

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho zhodnocení

Project and its evaluation

Jan Jakeš

Plzeň 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho zhodnocení“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

podpis autora

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své bakalářské práce doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc. a také panu Michalu Tenkovi ze společnosti ZAT a.s. Děkuji za jejich čas, který mi věnovali a také za odborné rady, které mi poskytli při konzultacích.

OBSAH

Úvod.....	7
1. Teoretická část	9
1.1 Projektový management.....	9
1.1.1 Cíle.....	9
1.1.2 Znalosti	9
1.1.3 Dovednosti	9
1.1.4 Nástroje a Techniky	10
1.2 Logický rámec projektu	10
1.2.1 Logická matice a její vazby	10
1.3 Trojimperativ.....	12
1.3.1 Rozsah.....	12
1.3.2 Náklady	13
1.3.3 Čas	13
1.4 Plán rozsahu projektu (WBS).....	14
1.5 Analýza přidané hodnoty (Earned Value Analysis).....	14
1.5.1 Definice Analýzy přidané hodnoty (EVA)	15
1.5.2 Terminologie.....	15
1.5.3 Intepretace dat.....	18
1.6 Řízení rizik (risk management).....	19
1.6.1 Procesy řízení rizik	19
1.6.2 Identifikace rizik	19
1.6.3 Hodnocení rizik.....	20
1.6.4 Strategie reakce na riziko.....	20
1.6.5 Monitorování rizik během projektu	21

1.7	Metody hodnocení projektu	21
1.7.1	Hodnocení v životním cyklu projektu	22
1.8	Benchmarking	23
2.	Praktická část – Projekt v ZAT a.s.	24
2.1	Plánování projektu	24
2.1.1	Logický rámec projektu	24
2.1.2	Trojimperativ projektu	28
2.1.3	Plán rozsahu projektu (Work Breakdown Structure).....	30
2.1.4	Plán řízení rizik	32
2.2	Realizace projektu	38
2.2.1	Termínování projektu	38
2.2.2	Průběh projektu dle času	39
2.2.3	Průběh projektu dle úspory	41
2.2.4	Hodnocení projektu z pohledu dosažených úspor	42
2.2.5	Analýza Přidané Hodnoty (EVA)	45
2.2.6	PBS – Project Balanced Scoreboard	48
3.	Závěr	50
3.1	Benchmarking	51
4.	Seznam tabulek a grafů	52
5.	Seznam obrázků	52
6.	Seznam použitých zkratk	52
7.	Seznam použité literatury	53
8.	Seznam vzorců	54
	Abstrakt.....	55
	Abstract.....	56

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o problematice projektu a jeho zhodnocení. Práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části budou detailně rozebrány metody, které jsou následně použity v praktické části. Čerpáno bude z poznatků vyučovaných ve studijním oboru Systémy projektového řízení na Západočeské Univerzitě v Plzni, fakultě Ekonomické. Metody budou vybrány s ohledem na relevantnost k projektu restrukturalizace nákupu ve společnosti ZAT a.s.

Důvodem k volbě tohoto projektu je fakt, že v dnešním globalizovaném světě jsou na denním pořádku akvizice a markantní růst společností. Dnešní technologie umožnily pracovat s mnoha lidmi v jedné organizaci snadněji než v minulosti. Globalizace a rozmach technologií jsou hlavními důvody, proč se společnosti zvětšují velmi rychlým a rostoucím tempem. Věřím, že v budoucnu budou znalosti nabrané při vypracování této práce velmi přínosné, protože změny ve struktuře podniku budou stále častějším jevem. Společnost ZAT a.s. je výborným příkladem. Ze zmíněných důvodů se společnost začala velmi úspěšně zajímat o zahraniční zakázky, které nyní tvoří již 50 % obratu. Následný růst poptávky po produktech společnosti si vyžádalo další zvyšování počtu zaměstnanců, a tudíž i růst celkově. Řešení, kdy nákupčí byli jen v divizi výroby, bylo neefektivní a drahé. Proto se společnost rozhodla vytvořit novou divizi nákupu. Cílem této práce je zhodnocení úspěšnosti celého projektu restrukturalizace.

Největší podíl využitých znalostí byl nabrán při studiu projektového managementu, a proto je nutné si tento termín definovat. Následně budou popsány termíny jako je logický rámec projektu, plán rozsahu projektu (Work Breakdown Structure) nebo trojimperativ. Rozsah a cíl budou definovány pomocí metody SMART. Důležitou využitou metodou bude Analýza přidané hodnoty (EVA), nebo Project Balanced Scoreboard. Teoretická část obsahuje taktéž definice a popsání řízení rizik nebo benchmarkingu.

V praktické části budeme aplikovat teoreticky popsané metody na projekt restrukturalizace nákupu ve společnosti ZAT a.s. Praktická část bude rozdělena na dva oddíly – plánování a realizace samotného projektu. V prvním oddílu plánování projektu definujeme logický rámec, který odráží cíle projektu. Následně bude rozdělovat tzv. plán rozsahu prací (WBS) projekt na jednotlivé aktivity. Důležitou kapitolou bude definice rozsahu k poměru nákladů a času rozšířená o kvalitativní stupeň a rizikovost. Dalším

bodem budou rizika, která zanalyzujeme a vytvoříme strategii k jejich odstranění. Ve druhém oddílu praktické části se zaměříme na samotnou realizaci projektu, kde zhodnotíme výsledky úspor během projektu. Celkovou úspěšnost projektu zanalyzujeme a interpretujeme pomocí Project Balanced Scoreboard. V závěru shrneme analýzu bakalářské práce a porovnáme projekt s odvětvím pomocí benchmarkingu.

1. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části budou popsány všechny metody, analýzy a přístupy vybrané z literatury, které budou z velké míry využity v části praktické. Mezi základní pojmy, které popíšeme, patří projektový management, logický rámeček projektu, trojimperativ, plán rozsahu projektu (WBS), analýza přidané hodnoty (EVA), řízení rizik (Risk Management), metody hodnocení projektu, jejich využití v životním cyklu projektu a benchmarking.

1.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management je speciální technika, která se využívá k řízení projektů. Dle definice PMBOK je projektový management: „As, the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet project requirements“. (BURKE, 2010). V překladu se jedná o použití znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových aktivitách za účelem splnění cílů projektu.

1.1.1 CÍLE

Cíle projektu odkazují na účel projektu, tzn. Důvod, proč se daný projekt realizuje. Mezi příklady můžeme uvést řešení problému (vysoké náklady výroby), zavést požadavek (legislativní, technologický, ...) nebo získání konkurenční výhody. Cíle jsou dokumentovány v charterové listině projektu.

1.1.2 ZNALOSTI

Znalost v projektovém managementu chápeme jako schopnost rozeznat devět základních oblastí, jmenovitě integrace, rozsah, čas, náklady, kvalitu, nákup, zdroje, komunikaci a rizika s projektem spojená. Vedoucí projektu, tzv. projektový manažer, získává znalosti na základě zkušeností, vzdělání a jeho schopnosti implementovat teoretické poznatky do praxe projektového managementu.

1.1.3 DOVEDNOSTI

Dovednost můžeme chápat jako schopnost či nadání vykonávat aktivitu dobře, to znamená s minimálním úsilím a časem. Experti v projektovém managementu mají většinou specifické dovednosti, které používají při dosahování cílů projektu. Nejlepším způsobem, jak dovednosti získat, je praxe. S rostoucím množstvím uskutečněných

projektů se dovednosti zdokonalují. Až po mnohaleté praxi je možné se stát experty v projektovém managementu. Z dovedností se poté stávají kompetence.

1.1.4 NÁSTROJE A TECHNIKY

Velmi často se mohou v projektovém managementu pojmy „nástroje“ a „techniky“ používat se stejným významem. Nicméně rozdíl je, že nástroje samy o sobě nic neumí, zatímco techniky popisují, jakým způsobem jsou nástroje použity při specifické aktivitě (BURKE, 2010).

1.2 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Logický rámec projektu, jak již název napovídá, je metoda stanovení určité logiky mezi vazbami projektu. Tato metoda je rozšířená po celém světě, ale především v zemích s vyspělým projektovým řízením. Slouží k přehlednému definování projektu pomocí dvou tabulek.

První tabulka definuje základní informace o projektu jako je název programu, ve kterém je daný projekt začleněn. Samozřejmě nesmí chybět název samotného projektu, typ projektu a také zdroj financování. Další položkou je tzv. řešitel, který nese zodpovědnost za daný projekt. Nedílnou součástí je taktéž stanovení celkových nákladů a doba trvání projektu (SKALICKÝ, a další, 2010).

1.2.1 LOGICKÁ MATICE A JEJÍ VAZBY

Druhá tabulka v logickém rámci projektu je samotná logická matice složená ze čtyř sloupců. Nyní si jen stručně shrneme položky matice, které rozvedeme v následujícím textu. První sloupec je věnován cílům. Druhý sloupec je věnován zdrojům a objektivně ověřitelným ukazatelům. Třetí sloupec zahrnuje způsob, jakým ověřit, zda byly cíle skutečně naplněny. U aktivit udáváme časové rámce. Poslední sloupec je důležitý a mírně odlišný od předchozích. Udáváme zde předpoklady a rizika pro splnění daných cílů, ale s posunem o jednu položku dolů. Důvodem jsou logické vazby, které budou vysvětleny níže (SKALICKÝ, a další, 2010).

Sloupec s názvem Hierarchie cílů definuje obecné a konkrétní cíle a naznačuje cestu, kterou se k nim dostaneme. Prvním je tzv. strategický cíl, což je nejobecnější cíl a definuje, čeho chceme dosáhnout. Tento cíl může být společný pro více projektů. Druhým je cíl projektu, kterým definujeme přínos, který bude mít dokončení projektu. Tento cíl

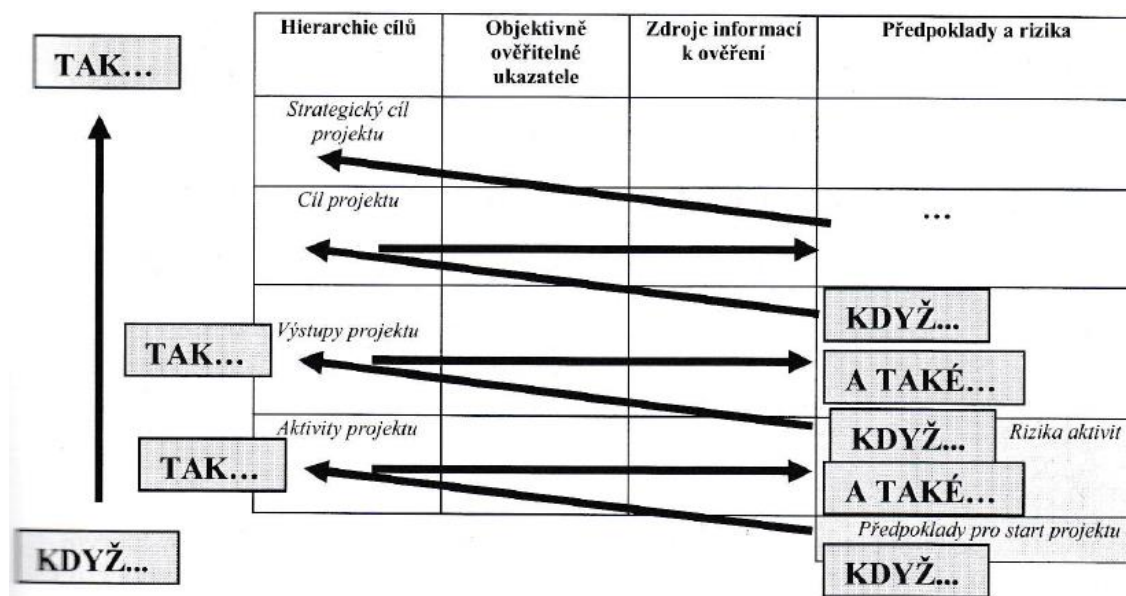
může být pro projekt pouze jeden (SKALICKÝ, a další, 2010). Zde je možné a doporučené využít metodu SMART, kterou popíšeme v podkapitole 1.3.1 s názvem Rozsah, trojimperativ. Třetí jsou tzv. výstupy projektu, kde formulujeme konkrétní úkony, které potřebujeme v projektu splnit. Poslední jsou tzv. klíčové aktivity, po jejichž dokončení se dostaneme k úspěšnému závěru projektu.

Druhý sloupec logické matice se věnuje objektivně ověřitelným ukazatelům a zdrojům. Jedná se o stanovení parametrů, kterými budeme zjišťovat, zdali jsme dosáhli požadovaných cílů. Pokud naším cílem je „snížit náklady na nákup materiálu do výroby“, pak objektivně ověřitelným ukazatelem může být „Náklady na nákup materiálu klesly meziročně o 20%“. V řádku klíčových činností uvádíme potřebné finance, počty lidí, stroje a zařízení a další druhy nezbytných zdrojů (SKALICKÝ, a další, 2010).

Třetí sloupec v logické matici je sloupec ověření. V tomto sloupci je definováno, jakým způsobem se bude zjišťovat, zda bylo cíle dosaženo. Ověření je vymezeno dalšími parametry jako zodpovědná osoba/institut, doba vykonání ověření, způsob dokumentace a jiné. V našem případě může interní kontrolor na konci roku porovnat shrnutá data z nákupů z minulého roku a cílového roku. Řádek klíčových činností je poznamenán odhadem časové náročnosti pro tyto činnosti. (SKALICKÝ, a další, 2010).

Předpoklady a rizika, která mohou ovlivnit projekt, jsou zapsána ve čtvrtém sloupci. U předpokladů je nutné vypsát ty skutečnosti, bez kterých by projekt nebylo možno uskutečnit. V našem případě to může být vliv směnného kurzu, kde předpokládáme nízké výkyvy, které by mohly výrazně zvýšit náklady na nákup materiálu ze zahraničí. Důležité je zmínit, že buňku na prvním řádku nevyplňujeme a pod tabulku přidáváme buňku s „předběžnými podmínkami“, které musí být naplněny, aby byl projekt realizovatelný (SKALICKÝ, a další, 2010). Rizika jsou popisována v kapitole Risk Management.

Logické vazby jsou velmi kritickou částí logické matice, protože dodávají onu logiku a smysl využití. Logické vazby jsou dvojího typu, a to vertikální a horizontální. Vertikální vazby určují spojitost mezi úrovněmi cílů, kde vztah je rázu příčiny a následku. Pokud splníme nižší cíle, tak povedou ke splnění vertikálně vyššího cíle. Horizontální vazby kontrolují dané cíle. Postupujeme zleva doprava. Vlevo máme cíle, které jsme ověřili a získali informace k jejich ověření, předpokladům a rizikům (SKALICKÝ, a další, 2010). Nejlépe jsou logické vazby vyjádřeny graficky v následujícím obrázku.



Obr. 1 Vertikální a horizontální logika, Zdroj: SKALICKÝ, a další, 2010: 113

1.3 TROJIMPERATIV

Trojimperativ definuje základní charakteristiky projektu.

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů“ (SKALICKÝ, a další, 2010).

