

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Řízení změny – projektové řízení**

**Bc. Barbora Motyčková**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Barbora Motyčková

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení změny – projektové řízení

Název anglicky

Change management – project management

---

### Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení managementu změny využívaný v advokátní kanceláři a návrh doporučení pro zlepšení stavu.

### Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro řízení změny a projektové řízení např. STAIR analýzu, akční výzkum, portfoliová analýza, analýza příležitostí a ohrožení se zaměřením na SWOT analýzu. Dále využít základní ukazatele hodnocení projektu.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh řešení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

## Doporučený rozsah práce

70 – 80 stran

## Klíčová slova

Projekt, změna, projektový management, řízení

---

## Doporučené zdroje informací

FIALA, P. Projektové řízení :modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha : ISBN 80-86851-13-3.

KOVÁŘ, F., BOČKOVÁ, K. H., Management změny. 1. vyd. Praha : Masarykova univerzita, 2008. 88 s. ISBN 978-80-210-4586-6

NEWTON, R. Úspěšný projektový manažer. 1. vyd. Praha : Grada, Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Praha : Computer Press, 2007. xiv, 344 s. Zkratky. – Terminologie. – Rejstřík. ISBN 978-80-251-1506.

SMUTNÝ, P., HÁLEK, I. Základy řízení projektů. 1. vyd. Brno : SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada,

TOMAN, M.: Řízení změn. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 248 s. ISBN 978-80-86730-2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5

2008. 255 s. ISBN 978-80-247-254-4

42-4

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

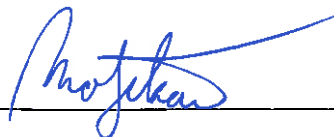
Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení změny – projektové řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2016



---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za jeho vedení, rady a trpělivost při vzniku mé diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat výkonné ředitelce Janě Korábové advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s., která mi poskytla důležité informace, dokumenty a rady.

# Řízení změny – projektové řízení

## **Souhrn**

Tématem diplomové práce je řízení změny ve vybrané advokátní kanceláři. Advokátní kancelář se rozhodla jít cestou změny v důsledku krize spočívající v úpadku hromadného vymáhání pohledávek.

V teoretické části je důkladně popsáno obecné pojetí změn, jejich význam, členění, přístupy ke změnám a jejich klasifikace. Zároveň je zde popsáno, které situace ke změně vedou a jaké nástroje řízení změny použít, aby byla změna úspěšná. V teoretické části byly popsány rovněž i základy projektové řízení. Byl vysvětlen pojem projekt, jeho životní cyklus spolu s metodami a technikami jeho řízení.

V praktické části došlo k porovnání teorie řízení změn s průběhem řízení změny v advokátní kanceláři. Byla zhodnocena dosavadní úspěšnost nové služby DINO. Pro úplné zhodnocení byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, jako jsou analýza interních faktorů a SLEPT analýza. Jejich výsledky pak byly použity pro vytvoření souhrnné SWOT analýzy. Jelikož služba nebyla ve svých počátcích úspěšná podle plánu, jsou v poslední kapitole diplomové práce navrženy rady a doporučení ke zlepšení stavu, jako návrh na změnu organizační struktury, návrh na vytvoření nových oddělení, návrh na vylepšení informačních a komunikačních technologií, návrh na zkrácení služby DINO aj.

## **Klíčová slova:**

Změna, projekt, řízení změny, management, organizační struktura, úspěch, krize, proces, analýza, zhodnocení, doporučení, zlepšení, služba, DINO.

# Change management – project management

## **Summary**

The thesis deals with the management changes in a selected law firm. The Law Office has decided to go the way of changes due to the crisis involving the bankruptcy of mass recovery.

The theoretical part is thoroughly described the general concept changes their meaning, structure, approaches to change and their classification. There is also described that situation to change consciousness and what tools to use change management to change was successful. In the theoretical part they are described as well as the basics of project management. It was explained the concept of a project's life cycle, along with methods and techniques of his control.

In the practical part was to compare changes in management theory with the process of managing change in a law office. It was evaluated existing success of the new service DINO. To fully evaluate analysis were performed internal and external environment, such as analysis of internal factors and SLEPT analysis. The results were then used to generate the summary SWOT analysis. Since the service was in its infancy successful as planned, in the last chapter of the thesis proposed advice and recommendations to improve the situation, such as a proposal to change the organizational structure, the proposal to create a new department, a proposal to improve information and communication technologies, the proposal to shorten the service DINO also.

## **Keywords:**

Change, project, change management, management, organizational structure, success, crisis, process, analysis, evaluation, recommendations, improvements, service, DINO.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Definice a klasifikace změn .....	14
3.1.1 Přístupy ke změnám.....	15
3.1.2 Klasifikace změn podle charakteru projevu.....	15
3.1.3 Úspěch .....	16
3.1.4 Krize vedoucí ke změně.....	19
3.2 Řízení změny.....	20
3.2.1 Lewinův třífázový model změn .....	21
3.2.2 Definování cíle změny .....	22
3.2.3 Účastníci změn.....	22
3.2.4 Intervenční strategie.....	24
3.3 Změna strategie podniku .....	27
3.3.1 SLEPT analýza .....	27
3.3.2 Interní analýza.....	28
3.3.3 SWOT analýza.....	30
3.4 Etapy procesu změny .....	31
3.5 Realizace změn formou projektů .....	32
3.5.1 Projekt.....	32
3.5.2 Procesy řízení projektů .....	33
3.5.3 Iniclace a zahájení projektu .....	34
3.5.4 Plánování projektu .....	35
3.5.5 Realizační fáze projektu.....	36
3.5.6 Kontrola projektu.....	36
3.5.7 Závěrečná fáze projektu.....	36
3.5.8 Metody a techniky řízení projektů .....	36
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>38</b>
4.1 Představení společnosti .....	38
4.2 Organizační struktura .....	39
4.3 Procesy advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s. ....	40
4.4 Krize vedoucí ke změně ve společnosti .....	42
4.5 Rozhodnutí o změně v advokátní kanceláři .....	44



4.6	Projekt DINO .....	44
4.6.1	Cíle projektu DINO .....	46
4.6.2	Význam a zásady služby DINO.....	46
4.6.3	Technologické zázemí .....	50
4.6.4	Výběr zaměstnanců pro zavedení služby DINO.....	51
4.6.5	Spuštění služby DINO .....	53
4.7	SLEPT analýza advokátní kanceláře.....	54
4.8	Interní analýza advokátní kanceláře.....	55
4.9	SWOT analýza advokátní kanceláře .....	57
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>60</b>
5.1	Zhodnocení úspěšnosti služby DINO.....	60
5.1.1	Zhodnocení služby DINO v návaznosti na stanovené cíle .....	61
5.2	Návrhy zlepšení procesů služby DINO.....	62
5.2.1	Návrh na zkrácení služby DINO.....	63
5.2.2	Návrh změny organizační struktury společnosti.....	65
5.2.3	Návrh zavedení oddělení Public Relations .....	67
5.2.4	Návrh na zlepšení informačních a komunikačních technologií.....	69
5.2.5	Vytvoření programu benefitů pro zaměstnance advokátní kanceláře.....	72
5.2.6	Další návrhy a doporučení .....	72
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>76</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Rozdělení změn podle charakteru.....	16
Obrázek č. 2	Základní principy EFQM modelu excelence.....	17
Obrázek č. 3	Model úspěchu podnikání.....	18
Obrázek č. 4	Fáze procesu změny.....	21
Obrázek č. 5	Metody zapojení zaměstnanců do změny.....	24
Obrázek č. 6	Hodnototvorný řetězec.....	29
Obrázek č. 7	SWOT analýza.....	30
Obrázek č. 8	Postup při zavádění změny strategie firmy.....	31
Obrázek č. 9	Životní fáze projektu.....	34
Obrázek č. 10	Organizační struktura.....	40
Obrázek č. 11	Procesy advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s.....	41
Obrázek č. 12	Harmonogram zavedení služby DINO.....	46

Obrázek č. 13 Výhody služby DINO.....	48
Obrázek č. 14 Reklamní spot.....	49
Obrázek č. 15 Proces služby DINO.....	50
Obrázek č. 16 SWOT analýza Kubištová & Co. v.o.s.....	58
Obrázek č. 17 Návrh na zkrácení služby DINO.....	64
Obrázek č. 18 Návrh změny organizační struktury.....	67
Obrázek č. 19 architektura řešení příchozí pošty v digitální podobě.....	71

### **Seznam tabulek a grafů**

Tabulka č. 1 Techniky a metody projektového řízení dle znalostních oblastí.....	37
Tabulka č. 2 Počet pohledávek v portfoliu Kubištová & Co. v.o.s.....	43
Tabulka č. 3 Ceník služby DINO.....	49 – 50
Tabulka č. 4 SLEPT analýza Kubištová & Co. v.o.s.....	54 - 55
Graf č. 1 Úspěšnost služby DINO.....	60
Graf č. 2 Úspěšnost doručení a inkasa pohledávek.....	61

# 1 Úvod

Řízení změn ve společnosti je v dnešní době stále velmi diskutovaným tématem. Společnosti neustále procházejí někdy i velmi zásadními změnami, které jim velmi často napomáhají přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu či napomáhají zvýšit jejich konkurenční pozici na trhu. Vést proces změny dle zásad managementu změny je velmi důležitým krokem pro úspěšné provedení transformace.

K využití této disciplíny mohou vést v některých případech krize. Krize znamená, že se podnik již nějakou dobu odchyluje od svého normálního stavu. Napravení této situace docílí podnik tím, že se vydá cestou zásad managementu změny.

Management změny vznikl v důsledku potřeby podniků reagovat na změny mikrookolí a makrookolí, které na podnik neustále působí.

Tato diplomová práce se v první části zabývá teoretickými východisky, kdy je vymezen pojem změn, krize vedoucí ke změnám, jejich úspěšné provedení a v neposlední řadě je vyzdvížen jejich nesporný význam. Tato teoretická východiska jsou následně použita ve vlastním řešení diplomové práce, kdy je management změny ve vybraném podniku zhodnocen na základě zásad řízení změny. Vlivem studia odborné literatury a zhodnocení procesu provedení změny v advokátní kanceláři byly vyvozeny návrhy změn a doporučení ke zlepšení stavu společnosti

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce bude zpracování doporučení a návrhů řešení pro zlepšení procesů v advokátní kanceláři Kubištová & Co. v.o.s. v návaznosti na zavedení nové služby dluhového inkasa obyvatelstva, kterou se společnost rozhodla vyvinout a zavést.

Dílním cílem diplomové práce bude popsat zásady a metody řízení změn. Dalším dílním cílem práce je analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, aby byly snáze identifikovány oblasti, které by měly být změnou dotčeny. V neposlední řadě dojde ke zhodnocení dosavadního fungování nové služby, formulace jejích cílů, významu a zásad.

### 2.2 Metodika

Z hlediska obsahu a zaměření diplomové práce byly použity následující metody.

- *Metoda deskripce* – metoda deskripce patří mezi vědecké metody a je použita především v části 3 Teoretická východiska. Tato metoda je charakterizována popisem určitých jevů či objektů. Pomocí metody deskripce bylo popsáno obecné pojetí změn, jako je definice a klasifikace změn či přístupy změn. Detailně bylo popsáno řízení změny v návaznosti na Lewinův třífázový model změn a rovněž i působení změn na zaměstnance firem, které se rozhodnou jít cestou změny. V neposlední řadě došlo k popisu strategických analýz a základů procesu řízení projektů. Byly použity převážně literární a elektronické zdroje. Metoda deskripce byla použita i v části 4 Vlastní řešení diplomové práce k popisu advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s. a k popisu projektu nové služby.
- *Metoda komparace* – tato metoda je metodou srovnávací. V části 4 Vlastní řešení diplomové práce byla porovnána teoretická východiska zjištěná z odborné literatury se získanými informacemi poskytnutými ve zkoumané společnosti. Konkrétně byly porovnány postupy manažerů advokátní kanceláře se zásadami řízení změn.

- *SLEPT analýza* – v praktické části, resp. v části 4 Vlastní řešení diplomové práce byla použita SLEPT analýza, která patří do analýzy vnějšího prostředí. Její pomocí byly zjištěny externí vlivy prostředí, které advokátní kancelář ovlivňují. Jedná se o faktory společensko-sociální, legislativní, ekonomické, politicko-právní a technologické.
- *Interní analýza* – interní analýza byla použita v části 4 Vlastní řešení diplomové práce. Jedná se o nástroj, který analyzuje vnitřní faktory společnosti. Pomocí interní analýzy došlo ke zjištění silných a slabých stránek advokátní kanceláře. V důsledku provedení interní analýzy došlo k identifikaci hmotných, lidských, finančních a nehmotných zdrojů ve společnosti. V této části byla provedena analýza hodnototvorného řetězce poskytovaných právních služeb.
- *SWOT analýza* – navazuje a shrnuje předchozí dvě analýzy SLEPT a interní analýzu a jejich výsledky rozděluje do čtyř skupin, které definuje jako silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Tyto faktory poté byly hodnoceny dle strategií S – O, W – O, S – T a W – T. Na základě SWOT analýzy byly identifikovány kritické faktory, na které by se měla advokátní kancelář zaměřit.
- *Syntéza* – na základě výstupů všech tří analýz došlo ke spojení jednotlivých výsledků. Toto spojení poté bylo využito k vyvození návrhů změn a doporučení některých procesů v advokátní kanceláři. Na základě analýz byl vytvořen návrh na zkrácení služby DINO, návrh na změnu organizační struktury advokátní kanceláře, návrh na zavedení nových oddělení v advokátní kanceláři, návrh na zlepšení informačních a komunikačních technologií.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice a klasifikace změn

Existuje několik různých definic změny, ovšem manažeři tento jev velmi často vysvětlují jako soustavný, částečně nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se společnosti vyrovnávají se změnami jak vnějšího prostředí, tak i prostředí vnitřního. Jednodušší definice změnu charakterizuje jako odklon od stávajícího stavu. Obecně lze říci, že jestliže chtějí manažeři udržet životaschopnou, efektivní společnost, která bude na trhu konkurenceschopná, musí neustále monitorovat klíčové změny vnějšího i vnitřního prostředí a reagovat na ně adekvátními změnami ve firemní politice. Problematikou změn se zabývá management změny.

Další možnou definicí změny, kterou lze často zaslechnout, je technokratická formulace změny, která říká, že změna je modelována pomocí projektu, který je měřitelný, časově ohraničený, využívá lidských, materiálních, kapitálových a dalších zdrojů, probíhá podle konkrétních procesů a má měřitelné výsledky.

Změnu lze chápat jakkoliv, ale je třeba vzít na vědomí, že třebaže změna představuje ve společnosti spíše hrozbu, kterou je třeba eliminovat, tak může znamenat rovněž i příležitost.<sup>1</sup>

Rozdělení změn

- Kvantitativní.
- Kvalitativní.

Změny nejčastěji probíhají v řadách vlastních:

- výrobků a služeb,
- techniky a technologií,
- managementu.<sup>2</sup>

Změny mohou postupovat podnikem několika způsoby. *Postupné neboli inkrementální změny* představují pomalý proces, kdy jsou měněny, resp. zdokonalovány,

---

<sup>1</sup> Kubičková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 15-16

<sup>2</sup> Častorál, Z., *Strategický management změn a znalostí*, s. 14

pouze některé procesy v podniku. Vhodné prostředí pro postupné změny je prostředí spíše stabilní. Další možností provedení změny je zásadní zásah do určitého segmentu v podniku, který znamená průlom např. v zaměření se na nové zákazníky, dodavatele apod. Jedná se o tzv. *změny transformační*. Transformační změny jsou prováděny v turbulentním ekonomickém prostředí.

### 3.1.1 Přístupy ke změnám

- Metoda inovace – drastický proces změny, kdy dochází k jasně viditelným výsledkům ve velmi krátké době, např. hromadné propouštění zaměstnanců a s tím spojené snižování nákladů. Metoda inovace je velmi razantní, zapříčiňuje šok a vede k přelomovým reformám.
- Metoda postupných drobných kroků neboli princip Kaizen – proces změny, kdy dochází k dlouhodobým postupným změnám prostřednictvím malých krůčků, které míří k vytčenému cíli, tedy ke zlepšení stávajícího stavu. Dochází ke zlepšení chyb v podniku, špatných návyků atd.<sup>3</sup>

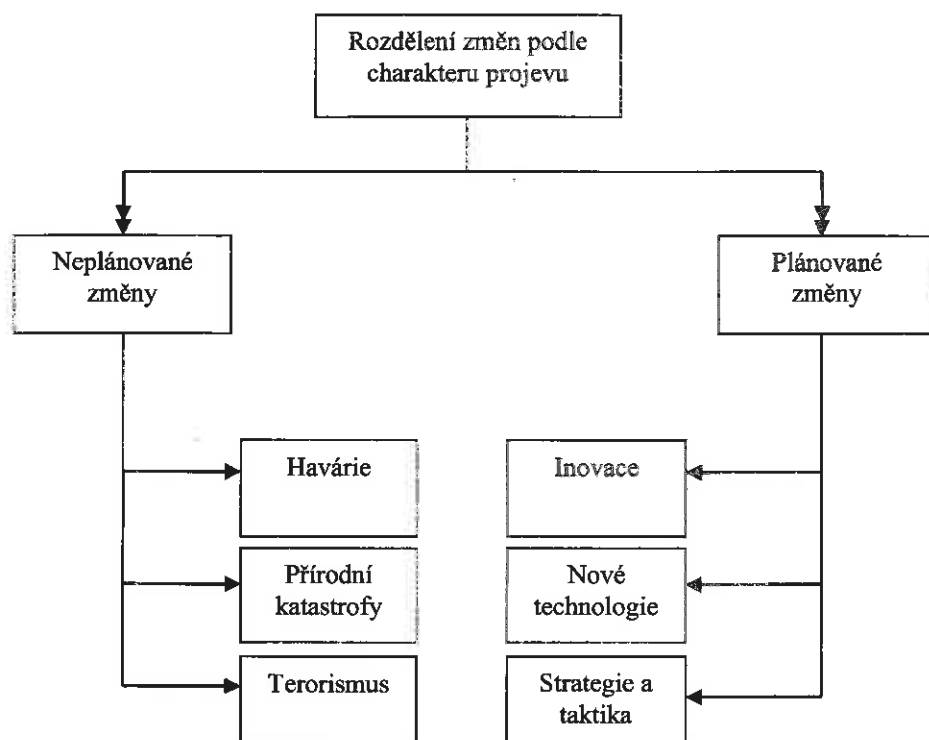
### 3.1.2 Klasifikace změn podle charakteru projevu

Každý se ve svém životě jistě setkal s nějakou náhlou změnou, jevem, který se znenadání přihodil a na který člověk musel ihned nějakým způsobem reagovat. Rovněž tak si lze představit situaci, kdy se člověk na změnu připravuje a důsledně plánuje její proces. I podniky takovýmito změnám čelí. Nazývají se *neplánovaná a plánovaná změna*. Bližší popis plánovaných a neplánovaných změn ukazuje obrázek č. 1.

