



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Zapojení dodavatelů v rané fázi projektu u vybraného podniku

Vypracovala: Kristýna Zadinová  
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.  
České Budějovice 2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna ZADINOVÁ**

Osobní číslo: **E15285**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Zapojení dodavatelů v rané fázi projektu u vybraného podniku**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat zapojení dodavatelů v rané fázi projektu u vybraného podniku a navrhnout případná zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 -5 0 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Častorál, Z. (2015). *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.**

**Korecký, M. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada.**

**Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press.**

**O'brien, J. (2014). *Supplier relationship management: unlocking the hidden value in your supply base*. NY: Management Soliolaty.**

**Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada.**


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studeniska 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2018

.....  
Kristýna Zadinová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky při konzultacích během vypracovávání této bakalářské práce.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1 Úvod.....  | 3  |
| 2 Literární přehled.....                             | 5  |
| 2. 1. Vymezení standardizačních organizací .....     | 5  |
| 2. 2. Projektový management .....                    | 5  |
| 2. 2. 1. Projekt.....                                | 5  |
| 2. 2. 2. Projektový manažer .....                    | 6  |
| 2. 2. 3. Řízení projektů.....                        | 6  |
| 2. 2. 4. Struktury v projektu .....                  | 7  |
| 2. 2. 5. Trojimperativ .....                         | 7  |
| 2. 2. 6. Plánování .....                             | 8  |
| 2. 2. 7. Kvalita projektu .....                      | 8  |
| 2. 2. 8. Organizace projektu .....                   | 10 |
| 2. 2. 9. Čas a fáze projektu.....                    | 11 |
| 2. 2. 10. Zdroje.....                                | 12 |
| 2. 2. 11. Náklady a financování .....                | 12 |
| 2. 2. 12. Náklad – definice .....                    | 13 |
| 2. 2. 13. Kontrola .....                             | 14 |
| 2. 2. 14. Komunikace .....                           | 14 |
| 2. 2. 15. Debriefing .....                           | 15 |
| 2. 2. 16. Řízení subdodavatelů.....                  | 16 |
| 2. 2. 17. Zahájení .....                             | 16 |
| 2. 2. 18. Ukončení.....                              | 17 |
| 2. 3. Dodavatelé.....                                | 18 |
| 2. 3. 1. Definice dodavatele .....                   | 18 |
| 2. 3. 2. Základní funkce nákupu.....                 | 18 |
| 2. 3. 3. Kategorie dodavatelů .....                  | 19 |
| 2. 3. 4. Výběr dodavatele .....                      | 19 |
| 2. 3. 5. Pět kroků výběru správného dodavatele ..... | 20 |
| 2. 3. 6. Nominace dodavatelů .....                   | 21 |
| 2. 3. 7. Brzké zapojení dodavatelů (ESI) .....       | 22 |
| 2. 3. 8. 8D report (8 Discipline report) .....       | 23 |
| 2. 3. 9. Ukončení spolupráce s dodavateli .....      | 24 |

|  |    |
|--|----|
| 3. Cíl a metodika .....  | 26 |
| 4. Vlastní část .....  | 28 |
| 4.1. Představení společnosti .....   | 28 |
| 4.2. Popis společnosti a její historie .....   | 28 |
| 4.3. Projekt Volvo .....   | 29 |
| 4.3.1. Popis projektu Volvo .....  | 29 |
| 4.3.2. Rozbor příčiny problému metodou 8D .....  | 31 |
| 4.4. Postup projektového řízení .....  | 37 |
| 4.4.1. Metodika projektu .....   | 37 |
| 4.4.2. Projektové oddělení .....   | 41 |
| 4.4.3. Detailní popis procesu nákupu .....   | 41 |
| 4.4.4. Zapojení dodavatelů .....   | 41 |
| 4.5 Komunikace mezi všemi články podílejícími se na projektu se zaměřením na funkci nákupu ..... | 46 |
| 5. Závěr .....   | 48 |
| Summary .....  | 53 |
| 6. Seznam literatury .....   | 54 |
| Seznam obrázků, tabulek a schémat .....  | 59 |

# 1 Úvod

Projekty nás obklopují každý den ze všech stran. Ať už se jedná o budovy, kolem kterých procházíme, cesty, po nichž chodíme, či auta, ve kterých jezdíme. Téměř každá lidská činnost by se dala nazvat projektem a není tedy divu, že podniky věnují projektům značnou pozornost a úsilí.

Pro svou práci jsem si zvolila jako hlavní téma automobilový průmysl. V tomto oboru jsem měla možnost nabrat cenné zkušenosti a mohla jsem poznat, o jak náročné a přísné prostředí se jedná. Díky automobilovému průmyslu můžeme říci, že se naše doba zrychlila a globalizovala a je třeba tomuto odvětví věnovat značnou pozornost. Automobilové společnosti dbají na spokojenost konečných zákazníků, musí dodržovat přísná pravidla bezpečnosti i životního prostředí, zohledňují pohodlí a jednoduchost a vše probíhá v náročném časovém úseku.

Automobilový průmysl nezahrnuje jenom automobilové výrobní závody, nýbrž celý řetězec společností, které produkují pro výrobce aut nezbytné komponenty, které by oni sami vyrábět nemohli, nebo je pro ně výhodnější, jak z ekonomických a kapacitních důvodů, pověřit jiné články.

Aby kooperace mezi těmito firmami probíhala úspěšně, je třeba dbát na kvalitní spolupráci a bezchybnou komunikaci. Pro splnění takových cílů se tvoří projekty, ve kterých jsou zohledněny všechny potřebné aspekty pro hladký průběh projektu. Zpracovat takový projekt je velmi náročná činnost, při které spolupracují všechna oddělení společností na straně zákazníka i dodavatele. Projektový management zastřešuje veškerou spolupráci mezi zákazníky a dodavateli. Ačkoliv je projektový management tak důležitou součástí života v automobilovém průmyslu, setkáváme se přirozeně s chybami, které mohou mít nepříznivé důsledky na výsledek projektů.

Téma své práce jsem si vybrala, abych prohloubila své znalosti o automobilovém průmyslu z další strany, jelikož projektový management a spolupráce s dodavateli jsou dle mého názoru jedni z opěrných pilířů tohoto odvětví. V teoretické části jsem čerpala z mnoha obohacujících zdrojů týkajících se tematiky projektového managementu a dodavatelského řetězce.

Spolupráce a komunikace s dodavateli se v některých případech podceňuje, což je naprosto zbytečná systémová chyba. Tuto problematiku řeším ve vlastní části mé práce, kdy došlo ke snížení plánované ziskovosti v důsledku nedostatečné spolupráce



s dodavateli. Pro předejití podobným či stejným chybám určím nápravná a preventivní opatření, aby se zamezilo jejich dalšímu výskytu v dalších letech.

Nabyté teoretické znalosti porovnám s vlastním výzkumem konkrétního projektu ve vybraném podniku. Za tento podnik jsem si vybrala Valeo Compressor Europe s. r. o., což je společnost působící na českém trhu od začátku nového tisíciletí, ovšem spadá pod skupinu Valeo, která na světových trzích působí přes devadesát let.

## 2 Literární přehled

### 2. 1. Vymezení standardizačních organizací

Před podrobnějším rozbohem projektového managementu a zapojení dodavatelů do projektů se nejprve seznámíme s organizacemi, které mají za cíl standardizovat souhrn znalostí důležitých pro projektový management. Z některých vypsanych standardů organizací je používáno a vysvětleno několik pojmů a definic v této práci.

Mezi jedny z nejuznávanějších organizací patří **Project Management Institut** (PMI), založený roku 1969 ve Spojených státech amerických.

Další významnou organizací je **International Project Management Association** (IPMA), jež vznikla v Evropě roku 1965. Jak PMI, tak i IPMA provádí certifikace manažerů a zpracovává Standard kompetencí projektového řízení, který v národních verzích vydávají příslušné národní organizace pro danou zemi.

Jako poslední je hodna zmínky **Association of Project Management** (APM), pocházející z Velké Británie. (Korecký & Trkovský, 2011)

### 2. 2. Projektový management

Projektový management lze vysvětlit definicí předního světového teoretika projektového managementu profesora Harolda Kerznera, dle něhož je projektový management *souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů*. (Svozilová, 2006)

#### 2. 2. 1. Projekt

Projekt je nejdůležitějším prvkem v projektovém řízení. (Svozilová, 2006)

Je to *cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech, zahájení a ukončení. Projekt je vždy jedinečný, neopakovatelný a dočasný*. (Němec, 2002)

Dle PRINCE2 (2009) je projekt specifický tím, že má začátek, konec a jasně definované parametry: harmonogram, rozpočet, kvalitu, výstup. Řeší co, kdy a jak udělat, s jakými zdroji a v jaké kvalitě.

## 2. 2. 2. Projektový manažer

K docílení úspěšného projektu je přirozeně důležitá volba vhodné metody projektování, sestavení kvalitního týmu, podpora top managementu, ale zejména je nezbytné vybrat správného projektového manažera, který přispívá svou odborností, zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi i charakterovými vlastnostmi. Projektový manažer je odpovědným článkem za konkrétní projekt – svým působením vede projekt k naplnění cílů. (Veber & kol., 1998)

*S ohledem na cíle projektu projektový manažer zadaný úkol vnitřně strukturuje, dohlíží na naplánování jednotlivých činností a určuje pracovníky, kteří je budou realizovat za použití určitých prostředků. Lidé a prostředky zde vystupují jako zdroje, jejichž využitím a spotřebou vznikají náklady na projekt. Projektový manažer zodpovídá jak za finanční rozpočet, tak za skutečně vynaložené prostředky.* (Veber & kol., 1998)

## 2. 2. 3. Řízení projektů

Pro proces řízení projektů je nezbytných pět manažerských činností:

1. **Definování** - objasnění projektových cílů.
2. **Plánování** - určení provedení projektu v časovém rámci a finančním rozpočtu. Důležité je určit lidské a materiální zdroje, na kterých plán závisí.
3. **Vedení** - manažer uplatňuje specifický styl řízení, díky kterému vede lidské zdroje a jiné k tomu, aby vykonávaly svou práci efektivně a včas.
4. **Sledování** (monitorování) - kontrola činností vedoucích k úspěšné práci na projektu. Tento krok slouží k odhalení odchylek od plánu, aby se mohlo včas zasáhnout při jejich výskytu a napravit je. Korekce odchylek často vede ke změnám plánu, což může vést i ke změně cíle, a v důsledku toho i k potřebě změny zdrojů.
5. **Ukončení** - ověření, že dokončený úkol odpovídá stanoveným cílům, zda se splnilo to, co se mělo udělat a uzavření všech nedokončených prací, např. dokumentace. (Rosenau, 2000)

Pro úspěšné řízení projektu je nezbytné sestavit také tým, který projektový manažer řídí a může se na něj spolehnout. Tým se vyznačuje společnou identitou a vědomím, snaží se dosáhnout stejného cíle a dodržuje i nepsaná pravidla pro lepší fungování, práci a jednání mezi sebou. (Kolajová, 2006)

U pojmu řízení projektu a týmu se nesmí též opomenout pojem leadership, kdy manažer vede, stimuluje a motivuje svůj tým ke spolehlivosti, tvořivosti, odbornosti, vzájemné loajalitě a vstřícnosti. (Dytrt, 2015)

#### **2. 2. 4. Struktury v projektu**

Struktury v projektu jsou klíčovým mechanismem, který v rámci projektu zajišťuje řád.

- **Portfolio**
  - obsahuje projekty a programy různých typů a s různými cíli, náklady, riziky, časovými rámci, velikostmi, s různou strategickou důležitostí, neobvyklostí, územní důležitostí apod.
- **Programy**
  - jsou tvořeny souvisejícími (příbuznými) projekty a k nim přidruženými aktivitami,
  - programy mají v menším měřítku některé z charakteristických znaků portfolia. Na rozdíl od portfolia mají programy konečný časový rámec.
- **Práce/Dílo**
  - může být rozložena/rozloženo na úkoly, pracovní balíky a/nebo činnosti,
  - tyto jednotky či jejich seskupení jsou přiděleny poskytovatelům zdrojů,
  - k těmto jednotkám nebo k jejich seskupení se vytváří časový plán práce, odhadují se náklady, odhaduje se množství práce pro naplánování, eviduje se odsouhlasené množství práce, eviduje se množství zkontrolované práce a množství dokončené práce. (PITAŠ a kol., 2012)

#### **2. 2. 5. Trojimperativ**

Trojimperativ lze pojmenovat i jako „trojúhelník projektového řízení“ či „magický trojúhelník projektového řízení“. Všechny tyto názvy vyjadřují jedno a to samé - trojimperativ zahrnuje základní parametry, pomocí nichž měříme úspěšnost projektu (čas, rozpočet projektu a kvalita výstupů). (managementmania.com, 2016)

Každý správný projektový manažer musí počítat s tím, že podmínky trojimperativu není snadné splnit. Je potřeba věnovat pozornost všem potenciálním problémům, které by dobrý manažer měl být schopen rozpoznat včas. (Rosenau, 2000)

## 2. 2. 6. Plánování

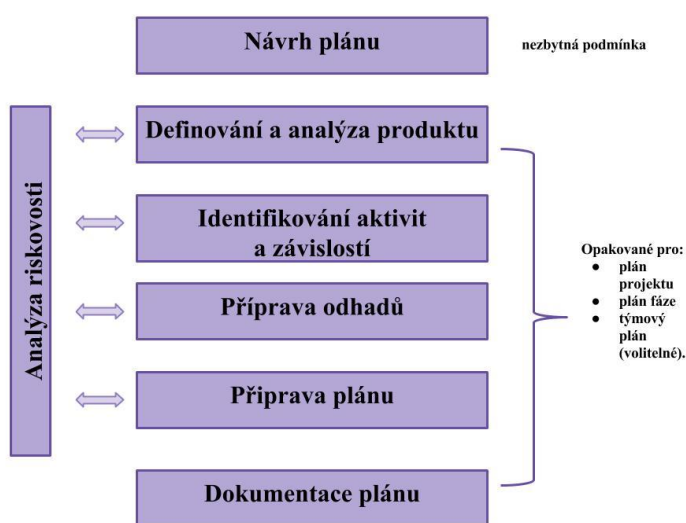
Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. (Koontz & Wehrich, 1993)

Alena Svozilová (2006) ve svém díle vysvětluje, jaké čtyři základní typy činností se vyskytují v průběhu plánování životního cyklu projektu:

- **definování předmětu projektu** – skrze změny cílů projektu do podrobných popisů funkčních vlastností a specificky zaměřených činností,
- **vytváření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů** – následně jejich přesun do časových plánů, finančních rozkladů a metodických postupů,
- **optimalizace a úpravy návrhů plánů,**
- **vyjednávání a schvalování optimalizovaných plánů.**

Při plánování se potýkáme s rozhodováním mezi různými alternativami. Rozhodování během plánování je ovšem více proces než prostý čin vybírání možností. (Robbins, DeCenzo & Coulter, 2013)

Obrázek č. 1 - Přístup k plánování



Zdroj: PRINCE2, 2009

## 2. 2. 7. Kvalita projektu

Účelem kvality je definování a implementace prostředků, díky kterým projekt vytvoří a ověří produkty, jež odpovídají účelu.

