

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

ŘÍZENÍ ZMĚNY – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Petr Banko

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petr Banko

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení změny – projektové řízení

Název anglicky

Management of Change

Cíle práce

Cílem diplomové práce je:

- zjistit jakým způsobem je řízení změn ohodnocováno, schvalováno, implementováno a přezkoumáváno,
- vyhodnocení možných rizik, dopadů a přínosů řízení změn pro obchodní aktivity.

Metodika

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

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

60-80

Klíčová slova

Projekt, projektový management, změna, řízení změny, rizika, řízení rizik.

Doporučené zdroje informací

JARRETT, M. Changeability. 1. vyd. BRNO: COMPUTER PRESS, 2011. EAN 978802519555.

KOTTER, J. A Sense of Urgency. 1. vyd. PRAHA: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-193-5.

OCHRANA, F., PŮČEK, M. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě. 1. vyd. PRAHA: WOLTERS KLUWER ČESKÁ REPUBLIKA, 2011. ISBN 978 – 80 – 7357 – 667- 7.

PALÁN, J. a kol. Řízení podnikových změn. Praha. ČZU, 2002. ISBN 80-213-0893-1

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. PRAHA: GRADA, 2006. ISBN 80 – 247 – 1501 – 5.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. PRAHA: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

TOMAN, M. Řízení změn. 1. vyd. PRAHA: ALFA, 2005. ISBN 80 – 86851- 13-3.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. PRAHA: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce doc. Ing. Jaromíra Štůska, CSc., a použil jen pramenů citovaných v příloženém seznamu použité literatury. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2019

Petr Banko

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za pomoc při zpracování této diplomové práce. Především za jeho cenné rady a odborné vedení. Dále bych rád poděkoval svému okolí, které bylo vždy při mně.

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá projektovým řízením a řízením změny. V teoretické části práce jsou rozebírány pojmy jako: změna, řízení změny, druhy změn a zároveň i důvody změny. Dále se zde objasňuje proč je dobré takové změny zavést a jaké modely slouží k samotné implementaci. Rovněž se věnuje etapám vývoje strategického myšlení v různých obdobích a zkoumá i rizika projektu a druhy rizik, které se mohou při implementaci změny objevit.

V praktické části práce se naopak věnuje přerodu dvou společností, z kterých se díky vhodnému způsobu zavádění změn podařilo vytvořit z jedné společnosti, která ztrácela svůj význam, společnost novou, která se momentálně nachází ve fázi růstu. V práci je porovnán Lewinův model a 8. kroků řízení změny podle Kottera s uskutečněnými událostmi ve společnostech. Dále je provedena SWOT analýza nově vzniklé společnosti.

Klíčová slova: Projekt, projektový management, změna, řízení změny, rizika, řízení rizik.

Summary

The diploma thesis deals with project management and change management. Terms like change, change management, categories of change and reasons for a change are discussed in the theoretical part. Reasons for change implementation and models used for such implementation are explained here later. Phases of strategic thinking development in different time periods are also described here. Project risks which are likely to appear during change implementation and their types are studied as well. Practical part of the thesis describes transformation of two companies. One of them, which was losing its value, was successfully transformed into a growing company thanks to suitable implementation of changes. Lewin's model and 8 steps of change management by Kotter are compared with the implemented changes in the companies. SWOT analysis of the new company is performed.

Keywords: Project, project management, change, change management, risks, risk management

OBSAH

SOUHRN	6
SUMMARY	7
1. ÚVOD.....	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
3.1. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A JEHO UŽITÍ	12
3.1.1. Projekt.....	14
3.2. ZMĚNA.....	15
3.2.1. Druhy změn.....	15
3.2.2. Hlavní faktory změn.....	17
3.2.3. Řízení změn.....	17
3.2.4. Důvody změny.....	20
3.2.5. Modely změny.....	22
3.3. LEWINŮV MODEL.....	23
3.4. OSM KROKŮ ŘÍZENÍ ZMĚNY PODLE KOTTERA	24
3.4.1. Budování pocitu naléhavosti.....	24
3.4.2. Sestavte vůdčí tým.....	25
3.4.3. Formulujte správnou vizi.....	26
3.4.4. Šiřte vizi změny a získávejte její stoupence.....	27
3.4.5. Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je.....	28
3.4.6. Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům.....	29
3.4.7. Nepolevujte.....	29
3.4.8. Upevněte dosažené změny.....	29
3.5. VÝVOJ STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ.....	30
3.5.1. Etapa plánování (1945-1960).....	30
3.5.2. Etapa dlouhodobého plánování (1960-1973).....	30
3.5.3. Etapa strategického plánování (1973-1980).....	31
3.5.4. Etapa strategického řízení I. (1980-1995).....	31
3.5.5. Etapa „nového“ strategického řízení II. (1995-?).....	33
3.6. SWOT ANALÝZA	34
3.7. PROCES ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU.....	36
3.7.1. Rizika projektu.....	36
3.7.2. Druhy rizik.....	37
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4.1. ÚVOD DO SPOLEČNOSTI X A Y.....	39
4.2. SPOLEČNOST X.....	39
4.2.1. Obecný postup řešení zakázky společnosti X.....	40
4.2.2. Výhody a nevýhody plynoucí z poradenského procesu X.....	41
Mezi výhody poradenské organizace se řadí:.....	41
4.3. ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI X.....	41
4.4. CHARAKTERISTIKA PROJEKTU „Y“.....	42
4.5. VIZE PROJEKTU.....	43
4.5.1. Demografický vývoj dosaženého vzdělání obyvatel ČR.....	43
4.5.2. Potřeby ekonomiky ČR.....	44

4.5.3. Rozpočtová omezení VŠ v ČR	44
4.5.4. Důsledky aktuálního vývoje	45
4.6. ŘEŠENÍ EKONOMICKO-SPOLEČENSKÉHO PROBLÉMU	46
4.6.1. Analýza portfolia.....	46
4.7. KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU.....	47
4.8. TRH & ZÁKAZNÍK	47
4.8.1. Trh.....	47
4.8.2. ZÁKAZNÍK	49
4.9. MÍSTO & KONKURENCE	49
4.9.1. Místo.....	50
4.9.2. Konkurence	50
4.9.3. Konkurenční výhoda.....	51
4.9.4. Cenová politika	51
4.10. MARKETING	52
4.10.1. Vstup na trh	52
4.10.2. Marketingový plán.....	52
4.11. BUSINESS MODEL	53
4.11.1. Pracovní kapitál	53
4.11.2. Prognózy prodejů.....	54
4.12. FINANČNÍ PLÁN	54
4.12.1. POČÁTEČNÍ KAPITÁL.....	54
4.13. ČASOVÝ PLÁN	55
4.14. SWOT ANALÝZA	56
5. ZÁVĚR.....	57
6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58

1. Úvod

„Lidé to, co dělají, mění nikoli proto, že jim poskytneme výsledky analýzy, které změní jejich myšlení, ale spíše proto, že jim ukážeme pravdu, jež promění jejich citění.“ (John P. Kotter, 2003) Srdce změny (Řízení změny str.34)

Změna je součástí našeho každodenního života. Pokud se na chvíli zastavíme, zjistíme, že se kolem nás neustále něco mění. Jsou změny, které nás nechávají poněkud chladnými a nikterak nás nevykolejují z našich běžných standardů. Ovšem rovněž existují změny, které zasahují naše srdce, mění naše chování, ukazují nám jiný způsob myšlení, utváří nám vnímání situací a především ovlivňují náš život.

Citát pana Kottera jsem si vybral do úvodu záměrně, protože právě taková věta, která je uvedena výše, dokáže dle mého názoru zasáhnout srdce a přinutit mozek přemýšlet jiným způsobem a změnit pohled na různé situace.

Změny v organizacích bývají často doprovázeny mnohdy nepochopením, nejistotou, neochotou a vyžadují šikovnost a umění manažera, který dokáže své změny v organizaci či ve společnosti obhájit a hlavně nadchnout lidi kolem sebe a tím způsobit zájem o takovou změnu.

Druhů změn je celá řada. Před rozhodnutím o změně by měl řídicí článek znát dokonale projektové řízení, mít zanalyzované jednotlivé fáze a připravit proces změny co nejhladším způsobem. Zároveň je žádoucí připravit na změnu zaměstnance a vysvětlit upřímným způsobem, proč je taková změna potřebná a důležitá pro růst organizace.

Společnosti by se v dnešním dravém tržním prostředí měly umět měnit, ať už se změna týká organizační struktury, změny fungování společnosti či změny kultury společnosti, protože ta společnost, která toto umění ovládá zvyšuje svoji šanci na přežití a dokáže pružně reagovat na měnící se vnímání lidí a zasáhnout tak větší množství zákazníků.

Téma diplomové práce „Řízení změny“ jsem si zvolil, protože mne uvedená problematika inspiruje a je pro mne velmi využitelná v praxi.

1. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza řízení změn v reálných společnostech z hlediska procesního řízení změny. Porovnání jednotlivých modelů řízení změny a následná aplikace těchto modelů na reálnou skutečnost.

Dílčím cílem této práce je vytvoření pevných základů a tím je teoretická část, ve které je zpracována literární rešerše o kterou se opírá vlastní zpracování praktické části práce. Tato rešerše je zpracována pomocí poznatků, které byly získány především studiem odborné literatury a za pomoci osobního zájmu o danou problematiku.

Pro naplnění cílů byly využity následující postupy:

- Rozhovory s majiteli společností a zainteresovanými osobami v projektu „Y“
- Charakteristika společností
- Porovnání Lewinova modelu se skutečností
- Porovnání 8. kroků Kottera pro řízení změny se skutečností
- Zpracování SWOT analýzy
- Zhodnocení úspěšnosti transformační změny

3. Literární rešerše

3.1. Projektové řízení a jeho užití

V poslední době zaznamenalo podnikatelské prostředí značnou změnu v dynamice svého rozvoje. Ať už to bylo způsobeno tlakem mezinárodního tržního prostředí a novým hospodářsko-politickým uskupením nebo nutností zareagovat na silnější a vyspělejší taktiky či na nové potřeby trhu. Znamé řídicí struktury, které v odvětvích fungovaly po celá desetiletí, vykazovaly známky nedostatečnosti a byly postupně nahrazovány různými procesními modely a projektovým řízením. Ve většině hospodářských oblastech dále převažují tradiční formy řízení, dnes ovšem v kombinaci s projektovým managementem.

Projektové řízení se používá v různých formách v celé škále podniků. Pro společnosti, které jsou projektově řízeny je typické, že jejich řízení probíhá formou procesů s omezenou dobou trvání a s dočasně přidělenými zdroji.

