ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Projektové řízení v oddělení Nákupu

Bakalářská práce

Alla SIMAKOVA

Vedoucí práce:

V tištěné verzi závěrečné práce tento list vyjměte a nahraďte zadáním závěrečné práce. V elektronické verzi práce zde vložte oskenované zadání se všemi podpisy.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS. 17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji Ing. Janě Šturmové, MBA za odborné vedení závěrečné práce a poskytování rad.

Obsah

Úvod 7

1 Teoretická východiska projektového řízení 9

1.1 Základní pojmy projektového řízení 9

1.2 Metody využívané v projektovém řízení 14

1.3 Projektový manažer a projektový tým 16

1.4 Nákup a jeho charakteristika 18

2 Představení projektového nákupu a jeho charakteristika na příkladu společnosti ŠKODA AUTO a.s. 20

2.1 Proces vzniku výrobku 20

2.2 Projektový Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. 21

2.3 Zahraniční projekty společnosti ŠKODA AUTO a.s., region Rusko 24

2.4 Role Nákupu ŠA v ruských projektech společnosti 25

3 Analýza současného stavu a doporučení pro optimalizaci projektů 27

3.1 Odpovědnosti 27

3.2 Návrh matici odpovědnosti mezi ŠA a VGR v ramci řízení zahraničních projektů region Rusko 31

Závěr 35

Seznam literatury 36

Seznam obrázků a tabulek 38

Seznam příloh 39

Seznam použitých zkratek a symbolů

BN	Beschaffung Neue Produkte
CKD	Complete Knocked Down
COP	Carry Offer Parts
FMK	Forum Material Kosten
FS	Forward Sourcing
GS	Global Sourcing
KTM	Kaufteil Management
PEP	Produkt Entstehung Prozess
PH	Pilotní Hala
PMBoK® Guide	Guide to the Project Management Body of Knowledge
PM	Projektový Manažer
PT	Produktový Tým
SET	Simultaneus Engineering Team
SNS	Společenství nezávislých států
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TER	Target Erreichungs Runde
VGR	Volkswagen Group Rus
VW AG	Volkswagen Aktiengesellschaft
WBS	Work Breakdown Structure

Úvod

V současné době projektové řízení zabírá podstatné místo jako efektivní a účinný nástroj při plánování a organizaci procesů. Použití projektového řízení je různostranné – projektový management se stal nezbytným nástrojem v oblastech soukromého a veřejného sektoru.

V současné době se dostatečně často setkáváme, většinou v pracovním prostředí, s tím, že se objevují nové myšlenky či nápady, které jsou nacílené na změnu stávající situaci, anebo implementaci zcela nového procesu. Každý nový nápad muže se stát projektem, a být uvedeným do života. Projekt – je v první řadě vždy něco nového.

Projektové řízení lze implementovat do všech oblastí života, nejen do pracovního prostředí. Řešení jakýchkoliv každodenních problémů pomocí vytvoření projektu je užitečným schématem. Projektový přístup neučí tvořit divy, ale dává možnost přijít na to, že určité kroky je nutné realizovat v předem stanoveném čase a s hlubokým promýšlením.

Cílem bakalářské práci je analýza projektového nákupu s cílem navrhnout doporučení pro projektový nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Konkrétně práce se bude zabývat návrhem matici odpovědnosti v oblasti nákupu při řízení zahraničních projektů mezi ŠA a VGR. Práce se bude skládat ze třech částí.

Teoretická část bude věnovaná zpracování odborné literatury a definování základních pojmů a metod spojených s projektovým řízením: bude obsahovat popis Ganttova diagramu, jako způsobu vyjádření harmonogramu projektu, metody brainstormingu, matice odpovědnosti. Kapitola bude zahrnovat určitou část problematiky: popis předprojektové a projektové fáze, zejména etapy zahájení a realizaci projektu.

Analytická část bude obsahovat definici pojmu „projekt“ z pohledu výrobce automobilů, představí současnou strukturu řízení Projektového Nákupu společnosti ŠA, se zaměřením na zahraniční projekty regionu Ruska. Kapitola představí aktuální strukturu řízení zahraničních projektu, detailně se soustředí na roli Projektového Nákupu společnosti ŠA v procesu vzniku výrobku.

Třetí část bude vyplývat z metody hierarchické struktury práce, na přiklade rozdělení odpovědností za řízení zahraničních projektů společnosti ŠA mezi dvěma

zodpovědnými strany, přesněj ŠA a VRG. Budou definovány dva základní okruhy odpovědnosti.

1 Teoretická východiska projektového řízení

Kapitola je zaměřěna na popisování základních charakteristik projektového řízení, jsou popsany jednotlivé znaky řízení projektů, uvedeno, co je předmětem a cílem.
Podle Doležala (2016) projektové řízení (projektový management) je způsob plánování a implementace složitých jednorázových činnosti, které musíme realizovat v určitém termínu s plánovanými náklady takovým způsobem, aby se dosáhlo stanovených cílů.
Taylor (2007) udává, že projektové řízení je věda a umění jak řídit poměrně kratkodobé aktivity, které mají určitý počet počátečních a konečných bodů, existují obyčejně se stanoveným finančním rozpočtem, a s kritérii provedení, které jsou stanovený zákazníkem.
Podle Doležala (2009) mezi znaky projektového řízení patří: systematický přistup, rozdělení nastávajících problémů do menších a lepe vyřešitelných části, organizovaní v čase, týmová práce.
Jak uvádí Taylor (2007), předmětem projektového řízení je samotný projekt, který lze chápat jako jedinečný proces činnosti s konkrétním datem zahájení a ukončení. Projektové řízení je způsob realizaci změn takovým obrazem, aby dosahnout stanoveného sile v naplánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu a nitnými zdroje tak, aby vznikl úspěšný projekt.
Cílem projektového řízení je zajištění plánování a implementace úspěšného projektu. Úspěch projektu zcela zaleží na kvalitní práci projektového týmu, který je veden profesionálním projektovým manažerem (Doležal a kol., 2016).

1.1 Základní pojmy projektového řízení

Tato část se zabývá problematikou projektového řízení, pojmem projekt z pohledu projektového řízení ve firmě. Jsou vysvětlený takové pojmy, jako trojimperativ projektu, životní cyklus projektu, popsaný jednotlivé fáze projektu.

Charakteristika projektového řízení

Podle Armstronga a Stephense (2008) řízení rozhoduje o tom, co dělat, a potom zabezpečuje, aby se tohle úspěšně provedlo pomocí efektivního využití všech dostupných zdrojů. Tato definice popisuje řízení jako aktivitu, která se zaměřuje na stanovení a dosažení určitých cílů.

Řízení se skládá z určitých procesů, a jsou to metody, které určeny vest ke stanoveným cílům. Hlavní procesy řízení jsou:

- plánování – rozhodování o tom, jakým způsobem dosáhnout výsledku,
- organizování – ustanovení vyhovující organizace,
- motivování – motivace lidí k práci,
- kontrolování – kontrola souladu skutečnosti a planu.

Jak uvádí Doležal (2009), projektové řízení v praxi se používá jako skupina soubor nástrojů pro řízení konkrétního projektu. Obyčejně se používá u náročnějších projektů, kde je potřebná pečlivá příprava, aby předejít možným případným negativním důsledkům a byli dosažený postavené cíle.

Projekt

Podle Doležala (2009), projektem je jedinečný proces skládající z určitých řízených činností, má stanovený termín zahájení a ukončení, provádí se za učelem dosažení cíle (který vyhovuje specifickým požadavkům: včetně časového omezení, nákladů a zdrojí).

Na základě představené definice lze říct, že do základních atribut projektu patří: cílovost, časové omezení, přesně stanovený rozpočet, projektový tým, znalostí a zkušeností členů projektového týmu.

Projekt je charakterizován typickými znaky, což jsou cíl, čas a jedinečnost.

- *Cíl* - projekt musí mít jasný cíl, výsledek či užitek, tedy něco, co má realizovat, vytvořit či změnit.
- *Čas* - projekt je v čase omezený sled činností, obvykle v řádu měsíců.
- *Jedinečnost* - jedná se o neopakovatelný, unikátní sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení - projektové řízení.

Svozilová (2006) ve své publikaci uvádí, že v případě projektového řízení projekt se popisuje jako proces, používající určitá metody a pravidla, která vedou ke konkrétní změně.

Podle Doležala (2009) cíl projektu představuje novou hodnotu, které je nutné dosáhnout prostřednictvím realizace projektu. Cíl je specifický a jedinečný, za jeho splnění je zodpovědný vedoucí projektu.

Jak uvádí Rosenau (2000), při stanovení projektových cílů je nutné vycházet z několika faktorů. Do těchto faktorů patří čas, zdroje organizaci, náklady, kvalita provedené práce.

Doležal (2016) udává: pokud už máme stanoveny cíle, jde vytvořit způsob měření jejich parametrů, sestavit organizační strukturu, a vymezit zdroje, které budou využité k dosažení těchto cílů. Při stanovení cílů se nejčastěji používá analytická technika *SMART*, SMART je akronym z prvních písmen názvů vlastnosti cílů v angličtině (S – Specific specifický, M – Measurable, A – Achievable, R – Realistic a T – Time specific). Specific (specifický) - cíle musejí být přesně stanovené a konkrétně definované. Measurable (měřitelný) – měřitelnost cílů je důležitá pro dokázání, že cíle projektu byli dosaženy. Achievable (akceptovaný) – cíle by měli být dosažitelné, jinak nemají smysl. Realistic (reálný) – vzhledem ke zdrojům, musí být cíl relevantní a realistický. Time specific (termínovaný) – cíl má být časově ohraničený, a jeho dosažení by mělo být sledované.

