



IMPULS
PRO KARIÉRU
A PRAXI



Pracovní list Manažerská rozhodnutí

Obor: **Ekonomika podniku**
Skupina oborů: **Ekonomika a administrativa**



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Jhk.cz




Jihočeský kraj

Manažerská rozhodnutí

Obor	Ekonomika a podnikání
Předmět	Odborný výcvik
Ročník	3. a 4.
Časový plán	1–2 vyučovací hodiny
Předmět	Ekonomika a řízení podniku, Personalistika, Management, Účetnictví
Autor	Ing. Hana Boubalová, vyučující ekonomických předmětů, Vyšší odborná škola a Střední škola, s. r. o., Č. Budějovice

Příprava

- Seznamte žáky se zadáním úkolu.
- Poté je rozdělte do skupin.
Bylo by dobré, aby byli ve skupině alespoň 3 žáci a každý z nich reprezentoval jeden typ pracovní pozice. Jde se bod po bodu a žáci se snaží u každého bodu najít řešení problému. Skupiny si pak navzájem sdělují své závěry a rozhoduje se, která ze skupin vyřešila daný problém nejlépe. Která skupina nasbírá nejvíce bodů – vyhrála.
- Odměnou mohou být hezké známky apod.

Na posledním listu jsou navržena možná řešení, ale žáci mohou dojít i k jiným. Role učitele je poslouchat a pokud by někdo vůbec nevěděl, lze pomoci, nabídnout pomoc v podobě možných řešení. Zároveň žáky upozorní, pokud by se se svými nápady vzdalovali od problematiky. Časová náročnost je jedna vyučovací hodina.

Cíl

- Dokázat prosadit své myšlenky
- Hledat možná řešení příkladu
- Sestavit krok po kroku, jak by měla firma reagovat na vzniklý problém
- Specifikovat, co je důležité udělat ihned a co později
- Pokud je to možné, podložit své názory číselným výpočtem

Kompetence

- Práce ve skupině
- Formulování názorů
- Hodnocení ostatních skupin a předání zpětné vazby
- Využití teoretických znalostí z ekonomických předmětů



Zadání

Společnost JAASX, s. r. o. provozuje výrobu zmrzlinových směsí.

- Má 9 zaměstnanců:
Majitel a 2 směny po 4 zaměstnancích (1 je vedoucí směny a 3 řadoví zaměstnanci, všichni na HPP) v letních měsících jsou najímáni až dva brigádníci na DPČ.
- Směny se střídají v režimu krátký/dlouhý týden PO, UT–ST, ČT–PA, SO, NE
- Každý pátek ráno se dělá objednávka materiálu na následující týden podle odběratelů - ty řeší majitel. Dodávkový cyklus je tedy 7 dní. Delší cyklus není možný z důvodu skladovacích prostor. Pokud se v pátek objedná v pondělí je závoz materiálu. Dodací lhůta je tedy 3 dny. Pojistná zásoba je stanovena pouze na 2 dny.
- Fixní náklady firmy na jeden den činí 20 000 Kč a variabilní 35 000 Kč

Pracovní pozice

Majitel – řeší objednávky od odběratelů a snaží se navazovat nové obchody

Vedoucí směny – na základě množství objednávek od odběratelů stanovuje množství materiálu, který je potřeba objednat každý pátek, dohlíží na chod výrobního procesu.

Řadový zaměstnanec – zná náplň své práce a poslouchá pokyny vedoucího práce, zaučuje brigádníky, na konci každého dne čistí výrobní stroje

Úkol

Ve skupině prodiskutujte následující situace:

- Co byste dělali v pozici majitele, vedoucího směny, řadového zaměstnance?
 - Jaké bude mít daná situace důsledky na chod podniku?
 - Navrhněte nějaká opatření, aby se už daná situace v budoucnu nestala.
1. Na konci páteční směny si vedoucí směny uvědomil, že neobjednal dodávku materiálu.
 2. V pondělí ráno zjistil vedoucí směny, že se v pátek neobjednala dodávka materiálu.
 3. V objednávkách od zákazníků se omylem napsalo o nulu navíc a bylo podle toho objednáno potřebné množství materiálu.
 4. Kamion s dodávkou materiálu naboural a materiál nebude doručen. Informace přichází v pondělí.
 5. Ve středu ráno objevil vedoucí směny úplně špinavý, neumytý výrobní stroj se zaschlou směsí. Uvedení do původního stavu potrvá 2 hod.
 6. V úterý odpoledne přestal fungovat výrobní stroj, je potřeba sehnat opraváře. Na servisní linku se nelze dovolat.

Návrhy možných řešení

1.

Rychle se objednávka odešle, případná prodleva bude pokryta pojistnou zásobou, do budoucna by bylo dobré mít někde na očích nástěnku, kde by byl přehled týdne a musely by se tam důležité věci viditelně zaznamenávat. Tak by na pochybení mohli přijít i ostatní.

2.

Co nejrychleji se uskuteční objednávka materiálu, zkusí se individuální telefonát, zda by nešlo ze strany dodavatele zkrátit dodací lhůtu, pojistná zásoba postačí pouze na 2 dny, co poté? Možná zvážit, zda by nebylo lepší zvýšit pojistnou zásobu na dobu dodací lhůty. Pokud by se nepodařilo dodat materiál včas, firma by byla jeden den bez aktivity a stálo by jí to 20 000 Kč.

3.

Komunikace majitel a vedoucí směny, chyba u majitele, ale vedoucí se může zeptat, pokud mu hodnota připadá podezřelá. Otázkou je, kam s materiálem, protože skladovací prostory nebudou dostačující. Pokusit se domluvit a materiál přeprdat. Majitel obvolá zákazníky, nabídne slevu na výrobek a pokusí se navýšit objednávky a tím rychleji materiál využít. Sehnat jednoho brigádníka a zvýšit výrobu.

4.

Ihned kontaktovat dodavatel, jaké jsou možnosti náhradní dodávky. Zjistit, zda je možné ještě materiál z kamionu použít, kontaktovat dopravce. Pokud by musela být udělána nová objednávka, přichází v úvahu oslovit zaměstnance, zda si jeden den nechťejí vzít dovolenou a tím by podnik jeden den na fixních nákladech přečkal do dodávky materiálu. Lze jeden den využít k detailnímu úklidu výrobních a skladovacích prostor.

5.

Vedoucí směny ihned zadá úkol, aby došlo vyčištění stroje. Zvolí konkrétního zaměstnance. Musí být co nejrychleji zajištěna výroba. Zjistí se, kdo byl za vyčištění stroje zodpovědný, byl to někdo z úterní směny a ten ve středu nepracuje. Bylo by dobré zaměstnancům rozdělit mzdu na fixní část a variabilní, kam by se promítaly např. tyto situace.

6.

Ihned se zkouší najít nějaký opravář v okolí. Informace se předává majiteli. Ten se spojí se zaměstnanci ze střeďeční směny, zda by bylo možné přijít o hodinu déle do práce – bude probíhat oprava stroje. Co ba se stalo, pokud by nešlo stroj opravit? Má podnik zdroje na nový stroj nebo by se to muselo řešit úvěrem?

Závěrem

Cílem je vždy jako první zabezpečit chod podniku, ideálně bez ztrát nebo je alespoň svým rozhodnutím minimalizovat. Nikdy nezačínáme řešit problém hledáním viníka, to nám jen vezme čas a problém to nevyřeší. Poučení z chyby se snažíme prodiskutovat a navrhnout možná opatření, aby k podobným situacím například již příště nedošlo.