Existují dva hlavní typy společností:

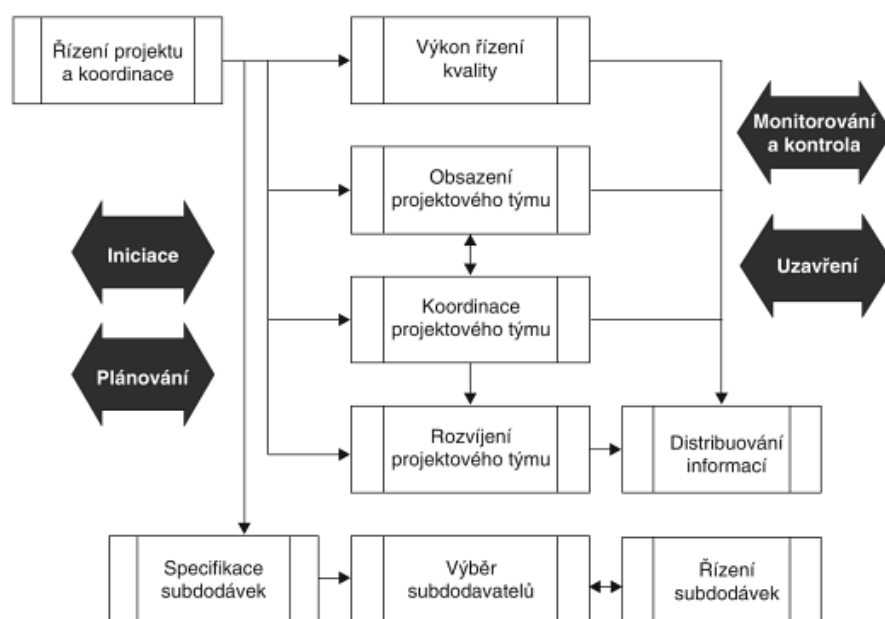
- generující svoje výkony formou projektu
- aplikující projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací

Obrázek 1 – Porovnání tradičního liniového řízení a projektového řízení

Liniové řízení	Projektové řízení
<ul style="list-style-type: none"> - zajištění zdrojů - Předvídatelnost - Uniformita - hospodaření s majetkem - kontrola v absolutních měřítcích přijatelnosti výsledku - kvalita řízena na základě inspekce výstupu - stabilní počet pracovníků - hlášení mimo podnikatelská uskupení - úspěšnost měřena absolutním výkonem podle absolutních ukazatelů 	<ul style="list-style-type: none"> - užití zdrojů - řízení v nejistotě - unikátnost - kontrola čerpání nákladů - kontrola skutečného postupu vůči plánu - řízení kvality prostřednictvím plánu a preventivních opatření - proměnný počet pracovníků - interní hlášení - úspěšnost hodnocena podle míry naplnění stanovených cílů

Zdroj: Svozilová A., 2006

Obrázek 2 - Diagram procesu Řízení projektu a koordinace



Zdroj: Svozilová 2011

3.1.1. Projekt

„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním. Stejně jako původní předpoklad objemu vstupu nemusí odpovídat získanému výstupu“. (Svozilová A., 2006)

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Definice projektu se může v konkrétních formulacích lišit od různých předních teoretiků. Uvedu alespoň dvě základní. První pochází od profesora Kerznera a druhá vychází z pramenů PMI.

1. Projekt je souhrn aktivit a úkolů, který má:
 - určený cíl, který má být realizací splněn
 - stanoveno datum počátku a konce uskutečnění
 - určen rozpočet pro čerpání zdrojů, které jsou potřebné k realizaci samotné
2. Projekt

- podle pramenů PMI je definován jako vynaložené úsilí na vytvoření ojedinělého produktu, služby nebo určitého výsledku

3.2. Změna

Charakterizovat změnu lze mnoha způsoby. Jednoduše se dá chápat změna jako odklon od stávajícího stavu, přijetí jiných vlastností, přeměna nebo úprava. Cílem takové změny je udržení efektivní, konkurenceschopné a životaschopné firmy či jiné organizace. Dosáhnout takového cíle znamená nepřetržitě analyzovat a reagovat na změny externích a interních faktorů. (Kubíčková L., Rais K., 2012)

3.2.1. Druhy změn

Přehlednou charakteristiku změn uvádí ve své knize M. Čákr a popisuje ji výstižnými metaforami.

Drobná – operativní změna vychází z mechanické metafory údržby a opravy. Tímto druhem malých a postupných změn – transakcí reagují manažeři na každodenní problémy a zajišťují relativně hladké fungování organizačního systému. Manažer vystupuje v roli tzv. transakčního vůdce.

Rozvojová změna staví na existujících základech a vylepšuje existující stav, např. se zvyšuje výroba, zkracují se prostoje atd. Změna je popisována v pozitivních pojmech: růst, zlepšení, zkvalitnění apod. Její cíle jsou předem dohodnuty a výsledky předem známy. Manažeři řídící tuto změnu vystupují spíše jako rádci, trenéři. Jejich úkolem je “postavit organizaci na pevnější základy”, “rozvíjet (existující) přednosti”, “mobilizovat (existující) rezervy”, “stimulovat další růst”, něco “pěstovat” (co už je zaseto) atd. Konkrétními projevy takto pojímané změny může být např. program zvýšení výkonnosti prostřednictvím týmové práce, nebo jiný dílčí program organizačního rozvoje (např. program spojený s hledáním optimální velikosti podniku tzv. rightsizing).

Přechodová změna znamená přechod od jednoho stavu nebo fáze rozvoje k jinému. Organizace se tedy posouvá z jednoho známého stavu do jiného, rovněž relativně známého stavu, resp. stavu jehož kritické parametry jsou pod kontrolou. Změna je popisována výrazy jako: “vydat se po nové cestě”, “jít nejlepší cestou”, “trajektorie přechodu”, “opustit staré pořádky” atd. Manažeri řídící tuto změnu jsou viděni jako vůdci, průvodci a někdy i jako “předvoj”. Jejich úkolem je zajistit, aby všichni šli “správným směrem a tempem”, pečovat o to, že “všichni jsou na palubě” a hlídat odchylky od nastoupeného kurzu. Přechodová změna má charakter rozvojové změny zahrnující celý organizační systém. Jejím konkrétním příkladem může být realizace systému totálního řízení jakosti tzv. Total Quality Management (TQM), nebo aplikace procesně orientovaného nástroje Just-In-Time (JIT) určeného k úplné reorganizaci úkonů s cílem vyloučení aktivit nepřidávajících hodnotu a jejich sladění s poptávkou, ať již interní či externí atd.

Transformační změna znamená zásadní přerod, přeměnu z jednoho typu existence na zcela jiný. Tato reinkarnace, kdy se organizace stane “něčím jiným”, je pochopitelně mnohem radikálnější a zásadnější než rozvoj, při němž jde především jen o zlepšení, vylepšení toho, co už tu je, ale co se neodděluje od svých “základů”, “kořenů”, “podstaty svého bytí”. Při transformační změně se rozcházíme s minulostí někdy v dobrém, někdy ve zlém, někdy s nostalgií nebo s ulehčením, ale rozcházíme, přestřihujeme pupeční šňůru, odpoutáme se a jdeme do neznáma. Změna je popisována výrazy jako: “prohlédnutí”, “osvícení”, “očistění”, “návrat k pravým či nejzákladnějším hodnotám”. Organizace procházející takovou změnou může svůj stav charakterizovat jako “procitnutí”, “opuštění ulity či klece”, “odhození balastu”, ne-li “znovuzrození” a “vzkříšení ducha zakladatelů”. Organizátoři změn se “rozcházejí s minulostí” a věci se “dělají nově či znovu rodí”. Realizace takové změny vyžaduje obvykle silnou a charismatickou osobnost tzv. transformačního vůdce. Konkrétním příkladem takové změny může být např. privatizace státního sektoru, transformace hospodářství na tržní ekonomiku, nebo realizace konkrétního programu Reengineeringu v libovolné organizaci.

V reálném životě organizace se střídají různé druhy změn. Jejich konkrétní podoba a frekvence výskytu záleží na celé řadě faktorů, které ovlivňují chování organizací. (Palán J.F. a kolektiv, 2002)

3.2.2. Hlavní faktory změn

Již od poloviny 20. století můžeme vnímat několik faktorů, které různým způsobem působí na podnikatelské subjekty ve všech částech světa, kde je hospodářská vyspělost. Tento vliv okolností se za poslední půl století neustále zvyšuje a od 80. let minulého století lze pozorovat zásadní změny v síle působení.

Faktory:

- globalizace trhů
- zintenzivnění konkurence
- rychlost změn (faktor času)
- vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací
- změny v odbytu výrobků a služeb
- vliv státu a nadnárodních celků na dynamiku trhu

Pro popis podnikatelského prostředí a změn se začaly v sedmdesátých letech minulého století objevovat pojmy, které jsou převzaté ze zcela odlišných oblastí:

- Diskontinuita
- Turbulence
- Chaos

3.2.3. Řízení změn

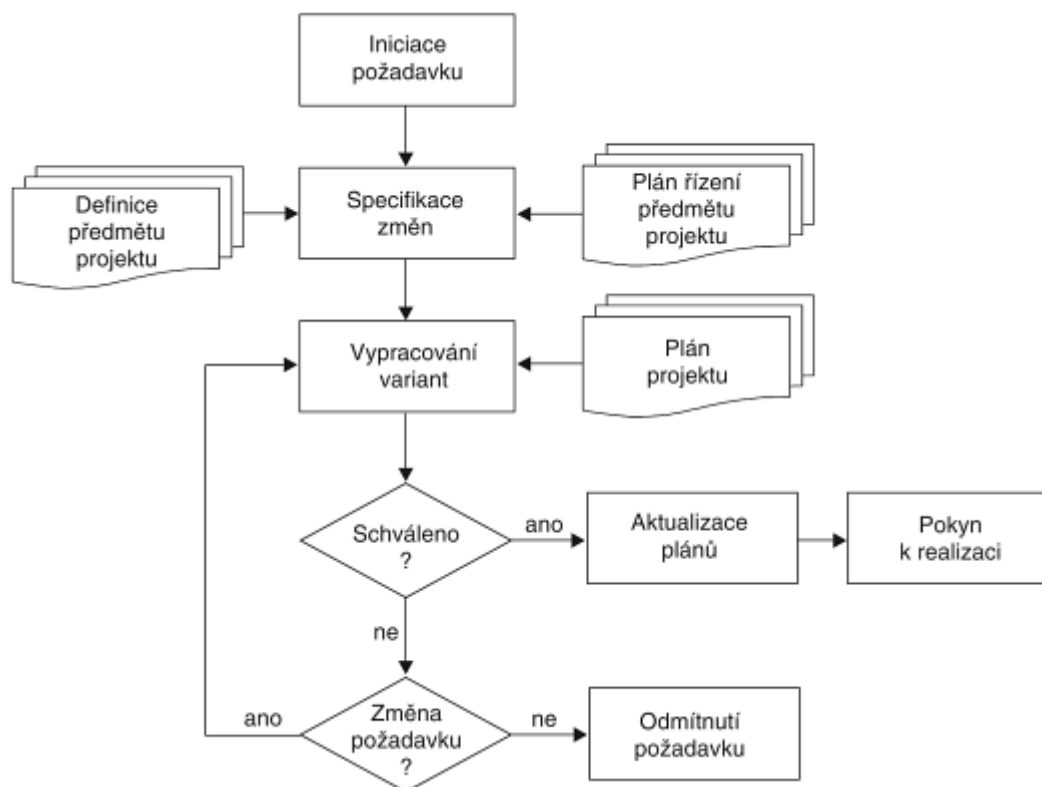
Předmět projektu vymezuje, co je cílem a výstupem projektu. V průběhu realizace projektu postupně přichází řada podnětů pro drobné či větší změny. Existuje několik variant reakcí na existenci změny v prostředí:

- Ignorance – změna není vůbec brána v potaz

- Rozpoznání – změna začíná být rozpoznána, případná reakce je intuitivní
- Přizpůsobení – reakce je pasivní a adaptační
- Řízení – změny a reakce na ně jsou pod kontrolou

Úspěch projektového managementu může zaručit pouze kontrola nad procesem řízení požadavků změn. Speciálně u komplikovaných a vysokorizikových projektů může selhání špatného zavedení změn do již běžícího realizačního procesu způsobit fatální až likvidační důsledky.