Kvalita je obecně definována jako souhrn vlastností a přirozených nebo přiřazených charakteristik produktu, osoby, procesu, služby a / nebo systému, které mají schopnost

prokázat, že splňuje očekávání nebo naplňuje stanovené potřeby, požadavky nebo specifikace. (Prince 2, 2009)

Projectsmart.co.uk (2009) uvádí šest klíčů k dosažení kvality projektu:

### **1) Dobrý plán**

- celkově by plán projektu měl zahrnovat, jak projektový manažer a jeho tým udrží standardy kvality v průběhu celého cyklu projektu,

### **2) Odpovídající komunikace**

- navzdory dobrému plánování a rozvržení projektů, může špatná nebo nepřítomná komunikace členů týmu a zainteresovaných subjektů projekt zmařit. Projektoví manažeři potřebují vynikající komunikační dovednosti a komplexní systém, který podporuje formální a neformální diskusi o očekáváních, inovacích, pokrocích a výsledcích,

### **3) Správa zúčastněných stran**

- mezi zainteresované strany patří všichni, kteří mají zájem o realizaci nebo výsledky projektu, mohou jej ovlivnit nebo jsou jím ovlivněni. Je nezbytné zapojit zúčastněné strany, zjistit, kdo jsou, analyzovat jejich obavy a to, co potřebují znát, a pak připravit strategii, která jim poskytne dostatek informací a příležitostí k zapojení,

### **4) Dobré měření**

- na počátku procesu je důležité určit klíčové vstupy a výstupy projektu a jak zjistíte, zda byly dodány. Provádějte procesy, které měří pokrok jak kvalitativně, tak kvantitativně v průběhu celého projektu na individuální, týmové a celé úrovni projektu. Tím je zajištěno, že problémy mohou být identifikovány brzy a úspěšné taktiky mohou být schváleny v průběhu celého projektu,

### **5) Konstantní přehled**

- spolu s dobrým měřením přicházejí dobré mechanismy revize. Úspěšní projektoví manažeři pečlivě a pravidelně vyhodnocují pokrok proti rozvrhu, rozpočtu a kvalitativním prvkům projektu. Pravidelná kontrola umožňuje, aby byly problémy včas identifikovány, aby bylo možné podniknout nápravná opatření, a aby byl projekt v souladu. Přezkoumání také pomáhá členům týmu učit se a zlepšovat své dovednosti,

## 6) Jednejte brzy

- měření a přezkoumání jsou důležitá, ale jsou účinné pouze tehdy, pokud projektový manažer podnikne kroky k zjištěným problémům. Ponechání problémů na pozdější řešení je recept na katastrofu. Jednoduché problémy by měly být okamžitě řešeny. Složitější otázky by měly být doplněny o opatření v plánu projektu a prostředky přidělené k jejich řešení.

### 2. 2. 8. Organizace projektu

PITAŠ a kol., (2012,) popisuje organizaci projektu jako *seskupení lidí a potřebné infrastruktury, ve které je dohodnuta nadřízenost a podřízenost, pravomoci a zodpovědnosti a další vztahy, které jsou vyladěné k byznys či funkčním procesům.*

Organizace projektu či programu je ojedinelá tím, že se neustále řídí dle stádií životního koloběhu projektu a požadavků životního koloběhu programu.

Při organizaci projektu je nezbytné sledovat, aby organizace odrážela cíle projektu.

Jedním z důležitých rozhodnutí projektového managementu je forma organizační struktury týmu. Úspěch projektu záleží na této formě, klíčovým osobním schopnostem a procesu řízení, ve kterém se rozhoduje. Forma organizační struktury může mít podobu **funkční**, **projektové** nebo **maticové** struktury. (theprojectdefiniton.com, 2017)

Pokud nebude organizační struktura vypracována, může dojít ke komunikačním a zejména kompetenčním konfliktům, sporům, nedorozuměním a šumům. (Doležal, Krátký & Cingl, 2013)

*Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalostí moderního managementu.* (Vodáček & Vodáčková, 2005)

Zatímco organizační strukturu lze poměrně snadno zakreslit a popsat, setkáváme se i s pojmem organizační kultura, která je považována za méně hmatatelnou a obtížněji měřitelnou. (Kuryl, 2007)

Silnou kulturu tvoří především lidé, jejich způsob vycházení s ostatními na pracovišti a postoj k vykonávání práce, jejich návyky a standardy. Lze říci, že s ohledem na tyto faktory je kultura pozitivní, nebo negativní – buď usnadňuje a podporuje úspěch organizace, nebo ho podryvá a omezuje. (Mühlfeit & Costi, 2017)

## 2. 2. 9. Čas a fáze projektu

Významný podnikatel a průkopník ve výrobě a managementu Henry Ford, označovaný též za „génia hromadné výroby“, tvrdil, že *plýtvání časem je něco jiného než plýtvání materiálem, protože čas se už nedá nijak zachránit.* (Crainer, 2000)

Čas v projektu hraje velmi důležitou roli a je třeba si jej hlídat a dodržovat termíny ve stanoveném čase.

Pod označením „čas v projektu“ se skýtá *strukturalizace, řazení, trvání, odhady a časové rozvržení činností nebo pracovních balíků (work packages), a to včetně přiřazování zdrojů činnostem, stanovování koncových termínů, monitoringu a controllingu jejich vykonání ve stanoveném čase.*

**Fáze projektu** značí *oddělený časový úsek v posloupnosti činností projektu, který je zřetelně oddělen od ostatních takových úseků.* (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Rozdělení fází projektu v nejobecnějším pojetí:

- **předinvestiční,**
- **investiční,**
- **provozu (užívání) a vyhodnocení.** (Dolanský,

Měkota & Němec, 1996)

Toto rozdělení je ovšem velmi hrubé a nelze uplatnit na každý projekt, jelikož žádný projekt není stejný, co se rozsahu, náplně, týmu, zdrojů apod. týče. Dle mého názoru by měl být každý projekt rozdělen na fáze z hlediska své náročnosti a časového vytížení. Některé zdroje uvádí fáze tři, čtyři, některé pět a jiné dokonce šest. Domnívám se, že střední cesta je vždy nejlepší, a proto uvedu podrobněji čtyři fáze projektu, jak je ve své projektové příručce uvádí Posner, K., & Applegarth, M. (2006):

### 1) Stanovení kvalitativních a kvantitativních cílů

- v této fázi se uvádí nápady, problémy a otázky, které je třeba rozřešit,

### 2) Plánování časového průběhu a nákladů

- je vypracován plán o jednotlivých krocích - náklady, rozsah, trvání, kvalita, komunikace, rizika a zdroje,

### 3) Realizace plánu

- uskutečnění úkolů určených v druhé fázi, které povedou k dosažení vytyčených cílů,



#### 4) Hodnocení projektu

- tato fáze se zabývá hodnocením dosažených výstupů projektu a případných vyskytnutých vad. Proveďte se zpětná vazba, kdy si projektový tým vezme poučení pro příště a položí si otázky typu: „Co se podařilo a co ne? Co je potřeba zlepšit?“.

### 2. 2. 10. Zdroje

S každým novým projektem se vyskytne otázka, jestli máme potřebné zdroje k realizaci daného nápadu. Musí se zvážit, jaké zdroje budou potřeba. Tuto otázku si je vždy lepší položit hned na začátku, než abychom uprostřed projektu byli nemile překvapeni.

Projekty nemohou začít bez 3 nutných faktorů, a to sice:

- **lidé** – složení správného týmu může někdy být jedním z nejtěžších úkolů v projektu,
- **kapitál** – každý projekt potřebuje finanční zázemí. Musíme sestavit rozpočet, v němž se vyjasní, co vše je třeba financovat a odkud vezmeme prostředky,
- **materiální zdroje** – vše, co přímo fyzicky ovlivňuje projekt a napomáhá k jeho uskutečnění (pmtips.net, 2016)

PITAŠ a kol., (2012) uvádí, že *řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů.*

### 2. 2. 11. Náklady a financování

Projektové aktivity mají pevnou dobu a mohou vyžadovat použití více obnovitelných zdrojů v konstantních množstvích po celou dobu jejich trvání. Vzhledem k samostatné neklesající cenové funkci konstantní dostupnosti zdrojů pro každý typ zdroje je cílem určit úroveň dostupnosti zdrojů s cílem minimalizovat součet nákladů na dostupnost u všech typů zdrojů. (Demeulemeester, 1995)

Zdroji financování lze označovat jeden z druhů zdrojů nezbytných k realizaci projektu. Tím jsou míněny finanční prostředky v podobě vlastního, či cizího kapitálu. (Máchal, Kopečková & Pressová, 2015)

Při řízení nákladů porovnáváme plánované a skutečné náklady v různých bodech projektu, dále odhady zbylých nákladů a aktualizace konečného odhadu nákladů. Vždy musí jít náklady jednotlivých výstupů/dodávek měřit a spočítat. V případě jakékoli změny musí být náklady spočítány, schváleny a zdokumentovány. Další součástí nákladů projektu, které stojí za zmínku, jsou přidělené poměrné části režijních položek, kdy se jedná o náklady po rozpuštění režie do konání organizace, které vytvářejí výnosy. Tím jsou myšleny například náklady na kancelářské služby či na podpůrné procesy trvalé organizace. Do rozpočtu projektu nesmí být opomenuto zahrnout rezervu pro krytí nepředvídatelných výdajů – náhodné události, různé nároky třetích stran, reklamace nebo prosté překročení nákladů. K dispozici by též měly být určité fondy na odměny příznivých výsledků, jako je např. úspěšné řízení rizik. (PITAŠ a kol., 2012)

## **2. 2. 12. Náklad – definice**

*Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a kontroling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a včetně odhadu nákladů v počátečních fázích projektu.* (projektmanazer.cz, 2010)

Již během plánování musíme stanovit náklady a rozpočet. Při stanovení rozpočtu nesmíme opomenout také na určení výnosů, abychom znali zdroje krytí. Náklady mají mnoho dělení, ovšem při sestavování rozpočtu je vhodné si určit náklady **přímé** a **nepřímé**. (businessinfo.cz, 2009)

### **Přímé náklady**

- přímo souvisejí s projektem,
- náklady na materiál, služby, pronájem, vybavení, pořízení nehmotného majetku apod., (businessinfo.cz, 2009)

### **Nepřímé náklady**

- nelze je zcela jasně přiřadit k projektu, jelikož se na nich podílí celá organizace
- provoz budov, náklady na podpůrná oddělení organizace, daně, poplatky apod. (businessinfo.cz, 2009)

### 2. 2. 13. Kontrola

Kontrola se řadí mezi manažerské funkce, která zahrnuje monitorování aktivit, což vede k ujištění, že jsou tyto aktivity plněny řádně a včas dle plánu a případné odchylky jsou zachyceny a opraveny. Efektivní kontrola zaručuje, že cíle stanovené v plánech jsou plněny dle stanovených kroků, které vedou k naplnění těchto cílů. Efektivní kontrolní systém se pozná podle toho, jak společnost dosahuje svých cílů. (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017)

Obzvláště v nadnárodních společnostech má zapojení kontroly do manažerských funkcí mimořádný význam. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2004)

Monitorování a kontrola je třífázový proces sestávající se z:

- **měření** – posouzení specifických stavových hodnot projektu,
- **hodnocení** – vyjádření, jak moc tyto hodnoty splňují podmínky stanovené v plánu projektu,
- **korekce** – realizace kroků, které budou korigovat nežádoucí odchylky. (Svozilová, 2006)

### 2. 2. 14. Komunikace

Komunikace, ať už v organizacích, osobních vztazích, politice, nebo veřejných informačních kampaních, je jednou z nejkomplexnějších a nejdůležitějších strategických aktivit lidských bytostí. (Dewatripont & Tirole, 2005)

Komunikace je klíčovou funkcí při práci na projektech. Efektivní a cílově orientovaná komunikace vede projekt k úspěchu. Z latinského překladu komunikace znamená „sdělit, společně vykonat, sjednotit“. (inloox.de, 2017)

Komunikaci můžeme definovat jako výměnu informací neboli poskytování informací. (Veber a kol., 2009)

Na začátku projektu je velmi důležité, aby projektový manažer rozhodoval o komunikační strategii. Při definování strategie jsou vzaty v úvahu následující otázky: Jaký je cíl komunikace? Kterým cílovým skupinám by se mělo jaké sdělení a informace oznámit? Jaké komunikační cesty musí být použity? (inloox.de, 2017)

Při řízení projektů je třeba rozlišovat tři hlavní oblasti komunikace:

### 1) **Vnitřní výměna informací**

- odhlasování postupu, porady,

### 2) **Řízení informací**

- všichni účastníci projektu se mohou zeptat na všechny informace důležité pro projekt,

### 3) **Projektový marketing**

- prezentace a znázornění projektu zúčastněným stranám (zaměstnanci, dodavatelé, budoucí uživatelé atd.). (inloox.de, 2017)

## **2. 2. 15. Debriefing**

Tento pojem znamená poskytnutí souhrnné aktualizace stavu nebo situace postiženým či dotčeným stranám. (businessdictionary.com, 2017)

Můžeme ho též označit za *skupinový rozbor mimořádně důležité události*. (slovník-cizich-slov.abz.cz, 2017)

Debriefingové schůze poskytují členům týmu příležitost poskytnout nějakou přímou zpětnou vazbu k projektu, včetně hlubokého pohledu na to, co se uskutečnilo dobře a co naopak. Je to příležitost k tomu, aby vedoucí projektu hlouběji prozkoumal problémy v projektu a začal se věnovat základním příčinám těchto neshod. Schůzky obvykle trvají od jedné do dvou hodin.

