

Vytvoření projektového portfolia

V této kapitole se dozvíte:

- Základní pilíře Idea managementu
- Proces Idea managementu
- Business Case Management
- Manažerské desatero pro vytvoření projektového portfolia

Řízení projektových požadavků představuje první část životního cyklu projektů a také startovní čáru pro řízení portfolia. Před vznikem každého projektu dochází ke sběru návrhů nebo myšlenek, jak řešit určitý problém případně dosáhnout daného cíle.

Námět na projekt může vzejít odkudkoliv. Můžete na něj přijít vy, nebo vaši kolegové, vaši obchodní partneři, projektový záměr za vás může zformulovat i veřejná správa prostřednictvím legislativních požadavků apod. Pokud nápady začnete porovnávat a rozhodovat o alokaci omezených kapacit zdrojů (materiál, technologie, lidé, peníze) uvnitř vaší organizace, ocitáte se na prahu řízení portfolia projektů.

Se standardizovaným procesem řízení ideí (Idea managementu) se v praxi setkáte zejména ve středních a velkých společnostech jako jsou banky, pojišťovny či jiné finanční instituce, dále bývá význam tohoto procesu velmi často akcentován v oblastech automobilového průmyslu, letecké dopravy, ale i konzultačních společnostech či výrobních závodech závislých na inovacích, výzkumu a vývoji.



Důležité: Zcela zásadní význam má pak implementace procesu Idea managementu v organizacích, které jsou závislé na vývoji nových produktů (NPD – new product development).

Pokud si položíte dvě otázky, proč se vlastně Idea management zavádí a co vlastně Idea management znamená, setkáte se v praxi s mnoha pohledy a definicemi. Nicméně obecná podstata tohoto procesu je v zásadě prostá – spíš naopak – zde platí, že v jednoduchosti je síla.

- Proč se Idea management zavádí? – základním důvodem a hybnou silou pro zavádění tohoto procesu bývá zpravidla potřeba organizace posouvat se prostřednictvím změn k vyššímu výkonu a efektivnějšímu fungování. Sekundárním motivem pro zavedení bývá nutnost využívat znalosti a zkušenosti všech pracovníků organizace bez ohledu na jejich pozici ve společnosti. Každý zaměstnanec je totiž nositelem potenciačních podnětů pro zlepšení, doporučení. Tyto podněty nezískává jen pracovní činností a komunikací s kolegy, partnery či dodavateli, ale i každodenním stykem v osobním životě, s rodinnými příslušníky, přáteli či známými.
- Odpověď druhou z výše zmíněných otázek může být formulována hned trojmo: První verze výkladu definuje idea management jako postup, který zajišťuje sběr myšlenek na inovace, zlepšení, nové produkty a jejich následné vyhodnocování, druhá popisuje Idea management jako proces, který zajišťuje zejména vyvážení investic ve vztahu k přidané hodnotě pro organizaci, a konečně třetí definice hovoří pouze a jen o SW nástroji, který s podporou automatizovaných pracovních postupů (workflow) podporuje tok požadavků (myšlenek) napříč organizací. Rovina třetí je shodou okolností ta nejčastější, protože na trhu existují desítky počítačových programů, které celý proces podporují.



Poznámka: O nejčastěji využívaných technologiích se dočtete v dalších podkapitolách. Skutečnost, že jsou v této publikaci uvedeny, znamená, že se s nimi autoři setkali během svých reálných projektů v ČR i v zahraničí.