Každý projekt je definován na základě tří proměnných, které se navzájem ovlivňují. Trojimperativ je název pro tyto tři proměnné, kam patří rozsah, náklady a čas projektu. Ty budou v praktické části rozšířeny o kvalitativní stupeň a rizikovost projektu.

1.3.1 ROZSAH

Rozsah je nejdůležitější a stěžejní ohraničení působnosti projektu. Pro správné definování rozsahu projektu bývá udáváno šest hlavních bodů.

Prvním bodem jsou cíle projektu, které jsou limitujícím kritériem pro stanovení rozsahu. Nejčastější metodou stanovení cílů je systém SMART. Podle tohoto systému musí být cíle specifické (Specific), měřitelné (Measurable), dosažitelné (Achievable), odůvodněné (Reasonable) a časově ohraničené (Time-framed). Ve druhém bodě musí být definován požadovaný výstup, např. při vývoji webové stránky bude v první fázi projektu výstupem plán, ve druhé návrhy designů a ve třetí samotné kódování.

Třetím bodem je vytvoření milníků. Milník je výjimečná událost důležitá pro úspěšnost projektu, která ukazuje na dosažení hlavních fází projektu, protože vyjadřuje první nástin porovnání odhadovaného času, nákladů a zdrojů s reálnými hodnotami. Milník by měl navíc být snadno rozeznatelný všemi účastníky projektu. Čtvrtým bodem jsou technické požadavky projektu – jako příklad můžeme uvést implementaci nového softwaru do firmy. V takovém případě bude technickým požadavkem možnost přístupu k internetu.

Pátým bodem definice rozsahu jsou omezení, která projekt ovlivní. Mohou to být omezení ze strany dodavatele, legislativy daného státu nebo i lidských zdrojů. Posledním šestým a nejdůležitějším bodem je kontrola rozsahu se zákazníkem. Interním či externím. Je důležité, aby zákazník pochopil a akceptoval očekávání, která jsou stanovena rozsahem projektu (GRAY, a další, 2000).

1.3.2 NÁKLADY

Náklady hrají velmi významnou roli při rozhodování o podobě projektu. Jelikož se rozsah, čas a náklady navzájem vylučují, je u nákladů možné hodnotit několik závěrů. Pokud si vlastník projektu přeje držet náklady nízké, nemůže očekávat rychlé vyhotovení projektu a ani projekt nebude zahrnovat tolik oblastí, kolik by si zákazník pravděpodobně přál. Naopak pokud má být projekt vyhotoven za kratší čas, nebo je jeho rozsah vyšší, poté se náklady také zvýší.

Velmi zajímavé je propojení rozšiřujících proměnných do trojimperativu, kterými jsou kvalitativní stupeň a rizikovost. Pokud je projekt velmi rizikový, bude to mít negativní efekt na náklady, které budou vyšší než při projektu s menším rizikem. Obdobně, pokud si zákazník přeje mít projekt vyhotoven velmi kvalitně s vyšším kvalitativním stupněm, pak náklady taktéž porostou. (SKALICKÝ, a další, 2010)

1.3.3 ČAS

Čas je poslední ze tří základních součástí trojimperativu. V projektu je definován jako začátek a konec. Začátek je většinou dán uzavřením smlouvy o projektu se zákazníkem nebo jiným subjektem, pro kterého se projekt vytváří. Končí při dosažení cílů. Projekty mají většinou rozsáhlejší důsledky, než je samotná doba trvání, a toto je důležité si uvědomit, odlišit a definovat čas projektu správně.

Každý projekt je ve své podstatě jedinečný, a tudíž vyžaduje jinou časovou dotaci, nicméně je možné projekty kategorizovat a propojit s rizikovostí projektu. Zajisté bude

časově a rizikově jinak náročný projekt „vyslání člověka na Mars“ než „uspořádání svatby“ (SKALICKÝ, a další, 2010).

1.4 PLÁN ROZSAHU PROJEKTU (WBS)

Jakmile jsou složky trojimperativu stanoveny, následuje rozdělení projektu na dílčí části až do základních prvků, pro představu, až do listů stromové struktury. Výsledkem je hierarchický proces nazvaný Work Breakdown Structure (WBS) v češtině „plán rozsahu projektu“, který je tzv. mapou projektu a je velmi často používanou plánovací metodou.

Účelem WBS je informovat, do jaké míry je projekt rozsáhlý a kolik práce bude potřeba na jeho úspěšné splnění. Dalším důvodem, proč je tato metoda velmi rozšířená, je fakt, že se používá pro odhadnutí nákladů celého projektu, pro plánování termínů, monitorování a snížení rizik, které projekt nese.

Nejčastěji se plán rozsahu projektu interpretuje pomocí diagramu, tzv. stromová struktura. Diagram začíná s jedním políčkem představujícím celý projekt, který je rozštěpen na hlavní části (fáze) projektu. Tyto části jsou nadále rozštěpeny na aktivity s nimi související. Obecně lze říci, že na vrcholu jsou udávány hlavní výstupy a v nižších vrstvách aktivity, které je vytvářejí (GRAY, a další, 2000).

Otázkou stále zůstává, do jaké míry má být projekt rozštěpen na menší aktivity. Optimální hloubka rozštěpení procesů je taková, kdy jsou všechny činnosti všem zúčastněným naprosto jasné, každá činnost má zodpovědnou osobu, náklady jsou zcela transparentní a celé je to provedeno pouze jednou organizační jednotkou. WBS musí obsahovat všechny činnosti (a nic víc), které zajistí úspěšné splnění projektu (SKALICKÝ, a další, 2010).

1.5 ANALÝZA PŘIDANÉ HODNOTY (EARNED VALUE ANALYSIS)

Je nutné teoreticky popsat Analýzu Přidané Hodnoty v angličtině Earned Value Analysis (EVA), abychom následně v praktické části bakalářské práce mohli úspěšně tuto analýzu použít. V této kapitole si popíšeme důležitost této techniky, použitou terminologii a způsob interpretace výsledků analýzy z praktického hlediska (BURKE, 2010).

Analýza se zabývá hodnotou a náklady, které jsou často ve zdrojích slučovány do jednoho významu. Důvod je ten, že náklad je primární sledovanou veličinou v této analýze, ale běžně se dá zaměnit za jinou veličinu. Hodnota může být jak náklad, tak například i

úspora, která bude v této bakalářské práci sledována. Proto by mělo být jasně definováno, která hodnota se bude sledovat ať už náklad, úspora či jiná.

1.5.1 DEFINICE ANALÝZY PŘIDANÉ HODNOTY (EVA)

EVA ve volném překladu znamená „analýza přidané (vytvořené) hodnoty“. Tato technika je velmi rozšířená v oblasti projektové kontroly, která zahrnuje primárně měření nákladů a času v průběhu i na konci projektu. Původně byla vytvořena za účelem sledování nákladů a času, nicméně v praxi je použita pro jakoukoli proměnnou, např. metry krychlové, procenta úspor (které použijí v praktické části) nebo počet stránek dokumentu. Tato analýza měří skutečnou zaznamenanou práci (čas, náklady, úspory,..) s plánovanými hodnotami. Výsledkem je změřená efektivita projektu v jeho průběhu (BURKE, 2010).

1.5.2 TERMINOLOGIE

Klíčem k ovládnutí nástroje EVA je správné pochopení významu jeho složek. Důležitost terminologie EVA je natolik vysoká, že může být považována za vstupní znalost projektového managementu jako takového. Mezi termíny, které budou podrobněji rozebrány, patří: BAC, PV, PC, EV, AV, EAC, SV, CV, CPI a SPI.

Prvním výrazem je Budget at Completion (BAC), v češtině Rozpočet při ukončení (pozn. projektu). Je to základní stanovený rozpočet pro projekt, který je odhadován kvůli úspěšnému splnění cílů projektu. Jednotky jsou stanoveny v měně, které bude projekt podléhat, v tuzemsku to může být Kč, ale stále častěji i Euro. Je nutné zdůraznit, že tento rozpočet nezahrnuje příjem z projektu.

Druhým stěžejním výrazem je Planned Value (PV), plánovaná hodnota výsledku projektu. Je to propojení nákladů a času a je charakterizován pomocí S-křivky (Obr. 2), která zaznamenává průběh plnění plánu projektu.

Třetím termínem je Percentage Complete (PC) v překladu procentuální dokončení rprojektu, která měří průběh aktivit projektu v čase a je požadavkem pro výpočet EV. Například PC k 10.10.2014 je 40% a značí, že 40% projektu bylo splněno k datu 10. října 2014.

Čtvrtým termínem je Earned Value (EV), v češtině přidaná hodnota, který zaznamenává výsledky nebo hodnotu práce k danému datu (času). Může zaznamenávat hodnotu například nákladů, nebo úspor a jiných veličin.

$$EV = PC * BAC \quad (1)$$

kde: EV ... hodnota výsledků projektu k danému času, značí Earned Value
PC ... procentuální vyjádření dokončení projektu, značí Percentage Complete
BAC ... číselná hodnota vyjádřena v měně, značí Budget at Completion.

Dalším termínem je Actual Value (AV), což vyjadřuje hodnotu projektu k danému termínu. Jsou to reálné náklady, které byly vynaloženy za určitý úsek projektu.

Šestým důležitým termínem je Estimate at Completion (EAC) neboli „Odhad nákladů při dokončení“. Značí upravený odhad celkového rozpočtu projektu krátce po zahájení. Pro výpočet se používá trend reálných nákladů (úspor,..), který byl do určitého časového úseku EAC změřen. Výpočet předpokládá, že daná produktivita práce (nákladů na časovou jednotku) bude pokračovat až do konce projektu. Je velmi důležité zmínit, že pokud je hodnota AV menší než EV, poté EAC bude také menší, než BAC a naopak. Např. odhad nákladů při dokončení bude k 1. 4. celkem 300 000 Kč, což je o 50 000kč méně než původně očekávaných 350 000 Kč na začátku projektu. (BURKE, 2010).

$$EAC = (AV/EV) * BAC \quad (2)$$

kde: AV ... hodnota pro reálnou hodnotu výsledku projektu k danému času, značí Actual Value
EV ... hodnota výsledků projektu k danému času, značí Earned Value
BAC ... číselná hodnota vyjádřena v měně, značí Budget at Completion.

Sedmým termínem je Schedule Variance (SV), který vyjadřuje reálné plnění termínů projektu. Zajímavým aspektem je fakt, že tento termín je udáván v jednotce měny. Mohou zde být tři možné výsledky Nejméně častým je hodnota 0, která značí, že projekt běží přesně na termíny. Záporná hodnota (např. -10 000 Kč) nám udává, že termíny projektu jsou opožděné. Zatímco kladná hodnota nám naopak označuje předstih v plnění termínů. Hodnota SV se vypočítá rozdílem mezi EV a PV.

$$SV = EV - PV \quad (3)$$

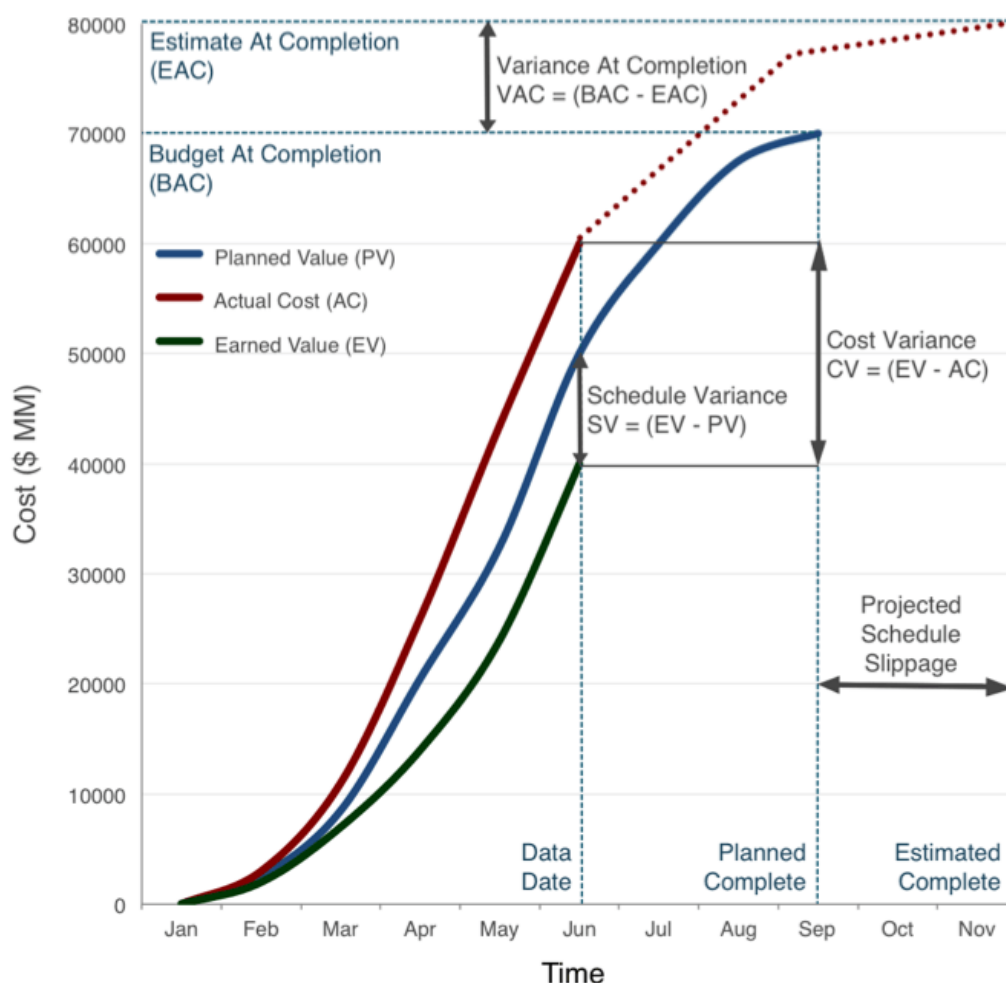
kde: EV ... hodnota výsledků projektu k danému času, značí Earned Value
PV ... hodnota plánovaných výsledků k danému času, značí Planned Value

Osmým termínem je Cost Variance (CV), jež vyjadřuje odchylku reálného plnění nákladů (např. úspor) projektu. Obdobně jako u SV, i zde mohou nastat tři druhy výsledků. Nejméně častým je hodnota 0, která značí, že projekt běží přesně podle plánovaného rozpočtu. Záporná hodnota (např. -20 000 Kč) nám udává, že náklady jsou vyšší než předpokládané, zatímco kladná hodnota nám naopak označuje rozpočtový přebytek. Hodnota CV se vypočítá rozdílem mezi EV a AC (BURKE, 2010).

$$CV = EV - AC \quad (4)$$

kde: EV ... hodnota výsledků projektu k danému času, značí Earned Value
 AC ... hodnota pro reálnou hodnotu nákladů projektu k danému času, značí Actual Costs

Ke shrnutí terminologie a pochopení Earned Value Analysis nám může posloužit následující obrázek S-křivky.