Celý projektový tým by měl mít příležitost zúčastnit se. Čím více lidí poskytuje přímou verbální zpětnou vazbu vedoucímu projektu, tím lépe. Větší projekty mohou vyžadovat řadu setkání. Na schůzce debriefingu se členové týmu zabývají projektovými otázkami ve strukturovaném formátu. Moderátor vede skupinu k hlubšímu prozkoumání do předem vybraného seznamu neshod. Týmová schůze poskytuje členům příležitost se ventilovat a sblížit se. Je také dobrým místem pro zachycení toho, co se na projektu povedlo. (projectreview.net, 2017)

Jak tedy vypadá debriefing? Více než příležitostné rozhovory, které diskutují o tom, co se dělo a co neudělalo dobře, se debriefing zabývá tím, proč se věci staly, a zkoumá důsledky pro budoucnost. (hbr.org, 2015)

## 2. 2. 16 Řízení subdodavatelů

Je zcela jasné, že k řízení projektu si nevystačíme pouze s vlastními zdroji a musíme zapojit další externí články – subdodavatele. Proces řízení subdodavatelů se skládá ze tří hlavních segmentů:

- **specifikace subdodávek** – co bude předmětem dodávek,
- **výběr subdodavatelů** – nalezení správných partnerů (tato problematika je podrobněji vysvětlena v další části literárního přehledu),
- **vlastní koordinace a řízení** subdodávek včetně kontrolních a akceptačních procesů. (Svozilová, 2006)

Specifickým tématem je kvalita subdodavatelů a její řízení, kdy požadavky na kvalitativní stránky subdodavatele je možné opatřit preventivními kroky, a to sice již v momentě jejich výběru. Kvalita dodávek lze měřit a hodnotit dle několika ukazatelů, které ve výsledku vyjdou v podobě **skóre kvality subdodavatele**. Položkami tohoto skóre mohou být:

- **kvalitativní úroveň** dodávek hodnocena na základě procenta závad u předchozích subdodávek, doby odezvy na zjištěné závady,
- **dodržování termínů a časových parametrů** dodávek,
- **náklady** plnění a jejich neměnnost/proměnlivost v čase,
- **odpovědnost a kvalita spolupráce**. (Svozilová, 2006)

## 2. 2. 17. Zahájení

PRINCE2 (2009) uvádí, že cílem procesu spuštění projektu je zajistit, aby předpoklady pro zahájení projektu odpovídaly na otázku: Máme životaschopný a užitečný projekt?

Nic by nemělo být provedeno, dokud nebudou stanoveny určité základní informace potřebné pro racionální rozhodování o zadání projektu, nebudou k dispozici klíčové role a odpovědnosti a nebude k dispozici základ pro podrobné plánování. Účelem procesu zahajování projektu je zabránění výběru špatně koncipovaných projektů, jelikož jde o schválení zahájení životaschopných projektů. Začátek projektu je tedy lehčí proces ve srovnání s podrobnějším a důkladnějším procesem zahajování

projektu. Cílem je učinit minimum potřebné pro rozhodování o tom, zda stojí za to projekt dokonce i iniciovat.

Dále PRINCE2 (2009) dodává cíle procesu při spuštění projektu, aby zajistily:

- existenci podnikatelského důvodu k zahájení projektu,
- existenci všech nezbytných orgánů pro zahájení projektu,
- k dispozici dostatečné informace pro definici a potvrzení rozsahu projektu,
- různé způsoby, jakými může být projekt doručen, jejich vyhodnocení a zvolení projektového přístupu,
- jmenování jednotlivců dle práce, kterou budou vykonávat při zahájení projektu a/nebo se chopí významných rolí v projektu v rámci projektového řízení,
- naplánovanou práci požadovanou pro chod projektu,
- neplýtvání časem určeného pro zahájení projektu založeného na nesprávných předpokladech týkajících se rozsahu, časových lhůt, kritérií přijetí a omezení.

Cílem zahájení projektu tedy je, aby byl stanoven jeho obsah a finanční dopad. Poté se rozhoduje, zdali v projektu pokračovat, či ho zrušit. Výstupy tohoto kroku typicky jsou:

- projektová smlouva (zde stanoveny požadavky a výsledky),
- business case (analýza nákladů a přínosů, seznam zúčastněných stran).  
(projectman.cz, 2017)

## **2. 2. 18. Ukončení**

Jak již víme, projekt trvá časově omezenou dobu. Po skončení této doby se nabízejí tři důvody, proč již daný čas uplynul:

- 1) cíl a úkoly projektu byly naplněny,
- 2) vliv vnitřních či vnějších změn, v důsledku kterých je nemožné v projektu pokračovat,
- 3) smluvní strana odstoupí od smlouvy. (kurzy.knihovna.cz, 2017)

V poslední fázi životního cyklu projektu jsou ukončeny veškeré činnosti na projektu.

### **Ukončení a vyhodnocení projektu:**

- **skončení všech procesů,**

- **zpracování závěrečné dokumentace** – úkolem hlavního manažera projektu je zhodnocení průběhu projektu, využití všech zdrojů použitých pro realizaci, zhodnocení výsledků na počátku stanových cílů a navržení případných změn; dále by závěrečná dokumentace měla obsahovat prohlášení o ukončení projektových prací,
- **ukončení používání peněžních a materiálních zdrojů** – tento krok se týká administrativního uzavření, vypořádání peněžních závazků, závěrečné inventury,
- **uvolnění projektového týmu** – všichni členové týmu přestanou pracovat na daném projektu a jsou odměněni dle svých výsledků,
- **hodnocení projektu**
- **zhodnocení a dokumentace získaných zkušeností pro budoucí projektovou práci** – poučíme se z vlastních chyb, abychom se jim mohli v příštích projektech vyhnout,
- **archivace projektu.** (kurzy.knihovna.cz, 2017)

## 2. 3. Dodavatelé

### 2. 3. 1. Definice dodavatele

Dodavatel je *jednotlivec nebo společnost, která dodává zboží zákazníkovi.* (Lamming & Bessant, 1995)

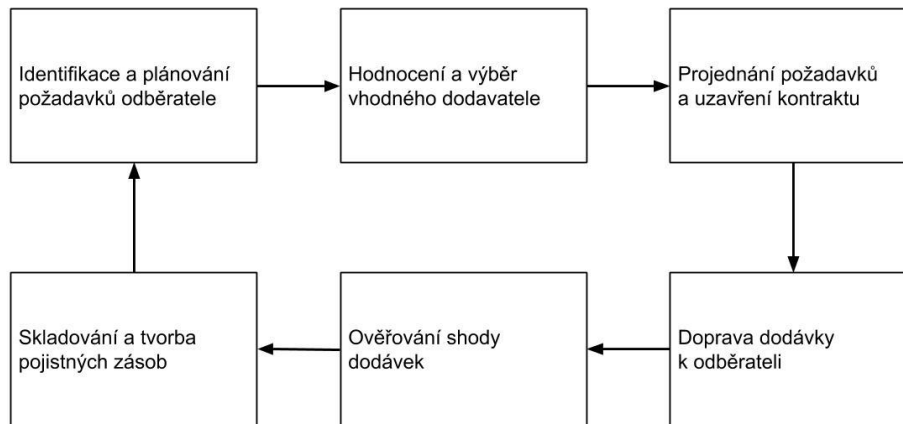
Pro dosažení dokonalosti v řízení dodavatelského řetězce vytvářejí společnosti světové třídy dodavatelské řetězce, které reagují na náhlé a neočekávané změny na trhu. Flexibilita je zásadní, neboť nabídka a poptávka ve většině odvětví jsou hojnější a větší než dříve. Většina společností se s touto situací vyrovná využitím rychlosti a nákladů. Flexibilní dodavatelské řetězce však mají tu výhodu, že mohou reagovat jak rychle, tak nákladově efektivně. (Bolstorff, Rosenbaum, & Poluha, 2007)

### 2. 3. 2. Základní funkce nákupu

*Systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.* (Nenadál, 2006)

Tato základní funkce nákupu je zajišťována efektivním uskutečněním souboru navazujících činností, jejichž logické pořadí ukazuje obrázek č. 2 uvedený níže:

**Obrázek č. 2 - Tradiční činnosti procesu nakupování**



Zdroj: Nenadál, 2006

### **2. 3. 3. Kategorie dodavatelů**

- 1) **Strategičtí dodavatelé** – ti nejvýznamnější pro chod podniku. Dodávají nezbytné materiály, které jsou těžce nahraditelné.
- 2) **Preferovaní dodavatelé** – jsou též důležití, ale případným hledáním náhradních dodavatelů vynaložíme určité úsilí jinde, než kde by bylo potřebnější,
- 3) **Transakční dodavatelé** – lze je snadno nahradit v krátkém čase. (slideshare.net, 2012)

### **2. 3. 4. Výběr dodavatele**

Správný výběr dodavatele je jedním z klíčových rozhodnutí. My sami musíme být schopni dodávat pro své zákazníky naše produkty či služby včas, za správnou cenu a v souladu se standardy kvality – a to samé přirozeně požadujeme po svých dodavatelích.

Co se týče obecně možných procesních kroků při výběru dodavatele, PITAŠ a kol., (2012) uvádí tyto kroky:

- 1) identifikujte a vymezte, co musí být prosazeno, obstaráno, zajištěno,
- 2) vytvořte poptávkový dokument a vypište výběrové řízení,
- 3) vyberte dodavatele,
- 4) ustanovte správu kontraktu,
- 5) podepište smlouvu / uzavřete kontrakt,
- 6) řiďte změny,



- 7) odsouhlaste dokončení podle smlouvy,
- 8) zakončete kontrakt / smluvní vztah,
- 9) zdokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

### **2. 3. 5. Pět kroků výběru správného dodavatele**

Business.org (2013) na svých stránkách uvádí kroky, jak vybrat správného dodavatele:

#### **1) Stanovení kritérií**

- vytvoření seznamu kritérií výběru dodavatele, které musí splnit, aby nám dodavatel mohl poskytnout položky, které potřebujeme. Toto může zahrnovat následující body:

- doby od obdržení objednávky až po doručení,
- minimální a maximální množství objednávek,
- zařízení pro skladování a manipulaci,
- specifické způsoby dodání,
- procesy zajištění kvality,
- platební podmínky,
- reklamační politika,
- odkaz na doporučení,

#### **2) Definice vlastního procesu**

- identifikace metod, které budou využity pro nalezení vhodných dodavatelů. Musíme se rozhodnout, zda zveřejníme své požadavky v obchodních publikacích a výzvách na předání nabídek, nebo zda přímo vybereme určité společnosti pro návrhy a odhady. Dále určíme časový rámec pro výběr dodavatelů. Zvolíme kvalifikované členy týmu, aby posoudili návrhy a doporučili krátký seznam dodavatelů, ze kterého poté vybereme,

#### **3) Vyzvání nabídek**

- na základě seznamu sestaveného kvalifikovaným týmem oslovíme konkrétní nabídky. Zašleme tzv. „žádost o nabídku“. Dodavatelé by měli vyplnit úplné podrobnosti o produktech nebo službách, množství, termíny dodání, standardy kvality, případně výkresy. Též požádáme dodavatele o poskytnutí informací o jejich procesech, které používají, o stabilitě svých dodavatelů a měli by nám poskytnout důvod, proč si vybrat právě je,

#### **4) Vyhodnot'te vrácené nabídky**

- porovnáme každý písemný návrh, který obdržíme, s kontrolním seznamem kritérií pro dodavatele a optáme se na jakékoli položky, jež se zdají být nedostatečné. Zkontrolujeme rozsah služeb uvedených v návrhu a zvážíme, zda odpovídají našim požadavkům. Rozhodneme se u každého kritéria o jeho důležitosti a vyhodnotíme všechny návrhy proti tomuto objektivnímu způsobu hodnocení. Poté zjistíme, jaká je dohoda či smlouva s každým potenciálním dodavatelem, abychom se ujistili, že se nedostaneme do situace, která by mohla poškodit naše podnikání,

#### **5) Sledujte výkon dodavatele**

- dokonce i nejspolehlivější dodavatel může pochybit. Proto je nutné se ujistit, že mají ve firmě přímý kontakt a provádějí pravidelné kontroly výkonu. To nám pomůže udržet si přehled o jejich práci a ujistíme se, že splňují dohodnuté podmínky. Tato přezkoumání nám též pomohou v momentě, kdy dojde obnovení smlouvy – budeme vědět, jak si stojíme.

### **2. 3. 6. Nominace dodavatelů**

Po výběru dodavatele následuje jeho nominace, oficiální jmenování. Nezbytností je sepsat všechny termíny, které se dohodly, písemně. Sepsaná smlouva předchází případným nepochopením a samozřejmě plní i funkci právní ochrany. Dohoda s dodavatelem zastřešuje následující body:

- podmínky dodávek, včetně objemů, cen, slev, období objednávek, dob odběrů nebo placení a doby dodání,
- platební podmínky,
- specifika dodávaných výrobků či služeb (rozsah zboží),
- záruční lhůty pro vadné zboží nebo služby,
- omezené odpovědnosti (riziko ztráty nebo poškození),
- duševní vlastnictví,
- důvěrnost,
- pojištění,
- řešení sporů,
- ukončení a vyloučení. (business.qld.gov.au, 2016)

Je třeba se ujistit, že pro sepsání smlouvy bude zvolen advokát se zkušenostmi s dodavatelskými smlouvami a obchodními podmínkami. Tento advokát by měl přezkoumat veškeré dokumenty před podpisem smluv a zahájením transakcí. (business.qld.gov.au, 2016)

### **2. 3. 7. Brzké zapojení dodavatelů (ESI)**

**ESI (Early Supplier Involment)** znamená v překladu brzké zapojení dodavatelů. Tento koncept vysvětluje výhody zapojení dodavatelů v počátečních fázích vývoje produktu. Rovněž přezkoumává spolupráci s dodavateli, aby zajistil sladění a odpovědnost v průběhu celého procesu spouštění produktů a inovací. (kbmanage.com, 2017)

Výrobce by se měl snažit své partnery v dodavatelském řetězci zapojit do vývoje produktu od raného stadia. Tento postup je označován jako zahájení dodavatelské činnosti. Dodavatelé jsou důležitým zdrojem inovací pro proces vývoje produktu a vzájemnou spoluprací i se zákazníkem se předchází budoucím problémům a neshodám.