Obrázek 3 - Proces řízení změn:



Zdroj: Svozilová 2011

3.2.4. Důvody změny

Pan Toman (2005) ve své knize uvádí: „Změny ve vědomí lidí se týkají především vytvoření nové atmosféry, povzbuzující k vyššímu zapojení a vyšším výkonům. Jestliže bylo ve stabilně fungujícím podniku minulosti získání podpory zaměstnanců možné, v měnící se organizaci je to nutné. Chceme-li změnit přístupy, musíme hledat i nové motivační nástroje, zejména v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků. Exaktní systém, o kterém se domníváme, že je maximálně objektivní, se pro svoji těžkopádnost a zaměření na průměr stává brzdou rozvoje schopností a dovedností. Přichází čas i zde zásadně změnit přístup a začne se zcela vážně zabývat hodnocením subjektivním.“

Důvody pro změnu:

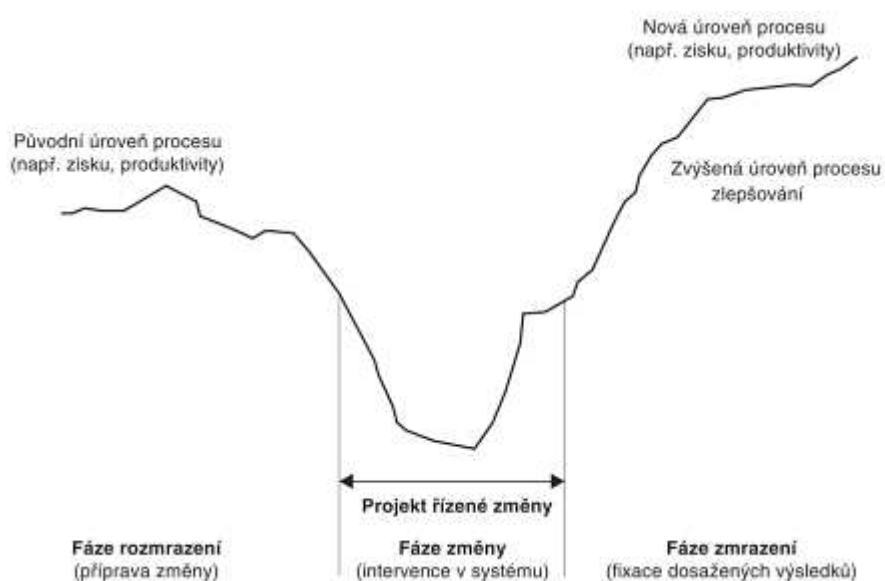
- ❖ Odliv zákazníků
- ❖ Problémy se získáním nových zákazníků
- ❖ Růst nákladů
- ❖ Problémy s odbytem
- ❖ Zaostávání za konkurencí
- ❖ Prodlužování nebo stagnace časových limitů
- ❖ Všeobecná stagnace
- ❖ Ztráta loajality zaměstnanců
- ❖ Nedostatek peněz

Potřeba změn se obvykle neobjevuje ze dne na den. Ke změně nás obvykle donutí skupina výše uvedených varovných signálů, které nám naznačují, že něco v naší organizaci není v pořádku a je potřeba reagovat. Do změn se většinou nikomu nechce. Zároveň platí, že čím je společnost či organizace větší tím je následná implementace změn těžší. (Toman, 2005)

3.2.5. Modely změny

Změna ve společnosti může znamenat pouze příležitost, ale velmi často to bývá i hrozba případně ztráta. Nejvíce ze všeho nás při změně budou zajímat ty, které dokážeme naplánovat a uřídit, ovšem pro vybudování úspěšné firmy je potřeba umět pružně reagovat i na změny, které jsou způsobeny neočekávanou událostí (havárie, teroristický útok, přírodní katastrofa apod.)

Obrázek 4 - Jednotlivé fáze procesu změny



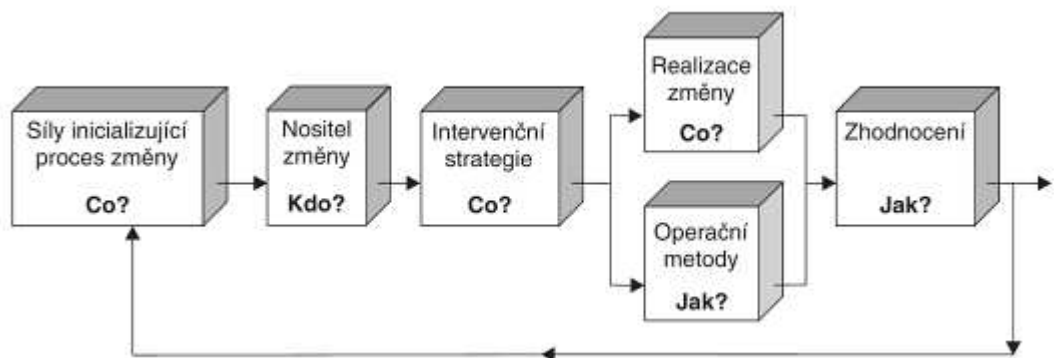
Zdroj: Smejkal, Rais 2010

3.3. Lewinův model

Tento klasický model je vyučován téměř na všech manažerských školách. Před zahájením řízení změny bychom si měli dle Lewina odpovědět na následující otázky:

- Jaký je vliv faktorů, které iniciují změny? Jak jsou intenzivní? Co způsobí?
- Jak vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?
- Kdo tento stav bude podporovat? Kdo jej bude bojkotovat?
- Kde bude provedená takzvaná intervence/zásah?
- Jak tuto intervenci provedeme?
- Jak celý proces dopadl?

Obrázek 5 - Lewinův model řízené změny



Zdroj: Smejkal, Rais 2010

3.4. Osm kroků řízení změny podle Kottera

Profesor John P. Kotter je autorem několika významných děl, z kterých jsem pro napsání této kapitoly čerpal. Konkrétně se jedná o knihy Srdce změny a Vedení procesu změny. Všechny tyto tituly mají jedno společné, a to pojednání o osmi krocích, které vedou k žádoucím a úspěšným výsledům v procesu organizační změny. (Kotter International, 2012)

Autor John P. Kotter se ve svých knihách zabývá úspěšnou realizací projektu změny, především ale vytvářením správných podmínek před vlastní aplikací a vytvářením podmínek k úspěšnému přijetí a stabilizaci změny. Takové programy, které jsou efektivní, při svém zaměření na aplikaci změn, mají podle Kottera osm společných kroků. Prvním krokem je *posílit pocit naléhavosti změn*, druhý *sestavení vůdčího týmu a formulace správné vize*. Po druhém kroku následuje *šíření a získávání stoupenců*. Ve čtvrtém kroku se *uvolňuje a podporuje prostor pro jednání*, která mají za úkol *vytváření příležitostí k rychlým úspěchům*. Po správné aplikaci změn je třeba *nepolevovat a upevnit dosažené změny*. Jednotlivé kroky jsou podrobněji popsány v následující podkapitole.

3.4.1. Budování pocitu naléhavosti

Chce – li být kdokoliv z nás úspěšným v řízení a prosazování důležitých změn, neměl by první krok podceňovat. Naopak by měl šířit naléhavost v prosazení zásadní změny mezi významnými lidmi. Z psychologického hlediska víme, že lidé mají rádi a potřebují pocit bezpečí a teplých úkrytů, pokud se ovšem podaří navodit v lidech pocit naléhavosti, vyhání je to ze svých úkrytů a připravuje je to k akci.

Schéma úspěšného procesu změny:



Lidé si často navozují pocit sebeklamání, díky jejich vlastní lenosti přesvědčí sami sebe, že je vše v pořádku a není potřeba nic měnit. Pokud jim ukážeme jen výsledky analýz a různé prezentace o problémech, nechá je to ve většině případů chladnými. Díky tomuto poznání je potřeba jim ukázat přesvědčivé situace, které jim umožní živě si představit problémy, které mohou nastat a odbourat tak jejich lenost a pocit uvolnění a sebeklamání. Prezentovat jim zkušenosti jiných lidí podnítl jejich emoce a vyvolá reakci.

Vedoucí pracovníci, kteří jsou si vědomi důležitosti vytváření pocitu naléhavosti, jsou potom schopni určit, v jakém stavu se společnost nachází (Kotter International, 2012):

- **Uspokojení** – stav, kdy si lidé nejsou schopni uvědomit, že je potřeba začít něco měnit a říkají, že je vše v pořádku. Pocit uspokojení může nastat u společnosti, která je úspěšná na trhu nebo se nachází v krizové situaci.
- **Falešné naléhavosti** – pramení ze zaneprázdněnosti. Při svém vysokém pracovním tempu jejich práce nepřináší úspěch v plnění jejich hlavního cíle. Tato falešná naléhavost vede k neproduktivní práci.
- **Opravdové naléhavosti** – pracovníci jsou pozorně soustředění, aby každý den udělali významný pokrok. Pocit naléhavosti je poháněn vírou, že všude jinde je spousta příležitostí a rizik. Tento stav vzbuzuje v lidech odhodlání konat a vyhrávat.

Za řadu let společnosti našly vyzkoušené způsoby jak vytvořit v lidech opravdový pocit naléhavosti. Nejčastějším způsoby firem jsou tyto:

- **Jisté selhání** – Neúspěšné změny málokdy vznikají tím, že, by proces změny byl špatně popsán, nebo by chyběly dostatečná fakta, která by proces podpořila. Většinou tento problém vzniká tím, že teoretická hlediska zasáhnou jen lidské myšlenky nikoliv srdce.
- **Jistý úspěch** – Úspěšní a zkušení leaderi se snaží zasáhnout právě srdce. Mají zájem dozvědět se o nejhlubších hodnotách svých pracovníků a snaží se je propojit s hodnotami firmy. Svě zaměstnance zapojují do procesu změny, především jejich smysly a drahocenné zkušenosti. Podávají lidem jednoduché informace, které v nich probouzejí představivost a touhu po změně.

3.4.2. Sestavte vůdčí tým

Pokud bude první krok úspěšný a povede se navodit silný pocit naléhavosti a nutnosti změn, zaměstnanci se ve většině případů budou o změny sami od sebe zajímat a budou chtít být zapojeni do procesu.

Sebevíc úspěšný a zkušený leader nezvládne sám vytvářet správnou představu, *podávat informace ostatním zaměstnancům, předvídat a eliminovat všechny překážky, dosahovat krátkodobých vítězství a stát ve vedení a řízení desítek projektů a uplatňovat do organizační kultury nové přístupy*. Z těchto důvodů je zřejmé, že jeden člověk není schopen sám při 24 hodinách denně zvládnout tolik úkolů, aby proces změny proběhl bez obtíží. Musí se tedy vytvořit tým lidí, který bude mít na starosti řízení změny. Tento tým musí

být složen z lidí, kteří mají obrovskou důvěru a sdílí společné cíle. (Kotter International, 2012)

Jiný autor (Smith D., 2004) ve své knize popisuje, že je zapotřebí vytvořit minimálně dva týmy, při nejlepším tři. První tým musí mít takovou moc, aby dokázal vést a sponzorovat změnu, je to tzv. řídicí tým. Druhý tým musí mít dostatek zdrojů pro plánování a implementaci změny, takový tým nazývá implementační nebo projektový. V nejlepším případě by měli být doplněny ještě třetím týmem. Jeho úloha má být podporující, pomáhat s efektivní komunikací a procesními úkoly.