Němec (2002) ve své publikaci uvádí: znaky projektu také lze definovat rozsáhlost, komplexnost, omezenost, vysoká míra nejistoty, mnoho vazeb a tým. Na začátku projekt je provázán vysokou mírou nejistoty, a velkými riziky. Rizikové faktory je nutné analyzovat, předvídat a vytvářet proti nim preventivní opatření. Projekt je jedinečný cílem, a je jednorázovou akci. Komplexnost projektu se vyjadřuje v použití specifických technik vedení, které jsou pro projekt vybrané, a používají se v průběhu realizaci. Omezenost projektu je daná zdroji, protože zdroje jsou omezené veličiny (finanční, lidské, materiální). Co se týče rozsáhlosti – projekt je tvořen velkým množstvím aktivit a procesů, a tyto aktivity jsou velmi rozmanité, kvůli širokému uhlu pohledu.

V dnešní době rychle roste význam projektu a projektového řízení ve firmách. Nejvýznamnějším důvodem je reakce na změny okolí, které určitým způsobem ovlivňují podnik. Některé změny jsou velice složité, a nejlepším způsobem dosažení podnikových cílů je projektové řízení. Vytvoření určitých projektů v rámci podniku dává možnost nejlepším způsobem koordinovat práci, a co kvalitněji a rychleji dosáhnout postavených cílů.

Projekty mají tak zvaný životní cyklus, a to znamená, že je to časově ohraničená aktivita, která se provádí pro to, aby firma vytvořila nový produkt, nebo pro zlepšení

existujícího. Muže to klidně být produkt, služba anebo dokumentace, tudíž výstupy z projektu můžou být hmotné neboli nehmotné.

Projektový trojimperativ

Klíčovými aspekty odlišujícími projekt od procesu jsou omezené zdroje (např. čas, finanční prostředky, lidské zdroje) a jedinečnost jeho výstupů.

Jinými slovy Projektem muže být jmenovaná činnost, u které je jasně definován konec, a to jak z pohledu času (kdy konkrétně se činnost ukončí), tak i z pohledu výstupů (čeho se musíme dosáhnout). Kombinace Času, Zdrojů a Cílů vytváří tak zvány „*projektový trojimerativ*“.

Projektový trojimerativ - je kombinace tří zásadních parametrů, kterými je vymezen úspěch projektu. Vzájemné propojení těchto složek garantuje úspěšnost projektu.

Harmonogram projektu – je dokument, obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činnosti, plánovaná data plnění těchto činnosti a klíčové milníky projektu.

Milník – je jasně definovaná významná událost na projektu (konkrétní časový okamžik), ve které se měří rozpracovanost produktů. Milník představuje bod zpětné kontroly nebo bod přijetí rozhodnutí. V harmonogramu milník obvykle má nulovou délku trvání.

Životní cyklus projektu

Všechno jednou začíná a také končí, bud‘ to krátkodobá nebo dlouhodobá událost. Jako že život se začíná narozením a končí smrti, produkt se na začátku vyrobí a na konci se zničí, tak i každý projekt má svůj životní cyklus. Životní cyklus projektu začíná „koncepčním návrhem“ a končí „ukončením projektu“.

Podle přání, projekt muže byt rozdělen do jakéhokoliv počtu fázi. Projektové fáze musejí logicky souviset s projektovými aktivitami. Etapy dokončují postupně, ale mohou se překrývat, protože mají různou časovou dobu, a jsou na něj položené různé úsilí.

Etapová struktura (struktura rozdělení do fázi) dává možnost rozdělovat projekt na etápy pro usnadnění organizaci a kontroly. Počet jednotlivých fázi zaleží na velikosti a složitosti projektu.

Skalický (2010) rozděluje projekt do pěti etap životního cyklu:

- koncepční návrh,

- návrh projektu,
- podrobná příprava projektu,
- realizace,
- ukončení projektu.

První fázi je „koncepční návrh“ – během této etapy se projekt zahájí, stanovují se cíle projektu a požadavky, kladené na projekt.
Druhou etapou je tak zvaný „návrh projektu“. Po základních rozhodnutích, které proběhly v první fázi, v této fázi buduje organizační struktura projektu.
Třetí fázi životního cyklu je „podrobná příprava projektu“, jejíž výstupem je podrobný plán projektu.
Čtvrtá etapa je realizační, její cílem je v co nejkratší době dosáhnout stanovených cílů projektu v rámci nákladů, v implementační fázi se vytváří samotný produkt.
Poslední etapa se nazývá „ukončení projektu“, během které se dokončuje práce na projektu, výsledky se odevzdávají zákazníkovi, a probíhá vyhodnocení celého projektu.

Obr. 1 Etapy životního cyklu projektu

1.2 Metody využívané v projektovém řízení

Daná podkapitola je zaměřena na popsání konkrétních metod, které se používají během jednotlivých fází projektového managementu. Metody jsou stručně chatakterizovany, je uvedeno, jak se používájí.

Svozilová (2006) udává, že harmonogram projektu v praxi většinou vyjádřen formou *Ganttova diagramu*, který se používá při řízení projektů. Ganttův diagram představuje grafické znázornění naplánování posloupnosti činnosti v časovém období.

Ganttův diagram horizontálně zobrazuje časové období, ve kterém se projekt plánuje. Podle rozsáhlosti konkrétního projektu, se vybírá, jaké období bude zobrazeno (můžou to byt roky, měsíce, týdny nebo dny). Do řádku se doplňují jednotlivé činnosti (aktivity). Jsou to logické uspořádané kroky neboli úkoly. Délka trvání každé aktivity projektu musí být přesně stanovená, aby časový limit nebyl překročen.

Ganntův diagram se nejčastěji využívá pro plánování činnosti v rámci projektu, nebo při koordinaci projektu. Metoda pomáhá manažerům organizovat a sledovat postupnost splnění úkolů.

Podle Doležala (2009) *brainstorming* – je skupinová kreativní technika, která je zaměřená na vygenerování co nejvíce nápadů na dané téma. Užívá se pro stanovení rizik projektu a vyhledávání nejlepších variant řešení aktuálních problém. Hlavní myšlenkou, proč to dělat – je předpoklad, že skupina lidi muže vymýšlet více, než by vymyslel jednotlivec.

Během brainstormingu se vyjádřené nápady neposuzují a nehodnotí. Po ukončení brainstormingu je potřeba vybrat ty nejlepší myšlenky z předložených nápadů. Není potřeba ten výběr realizovat okamžitě po provedení akci. (Doležal a kol., 2016)

Podle Doležala (2009) *matice odpovědnosti* **–** je metoda, která se často využívá v plánování projektů. Je určená k rozdělení odpovědnosti za dílčí úkoly projektu mezi členy projektového týmu, a vzniká po členění projektu na etapy

Matice odpovědnosti je nástroj k formalizaci (vymezení pravomocí a role) projektového týmu. Hlavním důvodem, proč se tato metoda provádí, je především představa o tom, na kom leží odpovědnost za vykonání konkrétní činnosti, kdo musí být o této činnosti informován a s kým se provedená činnost projednává. Přiřazení konkrétních aktivit je nutné si pozorně rozmyslet, a to samozřejmě z důvodu

vlastností projektu. Jako už bylo řečeno, každý projekt je odlišný, neopakovatelný a časově omezený. Projektový tým musí být řízen efektivně a opatrně, kritéria ocenění činnosti musejí být stanovený tak, aby byli měřitelný (Máchal a kol., 2015).

Výhodou matice odpovědnosti je jasné provázání činnosti se zodpovědnými osoby, uspořádaní vztahů v týmu projektu včetně jasné representaci příslušné role a podílu na projektu každého člena týmu. Tato matice umožnuje kontrolu dodržování přiřazených zodpovědností během projektu (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

Jak uvádí Máchal (2015), metoda matice odpovědnosti vzniká ze dvou zásad:

- Kompetence jednotlivých členů projektového týmu – naznačují je řídící pracovníci (projektový manažer) a jsou rozdělený podle zkušeností a pracovní pozicí v struktuře podniku. Manažeři, kteří jsou výše postavení, mají větší kompetence.
- Odpovědnosti – jsou rozdělený podle pozice v organizační struktuře podniku, a funguje to tak, že řídící pracovník vyššího stupně má právo přenést pravomoc na manažera nižšího stupně, ale nikoliv svou odpovědnost.

Doležal (2009) udává, že vnější vzhled matice odpovědnosti není přesně uveden, a zůstává se na volbě projektového manažera. Ale existuje podoba matice, která se osvědčila mezí projektovými manažery, a je to tzv. RASCI matice.

Podle Máchala (2015) RASCI matice – je speciální tabulka, která vypadá následujícím způsobem: na řádcích se nachází názvy činností (prvky WBS – Work Breakdown Structure), a ve sloupcích jsou vyjmenovaný pracovnici, kteří se na projektu podílí. Řádky a sloupce se mezi sebou protínají, a do jejích překřížení se píše účast pracovníka v dané činnosti.

