



## 10 FIREMNÉ PLÁNOVANIE

Práca podľa cieľa je mohutná idea. Človek, ktorý má pred očami cieľ svojej práce, dokáže nájsť prostriedky k jeho uskutočneniu aj vtedy, ak sú mu v tom okamžiku neznáme. Robme si ciele. Napišme si na každý deň, koľko chceme urobiť zajtra, napišme si program budúceho mesiaca, budúceho roka, na ďalších 10 rokov. Tým

nielenže získame pevný cieľ, ale ja meradlo svojich cieľov, pevnosti svojej vôle. Tým poznáme, koľko zľavujeme, koľko máme disciplíny a na koľko percent sa vyrovnáme so svojimi plánmi. Tomáš Baťa.

Kľúčovým prvkom v Baťovej organizácii bol plán nazývaný predpoklad, ktorý denne určoval rozsah a množstvo všetkých prác v závodoch pre každú samosprávnu dielňu do najmenších detailov. Baťa sa zameriaval na krátkodobé plánovanie. Dlhodobým programom jeho firmy bolo zvyšovanie výroby a prienik do nových oblastí. Základom rozvoja podniku boli polročné plány zostavované na zimnú (september-február) a letnú (marec-august) sezónu. Polročný plán sa rozpracoval na týždenné plány.

Organizácia Baťovho koncernu s mnohými tisíckami zamestnancov bola na svoju dobu výnimočná. Prácu, ktorú dnes vykonávajú pracovníci za pomoci počítačov, dokázalo bezchybne zvládnuť kalkulačné oddelenie jeho podniku, ručne, pomocou jednoduchých pomôcok. Výroba fungovala plynulo a bez problémov. Naplánovaná bola práca aj spotreba materiálu.

Na plánovaní sa podieľali okrem rozpočtového oddelenia aj vedúci pracovníci dielne a správcovia budov, ktorí na základe plánu potom rozdelili prácu.

Plánovanie zmenilo mentalitu závodu. V Zlíne nemyslel už nikto dozadu.

## 11 TVORBA KOLEKCIE

Pred príchodom príslušnej sezóny sa vždy rozhodovalo o výrobe jednotlivých modelov obuvi. Potom boli vybrané topánky zaradené do kolekcie, ktorá predstavovala celý výrobný sortiment na dané obdobie. Samotná príprava kolekcie trvala skoro celý rok, čo zahrňovalo proces navrhovania, schvaľovania, kalkulácie, zabezpečovania surovín, materiálov, strojného zariadenia a plánovania.

Schvaľovanie kolekcie malo na starosti predajné oddelenie. Výsledkom schvaľovania bola vzorka-schválený model, potvrdená podpisom oddelení zodpovedných za materiál, výrobu, cenu a predaj.

### Zásady tvorby kolekcie:

- Schopnosť nového druhu uspokojiť dopyt čo najväčšieho okruhu zákazníkov.
- Model je vhodný pre masovú výrobu.
- Model zodpovedá vkusu a požiadavke viacerých sezón.
- Jednoduchosť konštrukcie a vzoru s minimom ozdôb s cieľom poskytnúť maximálne uspokojenie a pohodlie za najnižšiu cenu.

Baťa sa orientoval na výrobu veľkých sérií lacnej obuvi strednej kvality a jeho hlavným odberateľom bola menej náročná klientela.

## 12 MODELÁRSKA DIELŇA

Každá topánka sa skladá asi zo 150 zložiek. To je minimum. Väčšina z nich je úplne rôznorodá. Jan Baťa.

Modelárska dielňa vyrábala a navrhovala vzory topánok a prevádzala ich do priemyselných šablón tak, aby výroba bola jednoduchá a úsporná. V modelárskej dielni pracovali návrhári a nové topánky sa hneď testovali. Tomáš Baťa nosil topánky len zo svojej továrne a všetky nové druhy testoval osobne. Modelári spolupracovali s predajňami, aby sa oboznámili so želaniami a požiadavkami zákazníkov.

## 13 KALKULÁCIA

Len ten výrobca, ktorý úplne presne vie, koľko centimetrov nití má v topánke, koľko klinčekov je v nej, koľko gramov korkovej vložky, koľko štvorcových centimetrov kože alebo látky, len ten môže povedať, že správne a presne kalkuluje. Každý iný len odhaduje. Tomáš Baťa.

Povahu Tomáša Baťu charakterizoval veľký zmysel pre hospodárnosť. Bol veľmi činorodý a snažil sa zjednodušiť každú činnosť. Baťa presne vedel, koľko materiálu obsahuje každá jeho topánka a aké sú náklady na jej výrobu. Vyvinul vlastný bodový systém, ktorým ohodnocoval každú novú topánku. Komplexné hodnotenie modelov bolo založené na štatistických a matematických metódach, kde sa za všetky prednosti a nedostatky prideloval určitý počet bodov. Podľa toho sa dali modely porovnávať.

Kalkulačné oddelenie a modelárska dielňa vypracovali aj spôsob na maximálne využitie surovín pri vrezávaní a výrobe dielcov.

Kalkulačné oddelenie vytváralo pri kalkulovaní nákladov na výrobu systém vnútropodnikových cien. Každá surovina, ktorá vchádzala pri výrobe do výrobku a každá pracovná operácia mala svoju hodnotu, vyjadrenú vnútropodnikovou cenou. Súčasťou vnútropodnikovej ceny bol aj zisk oddelenia.

Výrobná cena každej topánky sa skladala zo súčtu cien surovín a práce, ktoré boli dopredu presne vypočítané.

### 10 zásad kalkulantom:

- Mysli dopredu, aby si nebol prekvapený.
- Zaujímaj sa o nové spôsoby práce, topánky, stroje, organizáciu.
- Najviac času venuj hľadaniu zníženia výrobných nákladov.
- Každú úsporu premietni hneď v kalkulácii. Úsporou však nesmie utrpieť výrobok.
- Neprehliadaj halierové úspory, halier v kalkulácii počítaj ako 1000 Kč.
- Každú kalkuláciu maj doloženú a pripravenú pre výrobu.
- Pamätaj, že nákupca je ako vrba. Čím viac vrbu režeš, tým viac ona rastie.
- Keď všetci hovoria o nemožnostiach-hľadaj možnosti.
- Uvedom si heslo-odpad je zničený majetok.
- Správnu kalkuláciu vychovávaš zamestnancov k prospechu závodu.