Charakteristika a vlastnosti řídicího týmu:

- Silná pozice moci
- Široké znalosti
- Vysoká důvěryhodnost
- Silné vůdcovství
- Schopnost uvést dát změnám život

Projektový tým:

- Relevantní technické a odborné znalosti
- Vysokou osobní důvěryhodnost
- Silné vůdcovské schopnosti
- Schopnost vést změnu a komunikační schopnosti
- Nadšení a energii

Podpůrný tým:

- Potřebné dovednosti z oblasti řízení organizace a change managementu
- Dovednosti z oblasti řízení lidských zdrojů
- Důvěryhodnost
- Energie

3.4.3. Formulujte správnou vizi

Třetí krok se zabývá vytvořením plánů a strategií, které jsou důležité pro následné fáze. Dobře promyšlená a naplánovaná představa, sloužím ke třem hlavním cílům. Správná vize zjednodušuje tisíce propracovaných rozhodnutí. Druhým cílem je motivace lidí a

stimulace lidí k akci. Třetím cílem je rychle a efektivně koordinovat činnosti různých lidí. Jasná, jednoduše a detailně propracovaná představa je účinnější, než jakékoliv nařízení managementu.

Správná představa má podle Kottera šest základních hesel:

Představitelná – podává přesný obrázek o tom, jak bude vypadat organizace

Žádoucí – společníky, které mají svůj podíl v organizaci, vyzývá k dlouhodobému zájmu

Proveditelná – představuje reálné cíle a cíle, kterých se dá dosáhnout

Zaměřená – je zpracovaná jednoduše a jasně, pro snadnější rozhodování

Flexibilní – umožňuje osobní iniciativu a možné reakce podle měnících se podmínek

Sdělitelná – informace se dají snáze komunikovat a jednoduše vysvětlit

3.4.4. Šířte vizi změny a získávejte její stoupence

Klíčem k úspěchu je komunikace mezi odděleními organizace. Řídící ani projektový tým by si neměl nechávat informace pro sebe. Měl by je co nejasněji postupovat ostatním pracovníkům. Nejlépe pak způsobem, který je rychlý a snadný. Cílem je, aby zaměstnanci projektu porozuměli, našli si k němu kladný vztah a začali ho podporovat. Pokud by nastalo selhání v šíření plánu, znamenalo by to, že předchozí krok nebyl úspěšně proveden. V některých případech může být plán zaměstnancům předán srozumitelně a pochopitelně, ovšem pro jasnou představu není dostačující. Pak by týmy měli zvolit metodu, kdy ostatním pracovníkům podají informace prostřednictvím krátkých pravidelných sezení, kde by prezentovali společnosti s již úspěšně zavedenými změnami. (Kotter, 2003)

Na pravidelná sezení je třeba mít připravené možné otázky a odpovědi, na které se mohou posluchači zeptat. Podle autora Smithe (2004) jsou nejčastějšími otázkami:

1. Co znamená tato změna pro mě?
2. Změna bude trvalá?
3. Jaký vliv bude mít změna na moji pozici?
4. Co budu muset dělat jinak při své každodenní práci?
5. Jak nejlépe to činit?
6. Kdo změnu uskuteční?

7. Co se stane, když to neudělám?

Autor se také zmiňuje o způsobech, jak se nejlépe vcítit do posluchačů, kterým projekt prezentujeme. Můžeme posluchače rozdělit do tří skupin:

1. **Oběti** – tito zaměstnanci jsou negativně a přímo ovlivněni změnou
2. **Přeživší** – zaměstnanců se tato změna dotkne velmi málo, vůbec nebo na ně bude mít pozitivní vliv
3. **Přihlízející** – těchto zaměstnanců se změna přímo netýká, ovšem jim nebrání v šíření spekulací, jakožto pozorovatelů

Komunikace by měla být volena ke každé skupině jiná. Se zaměstnanci, kterých se proces nejvíce dotýká, by se měly týmy scházet častěji a na změnu je postupně připravovat. Nejlepší způsob je scházet se „jeden na jednoho“. V té chvíli je důležité klást důraz na upřímnost, jasné vysvětlení důvodů, proč je taková změna potřeba, jak a proč to ovlivní jejich pozici. V neposlední řadě jim nabídnout časový a bezpečný prostor pro vyjádření a kladení otázek. Týmy by se měly vyvarovat nesouladu mezi slovy a činy. Pokud týmy začnou říkat jednou a potom dělat něco jiného, znamenalo by to ztrátu důvěryhodnosti a zažehnutí ohně napříč celou organizací.

3.4.5. Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je

Pokud se podaří napříč organizací dostatečně rozšířit vizi, hraje hlavní roli odstraňování bariér a umožňování lidem, aby ze sebe vydali ten nejlepší výkon. Vnitřní struktury společnosti ovšem bývají velmi často v rozporu s vizí. Příkladem může být společnost, která se neustále snaží své náklady optimalizovat na nejmenší možnou míru. Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní neustále iniciují nákladné postupy a programy, které brání naší vizi.

Mimo vnitřní problematickou strukturu může činit problém i neefektivně fungující vedoucí. Tito manažeři mívají své zaseté postupy a velice neradi přechází na nový způsob řízení, nedělají to, co změna vyžaduje a tím zásadně ovlivňují i své podřízené. V tomto případě není ke změně vůle a nejlépe pomůže řešit uvedenou situaci upřímným dialogem, kde musíme takovému odpovědnému vedoucímu vysvětlit všechna „pro“ změny, tak aby to dokázal aplikovat na svůj způsob myšlení.

3.4.6. Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům

Pro vedoucí pracovníky, kteří mají pod svými křídly řízení a vedení dlouhodobých procesů změny, jsou nezbytná rychlá vítězství a úspěchy. Tyto úspěchy jsou velmi důležitou motivací pro všechny zúčastněné zaměstnance. Rychle dosažená vítězství mají čtyři významné funkce. (Kotter, 2003)

- Vůdcům projektu změny poskytují pozitivní zpětnou vazbu, která potvrzuje jejich správné vize a strategie
- Představuje určitou formu pochvaly, pro ty, kteří se podílí na dosažení plánů
- Dosud nezúčastněné, dosažené úspěchy, lákají k připojení do procesu a posílení důvěry ve změny
- Oslabují negativní postavení zaměstnanců, kteří o projektu pochybovali

Rychlá vítězství jsou úspěšná, pokud jsou viditelná, jednoznačná a jasně spojená se snahou o změnu. Taková vítězství bývají výsledkem dlouhodobého plánování a značného úsilí.

3.4.7. Nepolevujte

Velkou nástrahou v tomto kroku je, že pocit naléhavosti upadá. Předchozí úspěchy, které jsem popsal v předchozím kroku, mohou mít za následek, že zaměstnanci získají pocit sebeuspokojení a falešný pocit ukončení projektu. Krok, který je nazvaný nepolevujte, je klíčový pro úspěšné trvání změn a pro její úplné začlenění do společnosti.

Pokud by byly všechny předchozí kroky provedeny skvěle a tento krok zanedbán, společnost by to uvedlo do nebezpečné situace. Ti, kteří s projektem nesouhlasili a do této chvíle vyčkávali, by se utvrdili v tom, že společnost není schopná dotáhnout své vize do konce a vše by se vrátilo do starých kolejí. (Kotter, 2003)

3.4.8. Upevněte dosažené změny

Nové postupy, systémy v rámci provedené změny musí být hluboce zakořeněné do organizační kultury, aby jejich provedení bylo trvalé. Společenská změna je naplánovaná jako poslední fáze. Veškeré úspěchy, kterých speciálně vytvořené týmy dosáhli je nutné jasně a viditelně sdělit. Změny, kterých bylo dosaženo, je nutné ukázat v tom nejlepším světle. Ostatním pracovníkům dokázat, že nové je lepší než staré. Vlivem rozsáhlých změn může

společnost přijít o některé své zaměstnance a nahradit je novými, jejichž hodnoty odpovídají novým firemním hodnotám. (Kotter International, 2012)

3.5. Vývoj strategického myšlení

Strategický přístup k podnikání lze zachytit v období počátků řemeslné výroby a obchodu. Starověký i středověký výrobce se snažil, aby se mu povedlo prodat více výrobků než jeho konkurující výrobce a za příznivější cenu. Vývoj působení faktorů na podnikatelské subjekty v období od konce druhé světové války až do současnosti uvádí přehled etap. Tento přehled etap ukazuje, jak se ve vyspělých zemích tento přístup měnil. Postup k další etapě byl vždy adekvátní reakcí na změny ve vnějším prostředí a hledáním nejvhodnějších cest, jak na ně zareagovat. Současně se změnami ve strategickém podnikovém myšlení se měnily strategické nástroje a s nimi terminologie používaná pro strategické jednání podniků.

3.5.1. Etapa plánování (1945-1960)

Toto období bylo spojeno s ukončením 2. Světové války a situace ve světě byla značně odlišná. V USA nebyla půda zničena válkou tak jako v Evropě či v Japonsku.

- Tržní prostředí se vyznačovalo nenasyceností
- Cílem byla postupná obnova jednotlivých ekonomik zničených válkou
- Strategické myšlení bylo založeno na plánování finančních toků
- Vznik rozpočetnictví (budgeting) – nástroj pro řízení a zpětnou kontrolu
- Rozvoj výpočetní techniky a kvantitativních metod

3.5.2. Etapa dlouhodobého plánování (1960-1973)

Toto období se vyznačovalo značným hospodářským růstem. Stále více se využívala výpočetní technika k řešení jednotlivých situací. Vývoj byl ovšem přerušen ropnou krizí a následnou energetickou krizí v roce 1973. V této době se objevují myšlenky manažerských teoretiků Alfreda Chandlera, Igora Ansoffa, Kennetha Andrewse a Alfreda Sloana.

- Nasycení poptávky, růst podniků, vznik nových trhů a nových odvětví
- Využití prognostických modelů, modelů růstu, plánovacích modelů, rozkladů podnikových ukazatelů

- Rozvoj systémového přístupu a kybernetiky a jejich používání v podnikové praxi
- Růst zájmu o podnikovou strategii
- Vznik pojmu podnikatelská politika, plánovacích oddělení
- Dlouhodobé plánování bylo podporováno poradenskými společnostmi především Boston Consulting Group (BCG, založeno v roce 1963)
- Harvard Business School učí své frekventanty formulovat silné a slabé stránky a stavět je proti příležitostem a ohrožením
- SWOT – analýza proniká do celého světa

3.5.3. Etapa strategického plánování (1973-1980)

Energetická krize svým dopadem zasáhla celosvětovou ekonomiku a ukázala, že svět se už nebude vyvíjet kontinuálně, ale diskontinuálně a že podniky se nyní budou pohybovat v prostředí, které je turbulentní a chaotické.

- Období je ekonomicky a geopoliticky nestabilní
- Podnikové řízení soustředěno na analýzy budoucích příležitostí a ohrožení
- Zkoumání rizik v podnikatelském prostředí a rozbor vlastních silných a slabých stránek
- Pozornost věnována krizovému řízení
- Rozvoj procesu strategického plánování (porofoliové analýzy)
- Rozvoj analytických metod

3.5.4. Etapa strategického řízení I. (1980-1995)

Zrychlení procesu globalizace a převaha nabídky nad poptávkou. Právě osmdesátá léta jsou datována jako vznik globalizace. Podniky na tuto situaci reagují zvýšením inovačních schopností, jejichž hlavním zdrojem jsou lidé.