WBS (Work Breakdown Structure) – hierarchická struktura práci, je analytickou technikou, cílem je rozložení projektu na jednotlivé činnosti do dostatečně podrobné úrovně, aby k nim se dalo přiřadit odpovědnosti. Work Breakdown Structure se překládá jako rozpad, jinými slovy je to rozpad projektu jako celku na bloky, zatím na jednotlivé úkoly (Máchal, 2009)

Jak uvádí Doležal (2009) ve své publikaci, název pochází od případných přiřazení k prvkům WBS v rámci matice odpovědnosti.

- **R** (responsible) – odpovědný. Označení těmto písmenem je příslušné pracovníkovi, který odpovídá činnost, kterou vykoná sám.
- **A** (approver) – schvalovatel. Jedná se o osobu, která pozoruje celý úkol, a je odpovědná za konečný výsledek. Ale se také někdy podílí na vykonání.
- **S** (support) – podpora. Jedná se o podporující stranu, která v případě potřeby pomáhá ukončit zadaný úkol.
- **C** (consulted) – konzultant. Platí u úkolů, kde musí být poskytnutá konzultace odborníku v určitém odvětví.
- **I** (informed) – informovaný. Týká se toho, kdo musí být informován o průběhu realizace úkolů. (Doležal a kol., 2009)

Tab. 1 Matice odpovědnosti RASCI

Prvky WBS	**Manažer**	**Člen týmu 1**	**Člen týmu 2**	**Člen týmu 3**	**Dodavatel**	**Poradenský expert**	…
	Novák	Polák	Horák	Novotný	Firma DATA		
A…							
B…							
C…							
D nákup softwaru	A	R	S	-	I	C	
E…							

Zdroj: Doležal a kol. (2009)

V tabulce 1 lze nalézt příklad matice odpovědnosti.

Prvky WBS: A-E jsou názvy činnosti. Druh zodpovědnosti: R – zodpovědný (tvůrce), A – ručitel, S – podporující, C – konzultant, I – informován.

1.3 Projektový manažer a projektový tým

Projektový tým je jedním z nejdůležitějších základních atribut projektu. Projektový manažer hraje vedoucí role během realizaci projektu, je zodpovědný za dosažení

stanovených cílů. Tato podkapitola je zaměřena na popisování role a funkce projektového týmu a jeho vedoucího pracovníka – manažera projektu. Je stručně uvedeno, jakou kompetenci vyžaduje místo projektového manažera, jaké faktory ovlivňují osobnost pracovníka. V neposlední řade se v projektu účastní tzv. Stakeholders (zainteresované strany), tato podkapitola popisuje jejích vliv na průběh projektu.

Skalický (2010) uvádí, že projektový manažer je vedoucím pracovníkem projektového managementu. Úkolem projektového manažera je zahájení projektu (konkretizovat cíle, a vést k ním svůj projektový tým), stanovení postupu projektu (navazující činnost), předvídání a odstranění případných rizik pro projekt, zajišťovaní potřebných zdrojů, vytvářeni harmonogramu projektu, přiděleni konkrétních úkolů členům tymu, monitorování splnění těchto úkolů, zajišťovaní kvality výstupů projektu.

Vedoucí týmu má značný vliv na výkonnost a úspěšnost projektu. Spiš by to měl být „týmový hráč“, než „sólový hráč“, který umí vzít v úvahu jiné názory, a s jejích pomoci rozhodovat.

Podle Doležala (2016) projektový tým se skládá z několika osob, kteří realizují určitou práce, s jasně definovaným zadáním, a stanoveným výsledkem, v konkrétním časovém období. Je to oficiálně sestavená skupina lidi, kteří by měli doplňovat jeden druhého v profesionálním směru, a jsou spojené společným cílem.

Role projektového manažera

Role manažera projektů se liší od vedoucího provozu (je zodpovědný za to, že obchodní operace budou efektivní), anebo funkčního manažera (jeho práce je zaměřená na řízení funkční nebo obchodní jednotkou).

Doležal (2009) udává: projektový manažer často je zodpovědný za celopodnikový projekt. Sjednocuje v sobě ale také i ostatní role, jako například obchodní analytik, manažer kvality a často je expertem na určitou problematiku.

Do roli samozřejmě patří určitá odpovědnost a pravomoc, a obvykle platí, že projektové manažeři jsou zodpovědný za uspokojování potřeb (potřeby svého kolektivu, individuální potřeby, potřeby úkolů). Projektový management je rozhodující strategická disciplína a manažer projektu stojí mezi strategickým přístupem a tymem. A proto role projektového manažera je čím dal, tím vice strategická. (PMBoK® Guide, 2013)

1.4 Nákup a jeho charakteristika

Nákup je jednou ze základních a nejdůležitějších funkcí každé firmy. Pojem nákup je možné definovat následujícím obrazem:

Synek (2002) ve své publikaci uvádí, že Nákup patří mezi nejzavaznější firemní (podnikové) aktivity. Funkce nákupu plní oddělení (utvar) Nákupu, v některých podnicích se nazývá oddělení zásobování. Uspěšné fungování utvaru zaleží na spravnem a přisném vymezení ukolů a funkci, které plní, na způsobu řízení vztahů s vnějším a vnitřním okolím, na užívaných formách a postupech v procesech nákupu, a v neposlední řadě na učinnost ekonomické situace oddělení jako celku a jeho pracovníků.

Oddělení Nákupu

Hlavní činnosti oddělení Nákupu je zajištění a komunikace s dodavateli dílů nebo služeb, kteří budou splňovat stanovené požadavky a normy společnosti (například konkurenceschopná cena, vysoká kvalita, včasné dodání). Jednou z nejdůležitějších funkci nákupu je analýza a monitorování trhu, také do funkcí patří získávaní a vyhodnocení nabídky, jednání s dodavateli a nominace nových dodavatelů.

Povinností nákupu je průběžné řešení aktuálních problematických situací a monitorování stavu se současnými a potenciálními dodavateli, provádění pravidelného hodnocení dodavatelů. Co se týče administrativní činnosti – tak k ní patří vystavení rámcových smluv a objednávek.

Odborné činností oddělení nákupu jsou charakterizovaný následujícím způsobem:

- Stanovení pravidel (podmínek) pro dodavatele – například žádné nehody a poruchy, žádné logistické a zásobovací problémy, rychlá obsluha objednávek.
- Konkurenceschopná cena – snižování nákladů, snižovaní ceny hromadné výroby, celosvětové rozmístění a pořádný rozvoj.

Proces nákupu hraje v podniku důležitou roli, je spojen s činnostmi dodávkového řetězce. Jeho úkolem je zajištění potřebného materiálu či služeb, a to na správné místo, ve správný čas, v požadované kvalitě, od důvěryhodného dodavatele a za co

výhodnější cenu. Nákup přímo ovlivňuje výsledek hospodaření firmy, díky snížení nákladů.

Mohr (2010) ve své publikace uvádí, že *Forward Sourcing* (FS) je nákupní proces, kterého se účastní oddělení nákupu, technický vývoj, oddělení kvality, logistika, odbyt a finanční controlling. Předmětem Forward Sourcingu jsou díly a sestavy dílů, specifikované technickým vývojem pomocí technické neboli výkresové dokumentace. Daný proces slouží k hledání dodavatelů úplně nových pro koncern dílů, provádí se např. z důvodu vzniku nových dílů, nových konceptů a inovací. Výstupem z Forward Sourcingu je výběr vhodného dodavatele na určitý díl.
Global Sourcing (GS) je proces získávání nových dodavatelů na díly, již existující ve výrobě. Důvodem tohoto procesu je například navýšení výrobních kapacit, nákladové nebo kvalitativní problémy s dodavatelem. GS může se také používat jako nástroj tlaku na současného dodavatele (prověření konkurenceschopnosti stávajících dodavatelů).

2 Představení projektového nákupu a jeho charakteristika na příkladu společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Tato kapitola vysvětluje, co je projektem z pohledu výrobce automobilů. Zaměřuje se na analýzu současného stavu řízení projektů ve ŠKODA AUTO a.s. (ŠA) jako celku, a v detailu se soustředí na roli Projektového Nákupu ŠA v procesu vzniku výrobku. Jako přiklad budou představeny zahraniční projekty ŠA, region Rusko, z pohledu Nákupu.

2.1 Proces vzniku výrobku

Jelikož ŠKODA AUTO a.s. je výrobcem automobilů, hlavními projekty společnosti jsou nové modely vozů. Auto, jako projekt, prochází fázemi životního cyklu: od strategického rozhodnutí o startu projektu a jeho misi, do začátku sériové výroby. Jako každý jiný projekt auta má časové ohraničení, finanční plánování a projektový tým. Tyto a mnoho dalších faktorů, resp. standardů, kterým má odpovídat produkt ŠKODA AUTO v projektové fázi, jsou definované v takzvaném PEP (Produkt Entstehung Prozess), neboli Procesu Vzniku Výrobku.

