

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**

**ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY DSP PŘEROV SPOL. S R. O.**

Diplomová práce

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**

**ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY DSP PŘEROV SPOL. S R. O.**

The analysis system of the management system of DSP Přerov spol. s r. o.

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: B7310 Filologie - Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

Autor: Kamila Jurásková

**Olomouc 2010**

**Univerzita Palackého v Olomouci**

Filozofická fakulta

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: "Analýza systému řízení firmy DSP Přerov spol. s r.o." vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

### Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala a vyslovila uznání všem, kteří napomáhali při vzniku této práce. Především Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc. vedoucímu mé bakalářské práce za trpělivé vedení a velké množství praktických rad.

Rovněž bych chtěla poděkovat zaměstnancům DSP Přerov spol. s r.o. za jejich vstřícný přístup.

## Obsah

### Úvod

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Teoretická východiska řízení firmy.....</b>                                                              | <b>8</b>  |
| 1.1. Řízení jako věda a umění.....                                                                             | 8         |
| 1.2. Hlavní funkce řízení.....                                                                                 | 10        |
| 1.3. Firma současnosti a budoucnosti, charakteristika a principy jejího fungování .....                        | 13        |
| 1.3.1. Principy, na nichž by měla být založena úspěšná firma 21. století .....                                 | 14        |
| 1.3.2. Další prvky pro úspěšné fungování firmy 21. století: .....                                              | 16        |
| 1.4. Vědecké školy (přístupy) k řízení .....                                                                   | 19        |
| 1.5. Základní poznatky Baťova systému řízení .....                                                             | 22        |
| 1.5.1. Hospodářská filozofie Tomáše Bati .....                                                                 | 22        |
| 1.5.2. Historie předmětu podnikání firmy Baťa .....                                                            | 23        |
| 1.5.3. Řízení a organizace obuvnické výroby .....                                                              | 23        |
| 1.5.4. Baťův systém řízení a jeho možnosti využití v současnosti.....                                          | 24        |
| <b>2. Analýza firmy DSP Přerov spol. s r. o. a jejího systému řízení.....</b>                                  | <b>24</b> |
| 2.1. Představení společnosti DSP Přerov spol. s r. o. ....                                                     | 24        |
| 2.1.1. Vize společnosti .....                                                                                  | 25        |
| 2.1.2. Strategie společnosti.....                                                                              | 25        |
| 2.2. Pracovně právní vztahy společnosti DSP Přerov spol. s r. o. ....                                          | 26        |
| 2.3. Organizační struktura společnosti DSP Přerov spol. s r. o. ....                                           | 27        |
| 2.4. Prodej, technický rozvoj, realizace dodávek a poprodejní služby společnosti DSP Přerov spol. s r. o. .... | 28        |
| 2.5. Analýza současného stavu prostředí společnosti DSP Přerov spol. s r. o. ....                              | 31        |
| 2.5.1. Analýza mikroprostředí a makroprostředí společnosti .....                                               | 32        |
| <b>3. Porovnání systému řízení firmy Baťa a DSP Přerov spol. s r. o. ....</b>                                  | <b>36</b> |
| 3.1. Charakteristické prvky firmy Baťa a DSP Přerov spol. s r.o.....                                           | 36        |
| 3.1.1. Podnikatelské filozofie společností.....                                                                | 36        |
| 3.1.2. Organizační struktury společností.....                                                                  | 37        |
| 3.1.3. Řízení a organizace výroby .....                                                                        | 37        |
| 3.1.3.1. Technický rozvoj .....                                                                                | 38        |
| 3.1.3.2. Pásová výroba.....                                                                                    | 38        |
| 3.1.4. Vývoj obchodu – nákup, výroba, prodej .....                                                             | 38        |
| 3.2. Možnosti využití nových postupů v současnosti .....                                                       | 39        |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 3.2.1. Doporučení .....                    | 39 |
| Závěr .....                                |    |
| Resumé.....                                | 42 |
| Seznam tabulek .....                       | 43 |
| Seznam obrázků .....                       | 43 |
| Seznam příloh .....                        | 43 |
| Anotace bakalářské diplomové práce .....   | 50 |
| Annotation of the thesis .....             | 51 |
| Seznam použitých pramenů a literatury..... | 52 |

Úvod:

Teorie řízení firmy je důležitou složkou znalostí každého správného manažera. Manažer jakékoliv firmy by měl ovládat všechny nástroje systému řízení, aby dosáhl dokonalého vedení a fungování firmy.

Důvodem volby tématu „Analýza systému řízení firmy DSP Přerov spol. s r. o.“ je seznámení se autora s reálným způsobem řízení výrobně-obchodní společnosti a srovnáváním dříve fungujícího a současného systému řízení, rozšíření jeho znalostí v tomto oboru.

Svou práci jsem rozdělila do třech kapitol, z nichž se první zabývá hlavními funkcemi a nástroji, kterými systém řízení disponuje. Díky těmto metodám může firma fungovat, prosperovat a přežít. Kapitola se rovněž zabývá charakteristikou a principy firmy současnosti a budoucnosti, jejího správného fungování a způsoby, jakými se na trhu udržet. Nastiňuje základní poznatky Baťova systému řízení a jeho možnosti využití v současnosti.

Pod druhou kapitolu práce spadá představení společnosti DSP Přerov spol. s r. o., její vize, strategie a po té samotná analýza systému řízení společnosti DSP Přerov spol. s r. o. Analýza systému řízení se provádí za účelem utvrzení se o vlastní kvalitě fungování a popřípadě k rozeznání, určení a napravení slabších stránek firmy.

Třetí kapitola obsahuje ve značně zkrácené podobě představení Baťova systému řízení a porovnání určitých složek tohoto systému se systémem řízení firmy DSP Přerov spol. s r. o. Výsledkem je nalezení společných a odlišných prvků v obou zavedených systémech řízení.

Cílem práce je srovnat dva různé druhy přístupů k vedení firem se závěrečným nalezením výrazných znaků, jejichž aplikace v kterékoliv době povede k neustálému zlepšování prosperity podniku.

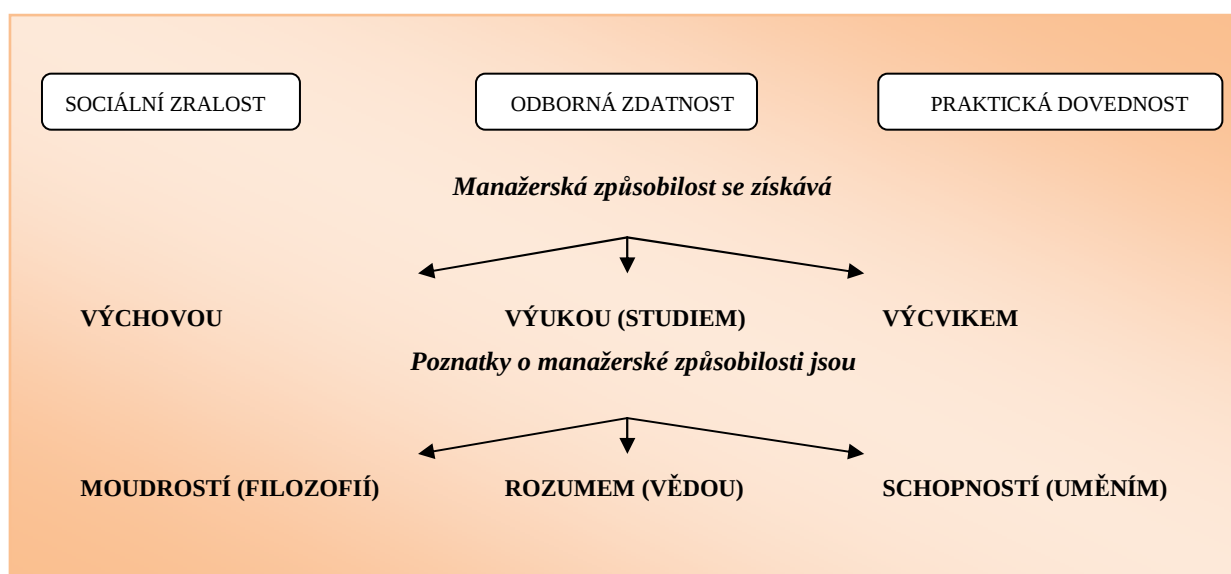
# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ FIRMY

## 1.1. ŘÍZENÍ JAKO VĚDA A UMĚNÍ

„Věda jako organizovaná znalost zahrnuje jasné koncepce, teorie a další nahromaděné znalosti odvozené z hypotéz. Teorie je (podle Humanse) ve své jednodušší podobě souborem přihrádek či registračních kartoték, ve kterých shromažďujeme skutečnosti. Nemůžeme být nic horšího než neuspořádané údaje.“<sup>1</sup>

Z pohledu na management jako na vědu - na vědní obor, musí mít management svůj vlastní předmět. Vymezení předmětu kteréhokoliv vědního oboru nese význam pro jeho samostatný rozvoj a pro využití poznatků daného oboru v praxi.

**Obr. č. 1.:** Schéma předmětu vědy o managementu



Vlastnosti manažera preferované převážně ve 20. století byly odborné zdatnosti a praktické dovednosti, zatímco od manažera 21. století se budě zřejmě očekávat větší sociální zralost pro hodnocení manažerské způsobilosti. Pod pojmem sociální zralost jako předmět managementu si představme vědomé či nevědomé zachovávání základních principů chování a jednání, díky nimž dochází k uchovávání komplexnosti osobnosti. To znamená, že je člověk schopný rozlišit mezi dobrem a zlem, je schopný rozpoznat správné

<sup>1</sup> TRUNEČEK, J. a kol. (1997), s. 15.

a nesprávné. Další manažerské způsobilosti spadající pod sociální zralost jsou charakterové vlastnosti, schopnost vnímání a kreativity, schopnost celostního pohledu, morální a etické postoje, schopnost žít pro druhé a ujasněnost životních hodnot. Na základě nejen sociální zralosti se očekává od úspěšného manažera 21. století použití správných prostředků a nástrojů pro kladné dosažení cílů.

**Řízení** je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba udělat. A to co nejlépe a nejefektivněji. Je to věda, ve smyslu vědění, jaké správné prostředky použít k dosažení správného řízení. Řízení je činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt uskutečnění určité akce či projektu.<sup>2</sup>

Slovo management vstoupilo do českého jazyka převzetím anglického slova management, což v překladu znamená řízení, vedení, správa. Člověk, který firmu řídí, se nazývá manažer (v českém jazyce vzniklo přejetím anglického slova manager). Management se dotýká velkého množství odborných oblastí. Například management financí, kultury, zdravotnictví, sportu apod. Z hlediska zaměření se může dále dělit na management personální, strategický, krizový, inovační, výrobní, rizikový.

Odpovědí na otázku, co je to řízení je velké množství. Řízení je transformace informací, jednotou informačních a rozhodovacích procesů. Je procesem systematického plánování, organizování, vedení pracovní síly a kontrolování, jež směřují k dosažení cílů organizace.<sup>3</sup>

Jinými slovy se jedná o mechanismus řízených organizací a činností, které v něm vykonávají řídicí profesionální pracovníci – *manažeři*. Tyto definice jsou nejjednodušší k pochopení otázky týkající se řízení firmy. Řízení je tvořeno principy, které vycházejí zejména z praktických zkušeností.

