

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení změny – projektové řízení

Bc. Monika Seidlová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Seidlová

Projektové řízení

Název práce

Řízení změny – projektové řízení

Název anglicky

Management of Change

Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout konkrétní změny, které zlepší situaci dané společnosti. Dílčím cílem je seznámení s problematikou řízení změn, představení společnosti, provedení strategické analýzy současného stavu společnosti a její zhodnocení.

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

60-70 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- 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, 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.
- KOTTER, J. P.: Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- 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.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Překlad Eva Brunovská. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1506-0.
- ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada
- TOMAN, M.: Řízení změn. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s.
- VACULÍK, J., BERKA, A., KUBĚNKA, M.: Řízení změn II. Díl, Implementace
- VACULÍK, J.: Řízení změn I. Díl, Vybrané kapitoly základy a postupy. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 141 s. ISBN 80-7194-833-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2016 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Doc. Ing. Jaroslavu Štůskovi, CSc. za cenné rady a připomínky, odborný dohled a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat Tomáši Loukotovi, jednateři společnosti M+L Logistik, s.r.o. za poskytnuté materiály a strávený čas při pohovoru k této práci.

Řízení změny – projektové řízení

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

Management of Change

Summary

This diploma thesis focuses on change management. In the theoretical part, some major findings from the area of strategic management, change management and project management are described. In the second part, a practical example of an analysis of inner and outer organizational environment is presented. Further, other changes leading to the organization's enhanced market situation are recommended based on the analysis results. Consequently, one of the recommended changes was chosen and implemented in the organization in question.

Keywords

change management, strategic management, project, situation analysis, competition

Obsah

1	Úvod	5
2	Cíl práce a metodika	7
2.1	Cíl práce	7
2.2	Metodika	7
2.2.1	Zvolené metody zpracování	Chyba! Záložka není definována.
3	Literární rešerše	9
3.1	Proces strategického řízení.....	9
3.1.1	Strategie.....	9
3.1.2	Strategické řízení	10
3.1.3	Složky strategického řízení	10
3.2	Přístupy k tvorbě konkurenční výhody	11
3.3	Postup formulace strategie	12
3.3.1	STEP analýza	12
3.3.2	Porterův model pěti sil	13
3.3.3	BCG matice (matice portfolia).....	14
	SWOT analýza	15
3.3.4	STAIR analýza pro rychlou evaluaci strategie.....	16
3.3.5	STAIR analýza pro diagnózu nevhodné strategie	16
3.4	Obecné pojetí řízení změn.....	17
3.4.1	Definice změny.....	17
3.4.2	Druhy změn	19
3.4.3	Faktory inicializující potřebu změny.....	19
3.4.4	Odpor ke změnám	20
3.4.5	Možné chyby v realizaci změn.....	21
3.4.6	Řízení změn.....	21

3.4.7	Proces změny.....	22
3.4.8	Implementace strategické změny	24
3.5	Projektové řízení	26
3.5.1	Metodika PMI.....	32
3.5.2	Rámec PRINCE2.....	33
3.5.3	Životní cyklus projektu	35
4	Vlastní řešení – Projektová studie	37
4.1	Charakteristika firmy	37
4.1.1	Nabízené služby	37
4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	38
4.2.1	STEP analýza	38
4.3	Analýza konkurence.....	45
4.3.1	Porterův model pěti sil	45
4.4	Analýza vnitřního prostředí.....	50
4.4.1	Analýza zdrojů organizace	50
4.5	BCG analýza	53
4.6	SWOT analýza	55
4.7	Návrhy a doporučení	55
4.7.1	Akční hypotéza zavedení nové služby	55
4.7.2	Akční hypotéza spojení firem v oboru	Chyba! Záložka není definována.
4.7.3	Akční hypotéza zvýšení podílu na trhu	56
4.7.4	Akční hypotéza přijetí projektového manažera.....	57
4.7.5	Akční hypotéza zajištění zaměstnanců.....	57
4.8	Projektová studie.....	57
4.8.1	Implementace ERP systému.....	Chyba! Záložka není definována.

5	Závěr.....	66
6	Použitá literatura.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Tradiční model procesu strategického řízení.....	11
Obrázek 2:	Proces formulace strategie.....	12
Obrázek 3:	Porterův model pěti sil	13
Obrázek 4:	Matice BCG.....	14
Obrázek 5:	Životní cyklus projektu a jeho procesy	35
Obrázek 6:	Graf HDP na 1 obyvatele v běžných cenách v letech 2010-2014	40
Obrázek 7:	Graf míry inflace v ČR v letech 2010-2014	41
Obrázek 8:	Graf míry nezaměstnanosti v ČR v % v letech 2010-2014	42
Obrázek 9:	Graf Vývoje cen benzínu a nafty v ČR v letech 2010-2014	43
Obrázek 10:	Graf počtu obyvatel v ČR v letech 2010-2014.....	44
Obrázek 11:	Matice BCG společnost M+L Logistik s.r.o.	54

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Propojení procesů a témat podle metodiky PRINCE2.....	34
Tabulka 2:	Meziroční přírůstek HDP (%) v letech 2010-2014.....	40
Tabulka 3-	Harmonogram projektu.....	62
Tabulka 4:	Ekonomické hodnocení projektu	65

1 Úvod

Jelikož žijeme v turbulentním světě, musíme počítat s neustálými změnami, jak v životě osobním, tak v tom podnikatelském. Jedinou jistotou do budoucna je změna. Není tudíž divu, že pojem řízení změn nabývá na významu a podniková změna se stává důležitým nástrojem konkurenceschopnosti. Pokud se podnik na řízení změny opravdu zaměří a zefektivní systém řízení změn, tak se zajistélepší vztahy uvnitř i vně podniku.

V současné době se už podniky nemohou spoléhat, že průběh bude konstantní a předvídatelný, protože vše se může změnit každý den. Mění se růst trhu, spotřebitelská poptávka, životní cyklus výrobku, tempo technických změn i povaha konkurence. V popředí zájmu stojí zákazník a trvalé uspokojování jeho potřeb, které se stále vyvíjí, proto je nezbytné chápat podnikatelskou činnost komplexně a prvotním cílem by měla být dlouhodobá prosperita a nikdy nekončící trvalé zlepšování.

Podniky a především jejich vedení by se mělo snažit, co nejpřesněji analyzovat vnitřní i vnější prostředí firmy a reagovat vhodným způsobem, který zajistí stabilitu a rozvoj. Právě touto problematikou se zabývá podnikový management pro řízení změn. Management má k dispozici mnoho metod pro zhodnocení současné situace podniku, které pomáhají k co nejpřesnější formulaci nedostatků a následné implementaci změny.

Významným faktorem, kterým by se podnik měl zabývat je v tomto případě reakce zaměstnanců na změnu. V případě, že zaměstnanci budou změny odmítat, nebude možné změny úspěšně implementovat. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité mít schopné manažery, kteří budou s odporem zaměstnanců vhodně nakládat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 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.

2.2 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.

3 Literární rešerše

Teoretická východiska diplomové práce jsou zpracována na základě provedené rešerše vybraných literárních a internetových pramenů, které se týkají strategického řízení, řízení změny a projektového řízení.

3.1 Proces strategického řízení

Tichá a Hron (2007) strategické řízení popisují jako proces, při němž manažeři rozhodují o dlouhodobém směřování podniku, určují specifické výkonové cíle, vymýšlejí strategie vhodné k dosažení daných cílů s ohledem na všechny důležité vnitřní a vnější podmínky a provádějí nezbytné postupy v realizaci vybraného plánu akcí.

Prvním krokem procesu je formulace poslání a strategické vize podniku k vytvoření předpokladů pro efektivní využití základních podnikových zdrojů. Samotným jádrem procesu jsou sub-procesy formulace podnikatelské strategie a její implementace. (Palán, 2002)

3.1.1 Strategie

Strategie ukazuje současný stav organizace a zároveň novou pozici, které má být dosaženo. Díky strategii je také možné zjistit, jak se do nové pozice dostat s nejmenšími překážkami, v nejkratší době a na základě které konkurenční výhody. Podnikatelská strategie tedy představuje jakýsi plán, který je nejčastěji formulován pro střednědobé nebo dlouhodobé časové období. (Palán 2002)

Pojem strategie má svůj původ v řeckém strategos, což znamená umění vojevůdce. Z počátku se pojem vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, s jakým se zhostil své role. Později se význam slova pozměnil a byl používán ve spojitosti s některými manažerskými dovednostmi, jako je správa, vedení, mluvený projev nebo moc. V dobách Alexandra makedonského už se používal ve smyslu schopnosti využít sil k přemožení nepřítele a vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády. V současné době je strategie zaměřena a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky. (Hron, Tichá, 2007)

3.1.2 Strategické řízení

Hlavním smyslem strategického řízení je zajištění konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškeré ambice podniku jsou směřovány k dosažení daného cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Strategické řízení tudíž představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence a ne jen pro odborníky jednou do roku. (Hron, Tichá, 2007)

Při tvorbě strategií se provádí analýza vnějšího prostředí firmy, při které se podnik zaměřuje především na působení významných vnějších faktorů a jejich budoucí trendy vývoje. K vytvoření strategií se nejčastěji využívá SWOT analýza. (Častorál, 2010)

Strategický management změn slouží k tvorbě strategií. Ideální model neexistuje. Zvláště nemusí být vymezeno, na jak dlouhé časové období má být strategie vytvořena. Proto strategický management změn můžeme chápat i jako dynamický proces tvorby strategických směrů. (Častorál, 2010)

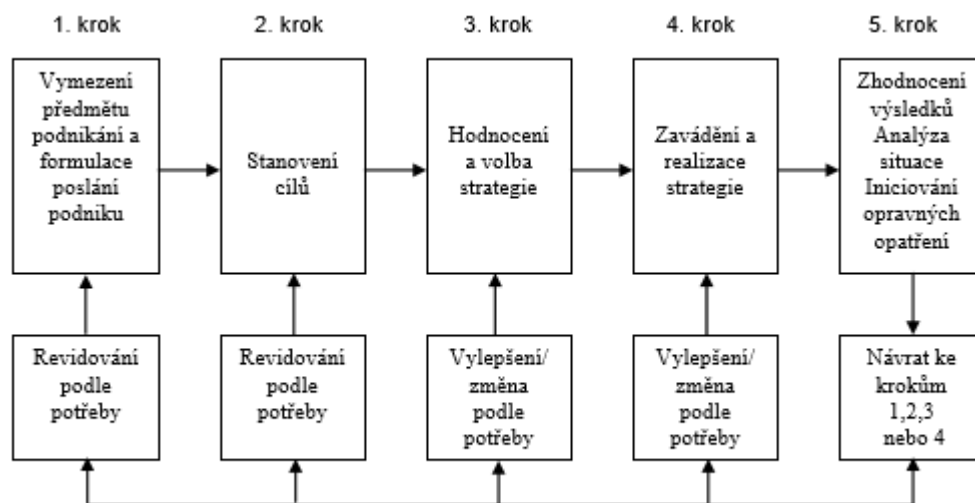
3.1.3 Složky strategického řízení

Strategické řízení je rozděleno do pěti následujících částí:

- definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání,
- stanovení strategických a výkonových cílů,
- formulace strategie, která vede ke stanoveným cílům,
- zavádění a realizace zvolené strategie,
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření.