---

<sup>3</sup> Kubíčková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 16-17

Obrázek č. 1 Rozdělení změn podle charakteru projevu



Zdroj: Častorál., Z., *Strategický management změn a znalostí*, s. 20

Důležitým, resp. prvotním krokem v procesu změny je *stanovení cíle změny*. Cíl může být udáván konkrétní, např. zvýšení obrátu za rok o x jednotek, nárůst tržeb o x % apod. Tento případ se však v praktickém životě příliš nevyskytuje. Cíle jsou stanovovány spíše neúplné, mlhavé. Na čem se lze ale skutečně shodnout je fakt, že cílem změny je dosáhnout požadovaného úspěchu. Nejprve je nutné definovat cíl, kterého je prostřednictvím změn úspěšně či neúspěšně dosahováno.

### 3.1.3 Úspěch

Úspěch podniku je široce diskutovaným tématem. Světově známá konzultační firma Mc Kinsey zkoumala faktory, které ovlivňují úspěch podniků. Nakonec označila 7 hlavních faktorů, které se nejvýznamněji podílejí na firemních úspěších:

- struktura firmy,
- strategie firmy,

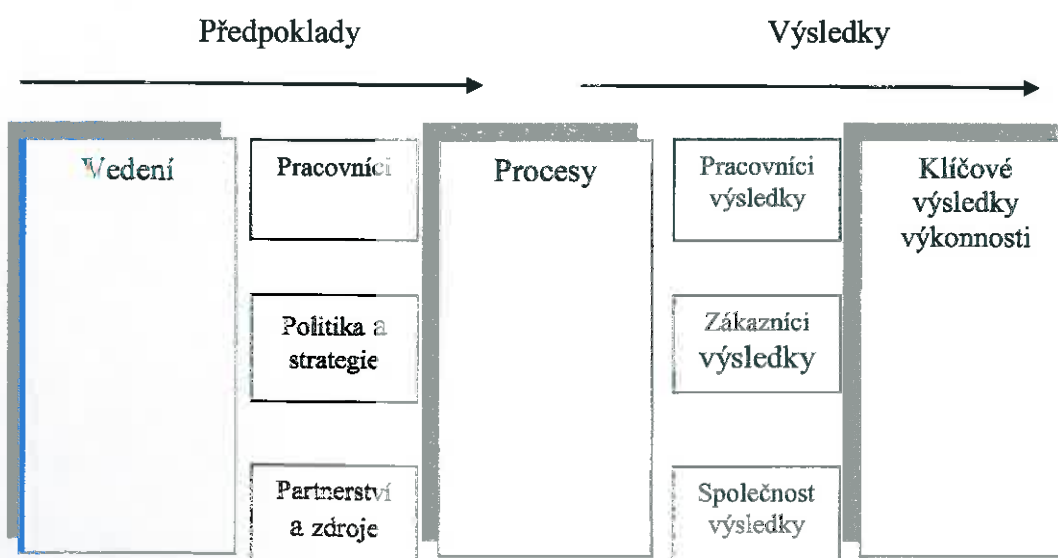


- spolupracovníci,
- schopnosti spolupracovníků,
- styl řízení firmy,
- systémy a postupy ve firmě a
- kultura firmy.

Strukturu firmy a její strategii lze označit za tvrdý faktor. Ostatní faktory jsou označovány za měkké faktory a lze je ovlivňovat prostřednictvím managementu podniku. Měkké faktory jsou závislé na konkrétních pracovnících, jejich společných vizích, stylu řízení a na komunikačních a informačních systémech v podniku.

Vyvstává otázka, jak lze úspěch hodnotit. Mezi nejznámější a nejrozšířenější modely hodnocení úspěchu podniku je EFQM model excelence, na jehož vývoji má zásluhu Evropská nadace managementu kvality (European Foundation Quality Management). Sebehodnocení a benchmarking<sup>4</sup> jsou základními kameny tohoto modelu.<sup>5</sup> Kvalita managementu a výkonů podniku jsou hodnoceny EFQM modelem excelence, a to prostřednictvím devíti hlavních kritérií a dvaatřiceti kritériích vedlejších.

Obrázek č. 2 Základní principy EFQM modelu excelence



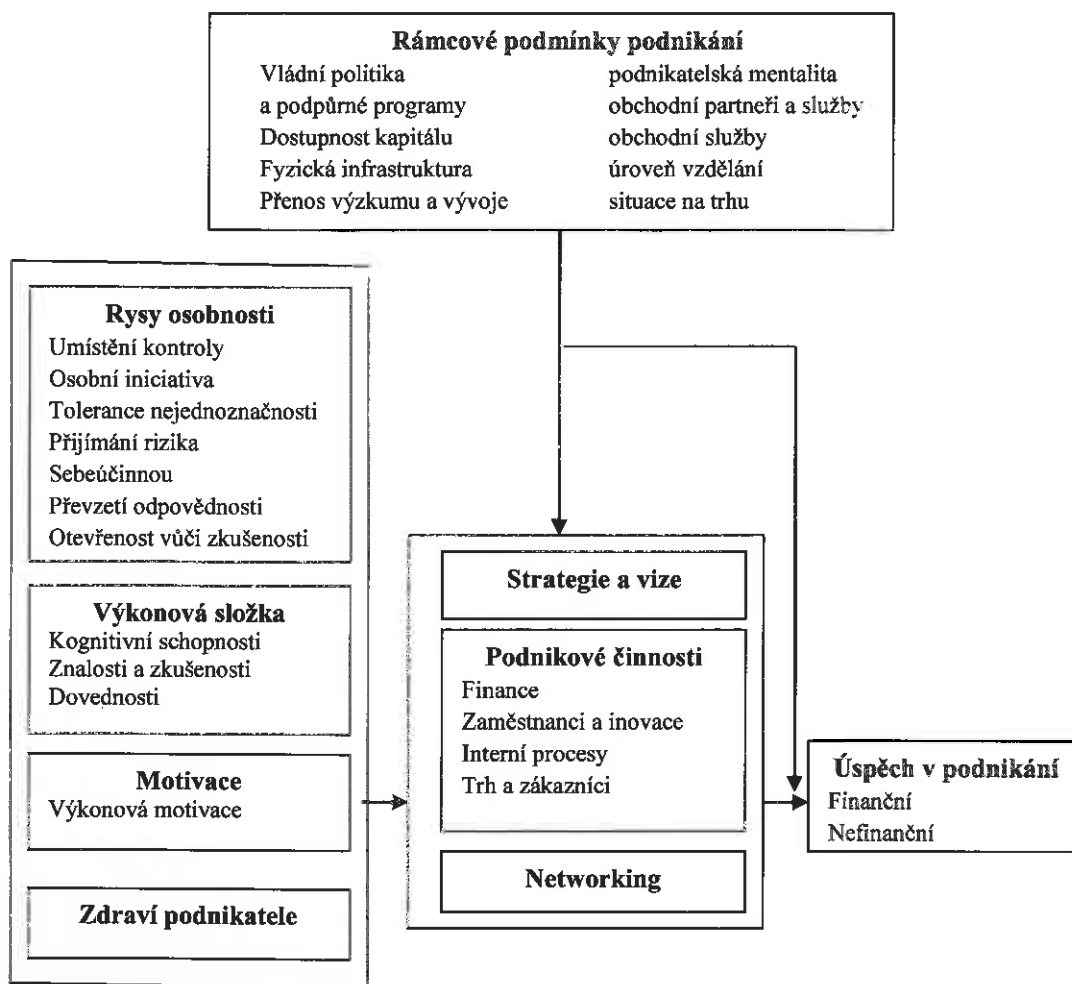
Zdroj: Kubičková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 24

<sup>4</sup> Benchmarking – nástroj strategického managementu, jehož prostřednictvím je zjišťována pozice na trhu a její soustavné zlepšování v závislosti na srovnávání se s konkurencí. Klade důraz na využívání vlastních předností a potlačování nedostatků.

<sup>5</sup> Kubičková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 24

Advokátní kancelář, ve které je tato diplomová práce psána, patří mezi malé podniky. Pro malé a středně velké podniky nelze používat složité hodnotící modely úspěšnosti, jako se tomu děje u velkých společností. Veškeré hodnotící metody, které zjišťují úspěch malých a středně velkých firem, se opírají o zjištění klíčových faktorů úspěchu. Tyto faktory níže ukazuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3 Model úspěchu podnikání



Zdroj: Kislingerová, E., Nový, I. a kol., *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 297

Mezi další modely hodnocení úspěšnosti malých a středních firem patří model kritických faktorů úspěchu. Tento model slučuje faktory a jejich vzájemné vazby, prostřednictvím kterých na sebe navzájem působí. Patří sem faktory vnitřního prostředí:

- strategie,

- lidí,
- struktura,
- pracovníci,
- IS/IT,
- procesy.

Soulad výše uvedených předpokladů je klíčovým faktorem úspěchu malých a středně velkých firem. Tento model značí, že nelze jednotlivé faktory pochopit ani interpretovat, bez toho aniž by byl brán zřetel na vliv jejich vzájemných vazeb a souhry.<sup>6</sup>

### 3.1.4 Krize vedoucí ke změně

Jestliže se podnik již delší dobu odchyluje od normálního stavu, hovoří se o krizi. S krizí je spjat rovněž i výraz riziko, či řízení rizik.

Krize lze klasifikovat dvěma způsoby. Prvním z nich jsou krize závažné, které ohrožují existenci podniku a krize, které jsou méně závažné, ale delší dobu ohrožují základní cíle podniku. Podle toho, jak rychle krize postupují, je lze dělit na pomalou (např. zánik trhů) nebo náhlou (např. havárie).<sup>7</sup>

Vzhledem k výše uvedenému je nutné, aby byl podnik připraven na obě varianty, tzn. zamezit pomalu přicházejícím krizím a zvládnout změny náhlé.

Dělení rizik dle příčin vzniku:

- politická,
- makroekonomická,
- mikroekonomická,
- sociální,
- technická.

Nestabilní politická scéna může vyvolat nutnost změny. Rovněž i proměnlivá ekonomická situace, změna úvěrové politiky, změna ve fiskální politice státu, změna devizových kurzů apod. patří mezi příčiny změn. Růst konkurence, změny dodavatelů či

<sup>6</sup> Vodáček, L., Vodáčková, O., *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*, s. 34

<sup>7</sup> Kubíčková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 40

odběratelů, stávky, zaostalý technologický vývoj, to vše může zapříčinit, že se podnik uchýlí k rozhodnutí zavést ve svých procesech změny.<sup>8</sup>

Dalším způsobem, jak změny dělit, je dělení v souvislosti s místem jejich vzniku, tzn., zda krize probíhají uvnitř podniku nebo vně.

Existuje několik rad, jak krizi ustát. Za prvé, nebrat krizi jen jako negativum, ale i jako pozitivum, tzn., brát ji jako výzvu či příležitost. Za druhé, zajistit dostatek likvidních aktiv, tzn., samozřejmě zajistit co možná nejvíce peněz jako nejlíživějšího prostředku. Za třetí, udržet si nejdůležitější zákazníky, dále pak se zaměřit spíše na strategické řízení nákladů, zapojit své nejlepší pracovníky, přehodnotit další strategické plány podniku, např. investic a řadu dalších.<sup>9</sup>

### 3.2 Řízení změny

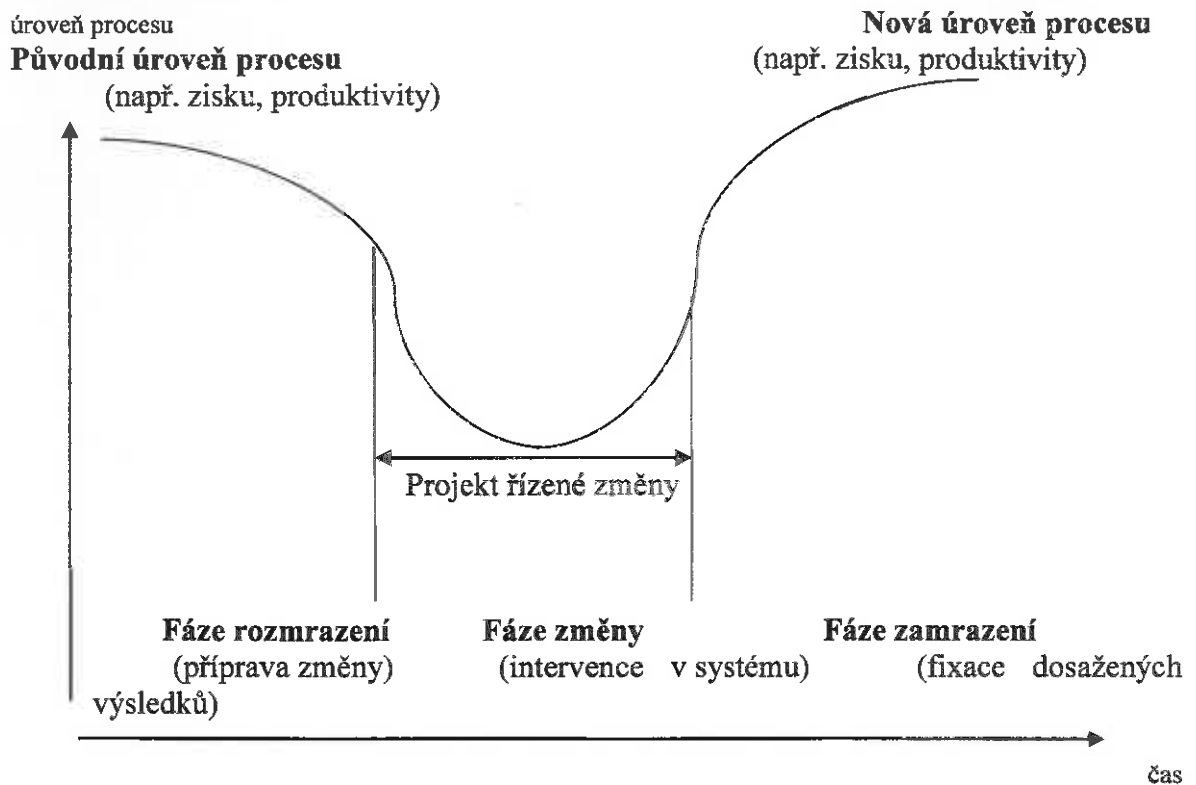
Úkolem řízení změny je příprava a prosazování změn. Změna je formulována a prováděna pomocí projektu, který je měřitelný, časově ohraničený, využívá lidských, kapitálových a jiných zdrojů. Projekt a tedy i fáze změny obsahují několik na sebe navazujících činností. *Rozmrazení, vlastní fáze změny a zamrazení* jsou základními fázemi procesu změn.

---

<sup>8</sup> Častorál, Z., *Strategický management změn a znalostí*, s. 25

<sup>9</sup> Kubičková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 44 - 45

Obrázek č. 4 Fáze procesu změny



Zdroj: Kubičková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, str. 51

### 3.2.1 Lewinův třífázový model změn

Třífázový model rozmrazení, vlastní fáze změny a zamrazení je nazýván tzv. Lewinovým třífázovým modelem změn. Kurt Lewin se zabýval chováním jedinců a skupin ve společnosti. Kládl velký důraz na týmovou spolupráci, humanistický a demokratický přístup k řízené změně a efektivní chod podniku. Lewin kládl důraz na to, aby byly problémy řešeny formou dialogu.

Řízení změny má obvykle několik etap:

- definování cíle změny,
- analýza,
- vytvoření modelu změny,
- stanovení odborníka k provedení změny,
- stanovení oblastí, které budou změnou dotčeny,
- provedení změny – realizace,

- vyhodnocení změny – verifikace.<sup>10</sup>

### 3.2.2 Definování cíle změny

Pro určení cíle změn je nutné provést několik strategických analýz, které zmapují vnitřní a vnější okolí podniku. Z jejich výsledků se poté rozhoduje, zda změnu provést, či nikoliv. Mezi doporučené strategické analýzy patří analýza SLEPT (analýza vnějšího prostředí), Porterova analýza pěti sil a analýza vnitřních faktorů podniku, jako jsou finanční a lidské zdroje, čas, materiál apod. Nedílnou součástí interní analýzy je rovněž i analýza organizační struktury, informačních toků, řízení lidských zdrojů apod. Jako závěrečnou analýzu lze využít SWOT analýzu, tedy analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

### 3.2.3 Účastníci změn

Klíčem k úspěchu změnového procesu jsou lidé, kteří jsou do tohoto procesu zainteresováni. Účastníci změn jsou často nazýváni:

- agent změny,
- sponzor změny,
- advokát změny,
- projektant změny.

*Agent změny* je odborník, ve většině případech manažer, který má potřebné kompetence a zdroje k provedení změny. Takovýto odborník je zcela podřízen *sponzorovi* (majitel podniku, správní rada, akcionář apod.), kterému je přímo zodpovědný za úspěch provedení změny a jehož materiální či technologická podpora je pro něj zcela nezbytná. Proces změny však může provádět kromě jednoho odborníka také celý tým. Je velmi žádoucí, aby se odborník obklopoval týmem lidí, kteří s ním sdílejí nadšení pro věc a kteří jsou schopni aktivně změnu provést. Tým by měl oplývat dostatečnými pravomocemi, zkušenostmi, důvěryhodností a potřebným vůdcovstvím.

