dílčích funkcí logistiky nepředstavuje optimální řešení z hlediska celého reprodukčního procesu podniku. Proto je potřeba se zaměřit na integraci všech funkcí, jehož výsledkem je logistická koncepce. Cílem logistické koncepce je zaměřit se v celém podniku na materiálový a informační tok jako jednotný systém včetně jeho praktické realizace, řízení a kontroly s použitím informační výkonné techniky tak, aby vložené prostředky produkce byly využity co nejehospodárněji a nejúčelněji. [8]

Mezi cíle logistické koncepce patří:

- Vyvinout řídicí, plánovací a odbavovací systémy, které by umožnily zabezpečit skutečnou integraci, nikoliv formální seřazení prvků logistického řetězce.
- Vytvoření takové strukturální organizace, která by byla schopna prosadit celopodnikové cíle proti snaze o dílčí optimalizaci v jednotlivých úsecích.

3.3 Organizace logistiky podniku

V průmyslových podnicích rozporné zájmy útvarů vedou často ke zbytečnému znechucení, k vyhocení protikladů a k suboptimalizaci. Tyto protiklady zájmů vystupují do popředí, pokud jde o stanovení výše zásob a velikosti obchodních objednávek. Významné postavení v této oblasti má logistická funkce, která pro celý podnik nachází a realizuje optimální řešení. Moderní průmysl musí být velmi pohyblivý, neboť je vystaven celosvětové konkurenci. Dobré marketingové a prodejní týmy spolu s dobrými výrobky nejsou samy dostatečným základem úspěchu. [8]

Promyšlená logistická organizace je důležitou podmínkou pro trvalý růst. Konkrétně taková logistická organizace znamená pečovat o řízený a plynulý materiálový tok od dodavatele, přes výrobu až k odběrateli. Plán výroby je k tomu výchozím bodem. Logistické funkce se pak týkají:

- kapacitní a výrobní plánování počínaje krátkodobým až dlouhodobé,
- opatření materiálových prvků,
- řízení vnější a vnitrozávodové dopravy, operativních logistických činností, zabezpečení informací a správy skladu,
- řízení zásob dílů, surovin, polotovarů, hotových výrobků.

Pohyblivost a rychlost vyžadují těsné spojení mezi činnostmi různých funkcí, které mají vztah k materiálovému toku zejména příprava výroby, vývoj, nákup, balení, manipulace s materiálem, expedice, apod. [8]

4 POSLÁNÍ, CÍLE A STRATEGIE PODNIKU PRO 21. STOLETÍ

V tradičním pojetí rámec strategického managementu podniku vyplňoval cyklus činností, na jehož začátku byla analýza okolí podniku, kde neopomenutelnými prvky byli zákazníci, dodavatelé, konkurenti, expertní partneři, finance, legislativa, infrastruktura, zdroje pracovních sil apod., a dále analýza podniku, která byla zaměřena na služby, výroby, cash flow, výrobu, distribuci a prodej, výzkum a vývoj, nákup a zásobování, resp. na pracovníky, organizaci a řízení, podnikovou kulturu, ekonomiku a ekologické souvislosti, techniku a technologii. [13]

Podkladem byly výsledky obou analýz k vytvoření podnikové vize včetně formulace **poslání podniku** (proč je zde podnik a čeho chce dosáhnout) a **základního cíle podniku** (kvantifikovaných a časově určených, např. v podobě objemu výroby, výše tržeb, procenta podílu na trhu apod., jejichž naplnění je podmíněno zachování existence podniku). Vize byla návrhem a zdůvodněním variant cest a podmínek a dosažení základního cíle a návrhem posloupnosti řešení hlavních vývojových problémů podniku. Kvalitně zpracovaná prognóza měla být zprostředkujícím článkem mezi analýzami a vizí. Prognózování jako způsob řešení problémových situací, který je spojený se systematickým zkoumáním budoucnosti ústí do výpovědi o objektivně možných variantách a alternativách budoucnosti. Existence velkého počtu proměnlivých, spojitě působících faktorů se stala důvodem pro variantní nikoliv jednoznačné popisování budoucnosti, jejichž intenzita a směr působení byly v zásadě neodhadnutelné. [13]

Z hlediska silných a slabých stránek byly poté **analyzovány podnikové vize a okolí podniku** a výsledek sloužil jako podklad pro přípravu **podnikové strategie**. Pokud byl podnik chápán jako systém, potom podnikovou strategií byl soubor alternativních rozhodnutí pro fungování podniku v různých situacích, jehož účelem bylo dosažení žádoucího cíle podniku. Byl tedy vytvářen větší počet strategií, byly podrobeny hodnocení a byla vybrána nejlepší z nich. Ve vyspělých tržních ekonomikách byly tyto procedury značně propracovány, opíraly se o řadu ověřených technik a metod (např. pro hodnocení strategií se používala analýza výkonnosti, analýza nákladů a zisku, analýza citlivosti, skórování, scénáře, rozhodovací stromy, simulační modelování, heuristické modelování, rozhodovací matice, finanční projekce, testování proveditelnosti a další).

Zvolená strategie byla převedena do dílčích **realizačních konceptů** a na ně navazujících **prováděcích projektů**, v nichž se určili lidé, organizační struktura, systémy a naplánovaly zdroje, tedy se provedlo systematické bilancování konkrétních prostředků (kdo, co, kdy a kde má udělat) a konkrétních cílů – zvolená strategie byla uskutečňována.

Zatímco se podniková vize tvořila na pět a více let dopředu, podnikovou strategii bylo nezbytné obnovovat každých tři až pět let; prováděcí projekty byly jednoleté, koncepty realizace se pak zpracovávaly na jeden až dva roky. Výskyt unikátní události je dnešním nejpravděpodobnějším předpokladem, která radikálně změní celou konfiguraci. Unikátní události nelze plánovat, je však možno je předvídat či připravit se na to, abychom je dokázali využít. Cílem strategií je tedy využití odlišných a nových zítřejších příležitostí. [13]

5 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ

Praktická část bakalářské práce je zpracována na základě několika kvalitativních metod. Mezi hlavní patří zejména historický výzkum, dokumenty a fyzická data. Bakalářská práce je zaměřena na důležité informace o logistice Tomáše Bati zakladatele. Jeho logistika byla ojedinělým fenoménem své doby. Je však zajímavé, že tak významné části Baťových závodů nebyla dosud věnována žádná ucelená publikace. Jelikož nebylo možné se opřít o původní data, bylo nutné je vyhledat v archivech. Bakalářská práce je tvořena studiem a objasněním původních historických pramenů firmy T. & A. Baťa, které jsou uloženy v soukromém archivu Klubu Absolventů Baťovy školy práce ve Zlíně.

5.1 Historický výzkum

Mezi kvalitativní metody zkoumání patří taktéž historický výzkum. Tato metoda může být použita k získání informací, které nejsou pro výzkumníky dostupné. Historický výzkum nabízí prostředky pro zodpovězení otázek a získání řešení, které často zůstanou nepovšimnuty. Tato metoda spočívá v jeho aplikovatelnosti v nejhroších oblastech a v množství poznatků a informací, které lze získat historickým výzkumem. [3]

Vzhledem k povaze předložené práce byl historický výzkum jedinou možnou volbou, proto se stal důležitou částí celé praktické části bakalářské práce. Logistika Tomáše Bati není nikde popsán jako celek a některé jeho části nebyly nikdy publikovány. Jediné možné prameny představovaly dnes již historické dokumenty soukromého archivu Klubu Absolventů Baťovy školy práce ve Zlíně. Cílem výzkumu bylo zjistit všechny důležité části vývoje logistiky Tomáše Bati ve Zlín i v Baťových závodech.

5.2 Zkoumání dokumentů

Dokumentem rozumíme jakékoliv informace, které jsou zaznamenané v písemné podobě. Jedná se jak o zápisy formální tak i neformální. Zkoumání dokumentů je součástí jak kvantitativního, tak i kvalitativního výzkumu.

Hodnota dokumentu se skládá z následujících hledisek:

1. Typ dokumentu
2. Vnější znaky dokumentu

3. Blížkost dokumentu
4. Původ dokumentu

5.2.1 Typ dokumentu

Dokumentem se dále rozumí jakékoliv písemnosti, tedy informace, které jsou zaznamenané v písemné podobě. Fakta a úřední listiny se zpravidla považují za jistější než novinové zprávy. [3]

O Tomáši Baťovi můžeme říci, že byl perfekcionista, neboť v jeho činnosti se projevovala existence desítek tiskopisů k činnosti Baťových závodů. Byla tu i povinnosti všech oddělení psát denní, týdenní a měsíční zprávy o tom, co se děje v každém jednotlivém oddělení. Taktéž i z každé porady vedení existují formální zápisy. Baťovy závody vydávaly noviny jako první ve Zlíně. Celý soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce ve Zlíně je složen z písemnosti firmy Baťa.

Pro bakalářskou práci bylo cenných historických pramenů v podobě písemných dokumentů dostatek. Dokumenty byly vybírány podle jejich původu, které byly zaměřené na osobní dokumenty Tomáše Bati a na zápisy jednotlivých oddělení, které byly předloženy přímo šéfovi závodu.

5.2.2 Vnější znaky dokumentu

Vnější znaky dokumentu mají zvláštní význam (např. ilustrace, ozdobné písmo). Důležité je posuzovat, zda dokument skutečně představuje to, za co se vydává. Provádí se tedy externí posouzení dokumentu. [3]

Tomáš Baťa proslul srozumitelností a jednoduchostí své projevu. Mnohdy předpokládal, že komunikuje s prostými lidmi, a proto podle něj nebylo důležité hovořit květnatě. Baťova charakteristická výstižnost a strohost je zjevná i v jeho písemném projevu.

5.2.3 Blížkost dokumentu

Blížkost dokumentu je také důležitá k předmětu zkoumání k tomu, co se dokumentuje. Zvažuje se jak prostorová, tak časová i sociální blízkost. [3]

Blížkost dokumentu pomohlo do jisté míry zajistit uspořádání archivu Klubu absolventů Baťovy školy práce a Nadace Tomáše Bati. Archivní materiály nejsou řazeny jen podle

oddělení a let, ale jejich řazení je dále členěno na jednotlivé oddíly. Bakalářská práce je časově omezena pouze na logistiku Tomáše Bati zakladatele. Logistika však trvala dále. Neskončila smrtí Tomáše Bati, ale pokračovala dále, proto bylo nutné, aby se tato práce zaměřila zejména na logistiku Tomáše Bati.

5.2.4 Původ dokumentu

Původ dokumentu znamená, kde byl dokumentu nalezen, odkud pochází a jak se dochoval. [3]

Jelikož využívané archivní materiály nebyly starší 110 let, byla práce pro jejich dobrou čitelnost jednodušší. Původ dokumentu byl snadno dohledatelný. V Baťových závodech byl všude naprostý pořádek, disciplína a řád. Stejně tomu tak bylo i v archivech. Vše bylo řazeno dle příslušného oddělení a data.