Strategické řízení je dynamický proces, jelikož každá jednotlivá složka v sobě obsahuje rozhodnutí, jestli pokračovat v určité aktivitě či ji změnit. (Hron, Tichá, 2007)

Obrázek 1: Tradiční model procesu strategického řízení



(Zdroj: Hron, Tichá, 2007)

3.2 Přístupy k tvorbě konkurenční výhody

Konkurenceschopnost je pouze pojem relativní, vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty. Z ekonomického hlediska to znamená schopnost podniku dosahovat ekonomické renty, což je výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním využití. (Hron, Tichá, 2007)

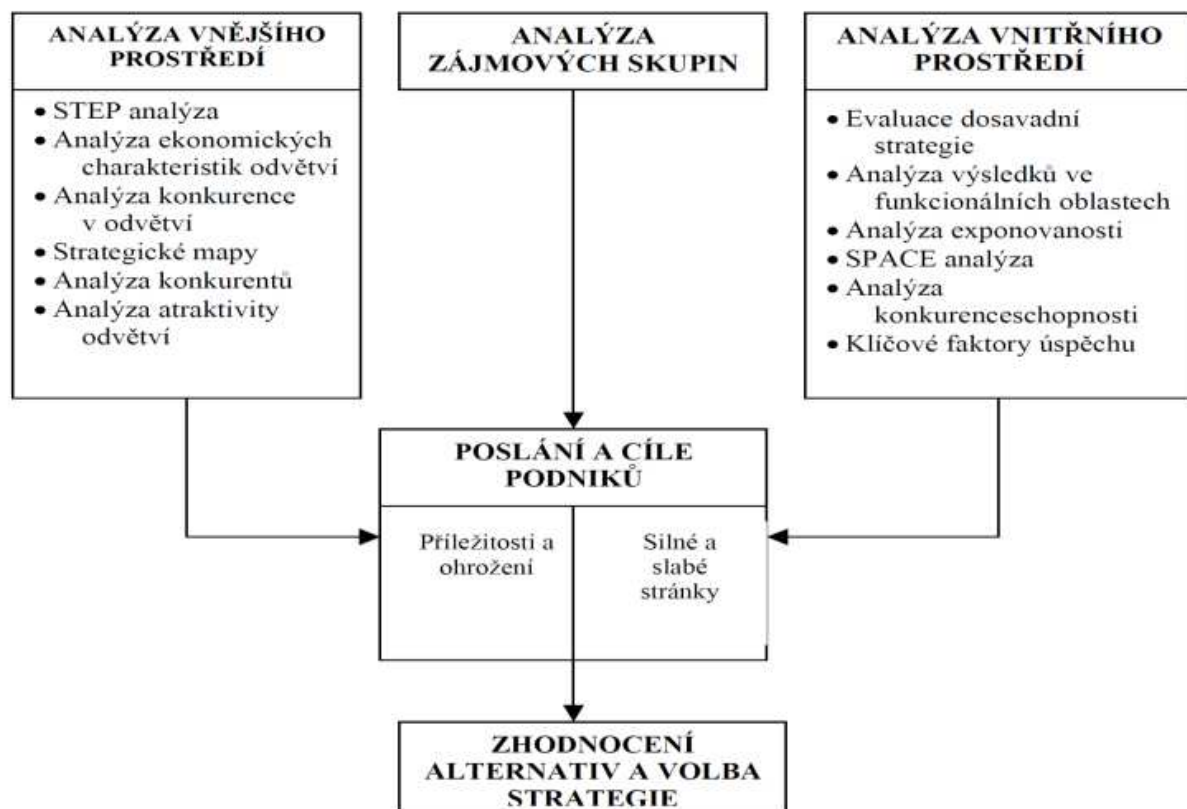
V rámci strategického řízení si navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody:

- a) **Poziční** – podle kterého konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice společnosti. Základem je nalézt atraktivní odvětví, které poskytuje potenciál pro dosažení nadprůměrných výnosů a efektivní realizaci strategie. Z analytických nástrojů se v tomto případě využívá Porterův pětifaktorový model.
- b) **Zdrojový** – u kterého konkurenční výhoda spočívá v jedinečnosti zdrojů podniku. Základem tohoto přístupu k tvorbě konkurenční výhody je vnímání podniku jako jedinečného souboru zdrojů a kompetencí, na jejichž základě je definována strategie k co nejlepšímu využití příležitostí. (Palán, 2002)

3.3 Postup formulace strategie

Cílem procesu formulace strategie je nalezení takového modelu chování, který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin. Při tomto procesu lze využít různé metodické postupy. (Hron, Tichá, 2007)

Obrázek 2: Proces formulace strategie



(Zdroj: Hron, Tichá, 2007)

3.3.1 STEP analýza

Tichá a Hron (2007) uvádí, že STEP analýza je jednoduchým, ale velmi efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na společnost. Základem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

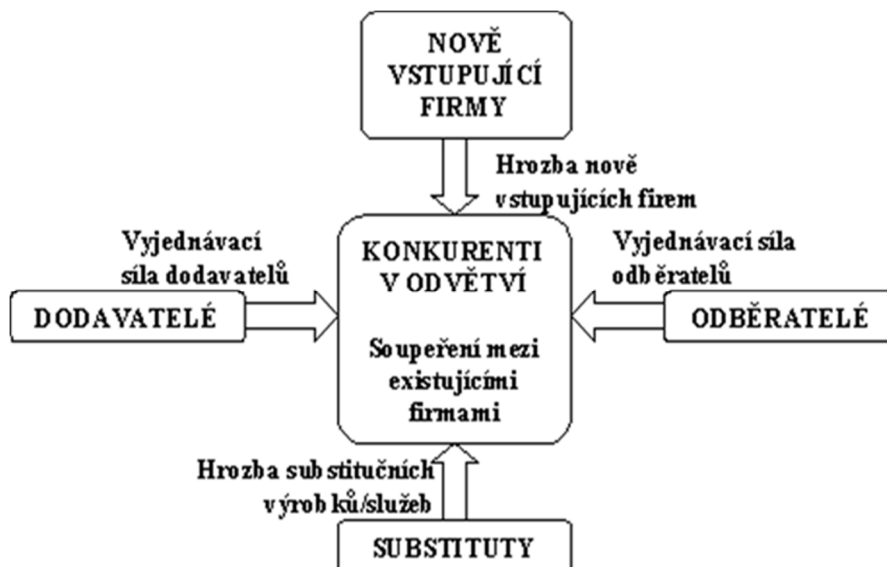
Tato analýza rozpoznává čtyři skupiny faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Patří mezi ně faktory sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní.

3.3.2 Porterův model pěti sil

Machan (2011) sděluje, že Porterův model pěti sil manažeři využívají k analýze konkurenční síly v okolí podniku a mohou díky němu nalézt příležitosti a ohrožení společnosti. Dále pomáhá stanovit obchodní strategie s ohledem na vnější prostředí podniku. V modelu se zkoumají následující části:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- hrozba substitučních výrobků.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil

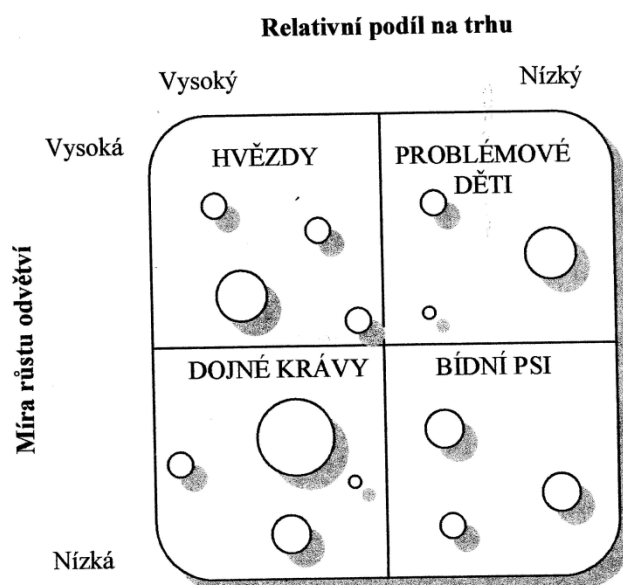


(Zdroj: Machan, 2011)

3.3.3 BCG matice (matice portfolia)

Matice BCG je známá matice portfolia, jejímž průkopníkem je Boston Consulting Group. Na osách matice leží míra růstu odvětví a relativní tržní podíl. Jednotlivé aktivity jsou v matici znázorněny jako bubliny ve čtyřbuněčné matici a velikost bublin označuje procento výnosu, které reprezentuje v celkovém portfoliu. (Hron, Tichá, 2007)

Obrázek 4: Matice BCG



(Zdroj: Hron, Tichá, 2007)

Problémové děti neboli otazníky odpovídají kvadrantu s rychlým nárůstem trhu, ale s relativně slabou pozicí z hlediska nízkých tržních podílů. Aktivity spadající do tohoto kvadrantu jsou takzvaní „požírači hotovosti“, jelikož mají vysoké požadavky na hotovost a jejich generování hotovosti je nízké. Mezi hvězdy spadají aktivity s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. Hvězdy nabízejí vysoký zisk a zároveň výbornou příležitost k růstu. Ve třetím kvadrantu se nachází dojné krávy, které jsou charakterizovány jako aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu. Díky pevně zakotvené pozici většinou vydělávají značné přebytky, které převyšují jejich potřeby na reinvestici a růst podnikání. Poslední kvadrant se nazývá bídní psi a spadají do něho aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Tyto aktivity mají velmi slabou konkurenční pozici a nízký ziskový potenciál a často dokonce nevyprodukují ani potřebnou hotovost na udržovací strategii, s čímž souvisí

doporučení vázána na likvidaci způsobem, který je z hlediska výnosu v hotovosti nejatraktivnější. (Hron, Tichá, 2007)

3.3.4 SWOT analýza

SWOT představuje zkratku pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je užitečný, pohotový a lehce použitelný nástroj sloužící k popisu celkové situace podniku. (Hron, Tichá, 2007)

Na základě SWOT analýzy lze rozhodnout, jestli je momentální stav podniku vyhovující, uspokojivý nebo nevyhovující. V případě vyhovujícího stavu není nutné provádět žádnou zásadní změnu. Pokud je stav uspokojivý, tak také není nutné provádět zásadní změny, ale je vhodné analyzované dílčí problémy řešit drobnými operativními změnami. Ovšem za předpokladu nevyhovujícího současného stavu je nezbytné provést proces řízené změny a tím odstranit nalezená slabá místa podniku. (Kubičková, Rais, 2012)

Metoda SWOT je adekvátní pro využití k strategickým úvahám, jelikož se zaměřuje z jedné strany na potlačení slabých stránek a hrozeb a z druhé strany naopak na využití silných stránek a příležitostí. (Častorál, 2010)

„Strategie, které jsou na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení generovány, je vhodné označovat způsobem SIO2, aby se v přehledu strategií neztratil jejich racionální základ.

- **SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, join venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
- **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty

u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny)

- ***WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.*“ (Hron, Tichá, 2007, s. 119)

3.3.5 STAIR analýza pro rychlou evaluaci strategie

Na závěr strategické analýzy je vhodné použít STAIR analýzu, jejíž název je akronymem anglických slov, které popisují analýzu:

S - (simple) pro vyjádření jednoduché a koherentní strategie

T - (timing) pro správné načasování strategie

A - (advantage) pro získání konkurenční výhody

I - (implementation) pro vyjádření míry její možné implementace

R – (resources) pro vyjádření míry vhodnosti a dostatku zdrojů. (Palán, 2002)

STAIR analýzu lze využít jako rychlý test současné strategie. Zkušený manažer zvládne pomocí této analýzy zhodnotit momentální strategii a životaschopnost podniku během pár minut. Jednotlivá kritéria jsou hodnocena v rozmezí od 0 do 100 %. Dle předchozích zkušeností je spodní hranice pro životaschopnou strategii minimálně 60 %. Další způsob spočívá ve zhodnocení ocenění strategie podle jednotlivých kritérií. Vyjde-li hodnota ocenění alespoň jednoho kritéria nižší než 20 %, znamená to, že implementace strategie je odsouzena k neúspěchu, nebo je již neúspěšná. (Palán, 2002)

3.3.6 STAIR analýza pro diagnózu nevhodné strategie

Další využití STAIR analýzy spočívá v diagnóze nevhodné strategie, která byla či bude nejspíše neúspěšná. Název STAIR opět představuje akronym anglických slov popisujících analýzu:

S - (simplistic and superficial) označuje příliš zjednodušenou a povrchní strategii

T - (temporary and tactical) označuje dočasnou strategii na úrovni taktiky

A - (actively resisted) označuje strategii, jejíž implementaci je aktivně odporováno a která může být dokonce blokována. Zdroje odporu mohou být jak uvnitř, tak vně organizace

I - (impractical) označuje nepraktickou a pragmaticky nepoužitelnou strategii

R – (risky) označuje nepřiměřeně riskantní strategie. (Palán, 2002)

U této analýzy se opět nejčastěji pro hodnocení využívá rozpětí od 0 do 100 %. Opět platí, že pokud vyjde hodnota nad 60 %, bude s největší pravděpodobností strategie neúspěšná. (Palán, 2002)

3.4 Obecné pojetí řízení změn

V této kapitole autorka vysvětluje důležité pojmy týkající se řízení změny.

3.4.1 Definice změny

Změna je určitý politický proces ve firmě, díky němuž v rámci organizačního boje různé skupiny chrání a zdůrazňují své vlastní zájmy. Je nutné si uvědomit, že změna v organizaci přináší nejenom hrozbu, kterou se podnik snaží odstranit, ale také změna znamená určitou příležitost. (Kubíčková, Rais, 2012)

Toman (2005) uvádí, že změnu je možné chápat jako hrozbu nebo příležitost. V prvním případě, pokud se počká až do krizového okamžiku, použije se pro nápravu nástroj reengineering. U možnosti druhé, v případě provádění neustálých změn a proměn firmy, se využije nástroj metamorphing.

Změna se může nejenom přihodit, ale může být i plánována a řízena. Chce-li management vybudovat úspěšný podnik, pak je zřejmé, že jej bude primárně zajímat řízená změna. Řízení změn se v dnešním prostředí stává významnou manažerskou disciplínou. (Drdla, Rais, 2001)

„Pojem změna je charakterizován odklonem od stávajícího stavu a vztahů mezi prvky a systémy sledovaných objektů. Reakcí na změny se zabývá management změn.“
(Častorál, 2010, str. 13)

3.4.2 Druhy změn

- **Drobná operativní změna** – malé a postupné změny reagující na každodenní problémy
- **Rozvojové změny** – jsou postaveny na již existujících základech a vylepšují současnou situaci
- **Přechodové změny**
- **Transformační změny** (Palán, 2002)

Základem změn jsou inovace. Proto teorie změn je provázaná s teorií novací. Hierarchii změn můžeme rozdělit do následujících úrovní na změny:

- ***kvantitativního charakteru** (předmětem jsou změny např. v množství produktů),*
- ***přízpůsobovací – adaptační** (předmětem jsou úpravy nejrozličnějšího druhu),*
- ***rozsahu funkcí** (předmětem jsou rozšířené funkce, resp. doplnění nových funkcí),*
- ***obsahu funkcí** (předmětem je změna funkcí při respektování původní koncepce),*
- ***koncepce funkcí** (předmětem jsou nové přístupy a koncepce),*
- ***principů a technologií** (předmětem jsou nové principy a technologie).*
(Častorál, 2010, str. 14-15)

3.4.3 Faktory inicializující potřebu změny

Dle Tomana (2005) existují následující důvody, které mohou vést k řízení změn ve společnosti:

- odliv zákazníků,
- problémy se získáváním nových zákazníků,
- růst nákladů,
- problémy s odbytem,
- zaostávání za konkurencí,
- prodlužování nebo stagnace časových limitů,
- všeobecná stagnace,
- ztráta loajality zaměstnanců,
- nedostatek peněz.

