

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení změny – projektové řízení

Bc. Monika Seidlová

© 2016 ČZU v Praze

Souhrn

Předmětem této diplomové práce je řízení změny. V teoretické části jsou popsány poznatky ze strategického řízení, změnového řízení a projektového řízení. Druhá část práce je věnována vlastnímu zpracování, ve kterém jsou na vybrané společnosti provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Dále jsou na základě výsledků analýz doporučeny změny ke zlepšení situace společnosti na trhu. Následně je vybrána jedna z navrhovaných změn, která je pomocí projektového řízení implementována v daném podniku.

Klíčová slova

řízení změny, strategické řízení, projekt, situační analýza, konkurence

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je návrh změny, která povede ke zlepšení současné situace podniku a pomůže k dosažení konkurenční výhody oproti společnostem v daném odvětví.

Dílčím cílem je představení společnosti, na které jsou aplikovány získané znalosti z teoretické části. Dalším cílem je zhodnocení současné situace podniku pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a analýzy konkurence. Následným dílčím krokem je vypracování projektové studie, ve které jsou doporučeny konkrétní změny. Posledním cílem práce je implementace vybrané změny.

1.2 Metodika

K získání potřebných informací o společnosti poslouží především osobní konzultace s jednatelem podniku, případně komunikace prostřednictvím elektronické pošty. Odborné rady z finanční oblasti budou získány od podnikové účetní této společnosti. To vše bude podloženo interními materiály a dokumenty společnosti a podpořeno osobními zkušenostmi autorky z praxe.

Deskripce

První využitou metodou je deskripce, díky níž jsou v diplomové práci popsány jevy a situace. Tato metoda je použita především v první části práce, která je nazvána literární rešerše, kde jsou na základě nastudování odborné literatury a internetových zdrojů popsány

základní pojmy strategického řízení, řízení změny a projektového řízení. Dále se tato metoda objevuje ve vlastním řešení práce, a to sice k popisu analyzované společnosti M+L Logistik s.r.o.

Komparace

Dalším krokem k vytvoření diplomové práce bude uplatnění metody komparace, která se využívá při analyzování pozorovaných jevů, a hledají se společné vlastnosti. Této metody je využito především v praktické části při analýze konkurence, kde se porovnávají různé faktory konkurenčních firem s analyzovanou společností.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Během zpracovávání vlastního řešení práce se využijí tradiční metody k vypracování analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Ke zhodnocení externího prostředí bude konkrétně využita metoda STEP. Interní strategická analýza bude uskutečněna na základě hodnocení zdrojů podniku a hodnocení portfolia pomocí matice BCG.

Analýza konkurence

Při analýze konkurence je cílem odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru. V této části práce bude využita Porterova analýza pěti sil, ve které se rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.

SWOT analýza

Určitým sjednocením a zhodnocením výše uvedených analýz pak bude SWOT analýza, která dává do souvislosti vnější s vnitřním prostředím. Zobrazuje veškeré zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku.

Syntéza

V závěru bude využita metoda syntézy, při které se dávají dohromady veškeré poznatky získané z předešlých analýz. Na základě této metody budou předloženy návrhy na konkrétní změny, které dopomohou ke zmírnění či úplnému odstranění nedostatků podniku a k získání konkurenční výhody v daném odvětví.

1.3 Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy jsou níže doporučeny změny, které by mohly vést ke zlepšení situace podniku M+L Logistik.

1.3.1 Akční hypotéza implementace ERP systému

Cíl – zlepšení pozice podniku na trhu a zvýšení tržeb

Akce - nasazení ERP systému, který bude schopen obsáhnout plánování a řízení klíčových interních firemních procesů, a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou. Systém umožní sdílet data, postupy a jejich standardizaci v celém podniku, zautomatizovat a integrovat hlavní podnikové procesy.

1.3.2 Akční hypotéza zavedení nové služby

Cíl – rozšíření služeb s dopadem na zvýšení tržeb

Akce – Společnosti je navrženo zavedení nové služby v podobě říční dopravy, kterou konkurenční firmy nabízejí. Řada zákazníků by ocenila kombinovanou dopravu silniční, železniční a říční. Touto kombinací se usnadní a zefektivní přeprava zejména na delší vzdálenosti, jelikož se v každém úseku trasy naplňuje nejefektivnější způsob přepravy.