5.3 Dokumenty a fyzická data

Dokumenty jsou taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena pro jiný účel a někým jiným než výzkumníkem. Výzkumník se zabývá tím, co je k dispozici, ale musí to vyhledat. [3]

Mezi dokumenty jsou zařazeny osobní dokumenty a archivní dokumenty. V bakalářské práci jsem měla možnost pracovat se všemi zmíněnými formami dat. Dokumenty můžeme dále rozlišovat podle vztahu k události, které dokumenty popisují. Rozlišujeme:

- současné dokumenty, které vznikly v době uvažované události,
- retrospektivní dokumenty, které vznikly po uvažované události,
- primární dokumenty, které byly vytvořeny přímými svědky události,
- sekundární dokumenty, které vznikly pomocí primárních dokumentů. [3]

Velkou inspirací pro zpracování bakalářské práce, byly primární dokumenty, které vznikly během života Tomáše Bati. Avšak největší pozornost byla věnována retrospektivním dokumentům, které vznikly po smrti Tomáše Bati zakladatele. Z těchto dokumentů bylo nutno čerpat důležité informace o pokračování vývoje logistiky, kterou Tomáš Baťa zavedl. Vývoj závodů se nezastavil Baťovou tragickou smrtí, ale pokračoval pod vedením jeho nevlastního bratra Jana Antonína.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BAŤA

„Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mld. lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký rozdíl je mezi spotřebou a výrobou. To je příležitost pro nás.“ T. Baťa

Charakteristické rysy baťovského systému je mimořádně obtížné formulovat, neboť systém vznikl „za pochodu“, byl přizpůsobován měnícím se potřebám a podmínkám a byl vytvářen svými tvůrci, jak zamýšleli řídit a řídili „k obrazu svému“.

6.1 Historický rozvoj firmy Baťa

Od roku 1894 se datuje počátek koncernu firmy Baťa, kdy sourozenci Antonín, Tomáš a Anna Baťovi, kteří pocházeli ze staré zlínské ševcovské rodiny, založili obuvnickou dílnu a zahájili výrobu. V letech 1900 až 1914 firma Baťa zaznamenala mimořádné události, neboť v roce 1900 byla firma změněna na veřejnou společnost T. a A. Baťa Zlín, v níž pracovalo 50 zaměstnanců, v roce 1906 firma postavila první tovární budovu s parním pohonem, v roce 1908 se Tomáš Baťa stal jediným majitelem firmy a v roce 1914 firma Baťa zaměstnávala 400 osob a její kapitál činil 2,7 mil. Kčs. Za 1. světové války zaznamenal závod velký rozmach, neboť se podílel na vojenských zakázkách a zaměstnával až 5 tis. lidí. Tomáš Baťa začal budovat vlastní prodejny obuvi v roce 1917 a za jeden rok bylo řízeno až 18 prodejen.

Tomáš Baťa odjel na počátku století na velkou studijní cestu do USA, z důvodu seznámení se s místní obuvnickou výrobou. Jeho zájem směřoval k problematice řízení práce, motivace pracovníků a podnikové výchovy. Co se týče jeho představy o řízení, zaujal ho systém zavedený v automobilových závodech firmy Ford a vhodně jej aplikoval na podmínky obuvnické výroby ve Zlíně. Firma Baťa byla v nově vzniklém Československu největším podnikem obuvnického průmyslu. Avšak i ji postihla poválečná výrobní, finanční a odbytová krize, kterou Tomáš Baťa řešil racionalizací výroby a intenzifikací práce. V roce 1922 došlo k dvojnásobnému znehodnocení československé koruny, což způsobilo ochromení odbytu výroby v zahraničí i doma.

V letech 1924 až 1926 nastal dynamický rozvoj Baťových závodů v souvislosti s oživením československé ekonomiky. V letech 1924 až 1925 vzrostla výroba z 3,5 mil. párů obuvi na 6,3 mil. párů obuvi a na konci roku 1925 ve firmě Baťa pracovalo až 5 200 zaměstnan-

ců. Správkárny obuvi začaly být zřizovány při prodejnách obuvi a tím došlo k prohloubení racionalizace výroby a to zejména jak v ohledu organizačním tak i technickém. Zavedení proudové výroby se spádovým dopravníkem, který byl předchůdcem pozdějších mechanizačních dopravníků, byl nejzávažnějším racionalizačním a technicko-organizačním opatřením, které bylo uskutečněno v roce 1924 a mělo firmě přinést vyšší výkonnost od 20-30 %. O vyřešení času a prostoru usiloval Tomáš Baťa, kdy v konečné fázi zkonstruoval běžící pás, okolo něho rozmístil jednotlivé stroje, které byly potřebné k provedení operace. Firma Baťa v roce 1927 poprvé uskutečnila výrobu na proudovém běžícím pásu a tím zvýšila produktivitu práce. Výroba vzrostla z 8 785 tis. párů obuvi na 15,2 mil. párů obuvi a počet zaměstnanců se zvýšil o 35 %. Koncem roku 1927 tovární objekt Baťových závodů tvořil komplex 30 továrních budov.

Hlavní příčinou vysoké výrobní efektivnosti byla dokonalá organizace práce, stálá racionalizace a mládí dělníků. Téměř všechny bývalé konkurenty vytlačilo z domácího trhu výrazné snížení cen obuvi a platový systém firma vytvořila tak, aby část mzdy pracovníka se ukládala na osobní účet jako účast na zisku. Kolem roku 1928 v době hlásící se krize, firma Baťa neměla jiné možnosti dalšího rozvoje a zakládala sesterské společnosti mimo území republiky.



Obr. 3 Zlín 1939 [27]

Tovární výroba firmy Baťa byla založena v těchto zemích:

- v East Tilbury (Anglie)
- v Hellocourt u Strasburgu (Francie)

- v Bestu (Holandsko)
- v Batanagaru (Indie)
- v Borovu (Jugoslávie)
- v Ottmuthu (Německo)
- v Chelmeku (Polsko)
- v Möhlinu (Švýcarsko)
- v Bel Campu (USA)

Společně se zakládáním továren v příslušných zemích byla budována také síť vlastních prodejen. Hlavním cílem zahraničního rozmachu firmy Baťa bylo zakotvení v cizí zemi, a to jak výrobou, tak i systémem poboček. V letech 1929 až 1931 čelil Baťův koncern velké hospodářské krizi rozšířením prodejní sítě v zahraničí a snížením cen pod úroveň zahraniční konkurence. V říjnu roku 1930 byl jako první v republice v továrně zaveden 40 hodinový pracovní týden. Pracovalo se 5 dnů a sobota byla určena pro jednání vedoucích pracovníků. Nejhlubší krize v celém dosavadním vývoji firmy Baťa propukla na jaře roku 1932 a způsobila, že firma ztratila 70 % svého exportu, část dělníků byla propuštěna a byla omezována výroba. Firma byla začátkem roku 1931 změněna na akciovou společnost s názvem Baťa a.s. Zlín a Tomáš Baťa nadále zůstal držitelem veškerých akcií nové společnosti.

12. července 1932 byl významným datem v historii firmy Baťa, kdy tragicky zahynul zakladatel podniku Tomáš Baťa a jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa se stal novým šéfem. Firma se zejména snažila zabránit dalšímu poklesu zaměstnanosti lidí a tím i dalšímu poklesu výroby. Vedle tradiční výroby obuvi firma Baťa rozvinula výrobu v dalších průmyslových oborech jako výrobu pneumatik, umělých vláken, technické pryže, kovoobráběcích strojů, letadel, jízdních kol, hraček a dalších.

V ČSR ve 30. letech došlo k postupnému zřizování sesterských společností s vlastními výrobními programy:

- Fatra Napajedla – výroba hraček a plynových masek,
- Moravská akciová společnost (MAS) – kovoobráběcí stroje,
- Svit Batizovce – výroba viskóзовého hedvábí,

- Zlín – stavební akciová společnost,
- Zlínská letecká akciová společnost – výroba letadel,
- ATLAS – pojišťovna atd.

Avšak současně pokračovalo budování dalších zahraničních společností, dopravních a obchodních, kdy v letech 1931 – 1939 bylo založeno ve všech částech světa dalších 47 sesterských zahraničních společností. Ke koncernu patřilo v roce 1939 až 63 zahraničních společností a mateřský podnik ve Zlíně byl řídicí centrálou celého koncernu. Komplexnost řešení všestranného zabezpečení všech potřeb a požadavků jak obchodu, tak i výroby byl typickým znakem Baťa koncernu. Firma Baťa měla jak v ČSR, tak i v zahraničí své rozsáhlé strojírný a značné stavební kapacity pro výstavbu továrních budov, dále pak pro výstavbu pomocných provozů a sídlišť. Hlavní výrobu zabezpečovala po všech stránkách rozsáhlá pomocná výroba v Otrokovicích.

Firma Baťa vlastnila místní železnici Otrokovice – Zlín – Vizovice, měla pro své potřeby svoje letiště s parkem letounů v Otrokovicích, cestovní kancelář, vlastní nákladní autodopravu, obstarávala si veškerou exportní a importní dopravu včetně celní služby. Vlastní pojišťovnou ATLAS si firma Baťa kryla veškerá rizika, která se pouze zajišťovala při větším riziku, vlastnila rozsáhlý bytový fond, měla vlastní hotely a obchodní domy, měla své vlastní lesní a polní hospodářství a další pomocné závody.

V koncernu roku 1938 bylo 67 064 zaměstnanců, z toho:

- 41 814 v tuzemsku, z toho 8 000 v prodejnách,
- 25 250 v zahraničí, z toho 8 341 v prodejnách.

6.2 Organizační struktura firmy Baťa

Koncern Baťa neměl proti všem běžným zvyklostem organizační schéma ani organizační řád. V tak velké organizaci tuto nezvyklou praxi můžeme vysvětlit těmito skutečnostmi:

- I když se jednalo později o akciovou společnost, podnik byl řízen jako podnik jednotlivce.
- Na nejnižších funkcích začínali pracovat všichni pracovníci a dle svých schopností byli postupně zařazováni do vyšších funkcí. Ve svých důsledcích to znamenalo,

že řídicí pracovníci ovládali činnost útvaru, který řídili a tím i práci svých podřízených.

- Nejbližší spolupracovníci „šéfa" jako členové vrcholového vedení, i když byli orientováni na řízení ucelených oblastí (pomocná výroba, obuvnická výroba, obchodní činnosti, výzkum a vývoj, výstava) neměli formálně vymezeny oblasti své působnosti. Svými konkrétními rozhodnutími měli právo zasahovat kdykoliv do čehokoliv.
- Vysoká iniciativa byla vyžadována od pracovníků, aby zejména zařídili vše, co bylo v daném okamžiku potřeba. To zejména platilo pro řídicí pracovníky. Neexistence organizačního řádu pro pracovníky vrcholového vedení byla zdůvodněna následovně: *„Nepotřebujeme pracovníky, kteří při uložení úkolu zkoumali v organizačním řádu, zda to patří či nepatří do jejich pracovní náplně."*

Seznamem oddělení bylo nahrazeno organizační schéma, kterou účtárna pololetně vydávala pro účely vnitropodnikového účetnictví a plánování.

6.3 Řízení firmy Baťa

Řízení vrcholového vedení:

O zásadních otázkách a běžně i o detailech často rozhodovali členové vrcholového vedení. „Šéf" koncernu však při tom ve svých rukách koncentroval rozhodování nejen o drobných problémech, ale často i o problémech zásadních. Ze své pravomoci „šéfa" nic nedelegoval ani na své pracovníky, kteří byli mu nejbližší. Bylo to zejména umožněno tím, že zakladateli a všem členům vrcholového vedení podnik vyrostl pod rukama a podle jednotného záměru vytvářeli celý systém řízení. Přibližně od roku 1920 v podniku spolupracovali nejbližší spolupracovníci (5 členů vrcholového vedení) se „šéfem". Přímé řízení úzce souviselo s konáním minimálního počtu porad a za účasti většího počtu pracovníků. Vedoucí pracovníci rozhodovali na základě stručných informací, často jen ústních.