3.4.4 Odpor ke změnám

Při řízení změn je možné narazit na více forem odporu vlastních zaměstnanců, které vedou ke špatné implementaci programu změny.

Palán (2002) vymezil tři následující zdroje odporu vůči změnám:

- a) nejistota vyplývající z příčin a důsledků změny,
- b) neochota vzdát se existujících výhod,
- c) obava z nepromyšlenosti uváděné změny.

Kubíčková a Rais (2012) popisují deset různých důvodů, proč se zaměstnanci brání změnám:

- a) strach z neznáma,
- b) změna způsobí přerušení stereotypů a zvyků zainteresovaných zaměstnanců,
- c) zaměstnanci firmy nemají rádi pocit, že je s nimi manipulováno,
- d) nejasný účel změny,
- e) strach ze selhání,
- f) výhody změny nevyrovnají úsilí, které je potřebné pro její dosažení,
- g) zaměstnanci jsou příliš spokojeni se současným stavem firmy,
- h) vůdce firmy nemá respekt podřízených, které vede,
- i) změna bude znamenat více osobní angažovanosti,
- j) tradice může být také faktorem, který brání změnám.

Odpor ke změnám může mít následující charakter:

- aktivní nebo pasivní,
- individuální nebo kolektivní,
- subjektivní nebo objektivní,
- otevřený nebo skrytý.

3.4.5 Možné chyby v realizaci změn

Kotter (2015) uvádí osm druhů chyb způsobujících selhávání podniků při realizaci změn:

- a) přílišné uspokojení a arogance,
- b) neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici,
- c) podcenění síly vize,
- d) nedostatečná komunikace vize, podcenění důležitosti komunikace,
- e) dovolit překážkám, aby zablokovaly novou vizi,
- f) neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství,
- g) zanedbat pevné zakotvení změn ve firemní kultuře.

3.4.6 Řízení změn

Palán (2002) tvrdí, že řízení organizační změny je složitý, vnitřně strukturovaný proces transformace organizace na konkurenceschopný ekonomický subjekt při respektování manažerských, vlastnických a sociálních hodnot.

Toman (2005) upozorňuje na důležitou zásadu, kterou je potřeba přijmout při řízení změn a to sice, že není v silách žádného manažera řídit všechny proměny. Je potřeba, aby se firma uměla měnit sama. Pokud chce firma dosáhnout toho, aby se rychle proměňovala podle potřeby, musí mít jednoduchou organizační strukturu a decentralizované rozhodování.

Management změn je chápán jako základní soubor poznatků a dovedností, které jsou významné pro zabezpečení požadované kvality řešení problematiky organizačních změn. Za změnu je považována přeměna určitých charakteristických parametrů, které vyjadřují stav objektu nebo děje. (Palán, 2002)

Podle Kottera (2000) je možné řízení změny chápat jako soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. Mezi nejdůležitější aspekty řízení patří plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řízení problémů.

Častorál (2010) píše, že management změn zahrnuje:

- **Analýzu potřeb změn** – souvisí se strategickými i taktickými záměry organizace, analýzou neproduktivních činností, ale i s vyhodnocením váhy vlastních úspěchů a předností a možností systémových inovací.
- **Rozhodování o změnách** – je spojeno s celým rozhodovacím procesem. Především se jedná o přípravu rozhodnutí na základě nezbytných zdrojů a vlastního procesního řízení změn.
- **Implementaci změn** – vyžaduje vytvoření vhodných podmínek k realizaci změn. Tyto podmínky souvisí s opatřeními prosazujícími nebo reagujícími na změnu.

3.4.7 Proces změny

K sestavení vhodného plánu implementace zamýšlené změny a k její úspěšné realizaci je nutnou podmínkou podrobné pochopení jednotlivých sekvencí procesu změny. V roce 1947 K. Levin sestavil třístupňový sekvenční model procesu změny, který následně roku 1980 rozpracoval E. H. Schein. Model je možné využít pro jednotlivce, skupiny i celé organizace a tvoří ho tyto tři sekvence:

1. **Rozmrazování současného vzoru chování** – odkrývá nezbytnou potřebu změny, která je pak snadno pochopitelná a akceptovatelná jednotlivcem, skupinou i organizací.
2. **Změna (vývoj nového vzoru chování)** – k realizaci změny je zapotřebí zkušený konzultant, který podporuje vývoj a přijetí nových hodnot, přístupů a chování skrze procesy identifikace a internalizace.
3. **Zmrazování (posilování nového vzoru chování)** – opakované zmrazování znamená fixaci nového vzoru chování prostřednictvím podpůrných a posilovacích mechanismů tak, že se stává novou normou. (Palán, 2002)

Dle Častorála (2010) je deset následujících postupů procesu realizace změn:

- a) uvědomění si potřeby změn a naléhavosti jejich uskutečnění,
- b) analýza vnějších a vnitřních faktorů, které potřebu vyvolaly,
- c) vytvoření realizační vize a strategie,

- d) stanovení směru, v němž je třeba podniknout kroky,
- e) vytvoření týmů připravených prosadit a realizovat změny,
- f) tvorba variant možných kroků a komunikace o nich,
- g) stanovení priorit změn a kritérií hodnocení,
- h) výběr kroků realizace změn a zaměření na postupné výsledky,
- i) kontrola výsledků a jejich využití pro další změny,
- j) zobecnění výsledků do podmínek managementu společnosti.

Kotter (2015) rozvinul osmibodový proces změny, jehož kroky vedou k realizaci úspěšné podnikové změny neomezeného rozsahu. Každá z jednotlivých částí se týká jedné z hlavních chyb, které podkopávají transformační úsilí. Proces se skládá z těchto kroků:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti

- prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí,
- identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich.

2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny,
- přimět skupinu pracovat společně jako tým.

3. Vytvoření vize a strategie

- vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny,
- vyvinutí strategií na dosažení této vize.

4. Komunikace transformační vize

- využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikace nové vize a strategií,
- vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců.

5. Delegování v širokém měřítku

- odstraňování překážek,
- změna systémů nebo struktur bránících transformaci,
- podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů.

6. Vytváření krátkodobých vítězství

- plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“,

- dosahování těchto vítězství,
- viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství.

7. využití výsledků a podpora dalších změn

- využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi,
- najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi,
- ožívování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky.

8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení,
- poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy,
- rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců.

Během prvních čtyř kroků transformačního procesu se společnost snaží „rozmrazit“ zajetý status quo. Při kroku pět, šest a sedm se zavádějí nové postupy. Posledním krokem se změna začleňuje do firemní kultury a napomáhá k jejímu trvalému udržení. Spousta společností chce vidět rychlé výsledky, a proto přeskakují důležité body od prvního do čtvrtého. Tím si ovšem podkopávají nohy a většina zaměstnanců pak na změnu nepřistoupí, jelikož například ani pořádně netuší, jak by změna měla vypadat.

3.4.8 Implementace strategické změny

Implementaci strategické změny je dle metodického hlediska vhodné rozdělit do čtyř následujících etap.

Diagnóza

V této fázi je nutné zjistit a posoudit veškeré významné faktory ovlivňující jakýmkoliv způsobem úspěch implementace. Mezi základní analytické nástroje patří kupříkladu analýza zájmových skupin či analýza silového pole. Vhodným doplňkem k těmto analýzám může být analýza přitažlivosti a obtížnosti implementace, analýza rybí kosti či analýza zdrojů sociální moci manažerů.

Plánování

Etapa plánování vychází z fáze diagnózy a v případě potřeby některé analýzy z první fáze opakujeme. Vhodný analytický nástroj, který odpovídá na otázku, jak řešit daný problém je metoda rozkladu cílů. V této etapě se především posuzuje harmonogram plánované změny, včetně načasování výsledků. Dále je potřeba zajistit potřebné zdroje a přiměřenou podporu rozhodujících zainteresovaných skupin.

Vlastní implementace

V této fázi probíhá realizace jednotlivých fází procesu změny v souladu s plánem implementace. Nedílnou součástí je neustálé monitorování průběhu implementace a odchylek od standardních a kritických bodů. Dle výsledků monitorování je potřeba vyhodnocovat, zda je dosahováno očekávaných cílů nebo je potřeba strategii přehodnotit.

Zpětná vazba a učení

Etapa zpětná vazba a učení je velmi úzce propojena s etapou implementace. V této etapě se přehodnocují vnější a vnitřní předpoklady plánované změny a posuzují se celkově přístup a metody. (Palán, 2002)

3.5 Projektové řízení

Němec (2002) ve své knize uvádí, že dříve se význam slova projekt ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění. V současnosti se pod slovem projekt spíše skrývá proces plánování a řízení rozsáhlých operací, tudíž nejde jen o výsledek, ale o tvůrčí proces.

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2002, str. 11)

Každý projekt je jedinečný, neopakovatelný, dočasný a téměř vždy se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů. (Němec, 2002)

Projekt je operace s definovaným začátkem a koncem, která potřebuje speciální řízení k zajištění jejího včasného ukončení a dodržení rozpočtu. Pod projektem si lze představit návrh, vývoj, zavedení nového výrobku, otevření nové továrny nebo jakákoliv investice. (Máchal a kol., 2015)

Odborná veřejnost často nedělá rozdíl mezi pojmem řízení projektů a projektové řízení, což není správné. Pod pojmem řízení projektu si lze představit plánování a řízení projektu. Je to specifická metodika plánování, tvorby a realizace projektu. Ve větších firmách je často zapotřebí paralelně pracovat na více projektech, které je nezbytné vzájemně koordinovat a řídit. Řízení jednotlivých projektů a jejich organizování a koordinování pak lze souhrnně nazvat projektovým řízením. (Němec, 2002)

Pod pojmem projektové řízení si lze představit ověřené a popsané postupy, organizované úsilí, které řeší komplexně realizaci a řízení vymezeného souboru činností. Jeho účelem je zajistit efektivní řízení tohoto souboru tak, aby přinesl předpokládaný výsledek a užitek. Projektové řízení zahrnuje aplikaci znalostí, dovedností, činností, nástrojů a technik na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů. (Máchal a kol. 2015)

Podle Rosenaua (2000) je cíl projektu dán požadavky trojimperativu, to jsou nároky na provedení, na časový plán a na rozpočtové náklady. Všechny tyto podmínky musí být měřitelné (konkrétní a ověřitelné) a dosažitelné.

Svozilová (2006) uvádí, že cílem projektu je chápána nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.

Formulace cílů projektu podle Dorana (1981) je následující:

S (Specific) – cíle mají být specifické a konkrétní

M (Measurable) – cíle mají být opatřeny měřitelnými parametry

A (Assignable) – cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí

R (Realistic) – cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické

T (Time-bound) – cíle mají být časově ohraničené

i (integrated) – cíl by měl být integrovatelný s naším celkovým strategickým zaměřením

Týmový management projektu

Na každém projektu se podílí řada specialistů různé kvalifikace, kteří tvoří projektový tým. V čele všech projektových týmů je manažer projektu, který je vybrán vrcholovým managementem podniku. Úkolem manažera projektu je být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu, kontrolorem a vyjednávačem. (Němec, 2002)

V projektovém týmu se nachází:

- **Sponzor projektu:** je považován za ekonomického garanta projektu na straně organizace. V této roli se většinou vyskytuje ředitel společnosti, nebo jím pověřená osoba do role příkazce operace. Sponzor projektu má jako jediný pravomoc navrhnout změny nad rámec smluvních cenových ujednání za stranu organizace.
- **Hlavní uživatel projektu:** do této funkce se jmenuje zaměstnanec v pozici objednatele či zadavatele ředitelem nebo užším vedením organizace. Za jeho nadřízeného se považuje projektový manažer. Hlavní uživatel projektu je zodpovědný za definování požadavků na výstupy projektu, definování akceptačních kritérií projektu, definování změn funkčních vlastností realizačních výstupů projektu a aplikace akceptovaných výstupů projektu do praxe. Mezi jeho pravomoci spadá rozhodování o účelnosti a potřebě změn funkčních vlastností realizačních výstupů projektu, předkládání užšímu vedení společnosti složení projektového týmu a jeho případné personální změny ke schválení.
- **Projektový manažer:** při řízení realizace projektu je na nejvyšší úrovni projektového týmu. Nejdůležitější činností projektového manažera je řízení a koordinace činností členů projektového týmu. Jeho nadřízeným je řídicí výbor a naopak podřízenými jsou všichni členi projektového týmu. Projektový manažer musí být součástí každého projektového týmu a zodpovídá za plnění smluvních ustanovení u externích projektů a interních projektů, naplnění cílů projektu, dodržování termínů, dodržování schválených nákladů na projekt a průběžné informování vedení organizace. Za jeho pravomoci lze považovat rozhodování o průběhu realizace projektu,

rozhodování o změnách projektů, které nemají vliv na smluvní ujednání u externích a interních projektů, zadávání jmenovitých úkolů jednotlivým členům projektového týmu a akceptaci dodávky předmětu plnění smlouvy po odborné stránce.