*Advokáta změny* si lze představit jako člověka, který má pozitivní přístup ke změně, podporuje ji a dokáže zaměstnance přesvědčit k pozitivnímu přijetí změny. *Projektantem*

<sup>10</sup> Kubičková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 53 - 54

změny se rozumí člověk, který vymyslel model procesu změny. Projektant pouze přednese svoji myšlenku či nápad, a tyto jsou následně realizovány agentem.<sup>11</sup>

Při zavádění procesu změn nastává problém ve skutečnosti, že se zaměstnanci ve většině případech změnám brání a to hned z několika důvodů. Obecně má spousta lidí strach z neznáma. Se změnou jde ruku v ruce zpřetrhání stereotypů, přijatých zvyků a rutiny. Někteří zaměstnanci mohou pociťovat určitý stupeň manipulace stran manažerů podniku při zavádění změn. Negativně působí rovněž i fakt, že není zcela jasný účel změny, nebo že je nutné na dosažení změny vynaložit větší úsilí, než je výsledný pozitivní efekt změny. Spousta zaměstnanců pociťuje strach ze selhání, nebo jsou jednoduše spokojeni se současným stavem podniku.<sup>12</sup>

Vzhledem k výše uvedenému je nutné před samotným procesem změny zjistit, jaká stanoviska budou všichni zaměstnanci k chystané změně zaujímat. V případě, že většina zaměstnanců bude reagovat negativně, bude nezbytné změnit jejich přístup.

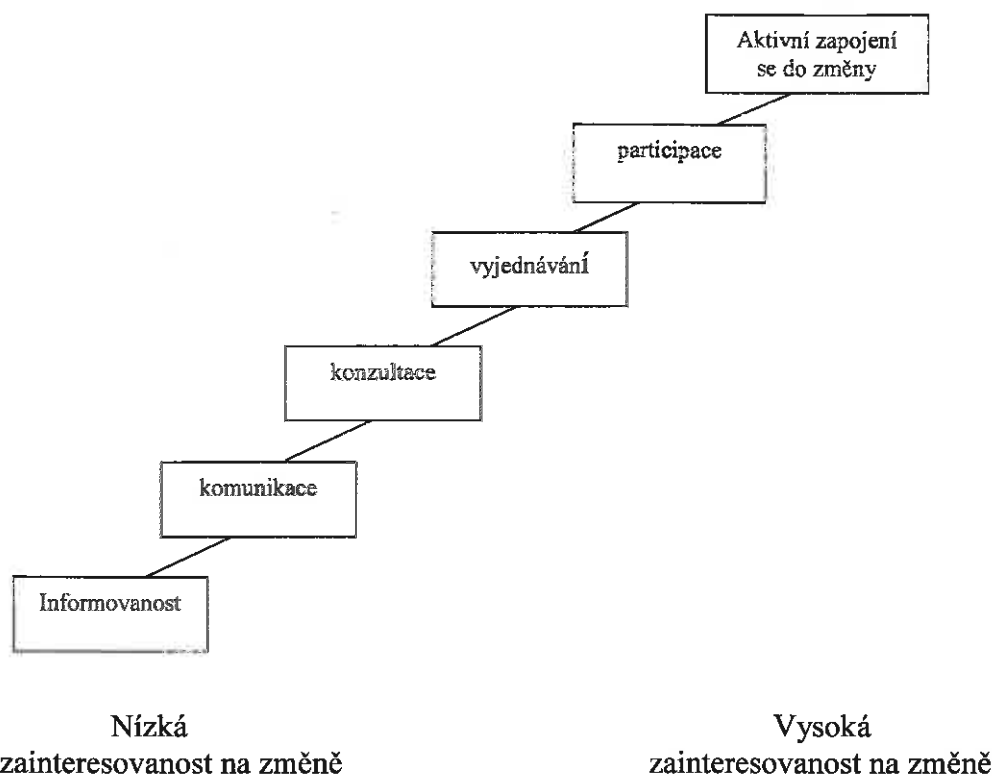
Přístupů, jak zaměstnance přesvědčit k pozitivnímu vnímání změny, je několik a liší se v míře zainteresovanosti na změně. Žebříček míry zainteresovanosti ukazuje obrázek č. 5.

---

<sup>11</sup> Kubíčková, L., Rais, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 62 - 64

<sup>12</sup> Kubíčková, L., Rais, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 65 - 66

Obrázek č. 5 Metody zapojení zaměstnanců do změny



Zdroj: Kubíčková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 69

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že nejméně přesvědčivá taktika je informovanost, kdy jsou zaměstnanci seznámeni se změnou formou psaného slova, prezentací atp. Lépe je na tom přímá komunikace. Nicméně nejlepší poustup je znatelný v případě participace a aktivního zapojení zaměstnanců v procesu změny. Ne vždy se samozřejmě podaří přesvědčit a nadchnout všechny zaměstnance vydat se cestou změny. Důležité je se zaměřit především na pracovníky, kteří mají ve společnosti jistou přirozenou autoritu. Tito lidé pak dokážou ovlivnit i názory dalších zaměstnanců.<sup>13</sup>

#### 3.2.4 Intervenční strategie

Intervenční strategie představuje proces, kdy dochází ke stanovení oblastí, které budou změnou dotčeny. Kde a jak ve společnosti změnu provedeme? Na tuto otázku

<sup>13</sup> Kubíčková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 66 - 69



odpovídá intervenční strategie. Procesem změny jsou vždy zasaženy jednotlivé složky společnosti, např.:

- organizační struktura společnosti,
- technologie společnosti,
- řízení lidských zdrojů,
- informační toky.

### *Organizační struktura*

Se změnami v podniku jde častokrát ruku v ruce i změna v organizační struktuře podniku. Organizační struktura představuje hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovníky v rámci firemních útvarů a vztahů mezi útvary samotnými. Určuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic. Organizační struktura je nezbytnou součástí každé společnosti, protože napomáhá synchronizovat větší počet zaměstnanců, určuje pravidla komunikace mezi nimi a tím sjednocuje veškeré firemní činnosti, procesy a lidské zdroje, aby firma šla k dosažení společných cílů organizace.

Optimální organizační struktura neexistuje. Existují pouze typy organizačních struktur, které vyhovují konkrétním organizacím, to znamená, že podmínkám každé konkrétní firmy vyhovuje jiná organizační struktura, tedy struktura, která využívá veškeré dovednosti a řízení jejích manažerů a ostatních zaměstnanců k dosažení požadovaných cílů firmy.<sup>14</sup>

Organizační strukturu tvoří rozpětí managementu a počet organizačních úrovní.

Výhodou štíhlých organizačních struktur je těsné vedení a kontrola podřízených a rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucími pracovníky. Úzké rozpětí managementu s mnoha organizačními úrovněmi v sobě zahrnuje tendence nadřízených vměšovat se podřízeným pracovníkům do plnění jejich úkolů. Velkým počtem úrovní může rovněž vzniknout komunikační šum. V neposlední řadě lze za nevýhodu spojenou s velkým počtem organizačních úrovní označit vysoké náklady.

---

<sup>14</sup> Management Mania [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>>

Výhodou širokých organizačních struktur je delegování pravomocí od nadřízených na podřízené. Manažeři si své podřízené musejí pečlivě vybírat. S nízkým počtem úrovní však mohou být nadřízení často přetěžováni a začnou odkládat důležitá rozhodnutí. S širokou organizační strukturou je rovněž spjato riziko, že manažer ztratí přehled.

#### *Typy organizačních struktur*

- Liniová – nadřízenost a podřízenost jsou striktně napřímo vymezeny. Jeden útvar je druhému nadřazen.
- Funkcionální – seskupení zaměstnanců s podobnými úkoly a dovednostmi.
- Liniově-štabní – spojení liniové a funkcionální organizační struktury. Jsou vytvořeny tzv. štáby, které provádějí odborné činnosti.
- Divizní – divize jsou samostatné jednotky, které se liší druhem výroby či služby, geografickým umístěním nebo typem zákazníka. Všechny divize mají vlastní finanční, obchodní a technický úsek.
- Maticová – spojuje znaky funkcionální a divizní struktury. Na určité úkoly jsou vytvářeny projektové týmy, které se po skončení projektu vrací zpět na svá původní pracovní místa.
- Hybridní.

V jakékoliv organizaci lze málokdy spatřit striktně danou některou z výše uvedených organizačních struktur. Většinou se struktury různě přizpůsobují a obměňují vzhledem k podmínkám uvnitř organizace. Obecně se doporučuje spíše skromnost v oblasti tvorby organizačních úrovní. V procesu změny je vždy důležité nejprve určit strategii a až poté vytvořit organizační strukturu.

Se změnami ve firmě, např. změna strategie firmy, snížení nákladů, zaměření se na nové klienty, vývoj nových výrobků a služeb, jde ve většině případech ruku v ruce i změna v organizační struktuře podniku. V případě takové změny je nutné dodržet určité kroky k úspěšné a hladké změně struktury.

- Sdělit napříč celou firmou, co je důvodem změny a proč je změna prováděna.
- Určit tým, který změnu provede.

- Zanalyzovat procesy konkrétního podniku, identifikace činností, které v podniku neprobíhají, ale mohly by – na základě této analýzy lze sestavit nová pracovní místa či přeskupit stávající pracovníky.
- Vyhlásit změnu organizační struktury.
- Provést nábor pracovníků či nabídnout nová místa stávajícím pracovníkům a projednat s nimi změnu pracovní náplně a pracovní pozice ve smlouvě.<sup>15</sup>

### 3.3 Změna strategie podniku

Změna strategie je jednou z nejdůležitějších změn, kterou musí manažer v podniku provést. Je to dáno z toho důvodu, že jestliže již nelze dosáhnout požadovaného cíle pomocí stávající strategie, je nutné se zaměřit na strategii novou. Před provedením samotné změny je důležité provést analýzu všech vlivů, vnějších i vnitřních, které na podnik působí a které jej ovlivňují. Ke zjištění relevantních informací slouží nástroje strategické analýzy.

#### 3.3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza (SLEPT analysis) patří mezi analýzy vnějšího okolí. Zaměřuje se na externí vlivy, které firmy nemohou ovlivnit. SLEPT analýza zkoumá následující vlivy:

- *Sociálně – kulturní vlivy*, jako je velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení, rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti, životní styl a úroveň, přístupy k práci a volnému času, dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi, úroveň vzdělání apod.
- *Legislativní vlivy* – daňová politika, ochrana spotřebitele, pracovní právo, legislativní opatření.
- *Ekonomické vlivy* – míra inflace, měnová stabilita, dostupnost energie a náklady na ni, vývoj hrubého domácího produktu.

<sup>15</sup> Kubičková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 84-85

- *Politicko-právní vlivy* – stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, vliv politických osobností apod.
- *Technologické vlivy* – vládní výdaje na výzkum, zastarávání technologií, nové objevy, vynálezy, patenty apod.

### 3.3.2 Interní analýza

Po analýze vnějších vlivů musí podnik provést rovněž i analýzu vnitřních zdrojů, aby dokázal zjistit své silné a slabé stránky. Výstupy z interní analýzy se využívají jako vstupy do následné souhrnné SWOT analýzy.

Prvotním krokem interní analýzy je identifikace a následná analýza významných zdrojů, které má podnik k dispozici. Jedná se o zdroje:

- Fyzické (hmotné), mezi něž patří například pozemky, budovy, stroje a zařízení.
- Lidské, které v dnešní době patří mezi velmi významné interní zdroje, protože především lidé mohou vytvořit jedinečnou konkurenční výhodu podniku. Analýza lidských zdrojů musí popsat strukturu této skupiny zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. V analýze nesmí být opomenut i význam jejich potřeb a míru jejich uspokojování ze strany podniku. Výsledky této analýzy mohou být následně použity k motivaci a udržení působení zaměstnanců v podniku.
- Finanční, které identifikují informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.
- Nehmotné, jako jsou například jméno podniku, pověst, licence, patenty, ale i technologie.<sup>16</sup>

U všech výše uvedených zdrojů by se měl podnik zaměřit na to, zda mohou být tyto faktory využity jako konkurenční výhoda.

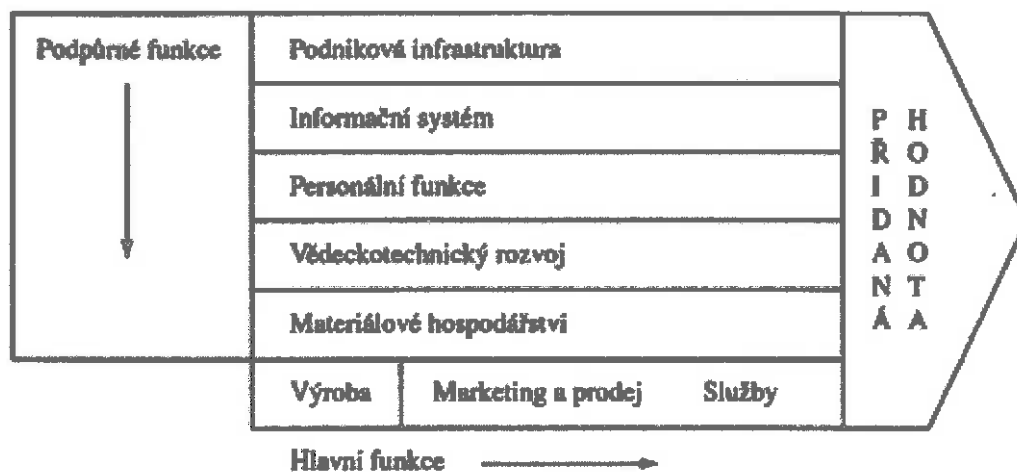
Podnik vstupní faktory přetváří pomocí tzv. hodnototvorných funkcí na výrobky a služby. Hodnota, kterou podnik vytváří, je měřena na základě peněžních prostředků, které je zákazník ochoten za produkt či službu zaplatit.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Strateg.cz [online]. [cit. 2016-02-13]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: <[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)>

<sup>17</sup>Dedouchová, M., *Strategie podniku*, s. 31

Tvorba této hodnoty je zobrazena na základě tzv. hodnototvorného řetězce. Tento nástroj je zobrazen na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6 Hodnototvorný řetězec



Zdroj: Dedouchová, M., *Strategie podniku*, s. 31

Funkce jsou děleny na primární (hlavní) a aktivity podpůrné. Každá z funkcí přidává výrobku či službě určitou hodnotu. Hlavní funkce dávají produktu či službě fyzickou podobu a marketing zajišťuje prodej a servis. Podpůrné funkce zajišťují vstupní zdroje pro hlavní aktivity. Materiálové hospodářství se zabývá tokem materiálu od jeho pořizovací fáze, uskladňování, zpracování a následné distribuce výrobku. Vědeckotechnický rozvoj vyvíjí nové technologie, které díky svým speciálním schopnostem mohou činit pro zákazníka výrobek či službu atraktivním. Personální funkce zajišťuje kvalifikovaný personál potřebný pro vytváření přidané hodnoty. Informační systém poskytuje potřebné zázemí, které management potřebuje k efektivnímu vytváření přidané hodnoty. Infrastruktura obsahuje řadu aktivit, které jdou napříč podnikem. Např. organizování, plánování, řízení, finanční řízení, účetnictví apod.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Dedouchová, M., *Strategie podniku*, s. 32

### 3.3.3 SWOT analýza

Na otázku, zda změnu vůbec provést, či nikoliv, odpovídá shrnující analýza silných a slabých stránek, resp. příležitostí a ohrožení, tzv. SWOT analýza. Tento nástroj analyzuje 4 důležité stránky firmy:

- silné stránky – Strengths,
- slabé stránky – Weaknesses,
- příležitosti – opportunities,
- hrozby – Threats.

SWOT analýzu znázorňuje obrázek č. 7.