PEP je dokument, který v detailu popisuje proces vzniku nového produktu koncernu VOLKSWAGEN. Koncernový PEP je základem pro referenční PEP, který každá značka, mezi které patři i ŠKODA AUTO, přizpůsobuje konkrétnímu projektu. Jinými slovy, PEP je soubor norem a pravidel, kterým se řídí projektový tým ve firmě, a slouží k orientaci při plánování a realizaci projektu. Na PEP jsou postavené specifické procesy pro jednotlivé automobilové značky a odborné oblasti (technický vývoj, nákup, výroba, prodej).

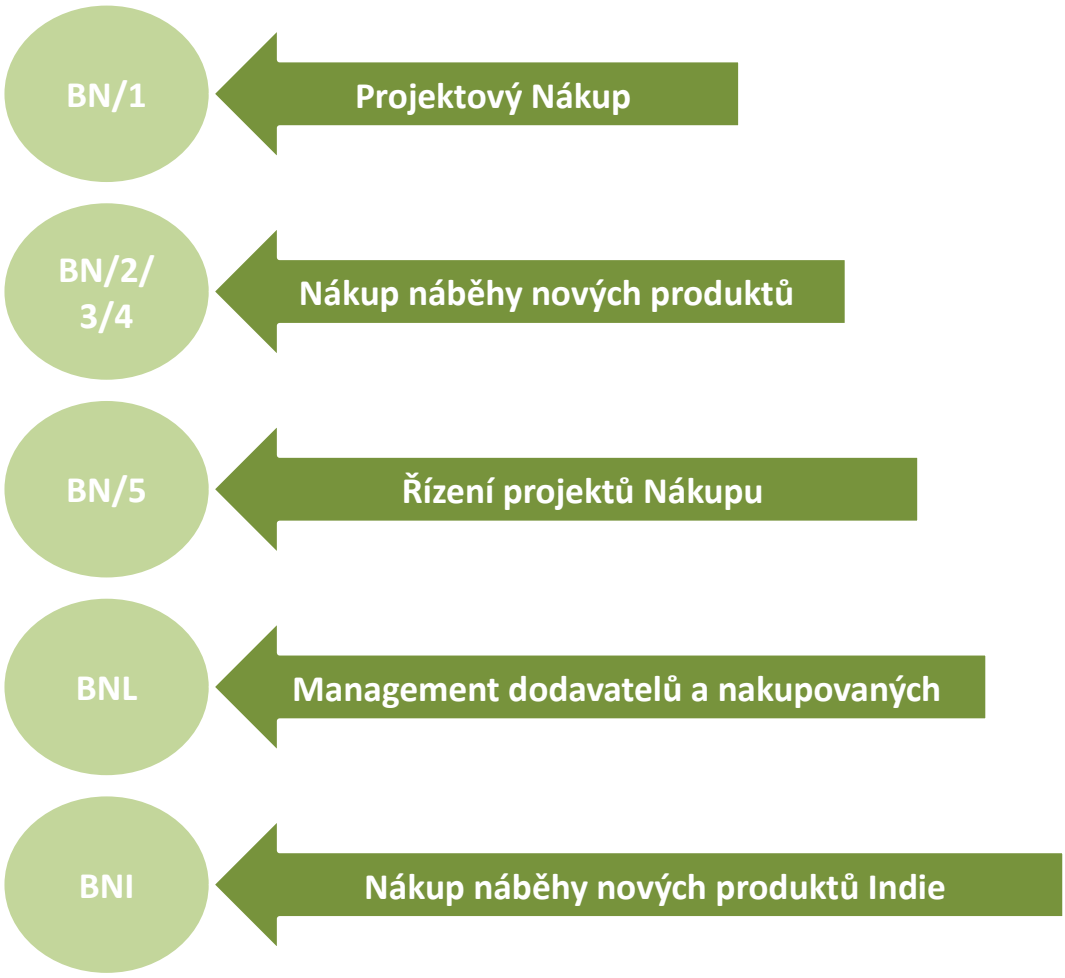
PEP představuje projektový harmonogram s vyznačenými milníky pro jednotlivé činnosti: definice projektu, definice konceptu, definice designu auta, uvolnění pro výrobu nářadí, stavba předsériových vozu a start sériové výroby s uvedením na trh atd. Pro každé oddělení vzniká na bázi jediného harmonogramu pro jednotlivé oblasti detailní rozpracování, se zaměřením na jejich roli v projektu. Jako přiklad může sloužit milník definici designu auta, kde nejvíce aktivní roli má technický vývoj, a výroba nebo nákup mají jenom konzultační funkci.

Vytváří se podrobný plán funkčních procesů pro jednotlivý projekt, za který je zodpovědný produktový tým v čele s projektovým managementem.

Současně s významnými milníky se projekt představuje na grémiích různých úrovní, kdy nejvyšším stupněm je představenstvo společnosti a též se vyhodnocuje finančně. Tím pádem jsou součástí PEP i kontrolní mechanizmy.

2.2 Projektový Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Nákup ŠKODA se skládá z Výrobního (zajišťuje materiály pro sériovou výrobu podle komodit – nákup kovy, nákup interiér, nakup exteriér, nákup konektivita/elektrika), Všeobecného (zajištění aktivit nevýrobního charakteru), Projektového Nákupu a oddělení Podpory a nákupu náhradních dílů. Vzhledem k tomu, že tématem bakalářské práce jsou projekty, je třeba se zaměřit na Projektový Nákup společnosti.

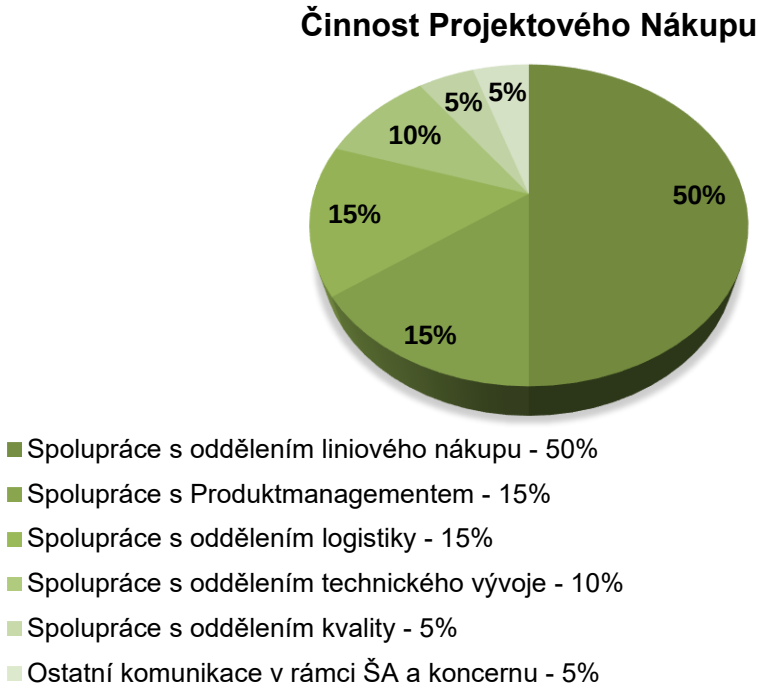


Obr. 2 Struktura oddělení Projektového Nákupu ŠA

Projektový Nákup má na starosti pouze projektovou fázi životního cyklu výrobku a je rozdělen na další oddělení:

- *Projektový nákup jako takový (BN/1).* Dané oddělení přebírá odpovědnost za díly po ukončení procesu Forward Sourcing (výběr a nominace dodavatelů pro nově vznikající díly), a vede je až do začátku sériové výroby (do konce projektové fáze životního cyklu výrobku). Následně předává odpovědnost za díly na Výrobní Nákup, kde díly zůstávají do konce svého životního cyklu.
- *Nákup náběhy nových produktů – Small/Midsize/Compact (BN/2/3/4).* Zaměstnanci těchto oddělení jsou projektoví manažeři a jim podřízení specialisté. Každý z projektových manažerů odpovídá za určitý projekt auta v stanovené produktové třídě (například projektový manažer nákupu vozů FABIA v produktové třidě Small nebo projektový manažer vozů OCTAVIA v třidě Midsize).
- *Řízení projektů nákupu (BN/5) – Forward Sourcing.* Oddělení zajišťuje podporu procesů výběru nových dodavatelů pro liniový nákup, organizuje výběrová kola, termíny s potenciálními dodavateli a ostatními útvary společnosti, řídí elektronické systémy navázané na tento proces, a to až do momentu nominace nového dodavatele. Je nutné podotknout, že odpovědnost za strategie a výběr dodavatele nese liniový nákup.
- *Management dodavatelů a nakupovaných dílů (BNL).* Dané oddělení spolupracuje s oblastmi vývoje, výroby a kvality na zajištění náběhu dílů, řešení krizových situací u dodavatelů a rozvoj dodavatelů. Mezi činnosti tohoto oddělení patří prověřování výrobních kapacit dodavatelů, řešení havarijních situací u dodavatelů, analýza termínových plánů projektů na úrovni dílů, plánů výroby nástrojů a výrobních prostředků – a to vše od nominace do zahájení sériové produkce.
- *Nákup náběhy nových produktů Indie (BNI).* Oddělení bylo založeno díky tomu, že ŠA přebrala na sebe v rámci koncernu odpovědnost za indické závody. Tím pádem toto oddělení přebírá odpovědnost za indické projekty ŠKODA a dalších značek koncernu ve stejném objemu, jako za projekty v České republice.