ESI přináší významné výhody díky zapojení dodavatelů do různých funkčních týmů od počátečních fází vývoje produktů. Pomáhá zlepšovat a zajišťovat odpovědnost a podporu v průběhu vývoje produktu, inovací a spouštěcích procesů. (mbaskool.com, 2017)

Mezi další významné výhody ESI patří:

- a) krátkodobé přínosy
  - lepší kvalita výroby,
  - nižší výrobní náklady,
  - kratší vývojový cyklus,
  - nižší náklady na vývoj,
- b) dlouhodobé přínosy
  - společné výzkumné programy,
  - sladěné technologické strategie,
  - sdílení rizik. (mbaskool.com, 2017)

Ačkoli je prospěšné, ESI také představuje určité problémy při jeho realizaci. Mezi významné patří:

- nedostatek spolupráce,
- konflikty duševního vlastnictví,
- nadhodnocení rozvojových dovedností dodavatele,
- odměna dodavatelů. (mbaskool.com, 2017)

### **2. 3. 8. 8D report (8 Discipline report)**

Cílem této metody je hledání hlavního původu problému. Od toho se poté odvíjí různá nápravná opatření splňující i ochrannou funkci. Tato opatření mají za úkol eliminovat přítomnost vybraného problému. Díky této metodě se vše navíc přehledně zdokumentuje. (kvalita-jednoduse.cz, 2014)

8D report je tedy *nástrojem komplexního řešení problémů významnějšího rozsahu, tedy problémů, jejichž řešení zpravidla nebývá v silách jednotlivce a jejichž řešení vyžaduje více času a případně i investic.* (ikvalita.cz, 2016)

Kroky k vyhledání neshod a jejich řešení:

#### **D1) Tým**

- vyjmenování těch osob, které problém řešily a kdo byl jejich vedoucím, (chaloupka-kvalita.cz, 2010)

#### **D2) Popis problému**

- detailně vystihneme podstatu neshody,
- kladení otázek typu „Proč“, (ikvalita.cz, 2016)

#### **D3) Okamžité opatření**

- co nejrychleji – nejčastěji do dvou dnů, v některých případech i do jednoho – zavedeme okamžité opatření,

jako příklad lze uvést zastavení dodávky zákazníkovi či přezkoumání vyrobených produktů u zákazníka, (kvalita-jednoduse.cz, 2014)

#### **D4) Popis nalezené hlavní příčiny problému**

- podstatou tohoto kroku je nalezení všech možných důvodů původu problému,
- lze použít Ishikawův diagram příčin a následků,
- důležité je prověření, že jsme skutečně našli pravý původ neshody, (ikvalita.cz, 2016)

#### **D5) Nápravná opatření**

- stanovení kroků vylučujících příčiny, které vyvolaly vznik neshod, (kvalita-jednoduse.cz, 2014)
- zhodnocení vynaložených výloh pro dané kroky a zároveň na základě domnělé působivosti vybrat to nejvhodnější opatření, (chaloupka-kvalita.cz, 2010)

#### **D6) Ověření přijatých opatření**

- po výběru nápravných opatření ověřit, zdali jsou účinná a správně zvolená, což nám pomůže při výběru konečné volby nápravného opatření, (ikvalita.cz, 2016)
- uskutečnění každého opatření zaznamenáme pro lepší přehlednost při posouzení efektivity, (kvalita-jednoduse.cz, 2014)

#### **D7) Návrh preventivních řešení**

- tato fáze slouží pro zabránění opakovaného výskytu současných i možných neshod,
- řeší se většinou pomocí technických a technologických preventivních opatření, které mají za úkol zabránit vzniku podobným či stejným neshodám,
- při tomto kroku je nezbytné zvážit i ekonomickou výhodnost preventivních řešení, některá technická řešení mohou způsobit několikanásobné zvýšení nákladů, čímž by se produkt prodražil a stal by se neprodejným, (kvalita-jednoduse.cz, 2014)

#### **D8) Vyhodnocení stanovených opatření a poděkování týmu**

- zhodnotíme, zda vybraná opatření opravdu pomohla eliminovat přítomné problémy, (kvalita-jednoduse.cz, 2014)
- týmu a případně i zákazníkům, kteří pomohli s řešením problému, se musí patřičně poděkovat – neprovedení tohoto kroku se považuje za velikou manažerskou chybu, nemluvě o zanedbání základního lidského slušného vychování. (chaloupka-kvalita.cz, 2010)

### **2. 3. 9. Ukončení spolupráce s dodavateli**

V rámci projektového managementu většinou dochází k ukončení spolupráce s dodavateli v rámci skončení projektu. V některých momentech ovšem projekt nelze

s původními dodavateli ukončit, ať už jsou důvody jakékoli. Takovéto případy musí být smluvně ošetřeny již od počátku zahájení spolupráce.

K předčasnému ukončení spolupráce s dodavateli může dojít například z důvodů, že jedna ze stran neplní své povinnosti vůči straně druhé či dodavatel zjistí, že není schopen plnit své závazky v plném rozsahu a včas. Může též dojít k situaci, kdy v průběhu projektu zákazník nalezne lepšího a vhodnějšího dodavatele, který lépe vyhovuje jeho požadavkům, nebo je „pouze“ levnější, tudíž zákazník může projevit zájem o ukončení smluvního vztahu. (mzdovapraxe.cz, 2008)

*Smluvní vztah lze jednak ukončit na základě ustanovení zákona, tj. v případech, které zákon předpokládá, a způsobem, který zákon předepisuje. Zákon však nemůže i s ohledem na jeho abstraktní charakter dostatečně zohlednit konkrétní potřeby smluvních stran v určitém smluvním vztahu. S ohledem na zásadu smluvní volnosti, která platí v rámci závazkového práva, je možné (pokud to zákon výslovně nezakazuje), aby si smluvní strany také přímo ve smlouvě sjednaly podmínky, za nichž lze jejich smluvní vztah ukončit. Abychom předešli případným komplikacím při ukončení smluvního vztahu, je vhodné upravit tuto problematiku smluvně. Vhodná a předem uvážená smluvní úprava se může v mnoha vztazích stát dobrým předpokladem pro jejich nekomplikované ukončení a může také zamezit případným soudním sporům.* (mzdovapraxe.cz, 2008)

### **Konkrétní způsoby ukončení spolupráce**

- uplynutí času,
- odstoupení od smlouvy,
- dohoda,
- zápočet,
- výpověď. (mzdovapraxe.cz, 2008)

Před definitivním ukončením spolupráce s dodavateli je vhodné dodavateli vysvětlit, proč se s ním chce skončit. Můžou být totiž schopni nabídnout lepší podmínky, nižší ceny, zvýšení kvality a zlepšení svých služeb. (infoentrepreneurs.org, 2009)

### 3. Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit ekonomickou efektivitu konkrétního projektu vybraného projektu a navrhnout zlepšení v komunikaci a spolupráci s dodavateli v rané fázi projektu a zároveň nalézt optimalizaci nákupního procesu.

Pro zhodnocení jsem si vybrala společnost Valeo Compressor Europe, s. r. o., která má sídlo v Humpolci na Vysočině. Společnost se zabývá výrobou kompresorů do klimatizačních jednotek automobilových vozidel.

Po zhodnocení ekonomické výhodnosti vybraného projektu následuje navržení optimálních řešení vyhovujících strategii projektového managementu společnosti.

Pro svou práci jsem nejprve sehnala potřebnou odbornou literaturu, ze které jsem čerpala nejen teorii, ale mohla jsem ji i poté porovnat se zavedeným systémem společnosti. Získala jsem komplexní přehled o projektovém managementu a tyto poznatky jsem uplatnila v průběhu zpracování celé bakalářské práce. Dalším velkým informačním přínosem mi byly interní dokumenty společnosti a zkušenosti pracovníků, kteří mi ochotně poskytli své zkušenosti o dané problematice. Jako cenným zdrojem se ukázaly i mé vlastní zkušenosti získané ve společnosti na základě dohod o provedení práce a studentských praxí.

Pro praktickou část mi byl společností doporučen již uzavřený projekt, u kterého se prokázala výrazně nižší ekonomická efektivnost, než jak bylo naplánováno. Projekt se týkal spolupráce s automobilovým výrobcem Volvo. Ve vlastní části jsem tedy popsala tento projekt, provedla jsem finanční zhodnocení a pomocí metody 8D reportu jsem řešila hlavní příčiny problému projektu a návrhy na opatření, která by zabránila podobným nedostatkům v budoucnosti. Informace pro zpracování 8D reportu a pochopení celého problému jsem získala z interních dokumentů vypracovaných v průběhu projektu.

V praktické části jsem pokračovala popsáním projektového managementu společnosti. Popsala jsem jednotlivé kroky od získání zakázky, přes výběrové řízení dodavatelů po zahájení výroby. Vysvětlila jsem další kroky, které následují po rozběhnutí výroby, kdy projekt přechází z projektového oddělení na oddělení nákupu. Věnovala jsem pozornost nákupnímu oddělení, jakožto nejstrategičtějším článku ve společnosti. Popsala jsem celý nákupní proces, kde je uveden úplný životní koloběh spolupráce s dodavateli.

Dále jsme s týmem, který na tomto projektu pracoval, svolali tzv. debriefing, v rámci kterého tým projekt hodnotil a doporučil mi cesty, kudy se vydat ke zdárnému pochopení a zpracování popisu projektu a následných opatření.

Tato opatření jsem poté mohla aplikovat a ověřit na současném projektu, kde se vyskytl ten samý problém, jako při zakázce s Volvem.

Dále jsem v rámci lepšího pochopení komunikace a spolupráce s dodavateli vytvořila dvě schémata, která se zaměřují právě na komunikaci s dodavateli. Zobrazila jsem jak všechny zúčastněné externí strany, tak i interní.

V závěru práce jsem shrnula teoretickou část a popsala jsem průběh a výsledky vlastní části.



## 4. Vlastní část

Ve vlastní části jsem vylíčila průběh projektového řízení ve vybrané společnosti, zhodnotila výše zmíněný projekt a navrhla preventivní opatření.

### 4.1. Představení společnosti

*Obrázek č. 3 - Logo Valeo Compressor Europe, s. r. o.*



*Zdroj: interní logo*

Společnost Valeo Compressor Europe, s. r. o. je jedním ze dvou výrobců kompresorů skupiny Valeo a závod v Humpolci vznikl v roce 2002. Zaměstnává 1150 zaměstnanců ve dvou výrobních halách.

*Tabulka č. 1 - Přehled – Valeo Compressor Europe, s. r. o.*

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Název</b>               | Valeo Compressor Europe s.r.o.   |
| <b>Sídlo</b>               | Central Trade Park D1 1571, 396 01 Humpolec                                |
| <b>Identifikační číslo</b> | 265 04 685   |
| <b>Spisová značka</b>      | C 11108 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích                    |
| <b>Právní forma</b>        | Společnost s ručením omezeným  |
| <b>Datum vzniku</b>        | 16. ledna 2002   |
| <b>Základní kapitál</b>    | 1 835 200 000,- Kč   |
| <b>Předmět podnikání</b>   | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |

*Zdroj: výpis z obchodního rejstříku*

### 4.2. Popis společnosti a její historie

Skupina Valeo je francouzskou společností, jejíž kořeny sahají do roku 1923, kdy začala vyrábět brzdová obložení – od této doby společnost prošla řadou změn a vývojem. V průběhu let se spojovala s ostatními firmami, až v roce 1980 se všechny značky rozhodly přijmout společný název, aby sjednotily jak sebe, tak i zaměstnance. Přijaly tedy název Valeo, což byla jedna z jejich italských poboček a Valeo z latinského překladu znamená „mám se dobře“. Nezávislá průmyslová skupina Valeo se zaměřuje na výrobu, vývoj a prodej dílů integrovaných systémů a modulů pro automobilový průmysl. Věnuje se zejména redukci CO<sub>2</sub> a patří mezi přední světové dodavatele v automotive. (valeo.com, 2017a)

Celosvětově se skupina dělí na čtyři podskupiny:

- **Thermal Systems** – systémy, moduly a komponenty, které zajišťují optimální řízení tepelné energie vozidel,
- **Visibility Systems** – systémy osvětlení a stěračů,
- **Comfort and Driving Assistance** – senzory, parkovací asistent,
- **Powertrain Systems** – redukce CO2 emisí. (valeo.com, 2017b)

Dále Valeo ve 32 zemích zaměstnává 91 800 zaměstnanců, vlastní 155 výrobních závodů a 58 výzkumných a vývojových center. (valeo.com, 2017c)

### **Valeo v České republice**

Výrobní závody v České republice se zabývají výrobou produktů zabezpečujících teplotní komfort v kabině vozu: klimatizační jednotky, kompresory, výparníky a kontrolní panely na jejich ovládání v kabině.

Research and Development centrum v Praze se zaměřuje dále na vývoj parkovacích asistentů, kamer, automatických nouzových brždění, hlídání mrtvého úhlu nebo na adaptivní tempomaty. Závody se nacházejí v Rakovníku, Žebráku, Humpolci, a jak již bylo zmíněno – v Praze vývojové centrum (valeo.cz, 2017b).

Závod v Humpolci byl vybudován na našem území jako poslední, a to sice roku 2002. Vyrábí se zde kompresory pro klimatizační jednotky osobních automobilů. (valeo.cz, 2017).

Mezi zákazníky společnosti patří světoví výrobci automobilů, např. Renault, PSA Peugeot Citroën, Mercedes, Toyota, Volvo, Hyundai, Nissan a další (valeo.cz, 2017).

## **4.3. Projekt Volvo**

### **4.3.1. Popis projektu Volvo**

V praktické části této práce se zaměřím na projekt Volvo (CMA/SPA). Tento projekt byl vyvíjen ve spolupráci s vývojovým oddělením v Japonsku a Číně. Centrální vývoj ze strany zákazníka byl realizován centrálou ve Švédsku s podporou mateřské firmy Geely sídlící v Číně.