Obrázek č. 7 SWOT analýza

	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Interní faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitní výrobky (služby)</li><li>• Tradice značky</li><li>• Dobře zajištěný a fungující servis</li><li>• Dobrá finanční situace</li><li>• Vyškolený prodejní personál</li><li>• Vysoká úroveň marketingové komunikace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konzervativní přístup k inovačnímu procesu</li><li>• Vysoká zadluženost</li><li>• Nedostatečná úroveň informačního systému</li><li>• Nízký prodejní obrat</li><li>• Podnik je nováčkem na zavedeném trhu</li></ul>
<b>Externí faktory</b>	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Příznivé podmínky na trhu</li><li>• Chybná strategie konkurence</li><li>• Příznivé změny v politice</li><li>• Snadný vstup na nové trhy</li><li>• Moderní trendy v technologiích</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nepříznivé legislativní změny</li><li>• Politické změny (destinace)</li><li>• Zvýšení konkurenčního tlaku</li><li>• Zvýšení rizik prodeje</li></ul>

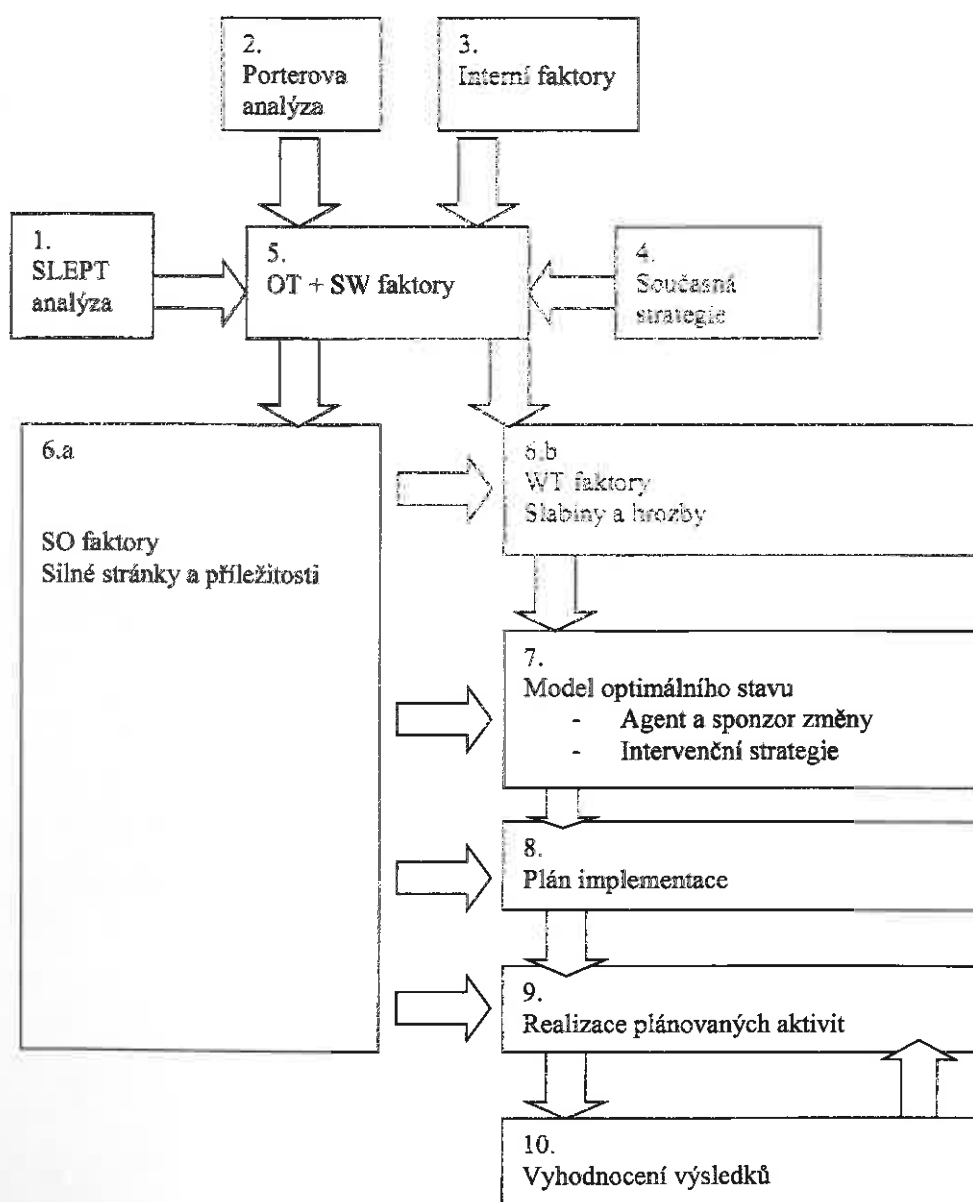
Zdroj: E-learning Everesta [online]. [cit. 2016-02-20]. Marketingový audit a práce s daty. Dostupné z WWW:

<<http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145>>

### 3.4 Etapy procesu změny

V první etapě procesu změny se provádí výše zmíněné strategické analýzy firmy. První bude provedena SLEPT analýza, tedy analýza vnějšího prostředí, poté analýza odvětví nebo-li Porterova analýza 5-ti sil. Třetím krokem bude analýza vnitřních faktorů, jako je analýza již výše zmíněné organizační struktury, informačních a komunikačních toků, řízení lidských zdrojů a finanční analýza. Metodiku procesu změny shrnuje obrázek č. 8.

Obrázek č. 8 Postup při provádění změny strategie firmy



Zdroj: Smejkal, V., Rais, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 77

Závěry z prvních tří analýz jsou obohaceny o stávající strategii a jednotlivé výstupy shrnuty ve SWOT analýze. V případě, že bude na základě všech zjištěných informací rozhodnuto, že bude zásadní změna provedena, nastane *etapa číslo dvě, tzv. plánovací etapa*.

Plánovací etapa vychází ze zmiňované SWOT analýzy, kdy je využito kombinace silných stránek s příležitostmi (potřebné vlastní zdroje) a slabých stránek s hrozbami (problémy stávající i budoucí). Na základě těchto informací dojde ke stanovení *modelu optimálního stavu*, tedy naplánování nutných zásahů a co nejpřesnější specifikace parametrů (v číselné podobě).

Posledním krokem druhé etapy procesu změny je plán implementace. Plán implementace musí brát v potaz nadefinované parametry, zdroje a veškerá rizika.

Třetí etapa je *etapou realizační*. V této etapě dochází k realizaci plánovaných aktivit s využitím dostupných zdrojů. V realizační etapě lze využít metodu *tzv. síťové analýzy* a jiných realizačních produktů patřících do oblasti řízení projektů apod. Druhým a posledním krokem třetí fáze procesu změny je zhodnocení dosažených výsledků se stanovenými cíli.<sup>19</sup>

Pro úplnost tématu řízení změny a převážně její realizační etapy je nutné se v diplomové práci zabývat rovněž i *řízením projektů*.

### 3.5 Realizace změn formou projektů

Projektové řízení má několik definic. Obecně lze říci, že projektové řízení napomáhá k efektivnímu dosažení požadované změny. Vyznačuje se týmovou spoluprací na vysoké úrovni. Nástrojem projektového řízení je projekt. Pro projektové řízení je typické vytváření specifických organizačních struktur, nástrojů a technik, které napomáhají plánovat, řídit a sledovat projekty.<sup>20</sup>

#### 3.5.1 Projekt

Definice projektu se různí, ale v obecném měřítku lze projekt definovat jako „jedinečný proces změny z výchozího do cílového stavu“.<sup>21</sup> Projekt je soubor činností, které

<sup>19</sup> Kubíčková, L., Rais, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 118 - 121

<sup>20</sup> Fiala, P., *Projektové řízení modely, metody, analýzy*, s. 31

<sup>21</sup> Doskočil, R., *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*, s. 14



mají jasně definovaný cíl, jsou časově ohraničeny a mají omezené množství zdrojů k realizaci. S realizací projektu je spojen *pojem projektový trojimperativ*.

Projektový trojimperativ označuje tři hlavní východiska:

- Cíl, tzn., co má být uděláno.
- Doba, tzn., časový plán.
- Náklady, tzn., cena zdrojů apod.<sup>22</sup>

Definovat cíle projektu lze prostřednictvím *metody SMART*. Tato metoda klade důraz na to, aby cíle projektu byly:

- specifické, konkrétní,
- měřitelné,
- dosažitelné,
- realistické,
- časově ohraničené.

Projekt je proces, který má *tři základní fáze*.

- Předprojektová fáze – koncept, strategické analýzy, studie příležitosti, studie proveditelnosti apod.
- Projektová fáze – plánování a řízení projektu neboli realizace projektu.
- Poprojektová fáze – fáze ukončení projektu.

Tyto tři fáze se rovněž nazývají *životní fáze projektu*.

### 3.5.2 Procesy řízení projektů

S fázemi projektu úzce souvisejí procesy, které při řízení projektů probíhají. Jedná se o:

- procesy zahajovací, tzv. inicializační – definují se strategie, překážky,
- procesy plánovací, které přibližují a definují cíle, ladí se veškeré na sebe navazující činnosti,

---

<sup>22</sup> Rosenau, M., *Řízení projektů*, s. 19

- realizační procesy – dochází k provedení všech úkonů a činností, které jsou stanoveny v plánu projektu,
- procesy kontrolní - důležitá fáze, je kontrolováno, zda nedochází k odchylkám od plánu,
- procesy závěrečné – je zjišťováno, zda projekt odpovídá na počátku stanoveným cílům.<sup>23</sup>

Výše uvedených 5 procesů úzce souvisí s fázemi *životního cyklu projektu*. Tuto souvislost ilustruje obrázek č. 9.

Obrázek č. 9 Životní fáze projektu



Zdroj: Metody, techniky a nástroje řízení projektů, Doskočil, str. 16

### 3.5.3 Iniclace a zahájení projektu

Základem procesu iniciace je stanovení cíle, kterého má být projektem dosaženo. V této fázi musí být rozhodnuto, jakým způsobem bude cíle dosaženo, tzn. rozhodnutí, že k realizaci stanovených cílů bude dosaženo prostřednictvím projektu, musí být vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu, musí být stanoveny osoby odpovědné za realizaci projektu a sestaveny dokumenty, které postup realizace projektu zformulují.<sup>24</sup> Takovýmto dokumentem je například *studie proveditelnosti*. Studie proveditelnosti by měla stanovit cíl, postup řešení a zhodnotit zdroje pro dosažení cíle. Tento dokument odpovídá na otázky:

- kdo převezme odpovědnost,

<sup>23</sup> Doskočil, R., *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*, s. 16

<sup>24</sup> Svozilová, A., *Projektový management, 2., aktualizované a doplněné vydání*, s. 77

- kdo ze zaměstnanců bude do projektu zapojen,
- jaký bude způsob a termíny podávání zpráv,
- jaký bude rozpočet,
- jaká bude úroveň detailu.<sup>25</sup>

#### 3.5.4 Plánování projektu

V plánovací fázi je vyhotoven konkrétní plán k dosažení požadovaného stavu, tedy k realizaci projektu. V plánu jsou detailně rozebrány následující položky:

- čas,
- náklady,
- technologie,
- metodika,
- zdroje.

Plán obsahuje detailní strukturu dílčích položek a výstupů, zhodnocuje znalosti a dovednosti členů projektového týmu, udává potřebné zdroje a předpokládaná rizika. Časový rámec a rozpočet projektu je rovněž nedílnou součástí plánovacího procesu.<sup>26</sup>

Dle Miltna Rosenaua má efektivní projektový plán následující vlastnosti:

- identifikuje vše, co je zapotřebí k dokončení projektu,
- obsahuje harmonogram pro načasování úkolů a s tím souvisejících milníků,
- určuje potřebné zdroje a jejich řízení,
- obsahuje rozpočet na jednotlivé úkoly,
- obsahuje rezervy pro neočekávané situace,
- je věrohodný.<sup>27</sup>

Plán představuje detailnější upřesnění inicializační fáze. Při plánování projektu se využívá hierarchické struktury prací. Celý projekt je následně přetvořen do síťového grafu nebo Ganttova diagramu s následným využitím síťové analýzy a analýzy zdrojů.

<sup>25</sup> Fiala, P., *Projektové řízení*, s. 27 -28

<sup>26</sup> Svozilová, A., *Projektový management, 2., aktualizované a doplněné vydání*, s. 113-114

<sup>27</sup> Rosenau, M., *Řízení projektů*, s. 56

### 3.5.5 Realizační fáze projektu

Realizační fáze projektu spočívá v řízení projektových prací a jejich koordinaci. V této fázi se kontroluje, zda je postupováno podle plánu, identifikují se odchylky, aby mohly být následně opraveny. Dochází k motivaci projektového týmu a komunikaci napříč týmem stran projektové manažera, který je v realizační fázi projektu nucen se včasné a správně rozhodovat.

### 3.5.6 Kontrola projektu

Kontrola projektu je velmi důležitá fáze řízení projektu, kdy je z pohledu času, nákladů, kvality a rizika kontrolováno, zda veškeré realizační kroky a činnosti odpovídají plánu. Na základě těchto zjištění jsou poznatky dále šířeny zainteresovaným skupinám. Dalšími skutečnostmi, které musí být monitorovány, jsou změny v projektu, které odrážejí měnící se požadavky zadavatele projektu a s tím související schopnost je do projektu zapracovat.

### 3.5.7 Závěrečná fáze projektu

Ukončení projektu předchází několik činností. Jsou ukončeny všechny procesy, které běží, rozpuštění projektového týmu, ukončení využívání všech zdrojů projektu, vypořádání účetnictví, zhodnocení všech dosažených výsledků a archivace veškeré dokumentace.<sup>28</sup>

### 3.5.8 Metody a techniky řízení projektů

Techniky a metody řízení slouží manažerům k realizaci základních oblastí projektového řízení. Běžně používané metody a techniky projektového řízení jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka č. 1 Techniky a metody projektového řízení dle znalostních oblastí

Znalostní oblast	Techniky a metody
Řízení rozsahu	Hierarchická struktura prací (WBS - Work Breakdown Structure), analýza požadavků.

<sup>28</sup> Svozilová, A., *Projektový management, 2., aktualizované a doplněné vydání*, s. 253

Řízení času	Ganttovy diagramy, metody síťové analýzy (CPM, MPM, PERT).
Řízení nákladů	Čistá současná hodnota (NPV), návratnost investic (ROI), řízení dosažené hodnoty (EVM).
Řízení kvality	Kontrolní seznamy, Paretovy diagramy, diagram rybí kosti, statistické metody.
Řízení lidských zdrojů	Motivační techniky, matice odpovědnosti, histogramy zdrojů, teambuilding.
Řízení komunikace	Kick-off meetingy, reporty, sestavy, virtuální komunikace.
Řízení rizik	Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis), bodovací metoda s mapou rizik.
Řízení obstarávání	Analýzy vlastní síly (make or buy), metriky hodnocení dodavatelů, smlouvy.
Integrované řízení	SWOT analýza, analýza zájmových skupin, řízení změn projektu, meetingy, hodnotící zprávy, software pro podporu řízení projektu.

Zdroj: Doskočil, R., *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*, s. 20

Znalostní oblast představuje soubor konceptů, termínů a činností, které vytvářejí specializovanou a profesní oblast projektového managementu.<sup>29</sup> Společně tvoří rámcovou osnovu projektového řízení.

<sup>29</sup>Máchal, P., Kopečková, M., Presová, R., *Světové standardy projektového řízení*, s. 47

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. je českou právní firmou, která vznikla v souladu se zák. č. 85/1996 Sb., o advokacii, v roce 2001. V současné době spravuje desítky



tisíc aktivních případů v rámci soudního i mimosoudního řešení pohledávek. V oblasti hromadné řešení sporné agendy soudní cestou se řadí mezi tvůrce tohoto způsobu poskytování právní

pomoci klientům. Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. dlouhodobě spolupracuje s 24-mi exekutorskými úřady po celé České republice.

Advokátní kancelář Kubištová & Co. je svými klienty vysoce hodnocena nejen pro výbornou orientaci v mnoha oblastech práva, ale zvláště pro aplikovaný a tvořivý přístup založený na mnohaletých zkušenostech jejích partnerů a více než čtyřiceti odborníků v jejich řadách. Právní služby poskytuje ve všech oblastech práva, které se týkají podnikatelské činnosti, při zastupování v soudních, rozhodčích i správních řízeních, to vše samozřejmě též v oblasti práva trestního a přestupkového.

Trvalý tlak na snižování nákladů spojených s rychlejším a spravedlivějším narovnáváním vztahů mezi věřitelem a dlužníkem je typický pro práci JUDr. Jany Kubištové, CSc., která se řadí mezi nejvýznamnější akademiky v oblasti práva v České republice.

Působnost advokátní kanceláře:

- Všeobecné obchodní a korporační právo.
- Soutěžní právo.
- Právo nemovitostí.
- Pracovní právo.
- Právo duševního vlastnictví.
- Úpadkové právo.

- Soudní a arbitrážní řízení.

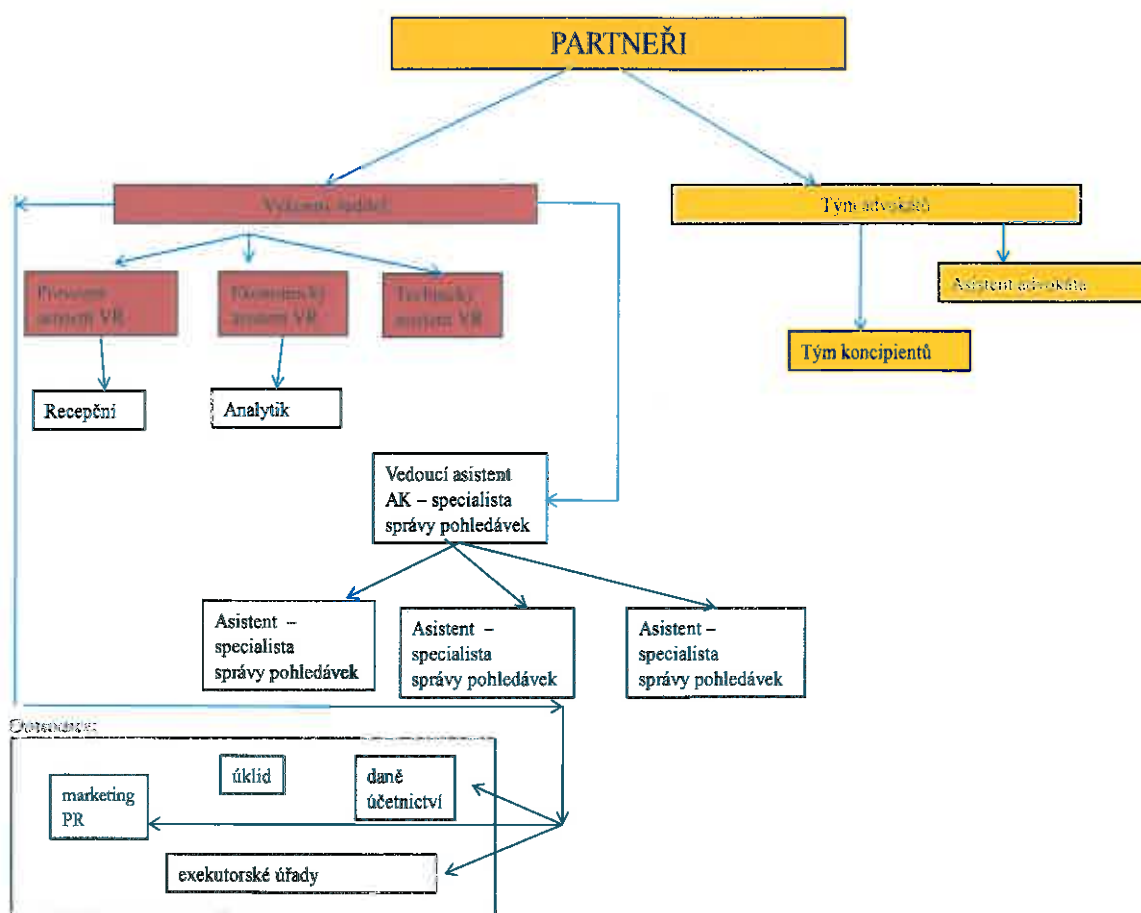
Všeobecné obchodní právo, především hromadné vymáhání pohledávek klientů, představuje 70 % veškerého portfolia advokátní kanceláře.