Bez teorie by byla praxe možná nedostatečná, možná nereálná, ale zaručeně i zbytečně drahá. Naopak při znalosti dobré teorie, je dobrá i praxe.

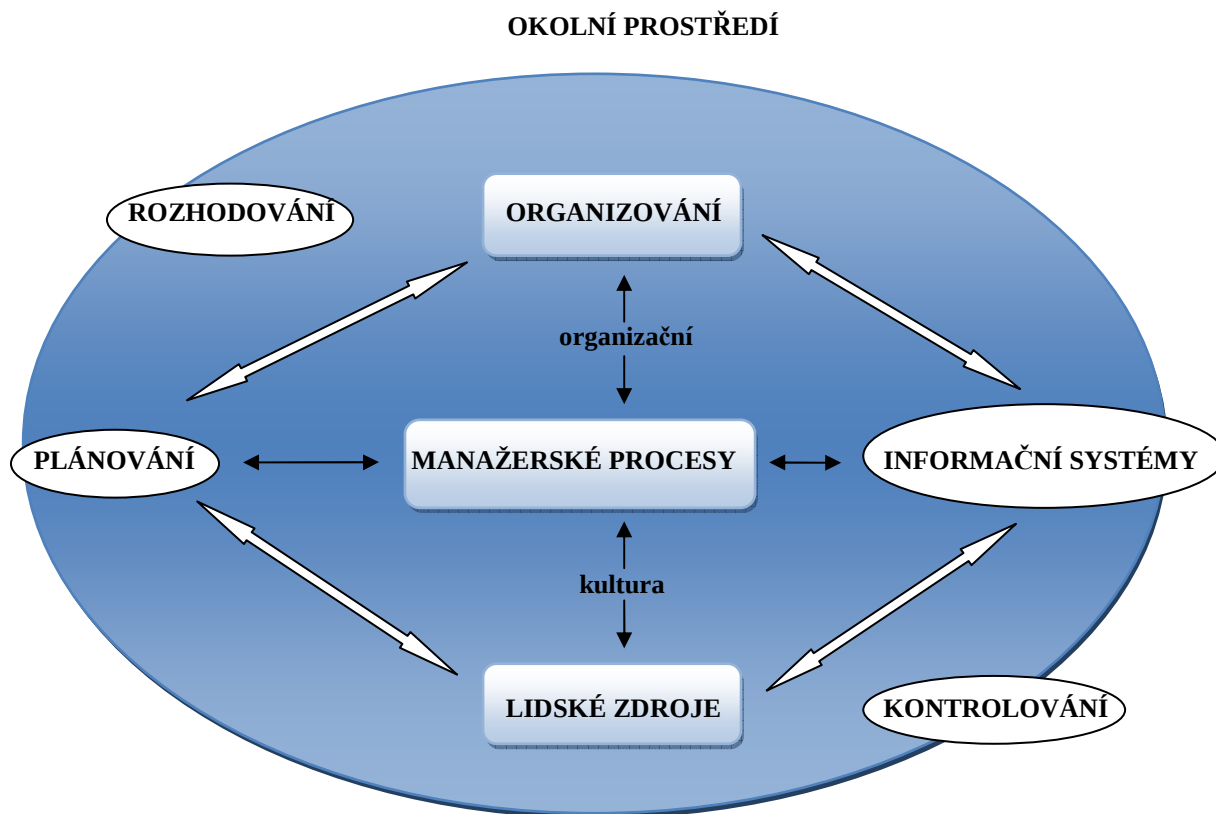
---

<sup>2</sup>[http:// www.financnimakleri.eu/informacni\\_servis/.../informace\\_eko.doc](http://www.financnimakleri.eu/informacni_servis/.../informace_eko.doc)

<sup>3</sup> KOONTZ, H. WEIHRICH, H. (1993), s. 29.

## 1.2. HLAVNÍ FUNKCE ŘÍZENÍ

**Obr. č. 2:** Model pojetí obsahu managementu jako manažerských komponent a jejich vazeb<sup>4</sup>



Řízení je soubor názorů, zkušeností, přístupů a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí manažerských funkcí, které jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.<sup>5</sup>

Hlavní funkce řízení v manažerském pojetí:

- ✓ **plánování**
- ✓ **organizování**
- ✓ **výběr, rozmíst'ování, příprava lidí**, resp. personální zajištění
- ✓ **vedení lidí**
- ✓ **kontrola**

<sup>4</sup> Obrázek byl převzat po modifikaci autorem této práce z publikace VÁGNER, I. (2004), s. 109

<sup>5</sup> [http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%F8edn%E1%9Aky/TeRi\\_Uvod.pdf](http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%F8edn%E1%9Aky/TeRi_Uvod.pdf)

Pod hlavní funkce **plánování** spadá stanovení cíle či cílů (většinou manažerem, ale může být stanoveno i okolím). Manažer má za úkol vymezit problémy spojené s dosažením a plněním výše stanovených cílů. Má za úkol určit kritéria pro posuzování variant a nalézt možné varianty řešení. Určitě by neměl manažer zapomenout na zjištění nepříznivých důsledků realizace variant. Po zjištění nepříznivých variant by měl manažer varianty posoudit a vybrat optimální variantu, jinými slovy přijmout rozhodnutí. Tento proces končí vydáním pokynu k jeho realizaci.

**Organizování** je vytváření organizační struktury umožňující splnění daného cíle či cílů organizace. Jedná se o cílevědomou a soustavnou činnost směřující k uspořádání prvků, koordinaci a aktivitě. Vymezuje a zajišťuje činnosti. Také udává vzájemné vztahy lidí v podniku pro zajištění určitých záměrů.

Naplnění organizační struktury zajišťuje správný **výběr, rozmisťování a příprava lidí**.

Jak správně působit na lidi k splnění společných, dokonce i osobních cílů je součástí řízení. Existuje opravdu velké množství různých teorií o **vedení lidí**. Vedení by mělo být jednou ze součástí manažerových schopností. Ráda bych Vám uvedla jedny ze základních teorií vedení:

➤ Teorie velkých osobností (*Great-Man Theories*)

Vůdcovství bylo založeno na paradigmatu velkých osobností. Těmito velkými osobnostmi jsou hybatelé dějin a určují příští společenský vývoj. Takovou osobností byl například prezident George Washington nebo Gándhí. Říká se, že vůdcem se musí člověk narodit.

➤ Teorie osobnostních rysů (*Trait Theories*)

Vůdčí osobnost teorie osobnostních rysů se vyznačuje jistým souborem specifických povahových rysů, které jsou vrozené. Jediným nepříznivým faktorem je, že existují lidé, kteří mají níže uvedené povahové rysy specifické pro vůdčí osobnosti, ale těmito vůdčími osobnostmi bohužel nejsou.

Výzkum udává například tyto podstatné rysy<sup>6</sup>:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>schopnost přizpůsobit se situaci</i></li><li>• <i>schopnost vnímat sociální okolí</i></li><li>• <i>ambice a orientace na dosažení výsledků</i></li><li>• <i>asertivita</i></li><li>• <i>schopnost kooperace</i></li><li>• <i>rozhodnost</i></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>dominance</i></li><li>• <i>energie</i></li><li>• <i>vytrvalost</i></li><li>• <i>sebedůvěra</i></li><li>• <i>odolnost vůči stresu</i></li><li>• <i>schopnost převzít zodpovědnost</i></li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Jiní popisují tyto:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>emocionální stabilita a vyrovnanost</i></li><li>• <i>akceptace chyb - připuštění vlastních omylů, místo ztracení energie na jejich zahlazení</i></li><li>• <i>dobré interpersonální dovednosti</i></li><li>• <i>intelektuální rozsah - schopnost pokrýt široké spektrum oblastí namísto pouze jedné úzce vymezené oblasti expertízy</i></li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

➤ Situační teorie (*Situational Theories*)

Nejsou to schopnosti a dovednosti vůdčí osobnosti, které určují efektivitu vedení lidí, ale jsou jimi situační faktory, kterých byla identifikována celá řada. Patří mezi ně například motivace a schopnosti vedených lidí.

➤ Behaviorální teorie (*Behavioral Theories*)

Tato teorie je založena na myšlence, že se člověk vůdčí osobností nenarodí, ale že se vůdcem stává díky seberozejví a učení. Soustředí se nikoliv na mentální schopnosti, ale na činy a vzorce chování.

---

<sup>6</sup> [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=115:teorie-vedeni&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181)

➤ Teorie rolí (*Leader-Role Theories*)

Vedení lidí je vnímáno jako jedna ze skupinových rolí. Každá z těchto rolí má specifické vzorce chování. Například vede, je prostředníkem, monitoruje, šíří myšlenky, je mluvčím skupiny, je podnikatelem, zvládá konflikty, alokuje zdroje a vyjednává.

**Kontrolou** se chápe porovnání plánovaného neboli žádoucího stavu systému se skutečným. Manažeři využívají kontroly jako určité zpětné vazby. Smyslem kontroly je získat objektivní přehled o řízené realitě variant. Kontrolní procesy jsou dva - vnitřní a vnější. Pod *vnitřní kontrolu* spadá kontrola organizace struktury a je realizována řídicími subjekty - manažery nebo osobami, které manažer k této činnosti zmocnil. *Vnější kontrola* je realizována subjekty, které se nacházejí mimo organizaci. Mohou to být smluvní požadavky, kterými se organizace zavázala v souladu ke svým cílům a umožňují externímu subjektu ověření skutečnosti. Nebo se jedná o zákonné požadavky, které provádějí určité státní orgány. Mají oprávnění provádět kontrolní činnosti, jako jsou kontroly daňových přiznání, placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění apod.

### 1.3. FIRMA SOUČASNOSTI A BUDOUCNOSTI, CHARAKTERISTIKA A PRINCIPY JEJÍHO FUNGOVÁNÍ

Rozvoj ve světě se neustále zrychluje. Výrazné změny a tempo vývoje je naprosto neporovnatelné s minulými staletími a tato doba je pro nás již jen historií. Podívejte se, jak vypadaly stroje, elektrotechnika, elektronika přes sto nebo dvěma sty lety. V dnešní by si lidé pravděpodobně nevěděli rady s obsluhou těchto „zastaralých“ strojů a jejich efektivita by nesplňovala požadavky dnešního světa. Podstata řízení podniků zůstává stejná, jen použití informačních technologií podstatně urychlilo provádění jednotlivých operací.

Nehledě na tyto obrovské změny, jsou firmy řízeny v podstatě stále stejnými, ale dnes již nevyhovujícími metodami. Firmy, které se novým podmínkám nedovedou přizpůsobit, bankrotují.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> SOUČEK, Z.(2005), s. 13

### 1.3.1. PRINCIPY, NA NICHŽ BY MĚLA BÝT ZALOŽENA ÚSPĚŠNÁ FIRMA 21. STOLETÍ<sup>8</sup>

- Orientace na zákazníka – ten je „cílem a smyslem“ produktů firmy

V době první republiky zavedl Tomáš Baťa heslo „*náš zákazník – náš pán*“. V dnešní době už tomu tak úplně není. Náš zákazník by se dal spíše popsat jako „náš diktátor“, jelikož nároky zákazníků se stále zvyšují na základě jejich rostoucích požadavků a obrovské konkurenci, která na světě existuje. Trhy jsou přesyceny službami a zbožím všeho druhu.