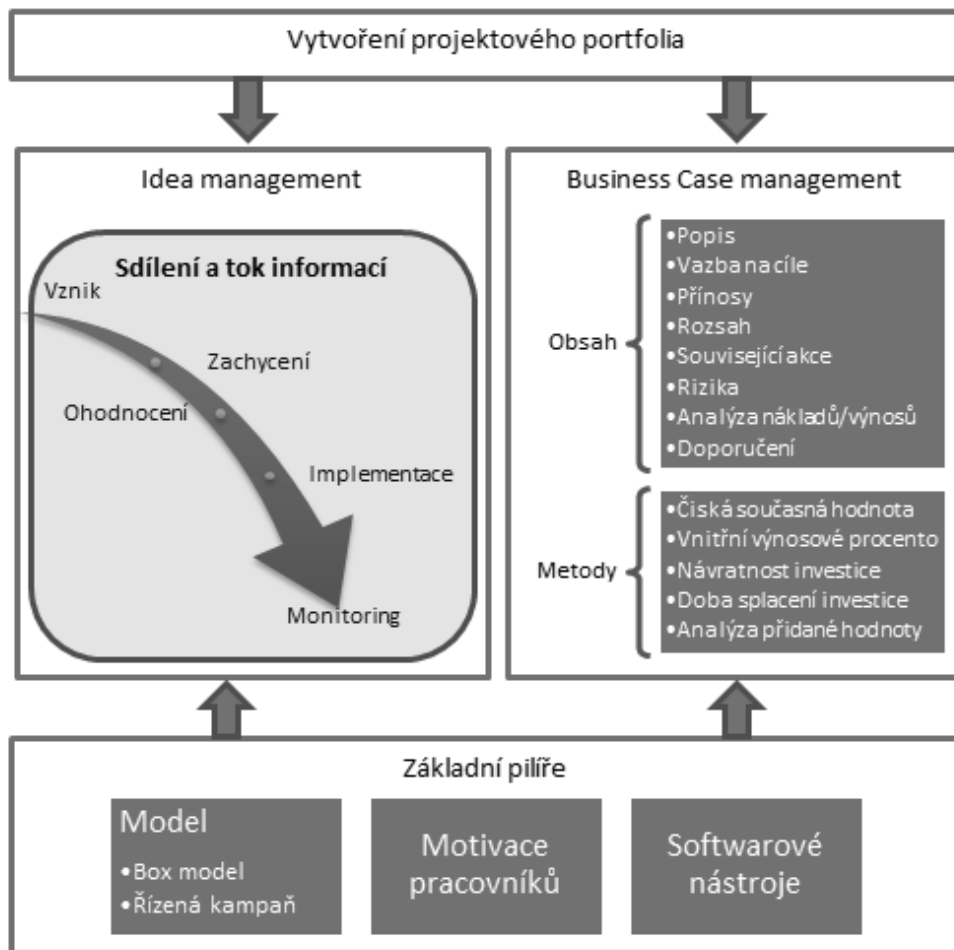
Každý z těchto názorů je ve své podstatě pravdivý, ale zároveň tvoří pouze část celého procesu Idea Managementu. Slovo proces zde má podstatný význam protože, na rozdíl od projektů se jedná o definovanou opakovanou činnost, nicméně s významným tlakem na neustále zdokonalování.

Hlavním předpokladem fungujícího Idea managementu je možnost podat návrh (ideu) na změnu, inovaci, nový produkt pracovníkům na všech

úrovních organizační struktury. Idea management je nástroj jak tyto náměty správně zachytit, vyhodnotit a v případě jejich významu pro organizaci doporučit k zavedení.



Důležité: Idea Management je zároveň proces, který v organizaci zajišťuje motivaci zaměstnanců participovat na směřování organizace.



Obrázek 2.1 Proces vytvoření projektového portfolia

Následující podkapitoly budou orientovány na zavedení Idea managementu, jeho modely a dále na části procesu, které souvisí se zachycením požadavků a myšlenek v organizaci a následně na v praxi využívané postupy při jejich vyhodnocování.

Zejména pro hodnocení složitějších projektů se v praxi používá Business Case. Jedná se o komplexní metodu, která slouží obecně k hodnocení investic všeho druhu a tedy i projektů. Proto se v závěru celé kapitoly seznámíte i se základními metodami hodnocení investic.

Základní pilíře Idea managementu

Proces Idea managementu není v žádném případě standardizovaná záležitost, která je opřena o obecně známé metodologie např. z oblasti řízení projektů jako je PMI, IPMA nebo PRINCE. Využívá samozřejmě jejich vstupy, ale zavedení má svoje základní principy závislé na typu a vyspělosti organizace.

Klíčové faktory úspěchu jsou zaměření organizace, její procesní vyspělost (např. měřená pomocí CMM – Capability maturity model) počet zaměstnanců, finanční situace, schopnost adaptace organizace vzhledem k změnám, interní kultura, okolí organizace, inovační cykly, informační technologie používané v organizaci apod. Tímto tvrzením je naznačeno, že proces Idea managementu je pro každou konkrétní organizaci unikátní a je nepřenositelný mimo ni.



Poznámka: Pochopitelně obecné postupy, standardizované formuláře či dokumenty, které jsou součástí řešení, přenést můžete, ale v žádném případě nelze přenést styl řízení organizace jako takové.

Při zavádění Idea managementu dodržujte tyto klíčové aspekty:

- Zvolte správnou variantu modelu procesu Idea Managementu (viz následující oddíly Box model a Idea Champain).
- Zapojte všechny zaměstnance bez ohledu na jejich funkce a pozice do procesu, dejte jim možnost vyjadřovat své inovativní názory stan-

standardizovanou cestou, tak aby vždy existovala možnost pro jejich vyhodnocení a zpětnou vazbu.