System kontrol:

Na konferencích, které se konaly v sobotu a za účasti všech vedoucích pracovníků pod vedením „šéfa", byly projednávány týdenní výsledky prodejních a výrobních plánů a hospodářských výsledků oddělení na základě týdenního vnitropodnikového zúčtování.

Sobota byla dnem nepracovním pro všechny pracovníky mimo vedoucích pracovníků, kteří se konference zúčastnili.

Operativně konkrétní rozhodnutí k odstranění nedostatků umožňoval přijímat systém týdenní kontroly výsledků. Proto však byla často vyslovována zásada: „*U nás žádný nedostatek nemůže přetrvat déle než týden.*“ Týdenní kontrola byla prováděna bez jakýchkoliv zpráv jen na základě přehledu výsledků. Kvalitě výroby a její kontrole byla věnována mimořádně vysoká pozornost. V oblasti výroby bylo uloženo všem vedoucím pracovníkům věnovat 20% i více svého času kontrole kvality. Denní sledování tržeb z prodejen a tzv. „podepisování poukazů“ (tj. bankovních příkazů k úhradě služeb a nákupů) bylo významným nástrojem kontroly, k němuž měli jen někteří členové vrcholového vedení oprávnění, kteří při tom prováděli velmi důkladnou kontrolu.

Na základě výstižných stručných materiálů operativně rozhodoval každý vedoucí pracovník v rámci své odpovědnosti a pravomoci. Řízení bylo charakteristické vysokou pružností. Realizovalo se na základě individuálních příkazů, jejichž plnění bylo samozřejmostí a vyžadovalo jen minimální kontrolu. Taktéž i směrnic bylo vydáváno málo, neboť každý znal své úkoly a při jejich zajišťování byla požadována vysoká iniciativa. Jednoduchost řízení byla charakteristickým rysem, což se projevovalo ve všech činnostech.

6.4 Obuvnická výroba

„Každý člověk je zámožný, pokud má zdravé ruce a rozum.“ T. Baťa

Ve své finální fázi byla průmyslová velkosériová výroba obuvi předmětně organizovanou výrobou montážního charakteru. Ve výrobě součástí pro finální montáž byla někdy technologicky organizována. Původně byla i technologicky organizována konfekční výroba, tzn., že jednotlivé operace všech vyráběných vzorů obuvi se vykonávaly na jednotlivých technologicky organizovaných pracovištích. Výroba byla při této organizaci nepřehledná a vykazovala velkou rozpracovanost. Výroba v Baťových závodech byla v roce 1925 komplexně reorganizována a montážní dílny byly předmětně organizovány tak, že se v dílně vyráběl jeden druh obuvi. Současně byla zavedena pásová výroba, původně se spádovými dopravníky a s běžícím dopravníkem v roce 1927.

Obuvnická výroba rozhodovala o rozsahu obchodu i o celém rozvoji podniku. Byla hlavním pramenem příjmu a umožňovala tempo, s jakým se daly budovat sociální

zařízení a pomocné závody. Na kvalitě obuvnické výroby spočívala nejdůležitější věc, kterou podnik měl, a to dobré jméno a pověst u zákazníků. Na její schopnosti umění využití materiálu spočíval zisk z obchodu a na její schopnosti vydat při dobré jakosti předpokládané množství spočíval obrat obchodu.

K docílení těchto cílů byly prostředkem:

- Lidé
- Materiál
- Organizace
- Stroje

V každém podnikání byli vždy na prvním místě lidé, neboť bez nich by zůstaly i ty nejlepší předpoklady a plány jen na papíře. Proto vedoucí věnoval nejvíce času vedení svých zaměstnanců a problému budování.



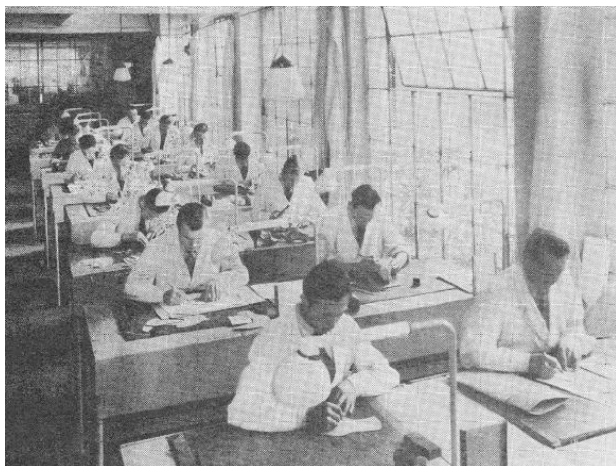
Obr. 4 Ruční výroba obuvi [27]

6.4.1 Organizace obuvnické výroby

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu teprve dávají lidé.“ T. Baťa

Obuvnická výroba byla rozdělena na pásovou výrobu a výzkumnictví. Výzkumnictví znamenalo mít dobře prospívající a zorganizovanou modelárnu. Modelářství byla činnost technická, umělecká a organizační, proto těžko kontrolovatelná a mnohostranná. Pokud

se v ní objevily vady, bylo již pozdě, neboť se objevily mnohonásobně v proudové výrobě, kde způsobily velké výrobní ztráty. Hlavním úkolem vedoucího obuvnické výroby bylo, aby přesně zadával modelárně úkoly a vymáhal od ní důkazy, jak je provádí. Vedoucí obuvnické výroby žádal od vedoucího modelárny naprostý pořádek v nožích, ve vzorech a zejména v dodržování času. Trval na spolupráci modeláře s kalkulátem, neboť ta z největší části rozhodovala o zisku z výroby.



Obr. 5 Modelárna [14]



*Obr. 6 Uložení prototypů kopyt
v modelárně [14]*

6.4.2 Proudová výroba

Proudová výroba začínala u závodních dodavatelů, kteří podle „Číslování plánů“ dodávali materiál do chystací obuvnické místnosti vždy den před zpracováním v konfekční dílně. Veškerý materiál na plán byl soustředěn v této místnosti a manipulant provedl příjem co do množství, jakosti a sortimentu. Až teprve úplný plán odeslal do dílny. Konfekční

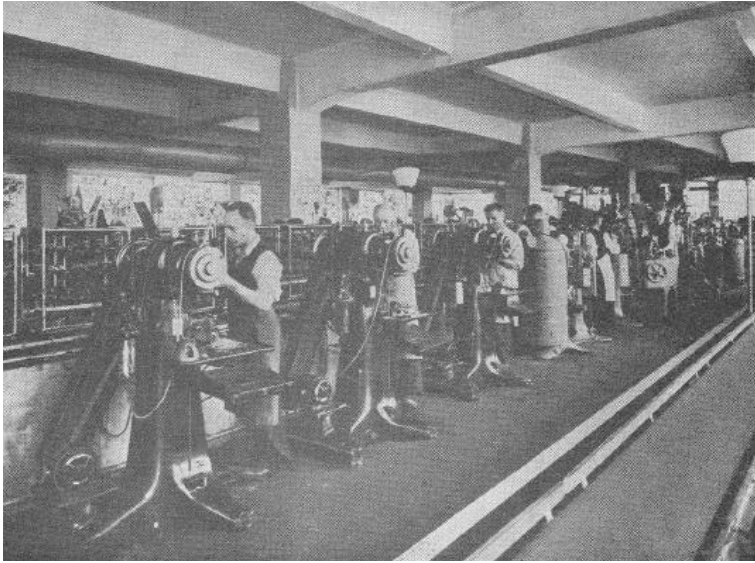
dílna byla rozdělena na šicí, prošívací a dodělávající dílnu. Dílenský příjemce přijal hotové zboží a odeslal ho do přijímací místnosti, kde poté příjemce prodejního oddělení před odesláním na sklad provedl konečný příjem.

Proudová výroba vyžadovala:

- Dodržování určených lhůt v dodání materiálu.
- Hospodárná manipulace s materiálem.
- Odborné řízení rozpisu výroby.
- Účelný nákup a skladní hospodářství.
- Udržování čistoty a pořádku v dílnách.
- Úplný stav zaměstnanců v dílně.
- Spolupráci všech zaměstnanců.



Obr. 7 Šicí dílna obuvnická [14]



Obr. 8 Prošívací dílna obuvnická [14]

6.5 Nákupní oddělení

„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti.“ T. Baťa

Základem každého podnikání je správně prováděný nákup. Práce nákupního oddělení byla rozdělena na tři části:

- Nákup hotových tovarů – stroje a zařízení, stavebniny (keramika, cement, vápno), vodo a elektroinstalační materiál, dřevo, papír, apod.
- Nákup surovin – bavlna, vlna, guma, surové kůže.
- Nákup polotovarů - chemikálie pro gumárnu, koželužnu, textil, hotové kůže, dále drobné zboží a ostatní k výrobě potřebného zboží.

Při nákupu byla sice nejdůležitější otázkou doba sklizně a cena, ale nebyla jediným směrodatným činitelem. Hned za ní přicházela jakost materiálu, která měla být stále stejnosměrná a odpovídat předpisu.

K udržení informací o všem, co nákup požadoval, bylo nutné vést:

- záznamy o ceně zboží, nejméně aspoň kůže, gummy, kovů, bavlny a minerálních olejů, a to vždy v rozsahu několika let, s poznámkami různých výkyvů, čím byly způsobeny (např. zavedením omezení výroby, ohlášeným zbrojením aj.),
- evidence nabídek cen tuzemských i cizozemských,

- kartotéky dodavatelů,
- statistiky vydání.

6.5.1 Dodavatelé

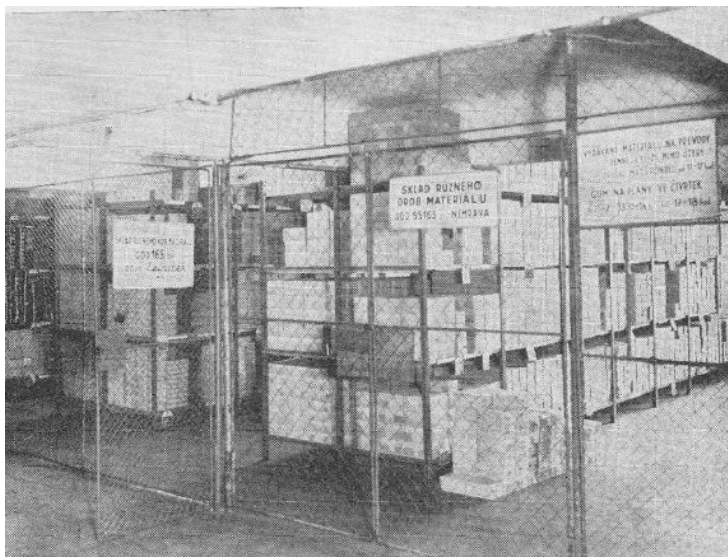
Při jednání s dodavateli, ať se zástupcem firmy nebo s majitelem, bylo nejvhodnější nechat mluvit více dodavatele. Dodavatelé měli zpravidla velké zkušenosti a tento svůj malý úsek ovládali velmi dobře. Od takových dodavatelů se mohl každý nákupce velmi mnoho naučit, pokud si rozumně z jeho výkladu vybral to, co bylo prospěšné jemu i závodu. Zástupci přinášeli často velmi cenné zprávy, které mohl nákupce od nich získat. Avšak na druhou stranu se musel nákupce vyvarovat dávat jim důvěrné zprávy, neboť by je roznesli jiným závodům.