- Pevné a silné vrcholové vedení firmy

Silný top management se vyznačuje schopnostmi strategicky předvídat a provádět závažná rozhodnutí, která jsou pro firmu relevantní. Je důležité firmu řídit jako celek a používat správných taktik k úspěšnému dosažení strategického cíle.

- Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů

Dobré firmy poptávku zjišťují, vynikající firmy ji aktivně vytvářejí. Existence poptávky je základním předpokladem jakékoliv firmy či instituce. Platí to o pekárně, výrobcí jaderných elektráren, bance, škole, vědeckém ústavu i nemocnici. Kdo nemá poptávku, nemůže existovat, přežít, rozvíjet se.<sup>9</sup>

- Orientace na špičkové výsledky

Firma by měla směřovat k tomu, aby dosáhla špičkových výsledků. Důležitým měřítkem dosažení špičkových výsledků je celosvětová konkurenceschopnost. Firma nesmí směřovat k dosažení ostatních firem, ale k jejich předstížení!

- Specifické přednosti a vnímané hodnoty

Firmě bez specifických předností by se je těžko přežívalo v superkonkurenčním globálním prostředí současného světa. Pro utvoření představy co to jsou specifické

---

<sup>8</sup> SOUČEK, Z. (2005), s. 17

<sup>9</sup> SOUČEK, Z. (2005), s. 89

přednosti – jedná se o osobité vlastnosti, jimiž se firma odlišuje od jiných firem. Své specifické přednosti si firma musí vytvořit především svou aktivní činností.

- Vysoká výkonnost, efektivita a produktivita

- Vhodné produkty a jejich značka

Je známo, že produkt je jedním z nejdůležitějších pilířů firmy. Produkt je hmotný výrobek nebo nehmotná služba. Musí vést k vyšší spokojenosti zákazníka než produkty od konkurence. Neměl by být chápán jako souhrn technických parametrů, ale jako produkt, na kterém se odráží rychlost reakce na měnící se požadavky společnosti. Součástí produktu je jeho značka. Často si lidé (zákazníci) spíše kupují značku než samotný produkt. Značka hraje významnou roli v úspěšnosti firmy.

- Efektivní portfolio a core business

Portfolio tvoří soubor produktů firmy. Tvorba portfolia je důležitou složkou strategického rozhodnutí. Efektivní portfolio zajistí firmě větší zisk. Pojmem chápeme soustředění výrobního programu na oblast, která může podniku dosáhnout konkurenčních výhod.

- Vysoká motivace

Jedním ze základních pilířů firmy 21. století jsou motivovaní zaměstnanci. Jejich spokojenost vyjadřuje svůj vztah k podniku. Stále se používá systém tzv. výkonnostního odměňování. Tak jak tomu bylo i v minulosti – odměny se stanovují na základě konkrétního výkonu zaměstnance nebo skupiny.

- Centralizace

Stále více prospěšnější firmy na trhu práce jsou firmy, které jsou velké a silné a hlavně centrálně řízené.

- Procesní řízení

Jednotlivé aktivity jsou ve firmě 21. století chápány jako procesy, prostupující různými organizačními útvary. Top management řídí procesy, nikoliv organizační jednotky.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> SOUČEK, Z. (2005), s. 157

- Inovativnost

Inovace je nejen používání změn technických parametrů, je to také něco nového, nezvyklého, doposud nepoužitého přístupu či postupu. Jedná o jiný způsob provádění aktivit. Hlavním principem inovativnosti je nově přidaná hodnota ke stávajícím produktům nebo službám.

### 1.3.2. DALŠÍ PRVKY PRO ÚSPĚŠNÉ FUNGOVÁNÍ FIRMY 21. STOLETÍ:

- Používání odpovídajících metod řízení, Propracovaný systém řízení, Využívání informačních systémů a technologií
- Respektování zásad Corporate Governance, principů etiky, Společenské odpovědnosti a ekologičnosti

Správný a čistý průběh zajištění fungování firmy nejen 21. století spadá do rukou **řídícího subjektu**. Vznáší se nám zde otázka: Jak poznáme dobrého manažera? Je to jeho přístupy, jeho zkušenostmi, věkem?

Manažerem se stává člověk, až když si uvědomuje možnost podílet se na zajištění své existence a její realizaci. Jakmile začne tuto schopnost cílevědomě využívat, může se považovat za manažera. **Manažer firmy, je klíčová osobnost, která se podílí na udržení firmy na trhu.**

Existuje několik způsobů chování manažera:

- ❖ Autoritativní styl

Autoritativní styl se vyznačuje kompetencemi manažera. Moc i rozhodování jsou soustředěny v jeho rukou. Určuje a dává lidem přesně dané úkoly. *Komunikace je jednosměrná - shora dolů.* Výhodou tohoto způsobu chování je dosažení vysokého výkonu pracovníků. Naopak nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy.

- ❖ Demokratický styl

Demokratický způsob chování nastává, když manažer deleguje značnou část své autority a ponechává si odpovědnost ve finálních rozhodnutích. *Komunikace je*

*dvousměrná* - opěťovaná. Výhodou je vlastní zájem pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování. Nevýhodou je určitá časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

#### ❖ Styl laissez-faire

Tento způsob chování je založený na principu volného průběhu. Manažer ponechává řízení práce na svých podřízených a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postupy práce. *Komunikace je převážně horizontální* - mezi jednotlivými členy skupiny.

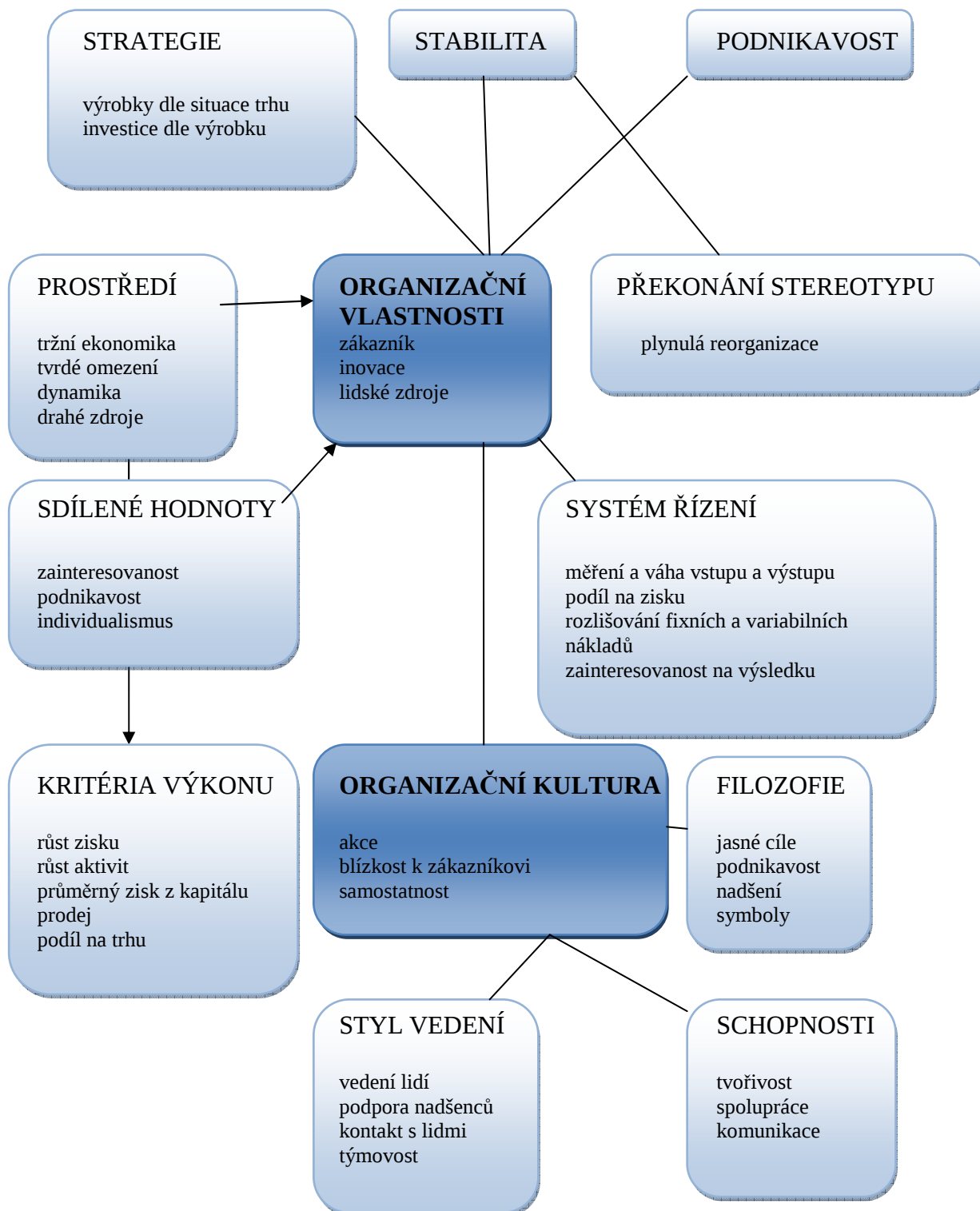
Kompetence vedoucího subjektu firmy současnosti a budoucnosti jsou dovednost, odborná zdatnost a sociální zralost. Bez nich by mohl manažer být tím nesprávným člověkem v pozici vedení firmy a jeho funkce by mohly být negativně ovlivněny. Kompetence může manažer nabýt studiem, tréninkem a také správnou, nepodceněnou výchovou.

**Praktickou dovedností** manažera se chápe: schopnost komunikovat, motivovat, schopnost týmové práce a jejího vedení a také schopnost správného rozvržení času. **Odborná zdatnost** jsou manažerovi vědomosti o objektu a funkci řízení, jeho vědomosti o řízení firmy, a hlavně jeho praktická dovednost. **Sociální zralost** je manažerův temperament, tvořivost, schopnost vnímat a jeho charakterové a psychologické vlastnosti.

Nejdůležitější osobní vlastnosti manažera pro vedení firmy současnosti i budoucnosti jsou vůdcovství (schopnost oslovit, přesvědčit a získat si lidi), rozhodnost, samostatnost, iniciativa, spolehlivost (stabilita chování a jednání, soulad slov a činů). Musí umět nést riziko a zodpovědnosti za své činy, vypořádá se s nápravou nedostatků.

Ideální manažer je schopný minimalizovat náklady, být schopný vyhledat nejvhodnější oblast k podnikání, musí mít možnost rozhodovat a hlavně toho být schopen. Musí mít schopnost řídit a musí mít chuť řídit.