Obr. 2 S-křivka, Zdroj: <http://industrialaudit.com/earned-value-management-evm-s-curve/>

Předposledním a posledním termínem jsou Index efektivity vynaložených nákladů (CPI), které nám měří odchylku ve vytvořených nákladech (úsporách,...) a Index plnění časového plánu (SPI) k měření odchylky v čase. Hodnota 1 se vždy považuje za 100% plnění plánu. Když je hodnota CPI (SPI) > 1, tak jsou dosaženy lepší výsledky než bylo plánováno a naopak u CPI (SPI) < 1 (SKALICKÝ, a další, 2010).

$$CPI = EV/AC \quad (5)$$

kde: EV ... hodnota přidaná, značí Earned Value
AC ... hodnota pro reálnou hodnotu nákladů projektu k danému času, značí Actual Costs

$$SPI = EV/PV \quad (6)$$

kde: EV ... hodnota přidaná, značí Earned Value
PV ... hodnota plánovaných výsledků k danému času, značí Planned Value

1.5.3 INTEPRETACE DAT

Jak bylo zmíněno na začátku kapitoly, EVA je velmi rozšířenou metodou pro hodnocení projektu. Nicméně je nutné podotknout pár úskalí, které musíme vzít v potaz při jejím sestavování. Účelem této podkapitoly je vyvarování se nepřesností při sestavování a interpretaci výsledků EVA, které mohou mít kritický dopad na projekt (BURKE, 2010).

EVA musí být použita izolovaně, protože některé aktivity mají jinou důležitost z pohledu kritické cesty projektu. Příkladem může být aktivita na kritické cestě, která je zpožděna o 20%. Tento rozdíl má vysokou váhu a měl být eliminován. Jiná aktivita, která má malý podíl na celkovém úspěchu projektu, však může být zpožděna o 35% a stále nemá takový dopad na výsledek. V tomto případě by bylo důležité se zaměřit na první aktivitu se zpožděním "jen" o 20 %. EAC je vyměřena na základně předešlých zkušeností, ale každý projekt je unikátní, proto je při vysokých odchylkách nutno hodnotu EAC z důvodu přesnosti měření upravit.

Další úskalí může nastat, pokud SV a CV jsou velmi výrazně v záporných číslech – projekt je opožděn a náklady jsou vyšší. V této situaci by měl být projektový manažer opatrný při výběru správného dodavatele a preferovat spíše ty s velkým kapitálem. Při porušení tohoto pravidla může projekt zaniknout, protože malý dodavatel nebude schopen plnit své závazky z důvodu pozdních plateb (negativní SV a CV). V extrému to může vést

i k úplnému zániku malého dodavatele. Projektový manažer by si měl také uvědomit, že pokud dodavatelé projektu dodávají s fixními cenami, pak EV a AV budou vždy totožné (BURKE, 2010).

1.6 ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT)

Každý projekt nese určitá rizika, kterých si potřebujeme být vědomi, a proto by každý projekt měl mít vypracován tzv. plán řízení rizik. V tomto plánu vytváříme seznam rizik relevantních pro daný projekt a určujeme jejich pravděpodobnost vzniku a velikost dopadu. Je nutné, abychom byli připraveni na různá rizika, protože jejich mohou způsobit výrazné škody na projektu a vést až k jeho ukončení.

Rizikem je událost s negativním dopadem na projekt, která má určitou nenulovou pravděpodobnost vzniku. Řízení rizik je proces, který se zabývá minimalizací negativních důsledků událostí a vytvářením strategií pro určitá rizika s ohledem na minimální finanční zátěž projektu. Nejčastěji se rizika identifikují na začátku v plánovací fázi projektu, ale bylo by chybou je průběžně nekontrolovat a nepřezkoumávat jejich vliv. Plán řízení rizik má jistou strukturu vypracování. Té se budeme věnovat v následující podkapitole (SKALICKÝ, a další, 2010).

1.6.1 PROCESY ŘÍZENÍ RIZIK

Postup, který se využívá pro řízení rizik, má čtyři fáze. Zaprvé se rizika musí identifikovat, dále zhodnotit (kvalitativně či kvantitativně), naplánovat strategii a monitorovat během celého projektu.

1.6.2 IDENTIFIKACE RIZIK

První fází je identifikace rizik. Tato fáze může být zrádná, protože ne pokaždé jsme schopni odhalit všechna rizika spojená s projektem. Proto zde hraje velkou roli zkušenost. Hlavní oblasti, kde hledat rizika, mohou být spojeny s financováním projektu, časem, rozsahem, technickými záležitostmi, stejně jako legislativními, environmentálními nebo obchodními. Mezi nejčastější techniky rozpoznávání rizik řadíme brainstorming, kontrolní seznam, Delphi metodu a další. Některá rizika mají specifické spouštěče či symptomy. Na závěr je nutno podotknout, že rizikový projekt neznamená, že je neuskutečnitelný. Pouze potřebuje kvalitní plán řízení rizik (SKALICKÝ, a další, 2010).

1.6.3 HODNOCENÍ RIZIK

Druhou fází je hodnocení rizik. To může probíhat mnoha způsoby, ale hlavní jsou pouze dva, kvantitativní a kvalitativní. Při obou typech hodnocení je vždy porovnávána pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad.

Kvalitativní hodnocení rizika je textem popsané riziko ze dvou analýz výše zmíněné pravděpodobnosti a dopadu. Pravděpodobnost se na základě zkušenosti rozdělí u každého rizika dle pětistupňového hodnocení na velmi nízké, nízké, střední, vysoké a velmi vysoké. Velikost dopadu je výsledkem analýzy, která zahrnuje tři dimenze trojimperativu – náklady, rozsah a čas. Důležité je zmínit pravidlo, že pokud riziko působí na více jak jednu dimenzi, je nutné jeho dopad posunout o jednu úroveň výše. Výsledky bývají zapsány do matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů s již zmíněným porovnáním pravděpodobnosti na vertikální ose a dopadu na horizontální (SKALICKÝ, a další, 2010).

Kvantitativní hodnocení rizika je podobné kvalitativnímu s tím rozdílem, že je text nahrazen hodnotou mezi 0.0-1.0 a peněžitou hodnotou. Metoda zapisování je totožná s předchozí hodnotící metodou. Textové popisky jsou však nahrazeny čísly.

1.6.4 STRATEGIE REAKCE NA RIZIKO

Třetí fází tvorby plánu řízení rizik je plánování reakce na riziko. Jakmile máme rizika identifikovaná a zhodnocená, vytváříme strategii, která toto riziko minimalizuje. Existují čtyři hlavní strategie reakcí na riziko a další dvě rozšiřující. Reagovat na riziko lze jeho absolutním ignorováním, monitorováním, vyhnutím se, přenesením, zmírněním nebo akceptováním (SKALICKÝ, a další, 2010).

První strategii nazýváme ignorace. Ta může být nebezpečná, protože riziko se potenciálně zvyšuje. Nicméně tato strategie šetří čas a peníze u nevýznamných rizik.

Další strategií je monitorování rizika. Při této strategii jsme si vědomi rizika, ale aktivně nic neprovádíme, pokud se riziko nezvýší či událost nenastane. Plán řízení rizika tedy není nutné vypracovávat. Tato strategie taktéž šetří čas a peníze společnosti, nicméně je zde možnost, že nebudeme schopni zareagovat včas a událost bude mít neblahý dopad na projekt.

Třetí strategií je absolutní vyhnutí se riziku. Používá se, pokud má událost vysoký dopad na projekt a pravděpodobnost je vysoká. Například, pokud máme postavit výrobní halu

s velmi drahými stroji, pak riziko tohoto rázu může být stavba výrobní haly v záplavové oblasti. Vyhneme se mu například tak, že halu postavíme mimo záplavovou zónu.

Přenesení rizika je čtvrtou strategií, která se velmi běžně používá. Mezi nejčastější události patří pojištění, za které platíme. Přenesení rizika je jeho převedení na třetí stranu, která se nám zaručí minimalizací škod. Mezi výhodami této strategie je, že jsme schopni podstoupit větší riziko projektu s dobrým pojištěním a vidinou většího budoucího zisku či úspěšnosti projektu.

Pátou strategií je zmírnění rizika. To můžeme udělat tak, že snížíme pravděpodobnost vzniku, dopadu nebo obojího. Například riziko úniku know-how z firmy můžeme snížit vložением konkurenční doložky do zaměstnanecké smlouvy.

Poslední strategií je akceptování rizika. Pokud má riziko nízký dopad a nízkou pravděpodobnost, pak nemusí být problém jej akceptovat, protože víme, že náklady na jeho ošetření by byly vyšší než celkové náklady události. Například můžeme vytvořit rezervní fond, ze kterého škodu případně zaplatíme (SKALICKÝ, a další, 2010).

1.6.5 MONITOROVÁNÍ RIZIK BĚHEM PROJEKTU

Rizika by se měla monitorovat průběžně, protože se i důležitost, pravděpodobnost a dopad rizik mění každým dnem. Každý projekt byl zahájen za účelem dosažení určitých cílů. Zanedbání monitorování rizik znehodnotí projekt, a tudíž i čas a práci všech (a nejen) členů realizačního týmu.

1.7 METODY HODNOCENÍ PROJEKTU

Každý projekt má určité výstupy, které se dají porovnat s předpokládanými výstupy (cíli). U velkých projektů, jako je restrukturalizace divize, se používá tzv. Project Balanced Scoreboard, zkráceně PBS. Může mít různou formu, ale nejčastěji je to tabulka zobrazující kritéria úspěchu daného projektu i úroveň dosažených výsledků a jejich odchylky, které jsou zdůvodněny (DOLEŽAL, a další, 2016).

Mezi důvody měření patří zpětná vazba úspěšnosti projektu. Obecně lze říci, že měření nás informuje o úspěšnosti projektu, ale také nám pomáhá zlepšit odhady v budoucích projektech týkající se spokojenosti zákazníka či zlepšení výkonnosti výstupních procesů a celého projektu (SKALICKÝ, a další, 2010).

Mezi nejčastější měřené hodnoty řadíme náklady, pracnost, dobu trvání, kvalitu výstupů, produktivitu nebo spokojenost zákazníka. Je nutné dodat, že data musí být měřitelná, tzn. kvantifikovatelná. Například skutečné náklady projektu porovnávané s rozpočtem (SKALICKÝ, a další, 2010). Tuto podmínku je mnohdy velmi obtížné splnit, protože projekty mohou mít i vedlejší neměřitelné efekty, například větší spokojenost zaměstnanců a tím i vyšší efektivitu práce, která může být spojena s mnoha jinými faktory.

1.7.1 HODNOCENÍ V ŽIVOTNÍM CYKLU PROJEKTU

Projekt může být hodnocen různými metodami, techniky a analýzami. Je důležité vědět jaká metoda (technika, analýza,..) patří do jakého životního cyklu projektu, abychom mohli použít správnou metodu ve správný čas.

Do předprojektové fáze a fáze definování projektu patří toto:

- Předprojektové studie, řízení personální, komunikací a rizik
- Například: Vypracování plánu rizik, Logický rámec projektu, Rozdělení zodpovědností, Plán rozsahu prací, ROI, ROIC

Do plánovací a implementační fáze patří:

- Řízení rozsahu, času, nákladů, a kvality a měření
- Řízení personální, komunikací, rizik a rozporů
- Správa dokumentace, řízení obchodních činností a softwarová podpora
- Například: Řízení a doplňování plánu rizik, Analýza přidané hodnoty, průběžný Project Balanced Scoreboard

Do závěrečné fáze patří:

- Řízení personální, komunikací a rozporů
- Správa dokumentace a řízení obchodních činností
- Například: Benchmarking, Project Balanced Scoreboard, Analýza přidané hodnoty, Závěrečná zpráva

1.8 BENCHMARKING

Tato malá, závěrečná a stručná kapitola se věnuje metodě zvané benchmarking. Jedná se o nástroj plánování kvality, který se zabývá identifikací standardů. Benchmarking porovnává získaná data z projektu se standardy. Chápejme standardy jako výsledky podobných a již ukončených projektů. Důvodem, proč je benchmarking aplikován do projektu, je získání nových nápadů na zlepšení. Navíc, což je pro nás relevantnější, benchmarking poskytuje možnost porovnat výsledky daného projektu s projekty podobnými a zjistit, „jak dobře“ jsme projekt zvládli (BURKE, 2010). Příkladem může být, že projekt měl efekt zvýšení zisku o 7% (cíl 10%), což je jen hranice 70%, ale hranice úspěchu projektu v daném odvětví je také 70%, tudíž lze projekt považovat za úspěšný.

2. PRAKTICKÁ ČÁST – PROJEKT V ZAT A.S.

V praktické části bude popsán projekt, jeho průběh a zhodnocení. Nejdříve se seznámíme se základními informacemi o projektu v plánovací sekci. Ty byly získány na základě komunikace se strategickým manažerem nákupu, panem Michalem Tenkem ze společnosti ZAT a.s., který byl jedním z hlavních řešitelů tohoto projektu. Vytváření strategie a řízení projektu měl na starosti Václav Novák, ředitel nákupní divize. Poskytnuté informace a data budou zpracovány a na základě teoretických poznatků převedeny na analýzy a tabulky.

V další části nazvané Realizace projektu bude projekt popsán z pohledu třetí osoby, která vytváří a hodnotí průběh z hlediska plnění termínů a celkově dosažených úspor v různých fázích projektu. Každá fáze zkoumání je ohraničena důležitým milníkem.

2.1 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Projekt byl realizován z důvodů, které byly uvedeny již v úvodu této práce. Patří k nim například predefinování cílů nákupčích nebo snížení cen od dodavatelů díky zredukování dodavatelského řetězci. Vzhledem ke správnému provedení projektu bylo nutné určit jeden hlavní cíl, který je specifický, měřitelný, schválený, dosažitelný a časově ohraničený. Cíl projektu zněl:

„Od počátku března 2016 do konce března 2017 snížit náklady na nákup materiálu a služeb o 5% a 10% v subdodávkách do zakázek.“

Jedním z důvodů byla potřeba představenstva společnosti snížit náklady, protože vidělo nízkou efektivitu nákupu. Dalším důvodem byla možnost získání výhody nad konkurencí a celkové zlepšení postavení společnosti na trhu. Poznámka, společnost ZAT a.s. má fiskální rok od března do března následujícího roku.

2.1.1 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

První podkapitola plánování projektu zahrnuje samotný logický rámec projekt a tabulku základních informací. Název programu, do kterého projekt restrukturalizace nákupu spadal, je Efektivní nákup. Jelikož byl projekt čistě interní, investorem byla společnost ZAT a.s. Celkové náklady projektu nebylo možno vyčíslit, protože projekt probíhal zároveň s denním chodem společnosti, ale nevyžadoval žádné náročné kapitálové či materiálové výdaje. Navíc projekt byl velmi preferován a náklady nebyly prioritou, jak

bude více popsáno v části trojimperativ projektu. Projekt probíhal v období od začátku března roku 2016 do konce března roku 2017 s celkovým trváním 394 dní.

Tab. 2-1 Základní informace o projektu, Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	
Název projektu	Efektivní nákup
Typ projektu	Restrukturalizace nákupu
Poskytovatel – investor	Interní, ZAT a.s.
Řešitel	Michal TENK, Václav NOVÁK
Celkové náklady a doba trvání projektu	2.3. 2016–31.3. 2017, 394 dní
Cíl projektu	5 % úspor v nákupu materiálu a služeb

Tolik k základním informacím o projektu, nyní se přesuneme k samotné matici logického rámce projektu.