1.3.3 Akční hypotéza zvýšení podílu na trhu

Cíl – zvýšení podílu na trhu ČR v odvětví autodopravy

Akce – Podniku je doporučeno vyvinout větší úsilí při získávání zakázek na otevřeném trhu, ať už prostřednictvím účasti ve veřejných soutěžích, poptávkových řízeních nebo osobních vazeb. Ekonomické oddělení společnosti by se mělo zaměřit na silné stránky podniku a vycházet z nich. Mezi silné stránky patří zejména finanční stabilita, kombinovaná doprava díky rozsáhlému vozovému parku a vlastnímu železničnímu nádraží.

1.3.4 Akční hypotéza přijetí projektového manažera

Cíl – zefektivnění projektového řízení a logistiky

Akce – V současné době tuto pozici zastává jeden z jednatelů společnosti, který svou práci vykonává jen na základě zkušeností z praxe. Bude vhodné přijmout odborného pracovníka především pro efektivní plánování tras nákladních automobilů a projektová řešení,

kteřá společnost nabízí. V rámci pozice projektového manažera by bylo v popisu práce pravidelné a detailní monitorování jízd jednotlivých automobilů prostřednictvím systémů Echotrack a Fleetboard a plánování nejefektivnějších tras zejména u kombinované dopravy.

1.3.5 Akční hypotéza zajištění zaměstnanců

Cíl – Zajištění dostatečného počtu kvalitních řidičů

Akce – Intenzivně spolupracovat s autoškolou, která má ve svém portfoliu rekvalifikační kurzy profesionálních řidičů a zároveň je navázána na úřad práce, odkud přicházejí zájemci s cílem stát se profesionálními řidiči. Provázanost s úřadem práce je velmi důležitá, jelikož v takové autoškolě bude nejvíc zájemců o rekvalifikační kurz, a to z důvodů, že zájemce o rekvalifikační kurz může od úřadu práce získat příspěvek až do výše 50 tis. Kč. Dále už bude jen potřeba pravidelně autoškolu kontaktovat a poptávat jejich žáky, zda nemají zájem pracovat právě pro společnost M+L Logistik.

2 Závěr

V současném dynamickém a chaotickém prostředí jsou podniky neustále vystavovány nutnosti provádět změny, aby mohli nadále vykazovat životaschopnost. Tyto změny mají za úkol zvýšit konkurenceschopnost organizace. Podporou by měla být každodenní operativní rozhodnutí vycházející z dlouhodobé strategie. Pro úspěch a stabilitu firmy je základním kamenem konkurenceschopnost. Také je nutné zajistit správné složení především lidských zdrojů, které pomohou efektivně využít ostatní zdroje, jakou jsou finanční, materiální a informační.

Cílem práce bylo navrhnout změny, které povedou ke zlepšení současné situace podniku a pomůžou k dosažení konkurenční výhody oproti společnostem v daném odvětví.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to sice teoretické a praktické. V první části byly vymezeny základní pojmy ze strategického řízení, řízení změny a projektového řízení. Ve vlastní části práce byla představena společnost M+L Logistik, která je následně zhodnocena pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Díky těmto analýzám byly získány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti. Na základě výsledků hodnocení podniku autorka navrhla akční hypotézy. Dále byla jedna z hypotéz popsána pomocí projektového řízení. Touto hypotézou byla konkrétně implementace ERP systému ve společnosti M+L Logistik. V první řadě byl sestaven projektový tým a harmonogram prací

tak, aby byl stanoven základní časový rámec projektu. Na základě požadavků a akceptačních kritérií byl vybrán vhodný ERP systém, kterým byl Helios Green. Následovala instalace samotného systému, proces konfigurace a nastavení všech potřebných modulů systému, včetně zapracování programátorských úprav. Následovalo školení zaměstnanců a testovací provoz systému. Na závěr byl spuštěn ostrý provoz systému Helios Green.

Autorku tato práce obohatila zejména z hlediska praktických poznatků v rámci hodnocení současné situace podniku pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Přínosem také byla projektová studie, ve které byl řízen proces implementace ERP systému v podniku.

3 Použitá literatura

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 216 s. ISBN 978-80-86723-94-5.

DRDLA, Miloš a Karel RAIS. *Reengineering: řízení změn ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. Business books. ISBN 80-7226-411-7.

HRON, Jan a TICHÁ, Ivana. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. str. 238. ISBN 978-80-213-0922-7.

KOTTER, J. P.: *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 228 stran. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.

PALÁN, J. a kol.: *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Credit, 2002. 256 s. ISBN 80-213-0893-1.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fourth Edition. Pennsylvania : PMI, 2008. str. 459. ISBN 978-1-933890-51-7.

Rosenau, M. D.: Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení. Praha: Computer Press, 2000. Svozilová

TOMAN, M.: Řízení změn. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-86851-13-3.