**Obr. č. 3:** Chování podniků úspěšných v tržní ekonomice<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Obrázek byl převzat po modifikaci autorem této práce z publikace: GERLICH, P. (1991), s. 33

## 1.4. VĚDECKÉ ŠKOLY (PŘÍSTUPY) K ŘÍZENÍ

**Předklasický management** neměl ambice se stát samostatnou vědeckou disciplínou, ale v i přesto sehrál v historii managementu velkou roli. Poznatky, které předklasický management přinesl, inspirovaly klasiky managementu. Správné fungování podniku závisí na organizaci, komunikaci a informovanosti. Nejen fyzická, ale i duševní práce musí být specializovaná. Vytvoření systému odměňování. Péče o pracovníky a úměrná délka pracovní doby vedou k růstu produktivity práce.

Hlavními představiteli byli: anglický podnikatel *Robert Owen*, anglický matematik *Charles Babbage*, anglický inženýr *Henry R. Towne*, *Daniel C. McCallum* a *Henry V. Poor*.

**Klasický management** vznikl v důsledku potřeby řešit manažerské problém související s rychlým rozvojem průmyslové výroby. Formoval samostatnou vědní disciplínu management a tři základní vědecké přístupy: Vědecký, Správní a Byrokratický management.

Vědecký management se snažil o zvýšení produktivity a efektivnosti práce pomocí vědeckých metod. Představitelé:

*Frederic Wislow Taylor*, který se pokládá za zakladatele vědeckého managementu. Prosazování vědeckého pojetí managementu je jeho z nejvýznamnějších vědeckých přínosů. Vytipoval devět požadovaných vlastností u manažerů – inteligence, vzdělání, zvláštní a odborné vlastnosti, dovednost nebo síla, energetičnost, zvláštní a odborné vlastnosti, poctivost, zdravý úsudek, dobré zdraví. Zaměřil své zkoumání na práci v dělnických profesích a na řízení dílen.

*Henry L. Gantt* rozpracoval metody a postupy denního plánování pracovních operací. Zlepšil systém odměňování o poskytování prémie za překročení plánovaných výkonů jak dělníkům, tak i manažerům.

*Harrington Emerson* doporučil jakým způsobem odstraňovat ztráty ve výrobě a zvyšovat její efektivnost. Formuloval principy efektivnosti práce. Dalšími představiteli této školy byli: *Frank B. Gilbreth*, vynálezce pohyblivého lešení, jeho žena *Lilian Gilbrethová*,

která přispěla vědeckým přístupem v podobě použití psychologie při výběru, umístování a zaškolování pracovníků.

Správní management je spjat se jménem *Henri Fayol*, který má největší zásluhu na dělbě práce horizontálně – což znamená podle organizačních úrovní. Pojímá management jako souhra šesti základních činností: technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní, řídící. Dalším představitelem byl Američan *Chester Barnard*.

Byrokratický management zdůrazňoval důležitost a racionální plánování a výrazně omezil libovůli manažera. Hlavním představitelem byl *Max Weber*. Vymezil tři typy organizačních struktur – tradiční, vůdcovskou, ideální. Obchodní jednotka může fungovat pouze za existence pravidel a regulace, aby pracovníci věděli, co mají dělat. Byrokratická organizační struktura funguje na základě přesně stanovených pravidel, všeobecných norem, předpisů, kde je uvedeno jaké povinnosti, a funkce jsou spojeny s určitou pracovní funkcí.

**Behavioristický management** vychází z přístupu, že psychologické a sociální faktory mají zásadní vliv na fungování firmy a je nutno zkoumat vztahy v malých neformálních skupinách a hledat metody pro řešení skupinových a stejně tak osobnostních problémů. Počátkem tohoto přístupu se považuje tzv. „Hawtornský experiment“. Tento experiment byl zaměřen na výzkum produktivity a motivace - vlivu sociálních podmínek, únavy a pracovních přestávek na produktivitu práce. Elton Mayo měl Hawtornský experiment v péči v rámci General Electric Company v Chicagu v roce 1924 až 1927. Za hlavní představitele se považují: *Hugo Münsterberg*, *Mary Folletová*, *Elton Mayo*, *Abraham Maslow* a *Douglas McGregor*.

**Funkční management** klade důraz na vnímání obsahu řízení podle manažerských funkcí. V návaznosti na správní a byrokratický management se začal vyvíjet funkční management – od počátku 30. let 20. století. Představitelé funkčně procesních přístupů k řízení patří, resp. patřili: *H. Koontz*, *H. Weihrich*, *G. R. Terry*, *L. F. Urwick*.

**Moderní management** vnesl do teorie a praxe managementu spolu se školou operační analýzy snahu o exaktnost řešení manažerských problémů a potřebu uspořádanosti

poznatků a jejich kvantifikaci. Výsledkem byl vznik systémů na podporu rozhodování na jejich optimalizaci a realizaci.

**Procesní management** a jeho vznik a další rozvoj souvisel s přerodem industriální společnosti ve společnost znalostní. Jedná se o procesní přístupy, které odlišné od všech doposud jmenovaných škol. Priorita dělby práce a specializace, jako východiska pro růst efektivity a produktivity práce, je významově uvolněnější. Procesní management se zaměřuje na příčiny výsledků práce, ne na výsledky samotné. Shledává příčinu špatných výsledků v chybně koncipovaných (ve špatně probíhajících procesů uvnitř společnosti).

**Empirický management** je jednoznačně specifický svým výskytem ve všech vědeckých školách, prostupuje totiž celou historií teorie a praxe managementu. Je založen na analýze a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe. Projevuje silnou tendenci chápat management jako umění řídit, přičemž věda – exaktnost je odsunuta do pozadí. Empirici – pragmatici se utvrzují v tvrzení, že manažer musí sladit tři funkce pro naplnění vlivu působení na člověka, a to: řídit podnikatelskou činnost, zvládnout řízení, řídit pracovní kolektiv a jejich práci.

Významnými (celosvětově uznávanými) představiteli - pragmatiky jsou:

*Alfred Sloan, ml.*, jehož největším přínosem pro management se považuje zavedení vynikající organizace vrcholového vedení společnosti. S pomocí vytvořených kolektivních orgánů výkonného a finančního výboru snaha o odborně kvalifikovanou přípravu. Uplatnění politiky decentralizace – spojil decentralizaci do divizí a zároveň posílil strategické centrální řízení.

Jeden z nejznámějších podnikatelů - *Henry Ford*, který měl možnost si ověřit své poznatky v praxi, využitím normalizace v hromadné automobilové výrobě. Přispěl o rozdělení pracovních operací na nejjednodušší úkony pro nekvalifikované dělníky. Formulování a aplikací těchto principů při výrobě automobilů: „dělníci a součástky musí být seřazené tak, jak to vyžaduje technologický proces a každá součástka ve výrobě musí projít co nejkratší cestou, pro přesun rozpracovaných částí používat dopravníky, dopravník určuje tempo práce.“<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> VÁGNER, I. (2004), s. 504

Tomáš Baťa, podnikatel světového formátu v době předválečného Československa, přinesl managementu velmi ucelený systém řízení a podnikového hospodářství. Opíral se o vnitropodnikové hospodaření s využitím samosprávy a účasti pracovníků na zisku a na zavedení pásové výroby po vzoru Henryho Forda.

## **1.5. ZÁKLADNÍ POZNATKY BAŤOVA SYSTÉMU ŘÍZENÍ**

Se jménem Tomáš Baťa je spojeno prvenství v zavedení strojní výroby obuvi na světě. Nadále patří k jeho prvenstvím dokonalá organizace práce, samostatně hospodařící střediska, kde svým zaměstnancům poskytl účast jak na zisku, tak i na ztrátě. Výrazně přispěl k rozvoji teorie a praxe řízení podniků.

Tomáš Baťa byl velmi všestranný člověk. Například se také proslavil svým individuálním přístupem ke vzdělávání mládeže, který prosadil naproti všem překážkám, které mu kladli z Ministerstva školství. Prosadil vlastní systém, který byl založený na zkušenostech a na znalostech. Jeho systém byl jednoduchý a jedinečný.

### **1.5.1. HOSPODÁŘSKÁ FILOZOFIE TOMÁŠE BATI**

„Moje hospodářská filozofie“, byla pronesena v roce 1930 jako odpověď na otázku mezinárodní obchodní komory, jak vybudoval a přivedl svůj podnik k rozkvětu.

„Přejte si, abych vám řekl, jak jsem vybudovat náš podnik. Při práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že nejvyšší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám, přispěje lidstvu. Tento systém se jmenuje „příklad“.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> LEŠINGROVÁ, R. (2008), s. 49

### 1.5.2. HISTORIE PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ FIRMY BAŤA

**1894** - Tomáš Baťa se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou založili obuvnickou živnost „A. Baťa“

**Předmět podnikání:** obuvnické řemeslo

**1900** – zanikla Obuvnická živnost „A. Baťa“ a byla založena „A. & T. Baťa v.o.s.“

**Předmět podnikání:** výroba plátěné a houněné obuvi (v roce 1908 po smrti Antonína Bati byl změněn předmět podnikání na První Rakousko-Uherská mechanická továrna na plátěnou obuv)

**1931** – zanikla firma T. & A. Baťa v.o.s. a vznikla „Baťa, a.s. Zlín“

**Předmět podnikání:** výroba obuvi, gumárenství, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnika, chemický průmysl, textilie, polygrafie, dřevařství, papírenství, potravinářství, papírenství, těžba lignitu, dopravní a pojišťovací činnost

**1945** – po osvobození Československa, na základě Benešových dekretů, přešla část firmy Baťa nacházející se na československém území do vlastnictví státu; zahraniční část firmy pokračovala v podnikání

### 1.5.3. ŘÍZENÍ A ORGANIZACE OBUVNICKÉ VÝROBY<sup>14</sup>

Organizační, technickou a ekonomickou přípravu výroby měl Tomáš Baťa vždy dokonale promyšlenou a připravenou.

Obdobím operativního plánování byl týden, na týdenní plán pak navazoval denní plán výroby. Průměrná doba výroby, tedy od zařazení do výroby až po odvádění hotových výrobků, byla 11 pracovních dnů. Organizace výroby zajišťovala, že dělníci měli vždy připraven nejen materiál, ale také všechny přípravky a takto se minimalizovaly časové ztráty.

---

<sup>14</sup> LEŠINGROVÁ, R. (2008), s. 140

#### 1.5.4. BAŤŮV SYSTÉM ŘÍZENÍ A JEHO MOŽNOSTI VYUŽITÍ V SOUČASNOSTI

Je vůbec možné aplikovat Baťův systém řízení? Dovoluje to doba? Doba se samozřejmě změnila a nelze aplikovat něco, co před několika lety perfektně fungovalo. Okopírovat Baťův systém by pravděpodobně nebylo velmi efektivní na dnešní dobu. Můžeme však z tohoto systému čerpat, a to nejen inspiraci, ale i návod k úspěchu. Mnoho věcí je aplikováno moderními metodami řízení, které už nenesou jméno jejich tvůrce, ale jeho duch v nich pořád přebývá. Pořád se v Baťově systému řízení dají najít principy, které fungují ve všech společnostech, ve všech režimech a v každém čase.