- **Člen projektového týmu:** je vybírán z řad zaměstnanců společnosti podle konkrétního profesního zařazení, které realizace projektu vyžaduje. V případě, že společnost nemá potřebného zaměstnance s konkrétními znalostmi k dispozici, může být vybrán z řad externích spolupracovníků. Jednotliví členi projektového týmu vykonávají ve své roli v projektu konkrétní odborné činnosti a za výsledek těchto činností odpovídá projektový manažer.
- **Manažer rizik:** má za úkol monitorovat a evidovat, jestli projekt probíhá podle smluvních ujednání. Dále sleduje, zda jsou plněny klíčové etapy a veškeré činnosti a jestli se v průběhu nevyskytly nějaké faktory ohrožující plnění jeho cílů, termínů a nákladů. Pozoruje, zda nebyla opomenuta ošetření případných rizik plynoucích ze začlenění dodávky do současného prostředí společností a zda jsou ošetřeny a zohledněny aspekty budoucího začlenění do produktivního užívání. (Němec, 2002)

Standardy projektového řízení

Za celosvětově uznávané standardy projektového řízení lze považovat:

- **PMBOK®Guide** (Standard a Guide to Project Management Book of Knowledge) – vyvinutý a rozvíjený profesní organizací projektových manažerů PMI (Project Management Institute),
- **Standard PRINCE2** (Projects in Controlled Environment) – spravovaný APM Group,
- **ICB** (International Competence Baseline) – spravovaný mezinárodní organizací IPMA (International Project Management Association),
- **ISO 10006** - řízení jakosti, směrnice pro management kvality v podniku zaměřený na procesy projektového managementu.

Cílem uvedených standardů je maximalizace úspěšnosti a efektivity projektů pomocí souhrnného systémového přístupu a sjednoceného řízení všech částí projektu. Zatímco význam je tedy stejný, způsob naplnění tohoto cíle se do jisté míry liší. Pro standardy PMI a PRINCE2 je typické, že jsou založeny na procesním přístupu k řízení projektu v celém jeho životním cyklu, zatímco standard IPMA upřednostňuje přístup kompetenční, který je zaměřen na schopnosti a dovednosti projektových manažerů a členů jejich týmů. A norma ISO 10006 se považuje za velmi obecný a neúplný pokus o standardizaci dané problematiky. (inflow.cz, 2010)

3.5.1 Metodika PMI

Hlavní parametry standardu PMI jsou stanoveny v tzv. PMBOK Guide, který popisuje základní principy projektového řízení splňující požadavky světově uznatelného standardu. V tomto dokumentu jsou definovány ustálené normy, metody, procesy a praktiky, které by měly být dodrženy, aby byl projekt řízen efektivně a zároveň eticky. PMI klade zvláštní důraz na etiku a dobré mravy a věnuje jim samostatné standardy. Standard PMI je orientován procesně a vychází z manažerské praxe, při čemž se zaměřuje na ověřené postupy (best practices), které jsou aplikovatelné na většinu projektů. Jednotlivé procesy jsou charakterizovány svými vstupy, nástroji a technikami a svými výstupy. Veškeré procesy jsou prováděny projektovým týmem, který spolupracuje s klíčovými zainteresovanými stranami. Standardizace projektového řízení dle PMI je zaměřena výhradně na procesy projektového řízení, ale pro úspěšné řízení projektu se musí brát v potaz znalosti o životním cyklu produktu, který je při projektu vyráběn či realizován. Standard PMI popisuje dohromady 47 procesů projektového řízení, které jsou dále rozčleněny do deseti znalostních oblastí. Každá znalostní oblast představuje komplexní soubor konceptů, termínů a aktivit, které vytvářejí profesní oblast, oblast projektového managementu a oblast specializace. Řízením těchto dílčích procesů a sledováním jejich vzájemných interakcí naplňuje standard PMI základní principy projektového řízení.

Silné stránky

- Vhodná pro různá průmyslová odvětví a organizace operující po celém světě
- Je zaměřena na procesy projektového řízení
- Dostatečně obecně pojatá, takže lze aplikovat na jakýkoliv projekt
- Je využívána jako světová příručka projektového řízení, ze které vychází i další pojetí projektového managementu

Slabé stránky

- Jedná se o koncept řízení projektů, neposkytuje jasný návod, jak projekty řídit
- Nezabývá se konkrétními praktickými příklady využívání nástrojů a technik projektového řízení (Máchal a kol., 2015)

3.5.2 Rámec PRINCE2

PRINCE2 vychází stejně jako ostatní standardy z primárního dokumentu, kterým jsou Základy metody projektového řízení, ve kterém jsou popsány hlavní principy řízení projektů. Za hlavní aspekty realizace projektu jsou považovány čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy. Ovšem PRINCE2 není standardem ve smyslu IPMA nebo PMI, jedná se spíše o návod, metodiku zpracování projektů. Odlišuje se nejen způsobem zpracování, ale i využíváním rozdílné terminologie, která je volena s ohledem na prostředí (státní správa), v němž byla vyvinuta. Projekt v pojetí PRINCE2 chápán jako dočasná organizace aktivit, který je vytvořena s cílem dodání jednoho nebo více produktů, a to na základě schváleného investičního záměru, přičemž mezi základní charakteristiky patří faktory změny, nejistoty, dočasnosti, jedinečnosti a polyfunkčnosti. Struktura PRINCE2 je dána realizací projektového managementu pomocí čtyř propojených elementů, a to sice principů, témat, procesů a přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu. (Máchal a kol., 2015)

Tabulka 1: Propojení procesů a témat podle metodiky PRINCE2

	Investice	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
Zahájení projektu	x	x	x	X	x		
Směrování projektu					x		
Nastavení projektu	x	x	x	X	x	x	x
Kontrola etapy	x		x		x	x	x
Řízení dodávky produktu			x		x	x	x
Řízení přechodu mezi etapami	x	x	x	X	x	x	x
Ukončení projektu					x	x	

(Zdroj: Máchal a kol., 2015)

Silné stránky

- Aplikovatelný na jakýkoliv typ projektu
- Detailně propracovaná metoda se slovníčkem pojmů
- Kombinovatelný i s jinými modely řízení projektů

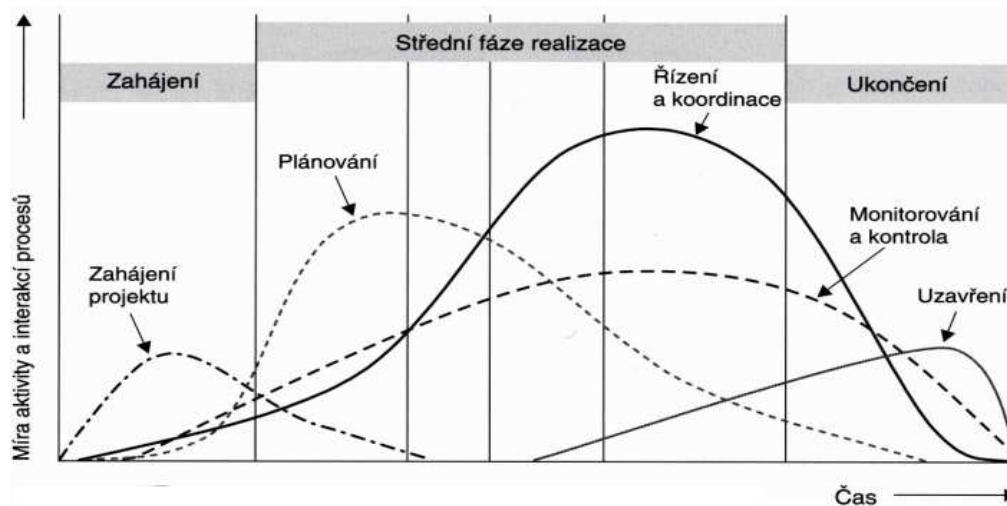
Slabé stránky

- Nepojímá projektové řízení komplexně, neposkytuje odpovědi na všechny otázky
- Neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera

- Z nastavení metodiky PRINCE2 je patrná značná administrativní zátěž (Máchal a kol., 2015)

3.5.3 Životní cyklus projektu

Obrázek 5: Životní cyklus projektu a jeho procesy



(Zdroj: Svozilová, 2006)

Dle Němce (2002) je projekt dynamickým systémem, který se vyvíjí v uzavřeném životním cyklu, který probíhá ve třech fázích:

- Předinvestiční fáze** – je nejdůležitější částí celého projektu, plně za ní odpovídá vrcholový management firmy – zadavatele. Ten musí stanovit cíle a definovat strategii projektu vedoucí k dosažení cílů. K tomu je jmenován kmenový projektový tým. Stěžejním úkolem je prověření, zda je každá fáze proveditelná. Do této fáze spadá analýza požadavků a podmínek, úvodní studie proveditelnosti, výběr varianty, studie proveditelnosti, vyhodnocení návrhu projektu.
- Investiční fáze** – je nejpracnější a nejvíce nákladnou částí, odpovídají za ni členové vrcholového managementu (dozor projektu a manažer projektu). Investiční fáze obsahuje jmenování hlavního manažera projektu a projektového týmu, zpracování detailních implementačních

plánů, pravomoci, zodpovědnost a zdroje, zpracování detailní projektové dokumentace, výběrová řízení, kontrakty, financování a kontrolování.

- c) **Fáze provozu a vyhodnocení** – v ní se výsledek projektu předává do užívání, porovnají se dosažené výsledky s plánovanými a získaná data se analyzují a zaznamenají pro budoucí potřeby. Do této fáze spadá provoz zařízení (realizovaného objektu) – užívání produktu, výroba, obchod a služby. Dále se v této části předkládají závěrečné zprávy, vyhodnocení průběhu projektu a práce projektového týmu. Na závěr se shromažďují a analyzují data o výsledcích a průběhu projektu, aby se příště mohla použít na další projekty.

4 Vlastní řešení – Projektová studie

4.1 Charakteristika firmy

Původní společnost AUTODOPRAVA M+L, spol. s.r.o. byla založena roku 1992, současná podoba firmy funguje od roku 2012. Společnost M+L LOGISTIK, s.r.o. je zaměřena na poskytování služeb v oblasti kamionové dopravy, kombinované dopravy, skladování a logistiky. Tato společnost úzce spolupracuje ve skupině s dalšími dvěma společnostmi (UPLINE CZ a VELLERIN). Díky této spolupráci je nabídka služeb zajišťující komplexní logistický servis pro zákazníky opravdu široká. Každá ze společností se věnuje trochu odlišnému oboru. V případě M+L LOGISTIK se jedná o silniční dopravu, skladování, komplexní logistické služby, u UPLINE CZ je to zejména kombinovaná doprava, skladování, manipulace s kontejnery, překládka materiálů (poetizované zboží, sypké materiály), překládka silnice/železnice. Poslední společnost se zabývá správou a pronájmem budov a skladů, servisem motorových vozidel, administrativními službami v dopravě a správou a vývojem SW aplikací v dopravě. (m-l.cz, 2016)

Základní kapitál společnosti původně činil 300 tis. Kč a byl tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady. V průběhu let byl navýšen na 5 mil. Kč. (or.justice.cz, 2016)

4.1.1 Nabízené služby

- **Tuzemská a zahraniční doprava**
 - Standardní přeprava
 - Přeprava pod kontrolovanou teplotou
 - Přeprava nebezpečných věcí
 - Přeprava zboží vysoké hodnoty
 - Just-in-time
 - Justi-in-sequence
 - Standby koncept
- **Kombinovaná doprava**
 - První a třetí úsek po silnici, druhý úsek po železnici
- **Projektová řešení**
 - Vypracování návrhu logistického řešení
 - Zpracování otevřené kalkulace (m-l.cz, 2016)

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 STEP analýza

Česká republika prošla po roce 1989 významnými ekonomickými, sociálními i politickými změnami, jejichž výsledkem byl roku 2004 vstup ČR do Evropské unie. Také rok 2005 byl zásadním zlomem pro naši zemi a to z toho důvodu, že Světová banka ČR překvalifikovala z rozvojové země na vyspělou. I přes to všechno ČR neustále čelí mnoha problémům, které ovlivňují veškeré podniky na jejím území.

Pokud chce podnik řádně posoudit svou aktuální pozici na českém trhu a zároveň zhodnotit strategické záměry do budoucna, je nezbytné znát nejen situaci uvnitř firmy, ale i vnější okolí organizace, které významně ovlivňuje případný úspěch nebo neúspěch. K poznání vnějšího prostředí slouží STEP analýza, která bude níže provedena na společnosti M+L Logistik.