Nákupce nesměl nikdy dodavatelům udávat čísla vlastní spotřeby a hlavně vyhledat vždy přímého importéra, případně výrobce a snažit se vymýtit celou řadu podzástupců a makléřů.

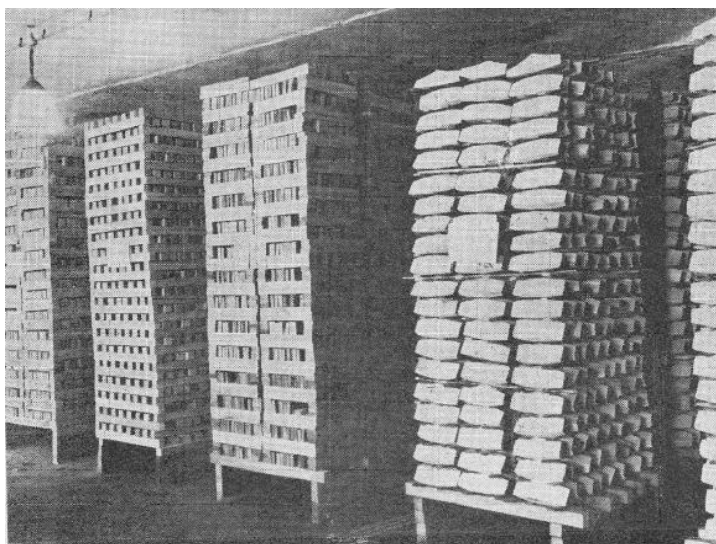
6.5.2 Sklady

Pro sklady platilo heslo: přehlednost, čistota a nejlepší využití skladního prostoru. Při tom bylo vždy nutno zajistit manipulaci bez vady s uskladněným zbožím. Příjímací místnost musel mít každý sklad, do které byly vždy složeny veškeré přijaté zásilky a pokud se po příjmu zásilek zjistila jejich bezvadnost, byly uloženy do skladu. V každém skladě muselo být dispoziční místo, které muselo sloužit více oddělením pro vadné zásilky po dobu vyřizování reklamace.

V případě uskladňování docházejícího zboží bylo třeba uvážit též přírodní podmínky, jako sluneční paprsky, teplo, zima, vlhko a vyvarovat se toho, aby zboží těmito úkazy mohlo být poškozeno. Zboží, u kterého byl velký pohyb, bylo potřeba uskladnit do takových místností, ze kterých byla manipulace nejvhodnější. Materiál byl poté uskladněn tak, aby jeho vydáváním nebyla narušena plynulost vydávání ostatních materiálů. Sklady bylo nutno uspořádat a rozdělit tak, aby samozápalné nebo hořlavé materiály byly vždy uskladněny mimo hlavní objekt a odděleny zídkou jeden od druhého.



Obr. 9 Sklad drobného materiálu [14]



*Obr. 10 Sklad krychlí na kopyta a hranolků
na podpatky [14]*

6.6 Zásobovací oddělení

Zásobovací oddělení bylo spojkou mezi výrobcem a prodejcem. Byl jakýmsi setrvačником, který se staral o bezpečný a klidný běh závodu. Zásobovací oddělení bylo jedním z nejdůležitějších, neboť bylo mnoho příkladů z historie, kdy v největších bitvách nerozhodly zbraně, nýbrž zásobování.

Správné vedení zásobovacího oddělení muselo dodržovat následující zásady:

- Kolekce tvořila základ pro hospodaření se zbožím. Musela být vypracována s ohledem na spotřebu módy a kraje. Páteří kolekce byly tzv. chlebové druhy, které umožnily bezpečnou kalkulaci a utvořily okruh nejvěrnějších zákazníků.
- Zkušenosti ukázaly, že v těchto druzích bylo možno dosáhnout až 70% obratu. Proto bylo potřeba věnovat zvláštní pozornost těmto druhům. Musela vyhovovat tvarem, provedením i cenou.
- Od včasného schválení a vypracování kolekce závisel úspěch zásobovatele. Nejpozději do 15. října každého roku musela být schválena jarní kolekce, podzimní kolekce poté do 1. dubna. Na vytvoření kolekce pracovali výrobci, návrháři a hlavně prodavači. Před schválením musela být k posouzení předložena zákazníkům, kteří měli poslední slovo, neboť jejich požadavky byly na konec rozhodující.
- Prodejní oddělení po schválení kolekce vypracovalo předpoklad prodeje podle druhů.

Na základě těchto předpokladů zásobovatel vypracoval výrobní plán pro továrnu. Zásobovatel musel uvažovat takto:

- aby zboží bylo v prodejnách v dodatečném množství a včas,
- aby zboží bylo vyráběno ve správném sortimentu,
- aby častými změnami ve výrobě nebyla rušena výkonnost dílen,
- aby předpoklad skladu nebyl překročen, tj. aby provozovací kapitál nepostihl sklad, kterého je potřeba na jiném místě.

6.7 Balení zboží

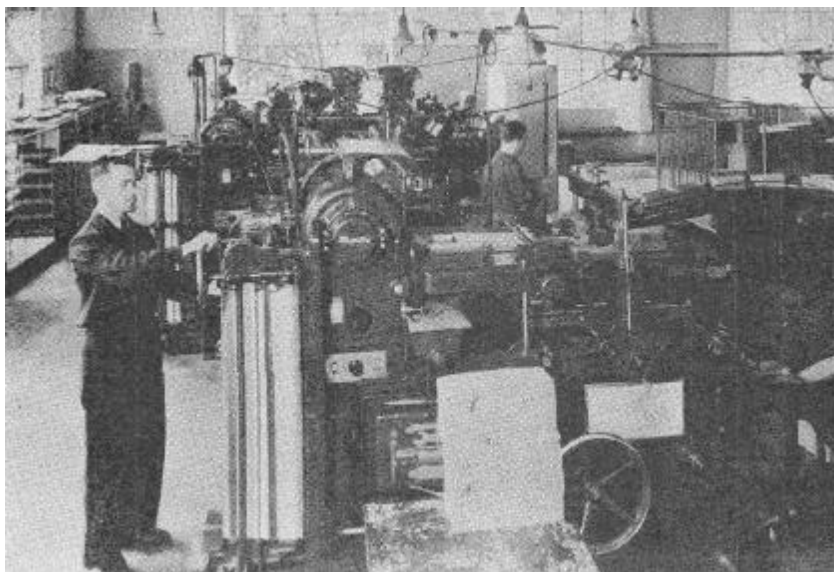
„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitelé.“ T. Baťa

Směrnice hospodárného balení:

Také balení je stejně důležitou a nezbytnou součástí podnikání, stejně jako kterákoliv jiná složka, i když s vlastní výrobou nebo obchodem nesouvisí. Dalo se na něm právě tak dobře vydělat, jako na čemkoliv jiném v podniku. Je třeba proto říci, že se nebalilo dobře,

ani hospodárně. Snad proto, že se všechny dobré snahy vyvíjely v úzkém okruhu přímé výroby a na zlepšování balení nezbylo poté už moc času. Bylo však nekonečné množství nových příležitostí a možností jak docílit lepšího a přitom levnějšího balení.

V každém podniku se z nich dalo použít mnoho. Bylo jich dokonce tolik, že jich nešlo v jediném podniku využít a podnik se zpravidla spokojil s tím, podařil-li se mu podstatně a trvale zlepšit jakost balení a zlevnit přitom náklady na nižší míru. Všechny dřívější obaly prodělaly vývojem času různé změny, které se projevíly zvýšenou užitečností a trvanlivostí obalu. Podnik, který ze setrvačnosti či pohodlnosti používal stejných obalů, nemohl to dotáhnout daleko. Obstarávání obalů bylo příležitostí k zlepšení poměrů v podniku. V dobře řízeném podniku se zpravidla přišlo na to, že spotřeba jiných obalů dostoupila množství, kdy bylo výhodnější si obaly vyrábět v podniku vlastním nákladem, nebýt závislý na dodavatelích a ještě na tom vydělat. Malé podniky učinily dobré zkušenosti s výrobou nových obalů. *„Zabalené zboží je nejen pozorností prodavače k zákazníkovi, nýbrž jeho povinností!“*



Obr. 11 Automat na výrobu krabic [14]

7 DOPRAVA

Doprava a vytvoření co nejlepších podmínek pro dopravu mělo významnou úlohu ve vývoji všech velkých a bohatých států. Čím měl kdy silný a mocně žijící stát lepší přirozené podmínky pro nejlepší druh dopravy, pro dopravu námořní, tím usilovněji budoval dopravu silniční. S prací Skota Mac Adama byl nerozlučně spojen rozvoj Anglie, který obětoval život i jmění, na vytvoření moderní silnice. Na silnicích začala obrovská výstavba současné Itálie. Německo budovalo svou sílu na silnicích. Ve Spojených státech amerických velká práce národní obrody se opírala o silnice, ač tato země měla nejdokonalejší silniční síť světa. Bylo příznačné, že ani jediný národ na světě nepochodil špatně, když si důkladně a rychle vybudoval silniční síť, které umožňovaly nejrychlejší dopravu, jakou dopravní prostředky dovozovaly.

Naše republika měla před sebou dva hlavní silniční úkoly, a to:

- Dát do pořádku oblastní silniční síť, jak vyžadovala motorizovaná doprava.
- Vybudovat páteř silničních sítí, která dopravně vytvořila státní jednotu.

Ani jeden z těchto úkolů nešel zanedbat, oba bylo nutné je provádět.

Jaká byla naše silniční situace a jak jsme si stáli ve srovnání s jinými vyspělými státy?

Země	Délka silnic v tis. km	Plocha státu v tis. km	Na 100 km připadá km silnic
Dánsko	52	43	121
Anglie	288	244	118
Francie	653	551	118
Irsko	75	69	108
Belgie	30	30	100
Itálie	195	310	95
Německo	349	470	74
Holandsko	25	34	73
Maďarsko	62	93	67
USA	4.930	7.996	62
Československo	70	140	50

Tab. 2 Údaje o našich silnicích ve srovnání s jinými státy [1]

Tato čísla ukazovaly, že naše silniční síť zůstávala daleko za vyspělostí našeho obchodního, průmyslového a zemědělského podnikání. U silniční sítě záleželo především na kvalitě.

Z čeho šlo usoudit kvalitu silniční sítě? Především z výdajů, jež se ročně věnovaly na její výstavbu a udržování. USA, Anglie a Německo vydávaly v normálních hospodářských dobách asi 1 ¼ % svého národního důchodu na silnice. V USA zejména 1 mld. 250 mil. zlatých dolarů. Anglie vydávala na zdokonalení a udržování svých silnic okolo 10 mld. Kč ročně. Němci a Italové v poměru k svému národnímu důchodu vydávali na své silnice daleko více. Ve srovnání s těmito státy a se zřetelem na neúplnost naší silniční sítě, zejména od západu k východu, bylo potřeba investovat do našich silnic asi 1 mld. Kč ročně. V celém období světové krize se však vydávalo na stavbu silnic ještě daleko více, neboť hospodářský život těchto států se začal roztáčet od silnic.