- Zajistěte co nejjednodušší možnost sběru inovativních námětů a nápadů a odstiňte zaměstnance od případných dalších složitostí souvisejícími s návazujícími procesy. Sběr námětů zajistěte jednoduchým elektronickým formulářem nebo centrální emailovou adresou (např. napad@organizace.cz). Složité mechanismy mohou dále odrazovat o zadání námět. Aspekt sběru nápadů je také v praxi podporován specializovanými nástroji pro Idea management (viz obrázky 2.2 Prostředí nástroje Brightwork, 2.5 Formulář v nástroji Elite Consulting a 2.6 Formulář v prostředí Microsoft SharePoint Server).
- Definujte pomocí pracovních postupů jasná pravidla pro tok námětů napříč organizací, definujte časový rámec pro připomínkování, vyhodnocení a následné schválení případně zamítnutí námětu.
- Zajistěte možnost k jednotlivým námětům a nápadům sbírat připomínky a doporučení z různých úhlů pohledu (ekonomických, technických, právních atd.) a dejte možnost se vyjádřit (Schválit/zamítnout/komentovat) standardizovanou formou určeným zaměstnancům.
- Zajistěte možnost zpětné vazby a to zejména pro další motivaci a uznání pracovníků. Součástí Idea managementu musí být i stanovené postupy pro odměňování pracovníků za schválené a realizované náměty a nápady.
- Zajistěte procesní vazbu mezi Idea managementem a procesem řízení projektů, resp. řízení projektového portfolia. Idea management je součástí fáze tvorby projektového portfolia a to tím, že dodává vstupy, schválené náměty, které budou realizovány jako projekty v projektovém portfoliu.



Důležité: Doba trvání zavedení idea managementu se pohybuje mezi 1-3 měsíci v závislosti na typu, velikosti a vyspělosti organizace. Na hodnocení přínosů fungování si stanovte mnohem víc času. Protože se jedná o kontinuální proces (tedy mnohokrát opakovaný), budete schopni změřit efekty v horizontu 1 – 2 let.

Základní stavební prvky pro Idea management v organizacích představují: volba správného modelu, nastavení motivace pracovníků a nasazení optimálního podpůrného nástroje.

V praxi existují dva používané přístupy (modely) procesu Idea managementu. Tzv. systémy pro sběr návrhů nebo systémů (Box model) a model řízených kampaní (Idea Champain). Oba tyto přístupy mají své výhody, ale také nevýhody, o kterých se dozvíte v následujících oddílech.



Důležité: Nicméně najde se i nemálo organizací, které implementují – resp. které již provozují – oba modely Idea managementu současně a optimálně tak vyvažují používání kampaní, zejména pak pro aktuální problémy k řešení.

Motivace pak zajišťuje plnění zvoleného modelu daty, s jejichž existencí stojí a padá jakýkoliv systém. Zkrátka – pro oživení myšlenky Idea managementu musíte lidem v organizaci poskytnout nějaký důvod.

Stejně jako Portfolio management, jehož podpora je dále ilustrována na řešení Enterprise Project Management 2010, také Idea management je třeba podpořit vhodným softwarovým nástrojem. Pestrou paletu těchto pomocníků rekapituluje přehled na závěr této podkapitoly.

Box model Postup zavádění tohoto přístupu je v zásadě jednoduchý – celý systém stojí na definici jednoho centrálního sběrného místa pro podávání návrhů. Nejčastěji to bývá centrální emailová adresa, jednoduchá webová aplikace (často poslouží i aplikace typu Helpdesk), ale např. ve výrobních podnicích, kde nejsou na všech pracovištích k dispozici počítače, se často setkáváte i s formou podávání papírových námětů do krabic, či schránek (např. v rámci procesů TPM).

Pro zajištění vyhodnocování je pak definován pracovník (Idea manager, manažer inovací), který zajišťuje následné hodnocení ideí a ve formalizovaném procesu rozhoduje o jejich další budoucnosti. Většinou spolupracuje s dalšími pracovníky na manažerských a technických pozicích a zajišťuje vznik verdiktu. Kladná rozhodnutí u jednotlivých ideí jsou pak zpracována

do potencionálních okamžitých rozhodnutí, operativních úkolů a nejčastěji do projektových záměrů.

I přesto, že se tento model zdá jednoduchý a s využitím podpůrných technologií i dobře implementovatelný, projevují se v praxi některé nevýhody této relativně snadné metody. Především není plně podporována týmová spolupráce na dané myšlence, v případě anonymního zadavatele nelze zjistit další podrobnosti a souvislosti a věc postrádá i smysl z hlediska vlastnictví nápadu.