1.) Politicko-právní faktory

Daňová politika

Sazby DPH se od zavedení daně z přidané hodnoty již několikrát změnily. Také pro rok 2013 byly schváleny nové procentuální hodnoty základní i snížené sazby DPH. Od 1. 1. 2013 se uplatňuje základní sazba DPH ve výši 21 % místo původních 20 % a snížená sazba DPH ve výši 15 % oproti původním 14 %. (finance.cz, 2016)

Vstup na zahraniční trhy

V roce 2004 vstoupila ČR do EU, čímž se podnikatelům otevřel nový trh s více než 375 miliony potenciálních zákazníků. Díky vstupu do EU byly zrušeny běžné celní kontroly při převozu zboží a osob přes hranice v rámci Schengenského prostoru. Nyní je možné převážet zboží přes vnitřní hranice bez cla a ostatních poplatků, které se vybíraly ve spojení s vývozem či dovozem zboží. Vstup do EU má i své nevýhody, a to sice příliv větší konkurence na český trh. Pro podniky na území České republiky tak vzniklo nové a komplikovanější konkurenční prostředí. Díky těmto novým aspektům je zapotřebí, aby podniky kladly větší nároky na poskytování služeb, inovace, péči o zákazníka a kvalitu zboží.

Společnost M+L Logistik otevření hranic využila ve svůj prospěch a v rámci svých přepravních služeb nabízí přepravy v rámci celé EU. Podnik se specializuje zejména na Německo, Francii, země Beneluxu, Itálii, Rakousko, Polsko a Slovensko. Společnost disponuje rozsáhlou sítí smluvních dopravců, kteří pomáhají se zahraniční přepravou.

Legislativa

Povinností každého podnikatele je průběžné sledování legislativy ČR se zaměřením na konkrétní oblast, která souvisí s jeho činností. Ze zákonů, které se týkají každého podnikatele na území ČR lze vyjmenovat Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů a Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Autodoprava je velmi rozšířená oblast podnikání. K tomu, aby podnikatel mohl v autodopravě podnikat, musí mít koncesní listinu osvědčující, že je schopen a tedy oprávněn tuto koncesovanou živnost provozovat. Koncesní listinu vydává místně příslušný živnostenský úřad.

K podnikání v oblasti autodopravy je nezbytné znát a sledovat zejména zákon č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů, prováděcí vyhlášku č. 478/2000 Sb., k zákonu o silniční dopravě (doba řízení vozidla, bezpečnostní přestávky, doba odpočinku ve vozidle), vyhlášku č. 522/2006 Sb., o státním odborném dozoru a kontrolách v silniční dopravě, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. (profispolecnosti.cz, 2016)

2.) Ekonomické faktory

V sektoru služeb je nezbytné zabývat se ekonomickým prostředím, které je tvořeno makroekonomickými faktory. Tyto faktory mají zásadní vliv na hospodářství a působí na jeho vývoj. Mezi nejdůležitější makroekonomické faktory patří vývoj HDP, míra nezaměstnanosti a inflace.

Vývoj HDP

Pod pojmem HDP se skrývá celková peněžní hodnota statků a služeb, kterou daný stát vytvoří za dané období a slouží k porovnávání ekonomické úrovně jednotlivých zemí.

Mezi státy s nejvyšším HDP lze zařadit Bermudy, Lucembursko, Norsko či USA. Naopak nejnižší HDP vykazují africké země.

V České republice se meziroční přírůstek v letech 2010 až 2014 pohyboval jak v kladných číslech, tak v záporných. Nejvíce se ekonomice dařilo v roce 2010, kdy přírůstek dosahoval 2,3 %. Naopak nejhůře se ekonomice vedlo roku 2012, kdy se dostala do záporného ročního přírůstku -0,9 %. (czso.cz, 2016)

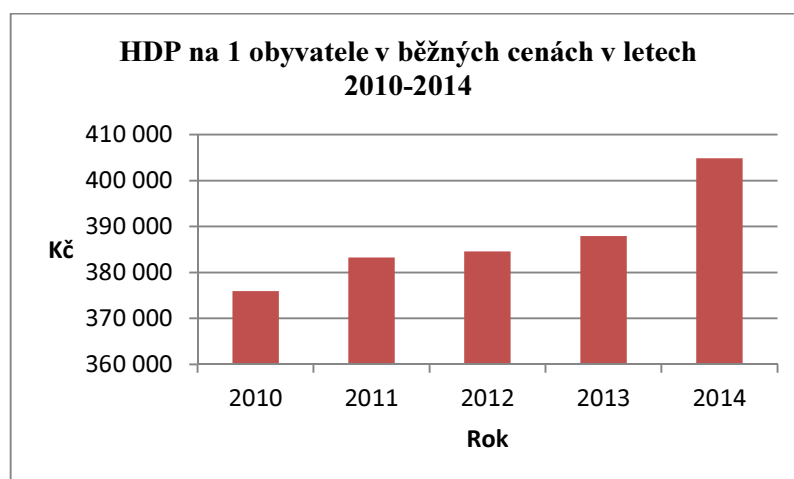
Tabulka 2: Meziroční přírůstek HDP (%) v letech 2010-2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Meziroční přírůstek HDP (%)	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0

(Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ)

Z grafu 1 je patrné, že tendence HDP na 1 obyvatele v běžných cenách v letech 2010 až 2014 je rostoucí.

Obrázek 6: Graf HDP na 1 obyvatele v běžných cenách v letech 2010-2014

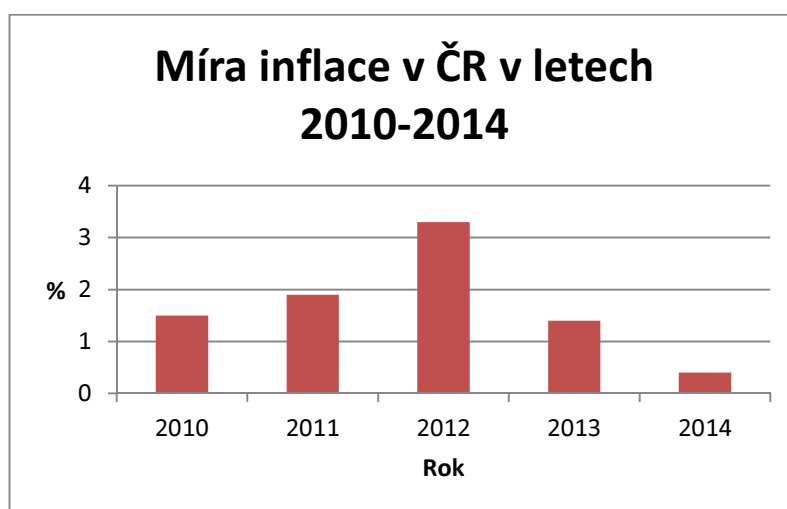


(Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ)

Inflace

Inflace je považována za ekonomický jev, který se vyznačuje všeobecným růstem cenové hladiny (snížení kupní síly peněz). Měří se pomocí cenových indexů, jako jsou deflátor HDP, index spotřebitelských cen a index cen výrobců. Měření je prováděno prostřednictvím Českého statistického úřadu.

Obrázek 7: Graf míry inflace v ČR v letech 2010-2014

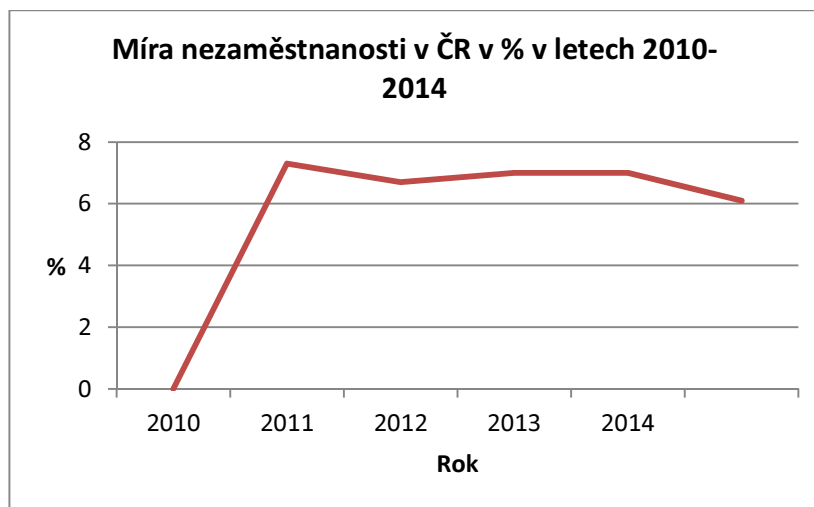


(Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ)

V grafu je možné vidět, že hodnoty inflace jsou velmi proměnlivé. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2012 a to konkrétně 3,3 % a naopak nejnižší hodnoty roku 2014, kdy nabyla hodnoty 0,4 %. (czso.cz, 2016)

Nezaměstnanost

Obrázek 8: Graf míry nezaměstnanosti v ČR v % v letech 2010-2014



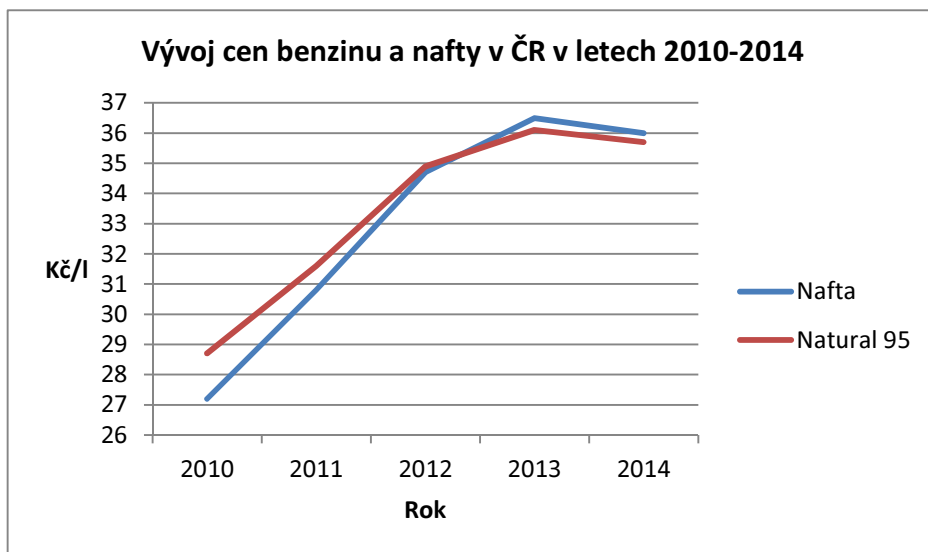
(Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ)

Z grafu 3 lze vyčíst, že od roku 2010 nezaměstnanost nepříznivě rostla a to v důsledku hospodářské krize z roku 2008. V letech 2011 až 2014 se pohybovala kolem 7 % a příliš se neměnila. (czso.cz, 2016)

Pro společnost M+L Logistik je vysoká nezaměstnanost výhodou, jelikož neustále nabírá nové řidiče a tímto má možnost vybrat si kvalitní zaměstnance.

Ceny vstupů

Obrázek 9: Graf Vývoje cen benzínu a nafty v ČR v letech 2010-2014



(Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ)

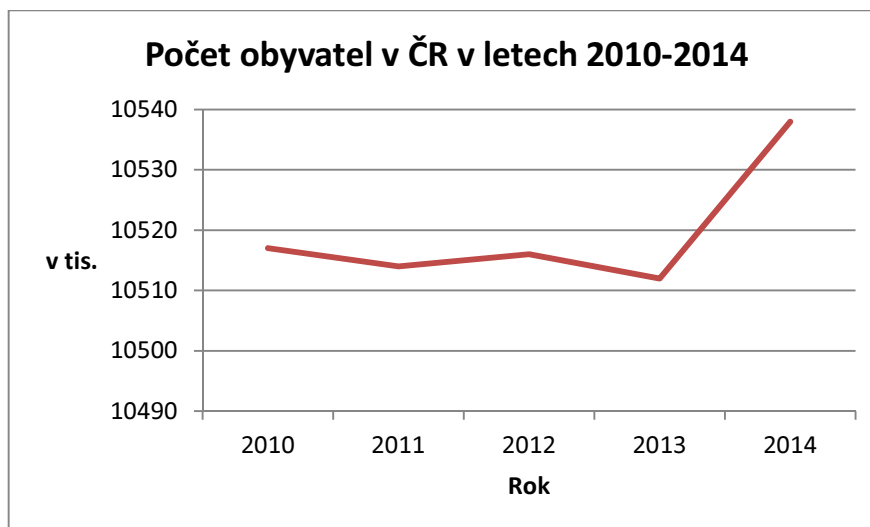
V tomto období v ČR ceny benzínu i nafty téměř celou dobu rostly. Nejvyšší ceny dosáhl benzin i nafta v roce 2013, u benzínu to bylo 36,1 Kč/l a u nafty 36,5 Kč/l. Nejnižších hodnot naopak benzin a nafta nabyly roku 2010, a to sice benzin 28,7 Kč/l a nafta 27,2 Kč/l. (finance.cz, 2016)

3.) Společenské faktory

Počet obyvatel

Důležitým společenským faktorem je samozřejmě počet obyvatelstva. Z grafu 5 je viditelné, že od roku 2013 počet obyvatel roste, což je pozitivní pro společnost M+L Logistik a to zejména kvůli zvýšenému počtu zákazníků a také to společnost ocení při výběru nových zaměstnanců. (czso.cz, 2016)

Obrázek 10: Graf počtu obyvatel v ČR v letech 2010-2014



(Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ)

4.) Technicko-technologické faktory

Na konci 20. století se především informační technologie staly jedním ze zásadních faktorů ovlivňující chod celých podniků a firem. Z tohoto důvodu se firmy postupně začaly na modernizaci a inovaci svých technologií zaměřovat a investovat do nich velké množství finančních prostředků. Dostupnost moderních technologií bez rozdílu pro všechny obyvatele je brána jako předpoklad, který značně posílí konkurenceschopnost firem.

