

BARIK

Barik, s.r.o., je soukromá firma, která byla založena počátkem devadesátých let. Svou činnost zahájila v pronajatých prostorách s výrobním zaměřením na produkci manipulačních zařízení pro průmyslové, stavební, popř. obchodní a další objekty.

V průběhu devadesátých let se firmě podařilo díky produktu, který neměl výraznější konkurenci, získat na trhu velmi dobré postavení. Firma přesídlila z pronajatých do nově vybudovaných prostor, které jsou situovány poblíž dálnice cca 70 km od Prahy. Z původních 10 pracovníků se firma rozrostla na současných 25 pracovníků. Ačkoliv firma prakticky nemá útvar marketingu, je o její produkty v tuzemsku i v zahraničí značný zájem, a firma má pravidelně minimálně na čtvrt až půl roku dopředu svoje výrobní kapacity plně vyprodány.

Tento trend donutil majitele zavést prodloužení dosavadní jedné směny na 10 – 12 hodin denně. V případě finalizace některých zakázek je nutné pracovat i v sobotu nebo najmout brigádníky z okolí. V tomto případě je ale nutné posílit kontrolu, neboť nezpracovaní brigádníci dělají často zmetky. Tyto skutečnosti vedou majitele ke zcela reálným úvahám o rozšíření provozní kapacity přístavbou nových objektů. Současnou situaci firmy lze charakterizovat některými dalšími momenty. Vedení firmy představuje majitel se svou manželkou (ta spolu s jednou účetní zabezpečuje řešení ekonomické a personální agendy), na poloviční úvazek je jako sekretářka ještě zaměstnána jedna příbuzná a externí právní služby poskytuje též jeden z příbuzných. Majitel k vedoucím manažerům dále řadí vedoucího technického útvaru (ten řídí dva pracovníky), vedoucího obchodního útvaru (nemá další spolupracovníky, obchodní činnosti vykonává sám) a vedoucího výroby (ten zabezpečuje řízení výroby, přímo řídí strojírenskou výrobu včetně montáže a povrchových úprav, elektro-skupinu řídí prostřednictvím jejího vedoucího).

Jak bylo uvedeno, firma nemá pracovníka pro marketing ani specialistu, který by se vyznal v obchodních praktikách se zahraničím. V této souvislosti je externě využíván další příbuzný (povoláním učitel angličtiny), který zabezpečuje překlady korespondence se zahraničím. První dodávky do ciziny dosud nebyly uhrazeny, ačkoliv je již dávno po lhůtě splatnosti. V technickém útvaru včetně vedoucího pracují tři pracovníci, kteří se ve většině případů zabývají rozpracováním stávajícího technického řešení v modifikacích dle konkrétních požadavků zákazníků. S vypětím všech sil jsou dále schopni sledovat vývoj novinek u svých dodavatelů rozhodujících komponentů (motorů, řídicích systémů apod.). Prakticky nemají čas na výraznější modernizaci či vývoj nových vlastních výrobků. Firmu před nedávnem opustili (dali výpověď) zásobovač a dispečer výroby. Funkce zásobovače byla přerozdělena mezi vedoucí manažery společnosti a majitele a zatím nakupují všichni podle okamžité potřeby.

Funkci dispečera výroby zastává vedoucí výroby. Ten je podle svého vyjádření tak vytížen, že mu nezbyvá čas na standardní úlohy vedoucího – pravidelnou kontrolu průběhu výroby, kontrolu kvality, tlak na pořádek a disciplinovanost při výrobě apod. Majitel se nebrání přijetí náhrad za tyto pracovníky, ale firma působí v regionu, kde je velmi nízká nezaměstnanost a velkým problémem je sehnat kvalifikovaného pracovníka nebo specialistu. Ačkoliv jde o nově vybudované provozy, zejména v provozních prostorách je značný nepořádek a nečistota. I na hotových, popř. zabalených výrobcích během týdne ulpívají značné vrstvy prachu. Firma disponuje minimální softwarovou podporou řízení výroby, identifikace dílů ve skladech a ve

vlastní výrobě v podstatě neexistuje, neboť si to pracovníci pamatují. Vlastní průběh výroby je zabezpečován dle individuálního plánu sestaveného ad hoc pro každou zakázku vedoucím výroby.

Zabezpečení jejího průběhu včetně kooperací je sledováno vedoucím výroby (původně tuto úlohu zastával dispečer výroby). Za cenu značných přesčasů se vcelku daří plnit dohodnuté termín. Značné nároky na řízení výroby dále způsobují změny požadavků zákazníků, kteří si přejí některé zakázky urychlit, ale častěji odložit jejich plnění. Ačkoliv tento požadavek nemá výrazný vliv na plnění termínů, faktem zůstává, že rozpracovaná výroba zvyšuje nároky na skladové plochy, znamená sledování více rozpracovaných zakázek, vázání finančních prostředků apod. Finanční situace firmy je velice dobrá, nemá dlouhodobé ani krátkodobé úvěry. V posledních letech byla výroba dokonce vysoce zisková. Tato situace nenutila majitele zavést normování (spotřeby materiálu, práce, kapacit). Práce s kalkulacemi a rozpočty je velice povrchní.

Základní metodou v tomto směru je odborný odhad majitele, který se uplatňuje i při stanovování ceny, kterou si vyhradil schvalovat sám v rámci finálního obchodního jednání. Pokud má majitel nějaké dlouhodobější strategické záměry, pak pracovníci firmy s nimi nejsou seznámeni. Pouze vědí o tom, že se rozhodl v blízké budoucnosti rozšířit výrobní prostory další přístavbou. Vedoucí výroby měl zájem pořídit jedno víceúčelové moderní zařízení na přípravu materiálu. Tento návrh však zůstal bez jakékoliv odezvy. Firma Barik, s. r.o. se v řadě případů pohybuje na hraně zákona nebo i za ní. To platí pro dodržování hygienických předpisů při zabezpečování navrhovaných úprav výrobků (naštěstí nejde o nepřetržitý provoz). Stejně tak při zavádění systémů řízení jakosti (ve smyslu ISO 9000) bylo zjištěno, že firma nemá u většiny aktivních svářečů zajištěno jejich požadované osvědčení pro svářeče.

Vedení firmy nemá přehled o aktuálních změnách v legislativě, takže je běžnou praxí, že na změny vyvolané novými zákony či jinými prepisy reaguje se zpožděním, zpravidla až v případě, když jsou tyto problémy výrazně medializovány ve sdělovacích prostředcích nebo příslušné dozorové orgány se dotazují na jejich realizaci apod. Tato situace je do značné míry „podpořena“ i tou skutečností, že příslušní pracovníci jsou minimálně vysíláni na odborné semináře či kurzy. Důvodem není šetření na nákladech, ale vytíženost pracovníků, kteří si podle jejich vyjádření nemohou dovolit ztrácet čas pobytem na školeních. Majitel sám ze stejného důvodu (je technik) dosud neabsolvoval žádné kurzy ekonomiky a managementu.

Otázky:

1. Zhodnoťte situaci firmy Barik, s.r.o.
2. Znázorněte současnou organizační strukturu firmy Barik, s.r.o.
3. Které změny doporučujete ve firmě provést? Jak byste tyto změny řadili, jaké priority byste jednotlivým změnám přiřadili? Svou odpověď zdůvodněte.
4. Navrhované změny se pravděpodobně dotknou i organizační struktury firmy Barik. Novou organizační strukturu znázorněte a určete typ organizační struktury.