Poznámka: Tento model je poplatný spíše „sběru nápadů do krabice“ a jeho provozování má v organizaci velmi často výsledek ten, že mnoho nápadů není vůbec řešeno a existují duplicitní návrhy, což vede k demotivaci pracovníků, kteří návrhy podávají.

Skutečnost, že se v tomto modelu mohou náměty několikrát opakovat, snižuje efektivitu celého procesu vícepracemi. A možnost zadávat požadavky kdykoliv může vést k tomu, že budou idee generovány ve velkém množství v rámci prvotní vlny nadšení při zavedení celého procesu Idea managementu a postupem času motivace opadne a nápadů začne ubývat.

Všechny obecné nevýhody se však dají eliminovat v rámci implementace tohoto modelu v konkrétní organizaci. O eliminaci duplicit se tak mohou postarat softwarové nástroje, dobře nastavenou motivací pak můžete udržet linearitu v podávání idejí i v dlouhodobém horizontu.

I přesto nebývá Box model v praxi využíván tak často, jako model řízených kampaní. To však neznamená, že by se jednalo o model horší – tento fakt je spíš dán větší propracovaností druhého z modelů zejména v oblasti frekvence sběru nápadů.

Model řízených kampaní (Idea Champain) je postaven na principu kreativního řešení problémů a generování námětů a nápadů na požádání, tzn. v rámci řízených kampaní. Nejedná se tedy o nepřetržitý proces sběru požadavků, ale o proces, který požaduje náměty buď periodicky (např. 1x měsíčně, 1x za kvartál) nebo na základě aktuální potřeby (např. potřeba řešení

Model řízených kampaní

akutního problému v produktovém portfoliu, či možnost získat nové zdroje financování pro vývojové oblasti).

Model významně koresponduje s obecnými doporučeními pro zavedení idea managementu a má 5 základních kroků:

1. Stanovení aktuálního požadavku na zadávání inovativních návrhů a námětů. Nejčastěji bývá podkladem požadavek na nový produkt, vylepšení služby, nebo řešení významného problému, jeho řešení je ve střednědobém nebo dlouhodobém horizontu.
2. Sestavení komunikační kampaně a plánu motivování všech, případně skupiny zaměstnanců, která bude zainteresována na řešení požadavku.
3. Jasně stanovení lhůty pro sběr návrhů a zajištění možnosti návrhy sdílet a komentovat mezi zaměstnanci.
4. Výběr námětů a nápadů a jejich doporučení k odbornému a nákladovému posouzení.
5. Vítězné náměty jsou předány k realizaci. Realizace představuje konkrétní investiční akci, která může být splněna rozhodnutím, úkolem nebo projektem.



Poznámka: Pro účely této publikace bude vždy rozuměno pod pojmem realizace námětu uskutečnění myšlenky formou projektu v kontextu celého portfolia a to prostřednictvím metod uvedených v kapitolách 4. Plánování projektového portfolia a 5. Řízení jednotlivých projektů.



Z praxe: Založení idee metodou Idea Champain

Jako příklad zde poslouží zavádění Idea managementu v prostředí bankovní instituce, se kterou mají autoři zkušenost. Při zavedení Idea managementu padla volba nejprve na box model a to zejména pro jeho jednoduchost.

Nicméně prakticky ihned po odkomunikování implementace pracovníkům organizace se zvedla obrovská vlna námětů a návrhů všech ze všech možných oblastí. Tato skutečnost měla hned dva negativní důsledky.

Prakticky okamžitě začalo docházet k přetížení pracovníků odpovědných za vyhodnocování. Zároveň se projevil i jeden dlouhodobý efekt: S odstupem od prvotní propagace řešení v organizaci začala totiž frekvence návrhů významně klesat, až nakonec stagnovala. Proto se cca po 6 měsících přijalo rozhodnutí o změně přístupu a došlo na aplikaci modelu řízených kampaní, který spojoval jak mířenou komunikaci týkající se konkrétního problému, tak optimálně vyvažoval čas a příhodnou dobu.

Motivace je důležitou součástí zavedení a provozování Idea managementu. Pro podávání inovativních návrhů musí mít zaměstnanec důvody a tyto důvody by neměly být jen z titulu jeho zaměstnání, ale také chuti a potřeby zlepšovat produkty, procesy a obecně výkon organizace.