- Nové pojmy: reengineering, konkurenční výhoda, klíčové kompetence
- Japonské systémy zavádějí kroužky jakosti, štíhlá a hybná výroba, kanban, kaizen, just in time
- Prouhlobení procesu koncentrace a internacionalizace podniků (aliance, joint venture, holding)
- Vznik řízení času (time management)
- Rozvoj výpočetní informační technologie, vznik manažerských informačních systémů
- Pozornost zaměřena na hledání cest k dosažení konkurenční výhody podniku
- M. Porter zaznamenal úspěch svým pozičním přístupem k dosažení konkurenční výhody
- Názorová nejednotnost a vznik různých přístupů k podnikové strategii
- Tři různé přístupy:
 - a) Evoluční – Darwin (přežije ten druh, který je schopen dosáhnout změny)
 - b) Procesní (uznával stejný vliv vnějšího prostředí na podniky jako evoluční ovšem strategii chápal jako kompromis mezi zájmy zainteresovaných skupin)
 - c) Systémový (reagoval na rostoucí globalizaci a z ní vyplývající sociální, ekonomické, politické, geografické, kulturní a náboženské vlivy na podnikovou strategii)

3.5.5. Etapa „nového“ strategického řízení II. (1995-?)

Typickým znakem je zvyšování míry konkurence. Objevují se zde nové názvy pro konkurenci jako například – hyper, meta apod.)Dále se zvyšují pozice na některých trzích a zároveň se vyklízí trhy, kde se nepovede dosáhnout přední pozice. V globálním prostředí si konkurují velcí soupeři.

- Zvyšující se tlak na neustálé inovace (Kieran: Inovuj, nebo nepřežiješ!)
- Změny se dějí dle požadavků zákazníků,(Whiteley : Podnik řízený zákazníkem)
- Strategie modrého oceánu, zásada 4 + 2, bezhiearchické struktury
- Cílem podniků je dosažení silné tržní pozice (přední postavení na určitém trhu)
- Schopnost rychlé reakce na změny
- Využití kreativity a originality
- Rozvoj teorie her a zároveň znalostního přístupu k dosahování konkurenční výhody
- Změna strategického myšlení z industriálního na znalostní (Zuzák, 2011).

3.6. SWOT analýza

Chce – li organizace zjistit svoji schopnost úspěšné adaptace v dnešní době plné změn, může využít známé SWOT analýzy. Může být známa i pod názvem analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Její původní podoba se skládala z analýzy SW a analýzy OT. Při využití je doporučeno začít analýzou OT, analýzou zaměřenou na zjištění příležitostí a hrozeb. Pokud se jedná o příležitosti a hrozby, je myšleno vnější prostředí – makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po detailním provedení analýzy OT, pokračuje analýza SW, která je zaměřena na vnitřní prostředí organizace.

Pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů jsou určeny silné a slabé stránky. Jako hodnotící systém může být zvolena klasifikace hodnotících kritérií, buď podle nástrojů marketingové mixu 4P nebo podle jejich dílčích znaků. V další fázi je jednotlivým kritériím přisouzena váha od 1 do 5, potom následuje vyhodnocení pomocí škály. Nejvíce využívanou škálou je rozmezí -10 až +10. Ve výsledcích 0 znamená, že dané kritérium nepatří mezi slabé ani silné stránky. Tímto způsobem si organizace může dělat přehled o svých slabých a silných stránkách s doplněním příležitostí a hrozeb.

Ačkoliv je SWOT analýza velmi oblíbenou, má i své zápory. Je považována za statickou a velmi subjektivní. V poslední době je stále častěji nahrazována variantou O-T analýzy (analýza strategických scénářů). (Jakubíková, 2008)

Obrázek 6 – SWOT analýza



Zdroj: <http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=03>

3.7. Proces řízení rizik projektu

Podle autorky Svozilové (2011) se v ideálním případě mohou všechna rozhodnutí světa vykonávat s naprostou jistotou, všechny informace jsou dobře dostupné a my se tak můžeme rozhodnout na základě jasných alternativ, které máme okamžitě k dispozici. V našem světě to takto ovšem nechodí – každé rozhodnutí manažera na kterékoli úrovni má většinou nějakou míru nejistoty.

Proces řízení rizik:

- Zmapování všech identifikovaných neurčitostí v projektu, zvážení jejich příčin a vztahů k elementům podléhajícím projektovému managementu
- Identifikace událostí, které mohou spustit neplánované a obtížně řešitelné procesy
- Kvantifikace potencionálních škod
- Stanovení limit ohrožení
- Definice strategie a naplánování opatření, které snižují pravděpodobnost ohrožení
- Aktivizace systému monitorování a kontroly
- Přidělování autorit k monitorování rizikových stavů

3.7.1. Rizika projektu

Ke správnému rozhodnutí můžeme dojít pouze ve chvíli, kdy máme dostatečné množství kvalitních informací, které má vhodně zvolený manažer projektu k dispozici. Obecně se dá říci, že čím více kvalitních informací máme, tím více snižujeme pravděpodobnost nejistoty v rozhodování a tím méně rizik.

Rozhodujeme se za:

- Jistoty (máme dostatek informací, které nás přesvědčují, že požadovaný výsledek nastane)
- Nejistoty (nemáme dostatečné množství informací, abychom si mohli být jisti, jak daná situace dopadne)
- Rizika (nemáme tolik informací, abychom si mohli být jisti výsledkem, ale jsme schopni s dostatečnou důvěrou odhadnout pravděpodobný výsledek)

3.7.2. Druhy rizik

Každé riziko je nutné dobře strukturovat a to můžeme učinit například podle místa vzniku vzhledem k projektu, zdrojů rizika, předvídatelnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku, závažnosti dopadu, stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti.

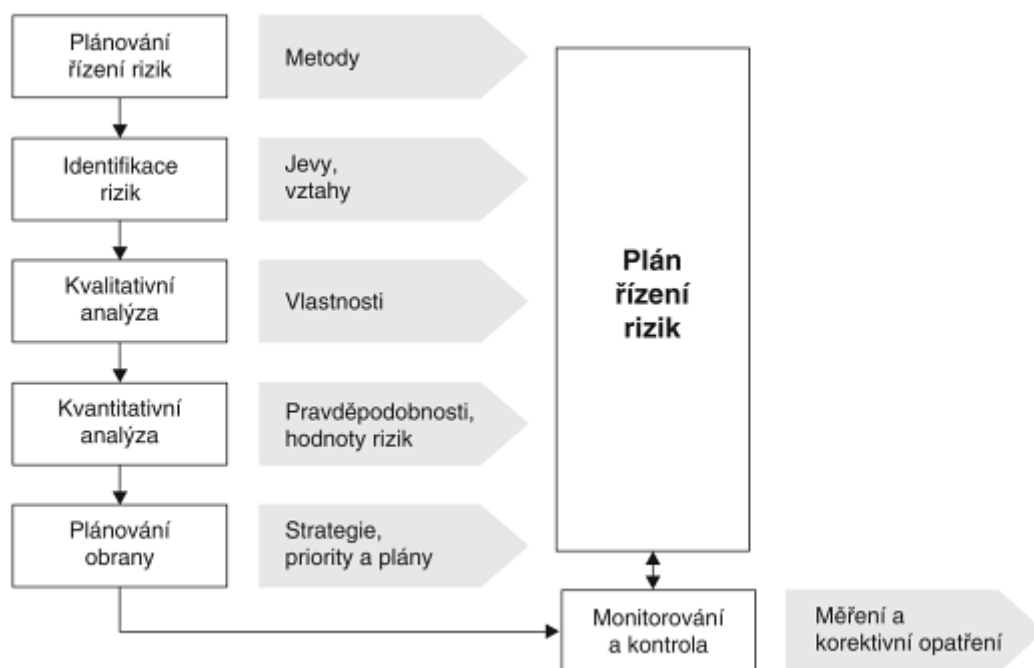
Dle kategorií můžeme rizika dělit:

- Externí nepředvídatelná rizika
- Externí předvídatelná rizika
- Interní rizika netechnického charakteru
- Interní rizika technického charakteru
- Legislativní rizika

Další třídění může být:

- Podnikatelská rizika
- Ostatní projektová rizika

Obrázek 7- Hledání rizikových faktorů projektu



Zdroj: Svozilová 2011

4. Vlastní řešení

4.1. Úvod do společnosti X a Y

K sepsání mé diplomové práce byly vybrány dvě společnosti, které si nepřály být jmenovány. Pro účely této diplomové práce dostávají společnosti pracovní názvy společnost X a společnost Y. Procesní řízení se týká obou společností. Důvod proč jsou zkoumány právě dvě společnosti, je ten, že první společnost X umožnila vznik druhé společnosti Y. Společnost X byla založena za účelem své původně plánované podnikatelské činnosti, ovšem vlivem okolností se její aktivity postupně zaměřovaly jiným směrem. Postupně zanechávala svých původních aktivit, až těchto aktivit zanechala úplně. Procesem řízení změny vznikla samostatná společnost Y. Tato nově vzniklá společnost Y převzala projekt, který měla pod svojí právní legitimitou společnost X a obchodní aktivity společnosti X postupem času zanikly. Tím, že obchodní aktivity společnosti X zanikly, došlo k jejímu prodeji v roce 2015.

4.2. Společnost X

Společnost vznikla v roce 2012 původně dohodou dvou, dnes již bývalých kolegů, kteří se rozhodli společně podnikat na trhu automobilového průmyslu. Mezi hlavní činnosti patřilo poradenství při výběru automobilu. Takové poradenství není v naší zemi dostatečně rozšířené a spousta lidí tuto činnost podceňuje a spíše dává na vlastní úsudek při nákupu automobilu. Velice často lidé argumentují nákupem nových vozů, kde se dá říci, že není co řešit, opak je však pravdou, díky zkušenostem v komunikaci s prodejci atd. je taková poradenská společnost schopna vyjednat mnohdy daleko lepší podmínky při nákupu automobilu a to jak ojetého tak nového, ať už s lepší výbavou vozu za stejnou cenu nebo nižší cenu vozu.

Společnost měla jako svojí hlavní pracovní náplň:

- Poradenství při výběru automobilu
- Fyzická kontrola vozu
- Vyjednání slevy
- Zprostředkování finančních služeb
- Zprostředkování pojišťovnictví

4.2.1. Obecný postup řešení zakázky společnosti X

1. Seznámení se s požadavky klienta a zároveň závazná objednávka služeb
2. Analýza trhu
3. Předložení nabídky
4. Odsouhlasení nabídek a vybrání konkrétních vozů k prohlídce
5. Jednání o ceně a případný nákup vozu
6. Ukončení zakázky a poptávka po následných službách

4.2.2. Výhody a nevýhody plynoucí z poradenského procesu X

Mezi výhody poradenské organizace se řadí:

Výhody

- Možnost neustálého rozšiřování klientů
- Různorodost práce
- Potěšení z dobře odvedené práce
- Zisk z každého nového klienta
- Získání stálých (dlouhodobých) klientů v návaznosti na jiné služby
- Posilování značky společnosti

Nevýhody

- Osobní odpovědnost při nákupu vozu se skrytou vadou
- Rychle se rozšiřující konkurenční prostředí,
- Neplatící klienti, kteří nedokáží ocenit výhody poradenství

Využívání těchto služeb pro klienta přináší níže uvedené výhody a nevýhody:

Výhody

- Získání lepší vyjednávací pozice při nákupu vozu
- Ušetření na nákupní ceně vozu
- Ochrana spotřebitele před nákupem zajíce v pytli
- Nezávislé posouzení vozu
- Následný servis spojený s nákupem vozu

Nevýhody

- Náklady na poradenský proces, které se ovšem vrací v nižší nákupní ceně
- Časová náročnost kvalitního nákupu vozu

4.3. Řízení společnosti X

Během svého působení na trhu zažila společnost X několik otřesů, některé z nich byly lehčí a neotřáslы fungováním společnosti, ovšem některé byly zásadní a zapříčinily vznik nové společnosti Y.