Stejně tak, jako Všeobecný a Výrobní Nákup, Projektový Nákup musí komunikovat s dodavateli a ostatními internímy útvary společnosti takovým způsobem, jak je uvedeno v obr. 1, dané činnosti jsou spojovány i s administrativou.



Zdroj: Interní materiály ŠA (2017)

Obr. 3 Rozdělení činností oddělení Projektového Nákupu

Společnost ŠKODA AUTO a.s. vyrábí vozy také v Číně a Rusku na základě smlouvy s místními závody koncernu VW (to znamená, že má výhradní odpovědnost jako v případě Indie). Samozřejmě je potřebná účast Nákupu ŠA i na projektech v těchto zemích.

Historicky bylo zastupování zahraničních projektů rozděleno následovně: odpovědnost za čínské projekty společnosti byly svěřeny oddělení Podpory a nákupu náhradních dílů pro Čínu. Ruské projekty – oddělení Nákupu kovy. Vedoucí těchto oddělení mají podřízené projektové manažery, odpovídající za tyto regiony. Bez ohledu na to, že tito projektoví manažeři formálně nespadají do struktury projektového nákupu, mají stejné úkoly a pracovní naplň, jako ostatní projektoví manažeři nákupu.

Vzhledem k tomu, že povinná praxe autora dané práce probíhala právě u projektového manažera, odpovídajícího za zahraniční projekty regionu Rusko, tak byly pro detailnější analýzu vybrány ruské projekty.

Kvůli legislativě a regulaci dovozu aut do Ruské federace, společnost ŠA vyrábí většinu aut pro ruský trh v lokálních závodech, na základě kontraktu se společností Volkswagen Group Rus.

Danou společností a hlavními rysy spolupráce ŠA a VGR z pohledu Nákupu se zabývá následující podkapitola.

2.3 Zahraniční projekty společnosti ŠKODA AUTO a.s., region Rusko

Volkswagen Group Rus

Společnost Volkswagen Group Rus (VGR) je dceřinou společností koncernu Volkswagen AG, která byla založena v roce 2006 a sídlí v Kaluze.

VGR sdružuje sedm značek koncernu Volkswagen na ruském trhu: osobní vozidla Volkswagen, Audi, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Ducati a užitková vozidla Volkswagen v Rusku. Výrobní závody se nacházejí v Kaluze a Nižním Novgorodu.

V současné době se v kalužském závodě vyrábí ŠKODA RAPID, v Nižním Novgorodu – ŠKODA OCTAVIA, ŠKODA KAROQ a ŠKODA KODIAQ.

Hlavní příčinou, proč je pro koncern výhodnější montáž automobilů v Rusku, než dovoz hotové produkce, je to, že Ruská federace má velké celní poplatky, což velmi komplikuje dovoz automobilů, vyrobených za hranicemi Ruské federace.

Oddělení nákupu VGR

Podle zákonodárství je při výrobě na území Ruské federace výhodou použití značného procenta dílů lokální výroby. Procento lokalizace dílů při výrobě automobilů v Rusku tvoří od 20 do 60 procent, v závislosti na modelu. Tento poměrně velký podíl dodává koncernu možnost dostávat daňové úlevy od vlády Ruské federaci.

Pro spolupráci s ruskými dodavateli, a splnění specifických požadavku ruského trhu bylo založeno oddělení Nákupu VGR. Dané oddělení má strukturu, která je podobná jiným nákupním organizacím koncernu: projektový nákup, nákup interiér, exteriér, elektrika, nákup kovy, management dodavatelů a nakupovaných dílů.

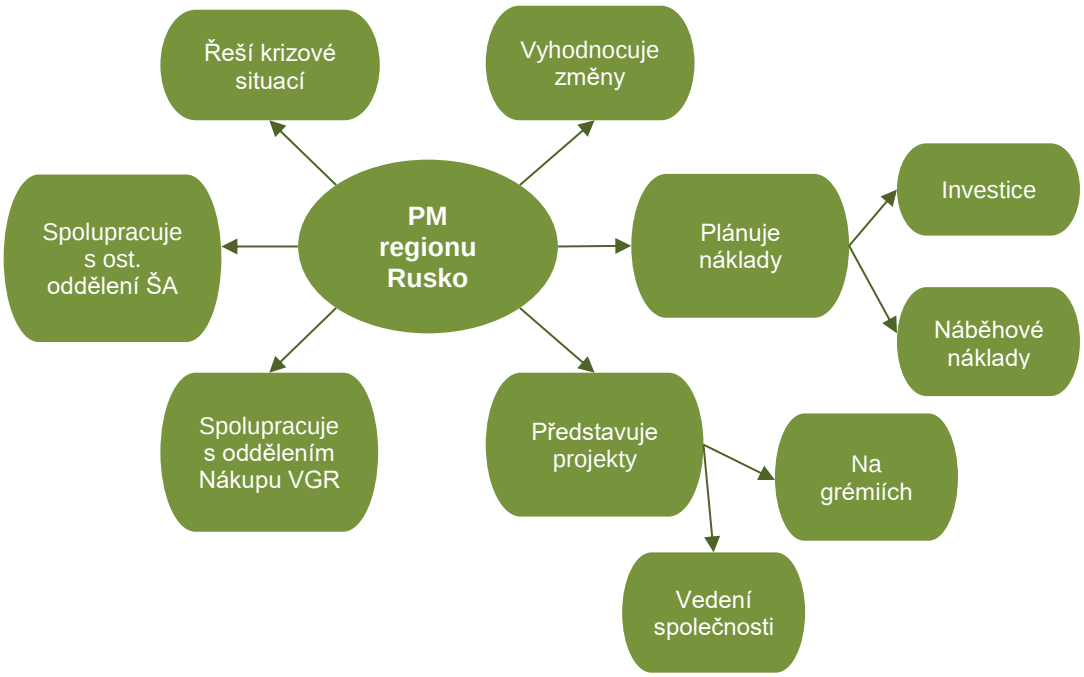
Hlavní činností oddělení, jak bylo zmíněno v teoretické části, je samozřejmě zajištění potřebných dílů pro výrobu a komunikace s dodavateli.

Ruský Nákup provádí monitoring místního trhu, vyhodnocuje nabídky lokálních a zahraničních dodavatelů a vybírá nejvýhodnější z nich. Do povinností Nákupu také patří řešení problematických a konfliktních situací s dodavateli, podpora ostatních oddělení v jednáních.

Společnost neustále pracuje nad zvýšením procenta lokalizace a rozvoje dodavatelské báze v Rusku, protože to umožňuje snížit logistické a výrobní náklady. Úroveň lokalizace roste, a to jak z důvodu lokalizaci výroby kompletních dílů, tak i kvůli lokalizaci surovin (například použití lokálně vyráběné oceli a některých druhů plastů).

2.4 Role Nákupu ŠA v ruských projektech společnosti

Jak bylo zmíněno, na straně společnosti ŠA, za vedení zahraničních projektů regionu Rusko je zodpovědný Projektový Manažer (PM), který podle oficiální struktury spadá do oddělení Nákupu kovy. Je aktivním účastníkem projektového managementu, a hraje důležitou roli při plánování a realizaci projektů společnosti. Projektový Manažer Nákupu je osoba, která zodpovídá za plnění stanovených cílů projektu a realizuje hlavní činnosti projektového managementu směrem k oddělení Nákupu. Důležitým je, že ve společnosti ŠA Projektový Manažer regionu Rusko neodpovídá za konkrétní produkt, ale odpovídá za řízení regionu Rusko, jako takového. Tzn., že je Projektovým, není Produktovým Manažerem.



Obr. 4 Hlavní činnosti Projektového manažera ŠA, odpovídajícího za region Rusko

Hlavními činnostmi Projektového Manažera na straně ŠKODA AUTO a.s. jsou:

- Plánování nákladů (investic a náběhových nákladů) na straně ŠA. Do investic patří náklady na to, co následně stane majetkem společnosti (například nákup nářadí). Pod pojmem náběhové náklady se rozumí útraty na něco, co se nedá potom zapojit do firemního majetku (jsou to například dodatečné výrobní směny u dodavatele, jednorázové balení a další náklady během projektu).
- Představení projektu z pohledu Nákupu na grémiích a předrozhovorech s vedením ŠA (podrobnější informace o typech grémií bude představena v rámci třetí kapitoly).
- Spolupráce s ostatními oddělení ŠA, které jsou do projektu zapojené (logistika, marketing, kontrolling atd.), včetně řešení krizových situaci.
- Spolupráce s oddělením Nákupu VGR.
- Prvotní vyhodnocení zlepšovatelských nápadů neboli technických změn (ale jenom prvotní, protože detailní prověření provádí zodpovědný nákupčí ve spolupráci s dodavatelem).

Takovým obrazem na řízení zahraničních projektů regionu Rusko se podíli oddělení Nákupu ze strany VGR a Projektový Manažer ze strany ŠKODA.

3 Analýza současného stavu a doporučení pro optimalizaci projektů

V projektu je důležité rozdělit práci mezi zúčastněnými strany takovým způsobem, aby každá odpovídala za určitou část projektu a tím pádem bylo jasné, kdo práci provádí, s kým by měl konzultovat a kdo tu činnost podporuje.