## 4.2 Organizační struktura

Organizační struktura advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s. je funkcionální, tzn., že zaměstnanci jsou seskupeni podle podobnosti jejich úkolů a dovedností. Odpovědnosti jsou pevně stanovené. Organizační struktura advokátní kanceláře se vyznačuje spíše užším rozpětím. Nadřízení mají o podřízených lepší přehled a funguje mezi nimi úzká komunikace a kontrola. Nicméně nevýhodou je časté vměšování nadřízených do práce podřízených. Tato skutečnost často zapříčiňuje přepracovanost generální ředitelky, kdy je její snahou mít absolutní přehled o každém dění ve veškerých procesech advokátní kanceláře.

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. je vlastněna dvěma advokáty – partnery. Chod advokátní kanceláře řídí výkonná ředitelka. Organizační struktura společnosti se následně skládá z týmu asistentů, advokátů, ekonomů, provozu, recepce a IT oddělení.

Obrázek č. 10 Organizační struktura



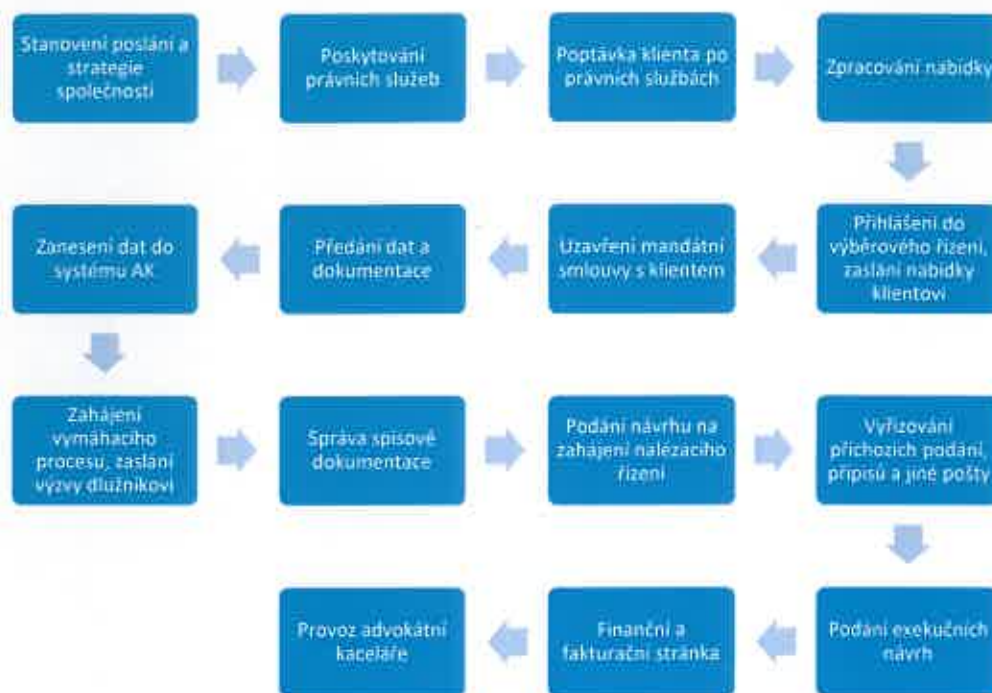
Zdroj: interní dokument advokátní kanceláře

### 4.3 Procesy advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s.

Procesy příjmu a zpracování zakázek v advokátní kanceláři mají pevně stanovený postup a každá činnost v procesu má své personální zajištění. Průběh nové zakázky hromadného vymáhání pohledávek je znázorněn na obrázku č. 11.



Obrázek č. 11 Procesy advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení poslání a strategie společnosti – zajišťuje řídící partner.

Poskytování právních služeb – zajišťuje tým advokátů a advokátních koncipientů.

Zpracování nabídky – zajišťuje vedoucí partner ve spolupráci s advokáty.

Přihlášení do výběrového řízení, zaslání nabídky klientovi – zajišťuje výkonná ředitelka.

Uzavření mandátní smlouvy – zajišťují advokáti.

Předání dat a dokumentace – přebírají asistenti – specialisté správy pohledávek.

Zanesení dat do systému AK – zajišťuje externí IT specialista ve spolupráci s asistenty.

Zahájení vymáhacího procesu, odeslání výzvy dlužníkovi – zajišťuje asistent – specialista správy pohledávek.

Správa spisové dokumentace – zajišťuje asistent – specialista správy pohledávek.

Podání návrhu na zahájení nalézacího řízení – zajišťuje asistent – specialista správy pohledávek.

Vyřizování příchozích podání, přípisů a jiné pošty – vyřizuje advokát/advokátní koncipient.

Podání exekučního návrhu – zajišťuje asistent – specialista správy pohledávek.

Finanční a fakturační zajištění – zajišťuje ekonomické oddělení.

Provoz advokátní kanceláře – zajišťuje provozní oddělení.

Z výše uvedených informací vyplývá, že většinu procesů v advokátní kanceláři zajišťují asistenti – specialisti správy pohledávek. Lze doporučit předelegovat některé činnosti na jiné zaměstnance.

#### 4.4 Krize vedoucí ke změně ve společnosti

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. působí na trhu již téměř 15 let. Za tuto dobu vymáhání pohledávek doznalo mnoho změn a podob.

Ekonomická situace společnosti se odvíjí od počtu pohledávek, které jsou jí klientem předávány do správy. Jak již bylo výše zmíněno, advokátní kancelář se zabývá převážně hromadnou správou pohledávek. V jejím portfoliu se nacházejí pohledávky:

- bankovních institucí,
- leasingových společností,
- pojišťoven,
- telefonních operátorů a
- poskytovatelů energií.

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. vede u většiny předaných případů jak mimosoudní, tak také soudní a exekuční fázi řízení.

Odměna advokáta a tím i výnosy celé společnosti se řídí ceníkem advokátních služeb, resp. advokátním tarifem dle platné právní úpravy. Vyhláška Ministerstva spravedlnosti o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif) doznala za poslední tři roky hned několika změn, kdy byly advokátní tarify několikrát upraveny a způsoby jejich výpočtu byly obměněny častokrát v neprospěch poskytovatelů právních služeb. Tento jev je způsoben celospolečenským tématem diskutujícím nad neúměrným navyšováním především bagatelních pohledávek o náklady advokátů v soudní a exekuční fázi řízení.

Tabulka č. 2 ukazuje počet případů předávaných do správy advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s od roku 2007 až do roku 2014.

Tabulka č. 2 Počet pohledávek v portfoliu advokátní kanceláře

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Klient 1	38	429	4	0	0	0	0	0	0
Klient 2	154	40	20	0	0	0	0	0	0
Klient 3	0	10	3	2	0	0	0	0	0
Klient 4	103	215	475	116	0	0	0	0	0
Klient 5	330	258	79	0	0	0	0	0	0
Klient 6	26420	16743	0	10084	4764	3631	4832	3892	1208
Klient 7	180	2283	152	689	0	784	442	0	0
<b>Celkem</b>	<b>27225</b>	<b>19978</b>	<b>733</b>	<b>10891</b>	<b>4764</b>	<b>4415</b>	<b>5274</b>	<b>3892</b>	<b>1208</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka obsahuje dobu v letech a počet kusů předávaných případů klienty za daný rok.

Počty předávaných případů zaznamenaly v roce 2008 značný výkyv. Ovšem v letech následujících již klienti začali předávat čím dál méně pohledávek do správy advokátní kanceláře. Důvodem této skutečnosti začal být tlak věřitelů na co možná nejrychlejší vymáhací proces pohledávek. Z důvodu značné časové náročnosti soudní i exekuční fáze ve vymáhání pohledávek přestalo být pro věřitele atraktivní předávat případy do advokátních kanceláří a začali využívat hojně se rozvíjejícího sektoru inkasních společností nebo si vytvořili vlastní pohledávková oddělení. Obě tyto možnosti se zaměřují především na aktivní komunikaci s dlužníky a kladou důraz především na mimosoudní fázi vymáhacího procesu.

Dalším důvodem, proč věřitelé omezili využívání služeb advokátní kanceláře, je v souladu s ochranou spotřebitele snaha nepřenášet náklady právního zastoupení na dlužníky.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. nucena přizpůsobit se vzniklým podmínkám na trhu a hledat nová řešení, která by společnost udržela na poli advokacie na výsluní a zároveň zajistila stabilní ekonomický rozvoj.

#### **4.5 Rozhodnutí o změně v advokátní kanceláři**

V roce 2001 vstoupil v platnost exekuční zákon, který měl narovnat nerovný vztah mezi věřitelem a dlužníkem. Do této doby byla většina sporných věřitelských nároků velmi obtížně vymahatelná. Exekuční řád vnesl do vztahu věřitel/dlužník určitou míru spravedlnosti a nepromlčené pohledávky začaly být v hojné míře uspokojovány.

Odměny za právní i neprávní služby v oblasti vymáhání pohledávek odpovídaly nenasyceným potřebám trhu a byly, dá se říci, obrovské. Tato skutečnost zapříčinila, že na trh s pohledávkami došlo ke vstupu velkého počtu konkurenčních subjektů, které ovšem značně degradovaly původní záměr nově vzniklé exekuční normy.

Docházelo k masivním odprodejům pohledávek věřitelů společnostem, které se zaměřovaly na jejich další vymáhání. Tato skutečnost začala smazávat rozdíl mezi notorickými neplatiči a dalšími občany, kteří se stali dlužníky nevědomky. Jedná se často o občany, kterým dluh vznikl, aniž by se o něm z jakýchkoliv zdrojů mohli dozvědět. Machinace ve sféře hromadného vymáhání pohledávek se poté již postarala o to, aby i z malého dluhu vznikl vlivem nárokování nákladů spojených s vymáháním na dlužníkovi několikanásobně vyšší dluh.

Tlak na změnu této situace a znovunastolení rovnováhy mezi věřiteli a dlužníky je patrný z médií každý den. Na základě těchto zjištění se rozhodla Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. vymyslet revoluční způsob, jak vrátit rozbouřenou situaci ve společnosti do stabilní a klidné rovnováhy.

Vyústěním této situace bylo zaměření se na vývoj nového typu služby, která by „vyléčila“ všechny výše uvedené negativní aspekty upadajícího odvětví hromadného vymáhání pohledávek.

#### **4.6 Projekt DINO**

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. vyslovila myšlenku, že je třeba vytvořit službu, která vyřeší nerovnováhu mezi věřiteli a dlužníky, zvýší informovanost dlužníků a urychlí proces návratnosti peněz věřitelům, aniž by poškodila reputaci svoji i klienta. Zároveň brala v potaz, že je třeba vytvořit konkurenci sílícímu nástupu inkasních agentur a

vrátit se tak na výsluní trhu s pohledávkami. Advokátní kancelář dále rozvíjela způsob, jak dlužníky co nejlépe a nejrychleji informovat o dluhu a přimět je k jeho úhradě, aniž by na dlužníka přešel příliš velký náklad spojený se zaplacením svého závazku. Takovým možným způsobem řešení je systém obesílání dlužníků dopisy s informacemi o závazku a s možnostmi jeho řešení. Obesílání samo o sobě efekt ale zajisté nemohl přinést, proto bylo nutné vyvinout řešení, jak na dlužníky šetrně zatlačit, aby využili informací obsažených v dopise a svůj dluh začali ihned řešit. Tento problém vyřešila advokátní kancelář oslovením poštovního doručovatele, České pošty, aby se podílela na konstrukci a provozování služby, která bude mít celospolečenský význam a bude naprosto ojedinělá.

Projekt měl jednoznačnou podporu České daňové správy a Ministerstva financí ČR. Nová služba byla představena ministrovi financí, který ji posvětil, jelikož dojde k zefektivnění a zlevnění procesu, což je aktuálně žádaná změna v legislativě. Předpoklad byl až 40% snížení podaných žalob k soudu týkajících se předmětných pohledávek.

Celý projekt byl schválen vládou ČR a služba DINO je od roku 2012 patentována Úřadem průmyslového vlastnictví ČR. Česká pošta, s.p. a Kubištová & Co. v.o.s uzavřely dne 12.3.2012 v souladu s ustanovením § 829 a násl. Zákona 40/1964 Sb., občanského zákoníku ve změně pozdějších předpisů smlouvu o sdružení, jejímž účelem je provozování služby Dluhové inkaso obyvatelstva České pošty.

Advokátní kancelář do projektu DINO vložila pracovní systémy a to jak v podobě softwarového řešení, tak v podobě dlouholetých zkušeností a znalostí v procesu práce s dlužníky. Do pilotního provozu služby přinesla rovněž i prvního klienta.

Česká pošta do projektu vložila svůj lidský kapitál, pobočkovou síť obsahující až 3000 poštovních poboček a 11000 poštovních doručovatelů a nesla náklady spojené s proškolením pobočkové sítě a dalších pracovníků nezbytných pro projekt DINO.

Zisk je mezi subjekty sdružení rozdělen v poměru 40 % pro advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. a 60 % pro Českou poštu, s.p.

Obrázek č. 12 Harmonogram zavedení služby DINO



Zdroj: interní dokument advokátní kanceláře

#### 4.6.1 Cíle projektu DINO

1. Příliv velkého, až stotisícového počtu pohledávek do advokátní kanceláře ročně.
2. Zisk až 100 milionů Kč ročně.
3. Napravení vztahů mezi věřiteli a dlužníky.
4. Vnesení kultury do hromadného vymáhání sporných agend.
5. Zmírnění celospolečenského konfliktu a napravení reputace organizací činných v aktivním vymáhacím procesu.

Cíle provedené změny a její podoba již tedy byly dány. Pro takovýto velký a důležitý projekt bylo nutné vytvořit široké profesionální zázemí jak na straně advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s., tak na straně České pošty, s.p. Kromě právní stránky věci, která byla vyřešena jako první, potřebovala advokátní kancelář pro svůj záměr odpovídající IT/ICT zázemí, dostatek financí a kvalifikované lidské zdroje v celém sdružení DINO.

#### 4.6.2 Význam a zásady služby DINO

Služba DINO – dluhové inkaso obyvatelstva spočívá v inkasu pohledávek věřitele formou mimosoudního jednání s dlužníkem s možností následného soudního, správního či exekučního vymáhání. Podstatou dluhového inkasa obyvatelstva je hromadné obesílání dlužníků dopisem, kdy jsou občané informováni o svém závazku a jsou jim nabídnuty možnosti jeho řešení.



DINO je unikátní služba České pošty a advokátní kanceláře Kubištová & Co. (Sdružení DINO), která

*včasná pomoc* pomáhá lidem řešit vzniklý peněžitý závazek a věřitelům nalézt jejich dlužníky, informovat je o dluhu a zajistit jeho úhradu, a to především cestou mimosoudního řešení s minimálním dopadem na dlužníka a teprve v případě jeho neúspěchu cestou soudního řízení.

#### *Výhody služby*

- Profesionální a rychlá pomoc vstřícným způsobem v široké síti poboček České pošty.
- Příležitost pro věřitele – ošetření reputačního rizika, alternativa k dosavadnímu způsobu inkasa bagatelních pohledávek, který již není pro věřitele rentabilní.
- Příležitost pro dlužníky co nejdříve a v nejlepší možné osobní dostupnosti uhradit svůj závazek.
- Prevence před vznikem zbytečných nákladů nebo dluhových pastí pro ty, kteří o dluhu nevědí a chtějí jej řešit.

#### *Vznikla jako reakce na:*

- Neinformovanost – dlužníci často o závazku nevědí nebo jej z důvodu neinformovanosti neřeší.
- Chybějící službu – podobná služba na trhu nejen v ČR scházela.
- Potřebu kultivace prostředí inkasa pohledávek v ČR – vstřícný přístup místo nátlaku a exekucí.

Veškeré výhody služby DINO popisuje obrázek z obchodní prezentace advokátní kanceláře níže na obrázku č. 13.

Obrázek č. 13 Výhody služby DINO

## VÝHODY SLUŽBY DINO



- Dlužník oslovený službou DINO zůstává nadále **zákazníkem věřitele**
  - Maximum pro sdělení o existenci dluhu dlužníkovi – **ochrana reputačního rizika věřitele**
  - Využití sítě poboček a armády doručovatelů k **usnadnění osobního kontaktu s dlužníkem**
  - **Minimální navýšení pohledávky**
  - Forma upomenutí na prodlení s platbou bez prvotní represe
- DINO – inkaso pohledávek s lidskou tváří.**
- **Známa tvář** poštovního doručovatele proti neznámému hlasu na telefonu
  - **Osobní přístup** k situaci dlužníka na **více než 3.300 kontaktních místech** po celé ČR
  - **Zodpovědný finanční environment**
  - Součástí služby poskytované zákazníkovi se stává i **zodpovědný a vstřícný přístup** inkasa pohledávky ze strany věřitele, jestliže je zákazník v prodlení
  - **Vstřícnost** namísto okamžité represe
  - Využití dlužníkovi **známého prostředí**
  - **Posiluje shodu a ne rozpor**
  - **Člověk a osobní přístup za cenu telefonu z call centra**
- DINO – ochrana vztahu se zákazníkem věřitele**

Kubištová & Co.  
Řešení nástrojů

Zdroj: interní dokument advokátní kanceláře

### Zásady služby DINO

- Obeslání dlužníků informačním dopisem ze strany České pošty, s.p., který bude mít zprvu fialový pruh, v případě, že na dopis s fialovým pruhem nebude stran dlužníka reagováno, bude odeslán dopis s pruhem červeným.
- Oslovení dlužníků jejich doručovatelem s jasným vyjádřením snahy o pomoc při řešení dluhové situace.
- Pravidelné oslovování dlužníků, kteří se ještě nerozhodli svůj dluh řešit, ze strany poštovních doručovatelů.
- Zevrubná informace o možnostech řešení situace, ve které se dlužník nachází, na přepážce kontaktní pošty.
- Vyřešení dluhu zaplacením.
- Vyřešení dluhu jinou dohodou.
- Sledování plnění dohody.



- Proces je koncipován tak, aby maximalizoval pravděpodobnost zastížení dlužníka a zajistil mu předání relevantních informací o detailu dluhu včetně dalšího možného vývoje jeho dlužného závazku.

Obrázek č. 14 Reklamní spot

Zdroj: interní dokument advokátní kanceláře

Dluhové inkaso obyvatelstva České pošty je koncipováno jako služba, proto je samozřejmé, že její poskytovatelé, v tomto případě sdružení DINO, za ni chtějí odpovídající cenu. Služba je tedy pro dlužníka zpoplatněna.