Tab. 2-2 Logický rámec projektu, Zdroj: Vlastní zpracování

CÍLE - VÝSTUPY - ČINNOSTI	INDIKÁTORY DOSAŽENÍ	ZDROJE PRO OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY / RIZIKA
Strategický cíl programu: Stabilizace Cash Flow v ZAT a.s.	Stabilní CF s malou meziroční odchylkou	http://www.zat.cz/cz/prezen-tacni-materialy.htm	
Cíl projektu: Snížit náklady nákupů materiálu do výroby	Porovnání nákladů po a před projektem restrukturalizace nákupního oddělení	http://www.zat.cz/cz/prezen-tacni-materialy.htm	RIZIKA: vznik vedlejších nákladů spojené s restrukturalizací, odchod zkušených nákupčích z firmy, nárůst nákladů na mzdy

<p>Postupné cíle: Přenesení zodpovědností, personální změny, změny v dodavatelském řetězci, zavedení velmi transparentních výběrových řízení pro dodavatele, řízení dle zredukované ABC analýzy, stanovení jednotných cílů při vyjednávání s dodavateli</p>	<p>Rozhodnutí o nákupu určuje strategický manažer nákupu, změny v dodavatelském řetězci, vznik oddělení nákup subdodávek, zavedení technik Kanbanu a Konsignace, vytvoření nových rámcových smluv pro dodavatele, třístranné dohody ZAT/výrobce/velkoobchod</p>	<p>Vznik oddělení nákupu k 1.7.2016, výroční zpráva společnosti ZAT pro rok 2017 a dále</p>	<p>RIZIKA: špatně zredukovaný dodavatelský řetězec, nevýhodné podmínky pro ZAT ve smlouvách, špatně vyškolení nákupčí</p>
<p>Výstupy projektu: Nová divize Nákup minimalizující nákupní náklady</p>		<p>Vznik divize Nákup k 1.7.2016, výroční zpráva společnosti ZAT pro rok 2017 a dále, http://www.zat.cz/cz/struktura-spolecnosti.htm</p>	<p>Určení správné zodpovědné osoby, náběr kompetentních nákupčích a manažerů, riziko ztráty konkurenční výhody díky vysoké transparentnosti, stanovení a dodržení jednotných cílů při vyjednávání s dodavateli každým členem divize</p>

Logický rámec projektu popisuje základní výstupy projektu pro popis cíle a účelu. Další částí jsou indikátory dosažení stanovených cílů následované sloupcem zdrojů pro ověření a shrnutí předpokladů úspěchu projektu a jeho rizika.

Představenstvo společnosti odhalilo, že nákup materiálu a služeb měl nízkou efektivitu a negativní dopad na stabilní hladinu cash flow podniku. Z tohoto důvodu se rozhodli pro změnu a stabilizovat cash flow ZAT a.s.. Bylo zjištěno, že toho lze docílit snížením nákladů na nákup materiálu do výroby. To bylo realizováno restrukturalizací a vytvořením divize Nákup. Po analýze rizik bylo zjištěno, že takové změny mohou způsobit odchod zkušených nákupčích z firmy, kteří se nebudou shodovat se zavedenou změnou, možný nárůst nákladů na mzdy či další vedlejší náklady.

V tomto okamžiku vstoupil projekt do plánovací fáze, kde velmi aktivně nastoupili řešitelé projektu. Jako první krok stanovili odhad porovnání nákladů před a po projektu restrukturalizace z finančních zpráv firmy. Nicméně věděli, že takto rozsáhlá změna nese svá rizika. Bylo potřeba dbát na správné definování šablon smluv, správné redukce dodavatelského řetězce a vynaložit dostatek energie na kvalitní vyškolení nákupčích.

Řešitelé poté definovali, jaké dílčí cíle je dovedou ke snížení nákladů v nákupu a došli k závěru, že musí přenést zodpovědnost a provést personální změny (přesun stávajících zaměstnanců, náběr nových lidí). Byli si vědomi, že potřebují radikálně pozměnit zastaralý dodavatelský řetězec a vyjednat lepší ceny v transparentních výběrových řízeních, také vyjednávat jako tým – všichni se musí řídit stejnými předem stanovenými pravidly. Jako vhodnou cestu stanovili tabulku zodpovědnosti, která přenáší zodpovědnost uzavírání smluv na strategické manažery nákupu a samotné nakupování na operativní nákupčí. Dále vytvořili oddělení subdodávek a oddělili od skladů, protože nejsou jejich součástí. Pro zjednodušení řízení skladů, objednávek a nákupu byly zavedeny techniky Kanbanu a Konsignace, vznikly též nové smlouvy pro dodavatele po redukci dodavatelského řetězce dle významu ABC analýzy. Navíc bylo docíleno pravidla uzavírání třístranných dohod ZAT/výrobce/velkoobchod, kde velkoobchod sloužil jako provozovatel logistických služeb mezi výrobcem a ZATem s vzájemně dohodnutými podmínkami. Mezi rizika při dosahování těchto dílčích cílů patřilo, že se špatně určí zodpovědné osoby. Bylo proto nutné nabrat několik nových nákupčích a manažerů, zajistit správnou míru transparentnosti a dbát na dodržování jednotných cílů vyjednávání.

Jako výstup projektu vznikla nová divize nákupu k 1. červenci 2016. Tento fakt bude možný ověřit ve výroční zprávě k hospodářskému roku 2016, která při psaní této práce zatím nebyla dispozici.

2.1.2 TROJIMPERATIV PROJEKTU

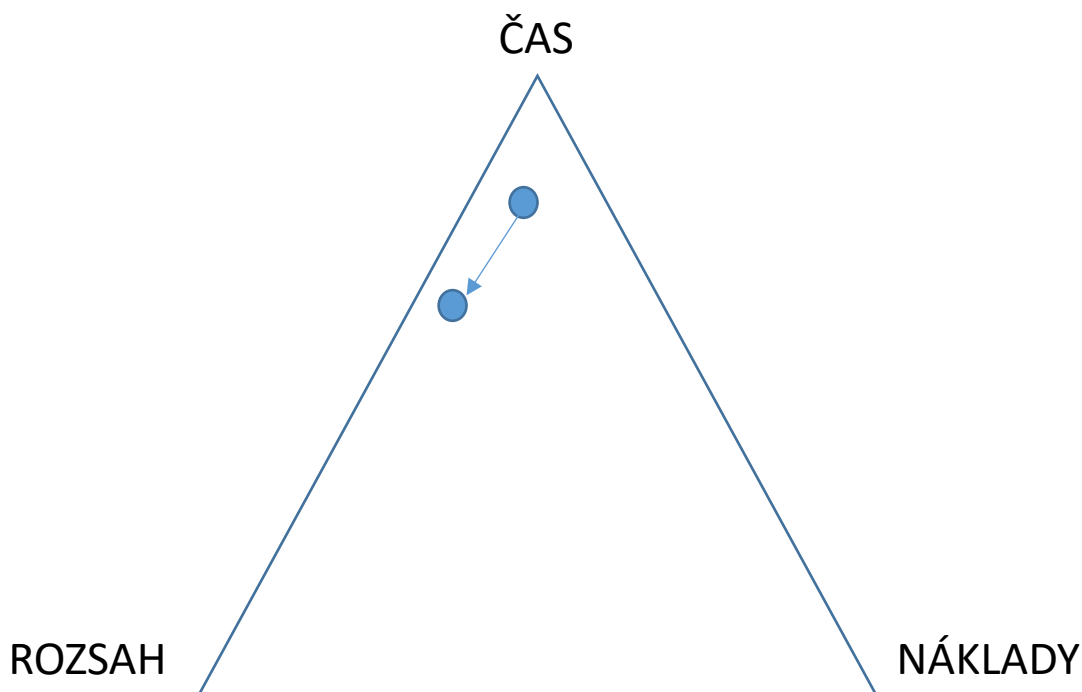
V projektu restrukturalizace společnosti ZAT a.s. bylo definování rozsahu, času, nákladů, kvalitativního stupně a rizikovosti velmi specifické. Hned na začátku této podkapitoly je nutné zmínit, že se teorie s praxí řízení tohoto projektu neslučuje. V teorii je řečeno, že se navzájem proměnné ovlivňují, ale v případě tohoto projektu to tak vždy nebylo.

Projekt restrukturalizace je velmi specifický tím, že je zcela interní s radikální změnou v krátkém čase a řeší se za plného provozu, který v žádném případě nesmí být narušen. Kombinace těchto specifik dodává projektu velkou náročnost na synchronizaci všech procesů. Z tohoto důvodu byl naprostou prioritou čas. Zaprvé, požadavek na změnu byl představenstvem společnosti zadán s co nejdříve dosažitelným termínem, protože každý den bez efektivní nákupní divize firma trávila tzv. náklady obětované příležitosti. Zadruhé je nákup úzce propojen s výrobou. Pokud výroba nemá z čeho vyrábět, pak se prodlužují termíny, a to by ohrozilo mnoho projektů, kde by ZAT a.s. mohl finančnětratit.

Dle teorie je potřeba za každou cenu plnit termíny i za cenu vyšších nákladů. K vysokým nákladům však nedošlo, protože projekt restrukturalizace nevyžadoval kapitálově náročné vstupy. Další faktory ovlivňující náklady byly, že projekt probíhal v rámci firmy a nezahrnoval žádné externisty. Probíhal za chodu celé společnosti, a proto nevznikaly náklady z přerušení nákupu a tím i výroby. Jediné náklady vznikaly při zaškolování nových pracovníků, kteří posílili tým během projektu. Nepřímé náklady mohly vzniknout tím, že se projektový tým nemohl plně podílet na jiných činnostech nákupu, ty však nebyly vyčísleny.

Třetí proměnnou v základním trojimperativu projektu je rozsah. V tomto případě jsme zaznamenali největší nesoulad mezi teorií a praxí. Na začátku projektu byl stanoven určitý rozsah projektu, od kterého se odvíjel proces samotné restrukturalizace. Představenstvo však bylo spokojeno s vývojem tohoto projektu a rozsah byl postupem času zvětšován, což vedlo k větším nákladům a k vyšším úsporám, které měly paradoxně za následek nižší náklady pro firmu. Nejjednodušší a možná i nejefektivnější by bylo projekt dokončit a spustit nový projekt zabývající se rozšířením předešlé restrukturalizace. To se však nestalo, a proto nelze vyvozovat jednoznačné závěry o správnosti tohoto rozhodnutí.

Toto riziko rozšiřování rozsahu bylo také součástí plánu rizik, který je v kapitole 3.1.4. Plán řízení rizik popsán. Vložil jsem i grafický odhad preferencí v rámci trojimperativu před a po rozšíření rozsahu.



Obr. 3 Projektový Trojimperativ, Zdroj: Vlastní zpracování

Rizikovost projektu měla malou váhu, protože představenstvo poskytlo plnou podporu řešitelům projektu. První z řešitelů, ředitel divize nákupu, pan Václav Novák má již bohaté zkušenosti s restrukturalizací, což vedlo k plné důvěře představenstva, vytvoření kvalitního plánu řízení rizik, sestavení plánu projektu a jeho úspěšného plnění. Druhý řešitel pan Tenk má velmi bohaté zkušenosti v oblasti nákupu, které hrály důležitou roli při plnění projektu. Díky této kombinaci byla rizikovost projektu nízká, a tudíž měla nízkou váhu.

Bylo velmi obtížné určit kvalitativní stupeň tohoto projektu a nebylo ho možné zcela měřit. Důvodem je, že dopad byl odlišný napříč podnikem, kde docházelo k různému množství a kvalitě změn. Navíc je kvalitativní stupeň velmi subjektivní proměnná. Z pohledu představenstva, nejvyššího orgánu společnosti, bylo přiměřeně dbáno na kvalitu, které bylo i docíleno. Nicméně zde vstupuje mnoho faktorů, které mohly ovlivnit kvalitu negativně stejně jako pozitivně. Pozitivní byla podpora představenstva, která odstranila možné negativní dopady na kvalitu projektu. Na druhou stranu byl negativní

fakt, že se projektu zúčastnili ze začátku jen dva lidé, kteří museli řešit mnoho operativních úkonů na úkor strategie.

2.1.3 PLÁN ROZSAHU PROJEKTU (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)

Každý úspěšný projekt by měl mít plán prací, které se musí splnit pro zdárné dokončení projektu. Řešitelé projektu restrukturalizace nákupní divize vytvořili neformální rozpis práce, který nabyl formálnosti po vypracování následující WBS.

Tab. 2-3 Plán Rozsahu Projektu (WBS), Zdroj: Vlastní zpracování, ZAT a.s.

PROJEKT	FÁZE	HLAVNÍ AKTIVITY	SUB-AKTIVITY
Efektivní nákup	1. Plánování	1.1 Popis stavu před projektem	
		1.2 Stanovení cílů (rozsah)	
		1.3 Stanovení milníků (termínování)	
		1.4 Kontrola	1.4.1. Interní (průběžné sledování dosažených úspor)
			1.4.2. Audity dodavatelů
	1.5 Určení zodpovědnosti		
	2. Vytvoření strategie	2.1 Vytvoření nové ABC analýzy	2.1.1 Stanovení dodavatelů položek A, B, C
		2.2 Zavedení nových metod skladování	2.2.1 Kanban
			2.2.2 Konsignace
		2.3 Začlenění skladů do divize nákup	
		2.4 Změny v dodavatelském řetězci	2.4.1 Vytvoření dodavatelských šablon smluv
			2.4.2 Vytvoření dodavatelské portálu na webu
			2.4.3 Vytvoření metody pro transparentní výběrové řízení
		2.5 Přerozdělení zodpovědností v nákupu	
2.6 Rozhodnutí o stabilizaci týmu divize			

3. Implementace	3.1 Informování zaměstnanců o změnách	3.1.1 Vedení
		3.1.2 Ostatní
	3.2 Výběr nových dodavatelů	
	3.3 Zavedení Kanbanu a Konsignace	3.3.1 Prověření dodavatelských vztahů
		3.3.2 Potvrzení smluv
	3.4 Stabilizace týmu divize	
	3.5 Optimalizování skladů	3.5.1 Snižování skladových zásob
	3.6 Porovnání stávající / předchozí stav	

Projekt byl rozdělen na tři hlavní fáze. První dvě, tedy plánování a vytvoření strategie trvaly velmi krátce. Třetí, kterou byla implementace, byla realizována po zbytek projektu. Toto rozdělení plánu prací je specifické právě pro projekty restrukturalizace.

První fáze plánování zahrnovala pět hlavních aktivit, které začaly po zahájení projektu popisem výchozího stavu. Ten byl podobný studii proveditelnosti. Po popsání stavu získali řešitelé obecný náhled, co lze změnit. Následovalo stanovení rozsahu a termínování. Počáteční cíl byl jasně definován představenstvem a řešitelé jej převedli do SMART formy. Po stanovení cíle bylo naplánováno termínování a stanovení milníků. Bod 1.4 Kontrola je jediný bod z první fáze, který probíhal po celou dobu projektu. Kontrola se skládala z interních auditů, které měly za úkol sledovat dosažené úspory ve stanovených termínech, a externí, kam patřily audity dodavatelů. Tyto audity byly důležité pro prohloubení odběratelsko-dodavatelských vztahů ZAT/dodavatel a zároveň snížení množství kontroly při nákupu a dodávání, tzn. náklady na nákup. Závěrečnou aktivitou u plánování bylo určení zodpovědnosti za různé činnosti a části projektu restrukturalizace.