Odpovědnost za úspěšnost zahraničních projektů region Rusko z pohledu Nákupu mezi sebou podílí Projektový Nákup Volkswagen Group Rus a Projektový Manažer regionu Rusko v Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Během povinné praxi autor narazil na nejasností v tom, která ze stran je zodpovědná za jednotlivé časti (úkoly) projektů.

Tato kapitola se zaměřuje na vysvětlení současného stavu ve spolupráci Projektového Nákupu VGR a ŠA, a následné doporučení pro optimalizaci dané situaci.

Jako už bylo zmíněno v teoretické části, k udělování kompetencí účastníkům k jednotlivým úkolům projektové práci slouží matice odpovědnosti. Je to jasný a snadný způsob, jak přehledně rozdělit zodpovědnosti, aby nedocházelo ke sporům. Přesto dosud matice odpovědností mezi Nákupem ŠA a VGR nebyla vytvořena.

3.1 Odpovědnosti

Aby bylo možné stanovit odpovědností v rámci ruských projektu, autor rozhodl analyzovat činností obojích nákupních organizaci a určit okruhy, na bázi kterých bude RASCI matice postavená. Ukázalo se, že první okruh jsou Grémia, neboli setkaní, kterých Nákup se musí zúčastnit během realizací a plánovaní projektů. Jako další okruh jsou díly a materiály, protože různé jejích typy a charakteristiky mohou právě určovat stanovení odpovědností za každý z typů dílů, a odpovědnost za představení aktuálního stavu dílů na gremiích. Takovým obrazem grémií účastní obě dvě strany (Nákup VGR a Nákup ŠKODA, tj. Projektový Manažer regionu Rusko), odpovídající za řízení ruských projektů. Dále budou představeny typy grémií, a typy dílů.

Grémia

Grémia jsou speciálním kontrolním mechanizmem, ve formě schůze, které se provádějí ve všech fázích projektu. Během těchto schůzí projekt se představuje pro

management různých úrovní: od produkt managementu, až do členů představenstva společnosti. Lze říct, že grémia plní tzv. schvalovací funkci.

Tab. 2 Typy grémií

Typ	Popis	Účastníci
Produktový grémium	Kontrola průběhu projektu, schvalování finanční krytí, a přijetí strategických rozhodnutí.	Nákup VGR, projektový manažer ŠA, schvalovatel představeného rozhodnutí (v souvislosti s úrovni grémia).
Produktový Tým	Setkání členů projektového týmu, představení nápadů a jejích vyhodnocení.	Nákup VGR, projektový manažer ŠA, produkt management, oddělení marketingu, kontrolingu, technického vývoje, oddělení výroby a logistiky.
Pilotní Hala	Kontrolní mechanizmus realizáční fázi projektu, "report" o průběhu projektu.	Nákup VGR, projektový manažer ŠA, produkt management, oddělení marketingu, kontrolingu, technického vývoje, oddělení výroby a logistiky.

Typy grémií:

- Produktová grémia se konají současně s každým milníkem projektu a bývají tři úrovni: první – na úrovni produktové řady (např. malá třida aut, střední a vyšší třida), další úroveň – společný grémium všech produktových tříd, a poslední – schvalovací grémium členů představenstva společnosti. Na těchto grémiích se kontroluje průběh projektu, schvaluje se finanční krytí a přijímají se strategické rozhodnutí s ohledem na milník, na který grémium je vázán. Grémia nižších úrovni jsou přípravnými pro každou vyšší úroveň a taky mají vlastní rozhodovací kompetence. Jinými slovy ne všechny rozhodnuti potřebují schválení členů představenstva, ale každé rozhodnutí projde přes grémium nejnižší úrovní.
- Produktový Tým – jsou pravidelné setkaní členů projektového týmu, které se začínají už v plánovací fázi projektu. Účastní se toho zastupitele různých oddělení (produkt management, nákup, marketing, oddělení kontrolingu, technického vývoje, oddělení výroby a logistiky). Produktový Tým je setkaní na pracovní úrovní a probíhá jednou za týden. Slouží k brainstormingu, přestavení nápadů a jejích vyhodnocení ze strany zúčastněných oddělení (vyrobitelnost, nabídky dodavatelů, profitabilita atd.). Za organizaci a návrh agendy odpovídá projektový manažer produktové

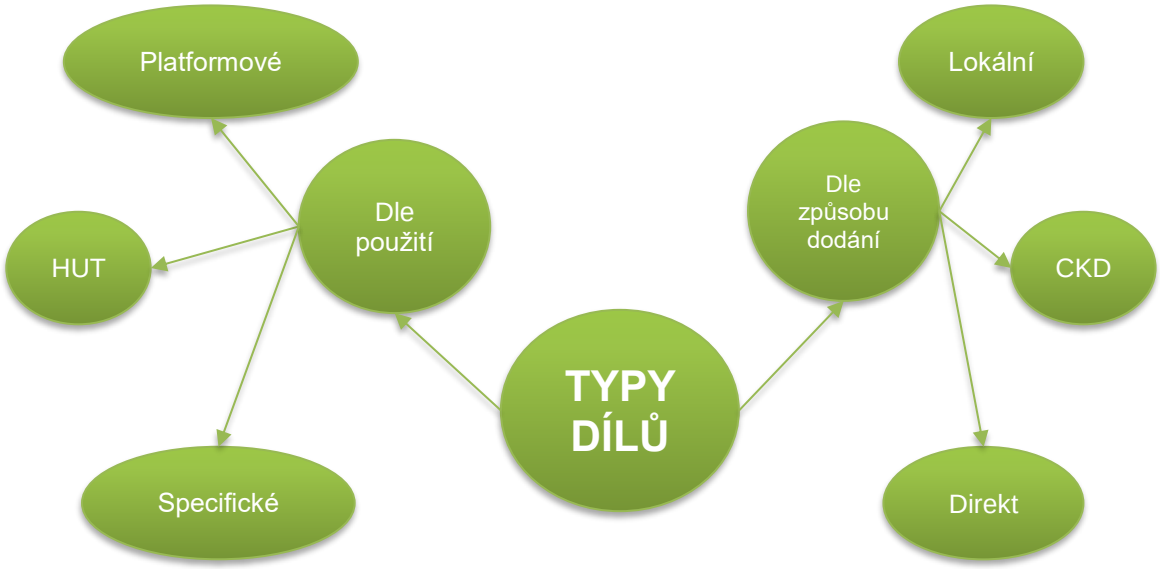
třídy. Problematické situace, stávající se během projektu, taky se řeší v první řadě na setkáních produktového týmu.

- Pilotní Hala – je kontrolním mechanizmem realizační fázi projektu, jeho odlišnost od setkaní produktového týmu je v tom, že Pilotní Hala má určitou přísnou strukturu (je přesně stanoveno, jaké oddělení a v jaký okamžik představuje dosažené výsledky) a je tzv. „reportem“ o tom, jak projekt probíhá. Pilotní Hala se provádí od střední úrovní řízení a výše. Na setkáních Pilotní Haly neprojednávají finanční otázky, neprovádí se brainstorming, takže lze říct, že má hlavně kontrolní funkci – kontroluje splnění stanovených úkolů.

Typy dílů

Především, lze říct, že díly, užívající se ve výrobě aut koncernu, dělí se na díly domácí výroby a díly nakupované. Domácími se nazývají díly vlastní výroby, přímo v závodech společnosti. Nakupované se získávají od dodavatelských firem, s kterými koncern má obchodní vztahy.

Díly, které se používají při výrobě aut v Rusku, lze rozdělit podle dvou charakteristik – dle způsobu dodání a dle použití.



Obr. 5 Typy dílů, které se vozí do Ruska

Dle způsobu dodání:

- Lokální díly – jsou to díly, které se nakupují od místních dodavatelů. Tyto díly jsou nejméně problematické z pohledu dodání (neprochází přes

hranice Evropské unie, což znamená, že není potřeba vyřizovat tolik dokumentaci).

- CKD díly – jak bylo zmíněno, určitá část dílů, užívající se ve výrobním procesu v Rusku, je lokální, ale většina potřebných dílů se dodává do ruských závodů z Evropy. Proces dodání nelokálních (evropských) dílů je založen na tom, že ŠKODA AUTO nakupuje díly podle potřeby u evropských dodavatelů a hromadně přepravuje do Ruska přes hranici. Místo zásobování dílů, čekajících na odvoz do Ruska, nazývá se CKD (Complete Knocked Down) centrum a nachází se v Mladé Boleslavi. Tento systém pomáhá projektovému managementu snížit náklady na logistiku, ušetřit čas a usnadňuje práci s dokumenty, potřebné pro přepravu přes hranici.
- Direkt díly (přímého dodání) – jsou to díly, které se dovážejí do Ruska lokálním dodavatelům napřímo od evropských subdodavatelů. V kontextu této práce jsou to díly, u kterých nominace probíhá buď ve ŠA nebo VGR, jinými slovy subdodavatel je určen finálním spotřebitelem.