Tabulka č. 3 Ceník služby DINO

Cena s DPH	Položka
90,00 Kč	využití služby DINO pro závazky od 0,01 Kč do 1599,99 Kč
190,00 Kč	využití služby DINO pro závazky od 1600 Kč do 2 999,99 Kč
380,00 Kč	využití služby DINO pro závazky od 3 000,00 Kč do 7 999,99 Kč
980,00 Kč	využití služby DINO pro závazky od 8 000,00 Kč a více
480,00 Kč	sjednání Dohody o splátkovém kalendáři
720,00 Kč	1. změna Dohody o sjednání splátkového kalendáře
720,00 Kč	sjednání individuální Dohody o splátkovém kalendáři
230,00 Kč	žádost o písemné podklady k závazku
230,00 Kč	žádost o doplnění informací o stavu závazku
230,00 Kč	žádost o přerušení splácení
230,00 Kč	žádost o individuální splátkový kalendář (snížení splátek)

<b>230,00 Kč</b>	žádost o jiné řešení úhrady závazku
<b>110,00 Kč</b>	informace o stavu závazku
<b>110,00 Kč</b>	informace o historii splácení

Zdroj: Ceník služeb České pošty

Sdružení DINO opírá strategii služby DINO o skutečnost, že náklady přenesené na dlužníka v důsledku využití nové služby budou mnohem nižší, než několikanásobné navýšení pohledávky v důsledku nezaplacení dluhu a převzetí dluhu do soudní a následně exekuční fáze.

Současná podoba služby dluhového inkasa obyvatelstva spočívá v tříměsíčním aktivním obesílání a oslovování poštovních doručovatelů. Proces služby znázorňuje obrázek č. 15.

Obrázek č. 15 Proces služby DINO



Zdroj: interní dokument advokátní kanceláře

Z výše uvedené obrázku lze vidět koncepci služby DINO, kdy je kladen důraz na aktivní připomínání poštovních doručovatelů dlužníkům řešení jejich závazku.

#### 4.6.3 Technologické zázemí

Ke správnému procesování služby DINO bylo nutné získat software, který by byl propojen se softwarem spolupracující České pošty a který by byl schopen pojmout plánovaný počet nových dat, byl efektivní, přehledný a byl schopen přenášet veškerá data

dlužníků na postservis České pošty.<sup>30</sup> Náklady na software advokátní kanceláře nese sama advokátní kancelář, náklady na tisk a odesílání dopisů nese Česká pošta.

Tomuto požadavku nejlépe odpovídal software společnosti System4U, dále jen S4U, jejíž program pracuje na webovém rozhraní, lze jej tedy jednoduše uživatelsky ovládat přes internet kdekoliv, kde je připojení k internetové síti. Nabídka S4U byla vybrána rovněž i z toho důvodu, že její software byl nejlevnější. Schéma a funkcionality byly sice konstrukčně vymyšleny pro organizace podobného typu jako advokátní kancelář, ale příliš nepočítaly s hromadnou evidencí, velkým množstvím odesílaných kauz a specifickými požadavky vzniklými novostí a naprostou jedinečností služby DINO. Tyto problémy musely být řešeny a bylo nutné nový software dále vyvíjet a přizpůsobovat k potřebám nové služby aby fungovala čistě, rychle a bez problémů. Tato skutečnost ovšem znamenala měsíce neustálého zdokonalování a testování spolu s finanční nákladností na neustálý vývoj. Při stanovování plánu zavedení služby DINO na tyto skutečnosti nebyl brán zřetel, což vedlo, mimo jiné, ke zpoždění spuštění služby.

#### 4.6.4 Výběr zaměstnanců pro zavedení služby DINO

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. zvolila do implementačního týmu služby DINO stávající zaměstnance - advokátního koncipienta a vedoucí asistentku advokátní kanceláře. Oba zaměstnanci měli na starosti především technické řešení zavedení služby, tzn. zanalyzovat požadavky na nový software, komunikovat s jeho poskytovatelem a nastavit parametry programu tak, aby odpovídaly smyslu a záměru služby DINO. Vedle nových povinností spjatých se změnou ve společnosti, nebyli zaměstnanci oprostěni od své dosavadní pracovní náplně. Vytvoření technologického zázemí jim bylo přiděleno formou úkolu. Byl jim sdělen směr a podstata služby a úkol zněl jasně: vybrat a nastavit takový systém, který bude odrážet podstatu služby DINO, její hromadnost a specifičnost. Jednalo se o dosti zásadní krok, který potřeboval IT schopnosti na určité úrovni. Advokátní kancelář odmítla najmout na toto téma specializované externisty. Vývoj a přizpůsobení softwaru S4U službě DINO bylo tedy plně v kompetenci dvou zaměstnanců advokátní kanceláře, kteří svojí zaměřeností neodpovídali profilu IT specialistů. Až do fáze spuštění služby DINO

---

<sup>30</sup> Postservis je oddělení České pošty, které elektronická data vkládá do předem připravených textových šablon dopisů, následně je tiskne, vloží do obálek a odešle dlužníkům.

nebyl zbytek zaměstnanců advokátní kanceláře o prováděné změně, respektive o zavedení nové služby informován. Teprve po medializaci nové služby bylo v desetiminutové přednášce řídicím partnerem všem zaměstnancům oznámeno, co dluhové inkaso obyvatelstva znamená a jaké to má pro advokátní kancelář důsledky.

Následovalo zapojení zaměstnanců advokátní kanceláře do procesu služby DINO, kdy byly asistentkám, které vedly klienty hromadné správy pohledávek, předány procesní návrhy služby DINO a manuály, jak služba funguje. Z těchto materiálů se zaměstnanci učili podstatu služby, její proces a postupně zjišťovali, jaká bude v celém procesu jejich úloha. Organizační struktura společnosti zůstala beze změn. Zaměstnancům zůstaly jejich stávající povinnosti, ke kterým přibýly povinnosti nové.

Na straně České pošty bylo vytvořeno oddělení služby DINO, kam byli dosazeni noví zaměstnanci zaškolení na službu DINO a kteří měli úzce spolupracovat se zaměstnanci advokátní kanceláře.

Proces nové služby byl napříč Českou poštou šířen formou školení přepážkových pracovníků na všech pobočkách České pošty, který trval cca 2 hodiny a školení poštovních doručovatelů, který trval cca 1 hodinu. Školení probíhala formou prezentací, kdy byli zaměstnanci pošty seznámeni se službou dluhového inkasa obyvatelstva, její efektivností, důvodem, proč byla do projektu zapojena právě Česká pošta a jaký má být způsob jejich komunikace vůči dlužníkům. Těm, kteří budou při komunikaci s dlužníky úspěšní a dokážou jim pomoci při řešení jejich situace, bude náležet zvláštní odměna určená vedením společnosti.

Získáváním nových klientů byla pověřena Česká pošta, která vlastní síť regionálních obchodních zástupců nabízejících firmám v České republice služby České pošty a nově i službu DINO – dluhové inkaso obyvatelstva. I tyto zaměstnanci byli proškolení a to za účasti vedení advokátní kanceláře. Obchodním zástupcům České pošty bylo rozšířeno široké portfolio nabízených služeb o službu novou, kterou začali ve svém regionu nabízet.

Česká pošta je státním podnikem, kdy jsou veškeré změny časově náročné. Zavedení nové služby do portfolia České pošty znamená vytvořit nový procesní návrh, který musí projít procesem schvalování napříč celou organizací. Každá jednotlivá činnost probíhající ve službě DINO, ať je to činnost manažera, vedoucích poboček, přepážkových pracovníků nebo poštovních doručovatelů musí být přesně vymezena a na každou jednotlivou činnost

musí existovat přesný postup, jak budou jednotlivé činnosti vykonávány. Česká pošta se řídí interními i legislativními předpisy, které jsou pro ni závazné a službu DINO bylo nutné touto cestou zkomunikovat, respektive postupy služby prozkoumat ze všech možných aspektů, aby nebyla porušena povaha České pošty jako státního podniku. Nepřímo řečeno, musely se sladit zájmy advokátní kanceláře a České pošty. Tento soulad probíhal několik měsíců formou interních dokumentů, které byly stran České pošty a advokátní kanceláře neustále navzájem připomínkovány, čímž se značně protáhli termín spuštění služby. Nakonec bylo dosaženo kompromisů na obou stranách a služba DINO byla v březnu 2013 slavnostně spuštěna ve své pilotní fázi. Její spuštění se vlivem nedostatečného technologického zázemí ze strany advokátní kanceláře a časově náročné komunikace s Českou poštou zpozdilo téměř o rok od původního plánu.

#### 4.6.5 Spuštění služby DINO

Služba dluhového inkasa obyvatel byla spuštěna v březnu 2013 na testovacím klientovi. Během následujícího roku přibývali další klienti, kteří měli zájem vymáhat svoje pohledávky prostřednictvím služby DINO. Služba je zaujala. Většina z nich však uzavřela se sdružením DINO smlouvu pouze na pilotní předání pohledávek, aby si novou službu mohli otestovat bez závazku dlouhodobé spolupráce. Po vyhodnocení pilotních provozů někteří klienti označili službu DINO jako pomalou, v leckterých případech i nákladnou. Příměr použili vůči spolupracujícím inkasním agenturám, které byly ve vymáhání pohledávek stále o dost rychlejší a levnější. Přidaná hodnota služby DINO spočívající v šetrnosti jednání s dlužníkem, které zachovává dobré jméno klienta, nebyla hybným motivem klienta k tomu, aby se sdružením DINO dlouhodobě spolupracovala.

Obchodní zástupci České pošty, kteří měli za úkol získávat nové klienty, se setkávali většinou s odmítavými reakcemi stran firem ve svých regionech. Příčinou bylo nedostatek schopností či zájmu zástupce přesvědčit klienta, aby opustil zavedené postupy ve vymáhacím procesu svých pohledávek a začal využívat služby DINO.

Důsledkem této skutečnosti byl přijat do advokátní kanceláře nezávislý obchodní zástupce, jehož úkolem bylo získávání klientů pro využití dluhového inkasa obyvatelstva. Dozor nad jeho pracovním výkonem byl přenesen na advokátní koncipientku Advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s., která měla v gesci kromě výkonu právních služeb a dozoru

nad obchodním zástupcem, také uzavírání smluv s potencionálními klienty. Zde se již zdá hovořit o začínajícím obchodním oddělení advokátní kanceláře.

V případě, že služba DINO potencionálního klienta zaujala, byl vyjednávací proces při uzavírání smluv velmi zdlouhavý, jelikož nastavení služby DINO ne vždy odpovídalo požadavkům a systému klienta.

Oproti původnímu plánu, kdy se počítalo s přílivem až několika set tisíc pohledávek, byl rozjezd služby DINO velmi pomalý. Následující část diplomové práce se bude zabývat zhodnocením zjištěných poznatků a návrhy řešení k jejich zlepšení.

#### 4.7 SLEPT analýza advokátní kanceláře

Jak bylo v teoretické části diplomové práce popsáno, SLEPT analýza je analýzou vnějších vlivů, které na podnik působí. Zkratka SLEPT v sobě zahrnuje vlivy sociálně – kulturní, legislativní, ekonomické, politicko – právní a technologické.

Tabulka č. 4 SLEPT analýza advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s.

TYP VNĚJŠÍHO VLIVU	VLIV PŮSOBÍCÍ NA AK
Sociálně – kulturní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepříznivá společenská situace ovlivňuje zavedené procesy vymáhání pohledávek v AK</li> <li>• Dostupnost zaměstnanců s požadovanými schopnostmi, dovednostmi a surčitým stupněm vzdělání je pro advokátní kancelář klíčová</li> </ul>
Legislativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se ochrana spotřebitele omezuje advokátní kanceláři způsob prováděných služeb</li> <li>• Změny v obchodním, občanském, exekučním a dalších zákonech zásadně ovlivňují chod advokátní kanceláře</li> <li>• Daňová politika</li> </ul>

Ekonomický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokles poptávky po hromadném řešení sporných agend</li> <li>• Zvyšování cen energií zapříčiní zvýšení nákladů na provoz</li> </ul>
Politicko – právní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna v politické scéně znamená změnu stávajících zákonů, případně zavedení zákonů nových, čímž budou ovlivněny i procesy v advokátní kanceláři</li> </ul>
Technologický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj internetu a digitalizace značně ovlivňuje oběh dokumentů a způsob jejich archivace v advokátní kanceláři</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8 Interní analýza advokátní kanceláře

Z teoretické části diplomové práce vyplynulo, že analýza interních zdrojů je velmi důležitým nástrojem strategické analýzy podniku. Na základě této analýzy budou zjištěny silné a slabé stránky společnosti.

V první fázi budou zjišťovány významné zdroje, které má advokátní kancelář k dispozici.

##### *Fyzické zdroje*

Advokátní kancelář sídlí ve vilové čtvrti na Praze 7 – Troja. Její kanceláře jsou umístěny v pronajaté dvoupatrové vile. V současné době již využila veškeré možné prostorové kapacity a je již velice obtížné rozšiřovat portfolio klientů a s tím spojenou archivaci veškerých dokumentů. Vila je původně koncipována jako bytový objekt. Nedostatečná prostorová kapacita může později vyústit v slabou stránku společnosti.

### *Finanční zdroje*

Do finančních výkazů podniku nebylo umožněno pro potřeby diplomové práce nahlédnout.

### *Lidské zdroje*

V současné době advokátní kancelář zaměstnává 17 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 9 pracovníků na dohodu o provedení práce. Přitom ještě ke konci ledna 2016 advokátní kancelář zaměstnávala 23 lidí. K 1. únoru advokátní kancelář opustilo 6 zaměstnanců. Dodnes tedy společnost vykazuje podstav. Nové zaměstnance kancelář neplánuje v blízké době přijmout. Tato skutečnost je slabou stránkou společnosti.

Zaměstnanci advokátní kanceláře nedostávají žádné zaměstnanecké benefity. Motivace ke zlepšení jejich výkonu a k udržení jejich působení ve společnosti touto cestou je tedy naprosto nulová.

### *Kvalifikace zaměstnanců*

Kvalifikace zaměstnanců advokátní kanceláře je jejím bohatstvím.

- Řídící partner má vysokoškolské vzdělání v oboru advokacie.
- Výkonná ředitelka má středoškolské vzdělání v oboru ekonomie, dlouholetá zkušenost ve vedení bankovního institutu.
- Tým asistentů – specialistů správy pohledávek má především středoškolské vzdělání ekonomického směru.
- Vedoucí asistentů má vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomie.
- Ekonomické oddělení – 3 zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomie.
- Provozní oddělení – 2 zaměstnanci mají středoškolské vzdělání v oboru ekonomie.
- Tým advokátů – 3 advokáti mají vysokoškolské vzdělání v oboru advokacie. Všichni mají složeny advokátní zkoušky.

Tým asistentů a advokátů je ve věkové struktuře 20 až 35 let. Jedná se tedy o dosti mladý kolektiv, který je vzdělaný, dynamický a schopný inovativního myšlení.



### *Nehmotné zdroje*

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. již působí na trhu více jak 15 let. Za tuto dobu si stihla vybudovat:

- dobré jméno i image v oblasti poskytování právních služeb,
- v oblasti hromadného vymáhání pohledávek je advokátní kancelář označována za průkopníka,
- disponuje ojedinělým pohledávkovým systémem pro evidenci velkého množství kauz, který jí byl vyvinut na míru. Systém pohledávek je však již zastaralý a neodráží rozvoj vědeckotechnického světa.

### *Marketing a propagace*

V advokátní kanceláři nepůsobí téměř žádné nástroje marketingu k propagaci podnikových služeb. V současné době je možnost získat představu o společnosti pouze z webových stránek.

## **4.9 SWOT analýza advokátní kanceláře**

SWOT analýza je univerzální strategická analýza, která mapuje vnitřní silné a slabé stránky společnosti a zároveň i její vnější hrozby a příležitosti. Zároveň ji lze použít pro konečné rozhodnutí o tom, zda změnu v organizaci provést, či nikoliv. Zhodnocení jednotlivých faktorů napomůže advokátní kanceláři identifikovat ty faktory, na které by se měla zaměřit a které by se naopak měla snažit potlačit či se jich vyvarovat.

Obrázek č. 16 SWOT analýza advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s.



Zdroj: vlastní zpracování

*Hodnocení S – O* → Jak pomocí silných stránek využít příležitosti? Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. by měla využít svého renomé a zkušeností k získání nových klientů, tím si zajistit příliv nových zakázek a posílit tak svoji pozici na trhu. Inovativní myšlení svých zaměstnanců, flexibilitu a kreativitu by měla vhodnými nástroji rozvíjet a využít k inovačním návrhům, které by napomohly vynalézt unikátní služby či proces, jehož zavedení by mělo celospolečenský význam.

*Hodnocení W – O* → Jak využít příležitosti ke snížení slabých stránek? V dnešní napjaté společenské situaci, kdy je člověk – dlužník zobrazován jako oběť vymáhacího systému, by měla advokátní kancelář využít všechny možné prostředky, investovat do komunikačních i informačních zdrojů a zároveň motivovat všechny zaměstnance, aby dokázali vidět v této společenské situaci rovněž příležitost tak, jak ji vidí management advokátní kanceláře.

*Hodnocení S – T* → Jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb? Na základě svých dlouholetých zkušeností by měla být advokátní kancelář schopna monitorovat a včas zjistit změny v zákonech, předpisech a jiných legislativních normách, a měla by umět využít své flexibility a inovačního smýšlení k tomu, aby se jak negativním, tak i pozitivním změnám v legislativě rychle a efektivně přizpůsobila. Tlak věřitelů na rychlejší a efektivnější vymáhání pohledávek je v současné době skutečně dosti citelný, proto by měla advokátní kancelář udržovat dobré vztahy s dlouholetými klienty, pečovat o ně a snažit se přednostně uspokojovat jejich zájmy před těmi svými. Velmi výraznou hrozbu představuje sílicí vliv inkasních agentur. Advokátní kancelář by měla tyto konkurenty neustále monitorovat a zanalyzovat jejich vymáhací procesy. Na základě této analýzy by se měla pokusit pomocí svých dlouholetých zkušeností v oblasti vymáhání pohledávek vymyslet strategii k omezení jejich vlivu v odvětví.