Základy k péči o naši silniční síť byly již dávno položeny a organizace pro její výstavbu a udržování byly již vytvořeny a dobře fungovaly. Uznáním bylo třeba potvrdit velkou práci, kterou vykonávaly ministerstvo veřejných prací, státní silniční rada, zemské správy a okresy. Tato organizace fungovala, a pokud její práce vážla, bylo to pouze pro některé překážky správní povahy, jež bránily rychlejšímu vyvlastňování pozemků potřebných k silničním stavbám.

7.1 Vývoj exportu firmy Baťa

Export obuvi firmy Baťa do zahraničí se vyvíjel postupně od jednoduchých forem prodeje až k vývozu obuvi do vlastní prodejní sítě. Cílem firmy Baťa bylo, aby se co nejvíce přiblížilo zákazníkovi a v konečné fázi se zakládala výroba přímo v cizině a realizoval prodej ve vlastní prodejní síti.

Již koncem roku 1912 se datují začátky exportu, kdy pánské séglové polobotky a levné sametky se vyvážely na Balkán, Blízký východ a do Egypta. Firma Baťa v roce 1909 poprvé pronikla na trhy Balkánu, Blízký východ a do Německa s poněkud širším sortimentem. Začátkem 20. let začínalo budování zahraničního obchodu na základě obchodních zástupců, kteří si sami určovali množství, cenu a typ obuvi. Po roce 1923, kdy byla uskutečňována standardizace jako základ levných cen a masová výroba, Tomáš Baťa poznal, že je nutné změnit strukturu exportu tak, že se musel omezit počet zástupců a hledat takové zástupce, kteří měli rozhodující pozici a vliv na trhu, jako byly např. obchodní domy. Noví zástupci mu pomohli se uchytit na trhu v Anglii, USA a v Německu.

Jestliže firma Baťa při rozšiřování výroby a prodejní sítě doma narážela na potíže, tím větší potíže nastaly při zavádění obuvi na trhu v zahraničí. Byly to otevřené kampaně nebo akce ústředních svazů výrobců obuvi, jako např. na kongresu Svazu obuvnických průmyslníků ve Vídni roku 1931. V Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Jugoslávii, Litvě, Estonsku, Palestině, Sýrii a v dalších zemích se konaly protestní akce a bojkot proti dovozu. Postupně to byly vládní zásahy jako dovozní zákazy, omezené a celní opatření. Všechny tyto události měly vliv na vývoj exportu a firma Baťa musela na ně reagovat a hledat jiný způsob řešení.

Jediným způsobem jak tyto potíže vyřešit, bylo přenesení výroby do ciziny a navázat na ni vlastní prodejní síť. Dále zřídil národní společnosti Baťa se statutem v cizině, jenž jim dovolil jako hlavní předmět podnikání výrobu a prodej. Šest zahraničních společností bylo založeno již v roce 1922 a do začátku 2. světové války se jejich počet zvýšil na 63 společností. Jestliže prodej dosáhl přes vlastní prodejny $\frac{1}{10}$ obrátu v roce 1928, v roce 1931 to bylo již $\frac{2}{3}$ a zbytek připadl na zástupce. Do vlastní sítě prodejen se přesunulo těžiště prodeje a od roku 1928 se měnil obraz činnosti firmy, pokud se jednalo o export. Výrobní základny v cizině a jejich rozšiřování probíhalo následovně:

- V roce 1929 byla v Německu Ottuthu zřízena továrna obuvi a do roku 1932 měla k dispozici 60 prodejen.
- V roce 1930 v Polsku Spolka Obuwie, Chelmek, která měla do roku 1930 k dispozici 60 prodejen, téhož roku ve Švýcarsku byla vybudována továrna v Möhlinu. Její výroba byla povolena jen do výše 7 000 párů obuvi denně a k dispozici bylo 27 prodejen.
- V roce 1931 byla výroba zahájena ve Francii v Hellocourtu a brzy na to v Borovu, ve Vernonu a v Jugoslávii vyráběla nová továrna do konce roku 2,701 000 párů obuvi a vytvářela se síť vlastních prodejen.
- V roce 1932 se budovaly továrny v Holandsku v Bestu, v Anglii v East Tilbury, v USA v Belcampu a v Indii v Batanagaru.

Jelikož se tato politika ukázala velmi prozíravou, neboť v roce 1932 v důsledku kontingentů poklesl o 70 % vývoz do Evropy, továrny v zahraničí zvýšily výrobu a ztrátu vývozu nahradily následovně: Německo 3,2 mil. párů, Anglie 3,1 mil. párů, Francie 4,1 mil. párů, Polsko 1,6 mil. párů, Holandsko 1,1 mil. párů, Jugoslávie 5,4 mil. párů obuvi.

Statistika vystihuje nejlépe situaci ve 30. letech:

Rok	Výroba párů	Export párů
1930	35 124 000	6 824 000
1931	21 784 000	13 567 000
1932	36 291 000	11 712 000
1933	36 057 000	10 582 000
1934	37 693 000	10 925 000
1935	36 097 000	10 295 000
1936	36 500 000	11 600 000
1937	*47 800 000	**18 300 000

* nejvyšší předválečná výroba ** nejvyšší předválečný vývoz

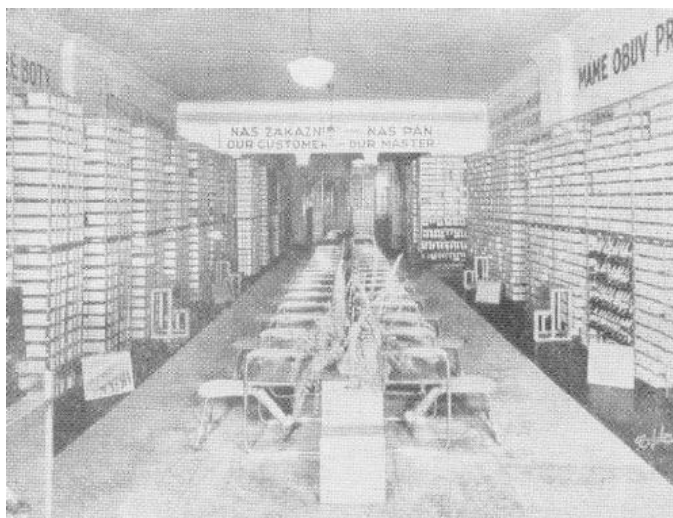
Tab. 3 Výroba a export párů obuvi ve 30. letech [11]

Pokud se jednalo o prodejny v zahraničí, jejich počet postupně rostl. V roce 1935 jich bylo v Německu 142, ve Francii 441, v Indii 1 000, v Jugoslávii 384 a v roce 1938 bylo celkem 2 000 prodejen. I když firma Baťa měla zájem v každé zemi zřít sít prodejen, existovala řada zákazů a překážek, kdy jedinou možností jak se dostat na trh a udržet se na něm byl prodej přes zástupce. Jednalo se zejména o tyto země: USA, Kanada, Španělsko, Portugalsko, Austrálie, Jižní Afrika, Norsko, Švédsko, Finsko, Řecko, Turecko, Rumunsko, Bulharsko, Maďarsko, Rakousko. Právo výhradního prodeje v přidělené oblasti měli zástupci a na základě své vlastní prodejní organizace prováděli nabídku zboží a získávali objednávky na druhy zboží nebo předkládali vlastní požadavky na výrobu. Spojené státy americké byly z nich nejdůležitější, neboť v roce 1937 prodej dosáhl 3,5 mil. párů obuvi a měli zařízení 27 dílen pro svou kolekci. Objem vývozu tak představoval 20 % celého vývozu do USA. Do vlastních prodejen byla směřována převážná část vývozu, které byly součástí společností Baťa v každé dotyčné zemi.

Evropa	Anglie, Francie, Itálie, Belgie, Polsko, Holandsko, Jugoslávie, Švýcarsko, Gibraltar.
Afrika	Kanárské ostrovy, Egypt, Tunis, Francouzské a Španělské Maroko, Alžír, Západní a Východní Afrika.
Asie	Indie, Čína, Malajsie, Shanghai, Hongkong, Indonésie, Filipíny, Palestina, Singapur, Sýrie, Malajsko, Blízký východ, Dálný východ, Britská Indie.
Amerika	USA, Kanada, Tichý oceán Tahiti, Guayany, Západní americké souostroví.

Tab. 4 Vývoz obuvi do vlastních prodejen [11]

Podle vzoru prodejen v ČSR byly v těchto zemích zřízeny prodejny a byly řízeny stejným systémem. Zboží objednávaly na týdenní výkazy skladu a prodeje byly pravidelně každý týden zásobovány (kromě Asie a Tahiti). Hospodaření v těchto zemích bylo každý týden zúčtováno ve výkazu, který byl podkladem pro týdenní bilanci a zpracovávanou ve Zlíně. Dodávky zboží do prodejen byly pravidelné, týdenní, měsíční (Asie) a navazovaly na dodávky z výroby. Zásobování těchto prodejen dle prodeje a výkazů skladu umožňovalo kontrolu prodeje a operativní řízení. Byl to jedinečný způsob vývozu do vlastních prodejen s operativním řízením prodeje na dálku.



Obr. 12 Baťaova prodejna v Chicagu 1931 [13]



Obr. 13 Baťaova prodejna v Rotterdamu, 1926 [13]

8 VYUŽITÍ ODKAZU TOMÁŠE BATI ZAKLADATELE

Baťova soustava řízení je nejenom prakticky využitelná, ale i částečně využívána. Japonské řízení „Toyota system“ a výrobní filozofie „Just-in-Time“ jsou světovým příkladem japonského řízení, která je detailní kopii plynulé výroby a plynulého zásobování ve firmě Baťa. Avšak jediným rozdílem je vlastní označení termínu „plynulá výroba bez zásob“, který byl zavedený ve firmě Baťa a Toyota používá systém „Just-in-Time“.

Podnikatelé z Japonska velmi často navštěvovali firmu Baťa a posílali k Baťovi své mladé lidi do učení. Japonci se dokázali rychle učit, přijímat dobré myšlenky, a tyto myšlenky úspěšně realizovat na domácí půdě, což bylo jednou z hlavních vlastností Tomáše Bati. Kontrola kvality je dalším dnes hojně využívaným prvkem Baťovy soustavy, která měla ve firmě Baťa charakter průběžné kontroly.

Zásady japonského řízení kvality zahrnují následující body, a to:

- plynulé zdokonalování všech řídicích, obchodních a produktivních činností,
- přechod od kontroly kvality k řízení kvality,
- přechod od konečné kontroly ke kontrole celého výrobního procesu,
- trvalé zlepšování kvality.

Total Quality Management (TQM) se zaměřuje na tři stránky, a to na:

- všechny výkonné a řídicí pracovníky.
- celý výrobek a na všechny jeho součástky a příslušenství,
- celý proces výroby a prodeje,

Obecně lze však říci, že mnoha lety pověřený a efektivní podnikový mechanismus v podobě Baťovy soustavy řízení, je Japoncům fakticky bližší než těm, kteří mohou tento systém označovat za vlastní. Japonský systém Toyota si dále vede podrobné životopisy vozidel a databáze svých klientů. Zaznamenává v nich postřehy a připomínky svých zákazníků, kteří upozorňují na silné a slabé stránky vozů Toyota. Firmě Toyota slouží tyto záznamy při vývoji a vytváření budoucnosti. Důležité je však upozornit na to, že informace o zákaznících a výrobcích zavedl v tehdejší Československé republice Tomáš Baťa.