## 2. ANALÝZA FIRMY DSP PŘEROV SPOL. S R. O. A JEJÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

### 2.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DSP PŘEROV SPOL. S R. O.

**Obr. č. 4:** Logotyp společnosti



Předmětem podnikání společnosti DSP Přerov spol. s r. o. je především výroba strojů a zařízení pro zpracování nerostných surovin a recyklaci stavebního odpadu. S tím souvisí projektová činnost ve strojírenství a další aktivity jako je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, půjčování předmětů dlouhodobé spotřeby a zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, služeb (viz Příloha č. 1). Uvedený rozsah aktivit je společnost schopna zajišťovat zejména proto, že se jí podařilo soustředit výkonný tým kvalifikovaných pracovníků se zkušenostmi v oboru, kterým vytvořila optimální prostředí pro realizaci jejich profesních ambicí. V roce 2008 si společnost rozšířila předmět podnikání dosavadních činností o kovoobráběčství.

Sídlem společnosti je ulice Kojetínská 2900/51, 751 52, Přerov I – Město. Společnost vznikla zapsáním do obchodního rejstříku dne 27. 10. 1998 s právní formou - společnost s ručením omezeným.

Název vznikl zkrácením Daman strojírna Přerov, protože zakládající společníci kromě nynějších spolumajitelů pana Jiřího Pitnera a Milana Dohnala, byli ze společnosti Daman se sídlem v Ostravě. Současných vlastníků společnosti je pět a mají svůj podíl procentuálně rozdělen. Společnost dosáhla v roce 2008 obratu více než 162 mil. korun.

#### 2.1.1. VIZE SPOLEČNOSTI

Jsme přesvědčeni, že je možné dosáhnout světové kvality našich produktů za všeobecně přijatelné ceny. Věříme, že úsilí každého z nás k dosažení tohoto cíle přispívá. Proto věříme sami sobě i jeden druhému a proto věříme i našim zákazníkům.<sup>15</sup>

- stabilizovat procesy ve společnosti
- udržet stávající klienty a získávat nové jak na trhu v ČR tak v zahraničí
- zdokonalovat stávající technologii a zvyšovat její konkurenceschopnost

#### 2.1.2. STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Veškeré aktivity společnosti jsou spojeny s hlavním oborem - s výrobou strojů pro technologie zpracování nerostných surovin. Strategie rozvoje vychází z vytvoření základu z nejpraktičtějších typů a velikostí jednotlivých zařízení a směřuje ke stále vyšší komplexnosti nabízených služeb. V současné době je schopna pokrýt většinu obvyklých požadavků zákazníků. Obdobně se rozvíjejí aktivity společnosti i teritoriálně. Prioritou je nejen domácí trh, ale zejména země v jižní a východní Evropě. Této strategii je podřízeno i budování výkonné obchodní sítě. Této strategii je podřízeno i budování výkonné obchodní sítě.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.dspprerov.cz/o-nas.html>

<sup>16</sup> <http://www.dspprerov.cz/o-nas.html>

## 2.2. PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY SPOLEČNOSTI DSP PŘEROV SPOL. S R. O.

Pracovněprávní vztah je vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který upravují pracovně právní předpisy. Pracovněprávní vztah vzniká nejdříve uzavřením pracovní smlouvy nebo některé z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

V oblasti pracovního práva musí být v souladu se Zákoníkem práce respektovány tyto základní principy: zásada rovnosti všech zaměstnanců, zákaz diskriminace, zákaz zneužívat výkon práv a povinností na újmu jiného účastníka pracovněprávního vztahu, ochrana lidské důstojnosti, zásada stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty.<sup>17</sup>

DSP Přerov spol. s r. o. je organizačně menší společnost, která má 43 zaměstnanců. Z toho 32 mužů a 11 žen. Ve společnosti nebyl zaměstnán žádný pracovník se změněnou pracovní schopností.

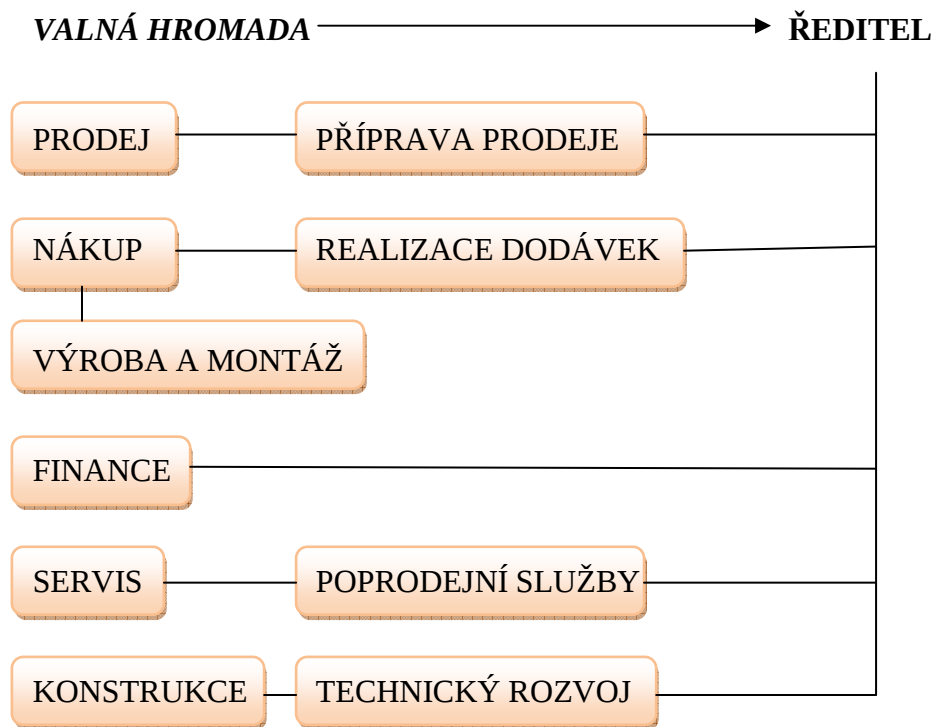
**Tabulka č. 1:** Kvalifikační struktura – vzdělání

| Zaměstnanci se vzděláním: | Počet |
|---------------------------|-------|
| Vysokoškolským            | 10    |
| Středním odborným         | 14    |
| Středním                  | 2     |
| Výučním listem            | 16    |
| Základním                 | 1     |
| Nedokončeným              | 0     |

<sup>17</sup> [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/695/\\_s.155/8715?ks=907](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/695/_s.155/8715?ks=907)

### 2.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI DSP PŘEROV SPOL. S R. O.

Obr. č. 5: Schéma společnosti <sup>18</sup>



Ředitelem je pan Jiří Pitner, který vlastní 52 % společnosti a který současně hlavně řídí přípravu prodeje a finance a dále vede realizaci dodávek a s tím související nákup, výrobu a montáž. Prodejem se zabývá ing. Radek Krybus (6 %), technickým rozvojem a konstrukcí pan Jaroslav Bílek (12 %). Poprodejní služby a servis má na starosti ing. Jiří Jurásek (11 %). Všichni uvedení jsou zároveň jednatelem firmy DSP Přerov. Pan Milan Dohnal je spolumajitelem (19%).

Tato struktura v podstatě byla zformována již při založení společnosti, tedy v roce 1998. V průběhu jejího dalšího vývoje podstata organizační struktury zůstala a upřesňovaly se jen vlastní organizační směrnice. Tyto organizační směrnice byly základním podkladem pro zavedení systému jakosti dle ISO 9001 v roce 2007.

<sup>18</sup> Schéma společnosti bylo převzato po modifikaci autorem této práce z Výroční zprávy 2008 DSP Přerov spol. s r.o.

Pro zajištění konkurenceschopnosti společnosti je nutné, aby i při dané struktuře společnosti byli jednotliví společníci ve svých funkcích vzájemně zastupitelní. Toto je jedna ze základních priorit operativního fungování firmy DSP Přerov spol. s r.o.

#### **2.4. PRODEJ, TECHNICKÝ ROZVOJ, REALIZACE DODÁVEK A POPRODEJNÍ SLUŽBY SPOLEČNOSTI DSP PŘEROV SPOL. S R. O.**

DSP Přerov spol. s r. o. je obchodně inženýrská firma, propojená s hlavním výrobním zázemím a s prověřenou sítí specializovaných dodavatelů. Veškeré aktivity společnosti jsou spojeny s hlavním oborem – s výrobou strojů pro technologie zpracování nerostných surovin. Mezi hlavní činnosti firmy patří konstrukční vývoj vlastních řešení základních strojů pro úpravu kameniva, tedy zejména drtičů a třídičů, dále rozvoj aplikačního know-how, opírající se o výkonnou obchodní složku, a v neposlední řadě instalační a poprodejní servis včetně dodávek náhradních dílů.<sup>19</sup>

**Obr. č. 6:** Přehled hlavních výrobků společnosti DSP Přerov spol. s r. o.

|                     |                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| DRTIČE:             | <b>KUŽELOVÉ, ČELIŠTOVÉ, VÁLCOVÉ, ODRAZOVÉ</b>                                       |
| TŘÍDIČE:            | <b>VIBRAČNÍ, VIBRAČNÍ HLUBOTŘÍDIČE, ODVODŇOVAČE</b>                                 |
| PODAVAČE:           | <b>VIBRAČNÍ, PÁSOVÉ</b>                                                             |
| MOBILNÍ ZAŘÍZENÍ:   | <b>MOBILNÍ, KONTEJNEROVÉ, SEMIMOBILNÍ DRTÍČÍ JEDNOTKY, MOBILNÍ TŘÍDÍČÍ JEDNOTKY</b> |
| TECHNOLOGICKÉ UZLY  |                                                                                     |
| TECHNOLOGICKÉ LINKY |                                                                                     |

(Pro představu viz Příloha č. 2.)

---

<sup>19</sup> <http://www.dspprerov.cz/>

- **Prodej**

Naší strategií je dodávat drtiče, které jsou schopné pokrýt většinu požadavků zákazníků na zdrobňování nerostných surovin a recyklovaných stavebních materiál. Vyvinuli jsme typorozměrové řady vibračních třídíčů splňující různé požadavky zákazníků na granulometrické rozdělení materiálů v linkách zpracování nerostných surovin.<sup>20</sup>

Prodej a příprava prodeje navrhující koncepci obchodní politiky společnosti, komunikuje se zákazníky v tuzemsku i zahraničí a identifikuje jejich potřeby a zpracovává samostatně nebo s pomocí přizvaných specialistů návrhy na řešení problémů zákazníků.

Na tuto činnost navazuje zpracování obchodní části nabídek, příprava a realizace prodejních smluv, zadávání a kontrola průběhu výrobních zakázek a řízení příslušné prodejní agendy. Dále zajišťuje marketingový průzkum trhu, hodnocení spokojenosti zákazníků a neposlední řadě také řešení případných reklamací.