Financování rozjezdu podnikání bylo z velké části financováno úspory obou majitelů. Prvotní investice vyžadovalo samotné založení společnosti. Další investice byly vloženy do spuštění internetových stránek, letákové kampaně, marketingové kampaně, nákupu příslušenství. To sloužilo k realizaci podnikatelské činnosti a dalších provozních věcí, které měly zajišťovat hladké fungování společnosti.

Ovšem po krátké době oběma zainteresovaným docházela finanční hotovost vzhledem k tomu, že společnost negenerovala dostatečný zisk, aby byla schopna uživit oba majitele. Zároveň v této situaci začalo docházet k různým názorovým pohledům na fungování společnosti. Názorová různorodost zapříčinila vyplacení obchodního podílu jednoho z majitelů a odchod tohoto majitele ze společnosti X. V této situaci společnost dále fungovala, ovšem byla narušena organizační struktura společnosti a zároveň si podnikatelská činnost žádala stále stejné náklady, které teď ovšem neplatili dva majitelé, jak tomu bylo dříve, ale pouze jeden. Z tohoto důvodu se ve společnosti X pomalu začaly zastavovat aktivity, které byly spojeny s automobilovým průmyslem. Při této nepříznivé situaci se zbylý majitel rozhlížel po nových obchodních příležitostech, které by mohly tuto společnost zachránit. Po průzkumu trhu vycítil majitel příležitost ve vzdělávání, konkrétně ve vzdělávacím projektu „Y“, který není na své vstupy tak náročný jako automobilový průmysl a nastartovala se fáze proměny společnosti.

4.4. Charakteristika projektu „Y“

Projekt "Y" využívá díry na trhu v oblasti vzdělávání, které vznikají aktuálním vývojem financování vysokého školství a vývojem ekonomiky ČR spojenou s trendy na trhu práce.

Projekt má jako hlavní cíl vytvořit komplexní služby v oblasti trhu s vědomostmi, a to od zajištění materiálů až po samotné doučování, respektive chce vytvořit komplexní platformu pro všechny vysokoškolské studenty, kteří tvoří potenciální kupní sílu.

Prognózovaný finanční plán projektu nabízí zajímavou rentabilitu tržeb a zároveň nabízí částečné řešení společensko-ekonomického problému v podobě nedostatečného financování českého vysokého školství.

Doučování si zakládá na kvalitních lektorech a přenosu jejich znalostí na studenty, což tvoří základ podnikání tohoto charakteru.

Projekt má několik produktů včetně variantního řešení, avšak jako základní "stavební kámen" se označuje zpravidla dvoudenní kurz, který má za cíl v co nejkratším časovém intervalu připravit studenta na potřebnou zkoušku v souladu s dobrými mravy.

Doučování v rámci projektu „Y“ má být pro studenty příjemné nabývání znalostí. Tak se projekt nejen prezentuje, ale takových výsledků má i dosáhnout. Přirozeným způsobem zde putují znalosti směrem od lektorů k zákazníkům. Tento projekt chce být chtěným "pomocníkem" každého studenta na jeho cestě skrze celou vysokou školu.

Vzhledem k cílové skupině (studenti ve věku zejména 19-26 let) jsou hlavním marketingovým komunikačním nástrojem webové stránky a aplikace, zejména pak facebook a další studentská media.

4.5. Vize projektu

Posláním projektu "Y" je uspokojení poptávky na trhu znalostí/vědomostí, a to zejména v rámci trhu vysokoškolských znalostí.

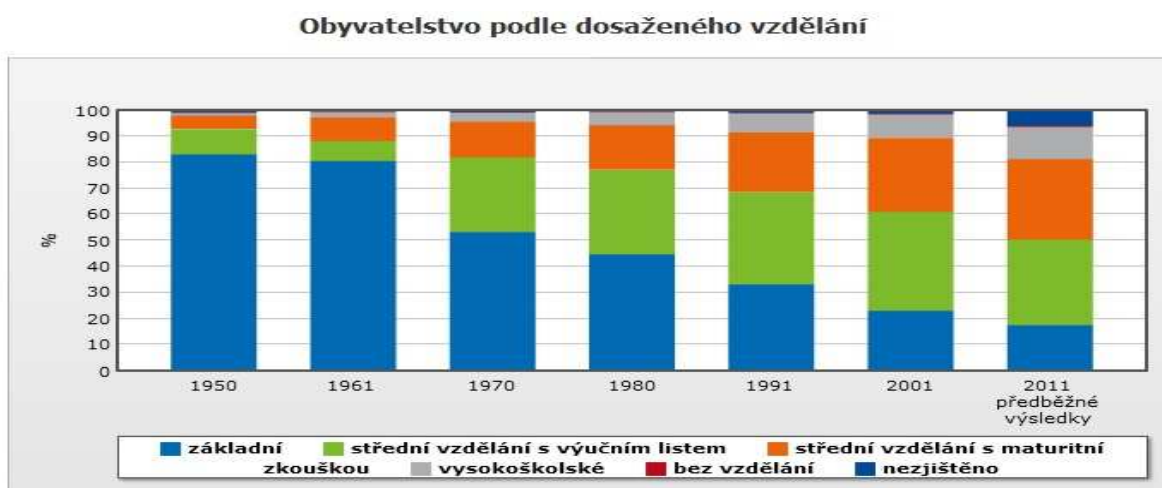
Vysokoškolské vzdělávání je zajišťováno vysokými školami, a to na poli prakticky všech vědních disciplín od specialisty na úpravu zahradních ploch až po jaderné fyziky. Z tohoto lze usuzovat, že žádný další subjekt nemá na trhu s vysokoškolskými znalostmi možnost uspět, avšak opak je pravdou. Zásadní problém vyvstává na povrch v případě, že si uvědomíme 4 základní aspekty demografického vývoje a potřeb trhu, kterými jsou:

- demografický vývoj dosaženého vzdělání obyvatel ČR (historický vývoj)
- potřeby ekonomiky ČR (trendy ve vývoji)
- rozpočtová omezení českých vysokých škol (podmínky vývoje)
- důsledky aktuálního vývoje

4.5.1. Demografický vývoj dosaženého vzdělání obyvatel ČR

Z obrázku č. 1 je patrné, že se skladba obyvatelstva ČR (ve smyslu dosaženého vzdělání) v čase liší. V roce 1950 bylo v obyvatelstvu vysokoškolsky vzdělaných pouze cca 1 % obyvatel, v roce 2011 bylo v ČR vysokoškolsky vzděláno již cca 12 % obyvatelstva ČR.

Obrázek 8- Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (1950-2011)



Zdroj: Souhrnná data o české republice (ČSÚ, online)

Tyto změny nevycházejí ze základní myšlenky, že lidé v dnešní době studují vysoké školy raději než před 60 let, ale nejdůležitějším faktorem je stále se prohlubující specializace jednotlivých profesí. Tato nutná specializace vede v ekonomice k potřebě stále více odborně vybavené pracovní síle, čehož je dosaženo samozřejmě praxí, ale teoretický základ je nutné obstarat v rámci vysokoškolského vzdělávání.

4.5.2. Potřeby ekonomiky ČR

Vzhledem ke stále prohlubující se globalizaci a náročnosti jednotlivých pracovních pozic na nabyté teoretické znalosti před výkonem dané pracovní pozice je jasné, že pokud má být ČR v globální ekonomice konkurenceschopná, potřebuje kvalitně vzdělanou pracovní sílu. O potřebě této pracovní síly je možné najít mnoho článků, např: EurActiv. *ČR má velký nedostatek vysokoškoláků* (viz zdroje).

Dle ČSÚ (*ČR má velký nedostatek vysokoškoláků*) bude snahou zvýšit procentuální zastoupení vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ČR ve věku 30 až 34 let z 25,4 % na 40 %.

4.5.3. Rozpočtová omezení VŠ v ČR

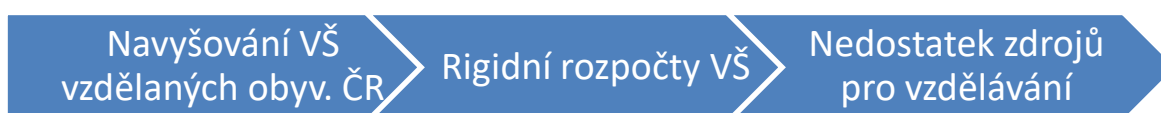
Každá vysoká škola pracuje s rozpočtem, který je jí přidělený dle různých faktorů. Pokud se podíváme na vývoj rozpočtu, který je určený pro vysoké školy, pak lze z informací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vyčíst (*Rozpis rozpočtu vysokých škol na rok*

2014), že nedochází k výrazným meziročním změnám v rámci celkových i dílčích rozpočtovaných financí, které jsou určeny pro vysoké školy.

4.5.4. Důsledky aktuálního vývoje

Z výše uvedených faktů je patrné, že pro konkurenceschopnost ekonomiky ČR je důležité, aby narůstalo procentuální zastoupení vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ČR v populaci. Státní aparát si je tohoto faktu vědom, na vedení VŠ je vyvíjen neustálý tlak, aby vysokoškolským systémem prošlo co nejvíce obyvatel ČR, avšak nutné dodatečné finance na vzdělání studentů nejsou ze strany rozpočtových orgánů poskytnuty v dostatečné míře.

Obrázek 9 - Popis problému



Zdroj: Projekt Y

Důsledkem je stav, kdy VŠ nemají dostatek personálu a ostatních zdrojů, a proto jsou dané VŠ tlačeny k nalezení krizových řešení, kterým je například výuka v lichých a sudých týdnech apod. Tímto řešením však trpí student, který se nedostane k cenným informacím, což pro studenta znamená vyšší pravděpodobnost neúspěchu při zkoušce, nižší pravděpodobnost nalezení kýžené pracovní pozice po dostudování atd.

Pro projekt "Y" je nejdůležitějším důsledkem fakt, že vzniká poptávka vysokoškolských studentů po dodatečných znalostech, opakování znalostí z předmětů apod. Poptávka není ze 100 % tvořena pouze výše uvedenými vlivy.

Pro doplnění: jako základní kameny existence poptávky studentů po znalostech lze považovat:

- společensko-ekonomický vývoj a trendy
- nedostatečná intenzita studia konkrétního vysokoškoláka během semestru
- nedostatečná příprava vysokoškoláků na daný test či zkoušku

4.6. Řešení ekonomicko-společenského problému

Základním posláním projektu "Y" je participace v rámci zvyšování konkurenceschopnosti ČR v globální ekonomice, a to přes zprostředkovávání znalostí studentům VŠ, kteří poptávají doučování VŠ znalostí. Důraz je kladen na to, aby studenti učivo pochopili, respektive aby dosáhli co nejlepšího výsledku u zkoušky a zároveň své znalosti nabyly v příjemné atmosféře.