V současnosti je za nejvýznamnější nástroj považován Internet, který se podílí na tvorbě informačního systému podniku. Internet se v posledních letech rychle rozvíjí a díky mnoha poskytovatelům k němu má přístup stále větší procento obyvatelstva. Prostřednictvím Internetu lze snadno komunikovat s obchodními partnery a spotřebiteli, propagovat svou firmu, získávat různé informace z celého světa a v neposlední řadě uskutečňovat bezhotovostní platby. M+L Logistik Internet využívá především pro komunikaci s obchodními partnery a zákazníky v podobě elektronické pošty a webových stránek, kde nabízí své služby.

V dnešní době je nezbytným technologickým faktorem mobilní a telefonní služba, která umožňuje snadnou a rychlou komunikaci mezi jednotlivci na libovolné vzdálenosti. Společnost M+L Logistik využívá zejména mobilní telefony, jelikož většina zaměstnanců nemá své pevné stanoviště v kanceláři.

Dalším neodmyslitelným technologickým faktorem v autodopravě jsou systémy, které pomáhají s provozem nákladních automobilů. Podnik M+L Logistik využívá Echotrach, který slouží k plánování přeprav a umožňuje sledování pohybu jednotlivých souprav. V případě, že má zákazník zájem sledovat, kde se momentálně jeho objednávka nachází, dostane k systému přístup. Dále využívá systém Fleetboard, který pomáhá sledovat hospodárnost jednotlivých aut a řidičů. Díky tomuto systému ve vozech a softwarovému řešení sledování nákladních aut získává podnik komplexní elektronickou knihu jízd pro nákladní auta, která umožňuje zjistit polohu kamionu, stav ujetých kilometrů, spotřebu paliva či dobu stání. Díky tomuto systému lze snížit náklady na provoz, jelikož je velmi snadné identifikovat neefektivní práci řidičů či dokonce odhalit zjevné podvody nebo zneužívání vozidel pro soukromé účely.

4.3 Analýza konkurence

Společnost M+L Logistik vstoupila na trh již v roce 1993, kdy se teprve odvětví autodopravy začalo rozvíjet a to zejména díky možnosti spolupracovat ze zahraničními obchodními partnery. V tomto období neexistovala přílišná konkurence, oproti tomu dnes je konkurence v odvětví autodopravy patrně větší a dochází zde k rivalitě mezi jednotlivými podniky. Z tohoto důvodu je nezbytné konkurenci podniku analyzovat. V této práci bude k analýze konkurence využit Porterův model pěti sil.

4.3.1 Porterův model pěti sil

V této podkapitole je využit Porterův model pěti sil, který slouží k analýze konkurenčního prostředí společnosti a jejího strategického řízení.

4.3.1.1 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Riziko vstupu potencionálních konkurentů ve vnitrostátní a zahraniční přepravě v současné době stagnuje. Vstup nové společnosti na trh v odvětví dopravy je velmi finančně náročný, takže nová firma musí disponovat jistým vstupním kapitálem, technickým vybavením a kvalifikovanou pracovní silou. Jen vybavení vozového parku se pohybuje v řádech milionů. Další bariérou pro novou firmu může být získání licence na koncesovanou živnost a v případě dopravy nebezpečného odpadu i živnostenské oprávnění Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. V případě, že se rozhodne podnikat s vozidlem nad 3,5 tuny celkové hmotnosti, musí ještě prokázat odbornou a finanční způsobilost.

Společnost M+L Logistik potvrzuje, že v tomto odvětví velmi záleží na tradici a předešlých zkušenostech firmy. U nového podniku nikdo nemá jistotu, jestli bude náklad doručen včas a v pořádku. Ovšem šance pro vstup nové společnosti zde je, ale jen za předpokladu, že přijde opravdu s převratnou inovací, která dokáže snížit cenu dodávky. Podle jednatele společnosti hrozí riziko vzniku nových autodopravních firem, jelikož často dochází k transformacím, kdy se ze dvou malých firem stane po dohodě majitelů jedna větší, popř. naopak z jedné velké po neshodách několik menších apod. U těchto subjektů je vysoké riziko v tom, že již často mívají vytvořené jisté vztahy se zákazníky.

4.3.1.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty na českém trhu je v posledních letech stále výraznější. V tomto odvětví se vyskytuje spousta malých podniků, které jsou ochotny za účelem zisku nabízet nižší ceny díky nižším režijním nákladům a velmi přátelský přístup na osobní úrovni. Z těchto důvodů se často stává, že i malý podnik se stává konkurencí velkému podniku.

Na českém trhu má společnost M+L Logistik desítky konkurentů. Patří mezi ně mezinárodní společnost TOPTRANS EU, a.s., ARGO GROUP, a.s., AM Cargo s.r.o. a BOMAR SPEDICE s.r.o. Mezi těmito konkurenty dochází k silné soutěživosti, která je patrná především ve snižování cen. Zásadní přednost má společnost, která dokáže rychle reagovat na konkrétní požadavky zákazníka a zároveň mu nabídnout nejlepší cenu na trhu. Další výhodou je samozřejmě komplexnost nabízených služeb, jelikož zákazník vždy raději celou objednávku svěří do rukou jedné spolehlivé firmy.

Konkurenci na trhu v oblasti autodopravy nelze podrobně identifikovat a zcela vymezit. Na trhu existují tisíce malých firem, které disponují malým počtem vozů a jejich podíl na trhu je vskutku malý a stovky větších firem, které nabízejí komplexnější řešení služeb pro odběratele.

TOPTRANS EU a.s.

Společnost TOPTRANS EU zahájila svou činnost roku 1993 a patří v ČR a na Slovensku k nejvýznamnějším společnostem v oblasti poskytování expresní přepravy zásilek a logistických řešení. Disponuje nejhustší sítí středisek (25 dep v ČR a 7 v SR) mezi expresními přepravci. Podnik nabízí vnitrostátní i zahraniční přepravu, a to konkrétně

silniční, leteckou a námořní přepravu zásilek od obálek, přes kartony a palety, až po celokamionové přepravy. (toptrans.cz, 2015)

ARGO GROUP, a.s.

Tato firma ve svém portfoliu služeb nabízí silniční, železniční, námořní, říční, leteckou a kombinovanou přepravu. Také poskytuje skladovací a logistické služby, samostatné projekty. Společnost byla založena v roce 1993 a svou činností prakticky překrývá činnost analyzovaného podniku. (argogroup.cz, 2016)

AM Cargo s.r.o.

Tento podnik má nejkratší tradici a to konkrétně od roku 2003, což může představovat značné znevýhodnění. Zaměřuje se zejména na leteckou přepravu, ale i na silniční a námořní přepravu. Vozový park této společnosti se zdaleka nemůže vyrovnat vozovému parku analyzovaného podniku. (amcargo.cz, 2016)

BOMAR SPEDICE s.r.o.

Společnost BOMAR SPEDICE je v provozu již od roku 1993 a nabízí vnitrostátní a zahraniční kamionovou dopravu, přepravu nadměrných nákladů a sběrnou službu. (bomar-praha.cz, 2015)

4.3.1.3 Vyjednávací síla odběratelů

Největší skupinu odběratelů zastupují právnické osoby, jak z České republiky, tak z celé Evropské unie. Počet odběratelů je velký, jelikož v EU je obrovský počet firem, které neustále potřebují převážet náklad. Odběratelé zejména oceňují širokou nabídku služeb, kterou firma M+L Logistik může nabídnout díky svým sesterským společnostem UPLINE CZ a VELLERIN. Dalším plusovým bodem je dlouholetá tradice společnosti, což utváří důvěryhodnost odběratelů.

Na českém trhu není příliš velkých firem v tomto odvětví, ale i přesto je konkurence vcelku vysoká. Z toho plyne, že vliv odběratelů je značný. Odběratelé jsou velmi citliví na stanovení ceny za poskytované služby a velcí odběratelé samozřejmě využívají svého postavení na trhu. V případě, že jim konkurenční firmy nabídnou nižší ceny, tak v první řadě začnou tlačit na společnost M+L Logistik, aby taky snížila své ceny. Společnost se v této

situaci rozhoduje dle významnosti jednotlivých odběratelů. V případě, že se rozhodne na tlak nezareagovat, vybere si odběratel jinou autodopravní společnost. M+L Logistik má ovšem zkušenost, že většina odešlých odběratelů po nějaké době chce opět navázat spolupráci s nimi, jelikož oceňují jejich spolehlivost.

Pro společnost M+L Logistik je důležité udržovat si dlouholeté velké odběratele, ovšem jen do doby, kdy jsou sjednané podmínky pro podnik výhodné. Malí odběratelé tvoří menší podíl a neustále se obměňují, často sjednávají jen jednorázový obchod.

4.3.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost M+L Logistik má široké pole tuzemských i zahraničních dodavatelů. Ceny od jednotlivých dodavatelů jsou však velice citlivé interní záležitosti, které nebyly, nejsou a nebudou nikde zveřejňovány. Důležitým dodavatelem pro tento podnik jsou majitelé čerpacích stanic, jelikož náklady na pohonné hmoty jsou výraznou položkou v nákladech. Lze ale konstatovat, že vyjednávací vliv dodavatelů je zanedbatelný, jelikož cena pohonných hmot je stanovena zejména v závislosti na vývoji trhu. Na českém trhu panuje vysoce konkurenční prostředí. Na území ČR jsou necelé čtyři tisíce veřejných čerpacích stanic a další téměř tři tisíce neveřejných, které patří různým dopravním nebo zemědělským podnikům. Společnost má podepsanou smlouvu s čerpací stanicí OMW, kde získává speciální bonusy, tankovací karty a jiné nestandardní služby. Určité riziko hrozí v případě, že se spojí dvě a více společností s dominantním podílem na trhu za účelem vyvinutí silnější pozice při stanovení konečné ceny.

Jako další dodavatele s menší vyjednávací silou lze zmínit výrobce a prodejce automobilů, prodejce náhradních dílů a servisy. V automobilovém odvětví je v současnosti značná konkurence, čímž vzniká znatelný tlak na ceny. Celý vozový park společnosti je zajištěn jedním dodavatelem vozů Mercedes Benz, který je díky pravidelnému a velkému odběru ochoten nabídnout lepší cenu. Služební telefony zajišťuje společnost T-Mobile, se kterým jsou dohodnuté výhodné firemní tarify.

4.3.1.5 Hrozba substitučních výrobků

Za jistou formu substituce silniční a kombinované dopravy spojené se železniční dopravou lze považovat námořní, říční a leteckou dopravu. Často se jedná o rychlejší způsob přepravy nákladu zejména na delší vzdálenosti.

4.3.1.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Z Porterova modelu vyplývá, že každý faktor má jiný vliv na úspěch společnosti M+L Logistik. Nejdůležitější faktor a zároveň největší hrozbu pro tento podnik představuje konkurence uvnitř odvětví, což odběratelům dává možnost výběru a tím pádem silnou vyjednávací pozici. S tím souvisí i ohrožení spojené se substitučními službami, jelikož konkurence nabízí produkty, které společnost M+L Logistik ve svém portfoliu nemá. Faktor potenciálních nových firem není pro daný podnik zásadní, jelikož podmínky vstupu na trh autodopravy v takovém rozsahu není úplně snadný.

4.4 Analýza vnitřního prostředí

V následující části práce autorka analyzuje vnitřní prostředí firmy a využívá k tomu zejména analýzu zdrojů organizace a BCG analýzu.

4.4.1 Analýza zdrojů organizace

V této analýze se provádí hodnocení vnitřních zdrojů podniků, které lze rozdělit bez ohledu na obor činnosti na zdroje finanční, fyzické, lidské a zdroje nehmotné povahy. Rozdíly mezi jednotlivými obory tvoří především struktura zdrojů. Firmy rozdílných velikostí ve stejných nebo podobných oborech se odlišují především různými objemy těchto zdrojů. Díky analýze zdrojů organizace je možné odvodit silné a slabé stránky organizace.

Finanční zdroje

V roce 2010 skončilo hospodaření podniku se ziskem 3,8 mil. Kč. Roku 2011 se situace pro společnost ještě vylepšila, jelikož zisk dosáhl hodnoty 5,6 mil. Kč. Ovšem v roce 2012 se hospodářský výsledek snížil na zisk pouhých 817 tis. Kč a následující rok skončil dokonce se ztrátou ve výši 6 mil. Kč. Konec roku 2014 už opět vypadá pro společnost příznivěji, jelikož výsledek hospodaření byl opět se ziskem a to v hodnotě 3,6 mil. Kč.