*Hodnocení W – T* → Jak snížit hrozby ve vztahu k slabým stránkám? Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. by měla posílit informační a komunikační nástroje a s tím spojené technologické zázemí. Zlepšením nástrojů ICT by se rovněž zrychlil i vymáhací proces a to by vedlo k lepším výsledkům vůči věřitelům.

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývá, že advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. by se měla zaměřit na:

- lepší komunikaci a propagaci vůči stávajícím i budoucím klientům,
- zajištění silného komunikačního, informačního a technologického zázemí,
- motivace zaměstnanců ke sdílení vize společnosti a využití jejich veškerého potenciálu, aby dokázala čelit společenskému a věřitelskému tlaku v oblasti jejího podnikání,
- zamezení sílicí konkurence inkasních agentur.

Společnost Kubištová & Co. v.o.s. se na základě upadajícího odvětví hromadné správy sporných agend rozhodla jít cestou změny, změnit kompletně celou strategii advokátní kanceláře a reagovat tak na vývoj trhu s pohledávkami.

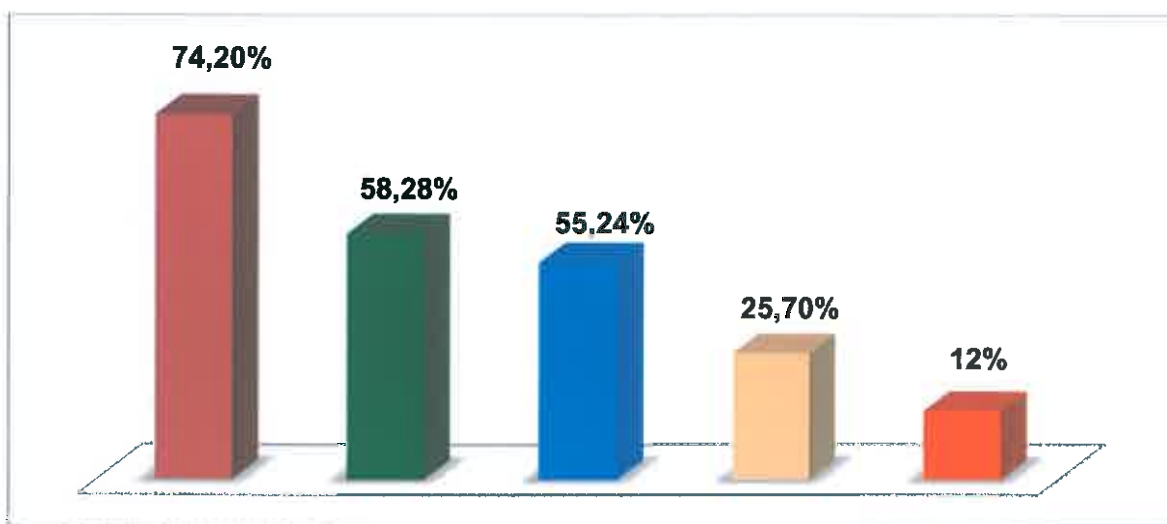
## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení úspěšnosti služby DINO

Služba Dluhové inkaso obyvatelstva DINO měla být ve své pilotní fázi spuštěna v květnu 2012. Pilotní provoz bylo naplánováno ukončit v srpnu téhož roku a v lednu 2013 mělo proběhnout již celoplošné zavedení služby DINO do všech poboček České pošty. Z důvodu nedostatečně vyvinutého technického zázemí a sáhodlouhé komunikace s partnerem Českou poštou bylo spuštění pilotu služby DINO téměř o rok posunuto.

Jak již bylo výše popsáno, služba DINO zaujala několik klientů, kteří ovšem po ukončení pilotního provozu přerušili se služnou DINO spolupráci. I přesto, že služba vykazovala velmi dobré výsledky v oblasti doručování oslovovacích dopisů a tím i v následném splácení dluhů, jiné organizace spolupracující s klientem vykazovali mnohem lepší výsledky.

Graf č. 1 Úspěšnost služby DINO



Zdroj dat: interní dokument advokátní kanceláře

74, 20 % úspěšných doručení

58,20 % uhrazeno z dluhu

55,24 % reagovalo dlužníků

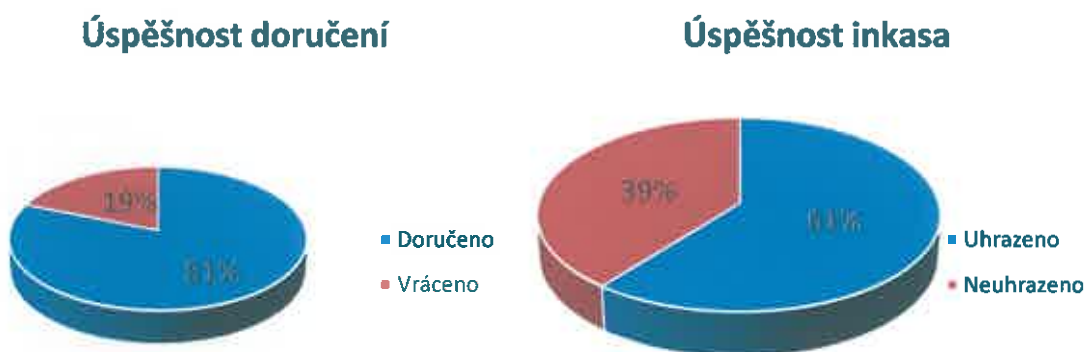
25,70 % není kontakt

12 % aktivně komunikuje

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že procento doručení dopisů bylo velmi vysoké a úhrady dluhů byly od počátku zavedení služby DINO do současnosti více jak 50 %.

Dobrym indikátorem úspěšnosti služby DINO je rovněž i graf inkasa pohledávek klienta České televize, která se dala cestou služby DINO.

Graf č. 2 Úspěšnost doručení a inkasa pohledávek České televize



Zdroj dat: interní dokument advokátní kanceláře

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v případě klienta České televize bylo inkaso pohledávek velice úspěšné. Kvalita dat předávaných stran České televize a jejich aktuálnost ve spolupráci s precizním provedením služby DINO vedla k úspěchu na obou stranách. Česká televize se rozhodla se sdružením DINO navázat dlouhodobou spolupráci.

Klienti si ovšem často testovali dvě vymáhací společnosti mezi sebou, aby vybrali tu nejefektivnější. V souboji, bohužel, služba DINO povětšinou prohrála.

### 5.1.1 Zhodnocení služby DINO v návaznosti na stanovené cíle

Na počátku byly vedením společnosti nastaveny cíle, kterých mělo být prostřednictvím služby DINO dosaženo.

1. Příliv velkého, až stotisícového počtu pohledávek do advokátní kanceláře ročně.
2. Zisk až 100 milionů Kč ročně.

3. Napravení vztahů mezi věřiteli a dlužníky.
4. Vnesení kultury do hromadného vymáhání sporných agend.
5. Zmírnění celospolečenského konfliktu a napravení reputace organizací činných v aktivním vymáhacím procesu.

*I přesto, že nabízí zázemí stabilní státní organizace, jakou je Česká pošta, i přesto, že její praktiky jsou velmi šetrné k dlužníkům a tím nepoškozují renomé věřitelů, i přesto, že zaplňuje mezeru na trhu s pohledávkami, nenaplnuje služba DINO počáteční cíle, které si vedení advokátní kanceláře vytyčilo na počátku zrodu nové služby.*

1. Slavit 100 000 pohledávek mohlo sdružení DINO až po dvou letech fungování služby.
2. V současné době, tedy téměř 3 roky od zavedení služby, jsou výnosy pro advokátní kancelář 5,5 mil. Kč.
3. Napravování vztahů mezi věřiteli a dlužníky je dlouhodobý a pomalý proces.
4. Služba DINO je koncipována opravdu ojediněle a za její velké pozitivum lze označit používání šetrných vymáhacích praktik.
5. Služba DINO se postupně dostává do povědomí v celé společnosti České republiky. Z již téměř tříleté praxe jejího provozu nejsou zaznamenány žádné negativní reakce ze strany dlužníků. Ba naopak. Z reakcí obesílaných občanů lze spatřovat pozitivní přijetí služby DINO.

## **5.2 Návrhy zlepšení procesů služby DINO**

Počátečnímu neúspěchu služby DINO by se dalo předejít vhodnou strategickou analýzou, která by odhalila, na který aspekt trhu by se advokátní kancelář při zavedení dluhového inkasa obyvatelstva měla zaměřit.

Z části 4 diplomové práce vyšlo najevo, že inkasní agentury představují pro sdružení DINO dosti silné ohrožení. Před spuštěním služby, resp. při její konstrukci, měl být důkladně zanalyzován segment konkurenčních inkasních agentur, tzn., jak dlouho u nich trvá vymáhací proces, jaká je jejich cena a jakou mají úspěšnost. Na základě těchto zjištění měla být služba konstruována tak, aby se inkasním společnostem vyrovnala a v konečné fázi měla být nadsazena o přidanou hodnotu, kterou služba DINO bezesporu má. Tedy šetrné

vymáhací praktiky, nastolení rovnováhy mezi věřiteli a dlužníky, nízké náklady spojené s inkasem pohledávky přenesené na dlužníka a zachování dobrého jména věřitelů.

### 5.2.1 Návrh na zkrácení služby DINO

V současné době funguje služba DINO na tříměsíční bázi aktivního vymáhání pohledávky. Konkrétně jsou dlužníci obesláni celkem třemi oslovovacími dopisy DINO. První měsíc jsou obesláni dopisem s fialovým pruhem na adresu předanou věřitelem. V případě, že jim první dopis nebyl doručen, jsou znovu obesláni dopisem s fialovým pruhem, tentokrát na adresu zjištěnou z advokátní kanceláři dostupných zdrojů (např. z webu justice.cz, z evidence ekonomických subjektů ARES apod.) Poté, co dlužník dopis obdrží a nezačne svůj dluh řešit, je obeslán dopisem s červeným pruhem, který je důraznější. Tyto tři dopisy jsou odesílány v rozmezí tří měsíců. Po třech měsících však sdružení DINO ještě 6 následujících měsíců vzniká smluvní nárok na procento úspěšnosti z plateb dlužníků, tzv. Success Fee. Tento fakt znamená, že klient nemůže s pohledávkou nakládat po dobu 9 měsíců. A samozřejmě, čím starší poté pohledávka je, tím se zmenšuje výhled na její úspěšné vymožení.

Tento tlak na zkrácení trvání služby DINO je dosti znatelný, proto by měla být služba DINO zkrácena na co možná nejkratší dobu. Navrhuje se nastavit dvouměsíční vymáhací proces a poté pohledávky vrátit klientovi, případně postoupit pohledávky do soudní fáze řízení.

Docílit zkrácení služby DINO by v současné době znamenalo vypustit jeden z dopisů. Úpravu zkrácené služby DINO znázorňuje obrázek č. 17.

Obrázek č. 17 Návrh na zkrácení služby DINO



Zdroj: Úprava interního dokumentu

Vypuštěním jednoho oslovovacího dopisu by se dluhové inkaso obyvatelstva zkrátilo o celý měsíc oproti původnímu procesu. Lze doporučit, aby byl vypuštěn druhý dopis s fialovým pruhem, který je obvykle zasílán na nově zjištěnou adresu.

Oslovovací dopis s červeným pruhem je důraznější, nežli ten s fialovým. Lze jej následně použít i jako před-žalobní upomínku v případném soudním řešení pohledávky. Proto nelze doporučit jeho vypuštění z procesu služby DINO.

*Důsledky zkrácení služby DINO:*

- Zkrácení procesu inkasa – možnost klienta disponovat pohledávkou již po dvou měsících od předání do správy sdružení DINO.
- Šetření kapacit zaměstnanců.
- Zánik přidané hodnoty služby DINO, kdy jsou dohledávány nové adresy dlužníků a jsou dále reportovány klientovi, který tak má lepší identifikaci svého dlužníka a může ji nadále využít dle svých potřeb.
- Riziko snížení úspěšnosti doručování a tím i inkasa portfolia, které jsou vždy před ukončením jednotlivých předávek vyhodnocovány.

*Náklady na zkrácení služby DINO:*

- Nulové.



### 5.2.2 Návrh změny organizační struktury společnosti

Jedním z prvních kroků při provádění změny měla proběhnout analýza organizační struktury advokátní kanceláře, zda společnost disponuje potřebnými lidskými zdroji, zda je možné některé činnosti vybraných zaměstnanců delegovat jinam, aby měli dostatek času věnovat se připravované změně.

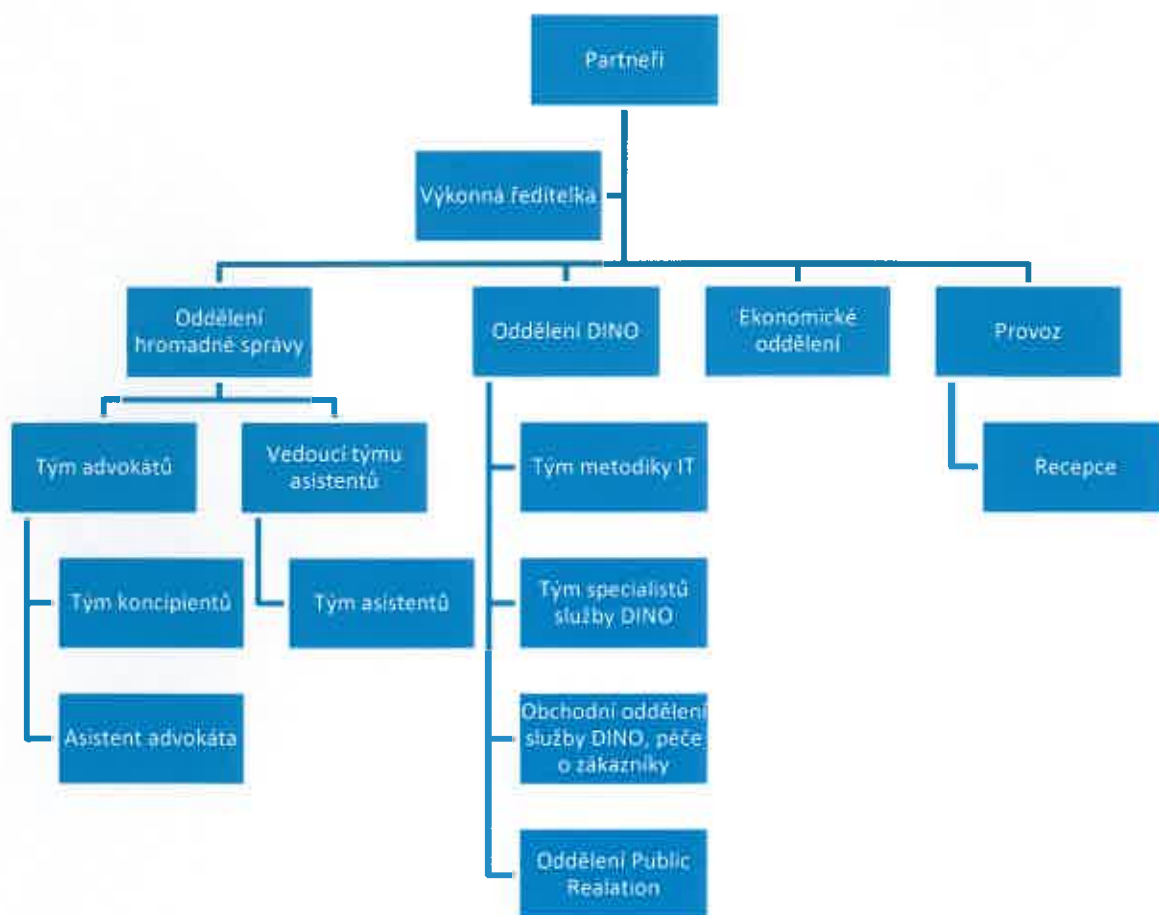
Zavedením nové služby DINO byl zcela změněn dosavadní zavedený vymáhací proces advokátní kanceláře. Jelikož společnost stále udržuje i původní systém vymáhacího procesu, tzn., spravuje pohledávky nasmlouvaných klientů z let minulých, je nutné tyto dva naprosto rozdílné procesy od sebe oddělit.

Návrh změny v organizační struktuře advokátní kanceláře spočívá v zavedení oddělení služby DINO v advokátní kanceláři. Zároveň by vznikla nová pracovní místa, která by byla obsazena částečně z řad stávajících zaměstnanců, kteří již o službě mají určité povědomí a částečně ze zaměstnanců nově přijatých.

Potřebné kroky výměny, zpracování a analýzy předávaných dat od klientů provádí advokát, který má IT technologie jako koníčka, nicméně jeho časové kapacity jsou značně omezené. Kromě IT zajištění služby DINO vykonává pro advokátní kancelář i klasické právní služby. Správu klientů, kteří se rozhodli využít služby dluhového inkasa obyvatelstva, vykonávají asistentky specialistky hromadné správy pohledávek. Jejich časové kapacity jsou tedy rovněž omezené. Aby došlo ke zkvalitnění poskytované služby je nutné specializované oddělení vytvořit.

V současné době si rozvoj služby DINO již vyžádal vymezení některých zaměstnanců advokátní kanceláře, kteří se zaměřují speciálně na poskytování zázemí služby, ale z jejich původních pracovních povinností je to nevyvázalo. Jejich zaměření se do organizační struktury advokátní kanceláře nijak nepromítlo, oficiálně jim nebyla pracovní pozice změněna a nebyla ani smluvně podchycena.

Obrázek č. 18 Návrh změny organizační struktury advokátní kanceláře



Outsource:



Zdroj: vlastní zpracování

#### *Důsledky vytvoření oddělení DINO*

- Specializované pracoviště, které se bude zabývat pouze problematikou služby DINO.
- Vývoj služby DINO.
- Propagace služby DINO
- Péče o zákazníky služby DINO.

#### *Náklady na vytvoření oddělení DINO*

- Vytvoření týmu metodiky IT – zaměstnání dvou nových zaměstnanců. Mzdové náklady 65.000,-Kč měsíčně.
- Vytvoření týmu specialistů služby DINO – zapojení jednoho stávajícího zaměstnance a vytvoření místa pro nového pracovníka. Mzdové náklady na nově přichozícího zaměstnance 32.000,- Kč měsíčně.
- Vytvoření obchodního oddělení služby DINO – příjem dvou nových zaměstnanců. Mzdové náklady 48.000,- Kč.