Dle použití:

- Platformové díly – jsou to díly, které používají pro výrobu různé značky koncernu Volkswagen Group (například ŠKODA OCTAVIA a Volkswagen Golf, Audi A3 a SEAT Leon jsou postaveny na stejné platformě).
- HUT (od německého Hut - klobouk) díly – díly, které jsou specifické pro každý model auta. Jsou díly designové, nebo funkční, které se nedají použit (až na výjimky) na jiném modelu auta. Například nelze namontovat světlomety nebo blatníky od modelu ŠKODA Octavia na Volkswagen Golf.
- Specifické díly pro Rusko – říká se tak o dílech, které kvůli nějakým podmínkám jsou určený jenom pro výrobu automobilů v Rusku. Jsou to například klimatické podmínky nebo specifika ruského automobilového trhu. Rusko patří k zemím s extrémně chladným počasí, proto modely aut musejí být přizpůsobeny a dopracovány s ohledem na dané podmínky (třeba větší než v Evropě akumulátorová baterie). Dalším příkladem je systém ERA Glonass, který je analogem GPS, ale bez něho nesmí byt žádné auto na ruském trhu prodané. Složitost práce s těmito díly spočívá

v tom, že není přesně stanoveno, kdo odpovídá za náklady s nimi spojené, jejích technický vývoj a logistickou dopravu do místa montáže. Některé z nich mají odlišnou od Evropy hloubku výroby, a na rozdíl od evropských závodů v Rusku není k dispozici potřebné zařízení pro předmontáž, a tak přichází k dalším nákladům a komplexitě.

Takovým obrazem byly představeny typy gremií a dílů, které jsou hlavními body pro rozdělení odpovědnosti mezi Nákupem VGR a Projektovým Manažerem, který představuje stranu ŠKODA AUTO.

3.2 Návrh matici odpovědnosti mezi ŠA a VGR v ramci řízení zahraničních projektů region Rusko

Na základě hierarchické struktury práce (WBS) autorem bude navržena matice zodpovědnosti mezi oddělením Nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. a oddělením Nákupu Volkswagen Group Rus.

Představená matice odpovědnosti je dělena do tzv. hladin (bloků), a další hladina představuje podrobnější rozpracování předešlé. Jinými slovy v první hladině jsou vyjmenovány čtyři hlavních směrů činnosti, a následně jsou vymezené aktivity rozděleny na jednotlivé úkoly.

Prvním blokem matice je odpovědnost za *lokální díly RU, díly přímého dodání a specifické díly pro ruská auta, (nářadí pro výrobu je v majetku VGR),* který je nadále rozdělen do dalších aktivit, a jsou to:

- Stanovení a plnění nákladových cílů.
- Vyhodnocení investic. Analýza pravděpodobnosti a skutečné potřeby investic. Činnost je spojena s analýzou trhu a vyhodnocením nabídek potenciálních dodavatelů pro díly, které bude nominovat VGR.
- Řízení kapacit. VGR pro výše označené typy dílů nese odpovědnost za kapacity, včetně stanovení, prověření, zajištění a financování.
- Presentace projektů na Pilotních Halech. Jak bylo zmíněno, PH je kontrolním mechanizmem realizační fázi projektu, během tohoto setkání se provádí kontrola splnění stanovených úkolů.
- KTM (Kaufteil Management) – je činnost spojená s prověřováním připravenosti dodavatelů k sériové výrobě (připravenost nářadí).

Za aktivity, zařazené do prvního bloku, jelikož jsou spojené s lokálními díly od místních dodavatelů, měla by nést odpovědnost ruská strana.
Další hladinou je odpovědnost za *CKD díly*, která se dělí do čtyř drobných úkolů:

- Zajištění kapacit specifických dílů ŠA, včetně finančního rozpočtu a účastí na grémiích. Pod pojmem specifické díly si myslí díly, přebrané z jiných projektů společností. Vzhledem k tomu, že jsou to většinou díly z evropských projektů, za daný proces musí odpovídat ŠA.
- Zajištění kapacit Platformových dílů. Vzhledem k tomu, že Platformové díly jsou díly, které používají pro výrobu různé značky koncernu, odpovědnost za ně přebírá oddělení Nákupu značky odpovědné za vývoj platformy, většinou, ale ne vždy je to značka Volkswagen Osobní Vozy.
- Zajištění kapacit VW HUT dílů. Jak už bylo zmíněno, HUT díly jsou specifické pro každý model auta, a dodavatele pro ně nominuje Volkswagen Osobní Vozy.
- Stanovení kapacit, potřebných pro výrobu – je plánovací proces, který probíhá následujícím způsobem: oddělení nákupu sbírá informaci od dalších oddělení (marketingu a výroby) o tom, jaký počet vozů a v jakých výbavách bude potřeba. Následně, na základě toho poptává potvrzení kapacit po ostatních značkách koncernu podle jejích nákupní odpovědnosti za určené díly.

Do třetího bloku patří odpovědnost za *Proces poptávek pro lokální díly, díly přímého dodání a RU specifické díly*, a je rozdělen do jednotlivých aktivit, jako:

- Proces Forward a Global Sourcingu. FS slouží k hledání dodavatelů úplně nových dílů, GS – k získávání nových dodavatelů na díly, již existující ve výrobě, nebo může se také používat jako nástroj monitoringu trhu. Daným procesem se zabývá Liniový Nákup společnosti, tj. VGR (protože jde o lokálních dílech).
- Účast TER (Target Erreichungs Runde). Liniový nákupčí dostává finanční cíle pro poptávku (jednicovou cenu dílu a investice na nářadí pro výrobu dílu). V případě nesplnění postavených cílů (targetu), nákupčí je právě musí obhájit na Grémiu, který se nazývá TER. Vzhledem k tomu, že jde o lokální a specifické díly pro Rusko, odpovědnost za účast TER spadá na nákupčích VGR.

- Nominace dodavatelů. Oddělení Nákupu VGR zkoumá nabídky místních dodavatelů a vybírá nejlepší podle cenových nabídek a technických požadavku projektu.
- Analýza jednicových a investičních nákladů. Jak bylo zmíněno výše, plánováním nákladů ze strany ŠA se zabývá projektový manažer Nákupu společnosti ŠA, odpovídající za region Rusko. Ale za lokální díly finanční odpovědnost nese VGR, což znamená, že analýzou a plánovaním nákladů se musí zabývat ruská strana.
- Vyhodnocení technických změn. Technická změna zavádí do výroby nový díl, zavedení jakékoliv změny prochází oceněním (vyhodnocením) různých oddělení společnosti (Nákup, Výroba, Technický vývoj, Design atd.). Odpovědnost za vyhodnocení změn pro lokální díly leží na odděleních VGR.
- Vystavení objednávek dodavatelům. Oddělení Nákupu v Rusku spolupracuje s místními dodavateli a odpovědnost za celý administrativní proces (včetně vystavení objednávek) má přebírat na sebe VGR.

Čtvrtou, a poslední hladinou jsou *obecná témata*, která se nedají zařadit do žádné předešle sekcí. Rozdělila jsem tuhle část matice na čtyři aktivity:

- Všeobecný nákup, který do sebe zahrnuje každodenní administrativní činnosti oddělení Nákupu.
- Stanoviska a podněty pro ŠA/VGR/VW AG grémia včetně presentací. Jinými slovy představení projektu z pohledu Nákupu na grémiích a předrozhovorech s vedením společnosti, což musí být v zodpovědnosti projektového manažera.
- Schvalování investic na lokální díly, díly přímého dodání, specifické RU díly. Plánování a schvalování nákladů na straně VGR, jelikož dané náklady se tykají lokálních a specifických RU dílů.
- Účast Produktových týmů (lokální díly, díly přímého dodání, specifické RU díly). Povinnost účasti Produktových týmů ze strany Nákupu spadá do odpovědností projektového manažera, který daný projekt vede.

Blok „obecná témata“ se týká odpovědnosti za lokální díly, díly přímého dodání, specifické RU díly ale taky i nevýrobního materiálu. Což podle mého názoru, musí být úplně v zodpovědnosti ruské strany, ŠA musí vystupovat v daném případě

pouze jako „Podporující“ a napomáhat při splnění běžných a kritických situací v průběhu plánování a realizaci projektů.

Na závěr lze říct, že odpovědnost za úspěšné řízení zahraničních projektů regionu Rusko z pohledu Nákupu leží na oddělení Nákupu VGR, ale jednotlivé úkoly jsou rozděleny mezi dvěma strany: oddělením Nákupu VGR a Projektovým Manažerem ŠKODA AUTO.

Analýza byla provedena na bázi pozorování práci Projektového Manažera, odpovídajícího za zahraniční projekty regionu Rusko z pohledu Nákupu.

V rámci této analýzy autor zjistil, že hlavními směry zodpovědnosti v daných projektech jsou díly, které se používají při výrobě aut v Rusku a grémia, na kterých oddělení Nákupu představuje aktuální stav, tykající se dílů a materiálu, potřebných pro výrobu.

Na základě provedené analýzy autor přiřadil jednotlivé úkoly do větších bloků a navrhnul, jak se tyto úkoly musejí být rozděleny mezi dvěma strany. Jako shrnutí lze říct, že ŠKODA musí v těchto úkolech vykonávat spíše konzultační a podporující roli, až na výjimku. Hlavní role při vedení projektů vykonává Nákup VGR.

Jako finální výsledek analýzy činností Projektového Nákupu regionu Rusko a konkrétně činností a úkolů Projektového Manažera, odpovídajícího za region Rusko v Nákupu ŠKODA AUTO, autorem byla vyvinuta matice rozdělení odpovědností (RASCI matice) mezi Nákupem VGR a Nákupem ŠA.