Společnost má otevřený korunový kontokorentní účet u UniCredit Bank, který jí umožňuje čerpat provozní úvěr v rámci schváleného úvěrového rámce. K 31. 12. 2014 činil záporný zůstatek 24 mil. Kč. U této banky má podnik rovněž otevřený devizový kontokorentní účet vedený v EUR. K 31. 12. 2014 vykazoval tento účet záporný zůstatek ve výši 1,5 mil. Kč.

V roce 2014 společnost čerpala několik bankovních úvěrů převážně od společnosti SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. ve výši 75,8 mil. Kč. Ke dni 31. 12. 2014 nebylo splaceno 2,9 mil. Kč, které jsou vykázány v rozvaze jako jiné závazky.

Podnik měl uzavřeno k 31. 12. 2014 celkem 36 smluv na finanční leasing a 124 smluv na operativní leasing. Předmětem leasingu jsou ve většině případů nákladní automobily a návěsy k nákladním automobilům. Celková hodnota leasingových smluv k 31. 12. 2014 činila 6,3 mil. Kč a 7 mil. EUR

Co se týká dlouhodobých pohledávek, tak podnik evidoval k 31. 12. 2014 částku 93 tis. Kč a krátkodobých pohledávek tato částka nabyla hodnoty 126 mil. Kč. Kromě běžných pohledávek z obchodního styku zde společnost eviduje pohledávky za sesterskou společností UPLINE CZ, s.r.o. ve výši 193 tis. EUR a 18 mil. Kč za sesterskou společností VELLERIN a.s. (or.justice.cz, 2016)

Fyzické zdroje

Mezi fyzické zdroje společnosti samozřejmě patří kancelářské vybavení, kterým jsou stolní počítače, notebooky, telefony, laserové tiskárny, kopírky, skartační přístroje. Ovšem nejdůležitějším a nejhodnotnějším majetkem firmy jsou veškeré vozy a jejich součásti. Společnost vlastní 152 tahačů, 14 vozidel s valníkovou nástavbou a 129 návěsů.

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku společnosti se k 31. 12. 2014 v pořizovacích cenách představovala částku 53 mil. Kč v pořizovacích cenách.

Lidské zdroje a organizační struktura

Společnost v současné době vlastní dvě administrativní budovy, první se nachází v Jinočanech a druhá v Obrnicích u Mostu. V hlavní budově v Jinočanech působí dva jednatele firmy a sedm manažerů se svými podřízenými. Každý z manažerů má na starosti jednu z následujících oblastí – dispečink, IT, ekonomika, hospodárnost, obchod, technická a personální část. Celkem v této budově pracuje 35 osob. V druhé administrativní budově jsou pouze dva manažeři se svými podřízenými, a to konkrétně manažer provozu a manažer technické části. Dohromady zde je zaměstnáno 18 osob. Nedílnou součástí lidských zdrojů jsou ve firmě M+L Logistik řidiči, kterých bývá zaměstnáno okolo 250.

Nehmotné zdroje

Image společnosti

Během doby svého působení si M+L Logistik vybudovala na trhu autodopravy i mezi zákazníky (obchodními partnery) pověst společnosti, která skutečně usiluje i o spokojenost zákazníka. Díky propojení s dalšími dvěma společnostmi, které se rovněž zabývají autodopravou, se rozšířilo portfolio nabízených služeb, díky kterému je možné uspokojit téměř každého zákazníka.

V roce 2004 získala M+L Logistik poprvé certifikát systému managementu jakosti ISO 9001:2000 a od té doby se každého půlroku daří držení tohoto certifikátu obhájit. Dobrou pověst firmy také naznačuje její členství ve sdružení ČESMAD BOHEMIA, Svazu Dopravy a KLM (klub logistických manažerů).

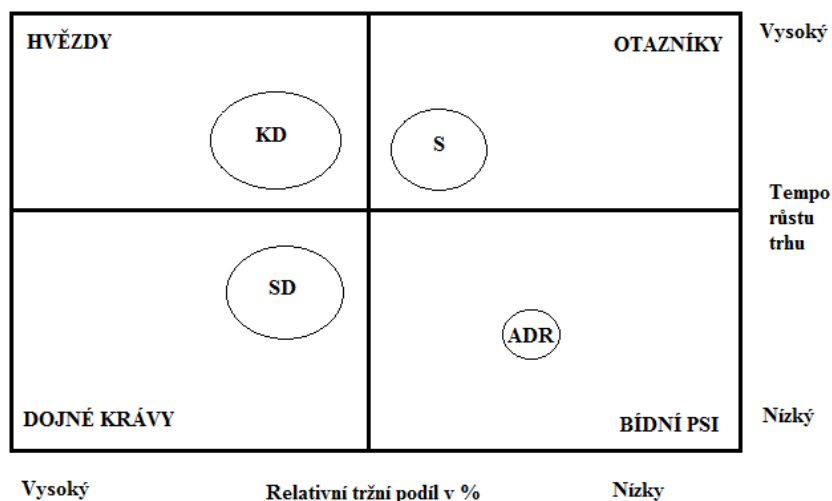
Software

Mezi zdroje nehmotné povahy patří i softwarové vybavení společnosti. Mezi nejdůležitější softwarové vybavení M+L Logistik spadá systém Echotrack a Fleetboard, které pomáhají podniku zabezpečovat celý provoz nákladních automobilů. Hodnota softwarového vybavení představuje v rozvaze společnosti k 31. 12. 2014 částku 41 tis. Kč.

4.5 BCG analýza

Díky této analýze bude společnost M+L Logistik schopná posoudit, jak se jednotlivé produkty portfolia podílejí na tvorbě cash flow a může navrhnout nové portfolio, které zajistí v optimální míře rozvoj společností a růst jeho výnosnosti. Z BCG analýzy jasně vyplynou produkty, které pro firmu již nemají žádný přínos a raději by je měla ze svého portfolia vyřadit.

Obrázek 11: Matice BCG společnost M+L Logistik s.r.o.



(Zdroj: vlastní zpracování)

KD – kombinovaná doprava

SD – silniční doprava

S – skladování

ADR – přeprava ADR

Z výše zobrazené matice vyplývá, že společnost M+L Logistik s.r.o. v roce 2014 nejvíce profitovala z kombinované dopravy, která má vysoký podíl na trhu a zároveň stoupající tempo růstu. V roce 2014 silniční doprava tvořila 38 % z celkových objednávek odběratelů. K tomuto výsledku pomohla nová administrativní budova spojená s vlastním železničním nádražím. Kombinovanou dopravu tudíž lze zařadit do kvadrantu zvaného Hvězdy. Silniční doprava se díky kombinované dopravě přesunula do kvadrantu dojných krávy, jelikož v roce 2014 tvořila 25 % všech zakázek. Skladování pomalu přechází z kvadrantu otazníků a začíná si tvořit stabilní místo mezi produkty firmy, což potvrzuje procento celkových objednávek za rok 2014, konkrétně 29 %. V kategorii bídných psů se nachází převoz ADR neboli převoz nebezpečných látek, který v roce 2014 činil pouhých 8 % všech odběratelských objednávek.

4.6 SWOT analýza

Silné stránky

- Kombinovaná doprava a vlastní železniční nádraží
- Velký vozový park s nejmodernějšími vozy
- Stálí a silní odběratelé

Slabé stránky

- Nedostatek pracovních sil na pozici řidič
- Podobnost nabízených služeb s konkurencí

Příležitosti

- Zvýšení podílu na trhu
- Zavedení nových služeb v oblasti dopravy (říční, námořní a letecká doprava)

Ohrožení

- Spojení dvou a více firem v oboru
- Nedostatek kvalitních pracovních sil na pozici řidiče

4.7 Návrhy a doporučení

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

4.7.1 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.

4.7.2 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 naplánuje nejefektivnější způsob přepravy.

4.7.3 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 účastí 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.

4.7.4 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, která 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 neefektivnějších tras zejména u kombinované dopravy.

4.7.5 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.

4.8 Projektová studie – Implementace ERP systému

Tato část práce bude zaměřena na podrobnější analýzu akční hypotézy zavedení ERP systému, díky kterému se zlepší pozice podniku na trhu s dopadem na zvýšení tržeb.

Prvním krokem každého projektu musí být určení konkrétního cíle, kterého má být dosaženo. Je nezbytné uvést definici projektu, která prokazuje potřebu výstupů projektu, jeho účel a stručně popisuje základní atributy projektu, kterými jsou náklady, přínosy, organizace, technologie a termíny. V tomto projektu je požadovaným výstupem zlepšení pozice společnosti na trhu, které povede ke zvýšení tržeb. K úspěšné implementaci informačního systému je zapotřebí projektové řízení, jelikož je nutné naplánovat veškeré nezbytné činnosti a zároveň alokovat lidské zdroje.

V této části práce jsou popsány dílčí kroky implementačního procesu vybraného ERP systému ve společnosti M+L Logistik, s.r.o. Zavedení informačního systému je časově a personálně velmi obtížné, proto byl dohodnut harmonogram prací v součinnosti se zaměstnanci a zástupci dodavatelské firmy. Při implementaci systému byla zapotřebí spolupráce konzultantů, analytiků a programátorů na straně dodavatelské firmy a zároveň spolupráce klíčových uživatelů systému a vedení podniku na straně zadavatelské společnosti. Nezbytností bylo určit odpovědnou osobu vedoucího projektu na obou stranách, která zajistila dohled nad průběhem implementace a současně odpovídala za její úspěch. Prvním důležitým krokem bylo stanovit si základní poslání a cíle projektu.

4.8.1 Současná situace

V současnosti společnost M+L Logistik využívá informační systém QI, který byl nasazen před několika lety. Momentálně jsou nároky na funkčnost již za hranicemi, které může současný systém poskytnout bez potřeby výrazných investic. Systém QI neposkytuje dostatečnou podporu v dalším růstu společnosti. V posledních třech letech podnik pozoruje následky špatně nastavených interních procesů, které mají dopad na současný rostoucí objem zakázek a rozšiřování organizační struktury společnosti.

4.8.2 Projektový tým

K úspěšnému zavedení informačního systému je třeba využít atributy projektové řízení, mezi které patří určení projektového týmu, který bude odpovídat za projekt. V projektovém týmu nesmí chybět řídicí výbor, vedoucí projektu a vedoucí řešitelských týmů. Do řídicího výboru byli vybráni dva jednatele firmy, finanční ředitel a předseda představenstva. Za vedoucího projektu byl zvolen externí projektový manažer, který měl již zkušenosti s řízením projektu. Manažeři jednotlivých oddělení byli zvoleni za klíčové uživatele systému a volili si členy do svých řešitelských týmů. Projektový tým se zpočátku scházel jednou do měsíce, později každých čtrnáct dní a v posledních fázích projektu již každý týden.

4.8.3 Výběr ERP systému

Zásadním úkolem projektového týmu je výběr vhodného ERP systému, nejen kvůli vysoké finanční náročnosti, ale zároveň kvůli dlouhodobému používání systému. Systém ovlivňuje chod a prosperitu celé společnosti, proto je velmi důležité pečlivě vybrat z řady ERP systémů a dodavatelů. Nejen kvalitní systém, ale také kvalitní dodavatel jsou klíčem k úspěšné implementaci a následné práci s ERP systémem. Z tohoto důvodu bylo vypsáno výběrové řízení na dodávku ERP systému podle zadávací dokumentace. V zadávací dokumentaci se popsala aktuální situace firmy, její požadavky na systém a hrubý harmonogram realizace projektu.

Na základě analýzy potřeb byly vybrány tři vhodné ERP systémy s významným tržním podílem. Konkrétně se jednalo o systémy Abra G3, Byznys ERP a Helios Green. Následně bylo vypsáno výběrové řízení, kam společnost pozvala dodavatele těchto systémů, aby prezentovali svá ERP řešení, která zohledňují požadavky společnosti. Dále se od dodavatelů požadovala cenová kalkulace a reference z oboru autodopravy.

Samotný výběr se uskutečnil dle níže uvedených kritérií:

- splněné požadavky definované v zadávací dokumentaci,
- celková cena řešení,
- kladné reference dodavatele,
- existence alternativního dodavatele téhož řešení,
- servisní podmínky.

Závěrečné rozhodnutí proběhlo na základě posouzení všech důležitých faktorů a vítězným systémem se stal Helios Green, jejímž dodavatel je společnost Asseco Solutions. Ke zvolení tohoto systému dopomohly zejména kladné reference a kvalitní prezentace. Poté, co se dořešily veškeré smluvní podmínky a harmonogram projektu, byla podepsána smlouva.

Popis systému Helios Green

Helios Green je informační systém (ERP), který je určen pro velké a středně velké společnosti, které hledají ucelený podnikový informační systém, jenž se snadno přizpůsobí konkrétním potřebám firmy. Poskytuje důležité informace, které pomáhají při strategickém rozhodování. Včetně standardního jádra, jehož součástí je i CRM nebo Business Intelligence, obsahuje i specializované moduly, tvořící tzv. oborová řešení. Jsou zde předpřipravené oborové verze bez nutnosti vývoje nákladného software na zakázku.

Systém napomáhá v následujících oblastech:

- řízení společnosti,
- finance a ekonomika,
- obchod a marketing,
- lidské zdroje,
- provozní a podpůrné agendy,
- výroba,
- logistika a sklady,
- specifická oborová řešení.