Teritoriálně jsou prodejní aktivity společnosti zaměřeny mimo ČR zejména na tzv. východní trhy – Estonsko, Lotyšsko, Litva, Rusko, Ukrajina, Polsko, Rumunsko, Bulharsko, Chorvatsko, Maďarsko, Srbsko a Černou horu.

S tím souvisí nejen prezentace na specializovaných tuzemských veletrzích (Expo Mokrý), ale také pravidelná účast na odborníky sledovaném veletrhu Bauma a Steinexpo v Německu a v letošním roce na Roxempo v Rumunsku a CTT 2010 v Rusku.

Společnost DSP Přerov spol. s r. o. kompletuje vyráběné stroje do mobilních a semimobilních zařízení. Mobilní zařízení je plně autonomní a lze je dopravovat mezi jednotlivými lokalitami a tím řešit okamžitou potřebu zpracování nerostných surovin na tom kterém místě. Semimobilní zařízení je technologický celek přemístitelný v rámci lomu, čímž lze řešit minimalizaci nákladů na dopravu materiálu atp.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.dspprerov.cz/nase-vyroby/drtice.html>

<sup>21</sup> <http://www.dspprerov.cz/nase-vyroby/mobilni-zarizeni.html>

- **Technický rozvoj**

Zpracovává návrhy projekčního řešení jednotlivých strojů i celých technologických linek dle požadavků zákazníků, spolupracuje s útvarem Přípravy prodeje na vypracování nabídek, sleduje vývoj a trendy u konkurence a u zákazníků a tyto poznatky zohledňuje ve své práci. Analyzuje nové poznatky z výroby, montáže, provozu a demontáže výrobků a výsledky průběžně přenáší do výrobní dokumentace.

Technický rozvoj v podstatě neustále zpracovává studie a návrhy nových koncepčních řešení. Po jejich vyhodnocení, příp. schválení zákazníkem konstrukce provede potřebný vývoj a výpočty a zpracuje konstrukční dokumentaci pro vlastní realizaci zakázek (dodávek).

- **Realizace dodávek**

Odpovídá za realizaci zakázky od jejího přijetí a zajištění výroby až po její expedici, provádí koordinaci a organizaci činnosti mezi zhotovitelem výkresové dokumentace, nákupem, montážním střediskem a expedicí. S tím souvisí zajištění kontroly jakosti jednotlivých subdodávek, vlastního montážního procesu, zkoušení a příprava a vlastní expedice výrobků.

- **Poprodejní služby**

Zpracovávají požadavky zákazníků na servisní práce a náhradní díly k již realizovaným zakázkám. Ve spolupráci s Prodejem provádí montáž a uvádění nových výrobků do provozu, prokazování požadovaných provozních parametrů, záruční prohlídky a seřizování těchto zařízení a vyřizování případných reklamací. Nedílnou součástí činnosti je odborné zaškolení těch pracovníků zákazníka, kteří zařízení obsluhují.

Pracovníci servisu při své činnosti (opravy, výměny náhradních dílů apod.) komunikují se zákazníky a shromažďují provozní a marketingové informace. Pomáhají tak identifikovat potřeby zákazníků, které jsou dále využitelné při přípravě prodeje nebo při inovaci vyráběných zařízení.

## 2.5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI DSP PŘEROV SPOL. S R. O.

Všem 43 zaměstnancům společnosti DSP Přerov spol. s r. o. byl předložen dotazník (viz Příloha č. 3), ke zjištění jejich vztahu k firmě, které zachycuje postřehy a názory zaměstnanců.

Tento výzkum pomůže k naplnění cíle práce tím, že bude možno využít jeho výsledků jako možné budoucí zlepšení pracovních podmínek, firemních vztahů a firemní kultury podniku. Také by mělo být možné stanovit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s vedením a prací ředitele a dalších členů managementu firmy.

**Tabulka č. 2:** Počet dotazníků

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| Počet předaných dotazníků | 43         |
| Počet vrácených dotazníků | 40         |
| <b>Účast v procentech</b> | <b>93%</b> |

**Tematické okruhy dotazníku:** spokojenost se zaměstnáním, spokojenost s prací, pracovní podmínky, organizace, způsob vedení, hodnocení výkonu a odměňování, školení a příležitost k rozvoji.

✓ *Spokojenost se zaměstnáním:*

lze konstatovat, že 90% zaměstnanců jsou s nynějším pracovním zařazením spokojeni a necelých 10% nepovažuje své místo za stabilní, 70% tázaných by doporučilo své zaměstnání jiným.

✓ *Spokojenost s prací:*

70% tázaných odpovídalo, že společnost jako celek odvádí kvalitní práci a téměř všichni vědí, co se od jejich pracovní pozice očekává a 60% jsou velmi spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti.

✓ *Organizace, způsob vedení:*

více než 70% tázaných považuje spolupráci s ostatními odděleními za vyhovující, téměř všichni zaměstnanci stihnou vykonat svou práci v běžné pracovní době, všichni zaměstnanci odpověděli na otázku způsobu vedení jednotně, a to že v souvislosti s nynější hospodářskou krizí vedení udává společnosti správný směr a zařízení i služby společnosti jsou na nejlepší možné úrovni.

✓ *Hodnocení výkonu a odměňování:*

z celkového počtu získaných odpovědí asi 50% nespokojeno s výdělkem, který neodpovídá náročnosti za vykonanou práci a 50% zaměstnanců je spíše spokojeno s principy a pravidly odměňování.

✓ *Školení a příležitost k rozvoji:*

oblast školení a příležitosti ke zvyšování kvalifikace je celkově kladně hodnocena.

### 2.5.1. ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ A MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI<sup>22</sup>

Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Tyto faktory jsou charakteristické značným stupněm nejistoty. Podklady pro analýzu často získáváme marketingovým výzkumem.

Do **mikroprostředí** spadají kromě samotné firmy její nejbližší okolí, které ovlivňuje její schopnost plnit své závazky vůči požadavkům trhu. Jedná se o dodavatele společnosti, zákazníky, konkurenci, veřejnost a zprostředkovatele. Všechny tyto okolní faktory společnost více či méně ovlivňují.

**Společnost:** Všechna oddělení společnosti DSP Přerov spol. s r. o. jako jsou vrcholové řízení, oddělení financí, prodejní, technického rozvoje, realizace dodávek a poprodejní služby

---

<sup>22</sup> <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/4-marketingov-mikroprosted-pojem-sloky.html>

**Dodavatelé:** Obchodní firmy a jednotlivci, kteří se podílejí na materiálovém i termínovém zajištění dodávek pro realizaci jednotlivých výrobních zakázek. DSP Přerov spol. s r. o. pravidelně provádí výběr a hodnocení svých dodavatelů. Klíčové dodávky si zajišťuje smluvními dohodami a výběrem renomovaných firem jako jsou např. SKF (ložiska), Hydac (hydraulika), Hewlett Packard (řídící automaty) apod. U ostatních dodavatelů upřednostňuje držitele certifikátů kvality.

**Zákazníci:** Jedná se o koncové spotřebitele, či lépe řečeno provozovatele výrobků a výrobních technologických linek dodaných firmou DSP Přerov spol. s r.o. Společnost se snaží dodávat takové výrobky, aby maximálně vyhovovaly potřebám jejich zákazníků. Spokojený zákazník se vrací s dalšími poptávkami a je neocenitelný jako reference pro další budoucí zákazníky. Pro DSP Přerov spol. s r. o. také neexistují malí a velcí zákazníci. Zájmy těch menších jsou ale respektovány vysokou přizpůsobivostí nabídky jejich možnostem, a to jak v oblasti technické, tak obchodní.

Neméně důležitou formou pomoci budoucím zákazníkům je vysoká flexibilita při hledání vyhovujících způsobů financování a platebních podmínek. Jsme připraveni využívat a využíváme všech forem leasingu nebo jiných forem splátkového prodeje. Snažíme se tam, kde je to možné, navrhnout technické řešení umožňující postupnou realizaci, přinášející postupně se zvyšující ekonomický efekt již od prvního kroku. Kontakt se zákazníky zajišťujeme pomocí teritoriálních zástupců, kteří jsou vždy připraveni řešit vzniklé problémy nebo co nejrychleji zajistit kvalifikovanou pomoc přímo od výrobce.<sup>23</sup>

**Konkurence:** Sledováním konkurence dospějeme k poznání silných a slabých stránek konkurentů a správným vyhodnocením poznatků může firma podstatně zlepšit prodejnost svých výrobků. Znalost konkurenčních produktů je neocenitelná zejména při obhajobě vlastních nabídek ve výběrových řízeních u jednotlivých zákazníků. Hlavním konkurentem DSP Přerov spol. s r.o. v rámci ČR je společnost PSP Engineering a.s. A české sesterské společnosti firem Sadvik a Metso minerals. S těmito konkurenty se firma v podstatě nejvíce setkává i na zahraničních trzích.

---

<sup>23</sup> <http://www.dspprerov.cz/profil-firmy.html>

**Veřejnost:** Veřejnost představuje skupinu se skutečným či potenciálním zájmem a vlivem na schopnost společnosti dosahovat svých podnikatelských cílů, veřejnost může ovlivnit vztah k pozitivnímu vnímání produktu, služby či dobré image podniku. Obecně společnost nemá ráda těžební průmysl (kamenolomy) pro jejich častou prašnost a hlučnost. Proto výrobky DSP Přerov spol. s r.o. jsou standardně doplňovány zařízením, které částečně eliminují tyto nepříznivé vlivy.

**Zprostředkovatelé:** Pomáhají firmě nejen při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům, ale také při zajištění profinancování zakázek (banky, úvěrové společnosti) DSP Přerov spol. s r.o. nejenom spolupracuje s vybranými zprostředkovateli ve všech strategických teritoriích, ale také provádí jejich pravidelná školení pro zvyšování jejich odborné kvalifikace.

**Makroprostředí** jsou společenské síly, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Tyto proměnné formují trh, zdroje podniku i konkurenční prostředí, jsou zdrojem změn a příležitostí, které mohou vliv na úspěch nebo selhání podniku jako celku. Jedná se o demografické, ekonomické, přírodní, technicko-technologické, politické, kulturní síly. V krátkodobém časovém horizontu jsou velmi obtížně ovlivnitelné a jejich působení se nezle vyhnout.

**Demografické:** Demografické faktory se týkají populace a zvyklostí v rámci společnosti – růst celosvětové populace, populační věkový mix, etnické trhy atd. V Evropě se z dlouhodobého pohledu neustále snižuje porodnost, avšak počet obyvatel se přibližně vyrovnává přílivem imigrantů z východu, nicméně dochází ke stárnutí obyvatelstva a ke snižování procenta produktivního obyvatelstva. Jedním z drobných příkladů těchto vlivů, s kterými se setkává firma DSP Přerov spol. s r.o., je ta skutečnost, že v dříve výhradně ruský mluvících zemích se přechází na komunikaci v anglickém jazyce.

**Ekonomické:** Skládají se z faktorů, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Všeobecný ekonomický vývoj má samozřejmě vliv na prodej jakéhokoliv zboží, a nejen společnost DSP Přerov spol. s r. o. musí předvídat jeho dopady na strukturu prodejních komodit a prodejního teritoria.