Valeo vyrábí kompresor ve dvou závodech, a to v Humpolci (CZE) a v čínském městě Chanchung. Kompresor se bude dodávat do šesti zákaznických závodů v USA, EU a

Číně (zde pod značkou Lynk&Co). V Evropě se tento nový inovativní pístový kompresor vyrábí od dubna 2017 a v Číně od srpna téhož roku.

Tento produkt se vyrábí pro nový model Volva XC60.

Po SOP je třeba zpětně zrekapitulovat cíle projektu a jejich míru splnění. V prvním kroku se jedná pouze o zhodnocení ekonomických indikátorů projektu. Tyto indikátory jsou popsány níže v tabulce:

**Tabulka č. 2 - Zhodnocení ekonomického stavu projektu po SOP a porovnání s původním zadáním**

|   | <b>Cíl</b>    | <b>Stav při SOP</b> | <b>Rozdíl</b> |
|---|---------------|---------------------|---------------|
| <b>prodejní cena (eur/ks)</b>                     | 85            | 85                  | 0             |
| <b>náklady (eur/ks)</b>                           | 76.54         | 79.62               | 3.08          |
| <b>hrubá marže (%)</b>                            | 9.95%         | 6.33%               | -3.62%        |
| <b>objem lifetime (ks)</b>                        | 2 500 000     | 2 500 000           | 0             |
| <b>obrat lifetime (k EUR)</b>                     | 212 500       | 212 500             | 0             |
| <b>provozní náklady (k EUR)</b>                   | 191 352       | 199 050             | 7 700         |
| <b>náklady na vývoj (k EUR)</b>                   | 1 940         | 3 216               | 1 276         |
| <b>sériové nástroje, formy, přípravky (k EUR)</b> | 1 500         | 2 200               | 700           |
| <b>celkový zisk (k EUR)</b>                       | <b>17 710</b> | <b>8 034</b>        | <b>-9 676</b> |
| <b>prodloužená životnost</b>                      | <b>8.33%</b>  | <b>3.78%</b>        | <b>-4.55%</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Závěr – při zavedení projektu došlo k výraznému propadu očekávané ekonomické ziskovosti (původně plánových 8,33 % se propadlo na 3,78 %). Náklady na realizaci projektu překročily stanovený rozpočet o zhruba 50 %. Z hlediska ekonomických indikátorů nelze považovat projekt za úspěšný. V dalším kroku se provádělo detailní zhodnocení za účelem identifikace příčin propadu ziskovosti a jejich předejetí v budoucích projektech. Bylo zjištěno následující:

Tabulka č. 3 - Více náklady během projektu Volvo

| Více náklady během projektu   | Vývojové náklady, prototypy, testy [k Eur] | Vliv na nářadí [k Eur] | vliv na sériovou cenu produktu [Eur/kom] | vliv na marži | popis   |
|---|--|------------------------|--|---------------|---|
| nedodržení požadavků hlučnosti  | € 67                                       | € 100                  | 0.25                                     | -0.29%        | redukce sakčního portu                                    |
|   | € 79                                       | € 212                  | 0.60                                     | -0.71%        | laserování okruží sačních kanálů u valve plate            |
|   | € 67                                       | € 151                  | 0.08                                     | -0.09%        | zvýšení tuhosti části těla kompresoru                     |
| nedodržení požadavků životnosti   | € 45                                       | € 23                   | 0.08                                     | -0.09%        | zvýšení teflonové vrstvy swash platu                      |
|   | € 82                                       | € 108                  | 0.18                                     | -0.21%        | zvýšení kvality povrchu dráhy pro ložisko                 |
|   | € 33                                       | € 43                   | 0.55                                     | -0.65%        | filter pro prevenci znečištění cirkulace oleji pro mazání |
| špatné připojení k zákaznickému konektoru (elektrické napájení řídicího ventilu kompresoru) | € 154                                      | € 76                   | 1.10                                     | -1.29%        | doplnění redukčního kabelu                                |
|   | € 34                                       | € 0                    | 0.19                                     | -0.22%        | plechový držák redukčního kabelu                          |
|   | € 26                                       | € 22                   | 0.05                                     | -0.06%        | šroubek pro uchycení plechového držák redukčního kabelu   |
| Testování a prototypy kompresoru  | € 719                                      |                        |  | 0.00%         |   |
| <b>celkem</b>   | <b>€ 1 306</b>                             | <b>€ 735</b>           | <b>3.08</b>                              | <b>3.62%</b>  |   |

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Ke zhoršení ziskovosti přispělo několik faktorů, viz tabulka výše. Hlavní příčinou snížení ziskovosti byla nutnost doplnit produkt o redukční kabel (jednicová cena 1,10 euro), z toho vyplývá snížení zisku o 1,29 procentního bodu. Cílem této práce je hledání optimalizace nákupního procesu, a z hlediska zapojení dodavatelů se jedná o nejdůležitější aspekt, který přispěl ke zhoršení zisku. Proto se v další části této práce budu zabývat řešením tohoto problému.

#### 4.3.2. Rozbor příčiny problému metodou 8D

##### D1) Sestavení týmu

Pro tuto práci jsem se rozhodla vynechat konkrétní jména členů týmu, kteří pracovali na projektu Volvo. Každé oddělení bylo zastoupeno jednou osobou, vedoucím projektu byl člověk z projektového oddělení.

##### D2) Definice problému

Jak vyplývá z tabulek, za hlavní problém projektu jsem označila náklady nad rámec stanoveného plánu. Cena náhradního dílu (spojovací kabel) z důvodu špatného

konektoru, která byla připočtena dodatečně, snižuje ziskovost projektu. Kvůli opožděnému zapojení dodavatelů do prvotních poptávkových řízení bylo opomenuto zahrnutí zákaznických požadavků do procesu výběru dodavatelů. Z důvodu nedostatku času existovala jenom jedna varianta – doplnění o spojovací kabel. Tento kabel musel být ovšem navržen dodatečně a rychle, což se výrazně promítlo do nákladů a snížilo ziskovost projektu.

### **D3) Okamžité opatření**

V rámci řešení systémového problému jsem uznala, že okamžité opatření není nutné. Pokud bych měla uvést konkrétní příklad, pak v probíhající sériové výrobě by se jednalo například o 100% ověřování podezřelé vlastnosti produktu a sortování skladovacích zásob u dodavatele ve výrobním závodě a případně u zákazníka; sortované díly se musí viditelně a zřetelně označit.

### **D4) Definice hlavní příčiny problému**

Pro hledání příčiny problému jsem po konzultaci s vedoucím projektu a souhlasu dalších členů týmu zvolila brainstorming a v rámci týmové aktivity jsem vybrala relevantní následující příčiny:

- v cenové nabídce se předpokládalo, že prodej bude možný i bez spojovacího kabelu,
- technická nabídka byla zpracována bez prověření s dodavatelem,
- absence zákaznického odsouhlasení, že lze realizovat s přímým připojením, tedy bez kabelu,
- na trhu je nedostatek dodavatelů řídicích ventilů. Z důvodu patentního omezení (design konektoru podléhá obvykle patentnímu zajištění), nebo rozdělení trhu; odmítají řešit nebo podporovat specifické řešení dle požadavků zákazníka,
- oddělení prodeje je silně orientováno na obrát, nikoli na zisk a má omezené technické znalosti.

Z těchto pěti důvodů jsem usoudila, že hlavní příčina problému projektu Volvo, kdy došlo ke zvýšení nákladů, vznikla z chybějící komunikace s dodavateli v rané fázi projektu.

## **D5) Nápravná opatření**

Při zpětném ohlédnutí za tímto problémem v projektu Volvo mne napadlo několik možných řešení, která v následujících krocích popíši a ověřím. Tato opatření jsou:

### **1) nabídka kompresorů bez kabelu**

- zákazník si musí na základě vlastního úsilí dodávat kabel sám,
- v nabídce bych jasně deklarovala, že konektor není obsažen v nákladech a cenové nabídce,

### **2) modifikace konektoru = zástrčka dle zákaznickova přání**

- dodávka bez kabelu, ovšem provedení úpravy konektoru ve spolupráci s dodavatelem,
- v tomto řešení bych zákazníkovi nabídla, ať si sám určí, jakou požaduje zástrčku dle design review a to se přímo zohlední v cenové a technické nabídce,

### **3) nový dodavatel = zvýšení konkurence**

- nalezení takového dodavatele, který bude ochotný a schopný adaptovat konektor (v rámci zvýšení konkurence bude druhotným efektem zvýšení tlaku na nákupní ceny),

### **4) patent**

- dle mého názoru je důležité prověření platnosti patentu konkrétního designu konektoru a jeho vypršení, a na základě tohoto kroku dojít k rozhodnutí, zda dané technické řešení nabídnout, či ne,

### **5) 100 % znalost zákaznickových požadavků**

- v rámci poptávkového řízení bych jako první krok zmapovala požadavky zákazníka a porozuměla, v kterých bodech je možné se odchýlit,

### **6) sales**

- v tomto bodě navrhuji, aby se projektový vedoucí zapojil do cenového jednání se zákazníkem v rámci poptávkového řízení, v případě potřeby aby projektový vedoucí zapojil další oddělení,
- domnívám se, že je třeba sladit společné cíle všech oddělení a vzájemně odsouhlasit parametry nabídky, jak z hlediska cenové, tak i technické.

## **D6) Ověření přijatých opatření**

Nápravná opatření jsem použila a ověřila v rámci aktuálního poptávkového řízení stejného typu produktu jiným zákazníkům (v současné době probíhá 7 nabídkových řízení). Tito zákazníci mají ve specifikaci předepsáno použití spojovacího kabelu nebo mají specifický konektor připojení. Je nutné adaptovat standardní design.

### **1) nabídka kompresorů bez kabelu**

- většina zákazníků odmítla tuto variantu, dva připustili možnost adaptace a probíhá změnové řízení a v tuto chvíli je nutné počkat na definitivní závěr, zda bude návrh úspěšný,

### **2) modifikace konektoru**

- dodávka bez kabelu, ovšem provedení úpravy konektoru,
- dodavatel elektrického ventilu dostal zadání adaptovat konektor tak, aby vyhovoval připojení přímo u motoru zákazníka,
- v rámci ověřování jsem zjistila, že toto řešení je spojeno s více náklady na vývoj projektu (50 tis. euro náradí, 40 tis. euro vývojová práce),
- umožňuje vyhnout se spojovacímu kabelu, úspora na jednotlivých nákladech kompresoru po celou dobu životnosti projektu,
- hodnotím jako efektivní opatření,

### **3) nový dodavatel**

- nalezení takového dodavatele, který bude ochotný a schopný adaptovat konektor,
- oslovila jsem po průzkumu trhu alternativní dodavatele, ovšem na trhu je omezené množství dodavatelů: pro kompresory dodávají elektrické ventily pouze dva dodavatelé – nabídka alternativního dodavatele je vyšší v řádu eur, tudíž ji hodnotím jako ekonomicky neefektivní,
- byl zahájen vývoj komponentu u jiných dodavatelů, kteří v současné době přímo takový produkt nedodávají, z toho důvodu v tuto chvíli nemohu ověřit efektivnost opatření, použitelnost nového dodavatele bude možno ověřit v horizontu 3 - 5 let,

#### **4) zástrčka dle zákaznickova přání – nabídka zákazníkovi standardního typu**

##### **Valea – změna na straně zákazníka (nutná)**

- v rámci poptávkového řízení je doplněno ověřování existence a platnosti patentu jako standardní krok před nabídnutím zákazníkovi,
- v rámci současných probíhajících poptávkových řízení jsem nezjistila žádná omezení z hlediska patentu, nicméně tento krok zůstane zahrnut ve standardní proceduře,

#### **5) 100% znalost zákaznických požadavků**

- u standardního procesu byla zahrnuta kontrola totálního prověření zákaznických požadavků. Před posláním nabídky zákazníkovi musí být potvrzeno oddělením vývoje, že nabízený produkt z technického hlediska splňuje požadavky zadání,
- v případě aktuálních výběrových řízení byly doplněny dodatečně technické revize nabídky a v některých případech byla nabídka vrácena k přepracování z důvodů chybějících nákladových položek, které jsou nutné pro docílení zákaznických požadavků (jedná se i o jiné technické aspekty než o konektor či řídicí ventil, např. povrchové úpravy dílčích komponentů za účelem zvýšení životnosti, nebo přesnosti obráběných poloh připojovacích portů za účelem dosažení těsnosti produktu),

#### **6) sales**

- příprava cenové nabídky probíhá pod vedením projektového vedoucího tak, aby bylo zajištěno, že nabídková cena zohledňuje technické aspekty. V případě pochybností je nutné revidovat s oddělením vývoje, případně s ostatními dotčenými odděleními,
- ve všech případech aktuálních poptávkových řízení se podařilo předejít nabídkám s chybějícím nebo neúplným zohledněním požadavků zákazníka a nabídky byly vráceny k přepracování.

#### **D7) Návrh preventivních řešení**

V rámci ověřování jsem stanovila skupinu opatření, která jsou efektivní k předejití snižování ziskovosti projektu v průběhu realizace z důvodu neočekávaných změn. Jedná se o následující body:



- 1) navrhuji zajištění rozšíření skupiny uvolněných dodavatelů s cílem zvýšit konkurenci mezi dodavateli, a tím pádem dojde k motivaci k užší spolupráci na přizpůsobení změny designu dle požadavků zákazníka. Zároveň docílíme možnosti zvýšení tlaku na snižování cen,
- 2) domnívám se, že vzhledem k tomu, že většina zákazníků má specifické požadavky, je nutné standardně tento komponent nabízet v cenové kalkulaci a náklady redukovat až v případě definitivního potvrzení, že ho lze odstranit,
- 3) v rámci poptávkového řízení bych umožnila nabídku kompresoru bez kabelu pouze jako alternativní řešení za podmínky akceptace standardního konektoru na ventilu. To znamená pro zákazníka snížení prodejní ceny a pro Valeo adekvátní snížení nákladů. Tím pádem nedochází k ovlivnění ekonomických indikátorů,
- 4) jako další důležité opatření shledávám prověření aktuální situace ohledně patentů konektoru ventilu,
- 5) věnovala bych náležitou pozornost detailnímu zpracování zákaznických požadavků, které bude projednáno se zákazníkem a následně s ním zkontrolováno a projednáváno v rámci pravidelných schůzí,
- 6) v rámci systémové změny radím společnosti sladit cíle prodejního oddělení s projektovým, které zastřešuje spolupráci se zákazníkem.