Motivace pracovníků



Důležité: Vždy při zavádění Idea managementu myslte na to, že každý návrh je třeba nějakou formou ocenit. Zkušenosti ukazují, že jedním z největších motivačních faktorů v oblasti Idea managementu nejsou ani tak finanční prostředky jako spíše veřejné uznání a zvýšení prestiže autorů úspěšných námětů v rámci organizace.

Motivace zainteresování zaměstnanců má dvě části. První je správná komunikační kampaň pro řešení aktuální potřeby nových návrhů a námětů, druhou je systém ohodnocení úspěšných návrhů.

- Komunikační kampaň a propagace – vždy zapojte do komunikace pracovníky vedení a použijte jako nástroj hromadné komunikace – hromadný email nebo oznámení na intranetu organizace. Chybou by bylo, nezahrnout všechny pracovníky (neplatí v případě, že se požadavky na návrhy budou z nějakého důvodu týkat omezené skupiny zaměstnanců, např. z důvodů odbornosti). Z hlediska obsahu oznámení při iniciaci námětů a nápadů uveďte následující:
 - Aktuální důvody pro požadavky na návrhy a náměty
 - Význam jejich vyřešení pro organizaci jako takovou
 - Základní časový rámec a postup
 - Motivační rámec pro vznášení návrhů (není-li stanoven centrálně, nebo je pro konkrétní případ specifický)

- Hodnocení – z hlediska motivačního rámce resp. rámce ocenění za podávání návrhů využijte tato doporučení:
 - Prezentace zaměstnance nebo týmu, který podal úspěšný návrh (např. na portále)
 - Poděkování formou osobního emailu/dopisu od vedoucího pracovníka
 - Osobní setkání vedoucích pracovníků s danými zaměstnanci nebo týmem
 - Vyplacení stanovené odměny
 - Prezentace návrhu a jeho řešení pomocí firemních marketingových médií
 - Informace do organizace o splněném cíli souvisejícím s realizací návrhu (idee)

**Vybrané
softwarové
produkty pro
podporu Idea
Managementu**

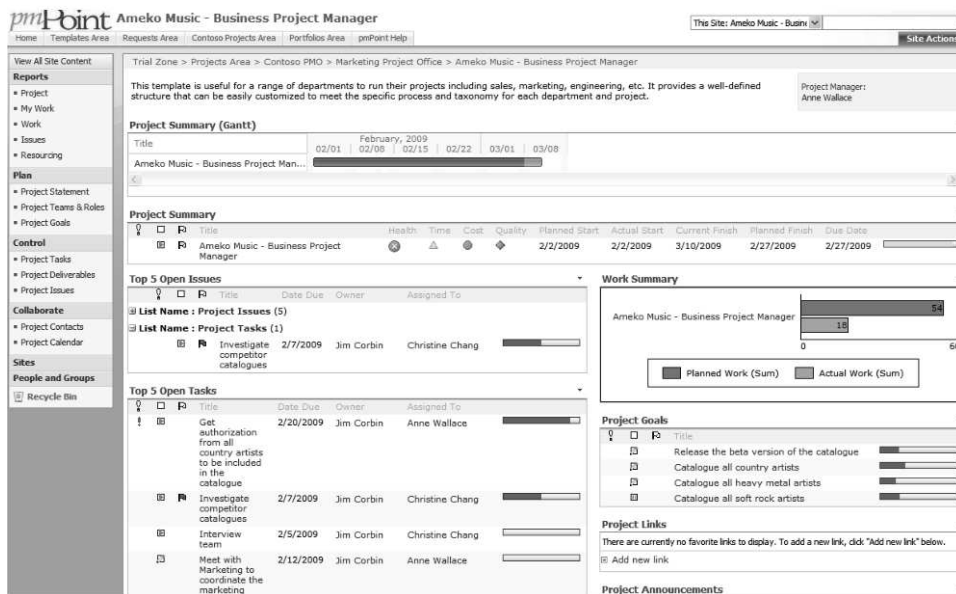
System pro řízení Idea managementu zvolte co nejjednodušší. Není totiž důležitá obsáhlost funkcionalit, ale apíše fakt, že jej musí mít možnost využívat všichni pracovníci ve vaší organizaci. Většina systémů poskytuje možnosti strukturovaného webového formuláře, který obsahuje hlavní informace o ideách, o kterých se dočtete dále.

Na trhu softwarových nástrojů můžete bezplatně získat nebo zakoupit nástroje pro Idea management zejména na zahraničních trzích. Velké množství nástrojů je k dispozici zejména na trhu USA, kde je Idea management významně využíván a implementován ve velkých společnostech.