Firma Baťa taktéž si zaznamenávala zákazníky podle jména a adresy, které mělo své uplatnění například v reklamě, kdy se klientům zasílaly různé propagační materiály. Všichni zaměstnanci firmy Baťa, kteří přicházeli do styku se svými zákazníky, měli za povinnost, aby se zajímali o podněty a připomínky svých klientů. Databáze Baťových klientů obsahovala v roce 1932 téměř 1 mil. jmen s adresou.

8.1 Výrobní systém Toyota

Výrobní systém Toyota umožňuje členům týmu optimalizovat kvalitu prostřednictvím neustálého zdokonalování procesů a eliminovat zbytečné plýtvání lidských, přírodních a firemních zdrojů. Výrobní systém Toyota ovlivňuje každý aspekt Toyota a zahrnuje společnou množinu hodnot, znalostí a postupů. Zaměstnancům svěřuje jasně definované zodpovědnosti v každém výrobním kroku a vybízí každého člena týmu usilovat o celkové zlepšení. Výrobní systém Toyota vyžaduje, aby koncový produkt byl přímo „protážen“ skrz celý systém tzn., že vhodné díly se dostanou na montážní linku, na správné místo a ve správný čas.

Tento přístup představoval radikální odklon od běžných výrobních systémů, které vyžadují na skladě velká množství dílů s cílem protlačit co nejvíce produktů, nezávisle na skutečné poptávce. Myšlenka, která stojí za výrobním systémem Toyota je přesně opačná, neboť se snaží vyprodukovat přesné množství produktů, o které je v dané chvíli zájem. Přístup firmy Toyota k výrobě automobilů, s pečlivou kontrolou jakosti, přinesl revoluci do automobilového průmyslu, neboť řetězec dodávek Just-in-Time se stal předlohou pro výrobce po celém světě, nikoliv pro výrobce automobilů.

Just-in-Time (JIT)

Výrobní systém Toyota efektivně naplňuje požadavky zákazníků a rychle propojuje všechny výrobní aktivity na trhu poptávky. Just-in-Time se opírá o procesy v montážní sekvenci pouze pomocí množství vyžadovaných položek, a to pouze tehdy, když jsou potřeba. Například, aby se efektivně vyrábělo velké množství automobilů, které se skládá asi z 30 000 dílů, je nutné vytvořit podrobný plán výroby, který obsahuje díly odběru. Zásobováním podle tohoto plánu lze eliminovat plýtvání, rozporuplnosti, nepřiměřené požadavky a vést ke zvýšení produktivity. Představme si proces navržený k výrobě šesti různých typů produktů, kdy se celkové týdenní požadavky na řadu těchto produktů liší na-

horu a dolů o 25 % a denní mix výrobků se neustále mění. Plánování je výzvou, ale také typickým scénářem v mnoha druzích činností, ve kterém proces (výroba) musí neustále reagovat na poptávku. Výrobní systém Toyota reaguje na tuto skutečnost rozvíjet přístup, který může splnit nákladově efektivním způsobem.

8.2 Kyocera

Japonská společnost Kyocera není taktéž výjimkou, využívá stejné metody jako Toyota, je světovým leadrem ve svém oboru a řídí se Systémem Baťa. Kyocera byla založena v roce 1959, její hlavní sídlo je v Kjóto v Japonsku a jejím původním produktem byla technická keramika. Zakladatelem této společnosti byl Dr. Kazuo Inamori, který rozpoznal obrovský budoucí potenciál tohoto vysoce univerzálního materiálu. Kyocera je dnes jedním z předních světových výrobců keramických komponent pro informační a komunikační průmysl.

V současnosti je společnost tak rozšířená, že má celkem 219 jednotlivých podniků po celém světě a soustřeďuje se především na tři oblasti, a to na informační a komunikační technologii, na kvalitu a ochranu životního prostředí. Společnost je také jednou z předních světových výrobců solárních modulů. Kyocera patří mezi top 500 nejlepších společností po celém světě a řídí se Systémem Baťa. Její dceřiné společnosti v Evropě jsou zaměřeny především na prodej laserových tiskáren a kopírek, stejně jako řešení kancelářských dokumentů, mikroelektronických součástek, keramické výrobky a solárních modulů.

Dle Dr. Kazuo Inamori by společnost měla fungovat zejména ekologicky, sociálně a kvalitně, tak jako preferoval Tomáš Baťa a proto je v současnosti jedním z nejúspěšnějších společností na světě.

8.3 Fosfa, a.s.

Společnost Fosfa, a.s. patří mezi české společnosti řídicí se Systémem Baťa a je jediným výrobcem fosforečných solí a kyseliny fosforečné v České republice. Fosfa, a.s. je podnik s dlouholetou výrobní tradicí, která sahá až do roku 1884, kdy v bývalé Schramově chemické továrně byla zahájena výroba superfosfátu a kyseliny sírové. Důrazem na vysokou konkurenceschopnost výrobků a inovativní partnerství se společnost řadí mezi významné dodavatele soukromých značek mezinárodních obchodních řetězců v mnoha

zemích Evropy. Ať už ve spolupráci s výzkumnými ústavy, renomovanými univerzitami nebo ve vlastní analytické laboratoři s vývojovým a výzkumným týmem expertů, společnost přizpůsobuje výrobu produktů požadavkům trhu a konkrétní potřebě zákazníka.

Společnost v roce 2009 založila Fosfa Univerzitu, neboť v poslední době si výrobní podniky stále častěji zakládaly své vzdělávací instituce. Jednak je k tomu vedla skutečnost, že čerství absolventi či zaměstnanci s praxí nemají odpovídající znalosti, které je potřeba dostatečně doplnit. Dalším důvodem pro vytvoření Univerzity byl vznik společné základny pro řešení projektů v jednotlivých odděleních firmy s úsilím o propojení teorie s praxí.

Hlavní náplní Fosfa Univerzity je navazovat na úspěchy Tomáše Bati. Jejím cílem je naučit zaměstnance identifikaci a řešení problémů, vytváření a rozvoj firemní kultury. Zaměstnanci se taktéž učí pomocí analytických nástrojů najít systematické a dlouhodobé řešení problémů, dále získat sebedůvěru, osobní zodpovědnost odvahu, otevřenost a umět pracovat v týmu.

8.4 Tescoma, a.s.

Tescoma, a.s. patří mezi další české společnosti, řídící se systémem Tomáše Bati. Tescoma, a.s. je v současnosti leadrem jak na českém, tak i na slovenském trhu s kuchyňskými potřebami a do světa expanduje stále silněji. V sedmi zemích včetně Ruska má přímé obchodní zastoupení a velké prodejny. Prostřednictvím velké exportní centrály v Itálii, vyváží do dalších 80 zemí světa a nadále významně posiluje. Společnost vyrábí ve fabrikách ve stovce zemí světa, v Asii a také v řadě evropských zemí. Avšak nicméně stále více komponent vyrábí přímo v České republice.

Společnost Tescoma, a.s. nejprve začínala s jiným sortimentem, než nabízí dnes. Zpočátku začínala se spořiči vody. Byl to sortiment, u něhož si Tescoma mohla vyzkoušet to, čemu se dnes říká logistika prodeje. Už v té době bylo jasné, že produkt se nejlépe prodává tehdy, když zákazník přesně a hned viděl, jak výrobek funguje.

Tescoma, a.s. se drží zejména toho, co tvrdil Tomáš Baťa: „*Když se firmě daří, první, kdo to má pocítit na vlastní kůži, jsou její zaměstnanci. A když se nedaří, tak jejich šéfové.*“ Tak jako u Tomáše Bati byli vždy na prvním místě lidé a spokojenost zákazníků, tak je tomu i u společnosti Tescoma. V areálu logistického centra ve Zlíně společnost má vlastní moderní sportovně relaxační centrum pro své zaměstnance a jejich rodinné

příslušníky. Společnost je natolik prosperující, že má vlastní Areál Tescoma World přímo ve Zlíně, dále fabriku, sklady, vlastní designérské studio, vývojové centrum, testovací laboratoř a to vše přímo pod jednou střechou, neboť je to pro společnost rychlejší a hlavně flexibilnější.

Tescoma za své motto pokládá, jednu z Baťových myšlenek: *„Není důležité jen produkt vyrobit, protože dobrých fabrik jsou po celém světě stovky, ale je zásadní mít vlastní vývoj, vědět, co přesně vyrábět a proč, v čem bude výrobek lepší a konkurenceschopnější než ty ostatní. A pokud je náš výrobek dnes nejlepší, ať je zítra ve všech okolních zemích a za týden ať je k dostání všude na světě.“*

Tomáš Baťa vybudoval naprosto ojedinělý logistický systém, který neměl ve své době obdoby. Je velkou inspirací pro současné podnikatelské prostředí, jako například u společností Toyota, Kyocera, ale i akciová společnost Tescoma a Fosfa. Tyto společnosti patří v současnosti mezi nejmodernější jak na českém, tak i na zahraničním trhu. Jejich rozvoj je zapříčiněn nejen velkou láskou Tomáše Bati k inovacím a rozvoji, ale také ke strojům. Podnikatelská filozofie Tomáše Bati je díky svojí nadčasovosti i v současnosti velkou inspirací nejen pro podnikatelské prostředí, ale také pro každodenní život jednotlivce. Není tedy k podivu, že tyto společnosti využívají nejmodernější způsoby a jejich výrobní systém se vyvíjí nadále velmi dobře.

ZÁVĚR

Bakalářská práce přináší ucelený pohled na logistický systém Tomáše Bati zakladatele. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na literární rešerši vztahující se na vznik a vývoj logistiky jako vědní disciplíny, dále konkrétní náplň logistiky oběhových procesů a je obohacena o logistiku v podniku. Praktická část je dominantní částí bakalářské práce. Praktická část práce popisuje logistiku v Systému řízení Baťa na základě výzkumné metody analýzy historických dat. Tuto metodu jsem využila zejména při výzkumu archivních dokumentů, které se k tomu tématu vztahují.

Bakalářská práce popisuje jednotlivé části logistiky praktikované Tomášem Baťou. Logistika byla aplikována pomocí mnoha faktorů ovlivňujících život člověka. Zejména se jednalo o obuvnickou výrobu, nákup, dodavatelé, sklady, zásobování, balení zboží, dopravu a vývoj exportu firmy Baťa. V bakalářské práci je patrná jasná spojitost a prolínání jednotlivých částí logistiky Tomáše Bati. Odvětví Tomáše Bati nemohlo existovat bez druhého. Dokázal ojedinělou věc, a to propojit všechny složky logistiky v jeden celek. Díky zkoumání dokumentů patřících přímo Tomáši Baťovi pomohlo popsat logistiku tak, jak jej jeho zakladatel aplikoval. Ke svému studiu jsem využila archiv Klubu absolventů Baťovy školy práce a Nadace Tomáše Bati, oba tyto archivy jsou uloženy ve Vile Tomáše Bati.