#### **D8) Vyhodnocení stanovených opatření**

Nákup zahájil projekt pro rozšíření tzv. panelu dodavatelů. Z dlouhodobého hlediska je očekáván významný ekonomický i technický efekt, tudíž i ovlivnění zvýšené spokojenosti zákazníka. Nicméně jedná se o efekt ve středně až dlouhodobém horizontu s vysokým stupněm rizika. Vzhledem k dlouhodobému opatření je potřeba zapojit dodavatele s dostatečným předstihem.

S okamžitou platností byla pozměněna strategie nabídkového řízení vůči zákazníkům, kompresor se vždy nabízí včetně kabelu a je zároveň nabídnuta možnost snížení ceny v případě, že zákazník souhlasí s odstraněním.

Projektový manažer je výrazně vyšší měrou zapojen do procesu vytváření nabídky zákazníkovi. V případě pochybností má právo zablokovat nabídku a nechat ji přepracovat. Toto je vynuceno vysokou komplexností produktu a samotné oddělení prodeje má omezené technické možnosti, čímž dochází k nepřesnostem při stanovování prodejní ceny, tedy i nabídky.

Byla zavedena povinnost ověřování patentu v průběhu připravování nabídky.

#### **4.4. Postup projektového řízení**

Projektový management je v současné době ve Valeu klíčovým aspektem pro podpoření konečného rozhodnutí zákazníka, který se rozhodne Valeo zapojit do svých obchodních činností.

Kvalita je pro tuto společnost předběžným faktorem selekce a inovace je rozlišujícím faktorem, který přináší více příležitostí.

Pokračující snahy Valea zintenzivnit řízení projektů přinesly společnosti významné výsledky, nicméně průlom v cestě za projektovými výstupy je třeba nastolit bližší spolupráci se zákazníkem a neustálým snižováním nákladů na produkt, ale i na vývoj.

Odpovědí na tyto cíle je **Clean Project Management**, který byl vytvořen za účelem přinesení zvýšené flexibility, více odpovědnosti pro všechny zúčastněné, větší zákaznickovy spokojenosti a zlepšení ziskovosti.

Politika CPM vyžaduje zaměření na:

- zlepšení spokojenosti zákazníků a definování rozsahu vývoje produktů/procesů projektů, které zlepší výkon ve vývoji zákaznických požadavků,
- dodání včas dle zákaznickových požadavků a očekávání v dohodnuté kvalitě a úrovni výkonu,
- zodpovědnost projektového manažera, který má za úkol přizpůsobit strukturu projektu dle specifických podmínek projektů, které řídí za účelem docílení flexibility a nasazení
- ujištění, že všichni účastníci na všech stupních řízení a spolupráce poskytují přidanou hodnotu procesu a tvoří jej efektivním,
- vytvoření spoluzodpovědnosti funkčních oddělení v rámci svých činností, aby poskytovaly výstupy, za které jsou zodpovědné, dle QCD (quality, cost, delivery) filozofie, optimalizaci procesu vývoje na základě specifických požadavků s cílem zjednodušení řízení projektu.

##### **4.4.1. Metodika projektu**

1. **Otevření obchodního případu - rozhodnutí učinit nabídku zákazníkovi**
  - nominace projektového manažera a podpory obchodního oddělení,

- přidělení rozpočtu a zdrojů s potřebnou odbornou kvalifikací k přípravě nabídky zákazníkovi,
- podstatou je sestavit takový tým, který vytvoří nabídku,
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku je rozhodnutí o učinění nabídky zákazníkovi,

## **2. Zpracování nabídky a nominace zákazníkem**

- stanovení nákladových a časových cílů, detailní kalkulace nabídky,
- v případě odmítnutí zakázky ukončení projektu vč. post mortem analýzy,
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku je schválený návrh nabídky a vyjednávacích hranic,

## **3. Záhajení projektu - Kick-off**

- získání závazku funkčních oddělení na spolupráci (přidělení zdrojů, definice rizik a časového harmonogramu),
- cíle a odpovědnosti funkčních oddělení v rámci projektu
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku je podepsaný Project Kick-off agreement,

## **4. Potvrzení - revize zákaznických požadavků**

- revize požadavků zákazníka, dohoda na odchylkách,
- řídicím článkem je oddělení výzkumu a vývoje,
- výstupem tohoto milníku je podepsané dodržování kroků stanovených v matici,

## **5. Výběr dodavatelů a kritických dodavatelů - Sourcing committee (SoCo)**

- výběrové řízení dodavatelů,
- schválení technických výkresů s dodavateli,
- SoCo pokračuje pro zbývající části dále v průběhu následujících dvou kroků,
- řídicím článkem je oddělení nákupu,
- výstupem tohoto milníku je nominace dodavatelů, která začíná kritickými body,

## **6. Schválení finálního designu**

- ujištění se, že veškeré výkresy jsou hotové a zajištění hlavního času k dosažení osmého kroku (spuštění sériových nástrojů) se správnými splatnostmi ke schválení produktu,
- spuštění prototypu,
- řídicím článkem je oddělení výzkumu a vývoje,
- výstupem tohoto milníku je dostupný výkres,

## **7. Schválení rozpočtu**

- zajištění rozpočtu k zahájení investice,
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku je podepsaná žádost o povolení k investici,

## **8. Spuštění sériových nástrojů**

- zahájení nákupu nástrojů k zajištění včasné dodávky dílů k zákazníkovi ve správné splatnosti,
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku je odeslaná objednávka na díly/zařízení,

## **9. Výroba a dodání produktů ze sériového nářadí**

- zajištění, že Valeo může dát díly zákazníkovi, který potřebuje vyrábět auta s reálnými kusy,
- musí být zajištěno dostatečně včas před následujícím krokem ke zvýšení splatnosti,
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku je zákazníkem odsouhlasená splatnost všech dílů nástrojů,

## **10. Výroba a dodání produktů ze sériového procesu**

- zajištění, že proces/komponent a operátoři jsou všichni přítomni k zahájení doladění,

- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku jsou Off Process Parts shodné se splatností odsouhlasenou zákazníkem,

### **11. Schválení prvotních vzorků**

- rozhodnutí zákazníka a Valea na dodávce dílů do produkce,
- zákazník zaplatí Valeu nástroje,
- řídicím článkem je oddělení kvality,
- výstupem tohoto milníku je zákazníkem schválený počáteční vzorek,

### **12. Příprava sériové výroby**

- vytvořena pojistná zásoba (demonstrace výrobní kapacity a kvality),
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku jsou v jedné rovině se zákaznickými potřebami kapacity, kvalita a dodavatelé,

### **13. Zahájení sériové výroby - SOP**

- datum zahájení výroby pro zákazníka je v rozhodnutí Valea,
- řídicím článkem je projektové oddělení,
- výstupem tohoto milníku je 100 % zahájení výroby,

### **14. Uzavření projektu**

- po SOP trvá půlroční zkušební provoz, během kterého zákazník může ukončit spolupráci s Valeem,
- pokud zákazník spolupráci neukončí, projekt přechází do rukou oddělení nákupu, které zajišťuje spolupráci s dodavateli,
- řídicím článkem je projektové oddělení.

K úspěšnému splnění výše uvedených milníků přispívají řídicím článkům ostatní oddělení.

#### 4.4.2. Projektové oddělení

Projektové oddělení Valea se stará o komunikaci se zákazníky a je řídicím a spojovacím článkem všech projektů. Řídí ho manažer, který má pod sebou vedoucí jednotlivých projektů a key account manažery, kteří se starají o klíčové zákazníky.

#### 4.4.3. Detailní popis procesu nákupu

Na zahájení projektu mají svůj podíl všechna oddělení. Ve své práci se avšak zaměřují i na zapojení dodavatelů. O spolupráci s nimi a dobrou komunikaci se stará oddělení *nákupu*. Nákup pokrývá kompletní vztah mezi společností a dodavateli. Zajišťuje včasné výstupy, aby opatřilo schválení prvních vzorků ještě před zahájením celodenní produkce. Patří k jednomu z nejstrategičtějších oddělení, přináší do společnosti peníze. Zlepšuje konkurenceschopnost závodu prostřednictvím snížení materiálových nákladů či ročních cenových vyjednávání.

Nákup se větví na **P1** (projektový nákup) a **P0** (sériový nákup).

**Projektový nákup** má na starosti přípravu projektu, na kterém se Valeo dohodlo se zákazníkem. Musí najít dodavatele pro daný projekt pomocí PreSoca a Soca, což bude vysvětleno později. Projektový nákup je časově náročný úsek, trvá od nominace po SOP zhruba tři roky.

Projektový nákup potřebuje podporu **sériového nákupu**, který od počátku projektu přebere díly potřebné pro projekt. Vyjednává s dodavatelem ceny, kvalitu, kapacity, dodávky, platební podmínky. Řeší krizové situace, například když dodavatel nedodává díly a hrozí, že se zastaví linka. Jedna hodina zastavení linky stojí VCE jeden milion korun.

Sériovní nákupčí jsou rozděleni podle komodit (ocel, plast, hliník apod.).

P0 je zjednodušeně řečeno dlouhodobé vyjednávání a péče o dlouhodobou spolupráci s dodavatelem.

#### 4.4.4. Zapojení dodavatelů

##### 1) Design review

Dodavatelé jsou zahrnuti do této činnosti s cílem snížit náklady a zajistit efektivní design.

V procesu design review záleží na týmové odpovědnosti a stupni novosti požadovaných dílů, zda-li se jedná o úplně nové díly, či již dříve dodávané.

Dodavatelé jsou zapojeni do ladění designu a je s nimi vyplněn **Check list**, což je formulář, na kterém se podílejí obě strany.

Projektový tým pravidelně s dodavateli pořádá meetingy, na kterých průběžně řeší potřebné záležitosti, které se týkají jejich zapojení. Pokud dodavatelé požadují změnu, řeší se tato věc v rámci změnového řízení.

## 2) Výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů má ve Valeu dvě fáze - **PreSoco** a **Soco**. Obě dvě části si vysvětlíme podrobněji:

- **Pre-Soco** (preliminary sourcing committee):
  - vymezení cílů (SOP cena, roční produktivita, opakující se/neopakující se úspory, deadline pro zajišťování zdrojů),
  - **projektový nákupčí** vybere dodavatele, kterým zašle poptávku - jedná se o dokument, ve kterém vyjasní veškeré potřebné parametry pro dodávku; schvaluje s ostatními členy týmu obsah Pre-Soca,
  - **segment leader** schvaluje výběr dodavatelů projektovému nákupčímu,
    - potvrzuje nebo poskytuje informace o nákladech projektovému nákupčímu,
    - navrhuje možnou příležitost ke spojenému prodeji,
    - schvaluje vyjednávací taktiku s projektovým nákupčím,
    - schvaluje panel dodržování kritérií nebo přiřazuje akce, které jsou potřeba vykonat.
- **Soco** (sourcing committee):
  - výběr nejvhodnějších dodavatelů v souladu s cíli společnosti a zákazníků.

Nový dodavatel se hledá na základě ceny, kvality, umístění či spolehlivosti v dodávkách. Mohou též rozhodovat dosavadní zkušenosti, které již VCE s vybraným dodavatelem má.

- **projektový nákupčí** před-schválí obsah a rozhodnutí učiněná v SoCu s ostatními členy projektového týmu a segmentovým leaderem a v případě potřeby navrhuje nejlepší kompromis projektovému manažerovi a vedoucímu segmentové skupiny,

- připravuje obsah SoCa přes jednostranný report, ve kterém sepíše body pro dodržení kritérií a analýzu žádosti zasílané dodavateli,
- informuje, zda-li “light Soco” nemůže být aplikováno a jestli je vyžadováno “formal Soco”.
- povinnosti **GSD** (Group Segment Director):
  - kontroluje, zda činnosti stanovené v Pre-SoCu jsou dokončené,
  - potvrzuje výběr dodavatele a/nebo přiděluje eventuální úkoly,
  - stanovuje rozhodnutí/úkoly, která mají být vykonána v interním serveru společnosti,
  - projektový manažer a **PG SQA** (Supplier Quality Assurance) manažer potvrzují v interním serveru společnosti, jak budou zajištěny zdroje.

#### **Vybrané dokumenty předcházející nominaci:**

- **GVRF** (Generic Valeo Requirement File)
  - definuje základní povinnosti dodavatele zahrnující kvalitu, logistiku, nákup, životní prostředí a další,
  - to se vztahuje na všechny obchodní vztahy mezi subjekty dodavatele, které mají být uvedeny v dokumentu, a na veškeré subjekty spadající pod skupinu Valeo - jak současní obchodní partneři, tak i budoucí.
- **SVRF** (Specific Valeo Requirement File)
  - definuje specifické požadavky na konkrétní díl,
  - z tohoto dokumentu nákupčí vyhodnotí, zda je dodavatel schopen určitý díl vyrábět,
  - je to nabídka učiněná dodavatelem, která bez řádného vyplnění a podpisu nebude brána na zřetel,
  - součástí VRF je **SPPCL** - list obsahující nejdůležitější charakteristiky komponentu a je definován podle výkresu.
- **TLA** (Tooling Loan Agreement)
  - tato smlouva upravuje vztah mezi dodavatelem a Valeem v rámci nástrojů, na kterých dodavatel vyrábí díly pro Valeo,
  - Valeo se stává majitelem těchto nástrojů,



- nástroj nesmí být používán pro žádné jiné zákazníky dodavatele, dokonce ani pro další Valea (leďa by se dodavatel, další Valeo a VCE domluvily na základě nějaké dohody),
- dodavateli se zašlou kovové štítky s označením (např. T0019), které je dodavatel povinen trvale umístit na daný nástroj, vyfotit takto umístěný štítek a fotku poslat zpět Valeu,
- tento dokument se ideálně posílá spolu s nominačním dopisem.