Aplikace pro Idea management, jsou velmi často provozované jako hostované, což znamená minimální náklady na pořízení a jednoduché nasazení, protože aplikace jsou již připravené pro použití. Jediné, co musíte zajistit, je školení uživatelů a to buď formou e-learnigových kurzů přímo od výrobce resp. poskytovatele, nebo interně realizovaným školením (např s využitím akreditaovaných školicích středisek).

Mezi významné dodavatele podpůrných systémů patří např. společnost Brightwork (www.brightwork.com), která s využitím technologie Microsoft SharePoint a workflow nástroje pokrývá všechny klíčové oblasti Idea man-

agementu včetně Business Case managementu a hodnocení. Na následujícím obrázku najdete zachycenou ideu v prostředí tohoto nástroje.



Obrázek 2.2 Prostředí nástroje Brightwork



Z praxe: Přehled nástrojů Idea managementu

Vedle tohoto nástroje existuje celá řada dalších. V následující tabulce najdete přehled nástrojů, které jsou v praxi uplatňovány nejčastěji. Jedná se o vzorek nástrojů pro Idea management, se kterým má autorský tým zkušenosti z trhu, případně z akademické sféry.

Tabulka 2.1 Hlavní výrobci software pro podporu Idea managementu

Název produktů pro Idea management	Webová stránka výrobce
Accept Ideas	www.accept360.com
BrainReactions	www.brainreactions.com
Brightwokrs	www.brightworks.com
Cognistreamer	www.cognistreamer.com
Component Workshop BrightSpark	www.brightsparkapp.com
CorasWorks Idea Management for Sharepoint	www.corasworks.net

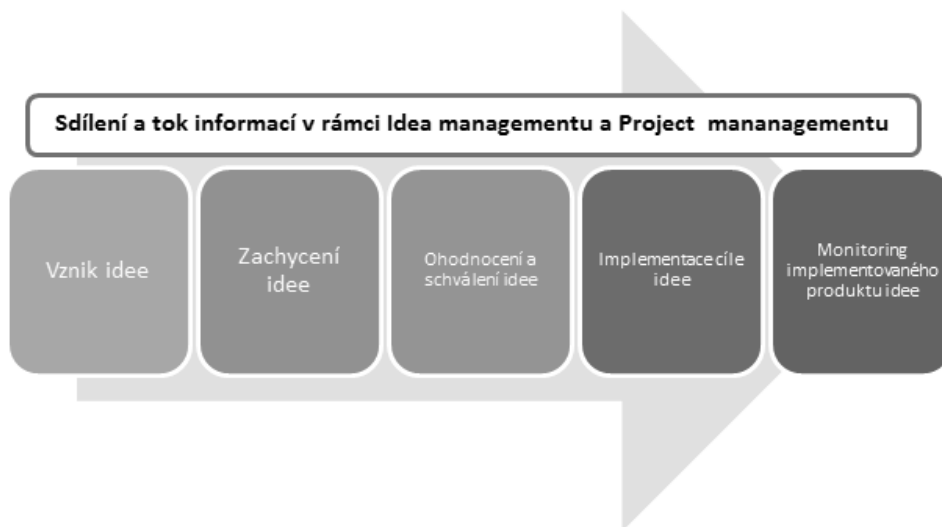
Název produktů pro Idea management	Webová stránka výrobce
i-nova	www.i-novasoftware.com
IBM Idea Factory	www.ibm.com
Idea Accelerator	www.idea-act.com
Idea Champions IngenuityBank	www.ingenuitybank.com
Imaginatik Idea Central	www.imaginatik.com
Innovation Factory IdeaNet	www.innovationfactory.eu
InnovationCast	innovationcast.eu
MangoSpring Mangoldeas	www.mangospring.com
MindMatters Innovator	www.us-mindmatters.com
Microsoft Project Server 2010 / SharePoint 2010	www.microsoft.com
MuchBeta Teepin	www.teepin.com
phpOutsourcing IdeaBox	ideabox.phpoutsourcing.com
SalesForce Ideas	www.salesforce.com
Spigit	www.spigit.com
Uservice	uservice.com

Proces Idea managementu

Idea management bývá z procesního pohledu rozdělen do šesti fází, které využívají různé postupy a metody. Celým tématem řízení ideí a projektů prostupuje téma týmové spolupráce, které je na následujícím obrázku pojmenováno jako sdílení a tok informací. První tři fáze (vznik, zachycení a ohodnocení ideí) zakreslené v procesu se týkají výhradně Idea managementu, naopak poslední dvě fáze (implementace a monitoring) mají již zřejmý přesah do řízení projektů potažmo do Portfolio managementu. Proto jsou tyto fáze popsány v kapitolách věnujících se řízení projektů a řízení portfolia projektů (kapitoly 3. Optimalizace projektového portfolia – 6. Řízení projektového portfolia).