Tomáš Baťa vybuďoval naprosto ojedinělý logistický systém, který neměl ve své době obdoby a pro současné podnikatelské prostředí může být velkou inspirací, neboť logistický systém firmy Baťa patřil mezi nejmodernější ve své době. Bakalářská práce přináší nové komplexní informace o logistice Tomáše Bati zakladatele a jejím cílem je nalézt možnosti využití v současnosti, neboť Baťovou tragickou smrtí se vývoj logistiky nezastavil, ale pod vedením jeho nevlastního bratra Jana Antonína pokračoval nadále.

Osobnost Tomáše Bati a jeho podnikatelská filozofie je díky svojí nadčasovosti i v současnosti velkou inspirací nejen pro podnikatelské prostředí, ale také pro každodenní život jednotlivce.

Domnívám se, že na základě zpracované problematiky jsem splnila cíle této bakalářské práce, které jsem si stanovila v jejím úvodu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŤA, Jan Antonín. *Budujme stát pro 40, 000. 000 lidí*. 2. vyd. Zlín: „Tisk“, 1938. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.
- [2] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika, procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-521-0.
- [3] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.
- [4] HOBZA, Milan a Ladislav ŠAFAŘÍK. *Logistika*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudamus, Univerzita Hradec Králové, 2002. ISBN: 80-7041-053-1.
- [5] GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody. Organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. ISBN: 80-205-0160-6. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.
- [6] GARLÍK Vratislav a Františka GARLÍKOVÁ. *Baťovy závody*. Speciální vydání pro TED^x Prague, 1988. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.
- [7] JINDRA, Jiří. *Obchodní logistika. Učební skripta*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN: 80-7079-806-8.
- [8] JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika. 1. díl. Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská, 2006. ISBN: 80-214-3128-8.
- [9] JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika. 2. díl. Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská, 2006. ISBN: 80-214-3128-8.
- [10] LAMBERT, D.M., J.R. STOCK a L. ELLRAM. *Logistika: řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží, příkladové studie*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-7226-221-1.
- [11] LAMBERT, D.M., J.R. STOCK a L. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0504-0.
- [12] NÁDVORNÍK, Josef a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: IMPULS, 1990. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.

- [13] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století. Supply chain management*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN: 80-86031-59-4.
- [14] POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. 2. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2009. ISBN: 978-80-254-4591-4. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.
- [15] Průmyslové město. Zlín, 1939. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.
- [16] PTÁČEK, Stanislav. *Logistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1998. ISBN: 80-7078-550-0.
- [17] ŘEZÁČ, Jaromír. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN: 978-80-7265-056-9.
- [18] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN: 80-251-0573-3.
- [19] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika. Používané metody*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN: 978-80-251-2563-2.
- [20] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN: 978-80-86929-37-8.
- [21] SVOBODA, Vladimír. *Dopravní logistika*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2004. ISBN: 80-01-02914-X.
- [22] SVOBODA, Vladimír. *Doprava jako součást logistických systémů*. 1. vyd. Praha: Radix, 2006. ISBN: 80-86031-68-3.
- [23] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-7179-534-6.
- [24] VÍTOVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN: 80-7318-263-7. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.

Elektronické zdroje:

- [25] FOSFA [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.fosfa.cz>
- [26] KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS EUROPE. [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.kyoceradocumentsolutions.eu>
- [27] TESCOMA. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.tescoma.cz>
- [28] TOYOTA MATERIAL HANDLING EUROPE. [online]. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.toyota-forklifts.eu>
- [29] TOYOTA MOTOR CZECH, spol. s.r.o. [online]. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.toyota.cz/>
- [30] TOYOTA. [online]. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.toyota-global.com/>
- [31] ZLÍN. [online]. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/>

Ostatní zdroje:

- [32] Abeceda při balení zboží. *Průkopník. Obchodní a průmyslové výkonnosti*. 1936, č. 4, s. 21. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.
- [33] Baťa v hrnci. *Forbes*. 2013, č. 2, s. 34
- [34] Moderně řízená úspěšná chemička. *MM Průmyslové spektrum*. 2012, č. 12, s. 16
- [35] Směrnice hospodárného balení. *Průkopník úspěšného podnikání*. 1944, č. 8, s. 344. Soukromý archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSR	Československá republika
Kčs	Československá koruna
USA	Spojené státy americké
EU	Evropská unie
JIT	Just-in-Time
TQM	Total Quality Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Znázornění logistického systému [4].....	20
Obr. 2 Vazby mezi jednotlivými faktory dopravní soustavy [21].....	27
Obr. 3 Zlín 1939 [27].....	39
Obr. 4 Ruční výroba obuvi [27].....	44
Obr. 5 Modelárna [14]	45
Obr. 6 Uložení prototypů kopyt v modelárně [14].....	45
Obr. 7 Šicí dílna obuvnická [14].....	46
Obr. 8 Prošívací dílna obuvnická [14]	47
Obr. 9 Sklad drobného materiálu [14]	49
Obr. 10 Sklad krychlí na kopyta a hranolků na podpatky [14]	49
Obr. 11 Automat na výrobu krabic [14].....	51
Obr. 12 Baťova prodejna v Chicagu 1931 [13]	56
Obr. 13 Baťova prodejna v Rotterdamu, 1926 [13].....	56
Obr. 14 Dodělavací dílna obuvnická [14].....	70
Obr. 15 Příjem hotové obuvi [14].....	70
Obr. 16 Lisování bot ve školní dílně [14].....	71
Obr. 17 Sklad vrchových kůží, telecí box [14]	71
Obr. 18 Modelárna kopyt, pracovní stůl modelářů [14]	72
Obr. 19 Uložení prototypů kopyt v modelárně [14].....	72
Obr. 20 Sekání kožených dílců v manipulaci [14].....	73
Obr. 21 Spínání krabic drátem [14]	73
Obr. 22 Lisování opatků [14].....	74
Obr. 23 Kopírka kopyt [14]	74
Obr. 24 Chystací místnost pro konfekční dílny [14].....	75
Obr. 25 Řezání kožené lemovky [14]	75
Obr. 26 Cvikací dílna obuvnická [14]	76
Obr. 27 Plánovací oddělení [14]	76
Obr. 28 Standardní jednotková dílna [14]	77
Obr. 29 Jednotková řetízovací a šicí dílna [14]	77

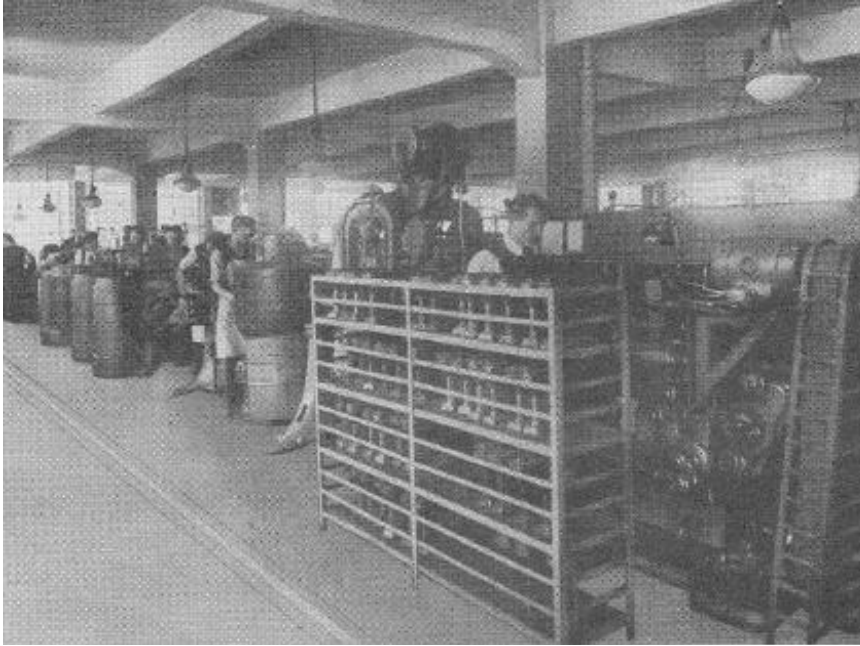
SEZNAM TABULEK

Tab.1 Dělení a prioritizace cílů logistiky [19]	16
Tab. 2 Údaje o našich silnicích ve srovnání s jinými státy [1]	52
Tab. 3 Výroba a export párů obuvi ve 30. letech [11]	55
Tab. 4 Vývoz obuvi do vlastních prodejen [11]	55

SEZNAM PŘÍLOH

P I Obrázky

PŘÍLOHA I: OBRÁZKY



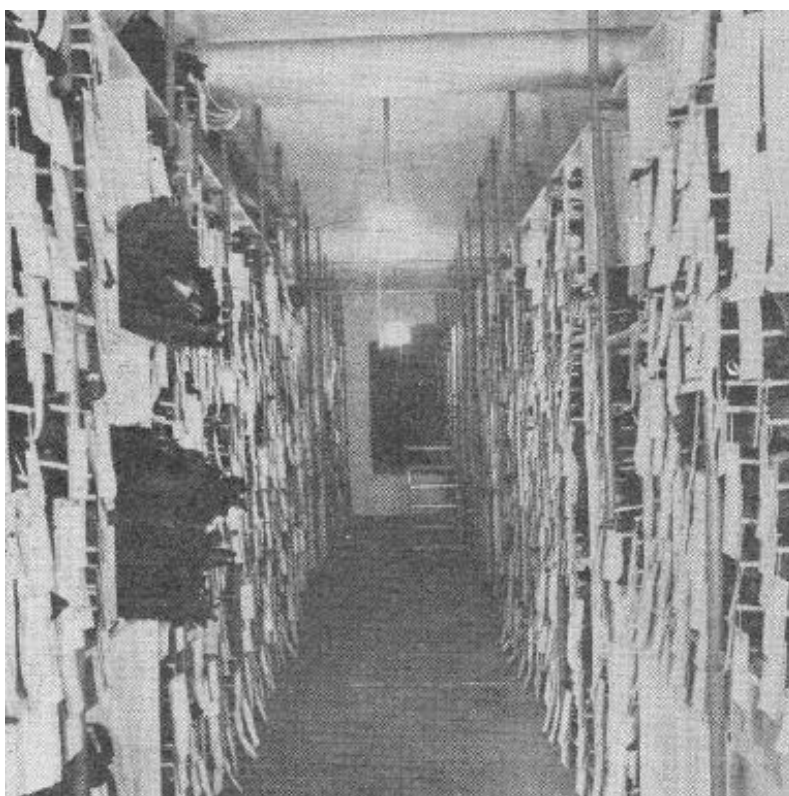
Obr. 14 Dodělovací dílna obuvnická [14]



Obr. 15 Příjem hotové obuvi [14]



Obr. 16 Lisování bot ve školní dílně [14]