**Technicko-technologické:** Jsou hlavním zdrojem ekonomického pokroku společnosti, zdrojem konkurenčních výhod. Nové technologie pomáhají vytvářet dosavadní produkty efektivnější, dávají vzniknout novým způsobům uspokojování tradičních i nových potřeb a doposud neznámým produktům. Proto DSP Přerov spol. s r. o. musí zákonitě sledovat všechny technické novinky a hlavně bezodkladně aplikovat nové verze CAD programů umožňujících efektivnější konstruování nových výrobků.

**Politické:** V současné době jsou veškeré zákony České republiky sladěny s Evropskou unií, pracovně-právní, obchodně-právní předpisy, emisní limity a spousta dalších musí každá výrobní firma splnit; výroba může být certifikována dle norem řízení jakosti výroby, popřípadě mohou být firmě uděleny jiné certifikáty dotvrzující kvalitu, výrobní postupy apod. – společnost DSP Přerov spol. s r. o. je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (viz Příloha č. 4).

Pro obchodní aktivity firmy DSP Přerov spol. s r. o. je rozšiřování Evropské unie velkým přínosem - zejména odpadají cestovní formality při přechodu hranic, proclívání zboží při jeho vývozu a zjednodušení obchodování v jednotné měně. Navíc dřívější historický vývoj jí často umožňuje lepší orientaci na trzích bývalého socialistického společenství než jejím západním konkurentům.

**Kulturní:** Tvoří instituce a jiné faktory, které ovlivňují základní hodnoty společnosti, postoje, záliby a chování lidí. Společnost, v níž lidé vyrůstají, formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy, vztah lidí k sobě samým a vztah k jiným lidem, postoj lidí k organizacím, názory lidí na společnost, postoj lidí k přírodě, názory lidí na vesmír.

DSP Přerov spol. s r. o. se kromě ekologického chování při vlastní výrobě strojů snaží přispívat ke kultuře zejména životního prostředí nabízením celého sortimentu zařízení pro recyklaci stavebních odpadů

### 3. POROVNÁNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY BAŤA A DSP PŘEROV SPOL. S R. O.

„Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy – možná, budovy, komíny, stroje. Ale můj systém zůstane k užtku všem, kteří přijdou po nás.“<sup>24</sup>

Tomáš Baťa

#### 3.1. CHARAKTERISTICKÉ PRVKY FIRMY BAŤA A DSP PŘEROV SPOL. S R.O.

V kapitole charakteristických znaků obou společností se práce zabývá podstatami rozdílů firem „rodinného“ charakteru, s menším počtem zaměstnanců, kteří mají přesně rozdělené své role a požadavky a firem „továrního“ charakteru – firem s velkým počtem zaměstnanců. V práci dochází k porovnání dvou skupin a jejich podstatných rysů podnikání, jež by eventuelně mohlo mít pozdější využití v efektivitě řízení.

##### 3.1.1. PODNIKATELSKÉ FILOZOFIE SPOLEČNOSTÍ

Podnikatelské filozofie obou společností se v některých bodech zásadně liší. Hospodářská filozofie Tomáše Bati je vybudování velkého podniku, který bude představovat morální a psychologickou základnu, kde se budou pracovníci zdárně vyvíjet. Ve filozofii profesionálního růstu pracovníků se společnost DSP Přerov spol. s r. o. částečně rozchází s Tomášem Baťou. Do její firmy jsou vybíráni již kvalifikovaní pracovníci, kteří však své vzdělání na všech pracovních pozicích neustále rozvíjejí. To se realizuje nejen absolvováním specializovaných odborných kurzů, ale hlavně získáváním praktických zkušeností při pracovním zařazení.

To, že je *podnikání službou životu* se rozumí. S touto filozofickou zásadou firma se DSP Přerov spol. s r. o. v podstatě shoduje, protože smyslem jejího podnikání je především uspokojování požadavků zákazníka. A v návaznosti se v podstatě shoduje s dalšími třemi filozofickými zásadami Tomáše Bati: *práce je službou životu, posláním podnikání je služba, všichni účastníci procesu musí mít zisk.*<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> LEŠINGROVÁ, R. (2008), s. 2

<sup>25</sup> LEŠINGROVÁ, R. (2008), s. 49

### *3.1.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTÍ*

Zajímavostí je, že organizační struktura firmy Baťa, která je v současnosti běžnou součástí organizace a řízení podniků, nebyla nikdy v žádném dokumentu formulována.

Ve firmě Baťa pracovníci začínali na nejnižších funkcích a později byli podle svých schopností zařazováni do vyšších funkcí. Obrovskou výhodou tohoto postupu bylo – a stále tomu určitě tak je, že vedoucí daného pracovního úseku znali práci svých podřízených. U společnosti DSP Přerov spol. s r. o. je tomu jinak. Pracovníci jsou přijímáni do požadovaných profesí podle jejich vzdělání a praxe a j. popřípadě sou doškoleni v místě pracoviště.

### *3.1.3. ŘÍZENÍ A ORGANIZACE VÝROBY*

Výrazným znakem firmy Baťa byl jedinečný tržní podnikový mechanismus. Tomáš Baťa zavedl systém samosprávy dílen, což velmi ovlivnilo efektivitu práce v jeho podniku. Každá dílna tvořila samostatnou obchodní jednotku, která si samostatně nakupovala suroviny a polotovary, vyráběla a prodávala své výrobky (přesněji je odváděla do prodejního skladu). Výjimečností těchto samostatných obchodních jednotek bylo, že byly finančně soběstačné a museli si na mzdy svých zaměstnanců vydělat.

Společnost DSP Přerov spol. s r. o. je organizačně menší podnik – o počtu 43 pracovníků, tudíž na řízení a hospodaření firmy se v podstatě podílí celý tým jejích pracovníků pod vedením managementu firmy. Společnost jako celek funguje jako samostatná obchodní jednotka.

Průmyslová velkosériová výroba obuvi firmy Baťa byla ve finální fázi předmětně organizovanou výrobou – výhradně hromadného charakteru. V DSP Přerov spol. s r. o. lze snad určitou podobnost najít i u kusových výrobků – kde jsou vždy opakovány zásady organizačních postupů (projekt, konstrukce, výroba, zkoušení, montáž, uvedení do provozu, servis).

### *3.1.3.1. TECHNICKÝ ROZVOJ*

Technický rozvoj si vyžádal své změny. Firma Baťa zařadila do svého výrobního systému výrobu produktů, které byly společně prodávány s obuví (punčochy, napínáky do bot). Později byla do výroby začleněna výroba zařízení pro samostatnou výrobu obuvi a zařízení pro vybavení prodejny. A také stojí za zmínku, že došlo k dalšímu rozšiřování výroby o výrobu pneumatik, hraček, kovoobráběcích a pletacích strojů, jízdních kol nebo také jedné z vášní Tomáše Bati – letadel. Tak se začala firma Baťa vyznačovat výraznou diversifikací, jež je v dnešní době běžná u velkých nadnárodních společností.

Také společnost DSP Přerov spol. s r. o. musela v závislosti na požadavcích trhu rozšířit počáteční sortiment základních strojů pro zpracování kameniva a nerostných surovin až k dodávkám kompletních technologických linek.

### *3.1.3.2. PÁSOVÁ VÝROBA*

Pásovou výrobu, kterou začala firma Baťa využívat v roce 1927, není použitelná v podstatě pro adresní výrobu drtičů a technologických linek. Nicméně i v kusové či malosériové výrobě se musí dodržovat všeobecné standardní postupy, které zajistí výslednou kvalitu produktu.

### *3.1.4. VÝVOJ OBCHODU – NÁKUP, VÝROBA, PRODEJ*

Tomáš Baťa přenášel výrobu do méně rozvinutých zemí. Tehdy to nebylo ani tak z důvodu ceny výrobku nebo ceny pracovní síly, jako je tomu dnes. Bylo to hlavně proto, že potřeboval výrobky velmi rychle distribuovat na trh. Takže pokud je byl schopen vyrobit někde na Dálném východě, tak je také mohl na Dálném východě prodat. Také v roce 1927, měla firma Baťa první prodejnu v Číně. Dnes je tomu naopak. Znovu po mnoha letech zase Baťa otevírá první prodejny v Číně. Vše se změnilo. Také firma Baťa musela přejít k přenesení výroby za levnou pracovní silou, což tehdy nebylo. V dnešní době má firma Baťa mnoho dceřiných společností po celém světě.

Společnost DSP Přerov spol. s r. o. se začala orientovat na východní trh již od svých začátků, ale výroba prvků pro pozdější komplementaci vždy probíhala v místě sídla

společnosti – v ČR. Pro usnadnění převozu někdy dochází k montáži v místě cílového zákazníka. Společnost DSP Přerov spol. s r. o. nemá žádné dceřiné společnosti po světě, ale pro usnadnění realizace dodávek má na východním trhu své zahraniční zastoupení. V současné hospodářské situaci však upřednostňuje realizaci části dodávek v zemi odběratele a ponechává si jen výrobu technicky složitějších zařízení.

### 3.2. MOŽNOSTI VYUŽITÍ NOVÝCH POSTUPŮ V SOUČASNOSTI

Nedávný vývoj na trhu strojů pro výrobu drceného a těženého kameniva může vzbuzovat dojem, že problémy výrobců těchto materiálů, kteří musí překonávat problémy s provozem dosti opotřebovaného zařízení při stále rostoucí konkurenci a soustavném tlaku na zlepšení kvality produktů, jsou řešitelné jen za cenu obrovských investic a za podmínek, které spíše nahrávají jejich mocným konkurentům. Přitom písky a drcený kámen nejsou jen záležitostmi velkých staveb, ale vždycky byly surovinou s výraznou lokální spotřebou, kdy spotřebitelé, znalí specifických vlastností místních surovin, dávali vzniknout neopakovatelným a s danou lokalitou pevně spojeným stavebním dílům.

#### 3.2.1. DOPORUČENÍ

- Největší **zdroje úspor** by neměly být při rekonstrukcích a modernizacích linek v nákupu co nejlevnějších strojů, ale v dokonalé znalosti každého individuálního provozu a s tím spojeným co nejlepším využitím vlastností nabízených nových výrobků.
- Snaha **navrhnout technické řešení** umožňující postupnou realizaci, přinášející postupně se zvyšující ekonomický efekt již od prvního kroku.
- Zajistit **kontakt se zákazníky** prostřednictvím většího množství teritoriálních zástupců, kteří jsou vždy připraveni řešit vzniklé problémy nebo co nejrychleji zajistit kvalifikovanou pomoc přímo od výrobce.
- Důležitou formou pomoci budoucím zákazníkům musí být **vysoká flexibilita** při hledání vyhovujících způsobů financování a platebních podmínek.

- **Rozšíření sortimentu** o více mobilních jednotek, které jsou v současných podmínkách zákazníky žádanější.
- Dodržovat **individuální přístup** ke každému stávajícímu i potenciálnímu zákazníkovi.

## Závěr:

Cílem práce bylo srovnání dvou různých společností (firmy Baťa a DSP Přerov spol. s r. o.) nesoucí stejného ducha podnikání a jejich systémů řízení. Mým záměrem byla schopnost prokázat teoretické znalosti a praktické a dovednosti, které jsem získala v průběhu studia.