Tato matice byla představená vedení Regionu Rusko ve ŠA jako návrh opatření, který muže v budoucnosti optimalizovat vztahy mezi stranami a odstranit nejasností v odpovědnostech za úkoly spojené s nákupem dílů pro modely ŠKODA AUTO vyráběné v Rusku, a taky v tom, která strana ve kterém grémiu je odpovědná za představení konkrétních rysu projektu.

Závěr

Efektivní řízení projektu není jednoduchý proces. Často při plánování projektů dochází k zanedbání přípravy a z toho plynou problémy během realizační fázi. Metody, které se používají v projektovém řízení, jsou pomocníkem při řízení projektů. O úspěšnosti projektu většinou rozhodují detaily, a proto je vhodné se snažit předcházet vlivům, které negativně ovlivňují úspěšné dokončení projektu. Nejde o implementaci projektového řízení konkrétně do automobilových společností, ale nejspíše o správné využití jednotlivých metod.

Projektové řízení je velice rozlehlé téma. Byly vybrány a popsány několik zajímavých, podle mého názoru oblastí.

V teoretické části důraz byl kladen na vysvětlení nejdůležitějších pojmů, spojených s projektovým řízením včetně metod: byly definovány takové pojmy, jako projekt, troj imperativ projektu, harmonogram, životní cyklus projektu; byly vyjmenovány jednotlivé metody, využívané v projektovém řízení: Ganttův diagram, brainstorming, matice odpovědnosti. Teoretická část představila základní informaci o práci projektového manažera a jeho týmu, byl definován pojem Nákupu a vyjmenovány činnosti oddělení Nákupu ve společnosti.

Analytická část pokračovala v povídání o oddělení Nákupu, a důraz je kladen konkrétně na Projektový Nákup společnosti ŠKODA AUTO. Byl popsán vznik výrobku, který je celokoncernovým procesem ve Volkswagen AG, představena aktuální struktura Projektového Nákupu ŠA, včetně procesu řízení zahraničních projektů. Dále vypravování pokračuje ve směru zahraničních projektů Rusko, daný směr byl vybrán kvůli tomu, že povinná praxe autora práce probíhala u Projektového Manažera, odpovídajícího za ruské projekty. Byl představen proces spolupráci společnosti ŠA s dceřinou společnosti VGR z pohledu Nákupu, a role Nákupu ŠA ve vedení zahraničních projektů.

Praktická část sdělila, jak jsou rozděleny odpovědnosti za vedení ruských projektů mezi dvěma strany, konkrétně mezi Nákupem ŠA a VGR. Byla provedena analýza kvalitativní metodou, a navrženy doporučení pro optimalizaci řízení projektů ve formě matici odpovědnosti RASCI.

V úvodní části byl stanoven cíl navrhnout doporučení pro optimalizaci řízení projektů ve ŠA. Na zakladě provedené analýzy a představených výsledků v podobě matici odpovědnosti, lze říct, že postavený cíl byl splněn.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTOŠOVÁ, Hana, Jan BARTOŠ. *Projektový management.* Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-13-5.

BENDOVÁ, Klára a kolektiv. *Základy projektového řízení.* Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.

CHVALVSKÝ, Václav. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 2005. 132 s. ISBN 80-7357-085-8.

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír Měkota a Vladimír Němec, V. *Projektový management.* Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Josef, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. Praha: GRADA Publishing a.s, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Josef a kolektiv. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9066-9.

FOTR, Jiří. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

HAČKAJLOVÁ, Ludmila, Zita PROSTĚJOVSKÁ a Jaroslava TOMÁNKOVÁ. *Projektový management.* Praha: Vysoká škole ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-00-3.

KANTOR, Tomáš, Marek DAN. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Praha: Barrister & Principal, 2007. ISBN 978-80-87029-13-8.

KERZNER, Harold. *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling.* 10th edition. New York: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3.

KORECKÝ, Michal, Václav TRNKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing a.s, 2015. ISBN 987-80- 247-5321-8.

MOHR, Georg. *Supply Chain Sourcing*. Wiesbaden, 2010. ISBN 978-3-8349-1744-7.

NEMĚC, Vladimír. *Projektový management.* Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Newton Square: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů.* Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMAŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence.* 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektové management*. Praha: GRADA Publishing a.s, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizováné a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty.* 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1759-0.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management.* 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Management Mania [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management, 2016 [2020-06-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Etapy životního cyklu projektu 13

Obr. 2 Struktura oddělení Projektového Nákupu ŠA 21

Obr. 3 Rozdělení činnosti oddělení Projektového Nákupu 23

Obr. 4 Hlavní činnosti Projektového Manažera 25

Obr. 5 Typy dílů, které se vozí do Ruska 29

Seznam tabulek

Tab. 1 Matice odpovědnosti RASCI 16

Tab. 2 Typy grémií 28

Seznam příloh

Příloha 1 Matice odpovědnosti mezi ŠA a VGR v ramci řízení zahraničních projektů region Rusko 40

Příloha 1 Matice odpovědnosti mezi ŠA a VGR v ramci řízení zahraničních projektů region Rusko

Prvky WBS	VGR	ŠA
1. Lokální díly RU, díly přimého dodání a specifické díly pro ruská auta		
Stanovení a plnění nákladových cílů	R	S
Vyhodnocení investic	R	I
Řízení kapacit	R	S
Presentace projektů na Pilotních Halech	R	S
KTM	R	S
2. CKD díly		
Zajištění kapacit nespecifických dílů ŠA, včetně finančního rozpočtu a učastí na grémiich	I	R
Zajištění kapacit platformových dílů	I	R VW AG
Zajištění kapacit VW HUT dílů	I	R VW AG
Stanovení kapacit, potřebných pro výrobu	R	S
3. Proces poptávek pro lokální díly, díly přimého dodání a RU specifické díly		
Proces Forward a Global Sourcingu	R	A
Účast TER	R	S
Nominace dodavatelů	R	S
Analýza jednicových a investičních nákladů	R	S
Vyhodnocení technických změn	R	S
Vystavení objednávek dodavatelům	R	-
5.Obecná témata		
Všeobecný nákup	R	S
Stanoviska a podněty pro ŠA/VGR/VW AG grémia včetně presentací	R	S
Schvalování investic na lokální díly, díly přimého dodání, specifické RU díly	R	S
Účast Produktových týmů (lokální díly, díly přimého dodání, specifické RU díly)	R	S

Prvky WBS: jsou názvy činnosti. ŠA – ŠKODA AUTO a.s., VGR – Volkswagen Group Rus, VW AG – Volkswagen Aktiengesellschaft. Druh zodpovědnosti: „R“ – zodpovědná strana, „S“ – podporující strana, „I“ – informovaná strana, „-“ – žadná odpovědnost.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Alla Simakova**		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	**6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu**		
NÁZEV PRÁCE	**Projektové řízení v oddělení Nákupu**		
VEDOUCÍ PRÁCE	**Ing. Jana Šturmová, MBA**		
KATEDRA	**KMM - Katedra marketingu a managementu**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2020**

POČET STRAN	**40**
POČET OBRÁZKŮ	**5**
POČET TABULEK	**2**
POČET PŘÍLOH	**1**

STRUČNÝ POPIS	**Práce je zaměřena na problematiku projektového řízení v oddělení Nákupu. Představení oddělení projektového Nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., na příkladě zahraničních projektů region Rusko.** **Cílem je analýza projektového nákupu s cílem navrhnout doporučení pro projektový Nákup ve společnosti ŠA.** **Bakalařská práce obsahuje doporučení pro optimalizaci spolupráci oddělení Nákupu ŠA a VGR (dceřinou společnosti ŠA v Rusku) ve formě RASCI matici. Matice byla sestavena pomoci provedení kvalitativní analýzy spolupráci těchto dvou stran.**
KLÍČOVÁ SLOVA	**Projekt, projektové řízení, Nákup, Projektový Manažer, ŠKODA AUTO, Volkswagen Group Rus, díly, grémium, RASCI matice.**

ANNOTATION

AUTHOR	**Alla Simakova**		
FIELD	**6208R087 Business Administration and Sales**		
THESIS TITLE	**Project management in the Purchasing Department**		
SUPERVISOR	**Ing. Jana Šturmová, MBA**		
DEPARTMENT	**KMM - Department of Marketing and Management**	**YEAR**	**2020**

NUMBER OF PAGES	**40**
NUMBER OF PICTURES	**5**
NUMBER OF TABLES	**2**
NUMBER OF APPENDICES	**1**

SUMMARY	**The aim of the bachelor thesis is to theoretically and practically describe meaning of appointing project management.** **It is focused on the issue of project management in the Purchasing Department. Introduction of the Project Purchasing Department in ŠKODA AUTO a.s., on the example of foreign projects in Russia. The aim is to analyze project purchasing in order to propose recommendations for project purchasing in the company ŠA.** **The bachelor thesis contains recommendations for optimizing the cooperation of the Purchasing Department of ŠA and VGR (a subsidiary of ŠA in Russia) in the form of a RASCI matrix.**
KEY WORDS	**Project, project management, Purchasing, project manager, ŠKODA AUTO, Volkswagen Group Rus, parts, meeting, RASCI matrix.**