Celkové měsíční náklady na provoz oddělení DINO by činili 145.000,- Kč.

#### *Obchodní oddělení*

Důležitou součástí nové organizační struktury by mělo být *obchodní oddělení* pro službu DINO. V současné době veškerou komunikaci s klienty, jejich získávání a péči o ně provádí řídicí partner advokátní kanceláře, proto by bylo vhodné tyto činnosti předelegovat na jiné pracovníky, nejlépe profesionální obchodní zástupce a manažery, kteří se budou obchodním záležitostem naplno věnovat. V době zavedení služby DINO měla advokátní kancelář jednoho obchodního zástupce a dozor nad ním vedla advokátní koncipientka. Nyní však tito zaměstnanci již pro advokátní kancelář nepracují. Přítom obchodní oddělení je klíčové pro přežití nové služby.

#### **5.2.3 Návrh zavedení oddělení Public Relations**

V současné době je informovanost zaměstnanců téměř nulová. Nemají ani ponětí o obchodních záměrech či aktivitách společnosti. O nově získaném klientovi jsou zaměstnanci informováni až po obdržení prvních předaných dat k vymáhání. Nejsou konány pravidelné porady, nejsou vydávány pravidelné interní časopisy či bulletiny, nefunguje žádný intranet.

Jak bylo zjištěno, jedním z kritických faktorů advokátní kanceláře je komunikace vůči stávajícím i budoucím klientům. Silnými stránkami společnosti je dobré jméno a dlouholeté zkušenosti. Tyto stránky by měli být správně propagovány a dobré jméno využito k udržení dobrých vztahů s klienty v rámci sdružení DINO. Proto by dalším novým oddělením v organizační struktuře společnosti mělo být Public Relations zkráceně PR nebo

minimálně by měl být přijat zaměstnanec, který se tomuto tématu bude plně věnovat. V současné době se tímto problémem v advokátní kanceláři nikdo nezabývá.

PR jsou aktivity, kterými společnost působí na vnější i vnitřní veřejnost s cílem vytvořit a udržovat dobré vztahy a dosáhnout tak mezi veřejností a společnostmi porozumění a důvěry.<sup>31</sup> Mezi PR aktivity patří:

- Tiskové zprávy, konference, interview
- Webové stránky
- Sponzoring apod.

#### *Důsledky zavedení oddělení Public Relations*

- Zvýšení informovanosti veřejnosti.
- Zvýšení informovanosti zaměstnanců.
- Péče o klienty.
- Aktualizace a udržování nástrojů PR.
- Propagace služby DINO.

#### *Náklady na zavedení oddělení Public Relations*

- Zaměstnání profesionála v oblasti PR. Mzdové náklady 35.000,- Kč měsíčně.

Cílovými skupinami pro PR aktivity advokátní kanceláře budou:

- Média (noviny, časopisy, televize, rádia, elektronická média apod.)
- Ekonomická a právní periodika
- Orgány činné ve státní správě
- Společnosti s širokou zákaznickou základnou (např. dopravní podniky, pojišťovny, Česká televize, Český rozhlas, energetické závody, vodárenské a teplárenské závody, mobilní operátoři aj.), kteří se mohou stát potencionálními klienty
- Zaměstnanci sdružení

---

<sup>31</sup>Svoboda, V., *Public relations moderně a účinně*, s. 17

*Nový PR manažer se zaměří na následující oblasti PR.*

- Aktualizace webových stránek advokátní kanceláře se zaměřením na poskytování informací o službě DINO.
- Vytvoření profilu služby DINO na sociální síti Facebook.com. Na Facebookové stránce by dominovalo logo služby DINO spolu s kontakty, jak v případě obdržení oslovovacího dopisu kontaktovat oddělení DINO. Zároveň by stránky vyjasňovaly poslání služby a její podrobný popis.
- Zavedení PPC kampaně. Zkratka PPC (z ang. Pay per click) znamená platit za proklik. PPC kampaň bude nastavena na zadávaná slova ve vyhledávačích. Tzn., že bude zacílena na zájemce, kteří zadají do vyhledávače např. pomoc s dluhy, nebo řešení mého dluhu apod. Čím lépe bude kampaň zacílena, tím je větší pravděpodobnost, že na ni uživatel klikne. Náklady na PPC – 4.000 Kč návrh na reklamu, cena za správu kampaně 1,- Kč do 3.000 prokliků měsíčně.

#### *Interní komunikace*

Posláním PR v advokátní kanceláři by měla být v neposlední řadě také *interní komunikace*. PR manažer by obstarával:

- pravidelné porady vedení a zaměstnanců zainteresovaných do služby DINO, kterých se obchodní a propagační aktivity společnosti týkají.
- Seznamoval by zaměstnance se strategiemi společnosti, jejich vizích a budoucích krocích, aby měli zaměstnanci jistotu, že má jejich práce smysl a že jsou důležitou součástí projektu DINO i celé advokátní kanceláře a že v ní můžou bez problémů věřit.

#### **5.2.4 Návrh na zlepšení informačních a komunikačních technologií**

Jendou ze slabých stránek společnosti je ICT zázemí. Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. v současné době stále tiskne a archivuje veškeré generované dokumenty do fyzických spisů. Na tuto činnost má advokátní kancelář dva pracovníky recepce. Dnes je doba elektronizace. Oběh dokumentů je již ve všech sférách téměř zcela elektronický, proto

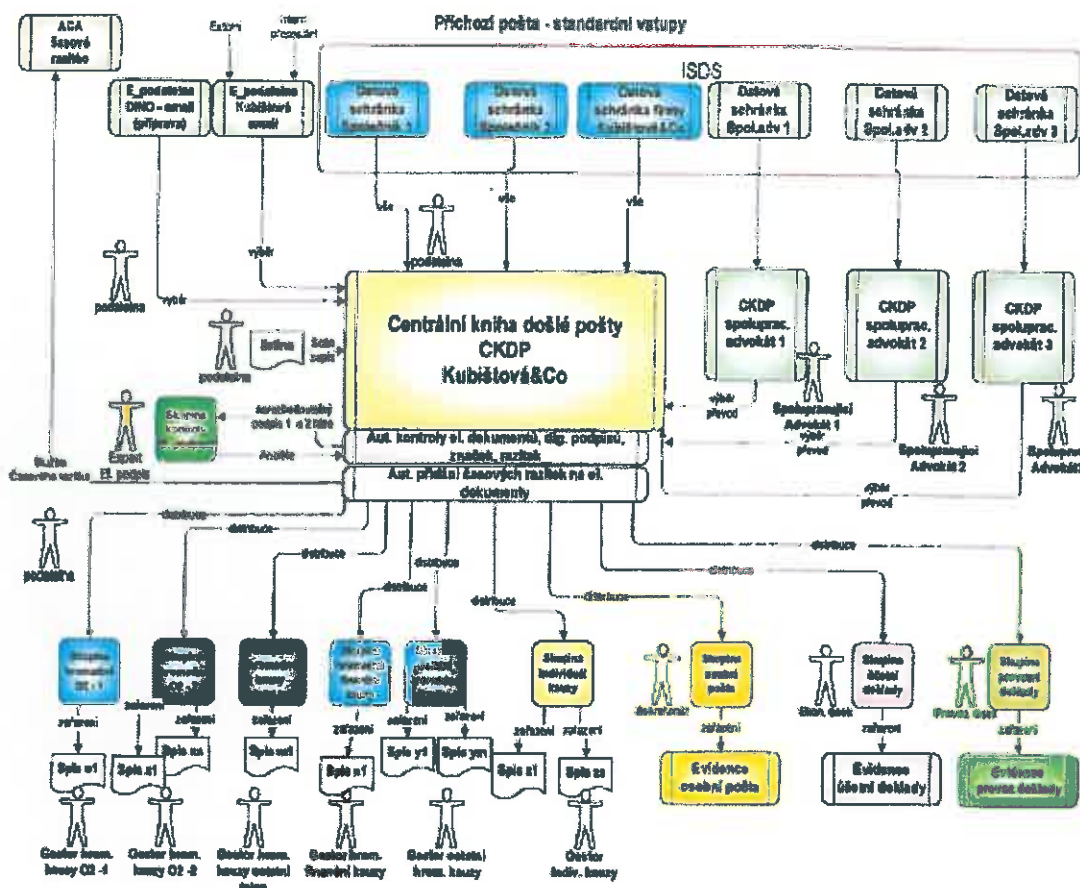
by se měla společnost zaměřit na tuto oblast, např. *zavedením elektronické spisové služby* a zanést ji do svého informačního systému. Tímto by se značně urychlil proces vyřizování, archivace a podávání dokumentů, což by mělo v konečném důsledku vliv na urychlení procesu vymáhání pohledávek a tím by bylo dosaženo lepších výsledků vůči věřitelům.

#### *Elektronická spisová služba*

V důsledku zavedení datových schránek na základě předpisu č. 300/2008 Sb., zákona o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů je většina dokumentů do advokátní kanceláře přijata elektronicky. Z tohoto důvodu je myšlenka propojení datové schránky a elektronické spisové služby na místě. Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. dostala nabídky ke koupi spisové služby již od několika firem. Proces výběru však trvá několik let a dosud nebyla tato změna provedena.

Elektronická spisová služba je oblast aktivit a technických nástrojů pro správu doručených i odesílaných dokumentů a jejich archivaci v elektronické podobě. Jak již bylo výše uvedeno, v případě advokátní kanceláře bude nutné spisovou službu propojit s datovou schránkou společnosti. Kromě firemní datové schránky, má však každý jednotlivý partner i advokát svoji vlastní datovou schránku, což znamená, že elektronická služba musí být schopna propojit všechny. Návrh architektury takového řešení ukazuje níže uvedený obrázek č. 19.

Obrázek č. 19 Architektura řešení příchozí pošty v digitální podobě



Zdroj: interní dokument advokátní kanceláře

Výše uvedený proces funguje i v případě odchozí dokumentace.

Zavedení elektronické spisové služby a její propojení s datovou schránkou by urychlilo komunikaci mezi klienty, dodavateli a jinými organizacemi a advokátní kanceláři. Význam elektronické spisové služby je nesporný. Je to velmi efektivní a rychlý technologický nástroj, který by v konečném důsledku ušetřil hodiny práce zaměstnancům advokátní kanceláře a jejich potenciál by mohl být využit jiným směrem, kupříkladu *směrem k zapracování na dluhovém inkasu obyvatelstva DINO*. Je ovšem nutné počítat s náklady na pořízení tohoto nástroje.

### 5.2.5 Vytvoření programu benefitů pro zaměstnance advokátní kanceláře

Zaměstnanecké benefity jsou to, co v advokátní kanceláři Kubištová & Co. v.o.s. citelně chybí. Z provedeného průzkumu, který probíhal na základě dotazování všech zaměstnanců, vyplynulo, že benefity chybí převážně mladším zaměstnancům, kteří tvoří 80 % celé pracovní síly.

Zaměstnanecké benefity by měly obsahovat:

- Stravenky – hodnota stravenky: 90 Kč,
  - počet: 20 stravenek na měsíc na každého zaměstnance
  - měsíční příspěvek zaměstnance: 27,- Kč
  - náklad zaměstnavatele na jednu stravenku: 63,- Kč
  - celkové měsíční náklady na stravenky všech zaměstnanců: 21.420,- Kč.
- Příspěvek na telefon – 500,- Kč pro každého zaměstnance na měsíc
  - celkový měsíční náklad pro zaměstnavatele: 8.500,- Kč.
- Příspěvek na pražskou městskou hromadnou dopravu – 1.480,- Kč za čtvrtletí na jednoho zaměstnance
  - celkový čtvrtletní náklad pro zaměstnavatele: 25.160,- Kč.

### 5.2.6 Další návrhy a doporučení

Pro zajištění efektivního fungování advokátní kanceláře a tím i služby DINO – dluhové inkaso lze doporučit vedení advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s. následující:

- Pečovat o své zaměstnance, jelikož na nich závisí dobré a účinné fungování společnosti.
- Zlepšit interní komunikaci.
- Zaměřit se na potřeby a přání zákazníka.
- Sdílet se zaměstnanci vize a strategie, aby se cítili součástí společnosti.
- Zaměřit se na monitoring inkasních agentur, které, jak vyšlo najevo, představují pro advokátní kancelář v procesu mimosoudního inkasa velkého konkurenta.
- Zaměřit se na společnosti typu Česká televize, které dbají na svoji pověst a dokáží tak výhod služby DINO plně využít.



- Zaměřit se na vytvoření profesionálního zastoupení managementu ve společnosti, který by odborně vedl a prosazoval veškeré změny, aby probíhaly hladce, efektivně a byly bez problémů přijaty zaměstnanci.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývala procesem změny ve vybraném podniku. V teoretické části diplomové práce byly popsány zásady a metody řízení změn. V praktické části došlo k analýze vnitřního a vnějšího prostředí vybrané advokátní kanceláře, na jejichž základě byly snáze identifikovány oblasti, které by měly být změnou dotčeny. Na základě strategických analýz bylo zjištěno, že advokátní kancelář by se měla zaměřit především na tyto klíčové faktory:

- lepší komunikaci a propagaci vůči stávajícím i budoucím klientům,
- zajištění silného komunikačního, informačního a technologického zázemí,
- motivace zaměstnanců ke sdílení vize společnosti a využití jejich veškerého potenciálu, aby dokázala čelit společenskému a věřitelskému tlaku v oblasti jejího podnikání,
- zamezení sílí konkurence inkasních agentur.

Advokátní kancelář Kubištová & Co. v.o.s. se rozhodla jít cestou změny z toho důvodu, že již nebylo možné dosahovat odpovídajících ekonomických výsledků dosavadní strategií a musela vyvinout nástroj, kterým by zažehnala tuto krizi a vrátila se na výsluní na poli advokacie. K tomuto jí měla napomoci nová služba, která byla svojí koncepcí zcela ojedinělá a měla mít celospolečenský význam. Takovýto velký počín měl být v prostředí advokátní kanceláře prosazován pomocí řízené změny, která by efektivně a šetrně společnost vedla cestou změny a byla tak pozitivně přijata ve všech odděleních advokátní kanceláře.

Na základě porovnání zásad vedení změny a postupů manažerů advokátní kanceláře při zavádění nové služby bylo zjištěno, že zavedení nové služby nebylo řízeno podle standardů managementu změn.

- Byly předem stanoveny cíle, ale nebylo naplánováno a přesně stanoveno, jak bude těchto cílů dosaženo.
- Nebyly popsány a stanoveny veškeré na sebe navazující činnosti, ani jejich časové návaznosti. Nikdo neanalyzoval čas potřebný na veškeré důležité procesy a úkoly, ani jejich náročnost.
- Vývojový a implementační tým nové služby nebyl motivován, nesdílel s vedením společnosti vizi nové služby.

- Veškerý personál nebyl zavedením nové služby nadšen. Byla to pro přítěž, která znamenala více pracovních povinností za stejnou mzdu.
- Proces zavedení služby nebyl příliš kontrolován. Neexistoval plán, se kterým by se zavedení projektu porovnávalo. Důležité bylo službu spustit co nejdříve.

Ve svém důsledku nebyla služba při zavedení a rovněž i již ve své tříleté existenci prozatím úspěšná. Vlivem uspěchané implementace nyní musí dostát dalších několika změn, aby uspokojila požadované cíle.

Na základě veškerých analýz a zhodnocení dosavadního působení advokátní kanceláře byla zpracována doporučení a návrhy řešení pro zlepšení situace advokátní kanceláře. Byla navržena změna organizační struktury advokátní kanceláře, implementace nových oddělení, návrh na zkrácení služby, který by ji zefektivněl, návrh na zlepšení informačních a komunikačních technologií a návrh na vytvoření programu benefitů pro zaměstnance.

Z výše uvedeného vyplývá, že byly splněny cíle diplomové práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literatura

1. Dedouchová, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. PRAHA: C. H. Beck, 2001. s. 256. ISBN 80-7179-603-4.
2. Častorál, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. PRAHA: UJAK, 2010. s. 216. ISBN 978-80-86723-94-5.
3. Doskočil, R. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. 1. vyd. BRNO: Akademické nakladatelství CERM, 2013. s. 165. ISBN 978-80\_7204-863-2.
4. Fiala, P. *Projektové řízení modely, metody, analýzy*. 1. vyd. PRAHA: Professional Publishing, 2004. s. 276. ISBN 80-86419-X.
5. Kislingerová, E., Nový, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. PRAHA: C. H. Beck, 2005. s. 422. ISBN 80-7179-847-9.
6. Kubíčková, L., Rais, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. PRAHA: Grada Publishing, 2012. s. 136. ISBN 978-247-4564-0.
7. Máchal, P., Kopečková, M., Presová, R. *Světové standardy projektového řízení*. 1. vyd. PRAHA: Grada Publishing, 2015. s. 144. ISBN 978-80-247-5321-8.
8. Rosenau, M. *Řízení projektů*. 3. vyd. BRNO: Computer Press, 2000. s. 344. ISBN 978-80-251-1506-0.
9. Smejkal, V., Rais, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. PRAHA: Grada Publishink, 2013. s. 483. ISBN 978-80-247-5321-8.
10. Svoboda, V. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. PRAHA: Grada Publishing, 2009. s. 240. ISBN 978-80-247-2866-7.
11. Svozilová, A. *Projektový management., 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. vyd. PRAHA: Grada Publishing, 2011. s. 392. ISBN 978-80-247-3611-2.

12. Vodáček, L., Vodáčková, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. vyd. 1. PRAHA: Management Press, 2004. s. 192. ISBN 80-726-1099-6.

## Internetové zdroje

13. E-laerning Everesta [online]. [cit. 2016-02-20]. Marketingový audit a práce s daty. Dostupné z WWW: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145>.

14. Management Mania [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>.

15. Strateg.cz [online]. [cit. 2016-02-13]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html).

## Další zdroje

18. Interní dokumenty advokátní kanceláře Kubištová & Co. v.o.s.

19. Ceník služeb České pošty