- **Nominace**

V momentě, kdy Valeo vybere dodavatele pro určité díly, zašle mu nominační dopis, ve kterém jsou, kromě nominace dodavatele, popsány veškeré body týkající se budoucí spolupráce. Tyto body nejsou nutností, ale chrání Valeo v případě, že dodavatel nedodá, co má, a tak může Valeo dodavateli například přeučtovat náklady. Nominační dopis je nejdůležitějším dokumentem, kterému předchází další dokumenty, které musí Valeo a dodavatel vyplnit. Nominační dopis je nad rámec všeho, upravuje vztah mezi dodavatelem a nejen Valeem v Humpolci, ale i vůči Valeo skupině. S tímto dokumentem může Valeo ukončit spolupráci s dodavatelem.

### **3) Zahájení sériového nářadí a dodání OTS (off tool sample)**

Dodavatel má již připraveny díly ze sériového nástroje, který ovšem ještě nemusí splňovat podmínky požadované rychlosti výroby. Zjednodušeně, dodavatel má sériové vybavení, ale proces zatím nemusí splňovat sériové podmínky.

### **4) Audit a Initial Samples**

Jedná se o proces, kdy k dodavateli jede auditor z Valea (**SQA**). Tato osoba kontroluje, jestli dodavatel splnil slíbené podmínky, např. jestli má výrobní linku či nástroj, na kterém bude vyrábět díly pro Valeo.

Během auditu probíhá **FDPR** (full day production run), během kterého dodavatel provede ukázkou, aby prokázal, že je schopen celý den vyrábět požadované množství dílů.

Pokud dodavatel nesplní podmínky, jsou ustanovena nápravná opatření a audit se může opakovat.

Na audit se může dostavit i sám zákazník Valea, který má právo na dohlížení výběru dodavatelů Valea, jež se budou podílet na dílech, které později Valeo dodá zákazníkovi. Toto se ovšem stává pouze ve výjimečných případech.

**Initial Samples** jsou vzorky dílů, které dodavatel zašle Valeu ke kontrole. Tyto díly musí být zkontrolovány již dodavatelem, který svá tvrzení podloží díky **Supplier Initial Sample Report**, což je dokument, který dodavatel pošle spolu se vzorky. Nalezneme zde informace o zasláných vzorcích. Uvádí se zde:

- kvalifikace procesu,
- schválený den FDPR,
- prostorová zpráva,
- kritické části,
- soulad surového materiálu,
- test na lince Valea,
- schvalovací testy,
- schválení obalu,
- subjektivní požadavky.

U těchto bodů vždy Valeo uvede rozhodnutí, zda-li je daný bod zamítnut, přijat, nebo nepoužitelný. Na konci dokumentu se nachází finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí počátečních vzorků. Je důležité, aby všechna učiněná rozhodnutí byla v souladu s požadavky zákazníka.

## 5) Příprava SOP

- strukturovaný a standardizovaný proces, který zajišťuje připravenost projektu k zahájení, se ve Valeu nazývá **RU Ready**,
- projektový manažer rozhoduje o tom, jakým způsobem bude uspořádání procesu RU Ready použito. Rozhodnutí musí učinit nejpozději tři měsíce před SOP a činí ho spolu s Launch manažerem. K rozhodnutí je zapotřebí detailně vypracovaný **Check list** založený na spletnosti projektu a zákaznickových znalostech,

## 6) Zkušební fáze šest měsíců po SOP

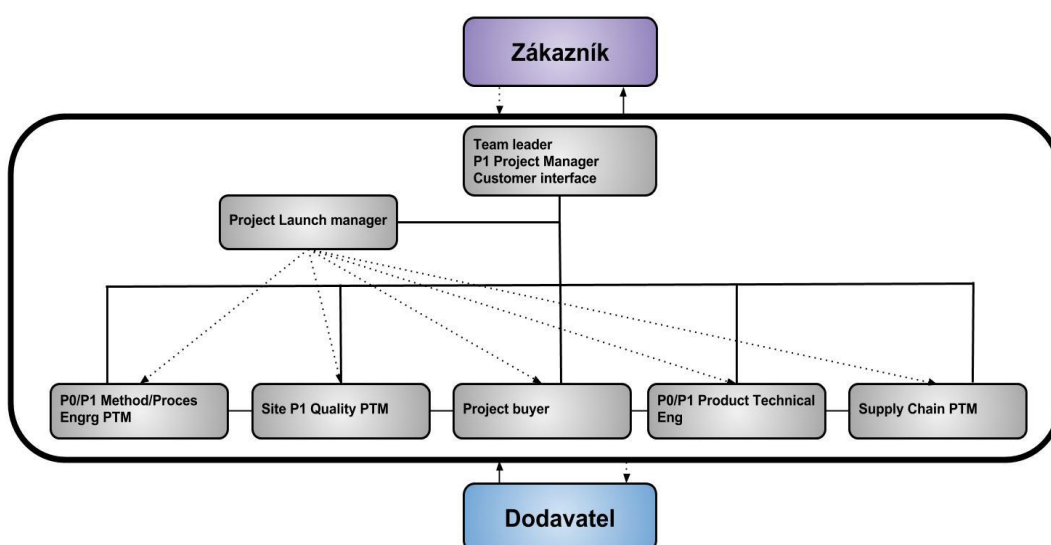
Během zkušební fáze Valeo spustí výrobu po dobu šesti měsíců, v jejíž průběhu probíhá zpřísněná vstupní kontrola několika dílů. V automobilovém průmyslu je trendem, že dodavatel provede důslednou výstupní kontrolu, nicméně pro jistotu vždy

zákazník vezme několik dílů a podrobí je kontrole. Pokud po této době vše dopadne v souladu s požadavky Valea a nevyskytly se žádné problémy, Valeo s dodavatelem zahájí klasickou sériovou výrobu. Pokud ne, určí se příčina vady a učiní se nápravná opatření.

#### 4.5 Komunikace mezi všemi články podílejícími se na projektu se zaměřením na funkci nákupu

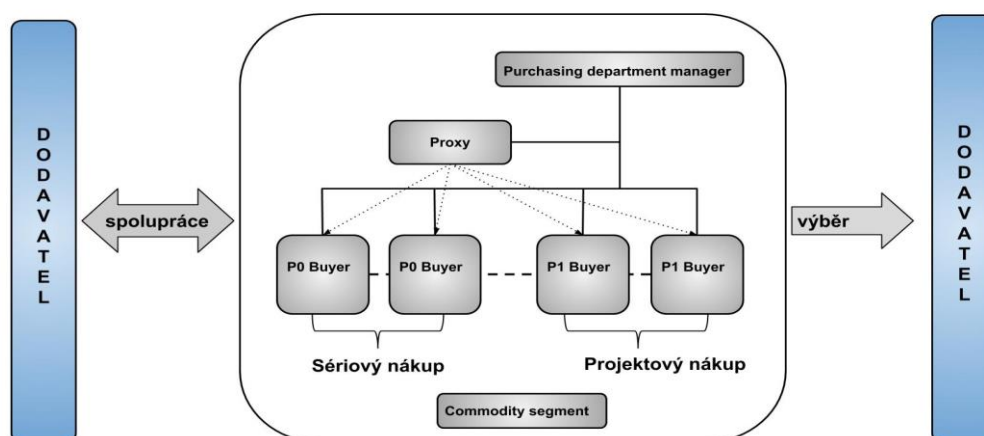
V rámci vybraného projektu jsem vytvořila schémata, která popisují komunikační tok VCE interně a externě (dodavatel, zákazník).

Schéma č. 1 - interní a externí komunikace Valea



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Schéma č. 2 - komunikace nákupního oddělení s dodavatelem



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

**Schéma č. 1** zobrazuje komunikaci vně projektového týmu a směr předávaných informací od zákazníka po dodavatele.

V projektu Volvo hlavní vedoucí řídí celý tým a podléhá manažerovi projektového oddělení. Celý tým přijímá informace od zákazníka prostřednictvím P1 project managera, komunikuje s ním a na splnění požadavků pracuje jako celek a přenáší potřebné informace k dodavateli skrze projektového nákupčího při čemž všichni členové týmu jsou zahrnuti do komunikace s dodavatelem ohledně vyjednávání podmínek nákupu (dokumentace, design review, logistické aspekty, atd.).

**Schéma č. 2** zobrazuje strukturu nákupu, cílem této organizace je zajistit výběr dodavatelů pro projekt s přihlédnutím k celkové nákupní strategii. Zapojení centrálního nákupu zlepšuje vyjednávací pozici v rámci cenového jednání a zajišťuje dostupnou kapacitu.

## 5. Závěr

V teoretické části své bakalářské práce jsem popsala problematiku projektového managementu a dodavatelského řetězce. U projektového managementu jsem vybrala, dle mého názoru, ty nejpodstatnější části tohoto oboru, jaké fáze a úkoly jej provázejí, na co je důležité myslet a kam soustředit své síly. Téma dodavatelského řetězce jsem nastínila z teoretického hlediska, kdo je dodavatel a jak ho správně vybrat. Poté jsem se zaměřila na popis zapojení dodavatelů a seznámila jsem čtenáře s metodou 8D report, která je oblíbená v automobilovém průmyslu pro své přehledné a efektivní popsání a řešení problémů vyskytnutých v projektech. Ve vlastní části jsem řešila pomocí 8D reportu sníženou plánovanou ziskovost projektu společnosti Valeo Compressor Europe, s. r. o., která vyrábí kompresory do klimatizačních jednotek osobních automobilů. Zákazníky této společnosti jsou světoví výrobci automobilů, jako například Renault, Volvo, Dacia, PSA Peugeot Citroën, Mercedes, Toyota, Nissan a další. Před zhodnocením samotné úspěšnosti projektu jsem nejprve popsala systém projektového managementu společnosti a detailně jsem vysvětlila chod nákupního oddělení, které zastřešuje vztah mezi dodavatelem a společností. Uvedla jsem též, jak vypadá zapojení dodavatelů v projektovém řízení.

Dalším krokem ve vlastní části bylo, už zmíněné, zhodnocení již realizovaného projektu – výroba kompresorů pro automobilového výrobce Volvo. Společnost získala zakázku na dodávku kompresorů pro Volvo a předem si stanovila celkový plán projektu, kde se mimo jiné určil předpokládaný zisk a výše nákladů. Po zahájení sériové výroby, kdy projekt nabyde reálné podoby a přechází do rukou nákupního oddělení, se projekt zpětně zhodnotil a zjistilo se, že konečná ziskovost byla výrazně nižší než plánovaná. Mým cílem bylo najít příčinu této snížené ziskovosti a stanovit nápravná a preventivní opatření, která zamezí opakovanému výskytu chyb, které jsem měla odhalit. Seznámila jsem se s vybraným projektem, o němž jsem získala informace jak z interních dokumentů, tak z rozhovorů vedených s členy projektového týmu, který se na tomto projektu podílel, což se projevilo jako ten nejcennější zdroj informací. Pro zjištění hlavní příčiny snížené ziskovosti jsme s tímto týmem svolali debriefing, v jehož průběhu jsme diskutovali nad možnými příčinami. Ke zhoršení ziskovosti přispělo několik faktorů, ovšem hlavní příčinou snížení ziskovosti byla nutnost doplnit produkt o redukční kabel (jednicová cena 1,10 euro), z toho vyloučeno snížení zisku o 1,29 procentního bodu. K potřebě doplnění kompresoru o redukční

kabel došlo z důvodu špatného konektoru na produktu. Redukční kabel zajistil spojení se zákaznickými komponenty v automobilu. Z důvodu opožděného zapojení dodavatelů do počátečních poptávkových řízení a chybějící komunikace s dodavateli v rané fázi projektu bylo opomenuto zahrnutí zákaznických požadavků do procesu výběru dodavatelů. Kvůli časovému tlaku existovala jenom jedna varianta – doplnění o spojovací kabel, který musel být navržen dodatečně a rychle, což se výrazně promítlo do nákladů a snížilo ziskovost projektu.

Jako nápravná opatření jsem navrhla následující body:

- **nabídka kompresorů bez kabelu**
  - zákazník si musí na základě vlastního úsilí dodávat kabel sám,
- **modifikace konektoru = zástrčka dle zákaznickova přání**
  - dodávka bez kabelu, ovšem provedení úpravy konektoru ve spolupráci s dodavatelem,
- **nový dodavatel = zvýšení konkurence**
  - nalezení takového dodavatele, který bude ochotný a schopný adaptovat konektor (v rámci zvýšení konkurence bude druhotným efektem zvýšení tlaku na nákupní ceny),
- **patent**
  - dle mého názoru je důležité prověření platnosti patentu konkrétního designu konektoru a jeho vypršení, a na základě tohoto kroku se rozhodnout zda dané technické řešení nabídnout, či ne,
- **100% znalost zákaznických požadavků**
  - v rámci poptávkového řízení bych jako první krok zmapovala požadavky zákazníka a porozuměla, v kterých bodech je možné se odchýlit,
- **sales**
  - v tomto bodě navrhuji, aby se projektový vedoucí musel zapojit do cenového jednání se zákazníkem v rámci poptávkového řízení, v případě potřeby aby projektový vedoucí zapojil další oddělení.

Nápravná opatření jsem použila a ověřila v rámci aktuálního poptávkového řízení stejného typu produktu jiným zákazníkům. Tito zákazníci mají ve specifikaci

předepsáno použití spojovacího kabelu nebo mají specifický konektor připojení. Je nutné adaptovat standardní design.