V práci jsem se zabývala teoretickými východisky řízení společnosti, uvedla jsem základní pojmy teorie řízení. Popsala jsem firmu současnosti a budoucnosti a principy fungování společnosti 21. století. Dále jsem uvedla čtenářům základní poznatky Baťova systému řízení a podrobně jsem analyzovala společnost DSP Přerov spol. s r. o. Smyslem práce bylo porovnání určitých metod řízení v obou zavedených systémech řízení a ukázat jejich společné znaky a odlišnosti.

Na základě mých poznatků mohu tvrdit, že Baťův systém řízení je i v dnešní době neustále živý a lze jeho části aplikovat i pro jiný obor podnikání.

Aplikace Baťova systému v současnosti je možná, ale musela by se přizpůsobit moderním podmínkám podnikání. Strategie Tomáše Bati přežívají dodnes, pouze s jednou výjimkou – nenesou pokaždé jeho jméno.

**Resumé:**

The management theory of a company is an important piece of knowledge of each manager. A manager of any company should know all the tools of the management theory to reach proficient management and company operating.

The work deals with theoretical resources of the management system of a company. There are introduced basic terms of management theory, description of a present company and companies of the future and principles of its behaviour.

The management system of Bat'a Company was introduced and a detailed analysis of the management system of DSP Přerov spol. s r. o. The purpose of the thesis was to compare specific parts of this two different management systems and point out their similarities or dissimilarities.

### **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Kvalifikační struktura – vzdělání

Tabulka č. 2: Počet dotazníků

### **Seznam obrázků:**

Obr. č. 1: Schéma předmětu vědy o managementu

Obr. č. 2: Model pojetí obsahu managementu jako manažerských komponent a jejich vazeb

Obr. č. 3: Chování podniků úspěšných v tržní ekonomice

Obr. č. 4: Logotyp společnosti

Obr. č. 5: Schéma společnosti

Obr. č. 6: Přehled výrobků společnosti DSP Přerov spol. s r. o.

### **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Výňatek ze Společenské smlouvy společnosti s ručením omezeným DSP Přerov spol. s r. o. - Předmět činnosti

Příloha č. 2: Ukázky zařízení společnosti DSP Přerov spol. s r.o.

Příloha č. 3: Dotazník k zaměstnancům

Příloha č. 4: Certifikát ISO 9001:2000 společnosti DSP spol. s r. o.

Příloha č. 1: Výňatek ze Společenské smlouvy společnosti s ručením omezeným DSP  
Prerov spol. s r. o. - Předmět činnosti

strana desátá: -----

-----III.-----

**Předmět činnosti**

Společnost má níže uvedené předměty činnosti :-----

- a) projektová činnost ve strojírenství,-----
- b) koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej (mimo zboží uvedeného v příloze č. 1 až 3 živnostenského zákona),-----
- c) zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, služeb, stavebnictví, strojírenství, reklamy, dopravy,-----
- d) půjčování předmětů dlouhodobé spotřeby,-----
- e) výroba strojů a zařízení pro zpracování nerostných surovin a recyklaci stavebního odpadu.-----
- f) obráběčství -----

-----IV.-----

**Základní kapitál, vklady společníků**

- 1. Základní kapitál společnosti činí: ..... 10.000.000,- Kč  
(slovy: deset milionů korun českých). -----
- 2. Základní kapitál je tvořen peněžitými vklady společníků takto :-----

**- Jiří P i t n e r -----**

r. č. 591214/1631, bytem Říkovice 145, PSČ 750 18-----

**vklad:.....5.200.000,- Kč**

**splaceno:.....100 %**

**obchodní podíl:.....52 %**

**- Milan D o h n a l -----**

r. č. 580606/1679, bytem Hranice VII, Slavič 50, PSČ 753 61-----

**vklad:.....1.900.000,- Kč**

**splaceno:.....100 %**

**obchodní podíl:.....19 %**

Příloha č. 2: Ukázky zařízení společnosti DSP Přerov spol. s r.o.

**Ukázka technologických linek dodaných firmou DSP Přerov spol. s r. o.**



## Mobilní drtící jednotka



## Kuželový drtič typu HCC 12/340



## Příloha č. 3: Dotazník k zaměstnancům

Vážení zaměstnanci společnosti DSP Přerov spol. s r. o.,

prosím vás o chvíli vašeho cenného času a zdvořile prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplněním tohoto dotazníku pomůžete pomoci získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců společnosti DSP Přerov spol. s r. o. a následně zlepšit pracovní podmínky, firemní vztahy a firemní kulturu podniku. Práce vám zabere přibližně 10 minut a je naprosto anonymní, proto odpovídejte co možná nejupřímněji.

Mnohokrát vám děkuji za váš čas a ochotu.

**Otázka č. 1: Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti DSP Přerov spol. s r.o.?**

velmi spokojen/a ☐ spíše spokojen/a ☐ spíše nespokojen/a ☐ velmi nespokojen/a ☐

**Otázka č. 2: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami ve společnosti?**

velmi spokojen/a ☐ spíše spokojen/a ☐ spíše nespokojen/a ☐ velmi nespokojen/a ☐

co vám nevyhovuje: .....

**Otázka č. 3: Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti?**

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐

**Otázka č. 4: Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?**

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐

**Otázka č. 5: Odvádí společnost jako celek kvalitní práci?**

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐

**Otázka č. 6: Víte jakou práci a v jaké kvalitě od vás ostatní očekávají?**

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐

**Otázka č. 7: Stihnete vykonat svoji práci v běžné pracovní době?**

ano ☐ ne ☐

**Otázka č. 8: Jak považujete spolupráci s ostatními odděleními?**

vyhovující ☐ částečně vyhovující ☐ nevyhovující ☐

**Otázka č. 9: Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr?**

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐

**Otázka č. 10: Máte v týmu jasně rozdělenou práci a rozhodování?**

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐

---

Otázka č. 11: *Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?*

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐ nevím ☐

Otázka č. 12: *Jsou podle vás výrobky či služby této společnosti na nejlepší možné úrovni?*

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐ nevím ☐

Otázka č. 13: *Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?*

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐

Otázka č. 14: *Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?*

velmi spokojen/a ☐ spíše spokojen/a ☐ spíše nespokojen/a ☐ velmi nespokojen/a ☐

Otázka č. 15: *Poskytuje Vám společnost dostatečnou možnost školení a odborného rozvoje?*

určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐ nevím ☐

---

Příloha č. 4: Certifikát ISO 9001:2000 společnosti DSP spol. s r. o.

**Certificate of Registration**

**nqa** global assurance

Tímto se osvědčuje, že systém managementu jakosti společnosti

**DSP Píerov, spol. s r.o.**  
Kojetinská 2900/51, 751 52 Píerov I – Město, Česká republika

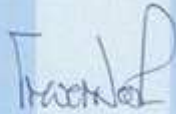
vztahující se na

**Projektová činnost ve strojírenství. Vývoj, výroba a servis zařízení  
pro zpracování nerostných surovin a recyklaci stavebního odpadu.**

byl prověřen a certifikován NQA podle požadavků normy

**BS EN ISO 9001 : 2000**

Předmětem certifikace je udržování systému managementu jakosti dle výše  
uvedeného standardu, který bude dozorován NQA.  
V případě sporu je platná anglická verze certifikátu.



Managing Director



Certifikát číslo: 24106  
Datum vydání: 12. listopad 2007  
Platnost do: 12. únor 2011  
EAC kód: 1B/34

The use of the UKAS Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the accreditation certificate number 015 held by NQA.  
NQA is a trading division of NICEIC Group Ltd, Registration No. 02913162. Registered Office: Warwick House, Houghton Hall Park, Houghton Regis, Dunstable, Bedfordshire, LU5 5ZX.  
This certificate is the property of NQA and must be returned on request.

N006/1 08/07

## **Anotace bakalářské diplomové práce**

|                                  |                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| Příjmení a jméno autora:         | Jurásková Kamila                                     |
| Název katedry a fakulty:         | Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta     |
| Název diplomové práce:           | Analýza systému řízení firmy DSP Přerov spol. s r.o. |
| Vedoucí diplomové práce:         | Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.                        |
| Počet znaků:                     | 66 875                                               |
| Počet příloh:                    | 4                                                    |
| Počet titulů použité literatury: | 7                                                    |

### **Klíčová slova:**

Teorie řízení firmy, analýza systému řízení, makroprostředí, mikroprostředí, Baťův systém řízení, podnikatelská filozofie, organizační struktura, technický rozvoj, vývoj obchodu.

### **Charakteristika bakalářské diplomové práce:**

Cílem práce bylo srovnání dvou různých společností (firmy Baťa a DSP Přerov spol. s r. o.) nesoucí stejného ducha podnikání a jejich systémů řízení. Práce se zabývá teoretickými východisky řízení společnosti. Čtenářům byly uvedeny základní poznatky Baťova systému řízení a podrobná analýza makroprostředí a mikroprostředí společnost DSP Přerov spol. s r. o. Smyslem práce bylo porovnání určitých metod řízení v obou zavedených systémech řízení a ukázat jejich společné znaky a odlišnosti.

## **Annotation of the thesis**

Surname and name of the author: Jurásková Kamila

Name of the department and faculty: Department of Applied Economics,  
Philosophical Faculty

Name of the thesis: The analysis of the management system of DSP  
Přerov spol. s r. o.

Supervisor of the thesis: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

Number of symbols: 66 875

Number of appendices: 4

Number of annotated bibliography: 7

### **Key words:**

The management system of a company, the analysis of the management system, environment of a company, the management system of Baťa Company, enterprise philosophy, structure of a company organization, engineering development, business development.

### **Characteristics of the thesis:**

The aim of the work was to compare two different companies (Baťa Company and DSP Přerov spol. s r. o.) with the same spirit of enterprise and the types of their management systems. The work deals with theoretical resources of the management system of a company. The management system of Baťa Company was introduced and a detailed analysis of the management system of DSP Přerov spol. s r. o. The purpose of the thesis was to compare specific parts of this two different management systems and point out their similarities or dissimilarities.

## Seznam použitých pramenů a literatury:

GERLICH, P., *Management a tržní ekonomika - Teorie a praxe managementu v zahraničí* (2. vydání). Karviná: ECOMIX - OK, 1991. 114s., ISBN: 80-900362-5-2.

IVANOV, M. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vydání první. Vizovice: LÍPA, 1998. 382 s. ISBN 80-86093-14-X.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 s., ISBN: 80-85605-45-7.

LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení* (třetí vydání). Uherské Hradiště: Roma nakladatelství, 2008. 256 s., ISBN: 978-80-903808-9-9.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!)*. Praha: Professional publishing, 2005. 257 s., ISBN: 80-86419-88-6.

TRUNEČEK, J. a kol., *Management v informační společnosti (Učební texty pro BS)*. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 1997. 223 s., ISBN: 80-7079-201-9.

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, 3. přepracované vydání. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, 2004. 605 s., ISBN: 80-210-3536-6.