Výhody systému Helios Green:

- přizpůsobivost,
- otevřenost a kompatibilitnost,
- technologická vyspělost,
- bezpečnost,
- vícejazyčnost.

4.8.4 Proces samotné implementace ERP systému

- implementační analýza
- importy dat
- instalace a konfigurace a modifikace systému
- školení uživatelů
- testovací provoz

- ostrý provoz

4.8.5 Cílový koncept

Při implementaci systému ERP se vycházelo z cílového konceptu, který byl sestaven na základě předimplementační analýzy a byl rozšířen o časový harmonogram a povinnosti jednotlivých členů projektového týmu. Při vzniku cílového konceptu se určila i akceptační kritéria, která mají za úkol vytyčit cíle projektu, kterých má být dosaženo. Dále tato kritéria dopomáhají vyhodnotit úspěšnost celého projektu.

Akceptační kritéria společnosti M+L Logistik:

- zjednodušit zadávání vstupních dat
- sjednotit agendy společnosti do jednotného prostředí a umožnit provázanost mezi agendami
- zavést reportingu a personálního controllingu
- odstranit evidenci mimo ERP systém
- schopnost včas reagovat na změny v legislativě

4.8.6 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu byl sestaven s ohledem na termín spuštění rutinního provozu. Kompletní harmonogram byl odsouhlasen a potvrzen na obou stranách. Harmonogram je vyobrazen v tabulce č. 3.

Tabulka 3- Harmonogram projektu

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
[-] Implementace ERP systému	183 dny?	1.6. 15	10.2. 16
[-] Analýza	11 dny	1.6. 15	15.6. 15
Sběr podkladů	1 den	1.6. 15	1.6. 15
Zpracování analýzy	10 dny	2.6. 15	15.6. 15
[-] Výběr ERP systému	48 dny	15.6. 15	19.8. 15
Výběrové řízení ERP systému	28 dny	15.6. 15	22.7. 15
Výběr dodavatele	18 dny	23.7. 15	17.8. 15
Podepsání smlouvy s dodavatelem	2 dny	18.8. 15	19.8. 15
[-] Implementace ERP systému	115 dny?	3.9. 15	10.2. 16
Vybavení serverovny	8 dny	3.9. 15	14.9. 15
konfigurace infrastruktury	26 dny	14.9. 15	19.10. 15
instalace a konfigurace ERP systému	22 dny	20.10. 15	18.11. 15
Převod dat z původního systému	1 den?	29.9. 15	29.9. 15
Testovací provoz	60 dny	19.11. 15	10.2. 16
[-] Školení zaměstnanců	52 dny	19.11. 15	29.1. 16
školení klíčových uživatelů	22 dny	19.11. 15	18.12. 15
Školení manžerů	16 dny	21.12. 15	11.1. 16
Školení ostatních uživatelů	14 dny	12.1. 16	29.1. 16
Zahájení ostrého provozu	1 den?	1.2. 16	1.2. 16

Z harmonogramu prací vyplývá, že celý projekt implementace ERP systému bude trvat 183 dní.

4.8.7 Hardwarové a softwarové zázemí

Společnost M+L Logistik disponovala velmi zastaralým hardwarovým i softwarovým vybavením, které využívala pro původní informační systém. K provozu nového systému Helios Green bylo nutné investovat do nového technického a programového vybavení. V první řadě se koupil a nainstaloval nový hardware, následně se stejné kroky provedly se softwarem a na závěr se upravila síťová infrastruktura. Pořízený hardware i software byly vybrány na základě stanovených požadavků pro funkčnost informačního systému Helios Green.

Nasazení ERP

Poté, co bylo k dispozici veškeré potřebné technické a programové vybavení, přešlo se k samotné instalaci ERP systému, která byla provedena v několika po sobě jdoucích krocích. Nejdříve se nainstaloval databázový systém MS SQL Server, následně informační systém Helios Green a nastavilo se automatické zálohování. Na závěr byla provedena instalace Helios Green na klientské stanice.

Následovalo přidělení uživatelských práv jednotlivým uživatelům systému. Pro zjednodušení práce administrátora při přidělování práv byli uživatelé rozděleni do jednotlivých skupin. Následně každé skupině byla určena uživatelská role a s tím spojené povolené a zakázané operace v daném systému.

Nezbytným krokem při nasazení ERP systému bylo jeho propojení s podpůrnými systémy. Mezi podpůrné systémy patří zejména Echotrack a Fleetboard, které slouží k efektivnímu provozu nákladních automobilů.

Při implementaci systému Helios Green se převáděly některé databázové tabulky a číselníky, které byly před nahráním do nového systému očištěny o duplicitní záznamy nebo historická data, která již nebudou zapotřebí. Během procesu vlastní konfigurace Helios Green došlo jak ke konfiguraci jednotlivých modulů a základních číselníků, tak k dílčím úpravám systému.

Nezbytnou součástí implementace nového ERP systému je školení jednotlivých uživatelů. Pro účinné školení se uživatelé rozdělily do tří skupin, a to sice na klíčové uživatele, manažery a ostatní zaměstnance. Celé školení se uskutečnilo na testovací bázi, která byla uživatelům k dispozici i po spuštění ostrého provozu systému ERP.

Na základě úspěšného ukončení školení se provedla řada zátěžových testů, díky kterým se ověřila funkcionality infrastruktury, ERP systém ve spojení s reportingem a samotná připravenost uživatelů. Testovací provoz probíhal po dobu dvou měsíců, během kterých se řešily zejména problémy jednotlivých uživatelů a uskutečnily se drobné změny v nastavení systému. Po úspěšném ukončení všech testů byl potvrzen protokol o provedení zátěžového testu, který se odeslal řídicí komisi. Právě řídicí komise rozhodla o samotném zahájení ostrého provozu systému Helios Green v podniku M+L Logistik.

4.8.8 Finanční stránka projektu

Důležitou součástí projektu je jeho vyhodnocení z ekonomického hlediska. K tomu je zapotřebí využít doplňujících ekonomických parametrů, které věrně zobrazí ekonomické přínosy projektu pro společnost M+L Logistik. Mezi rozhodující údaje lze zařadit předpokládanou životnost, způsob financování projektu a očekávané náklady na provoz systému.

Pro společnost M+L Logistik znamená zavedení nového informačního systému zásadní strategické rozhodnutí, jelikož představuje velkou investici na několik let. Podnik cílil své úsilí na zajištění dlouhodobé životnosti informačního systému zejména tím, že kladl důraz na uzavření smlouvy o systémové podpoře, legislativní updaty a kvalitu partnerské sítě dodaného řešení ERP. K následnému výpočtu ekonomického zhodnocení byla vybrána doba životnosti deset let.

4.8.9 Způsob financování projektu

Vzhledem k delší době trvání projektu bylo financování projektu rozděleno do několika částí podle realizovaných etap. Platby probíhaly postupně po předání jednotlivých fází. Celý projekt bylo možné financovat z vlastních prostředků společnosti bez využití půjčky či úvěru.

4.8.10 Náklady na provoz systému

V průběhu používání systému vyplývají náklady na provoz především ze servisní smlouvy, spotřeby energií a materiálu. K výpočtu bylo nejprve nutné určit očekávaný přínos projektu, který se vyjádřil jako průměrná roční částka vydaná na provoz původního systému za posledních pět let. Veškeré údaje týkající se ekonomického zhodnocení se nacházejí v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Ekonomické hodnocení projektu

Ekonomické hodnocení projektu	
Investiční náklady projektu	1 889 550 Kč
Technické vybavení - server	271 900 Kč
ERP systém - licence, implementace	1 617 650 Kč
Roční provozní náklady	93 720 Kč
Smlouva o systémové podpoře	91 620 Kč
Spotřeba materiálu	950 Kč
Spotřeba energií	1 150 Kč
Roční přínosy projektu	385 000 Kč
Úspora na programovaném řešení	385 000 Kč
Očekávaná doba životnosti	10 let
Diskontní sazba - alternativního výnosu investice	3%
NPV - čistá současná hodnota investice	1 491 002 Kč
IRR - vnitřní výnosové procento	21%
Prostá doba návratnosti	6 let
Diskontovaná doba návratnosti	7 let

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě výše získaných finančních ukazatelích lze konstatovat, že daný projekt má šanci na úspěch. Doba návratnosti je sice o 1 rok delší než polovina očekávané životnosti. Ovšem systém se vybíral s důrazem na dlouhou životnost, jak ERP systému a jeho dodavatele, tak i potřebné infrastruktury, tudíž lze předpokládat delší životnost systému. Vnitřní výnosové procento není příliš vysoké, ale vezme-li se v potaz i potencionální úspora času zaměstnanců, díky čemuž se zefektivní provoz podniku, mohlo by být procento mnohem vyšší. Ovšem výpočet úspory času zaměstnanců je velmi problematický, proto v tomto výpočtu není zahrnut.

4.8.11 Rizika projektu

- Nedostatek zdrojů v době, kdy jsou potřeba
- Projekt vyžaduje větší investice a reálné náklady než původně plánované
- Nejasné rozdělení úkolů mezi členy projektového týmu
- Nedodržení určených termínů projektu
- Nepřijetí informačního systému zaměstnanci firmy (nedostatečná informovanost či školení)

5 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 rámeček 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.

6 Použitá literatura

Tištěné dokumenty

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.

Internetové zdroje

O nás. *M+L Logistik* [online]. 2016 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://www.m-l.cz/o-nas>

Dph. *Finance* [online]. 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/dph/>

Koncesovaná živnost autodoprava. *Profispolecnosti* [online]. 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.profispolecnosti.cz/rady-zkusenosti/736-koncesovana-zivnost-autodoprava>

O toptransu. *Toptrans* [online]. 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: http://www.toptrans.cz/portal/page/portal/toptrans_www_cz/o_toptransu

O nás. *AM cargo* [online]. 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.amcargo.cz/o-nas/>

Služby. *Argo group* [online]. 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.argogroup.cz/sluzby.htm>

Nabídka služeb. *Bomar Spedice* [online]. 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.bomar-praha.cz/nabidka-sluzeb.htm>

Helios green. *Helios* [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/produkty/helios-green/>

Standardy projektového managementu projekt partsip. *Inflow* [online]. 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/standardy-projektoveho-managementu-projekt-partsip>

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

7 Přílohy

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

M+L LOGISTIK s.r.o.

Jinočany 36
Jinočany
25225

IČ
4 8 0 2 5 1 1 9

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I. - A.)	03		
II	Výkony (II.1. až II.3.)	04	424 761	381 506
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	424 761	381 506
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	317 029	284 124
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	146 883	138 789
2.	Služby	10	170 146	145 335
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	107 732	97 382
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	57 479	50 812
C. 1.	Mzdové náklady	13	44 446	39 556
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	12 259	10 906
4.	Sociální náklady	16	774	350
D	Daně a poplatky	17	35 083	34 084
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 415	9 494
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	5 752	1 072
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	207	155
2	Tržby z prodeje materiálu	21	5 545	917
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	2 583	779
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		36
2.	Prodaný materiál	24	2 583	743
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	55	-314
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	299 470	263 109
H.	Ostatní provozní náklady	27	304 048	269 608
V	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	4 291	-2 900

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

M+L LOGISTIK s.r.o.

Jinočany 36
Jinočany
25225

IČ
4 8 0 2 5 1 1 9

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	185 848	51 500	134 348	151 880
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	52 846	50 175	2 671	11 860
B. I	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II. 1. až B.II.9.)	013	52 846	50 175	2 671	11 860
B. II. 1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	52 624	50 175	2 449	11 638
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	222		222	222
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



IČ: 48025119

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	8	1
N.	Nákladové úroky	43	2 333	2 907
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	5 560	8 302
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 863	8 468
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-628	-3 072
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	1 310	-877
Q. 1.	- splatná	50	650	
2.	- odložená	51	660	-877
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	2 353	-5 095
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	2 353	-5 095
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	3 663	-5 972

Sestaveno dne: 12.6.2015

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Silniční nákladní doprava

Podpisový záznam:



IČ: 48025119

IČ: 480

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	131 993	1 325	130 668	132 780
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	4 112		4 112	3 795
C.I.1.	Materiál	033	4 112		4 112	3 795
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	93		93	753
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047	93		93	753
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	125 955	1 325	124 630	125 089
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	91 101	1 325	89 776	92 726
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	23 548		23 548	23 506
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052	2 768		2 768	2 672
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	204		204	267
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	73		73	159
8.	Dohadné účty aktivní	056	5 226		5 226	4 598
9.	Jiné pohledávky	057	3 035		3 035	1 161
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	1 833		1 833	3 143
C.IV.1.	Peníze	059	152		152	74
2.	Účty v bankách	060	1 681		1 681	3 069
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	1 009		1 009	7 240
D.I.1.	Náklady příštích období	064	430		430	3 623
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	579		579	3 617



IČ: 48025119

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	134 348	151 880
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	1 094	-1 244
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	5 000	5 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	5 000	5 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	534	534
A. II. 1.	Ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	534	534
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	500	500
A. III. 1.	Rezervní fond	081	500	500
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	-7 293	-2 183
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	2 630	2 630
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-5 095	
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	-4 828	-4 813
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	2 353	-5 095
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	088		
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	131 541	150 485
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	090		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	095		2 960
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104		2 960
10.	Odložený daňový závazek	105		