- **nabídka kompresorů bez kabelu**
  - většina zákazníků odmítla tuto variantu, dva připustili možnost adaptace a probíhá změnové řízení a v tuto chvíli je nutné počkat na definitivní závěr, zda bude návrh úspěšný,
- **modifikace konektoru**
  - dodavatel elektrického ventilu dostal zadání adaptovat konektor tak, aby vyhovoval připojení přímo u motoru zákazníka,
  - v rámci ověřování jsem zjistila, že toto řešení je spojeno s více náklady na vývoj projektu (50 tis. euro náradí, 40 tis. euro vývojová práce),
  - umožňuje vyhnout se spojovacímu kabelu, úspora na jednotlivých nákladech kompresoru po celou dobu životnosti projektu,
  - zhodnotila jsem jako efektivní opatření,
- **nový dodavatel**
  - pro kompresory dodávají elektrické ventily pouze dva dodavatelé – nabídka alternativního dodavatele je vyšší v řádu eur, tudíž ji hodnotím jako ekonomicky neefektivní,
  - byl zahájen vývoj komponentu u jiných dodavatelů, kteří v současné době přímo takový produkt nedodávají, z toho důvodu jsem v daný moment nemohla ověřit efektivnost opatření, použitelnost nového dodavatele bude možno ověřit v horizontu 3 - 5 let,
- **zástrčka dle zákaznickova přání – nabídka zákazníkovi standardního typu Valea – změna na straně zákazníka (nutná)**
  - v rámci poptávkového řízení je doplněno ověřování existence a platnosti patentu jako standardní krok před nabídkou zákazníkovi,
  - v rámci současných probíhajících poptávkových řízení jsem nezjistila žádná omezení z hlediska patentu, nicméně tento krok zůstane zahrnut ve standardní proceduře,
- **100% znalost zákaznických požadavků**
  - u standardního procesu byla zahrnuta kontrola totálního prověření zákaznických požadavků. Před posláním nabídky zákazníkovi musí být

potvrzeno oddělením vývoje, že nabízený produkt z technického hlediska splňuje požadavky zadání,

- **sales**

- navrhla jsem, aby příprava cenové nabídky probíhala pod vedením projektového vedoucího, tak, aby bylo zajištěno, že nabídková cena zohledňuje technické aspekty. V případě pochybností je nutné revidovat s oddělením vývoje, případně s ostatními dotčenými odděleními.

Jako preventivní řešení do budoucna jsem k jednotlivým bodům navrhla: zajištění rozšíření skupiny uvolněných dodavatelů s cílem zvýšit konkurenci mezi dodavateli, a tím pádem dojde k motivaci k užší spolupráci na přizpůsobení změny designu dle požadavků zákazníka. Zároveň docílíme možnosti zvýšení tlaku na snižování cen; vzhledem k tomu, že většina zákazníků má specifické požadavky, je nutné standardně tento komponent nabízet v cenové kalkulaci a náklady redukovat až v případě definitivního potvrzení, že ho lze odstranit; v rámci poptávkového řízení bych umožnila nabízet kompresor bez kabelu pouze jako alternativní řešení za podmínky akceptace standardního konektoru na ventilu. To znamená pro zákazníka snížení prodejní ceny a pro Valeo adekvátní snížení nákladů. Tím pádem nedochází k ovlivnění ekonomických indikátorů; jako další důležité opatření shledávám prověření aktuální situace ohledně patentů konektoru ventilu; věnovala bych náležitou pozornost detailnímu zpracování zákaznických požadavků, které bude projednáno se zákazníkem a následně s ním zkontrolováno a projednáváno v rámci pravidelných schůzí; v rámci systémové změny radím společnosti sladit cíle prodejního oddělení s projektovým, které zastřešuje spolupráci se zákazníkem.

Posledním krokem v rámci 8D reportu bylo vyhodnocení stanovených opatření. Po zpracování zhodnocení projektu Volvo přijalo projektové i nákupní oddělení některá opravná opatření s cílem zhodnocení jejich účinnosti v praxi a zvýšením efektivity budoucích projektů. Oddělení nákupu se rozhodlo zahájit projekt pro rozšíření tzv. panelu dodavatelů, kdy je z dlouhodobého hlediska očekáván významný ekonomický i technický efekt, a tím pádem i ovlivnění zvýšení spokojenosti zákazníka. Nicméně jedná se o efekt ve středně až dlouhodobém horizontu s vysokým stupněm rizika. Vzhledem k dlouhodobému opatření je potřeba zapojit dodavatele



s dostatečným předstihem. S okamžitou platností byla pozměněna strategie nabídkového řízení vůči zákazníkům, kompresor se vždy nabízí včetně kabelu a je zároveň nabídnuta možnost snížení ceny v případě, že zákazník souhlasí s odstraněním. Co se týče projektového oddělení, zde získal projektový manažer výrazně vyšší angažovanost v procesu vytváření nabídky zákazníkovi. Pokud manažer nabyde pochybností, má právo zablokovat nabídku a nechat ji přepracovat. Toto je vynuceno vysokou komplexností produktu a samotné oddělení prodeje má omezené technické možnosti, čímž docházelo k nepřesnostem při stanovování prodejní ceny, tedy i nabídky. Projektové oddělení též přijalo opatření týkající se patentního řízení, kdy byla zavedena povinnost ověřování patentu v průběhu připravování nabídky.

## **Summary**

The bachelors thesis describes the involvement of suppliers at the early stage of the project in a selected company and focuses on the automotive industry. The aim of the thesis is to compare the general methodology of project management with the specific methodology of the chosen company. It also solves the specific case of delayed supplier involvement in a project, which caused a negative impact on profit and margin. This thesis analyses in depth the situation and comes with a solution for future projects, while at the same time it verifies the economic efficiency of its solution proposals on the current project, where a similar problem occurs. This work serves to the project department of the selected company as a helpful source from real experience, thanks to which the managers have the opportunity to draw inspiration and advice if the similar problem appears again.

Key words: project, supplier, involvement, efficiency, automotive industry

## 6. Seznam literatury

Bolstorff, P. A., Rosenbaum, R. G., & Poluha, R. G. (2007). *Spitzenleistungen im Supply Chain Management: ein Praxishandbuch zur Optimierung mit SCOR*. Berlin, Deutschland: Springer.

Businessdictionary.com, (2017). *What is debriefing? definition and meaning - BusinessDictionary.com* [vid. 2017-10-11]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/debriefing.html>

Business.gld.gov.au, (2016). *Negotiating supplier contracts | Business Queensland org* [vid. 2017-10-20]. Dostupné z: <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/suppliers/finding-suppliers/contracts>

Business.org, (2013). *How to Choose the Right Supplier for Your Business | Business.org* [vid. 2017-10-20]. Dostupné z: <http://www.business.org/software/supplier/how-to-choose-the-right-supplier-for-your-business/>

Businessinfo.cz, (2009). *Náklady a financování projektu | BusinessInfo.cz* [vid. 2017-10-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/naklady-a-financovani-projektu-2811.html#!&chapter=2>

Crainer, S. (2000). *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha, Česko: Management Press.

Demeulemeester, E. (1995). Minimizing Resource Availability Costs in Time-Limited Project Networks. *Management Science*, 41(10), 1590-1598. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2632739>

Dewatripont, M., & Tirole, J. (2005). Modes of Communication. *Journal of Political Economy*, 113(6), 1217-1238. doi:10.1086/497999 Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2632739>

Dolanský, V., Měkota, V., & Němec, V. (1996). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha, Česko: Grada.

Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA: znalostní kompetence podle IPMA Competence Baseline ver.* Praha, Česko: Grada.

- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). *Management*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Dytrt, Z. (2015). *Odpovědný management*. Praha, Česko: Management Press.
- Hbr.org, (2015). *Debriefing: A simple tool to help your team tackle tough problems* [vid. 2017-10-11]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/07/debriefing-a-simple-tool-to-help-your-team-tackle-tough-problems>
- Chaloupka-kvalita.cz, (2010). *Metodika zlepšování | Ing. Jiří Chaloupka* [vid. 2017-10-26]. Dostupné z: <http://www.chaloupka-kvalita.cz/metodika-zlepsovani>
- Ikvalita.cz, (2016). *WWW.IKVALITA.CZ – 8D Report (Global 8D) – ŘÍZENÍ JAKOSTI* [vid. 2017-10-26]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=103>
- Infoentrepreneurs.org, (2009). *Manage your suppliers* [vid. 2017-10-27]. Dostupné z: <http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/manage-your-suppliers/>
- Inloox.de, (2017). *Was bedeutet Kommunikation im Projektmanagement?* [vid. 2017-10-11]. Dostupné z: <https://www.inloox.de/projektmanagement-glossar/kommunikation/>
- Kbmanage.com, (2017). *Early Supplier Involvement - What is it? Definition, Examples and More* [vid. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://www.kbmanage.com/concept/early-supplier-involvement-esi>
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha, Česko: Grada.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha, Česko: Grada.
- Kuryl, K. (2007). *What is a Project Management Culture and How do we Develop it and Keep it Alive*. In Wanna J. (Ed.), *Improving Implementation: Organisational Change and Project Management*(pp. 133-146). ANU Press. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h3mc.17>
- Kurzy.knihovna.cz, (2017). *Ukončení a vyhodnocení projektu* [vid. 2017-10-20]. Dostupné z: [http://kurzy.knihovna.cz/pluginfile.php/222/mod\\_resource/content/1/Textove\\_opory\\_v\\_PDF/Modul\\_5\\_-\\_Ukonceni\\_a\\_vyhodnoceni\\_projektu.pdf](http://kurzy.knihovna.cz/pluginfile.php/222/mod_resource/content/1/Textove_opory_v_PDF/Modul_5_-_Ukonceni_a_vyhodnoceni_projektu.pdf)

- Kvalita-jednoduse.cz, (2014). *Řešení neshod pomocí 8D Reportu*. [vid. 2017-10-26].  
Dostupné z: <http://kvalita-jednoduse.cz/8d-report/>
- Lamming, R., & Bessant, J. R. (1995). *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha, Česko: Management Press.
- Máchal, P., Ondrouchová, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Managementmania.com, (2016). *Magický trojúhelník projektového řízení - ManagementMania.com*. [vid. 2017-10-8]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>
- Managing successful projects with Prince2. (2009). London, UK: TSO.
- Mbaskool.com, (2017). *Early Supplier Involvement (ESI) Definition | Operations & Supply Chain Dictionary | MBA Skool-Study.Learn.Share* [vid. 2017-10-23].  
Dostupné z: <http://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/14951-early-supplier-involvement-esi.html>
- Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press.
- Mzdovapraxe.cz, (2008). *Možnosti ukončení smluvní spolupráce - Komunitní portál mzdových expertů a specialistů* [vid. 2017-10-27]. Dostupné z:  
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3981v5375-moznosti-ukonceni-smluvni-spoluprace/>
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha, Česko: Management Press.
- Pitaš, J., Hajkr, J., Havlík, J., Máchal, P., Motal, M., Novák, I. & Staníček, Z. (2012). *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2 = National standard competences of project management version 3.2*. Brno, Česko: Společnost pro projektové řízení
- Pmtips.net, (2016). *3 types of essential resources for your project*. [vid. 2017-10-8].  
Dostupné z: <http://pmtips.net/blog-new/3-types-of-essential-resources-for-your-project>

Posner, K., & Applegarth, M. (2006). *Projektový management: management do kapsy* 8. Praha, Česko: Portál

Projectman.cz, (2017). *Zahájení projektu - Projectman.cz* [vid. 2017-10-9]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/clanky/posts/180-zahajeni-projektu>

Projectreview.net, (2017). *Debriefing Meetings* [vid. 2017-10-11]. Dostupné z: <http://www.projectreview.net/debriefingdef.asp>

Projectsmart.co.uk, (2009). *6 success factors for managing project quality*. [vid. 2017-10-8]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/6-success-factors-for-managing-project-quality.php>

Projektmanazer.cz, (2010). *Náklady a financování projektu | Projekt Manažer 250+ | Kariéra projektového manažera začíná u nás*. [vid. 2017-10-8]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/projektove-rizeni/naklady-financovani-projektu>

Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management* (Tenth edition, global edition). Boston, USA: Pearson.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (c2013). *Fundamentals of management: essential concepts and applications* (8. ed., global ed.). Boston, USA: Pearson.

Rosenau, M. D. (2000). *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Brno, Česko: Computer Press.

Slideshare.net, (2012). *Supplier selection and evaluation* [vid. 2017-10-20]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/myzamri01/supplier-selection-and-evaluation>

Slideshare.net, (2017). *Why early supplier involvement matters for your business* [vid. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/kaso-plastics/why-early-supplier-involvement-matters-for-your-business>

Slovník-cizích-slov.abz.cz, (2017). *debriefing - ABZ.cz: slovník cizích slov* [vid. 2017-10-11]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/debriefing>

Svozilová, A. (2006). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, plán a rozpočet projektu, řízení projektových týmů, kontrola postupu projektu, řízení projektových rizik, osobnost manažera*. Praha, Česko: Grada Publishing.

- Theprojectdefinition.com, (2017). *Project Organisation - The Project Definition*. [vid. 2017-10-8]. Dostupné z: <https://www.theprojectdefinition.com/project-organisation/>
- valeo.com. (2017a). *Our story - Valeo Group history – Valeo* [vid. 2017-12-3]. Dostupné z: <https://www.valeo.com/en/our-story/>
- valeo.com. (2017b). *Our activities – Valeo* [vid. 2017-12-3]. Dostupné z: <https://www.valeo.com/en/our-activities/>
- valeo.com. (2017c). *Who we are - About us: Automotive supplier – Valeo* [vid. 2017-12-3]. Dostupné z: <https://www.valeo.com/en/who-we-are/>
- valeo.cz. (2017). *Valeo v Česku - Skupina Valeo: výrobce dílů pro automobilový průmysl/ Valeo in the Czech Republic* [vid. 2017-12-3]. Dostupné z: <http://www.valeo.cz/cs/valeo-in>
- Veber, J. (1998). *Management II: management změny, strategický management, podnikatelské projekty, projektový management, reengineering*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2. aktualiz. vyd.)*. Praha, Česko: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2005). *Management: teorie a praxe v informační společnosti (4. rozš. vyd.)*. Praha, Česko: Management Press.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Dolanský, V. (1993). *Management ([1. vyd.]*). Praha, Česko: Victoria Publishing.

## **Seznam obrázků, tabulek a schémat**

### **Seznam obrázků:**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Obrázek č. 1 - Přístup k plánování .....</b>                   | <b>8</b>  |
| <b>Obrázek č. 2 - Tradiční činnosti procesu nakupování .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>Obrázek č. 3 - Logo Valeo Compressor Europe, s. r. o. ....</b> | <b>28</b> |

### **Seznam tabulek:**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabulka č. 1 - Přehled – Valeo Compressor Europe, s. r. o. ....</b>                                  | <b>28</b> |
| <b>Tabulka č. 2 - Zhodnocení ekonomického stavu projektu po SOP a porovnání s původním zadáním.....</b> | <b>30</b> |
| <b>Tabulka č. 3 - Více náklady během projektu Volvo.....</b>  | <b>31</b> |

### **Seznam schémat:**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Schéma č. 1 - interní a externí komunikace Valea .....</b>          | <b>46</b> |
| <b>Schéma č. 2 - komunikace nákupního oddělení s dodavatelem .....</b> | <b>46</b> |