4.6.1. Analýza portfolia

Obecně lze za produkt projektu "Y" označit zprostředkování znalostí studentům VŠ, a to:

- v krátkém časovém horizontu
- komfortním způsobem
- kvalitním a naučným způsobem
- za přijatelné peníze

Produkty, které projekt "Y" na trh dodává, lze rozdělit na dvě kategorie, a to:

- Hlavní produkt (doučování ve formě kurzů)
- Vedlejší produkty (materiály na předměty a další podpůrné činnosti atd.)

Hlavní produkty lze charakterizovat takto:

Znalosti lektora a jejich přenos (přenos jiným než kantorsky-direktivním způsobem) => efektivní přenos znalostí:

- kurzy probíhají zpravidla jako dvoudenní doučování (celkem 8 hodin) => rychlý přenos znalostí
- kurzy probíhají v klidných, hezkých a moderních učebnách => komfortní prostředí pro přenos znalostí
- počet studentů bývá v rozmezí 3-20 => středně-velká skupina nabízející brainstorming a dostatečné proudění znalostí

Co se délky kurzu týče, jsou kurzy pořádány ve dvou formách, a to:

- klasické doučování
- intenzivní jednodenní kurz

- intenzivní dvoudenní kurz

Klasické doučování jsou celosemestrální kurzy (většinou jazykově zaměřené), které probíhají kontinuálně během celého semestru. Pod pojmem intenzivní dvoudenní kurz se naopak zpravidla (4+4 hodiny) z technicky zaměřených předmětů. Ovšem možností samotných kurzů je vícero (2+2 hodiny), (3+3 hodiny), (4+5 hodiny) dle náročnosti daného testu či zkoušky.

Vedlejší produkty:

Vedlejší produkty jsou chápány zejména jako produkty/aktivity, které jsou doplňkové, mají velmi nízkou nebo žádnou marži ze strany projektu "Y", ale studentům zlepšují pravděpodobnost úspěšného složení zkoušky (např. studijní materiály), zlepšují studentovu orientaci na škole a v rámci školní administrativy apod.

Komplexnost produktové nabídky

Cílem projektu "Y" je nabízet studentům komplexní řešení problematiky vzdělávání na VŠ, a to od tvorby materiálů až po pořádání daných kurzů.

4.7. Klíčové faktory úspěchu

Mezi klíčové faktory úspěchu patří:

- kvalitní lektorská základna
- úspěchy studentů u dílčích zkoušek
- vhodně zvolená marketingová komunikace
- zvládnutí administrativní náročnosti pořádání kurzů

4.8. Trh & zákazník

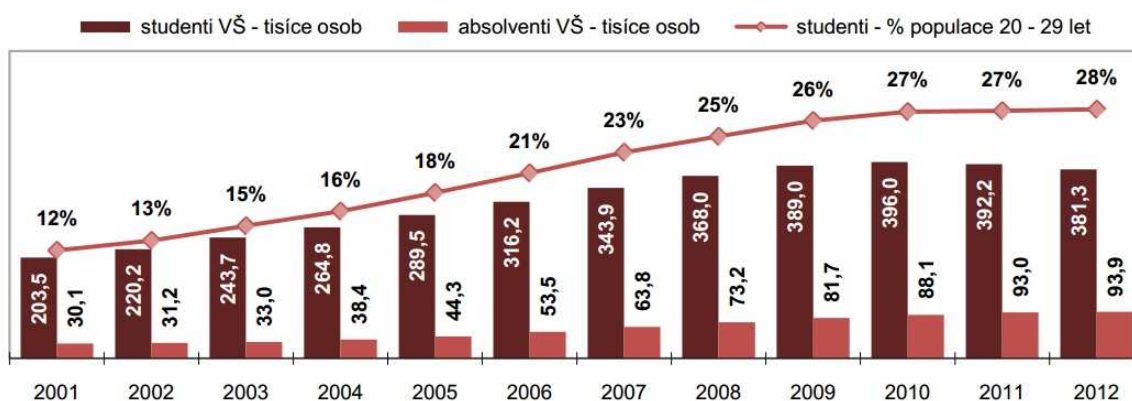
4.8.1. Trh

Pokud bychom měli specifikovat trh, pak zde nelze přesně jednoznačně říci, jak velká koupěschopná poptávka po kurzech aktuálně je. Můžeme však vyjít například z počtu

studentů v ČR v daném roce. Je důležité si ale uvědomit, že každý student může využít projekt „Y“ více než 1x na více než 1 předmět během 1 roku.

Z obrázku č. 9 je patrné, že pokud bychom měli trh vymežit zcela zešíroka a v jeho plné teoretické výši, pak před 2 lety by bylo teoreticky možné pracovat s 381,3 tisíci studenty v celé ČR (všimněme si i nárůstu z roku 2001 na rok 2013 o 178 tisíc studentů => relativní nárůst trhu o 87,3 % a jak bylo psáno v úvodu tohoto business plánu, trendem má být další navyšování stavů vysokoškolských studentů).

Obrázek 10 - Vývoj počtu vysokoškolských studentů ČR

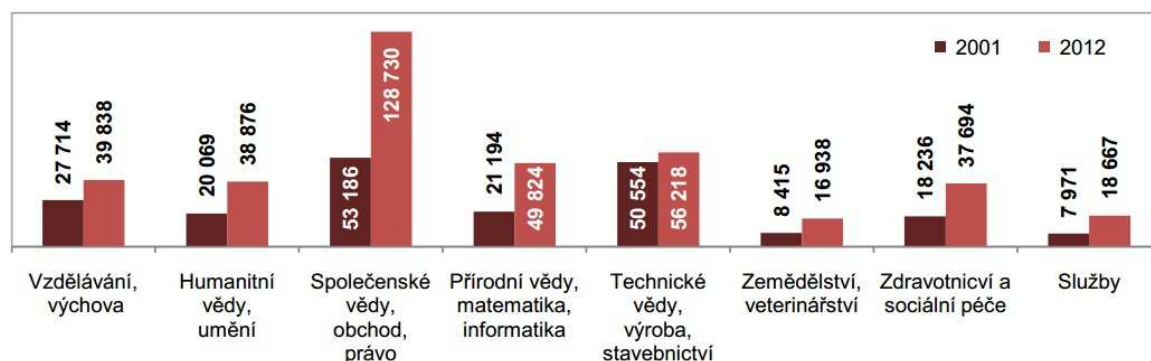


Zdroj: *Studenti a absolventi vysokých škol v ČR (ČSÚ, online)*

Výše uvedené vyčíslení trhu bylo spíše teoretické, jelikož jsou kurzy zaměřeny zejména na doučování technicky orientovaných předmětů (v nabídce jsou samozřejmě i jazykové kurzy atd.), pak lze celkový trh dle segmentu, na který projekt cílí, vymežit dle obrázku č. 4 na:

- společenské vědy, obchod, právo
- přírodní vědy, matematika, informatika
- technické vědy, výroba, stavebnictví

Obrázek 11 - Studenti VŠ dle oborů (2012):



Zdroj: Studenti a absolventi vysokých škol v ČR (ČSÚ, online)

Z výše uvedeného vyplývá, že maximální velikost trhu (za předpokladu výše uvedených zjednodušujících předpokladů) je pro projekt "Y" stanovena v potenciální výši 233 722 studentů v roce 2012 po celé ČR.

4.8.2. Zákazník

Cílový segment (a tím pádem i cílový zákazníci) projektu "Y" je vcelku jasně vymezen. Zákazníkem je student VŠ, a proto lze za referenčního zákazníka označit:

- muž nebo žena ve věku 20-26 let
- platový 0-10 tis. měsíčně (brigády/parttime)
- referenční zákazník preferuje časovou úsporu
- referenční zákazník dochází do VŠ, a proto preferuje lokačně doučování na své VŠ
- očekává za své peníze maximum znalostí
- často není vybaven pevnými základy v dané látce => očekává rady

4.9. Místo & konkurence

V této části budou zanalyzováno místo podnikání, konkurence a cenová politika.

4.9.1. Místo

Aktuální nabídka kurzů je směřována studentům ČZU, VŠE, VŠCHT, ČVUT a proto se tyto kurzy konají v různých prostorech rozmístěným na více místech.

4.9.2. Konkurence

Pokud uvažujeme o konkurenci v dělení:

- přímá konkurence
- nepřímá konkurence

pak žádná přímá (čili konkurence, která by poskytovala produkt stejného charakteru - doučování komplexního charakteru) konkurence není, samozřejmě pak záleží na tom, jakým způsobem si produkt vymezíme.

V rámci konkurence zde nalezneme 4 segmenty:

- **Legální konkurence**
 - Podniky jednoho člověka

Aktuální/bývalý studenti, kteří během studia doučují/doučovali a později si založili právnickou osobu na daný předmět (nevyužívají žádné externí lektory).

- Podniky více společníků

Malé společnosti, které se věnují doučování několika předmětů (většinou lidé, kteří se věnují doučování ke své dosavadní práci), avšak se jedná o lidi, kteří nemají informace z daných škol => často velmi nefunkční modely (nesplňují požadavky studentů).

- Znalostní servery

Servery, které poskytují návody, jak dané problémy řešit online, avšak ne každý je schopný podle těchto návodů danou problematiku zvládnout.

- **Nelegální konkurence**

Doučování, které provozují většinou aktuální studenti konkrétního předmětu, a to bez oprávnění podnikat, bez placení daní apod. Výhodou těchto lektorů je cena, nevýhodou bývá prostředí doučování a samozřejmě nelegálnost podnikání.

Vzhledem k cílovému segmentu jsou pro projekt "Y" největším rizikem lektori, kteří provozují své podnikání nelegálně, a pak také znalostní servery.

4.9.3. Konkurenční výhoda

Řešení projektu "Y" je pro trh zlomové, a to z pohledu komplexnosti služeb, které mohou trhu nabídnout. Samozřejmě se v rámci segmentu zákazníků bude odehrávat boj zejména v cenové rovině, avšak díky skupinovému doučování, které většina lektorů není schopna organizačně zvládnout, dochází k úsporám z rozsahu.

Konkurenční výhodou projektu jsou (vůči tomu kterému segmentu konkurence) :

- srovnatelná cena s nelegálně fungující konkurencí
- úspora z rozsahu
- komplexní sortiment kurzů
- komfortní prostředí během kurzu
- lokačně blízké doučování dané VŠ
- tvorba materiálů pro studenty
- analýzy z jednotlivých VŠ
- funkční webové stránky a marketing

4.9.4. Cenová politika

Cenová politika je rozdělena na 2 části, a to podle charakteru produktu:

Hlavní produkt

Kurzy jsou primárně pořádány tak, aby cena za doučování vycházela na jednoho zákazníka na xxx Kč/hod. včetně DPH.

Vedlejší produkty

Vedlejší produkty jsou buďto zcela zdarma a nebo budou za minimální poplatek.

4.10. Marketing

V této části se zmíníme o vstupu na trh a o marketingovém plánu.

4.10.1. Vstup na trh

Projekt "Y" byl již na trhu představený a spuštěn byl na konci roku 2013.