Druhá fáze, tedy vytvoření strategie, měla za úkol nastínit a popsat konkrétní kroky, které musí být splněny. Tato fáze vycházela z první fáze plánování s tím rozdílem, že zde se jednalo o konkrétní změny, které byly zavedeny. Aktivity byly sepsány jako strategie nezávisle na čase provedení. Fáze vytvoření strategie obsahovala různé aktivity, například vytvoření nové a důkladnější ABC analýzy pro nakupované položky a přesunu položek

k jiným dodavatelům. Dále obsahovala strategii na zavedení nových metod skladování, a to Kanban a Konsignace, tj. přesun zodpovědnosti z větší části na dodavatele. Pro ZAT a.s. to znamenalo snížení pracnosti při objednání, skladování a kontrole. Taktéž snižování skladové zásoby. Velká část strategie byla tvořena změnami v dodavatelském řetězci. Vytvoření šablon dodavatelských smluv, dodavatelského portálu na webu ZAT a.s., či tvorba metody pro transparentní výběrové řízení. Tvorba strategie také zahrnovala konkrétní přerozdělení zodpovědnosti v nově vznikající divizi a nástin optimálních vlastností členů týmu v rámci divize.

Třetí fáze implementace znamenala realizaci strategie v průběhu projektu. Mezi hlavní aktivity patřilo informování vedení a zaměstnanců o změnách, které proběhly nebo v nejbližší době měly proběhnout. Velmi důležitou aktivitou bylo samotné transparentní výběrové řízení nových dodavatelů a zavedení Kanbanu a Konsignace, která spočívala v hlubším utužení dodavatelských vztahů a v potvrzení smluv. Během fáze implementace probíhala stabilizace týmu, optimalizace skladů a porovnávání stávajícího a předchozího stavu.

Plán může vypadat pro třetí nezaujatou stranu příliš hrubě, ale realizační tým měl ve chvíli tvorby tohoto plánu prací jen dva členy, a tudíž jej bylo zbytečné rozšířit a více specifikovat. Tento strukturní plán projektu byl projednáván v rámci realizačního týmu projektu a taktéž s vlastníkem projektu, který jej schválil. Tímto WBS splnil podmínku srozumitelnosti a úplnosti pro všechny zúčastněné.

2.1.4 PLÁN ŘÍZENÍ RIZIK

Velmi důležitou kapitolou je plán řízení rizik, která měla za úkol odhalit možná rizika, zhodnotit jejich váhu a navrhnout možnou strategii reakcí na riziko. Následující tabulka prezentuje 17 hlavních rizik, pro které vznikl plán řízení rizik a pokračuje komentářem za tabulkou.

Tab. 2-4 Plán řízení rizik, Zdroj: Vlastní zpracování

ID	RIZIKO	POPIS	STRATEGIE REAKCE NA RIZIKO	PRAVĚDĚ.	DOPAD
1	Komunikace uvnitř týmu	Lidé si neříkají podstatné věci, nevraživost, projekt se prodražuje kvůli chybám komunikace	Nevšímat si rizika	Velmi nízká	Malý

2	Nevhodní lidé v organizaci z pohledu kultury firmy	Loajalita a charakterové vlastnosti lidí ve firmě (vynášení informací)	Vyhnutí se riziku	Velmi nízká	Velmi vysoký
3	Nepřesná redukce dodavatelského řetězce	Odstranění výrobce specifického polotovaru z dodavatelského řetězce	Aktivní akceptování rizika	Velmi nízká	Střední
4	Nepřesné plánování rozsahu projektu	Zpoždění, nárůst nákladů, dlouhá ROI, způsoby pochyby a obavy u zaměstnanců	Zmírnění rizika	Vysoká	Vysoký
5	Nepřesné termínování	Jednotlivé fáze projektu byly naplánovány nepřesně a projekt se protahuje	Vyhnutí se riziku	Vysoká	Vysoký
6	Přetížení členů týmu	Projekt nese mnoho práce a probíhá za plného provozu (řešit operativu i strategii najednou), tudíž může mít negativní dopad na celkovou efektivitu zaměstnanců a může vést k syndromu vyhoření	Monitorování	Velmi nízká	Střední
7	Neochota zaměstnanců akceptovat změnu	Restrukturalizace je velká změna ve firmě, která může zahrnovat i personální změna a strach z nich plynoucí	Vyhnutí se riziku	Vysoká	Velmi vysoký
8	Nedostatečné vyškolení zaměstnanců	Při zavedení moderních metod do výroby mohou nastat chyby zaměstnanců, a tudíž zvýšení nákladů (Kanban, Konsignace)	Nevšímat si rizika	Velmi nízká	Malý
9	Zodpovědnost převedena na pár zaměstnanců nákupu	Těžká zastupitelnost, např. při nemoci, dlouhodobá absence	Nevšímat si rizika	Velmi nízká	Velmi vysoký

10	Stanovení nereálných cílů projektu	Může snížit výhodnost projektu až k podmínkám, kdy se finančně nevyplatí	Zmírnění rizika	Nízká	Velmi vysoký
11	Změna cílů v průběhu projektu, jejich doplňování	Doplňování, navyšování cílů	Monitorování rizika	Střední	Velmi vysoký
12	Dlouhá doba návratnosti	Cílem bylo dosažení celkové úspory v určitém procentu, to nemusí být reálné a projekt se "zaplatí" za delší dobu, jestli vůbec	Pasivní akceptace	Velmi nízká	Velmi vysoký
13	Nadměrná byrokracie top managementu	Autorita top management může být narušena novým článkem struktury. Některé požadované změny vedoucího projektu jsou zamítnuty a vede to k prodloužení projektu a zvýšení nákladů	Aktivní akceptování rizika --> Vytvoření plánu vyhnutí se rizika	Velmi vysoká	Vysoký
14	Nespolupráce s ostatními útvary společnosti	Restrukturalizace zahrnuje částečnou změnu firemní kultury, kterou je velmi obtížné změnit	Nevšímat si rizika	Vysoká	Malý
15	Obtížné objektivní vyčíslení celkového efektu	Je obtížné vyčíslit, jak je projekt efektivní, protože zahrnuje mnoho změn napříč podnikem, + projekt nese i nemateriální efekt	Monitorování	Střední	Vysoký
16	Nedostatečná podpora vedení	Projekt je může být shazován, neochota vedení docílit cíle projektu	Monitorování	Velmi nízká	Střední
17	Přesun lidí mezi pobočkami v Plzni a	Změny si vyžadují přesun zaměstnanců, který není možný ze sociálních hledisek (mají rodinu v	Aktivní akceptace rizika	Střední	Střední

Příbrami (hlavně nutnost nových specialistů v oboru)	Plzni/Příbrami, neochota se stěhovat, věk)		
---	---	--	--

První riziko sleduje komunikaci uvnitř týmu, ale jelikož byl realizační tým složen jen ze dvou členů, pak mu byla přiřazena malá váha s malým dopadem a strategií nevšímání si daného rizika.

Druhé riziko ohrožení projektu byla interakce s lidmi, kteří nebyli zcela loajální k firmě a hrozilo u nich vynášení důležitých informací z firmy. Pravděpodobnost byla sice velmi malá, ale dopad na projekt by byl velmi vysoký. Proto se tomuto riziku museli řešitelé zcela vyhnout naprosto přesnou definicí, které informace mohou být veřejné a které musí zůstat jen v rámci realizačního týmu a představenstva.

Třetím rizikem byla možnost nepřesné redukce dodavatelského řetězce odstraněním specifických dodavatelů. Toto riziko neslo velmi nízkou pravděpodobnost, ale střední dopad, a proto bylo rozhodnuto o aktivním akceptování rizika vytvořením kontrolních mechanismů pro specifické dodavatele.

Čtvrté riziko bylo nepřesné plánování rozsahu projektu, které mohlo mít za důsledek zpoždění projektu, nárůst nákladů a mohlo také způsobit pochyby a obavy u zaměstnanců. Toto riziko muselo být zmírněno i přes vysokou pravděpodobnost a vysoký dopad na projekt. Zmírnění probíhalo již po zahájení projektu ve formě vyjednávání s představenstvem o rozšiřování rozsahu. Toto riziko nastalo, ale zmírnění docílilo menšího dopadu na projekt.

Páté riziko, nepřesné termínování, mělo vysokou pravděpodobnost a vysoký dopad. Zde byla zvolena strategie vyhnout se riziku, protože se výroba nemohla za žádných okolností zastavit a projekt musel probíhat podle plánu. Toto riziko nesmělo nastat a pokaždé tak vznikal plán A i plán B.

Šestým rizikem bylo přetížení členů týmu. Pravděpodobnost i dopad byly střední, protože projekt restrukturalizace probíhal za plného provozu a výpadek jednoho z členů by snížil celkový výsledek projektu. Zde byla zvolena strategie vzájemného monitorování v rámci týmu.

Sedmým rizikem byla neochota zaměstnanců akceptovat změnu. Obecně jsou změny ve společnostech velmi negativně vnímány. Pravděpodobnost rizika byla vysoká a dopad velmi vysoký, proto zde byla zvolena strategie vyhnutí se riziku. Strategie spočívala v naplánování si scénářů pro jednání s lidmi, kteří nebudou ochotni tuto změnu akceptovat. Toto riziko nastalo, ale projekt byl úspěšně dokončen se sníženým efektem dosažených úspor.

Osmé riziko bylo nedostatečné vyškolení zaměstnanců například v Kanbanu. Jednalo se o velmi nízkou pravděpodobnost s malým dopadem, proto byla zvolena strategie nevšímání si rizika.

Deváté riziko bylo převedení zodpovědnosti na několik zaměstnanců, kteří jsou velmi těžko zastupitelní při dlouhodobé absenci. Toto riziko mělo velmi vysoký dopad, který by znamenal ukončení projektu, ale pravděpodobnost byla velmi nízká. Proto bylo rozhodnuto o nevšímání si rizika.

Desátým rizikem bylo stanovení nereálných cílů na začátku projektu, které mělo nízkou pravděpodobnost, ale velmi vysoký dopad. Proto bylo toto riziko zmírněno kvalitní studií proveditelnosti a stanovení cílů na základě zkušeností z minulých projektů restrukturalizace a studií proveditelnosti.

Jedenáctým rizikem byla změna cílů a jejich doplňování v průběhu projektu. Toto riziko mohlo snížit celkovou finanční návratnost projektu nebo projekt zcela zastavit. Pravděpodobnost byla nízká, ale dopad velmi vysoký. Toto riziko bylo monitorováno. Rozhodnutí o monitorování vzniklo na základě zkušeností řešitelů. Riziko skutečně nastalo a bylo eliminováno odmítáním či redukováním přidaných cílů.

Dvanáctým rizikem byla dlouhá doba návratnosti, kdy se projekt nemusí finančně vydařit do takové míry, jak bylo požadováno. Toto riziko mělo velmi nízkou pravděpodobnost a velmi vysoký dopad. Zvolenou strategií byla pasivní akceptace rizika, protože projekt měl plnou podporu představenstva.

Třináctým rizikem byla nadměrná byrokracie top managementu, kde by změny, které projekt mohl přinést, byly zamítnuty či změněny. Toto riziko by přineslo prodloužení projektu a zvýšení nákladů na něj. Pravděpodobnost byla velmi vysoká s vysokým dopadem. Zvolenou strategií pro toto riziko bylo aktivní akceptování rizika. Toto riziko nastalo a způsobilo sníženou efektivitu dosažení požadovaných úspor.

Čtrnáctým rizikem byla nespolupráce s ostatními útvary společnosti, protože restrukturalizace částečně mění firemní kulturu. To by vedlo ke snížené spolupráci s projektovým týmem a sabotáži projektu. Pravděpodobnost byla vysoká, ale dopad malý. Zvolená strategie byla nevšímat si rizika, protože nejvyšší orgán společnosti – představenstvo, plně podporovalo tento projekt.

Patnáctým rizikem bylo obtížné objektivní vyčíslení celkového efektu, protože projekt zahrnoval mnoho změn, které nesou i nemateriální efekt. Pravděpodobnost byla střední a dopad vysoký. Nicméně zvolená strategie byla riziko monitorovat a v případě problému vyhodnotit jeho váhu a měřitelná kritéria.

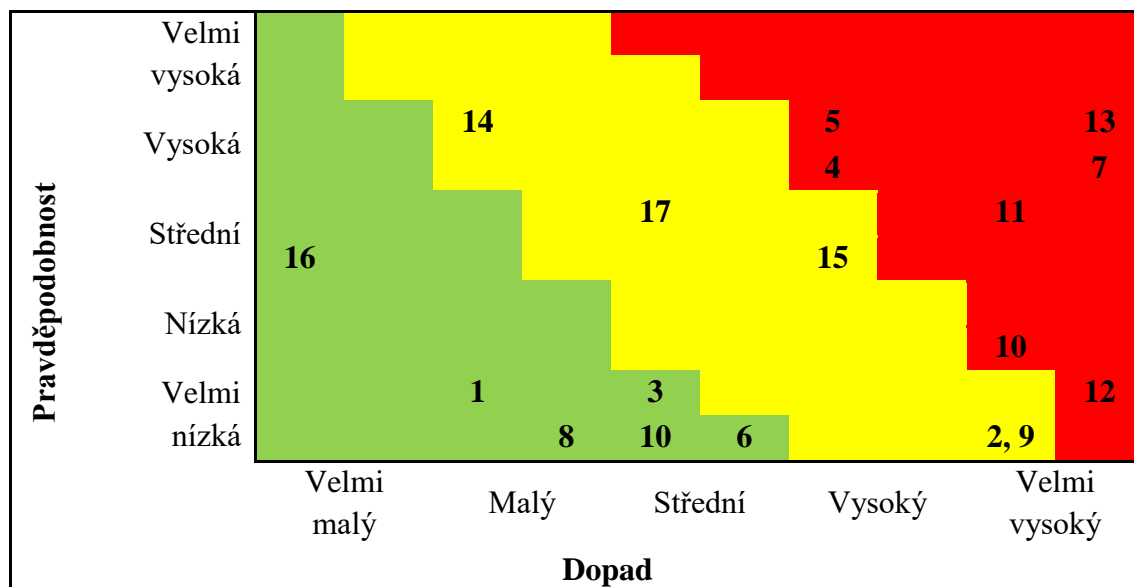
Šestnáctým rizikem byla nedostatečná podpora vedení, kdy mohl být projekt shazován kvůli neochotě vedení docílit úspěchu. Nicméně pravděpodobnost byla nízká a dopad střední. Zvolenou strategií bylo monitorování, protože projekt měl plnou podporu představenstva.

Posledním rizikem na projektovém plánu řízení rizik bylo riziko s přesunem lidí mezi pobočkami ZATu, kde nebylo jednoduché přesunout zaměstnance ze sociální důvodů jako například věk, rodina v daném městě a jiné. Zde byla pravděpodobnost i dopad střední. Byla zvolena strategie aktivní akceptace rizika a byl vypracován plán možných výběrových řízení v personální oblasti.