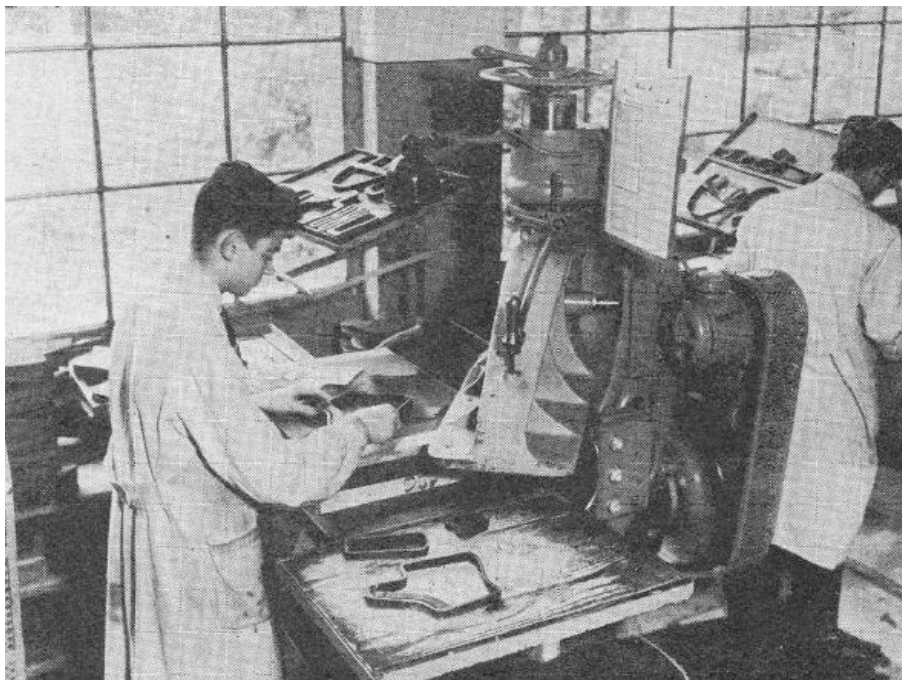
Obr. 17 Sklad vrchových kůží, telecí box [14]



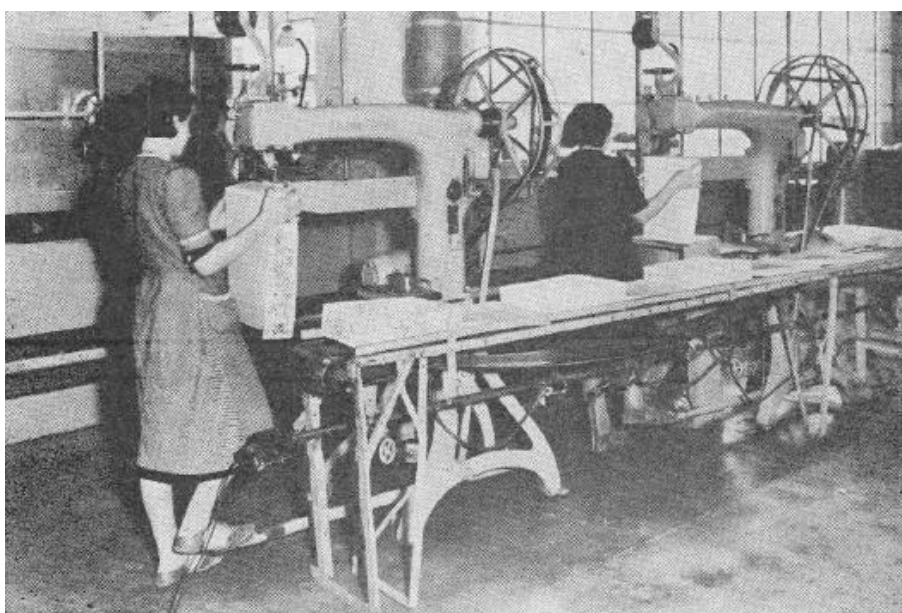
Obr. 18 Modelárna kopyt, pracovní stůl modelářů [14]



Obr. 19 Uložení prototypů kopyt v modelárně [14]



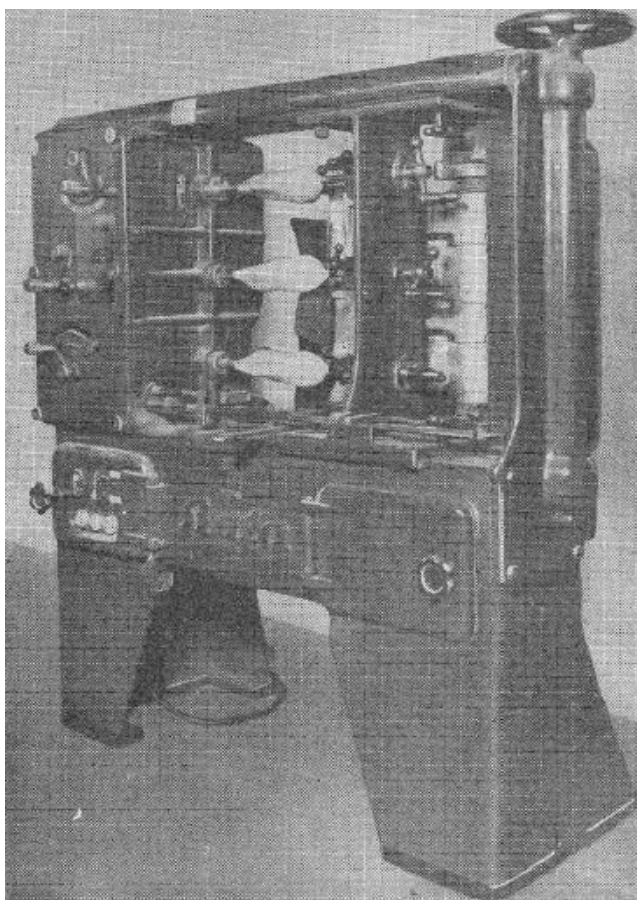
Obr. 20 Sekání kožených dílců v manipulaci [14]



Obr. 21 Spínání krabic drátem [14]



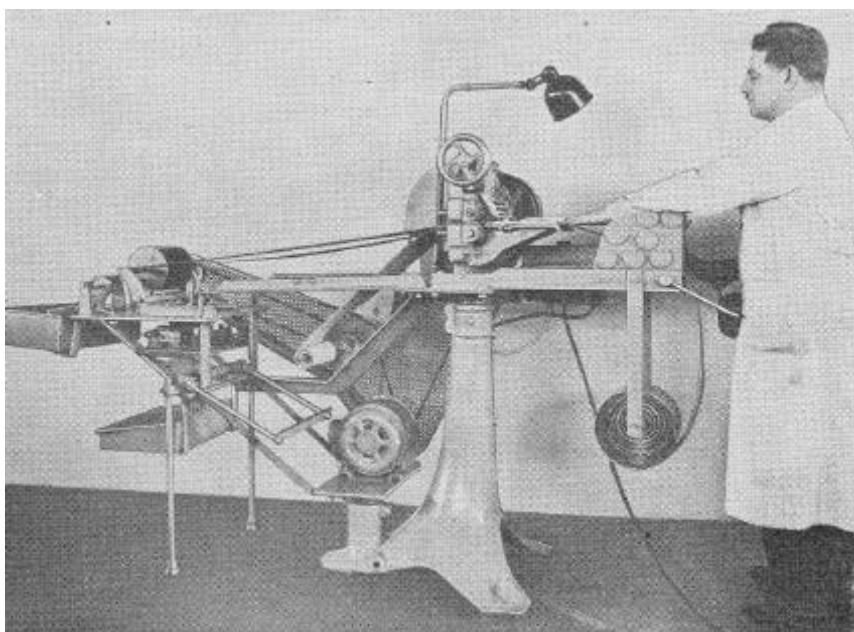
Obr. 22 Lisování opatků [14]



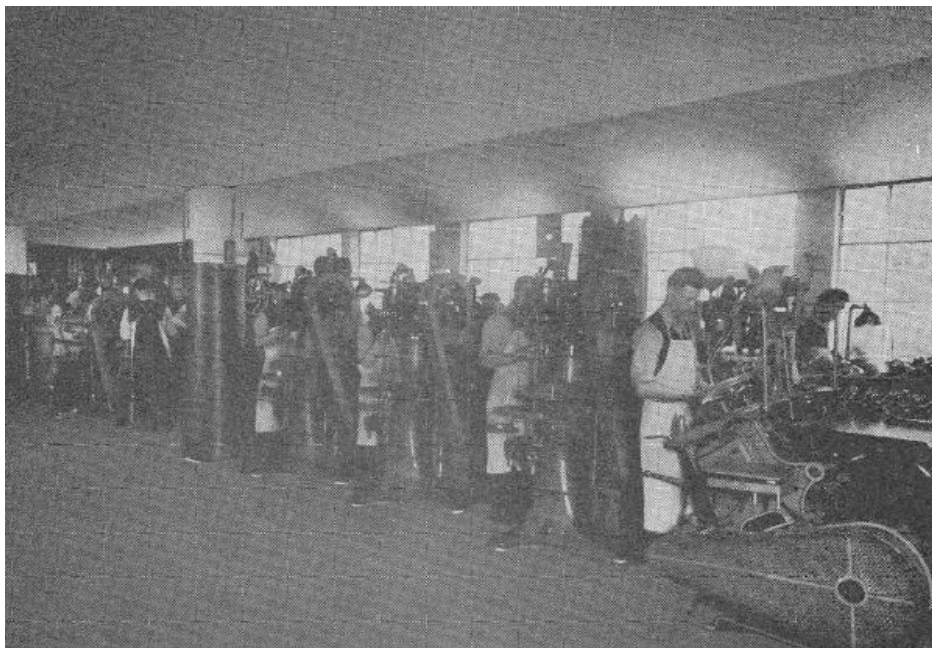
Obr. 23 Kopírka kopyt [14]



Obr. 24 Chystací místnost pro konfekční dílny [14]



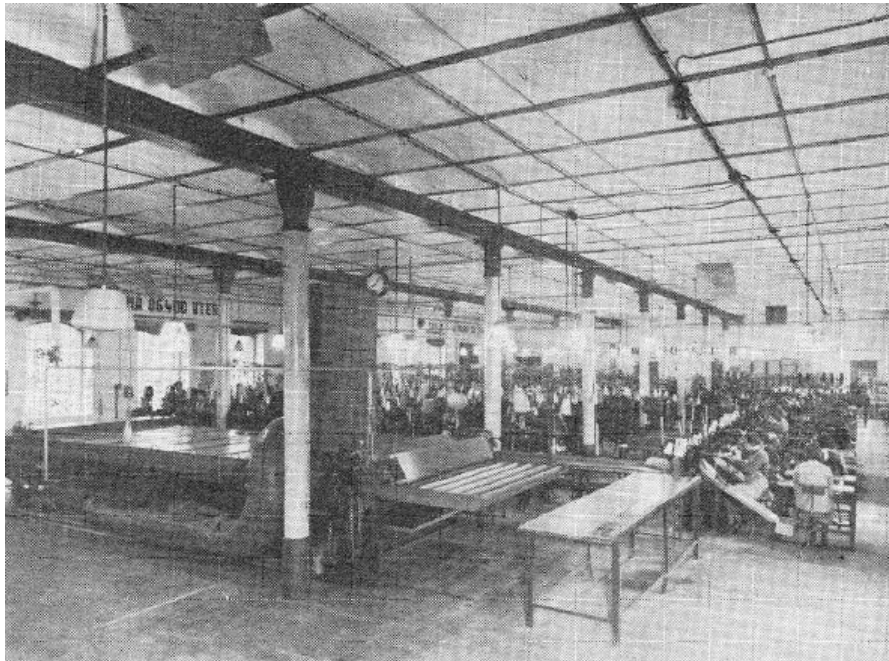
Obr. 25 Řezání kožené lemovky [14]



Obr. 26 Cvikací dílna obuvnická [14]



Obr. 27 Plánovací oddělení [14]



Obr. 28 Standardní jednotková dílna [14]



Obr. 29 Jednotková řetízková a šicí dílna [14]