Sdílení a tok informací

Základním stavebním kamenem Idea managementu je fungující týmová spolupráce a schopnost pracovníků organizace efektivně ukládat a sdílet informace. Tento proces zahrnuje vedle řízení ideí také tvorbu Business Case a zajištění jejího oběhu. Na tomto místě je nutné shrnout klíčové požadavky na zajištění sdílení informací v rámci jednotlivých ideí, v čase a mezi jednotlivými pracovníky.



Obrázek 2.3 Proces Idea managementu

Sdílení informací v rámci Idea managementu stojí na dvou základních prvcích:

- Datové úložiště pro nápady – jeho reprezentací je seznam ideí a strukturovaný formulář pro evidenci všech souvisejících informací.
- Připravené workflow zajišťující tok informací o ideích a řízení jednotlivých úkolů při jejich zpracování, vyhodnocování a přípravě k realizaci.

Většina podpůrných nástrojů zajišťuje a zároveň se doporučuje ke každému evidovanému nápadu v rámci procesu Idea managementu vytvořit tzv. pracovní prostor, který zajišťuje možnost ukládání a sdílení informací o konkrétním nápadu. Klíčovými komponentami takového webu bývají:

- Dokumentová knihovna pro evidenci všech dokumentů idee
- Dokumentová či formulářová knihovna pro zadávání hodnocení dle stanovených finančních veličin
- Prostor pro vedení elektronické diskuse nad ideou
- Seznam pro zajištění základní evidence potencionálních rizik

- Odkazy na všechny další relevantní informace
- Správa přístupových práv a rolí k pracovnímu prostoru s možností přizvat další účastníky k hodnocení a vyjadřování



Poznámka: Pracovní prostor ideje je velmi podobný pracovnímu prostoru projektu, jen neobsahuje některé prvky, které jsou z titulu toho, že se nejedná o projekt, zřejmé. Např. problémy, požadavky na změnu, dokumentace řídicího rámce projektu, status reporty atd.

Zlepšení týmové spolupráce

Domovská stránka

Knihovny
Dokumenty projektu

Seznamy
Problémy
Rizika
Dodávky
Kalendář
Úkoly

Diskuse
Týmová diskuse

Koš
Veškerý obsah webu

Hledáme náměty pro zlepšení týmové spolupráce

Vážený kolegové,

rádi bychom Vás vyzvali k podávání námětů na zlepšení týmové spolupráce v naší organizaci. Nominovat můžete jak procesní návrhy, tak i náměty týkající se prostředků technické podpory. Uzávěrka námětů je 31. srpna. Své náměty vkládejte prostřednictvím knihovny Dokumenty projektu.

Vaše Projektová kancelář

Dokumenty projektu

Typ	Název	Změněno	Vlastník	Stav	Autor změny
	DvořákPortál NOVÉ!	8.8.2011 20:18		Koncept	Drahoš Dvořák
	MarečekVideokonference NOVÉ!	8.8.2011 20:18		Koncept	Drahoš Dvořák
	RepalFirmnikKultura NOVÉ!	8.8.2011 20:18		Koncept	Drahoš Dvořák

Kalendář
srpen 2011

pondělí úterý

1	2
Zahájení sbí	
8	9
15	16
9:00 - 10:00 Opakování kc	
22	23
29	30

Obrázek 2.4 Pracovní prostor ideje

Aby byl zajištěn kvalitní tok idee organizací, podpořte ho schvalovacím postupem. Také workflow, stejně jako podpora Idea managementu obecně, musí být jednoduché. Nenastavuje zbytečně složité a rozvětvené procesy – v nich se snadno ztratíte a při změnách je budete složité předělávat. Cílem je postup, který co možná nejjednodušeji a nejrychleji vede k objektivnímu rozhodnutí o schválení či zamítnutí idee.