Závěrem této kapitoly řízení rizik je nutno zmínit, že ne všechna rizika nastala a také, že nastala i rizika se kterými se nepočítalo. Jedním z rizik, které negativně ovlivnily projekt, bylo naskladnění materiálu. Změna dodavatele znamenala změnu zvyků zaměstnanců a jednání s dalšími kontakty. Tudiž zde byla zvýšená chybovost při naskladnění materiálu na cestě a v rámci projektu musely být častější kontroly.

Následující mapa rizik shrnuje rizika z plánu řízení rizik dle závažnosti. Rizika v červené oblasti jsou ta, která jsou kritická a musí být ošetřena. Rizika ve žluté oblasti jsou středně závažná a rizika v zelené oblasti mohou být dle teorie akceptována.

Tab. 2-5 Mapa identifikovaných rizik, Zdroj: Vlastní zpracování



2.2 REALIZACE PROJEKTU

V této části se zabýváme průběhem projektu. Nejprve byl projekt naplánován, byly vytvořeny plány prací, termínů, rizik, i rozdělení priorit v rámci rozsahu, nákladů a času. Poté bylo potřeba porovnat plány se skutečností, a proto v této části zhodnotím plnění časového plánu a především to, do jaké míry byly splněny požadované cíle.

2.2.1 TERMÍNOVÁNÍ PROJEKTU

Projekt byl realizován zcela v časovém plánu, tudíž nemá smysl analyzovat odchylky, které zde neexistovaly. Tento cílový stav může být velmi nereálný, proto v dalším textu budou prezentovány důvody pro tento závěr.

Mezi hlavní důvody můžeme uvést, že výroba nesměla být přerušena za žádných okolností a také to, že projekt probíhal za plného provozu. Z těchto důvodů by se dalo říci, že je tato kapitola nerelevantní, ale opak je pravdou.

Přesné termínování v takto rozsáhlém projektu je velmi obtížné a vyžaduje mnoho zkušeností řešitelů, plánování a synchronizaci přechodu ze starých na nové metody, postupy, dodavatele a další. Vzhledem k času bylo WBS splněno zcela přesně a časově se projekt rozdělil na pět důležitých milníků v průběhu projektu:

- Začátek projektu – k 2. 3. 2016
- Vytvoření strategie – k 18. 3. 2016

- Odstranění kritických článků dodavatelského řetězce – k 1. 4. 2016
- Vznik divize nákupu– k 1. 7. 2016
- Předvánoční vyjednávání – k 1. 11. 2016
- Novoroční vyjednávání – k 30. 1. 2017
- Konec projektu – k 31. 3. 2017

Důvodem rozdělení na tyto termíny bylo ukončení některých důležitých aktivit, které budou podrobněji rozebrány v další kapitole.

2.2.2 PRŮBĚH PROJEKTU DLE ČASU

Termíny byly vždy dodrženy, protože výroba nesmí být zastavena. Navíc byly prioritní a musely být dodrženy i na úkor výkonnosti projektu. Následující tabulka propojuje každý z milníků s určitými aktivitami projektu popsanými v plánu rozsahu prací.

Tab. 2-6 Aktivity v důležitých časových bodech projektu, Zdroj: Vlastní zpracování

MILNÍK	WBS AKTIVITY	TERMÍN
Začátek projektu	1.1 Popis stavu před projektem, 1.2 Stanovení cílů, 1.3 Stanovení milníků, 1.5 Určení zodpovědností	2. 3. 2016
Vytvoření Strategie	2. Vytvoření strategie (celé)	18. 3. 2016
Odstranění kritických článků dodavatelského řetězce	3.1. Informování zaměstnanců o změnách (vedení), 3.2 Výběr nových dodavatelů, 3.3. Zavedení Kanbanu a Konsignace, 3.3.1 Prověření dodavatelských vztahů, 3.3.2 Potvrzení smluv, 1.4.1 průběžné sledování dosažených úspor	1. 4. 2016
Vznik divize	3.1. Informování zaměstnanců o změnách (ostatní) 3.2 Výběr nových dodavatelů, 3.4 Stabilizace týmu divize, 3.5 Optimalizace skladů, 1.4.2. Audity dodavatelů, 1.4.1 Průběžné sledování dosažených úspor	1. 7. 2016

Předvánoční vyjednávání	3.2 Výběr nových dodavatelů, 3.4 Stabilizace týmu divize, 3.5 Optimalizace skladů, 1.4.2. Audity dodavatelů, 1.4.1 Průběžné sledování dosažených úspor	1. 11. 2016
Novoroční vyjednávání	3.2 Výběr nových dodavatelů, 3.4 Stabilizace týmu divize, 3.5 Optimalizace skladů, 1.4.2. Audity dodavatelů, 1.4.1 Průběžné sledování dosažených úspor	30. 1. 2017
Konec projektu	3.6 Porovnání stávající / předchozí stav	31. 3. 2017

Námět k projektu byl podán představenstvem společnosti ZAT a.s., kterým byli následně řešitelé projektu pověřeni k vytvoření situační analýzy, která analyzovala stávající stav nákupu. Cíl byl velmi obecně již stanoven, ale nyní byla pro správné určení konkrétních cílů a stanovení cesty důležitá zkušenost s předchozích restrukturalizačních projektů. Dále bylo nutné určit zodpovědné osoby a to i přesto, že projektový tým byl ze začátku tvořen jen dvěma členy.

Prvním milníkem je tvorba strategie, která byla provedena v prvních dvou týdnech od začátku projektu. Věnovali jsme se jí v kapitole 2.1.3 **Error! Reference source not found.** Je důležité zmínit, že priority pořadí změn dodavatelů byly postaveny na ABC analýze vzniklé ve strategické fázi.

Druhým důležitým milníkem bylo odstranění kritických článků dodavatelského řetězce. Současně bylo vedení společnosti informováno o probíhající restrukturalizaci. Nákupní oddělení firmy před restrukturalizací bylo ovlivněno vlastním historickým vývojem a někteří dodavatelé byli kvůli společné historii preferováni před nižší cenou od konkurence. Tito drazí dodavatelé museli být nahrazeni co nejdříve. Velmi důležitým krokem bylo zavedení metody Kanban do skladu, kde byla přenesena zodpovědnost nákupu a dodání na dodavatele. Před samotným zavedením probíhal výběr dodavatele na základě úrovně předešle spolupráce. Kanban je jednou z velmi rozšířených metod, ale její zavedení společně s nepřetržitou výrobou může být problematické. V projektu se jej podařilo zavést během dvou týdnů. V této fázi byly vypočítány náklady, které v další části porovnáme.

Třetím milníkem datovaným k 1. 7. 2016 byl vznik nové divize Nákup a rozšířením stávající struktury podniku. Divize tak získala již formální strukturu a zaměstnanci

společnosti byli o této změně informováni. Vedle pokračujícího výběru nových dodavatelů došlo snižováním skladové zásoby i k optimalizaci skladu. Důležitým krokem byla stabilizace divizního týmu, která zahrnovala nábor nových lidí, jejich zaučování a sjednocování strategií při vyjednávání s dodavateli. Nově vybudovaný a zaučený tým byl schopen auditovat dodavatele za účelem zajištění bezchybnosti při dodávkách a tím i snížení nákladů. I v tomto milníku byly měřeny průběžné úspory.

Čtvrtý milník byl nazván Předvánoční vyjednávání. Zde již stabilizovaný a rostoucí tým divize Nákup jednal s dodavateli na základě jednotné strategie. Dále pokračovala stabilizace týmu, optimalizace skladů, audit dodavatelů a změřena úspora. Pátý milník obnáší totožné dílčí aktivity, ale s rozdílem ve struktuře výběru nových dodavatelů, kde byli nahrazeni dodavatelé B a částečně C materiálu (ABC analýza).

Na konci projektu byla změřena celková úspora a bylo odhadnuto udržitelné snižování nákladů na nákup materiálu a služeb ve výši 2% ročně.

2.2.3 PRŮBĚH PROJEKTU DLE ÚSPORY

Společnost ZAT a.s. poskytla pro účely bakalářské práce měřitelná relevantní data. Následující tabulka prezentuje stavy položek a docílenou úsporu.

Tab. 2-7 Cílové úspory a reálné úspory, Zdroj: ZAT a.s.

Položka	Stav měřitelných položek	CÍL Úspory		Reálné úspory	
Režie + Investice (vzdělávání)	75,000,000 Kč		- Kč	1.04 %	782,000 Kč
Subdodávky	200,000,000 Kč	10.00 %	20,000,000 Kč	7.90 %	15,808,000 Kč
Materiál a služby	175,000,000 Kč	5.00 %	8,750,000 Kč	4.11 %	7,196,000 Kč
CELKEM	450,000,000 Kč	7.67 %	28,750,000 Kč	6.34 %	23,786,000 Kč

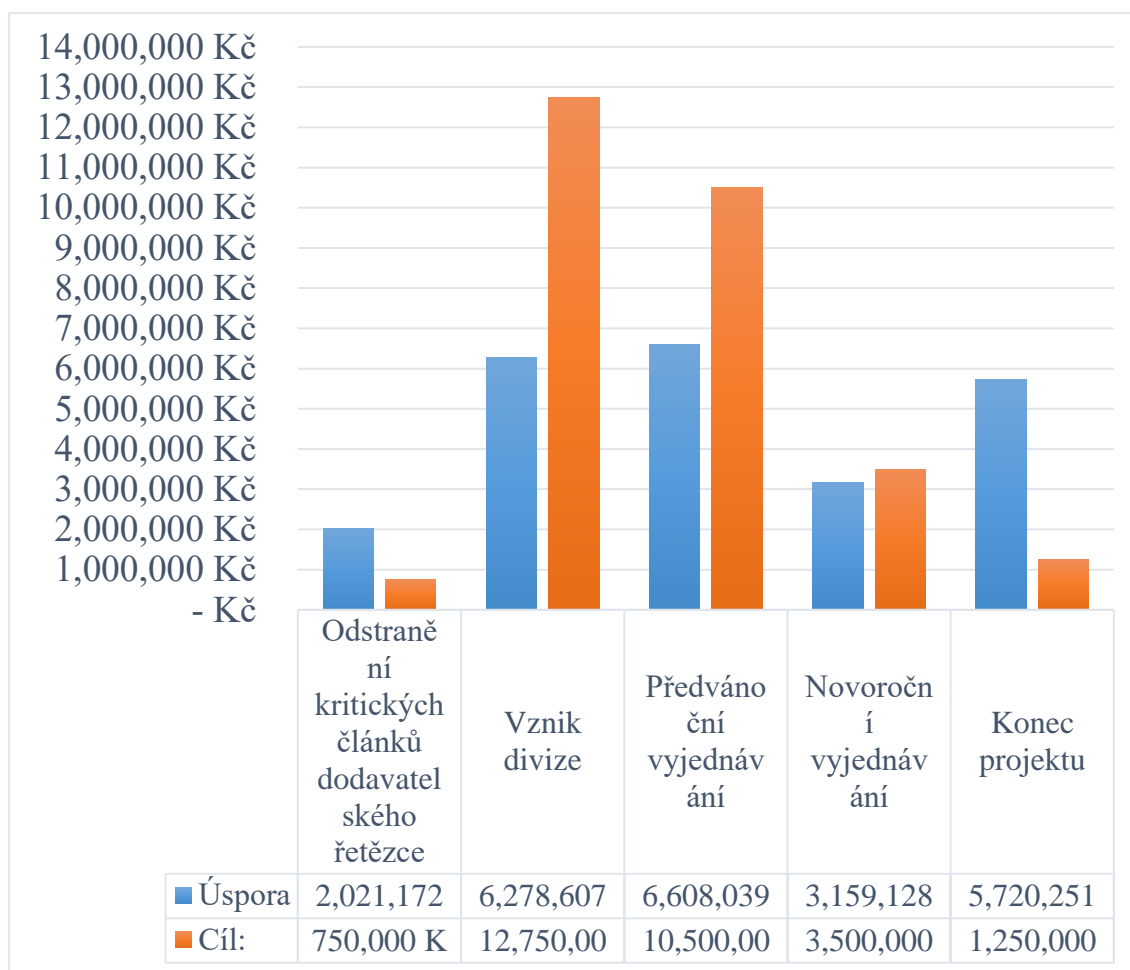
Řešitelé projektu zjistili na základě ABC analýzy celkovou hodnotu ročních nákupů a stanovili cíl ročních úspor ve dvou kategoriích. Tím bylo snížit náklady na nákup materiálu a služeb o 5 % a později ještě snížit náklady na subdodávky o 10%. Úspory ve třetí kategorii, tedy režie a investice, nebyly plánované. Celková hodnota požadovaných úspor tedy činila 28 750 000 Kč, tzn. 7.67% skladové zásoby.

Během řešení projektu se podařilo dosáhnout celkové úspory 6.34%, která činí v absolutní hodnotě 23 786 000 Kč. Projekt restrukturalizace nákupu byl však účinný napříč společnostmi a měl dopad i na neskladové zásoby běžné režie v celkové úspoře 782 000 Kč. Také měl nepřímý účinek na další segmenty, které budou zmíněny v závěrečné části benchmarking.

2.2.4 HODNOCENÍ PROJEKTU Z POHLEDU DOSAŽENÝCH ÚSPOR

Cílem projektu bylo vytvořit úsporu v nákupu materiálu a služeb a v subdodávkách. Tento cíl se během projektu rozšířil ještě o celkové snížení nákladu na nákup. V projektu byly stanoveny cíle pro každý milník (7), při kterém probíhaly propočty dosažených úspor v době milníku. Kapitola hodnocení projektu z pohledu dosažených úspor porovná a okomentuje dosažené výsledky. Z dat poskytnutých společností ZAT,a.s. jsem také zpracoval celkové kumulované úspory, které okomentuji v druhé části kapitoly.

Graf 1 Porovnání reálné úspory a cílové hodnoty úspor v milnících projektu, Zdroj: Vlastní zpracování, ZAT a.s.



Graf prezentuje výsledek, kde při prvním milníku bylo dosaženo úspory 2 021 172 Kč oproti cílovým 750 000 Kč. Tento výsledek je o 169% vyšší a důvodem mohou být rychlé a efektivní zavedení Kanbanu a nahrazení dodavatelů za dodavatele s levnější nabídkou materiálu. Před projektem zde nebyla vyčíslena cena položek za kus a odhalení zcela nevýhodných dodavatelů během projektu způsobilo rychlý nárůst úspor k 1. 4. 2016, tedy prvnímu milníku.

Při druhém milníku vzniku divize dne 1. 7. 2016 vzrostly úspory do výše 6 278 607Kč. Ty však byly stále hluboko pod stanoveným cílem 12 750 000 Kč (pouze 49%). V této fázi nedosáhly úspory požadované výše, protože byly naplněny rizika, které musely být vyřešeny a vedly ke zhoršení efektivity dosažených úspor. Největším problémem byl odpor některých zaměstnanců a jejich přístup ke změně. Nesouhlas se změnou dodavatelů a vztahů nákupčí/dodavatel vedl k problémovému naskladnění materiálu, kde jeden

z důvodů byla neexistence jednotných šablon smluv. Objednávky musely být opakovány, a to snižovalo efekt dosažených úspor.