4.10.2. Marketingový plán

V rámci marketingu je využíváno/bude využíváno následujících marketingových nástrojů:

- online propagace
 - webové stránky
 - FB stránky - postery
 - tištěné letáky
 - virální videa
- POS materiály
 - učební pomůcky s logem "Y" (propisky, tabulky apod.)
- tištěná média
 - školní magazíny

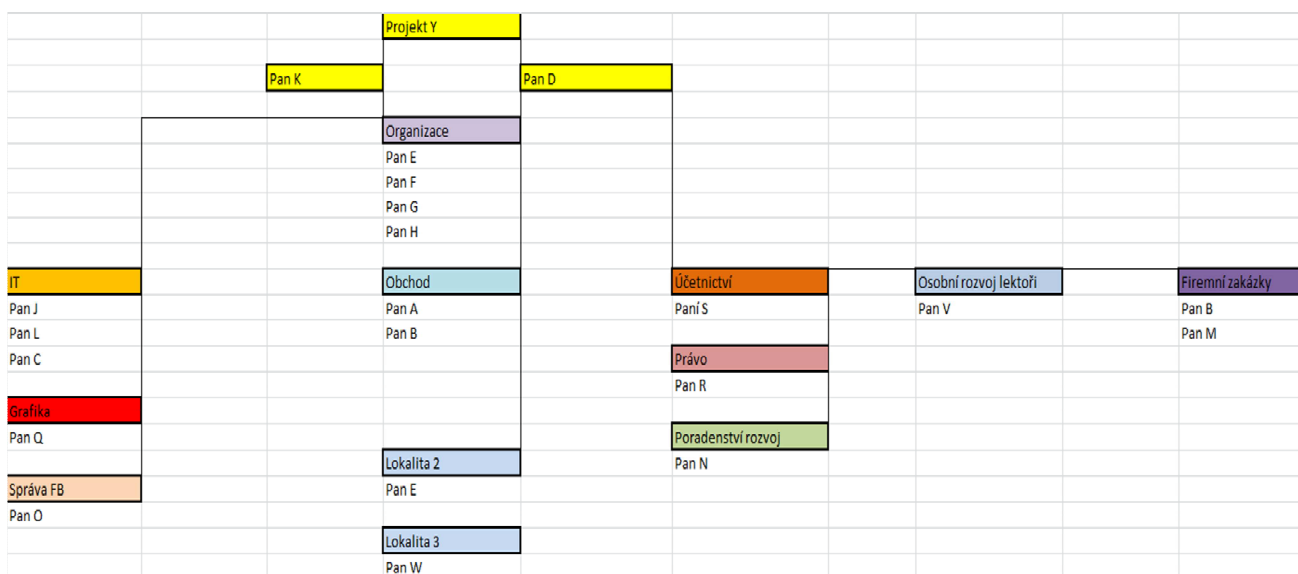
Vzhledem k segmentu, na který se cílí, bude velmi důležité využívání online medií, dále pak rozdávání POS materiálů s logem "Y", které budou při doučování/psaní testů studentům sloužit s připomenutím, kdo jim pomohl znalosti nabýt. Další důležitou složkou je inzerce ve školních tištěných magazínech.

V rámci online medií jsou velmi důležité postery, přičemž tvorba dvou druhů posterů:

- business postery (postery, které budou v business duchu)
- nápadité postery (tématické postery, které budou s důvtipem zvat studenty na kurzy)

Důležité je zákazníka oslovit, přesvědčit ho, aby si produkt zkusil. Zákazník zjistí, že lektoři jsou kvalitní, prostředí je velmi hezké, cena přívětivá (navíc dostal pomůcky) a potřebné studijní materiály našel na webových stránkách.

Obrázek 12 – Organigram společnosti Y



Zdroj: Vlastní

V kompetenci pana K bude navíc:

- lidské zdroje

V kompetenci pana D bude navíc:

- marketingové oddělení

4.11. Business model

4.11.1. Pracovní kapitál

Principem funkčnosti projektu "Y" jsou ve své podstatě zejména úspory z rozsahu objemu produktů/služeb.

Studenti platí za kurz buďto těsně před jeho zahájením a nebo v průběhu kurzu. Z podstaty produktu a oběhu cash-flow je patrné, že nevznikají téměř žádné pohledávky podniku, čili finanční rizika vznikající z pozdního zaplacení či nezaplacení pohledávek odběratelem jsou naprosto minimální.

4.11.2. Prognózy prodejů

Prognózovat tržby takto na počátku businessu je velmi obtížné. Aktuální odhad je:

Obrázek 13 - Prognóza tržeb

Rok	Počet studentů	Tržby - Kč (1,2K/student)
2014	120	144 000
2015	240	288 000
2016	380	456 000
2017	500	600 000
2018	600	720 000
2019	680	816 000
2020	740	888 000
2021	780	936 000
2022	800	960 000

Zdroj: Projekt „Y“

4.12. Finanční plán

V této části se budu věnovat finanční části business plánu, a to konkrétně počátečnímu kapitálu (resp. počáteční bilanci).

4.12.1. Počáteční kapitál

Vzhledem k charakteru produktu, businessu jako takovému a faktu, že již je zainvestováno do základní verze webových stránek a základních propagačních materiálů, může projekt existovat bez velkých investičních nákladů, avšak pak nelze očekávat business progres.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vychází z prognózovaného plánu prodejů (viz kapitola 7.2). V plánu je počítáno s kurzy o 8 účastnících a dále jsou respektovány náklady:

- nájemné za prostory kurzů

- plat lektora + kontroly
- daň za lektora + kontrolu
- náklady na marketing
- pomocný personál
- nájemné administrativní kanceláře

Variabilní náklady se nacházejí po hrubou marži, tedy jimi jsou:

- pronájem prostoru na kurzy
- náklady na lektory + kontroly kurzů
- srážková daň za lektory + kontroly kurzů
- náklady na marketing (zatím velmi nízký odhad)
- ostatní personální náklady

Mezi fixní náklady patří:

- nájemné za administrativní kancelář
- platba za administrativní podporu
- účetnictví
- provoz webu

V plánu je počítána návratnost tržeb, respektive % kolik z tržeb se vlastníkům vrátí v podobě zisku v ten který rok.

Vzhledem k velké variabilitě marží jednotlivých kurzů (vzhledem k počtu účastníků), nebyl bod zvratu vůbec počítán.

Fixní náklady projektu tvoří menší část nákladů, a proto není projekt náchylný na teoretické negativní účinky provozní páky.

4.13. Časový plán

Časový plán projektu:

- zimní semestr 2014/2015 - otevřít kurzy pro VŠE, úprava stávajících webových stránek - splněno
- letní semestr 2015 - otevřít kurzy pro VŠCHT, ČVUT, tvorba nových interaktivních webových stránek

- letní semestr 2015 - Akvizice lektorů, kteří se dlouhodobě doučováním živí
- letní semestr 2015 - Odprodej poloviny obchodního podílu společnosti
- Zimní semestr 2016 – Odprodej druhé poloviny obchodního podílu společnosti

Projekt přešel v zimním semestru v roce 2016 na nového majitele a do současnosti stále funguje pod původním názvem.

4.14. SWOT analýza

- silné stránky (S)
 - komplexní řešení problematiky vědomostí
 - legální podnikání
 - vůle pomoci studentům
 - znalost prostředí
 - podnikatelé stále studenti, popřípadě nedávno dostudovali
- slabé stránky (W)
 - komunikační šum mezi zainteresovanými
- možnosti (O)
 - expanze na další školy i mimo Prahu
 - navázání spolupráce s kvalitními lidmi
 - tvorba zcela komplexního zastřešení vzdělávání na VŠ
- hrozby (T)
 - lektoři podnikající nelegálně
 - vnímání komunitou studentů jako příliš obchodní podnik

5. Závěr

Společnosti jsou díky stále se zvyšujícímu tlaku konkurence neustále nuceny inovovat a měly by provádět efektivně změny tak, aby se dokázaly dobře vyrovnat s tržním prostředím.

Cílem každé společnosti by mělo být zajistit si svoji budoucnost. Řádně vedená společnost by měla mít jasně formulovanou vizi, kam chce dojít a jakých cílů chce dosáhnout. K vizi je nezbytné dle mého názoru povědomí o projektovém řízení, protože jenom díky této znalosti lze odřídit náročné organizační struktury, kde je jasně formulováno, kdo má jakou roli a odpovědnost. Zároveň je nezbytné umět se správně rozhodnout za jistoty, nejistoty a rizika. Dobře řízená společnost, která má vhodným způsobem vymyšlenou svoji organizační strukturu, musí mít nadefinované jednotlivé procesy fungování, které zajišťují taktický postup společnosti vpřed. Nejdůležitější ze všeho je dle mého názoru vůle a schopnost umět namotivovat sebe sama i v době, kdy mají všichni ostatní tendence k ukončení činnosti. Úspěch není pro každého a jenom pár lidí na světě si ho doopravdy zaslouží, díky své pílì a vnitřní motivaci, která je žene vpřed.

Všechny kroky, které byly implementovány na základě jednotlivých procesů změny, byly relativně úspěšné a společnost, která vznikla má nyní dobře nastavené vnitřní fungování a zároveň je schopna vhodným způsobem komunikovat se svými zákazníky a soustředit se na proces budování silné značky.

Hlavním přínosem této práce pro moji osobu je získání teoretických základů, které mi pomáhají vhodným způsobem rozhodovat a řídit organizační a strategické procesy.

6. Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- 1) KOTTER, John P. *Srdce změny: Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2003,. ISBN 80-726-1095-3.
- 2) KOTTER, John P. *Vědomí naléhavosti: první a nejdůležitější krok realizace změny*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 221 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-193-5.
- 3) KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. První vydání. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4564-0.
- 4) TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 148 s. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3.
- 5) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- 6) ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- 7) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- 8) JARRETT, Michael. *Schopnost změny: proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 239 s. ISBN 978-80-251-2955-5.
- 9) PALÁN, Josef František. *Řízení podnikových změn*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 256 s. ISBN 80-213-0893-1.

Internetové zdroje:

- KOTTER INTERNATIONAL. *Kotter International: because change is essential* [online]. 2012 [cit. 2013-11-01]. Dostupné z: <http://www.kotterinternational.com>
- Český statistický úřad. *Souhrnná data o České republice*. [online]. [cit. 2014-06-10]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice
- Český statistický úřad. *Studenti a absolventi vysokých škol v ČR*. [online]. [cit. 2014-06-10]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/6dbf02a9a1330365c12576bf00534ba8/\\$FILE/1_vs_studenti_celkem_12.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/c5cfebca9de6e905c125723a004180a6/6dbf02a9a1330365c12576bf00534ba8/$FILE/1_vs_studenti_celkem_12.pdf)
- EurActiv. *ČR má velký nedostatek vysokoškoláků*. [online]. [cit. 2014-06.14]. Dostupné z WWW: <http://www.euractiv.cz/obchod-a-export0/clanek/csu-cr-ma-nedostatek-vysokoskolaku-a-velky-rozdil-v-zamestnanosti-muzu-a-zen-010139>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Rozpis rozpočtu vysokých škol na rok 2013*. [online]. [cit. 2014-06.14]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/rozpis-rozpocet-vysokych-skol-na-rok-2013>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Rozpis rozpočtu vysokých škol na rok 2014*. [online]. [cit. 2014-06.14]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/rozpis-rozpocet-vysokych-skol-na-rok-2013>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 – Porovnání tradičního liniového řízení a projektového řízení</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 2 - Diagram procesu Řízení projektu a koordinace.....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 3 - Proces řízení změn:</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 4 - Jednotlivé fáze procesu změny.....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 5 - Lewinův model řízené změny.....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 6 – SWOT analýza</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 7- Hledání rizikových faktorů projektu.....</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 8- Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (1950-2011)</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 9 - Popis problému.....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 10 - Vývoj počtu vysokoškolských studentů ČR</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 11 - Studenti VŠ dle oborů (2012):</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 12 – Organigram společnosti Y</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 13 - Prognóza tržeb</i>	<i>54</i>