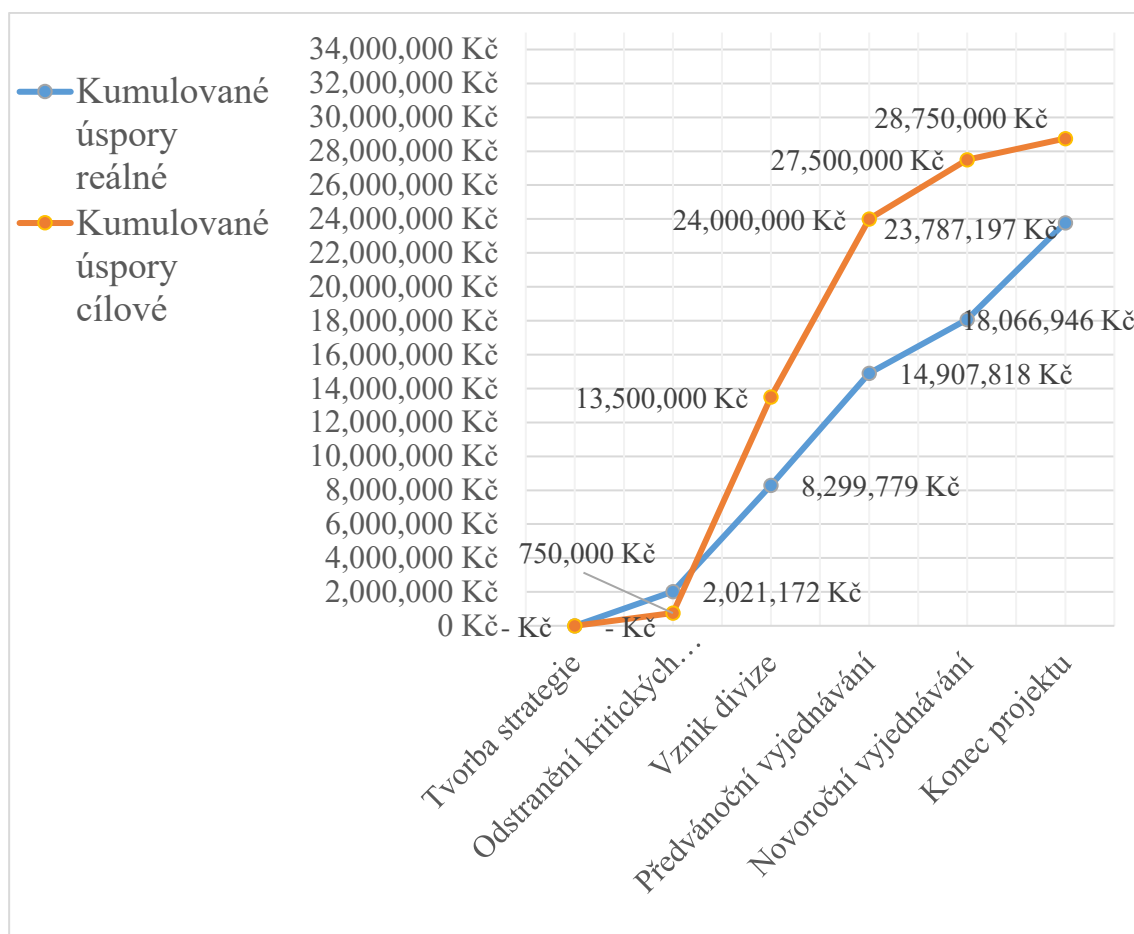
Ve třetím milníku k 1. 11. 2016 bylo dosaženo úspor ve výši 6 609 039 Kč, což je 63% očekávaného stavu, kterým bylo 10 500 000 Kč. Úspory probíhaly na základě redukce dodavatelského řetězce a soustředění se na snížení logistických nákladů nákupčích. Navíc byl tým zvětšen a tím se zrychlila práce i celkový efekt.

Čtvrtý milník byl datován k 30. 1. 2017 a uspořeno bylo 3 159 128 Kč s cílem 3 500 000 Kč (90%). Toto přiblížení v procentuálním vývoji mělo příčinu ve vyřešení problému a přijetí změny (restrukturalizace) napříč podnikem, a hlavně v pokračující redukci dodavatelského řetězce. Dodávky byly plněny bezproblémově, logistické náklady byly sníženy a spolupráce napříč společnostmi s novou divizí Nákup byla zlepšena.

Konec projektu byl datován k 31. 3. 2017 a spojen s úsporou 5 720 251 Kč. Cílová úspora činila 1 250 000 Kč, což znamená, že realizovaná úspora byla o 358% větší než očekávaná. Příčinou tohoto pozitivního výsledku byl dvojitý efekt. Aktivně fungoval efekt nových jednotných smluv. A stále se zvyšoval počet nákupčích, vedoucí získávaly zkušenosti. Tým byl stabilizován a byl schopný zjednat nové dodavatele rychleji a tím snížit celkové náklady na nákup

Dále byly popsány dosažené úspory v době milníků v mezidobí. Tyto výsledky informují, jak byl plněn plán v průběhu projektu, ale již nezohledňují celkovou výši dosažených úspor. Při hodnocení byly brány v potaz i kumulované celkové úspory a jejich vývoj v čase s porovnáním kumulovaných cílených úspor stanovených společnostmi ZAT a.s.

Graf 2 Vývoj kumulovaných úspor reálných a cílových, Zdroj: Vlastní zpracování



Vývoj úspor měl velmi kladný začátek, který plnil cíle nad očekávání. V době řešení projektu se však efektivita snižovala a vznikala čím dál větší propast mezi cílovými a reálnými úsporami. Zlom nastal až po 30. 1., kdy se podařilo uspořit velké množství peněz. Celkem se uspořilo za trvání projektu 23 787 197 Kč, se stanoveným cílem 28 750 000Kč. Tento výsledek odpovídá splnění cíle úspor z 83 %.

2.2.5 ANALÝZA PŘIDANÉ HODNOTY (EVA)

V minulé kapitole bylo prezentováno, jakých úspor firma reálně docílila a porovnáno s předpokládanými úsporami. Tato kapitola zanalyzuje přidanou hodnotu během projektu. EVA se zaměřuje na čas a náklady (v našem případě úspory).

2.2.5.1 PRŮBĚH – TERMÍNY

Termíny byly plněny vždy v čase, protože výroba nesměla být za žádnou cenu zastavena. Představenstvu se průběh projektu líbil, a proto se snažilo rozšířit rozsah projektu restrukturalizace. Řešitelé projektu si byli vědomi, že mají určité hranice, které neovlivní

chod výroby. Z tohoto důvodu probíhalo vyjednávání s představenstvem a nižší rozšíření rozsahu projektu, než představenstvo původně požadovalo. Z pohledu EVA byl Index SPI = 1, jelikož vše probíhalo naprosto podle plánu. Odchylka času SV tedy byla 0.

2.2.5.2 PRŮBĚH – ÚSPORY (NÁKLADY)

Metoda Earned Value je jednou z hodnotících metod. Používá se během projektu i pro finální zhodnocení projektu. Vzhledem k univerzálnosti této metody je veličina „náklady“ nahrazena veličinou „úspory“ a projekt hodnocen na základě porovnání původního cíle přidané hodnoty úspor s reálnými úsporami. Nejprve projekt porovnáme v rámci jednotlivých milníků a poté i jako celek.

Tab. 2-8 EVA: úspory, Zdroj: Vlastní zpracování

MILNÍK	1.	2.	3.	4.	5.
Trvání (dny)	14	105	228	319	380
Očekávaná úspora EV	1,059,211 Kč	7,944,079 Kč	17,250,000 Kč	24,134,868 Kč	28,750,000 Kč
% Dokončení projektu v době milníku PC	4%	28%	60%	84%	100%
Cílová úspora BAC	28,750,000 Kč	28,750,000 Kč	28,750,000 Kč	28,750,000 Kč	28,750,000 Kč
Odchylka v úspoře CV	961,961 Kč	355,700 Kč	2,342,182 Kč	6,067,922 Kč	4,962,803 Kč
Reálná úspora AC	2,021,172 Kč	8,299,779 Kč	14,907,818 Kč	18,066,946 Kč	23,787,197 Kč
Index efektivity úspor CPI	1.91	1.04	0.86	0.75	0.83

- Milník 1 značí Odstranění kritických článků dodavatelského řetězce
- Milník 2 značí Vznik Divize
- Milník 3 značí Předvánoční Vyjednávání
- Milník 4 značí Novoroční Vyjednávání
- Milník 5 značí Konec projektu

Prvním důležitým bodem je Očekávaná úspora (EV), která se liší od stanovené úspory společnosti ZAT a.s. z předchozí kapitoly. Proč se liší je jasné při pohledu na výpočet této hodnoty. Jako % dokončení projektu v době milníku PC krát cílená úspora BAC, která je 28 500 000kč. V této metodě je jiné procento dokončení, než v předchozí, a tudíž i jiný odhad. Společnost používala jiný druh metody pro stanovení předpokládaných nákladů v průběhu projektu, ale tato metoda je přesnější jak pro odhady, tak i pro případně odchylky.

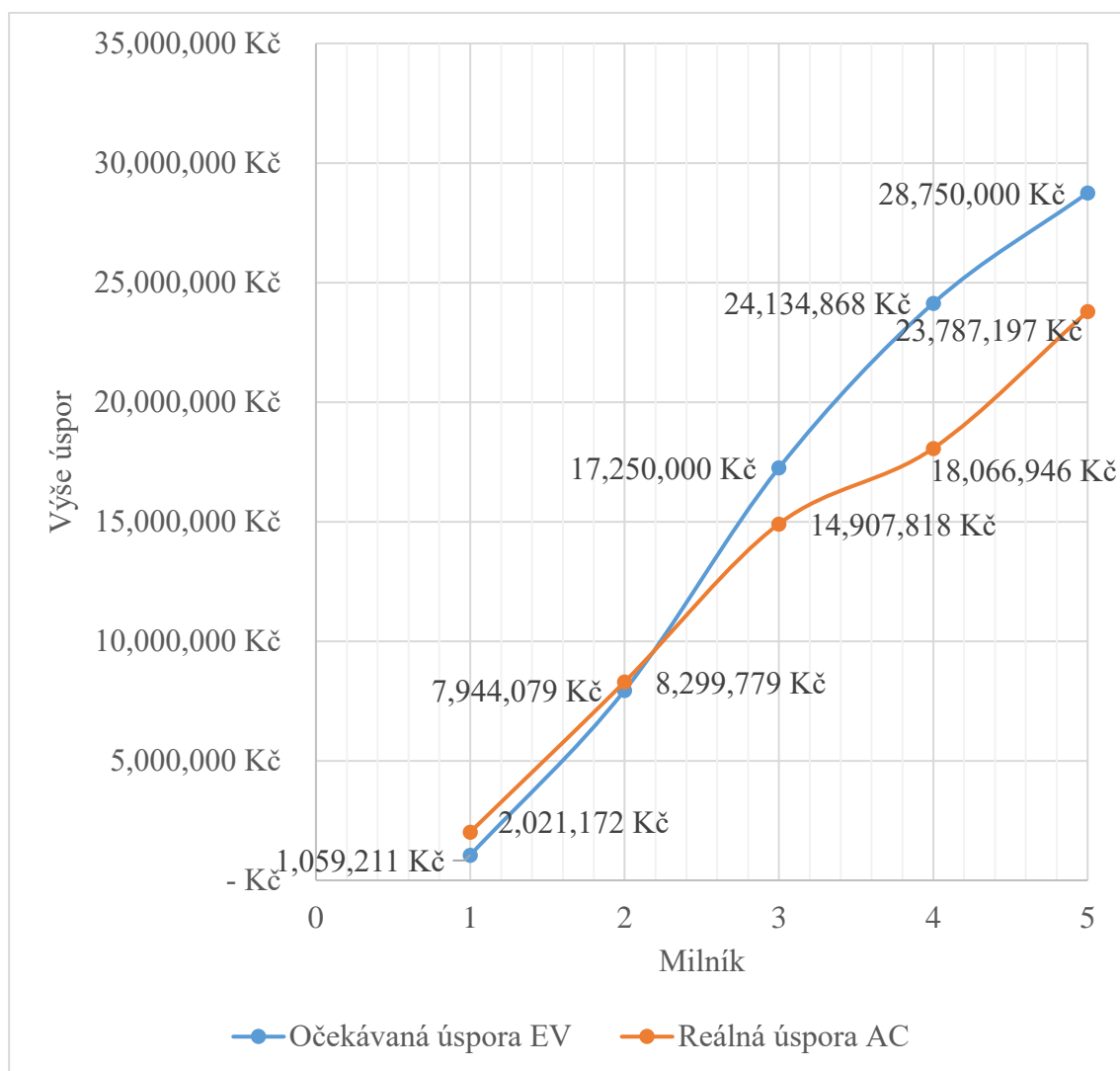
Před samotným výpočtem bylo nutné procentuálně spočítat denní dokončení a rozdělit mezi dny v milnících. Trvání projektu bylo stanoveno na 394 dní, přičemž 14 dní bylo použito pro tvorbu strategie a plánování. Po odečtení upravíme délku projektu na 380 dní. Tato hodnota znamená, že je denně dokončeno 0.263 % projektu a poté zjistíme kumulativní procentuální dokončení celého projektu v čase.

Výpočet pro odchylku byl dvojitý. Ve tvaru absolutní hodnoty a v indexu. V absolutních číslech je odchylka CV zvýrazněna. Tato přesnější metoda vývoje projektu celkových kumulovaných úspor nám umožňuje zjistit, že po prvním milníku byl přebytek úspor ve výši 961 961 Kč, to se postupem času vyvíjelo na 355 700 Kč přebytku ve druhém milníku. Poté byla překročena kladná hranice a výsledek šel do mínusu ve třetím milníku hodnotou – 2 341 182 Kč. Následně se odchylka zvětšila na – 6 067 922 Kč a v konečné fázi se snížila na – 4 962 803 Kč.

V hodnotách CPI index odhalil značící se efektivnost plnění plánu, že do druhého milníku vzniku divize 1. 7. 2016 byl plán plněn lépe, než bylo očekáváno. Úspory byly vyšší než očekávané. Nicméně, poté se plán plnění úspor velmi opozdil, což trvalo až do konce projektu. Projekt byl ukončen dne 31. 3.2017 s indexem efektivnosti úspor v hodnotě 0.83 značící plnění plánu na 83 %.

I proto se vývoj následujícího grafu kumulovaných úspor (S-křivky) liší od toho z předchozí kapitoly, ale má stejný koncový výsledek.

Graf 3 S-Křivka kumulovaných úspor ZAT a.s., Zdroj: Vlastní zpracování



2.2.6 PBS – PROJECT BALANCED SCOREBOARD

Pro celkové zhodnocení projektu slouží tzv. Project Balanced Scoreboard. Tabulka popisuje konkrétní cíle a jejich úroveň splnění na konci projektu. Projekt restrukturalizace nákupní divize společnosti ZAT a.s. bylo možné rozdělit na 7 hlavních měřitelných cílů.

Tab. 2-9 Project Balanced Scoreboard, Zdroj: ZAT a.s., Vlastní zpracování

I D	POPIS	CÍL	MĚRNÁ JEDNOT KA	ZDROJ	REÁLNÁ HODNO TA	HOTOVO %
1	Úspory v nákladech na materiál a služby	5%	%	Vnitro- podnikový systém	4.11%	83%

2	Úspory v nákladech na subdodávky	10%	%	Vnitro-podnikový systém	7.90%	79%
3	Vymezení zodpovědností Strategický Manažer / Operativní Nákupčí	100%	%	Dodatek ke smlouvě	100%	100%
4	Snížení skladových zásob	2,000,000 Kč	CZK/rok	Vnitro-podnikový systém	1,495,238 Kč	75%
5	Zavedení Kanban	100	Položka	Kanban	108	108%
6	Zasmluvnění dodavatelů	A 90% a B 20%	%	ABC analýza	A 73% B 8.7%	74%
7	Zavedení Konsignačního skladu	A 10%	Položka	ABC analýza	A 4.5%	45%
					CELKEM	80.42%

Prvním a primárním cílem bylo vytvoření úspor v nákupu materiálu a služeb v konečné hodnotě 5%. Na základě kontroly z vnitropodnikového systému bylo zjištěno, že projekt docílil úspor ve výši 4.11%, který odpovídá úspěšnosti 83%.

Druhým cílem, který vznikl při rozšiřování rozsahu projektu, bylo vytvoření 10% úspory v nákladech na subdodávky. Opět byly extrahovány data z vnitropodnikového systému pro kontrolu a byly zjištěny úspory ve výši 7.90%, které odpovídají úspěšnosti projektu 79%.

Třetím cílem bylo vymezení zodpovědnosti mezi strategickým manažerem nákupu a operativním nákupčím a dále mezi všemi zaměstnanci divize nákup na těchto dvou postech. Všem byl přidán dodatek ke smlouvě a cíl byl splněn na 100%.

Čtvrtým cílem bylo snížení skladových zásob a tím umožnění větších skladových ploch a snížení vázanosti kapitálu. Cílem bylo uspořit 2 000 000 Kč/rok a na základě dat z vnitropodnikového systému byl zaznamenán pokles skladových zásob o 1 495 238 Kč. Cíl byl splněn na 75%.

Pátým cílem bylo zavedení Kanbanu pro 100 položek. Ten byl zaveden pro 108 položek a tím splněn z 108%.

Šestým cílem bylo vytvoření nových smluv pro dodavatele a snížení nákladů na nákup. Cílem byl vytvoření smlouvy pro 90% dodavatelů ze skupiny A (ABC analýza) a pro 20% dodavatelů ze skupiny B. Celkem se povedlo zavést smlouvy u 73 % A dodavatelů a 9% B dodavatelů, což odpovídá výsledkům úspěšnosti dle váženého průměru v hodnotě 74% (81% A, 44% B).

Posledním cílem bylo zavedení konsignačního skladu na top 10% A položek dle ABC analýzy. Při ukončení projektu bylo zavedení konsignačního skladu na 4.5% A výrobků a proto 45% úspěšnosti při plnění tohoto cíle.

Závěrem byla vypočítána celková úspěšnost projektu. Při zprůměrování úrovně dokončení všech cílů byla zjištěna celková úspěšnost projektu, která se rovná 76%..

Tabulka neobsahuje neměřitelné efekty, jako je například psychologický dopad na zaměstnance společnosti nebo na stakeholdery projektu, mezi něž patří dodavatelé a další. Změna kultury společnosti patří také do důležitých dopadů projektu na firmu ZAT a.s. Velmi zajímavým a určitě velkým úspěchem je rozšíření nákupu i do zahraničí, protože po restrukturalizaci nákupu zahrnovali dodavatelskou základu ZATu nejen tuzemští dodavatelé, ale také zahraniční.

3. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za úkol pojednat o problematice projektu a jeho zhodnocení. Byla rozdělena na dvě základní části, a to teoretickou a praktickou. Bylo čerpáno z několika zdrojů na základě poznatků získaných při studiu oboru Systémy projektového řízení na Západočeské Univerzitě v Plzni, fakultě Ekonomické. Společnost ZAT a.s. poskytla data pro zpracování a zhodnocení jejich projektu restrukturalizace nákupu.

V teoretické části bylo velmi zajímavé pojednání o analýze přidané hodnoty, protože tato metoda prezentovala svoji univerzálnost v použití. Nicméně zahraniční autoři měli drobně odlišný způsob interpretace této metody od autorů tuzemských. Rozdíly tvořily jak drobné odlišnosti v pojmenování proměnných, tak v definici pojmů náklady a hodnota. Univerzálnost této metody spočívá ve výpočtu různých proměnných (náklady, úspory,..) stejnými vzorci a vypočítání odchylek od plánu.

Cílem této práce bylo zhodnocení úspěšnosti celého projektu restrukturalizace. V realizační části byl projekt popsán v logickém rámci, který tvořil spolu s plánem rozsahu prací formální strukturu projektu. Velmi zajímavou kapitolou bylo pojednání o Trojimperativu projektu. Z pohledu teorie byl projekt restrukturalizace velmi specifický a neobvyklý. U mnoha projektů jsou náklady prioritní, ale ne při tomto projektu, kde byl prioritní čas. Velmi zajímavý byl rozsah, protože ten se během projektu měnil a rozšiřoval, což je podle zkušeností z praxe běžnou součástí projektů mimo univerzitu. V tomto bodě se projekt liší od projektů vyučovaných v teorii.

Překvapivé bylo hodnocení projektu během jeho fází. Nejdříve byla použita metoda výpočtu úspor na základě stanovených cílů úspor samotnou společností a vykreslení grafu – S-křivka. Poté byla použita analýza přidané hodnoty (EVA) pro výpočet úspor během projektu. Při porovnání obou S-křivek je znatelná rozdílnost při pohledu na výsledky během projektu i na průběh. Například v první fázi byl odhad společnosti 750 000Kč a odhad pomocí EVA byl 1,059,211 Kč, který byl způsoben metodikou výpočtu odhadu. Tento trend pokračoval i v odhadech pro další milníky v projektu. Zajímavé je, že očividně existuje více druhů odhadů pro výsledky, které mohou být oba správné. Nicméně docílený výsledek kumulovaných odhadů byl totožný a S-křivky byly zakončeny ve stejném bodě. Rozšiřující práce by mohla zjistit metodiku výpočtu odhadů úspor společnosti ZAT a.s. a porovnat ji s metodikou EVA.

Při zhodnocení projektu byla zvolena metoda Project Balanced Scoreboard, která vytvořila seznam stanovených cílů a jejich procentuální dokončení v době ukončení projektu. Na základě zhodnocení úrovně dokončení těchto cílů bylo zjištěno, že projekt byl úspěšný z 80%. Velmi dobře si vedlo zavedení Kanbanu (108%) a taktéž úspory v nákupu materiálu a služeb (83%), nicméně zavedení Konsignačního skladu (45%) a zaslupnění dodavatelů (74%) bylo pod očekávání. Bylo by zajímavé se hlouběji zaměřit na důvody, proč projekt docílil jak výborných výsledků, tak i těch, co nenaplnily očekávání.

Přínosem práce je návrh základního postupu při zhodnocení projektů restrukturalizace v oblasti nákupu. Řešitel dalšího projektu obdobného charakteru může získat odrazové body, najít kritická místa a také získat přehled o úspěšnosti projektu využitím stejných metod. Další přínos práce je její univerzálnost. Práce čerpala z tuzemské i zahraniční literatury, proto mohou být podklady z práce využity i v zahraničí. Další možnost rozšíření je například v oblastech řízení lidských zdrojů, komunikačních kanálů nebo charakteristických vlastností ideálních členů týmu nebo porovnání s projektem restrukturalizace jiné divize.

3.1 BENCHMARKING

Na úplný závěr, dle průzkumu z roku 2011, je úspěch snížit náklady na nákup v restrukturalizaci v odvětví strojírenství o 5 % (Capsresearch, 2011). Řešitelům projektu se podařilo uspořit náklady ve výši 6.34 %. Proto je projekt restrukturalizace nákupu považován za nad míru úspěšný.

4. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 2-1 Základní informace o projektu, Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2-2 Logický rámec projektu, Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2-3 Plán Rozsahu Projektu (WBS), Zdroj: Vlastní zpracování, ZAT a.s.

Tab. 2-4 Plán řízení rizik, Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2-5 Mapa identifikovaných rizik, Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2-6 Aktivity v důležitých časových bodech projektu, Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2-7 Cílové úspory a reálné úspory, Zdroj: ZAT a.s.

Tab. 2-8 EVA: úspory, Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2-9 Project Balanced Scoreboard, Zdroj: ZAT a.s., Vlastní zpracování

Graf 1 Porovnání reálné úspory a cílové hodnoty úspor v milnících projektu, Zdroj: Vlastní zpracování, ZAT a.s.

Graf 2 Vývoj kumulovaných úspor reálných a cílových, Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 S-Křivka kumulovaných úspor ZAT a.s., Zdroj: Vlastní zpracování

5. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Vertikální a horizontální logika, Zdroj: SKALICKÝ, a další, 2010: 113

Obr. 2 S-křivka, Zdroj: <http://industrialaudit.com/earned-value-management-evm-s-curve/>

Obr. 3 Projektový Trojimperativ, Zdroj: Vlastní zpracování

6. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

WBS = Work Breakdown Structure (plán rozsahu projektu), PBS = Project Balanced Scoreboard, EVA = Earned Value Analysis (Analýza přidané hodnoty), SMART =

Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time-framed (specifický, měřitelný, dosažitelný, odůvodněný, časově ohraničený), BAC = Budget at Completion (Rozpočet při dokončení), PV = Planned Value (Plánovaná hodnota), PC = Planned Cost (Plánované náklady), EV = Earned Value (Přidaná hodnota), AV = Actual Value (Reálná hodnota), EAC = Estimate at Completion (Odhad nákladů při dokončení), SV = Schedule Variance (Odchylka od časového plánu), CV = Cost Variance (odchylka od plánu nákladů), CPI = Cost Performance Index (Index efektivity vynaložených nákladů), SPI = Schedule Performance Index (Index výkonosti časového plánu), ROI = Return on Investment (Návratnost investice), ROIC = Return on invested capital (Návratnost investovaného kapitálu)

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BURKE, Rory. 2010. *Fundamentals of Project Management*. Hong Kong : Everbest, 2010. 978-0-9582733-6-7.

Capsresearch. 2011. 5 Procurement Benchmarking References. *Purchasing Procurement Center*. [Online] 2011. [Citace: 18. 4 2017.] <http://www.purchasing-procurement-center.com/procurement-benchmarking.html>.

DOLEŽAL, Jan a kolektiv. 2016. *Projektový management - Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha : Grada, 2016. 978-80-247-5620-2.

2014. Earned Value Management Systems. *National Defence Industrial Association*. [Online] 2014. [Citace: 22. 3 2017.] <https://www.ndia.org/.../ndia/.../ndiaipmdintentguideverc.ashx?l....>

GRAY, Clifford F. a LARSON, Erik W. 2000. *Project Management: The Managerial Process*. Oregon State University : Irwin McGraw-Hill, 2000. 0-07-365812-X.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2010. 978-80-7043-975-3.

STEYN, Nicholas J. M. 2012. *Project Management for Engineering, Business and Technology*. New York : Routledge, 2012. 978-0-08-096704-2.

8. SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 Výpočet EV

Vzorec 2 Výpočet EAC

Vzorec 3 Výpočet SV

Vzorec 4 Výpočet CV

Vzorec 5 Výpočet SPI

Vzorec 6 Výpočet CPI

ABSTRAKT

JAKEŠ Jan, *Projekt a jeho zhodnocení*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 44s, 2017

Klíčová slova: projekt, zhodnocení, restrukturalizace, projektový management

Téma restrukturalizace je v dnešní globalizovaném světě, kdy společnosti rostou do velikosti, velmi aktuální. Bakalářská práce na téma projekt a jeho zhodnocení řešil projekt restrukturalizace nákupu ve společnosti ZAT a.s. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popsala projektový management, logický rámec projektu, trojimperativ, plán rozsahu projektu (WBS), analýzu přidané hodnoty (EVA), řízení rizik (risk management), metody hodnocení v životním cyklu projektu a benchmarking. V praktické části byly aplikovány poznatky z teoretické části. Prve byl stanoven cíl na úsporu nákladů nákupu materiálu a služeb ve výši 5% a v subdodávkách 10%. Dále byl definován projekt v logickém rámci a navržen plán rozsahu prací s hlavními fázemi plánování, vytvoření strategie a implementace. Plán řízení rizik odhalil 17 hlavních rizik, z nichž některá nadešla. Nezaznamenal jedno kritické, které nastalo. Rizika byla zaznamenána do mapy rizik. Dále byla vytvořena spojitost mezi 7 milníky projektu a s plánem rozsahu prací. Analýzy zjistily, že celkově bylo uspořeno 23 786 000 Kč a cíl byl 28 750 000 Kč. V procentech bylo uspořeno 6.34%, cíl byl 7.67%, celková úspora činila 83% z cílové částky. Analýza přidané hodnoty (EVA) zjistila odchylku nad 1 v první dvou milnících projektu (do 1.7.2016), která poté byla menší 1 do konce projektu. Project Balanced Scoreboard (PBS) prezentoval úspěšnost projektu na sedmi měřitelných cílech projektu. Dle PBS byla celková úspěšnost 80.42%. Dle benchmarkingu byl projekt úspěšný s celkovou úsporou 6.34% (úspěch v odvětví = nad 5% úspor).

ABSTRACT

JAKEŠ Jan, *Project and its evaluation*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 44p, 2017

Key words: project, evaluation, reengineering, project management

A process of reengineering is in a today globalized world very actual topic, due to rapid companies' growth to its size. The bachelor thesis had a research question "Project and its evaluation" which was focused on the project of reengineering of purchase at ZAT a.s. The work was divided into a theoretical and practical part. The theoretical part was presenting project management, LogFrame, Iron triangle, Work Breakdown Structure (WBS), Earned Value Analysis (EVA), Risk Management, Project Balanced Scoreboard (PBS), methods of project evaluation in the life cycle and benchmarking. In the practical part were applied methods from the theoretical part. Firstly, was set a goal to decrease purchasing costs of material and services by 5% and 10% in subcontracted goods. Followingly, the project was defined in the LogFrame and the WBS with main phases of planning, strategy creation and implementation. The risk management discovered 17 main risks, from which several supervened. However, one critical risk was not discovered but appeared. All discovered risks were registered into the heat map. Moreover, there was established connection between 7 project milestones and WBS. The evaluation analysis showed the total saved amount of 23,786,000 CZK (ca 887,600 EUR) with a goal of 28,750,000 CZK. In percentage terms, the cost of purchasing was decreased by 6.34% (goal 7.67%). The reached value was at the level of 83% of the aimed value. The EVA analysis discovered variance over 1 in the first two milestones of the project (till 1.7.2016), however, the variance dropped under 1 since then. Afterward, the PBS presented the overall successfulness of the project of reengineering on 7 main project goals which was 80.42%. According to benchmarking the project can be categorized between very successful projects with overall decreased purchasing costs by 6.34%. The level within the industry was set on bounding 5%.