Některé aplikace mají již základní workflow nastaveno, nicméně je vhodné ho přizpůsobit konkrétním potřebám organizace:

- Automatické informování všech účastněných stran o záznamu ideje v procesu a jejich změn v postupu procesu, ideálně emailovou notifikací
- Podporu obou druhů schvalování (sériového, tak paralelního)
- Přidělení úkolů všem relevantním pracovníkům (technické hodnocení, vyjádření, finanční hodnocení, definice rizik, vazeb mezi jednotlivými prvky ideje...)
- Integraci úkolů do každodenní činnosti pracovníka, tzn. zajistit jejich zasílání od emailu (případně integrace do úkolů např. v Microsoft Outlook)
- Zajištění automatizovaného posunu do další fáze v návaznosti na splnění přidělených úkolů (např. při uložení nákladové analýzy bude další krok hodnocení nákladů)
- Umožnění auditu workflow pro možnost kdykoliv dohledat a prokázat jakoukoliv operaci, která se v rámci práce s ideou stala (změna dokumentace, úprava popisu, schválení atd.)



Poznámka: Základní workflow zajistěte také pro práci s dokumenty, které s ideou souvisejí. Charakterizovat byste měli minimálně jejich stav (draft, připraven ke schválení a schválený dokument). Prostřednictvím schválení dokumentu pak může vyvolat další kroky celého workflow při práci s ideou (např. je-li vložen a schválen dokument technické specifikace, workflow posune ideu k celkovému schválení).



Z praxe: Význam workflow

Význam workflow v praxi je klíčový. A to ne jen pro idea management. V praxi se jedná o nástroj pro řízení mnoha pracovních činností pracovníka v organizaci. Jak příklad uvedme to, že např. pracovník je v rámci idea managementu velmi činným a „sází“ náměty na inovace a zlepšení jak se říká jeden za druhým a samozřejmě čeká na zpětnou vazbu. Jakýkoliv jednoduchý SW Vám pomůže zajistit právě informovanost takového pracovníka o stavu jeho námětu. Pokud je rozhodnuto o např. zamítnutí jednoho z jeho návrhů, dostane strukturovanou informaci do emailu. Ta obsahuje i důvody zamítnutí a jejich vysvětlení.

Vznik idee (Idea generation)

První z fází idea managementu není nějak sofistikovaná. Využijete zde metody, které jsou schopny generovat nové nápady, které povedou k řešení problémů či ke zvýšení výkonnosti organizace. Pro kontinuální sběr nápadů využijte metodu Box modelu. V případě, že bude potřebovat řešit akutní problém, využijte model řízení kampaně a oslovte vybrané pracovníky nebo větší skupiny.

Kde můžete hledat vstupy pro nové nápady a podněty? Kdekoliv uvnitř organizace, tak i v jejím vnějším okolí. Faktorů generujících nápady je zkrátka nepočítaně – následující výčet tak sami snadno doplníte o další z vlastní praxe:

- Požadavky trhu (nové potřeby zákazníků, uživatelů, tlak konkurence)
- Požadavky řídicích pracovníků na ekonomický růst organizace (je nutné generovat nové obchody na nových produktech)
- Požadavky okolí organizace – státní a veřejné instituce (např. časté legislativní úpravy, harmonizace v rámci EU, investiční pobídky a jiné)
- Potřeba odstranit problémy, vady a chyby na produktech organizace
- Tlak na nákladovou optimalizaci organizace
- Chuť neustále něco zlepšovat a být výkonnější organizací
- V neposlední řadě i možnost si zjednodušit a zefektivnit práci (velmi často se vyskytující podnět u dělnických profesí, nebo např. u vývojových SW pracovníků)

V průběhu času, kdy je třeba získávat nové nápady (nejčastěji právě při přístupu řízených kampaní) budete zpravidla využívat některou ze skupinových metod, která může vést ke generování nových myšlenek a nápadů. Mezi v praxi nejčastěji využívané jsou zařazovány následující metody:

- Skupinový workshop
- Delfská metoda
- Brainstroming, brainwriting
- Myšlenkové mapy
- Informační banky

- Moderační galerie
- SWOT analýzu a další



Poznámka: Detaily k jednotlivým modelům můžete nastudovat v odborné literatuře věnované specificky témeo tématům, případně je můžete dohledat na internetu.

Druhá z fází Idea managementu obsahuje postupy, které vám zajistí zachycení všech myšlenek, nápadů ve strukturované podobě, tak aby existovala možnost, evidence, srovnání s ostatními myšlenkami a fungovala podpora pro sdílení informací o ideích mezi relevantními pracovníky.

Zachycení Ideje (Idea capturing)



Poznámka: Pro účely této publikace nebudou brány v potaz varianty papírové. V následujících odstavcích je etalon považována softwarová podpora tohoto procesu. Ta je totiž v organizacích nejpoužívanější.

Obsahovou náplň tohoto procesu lze shrnout do následujících kroků:

- Vždy zajistěte kontinuální možnost zaznamenání ideí všem pracovníkům ideálně do softwarových nástrojů, protože nikdy nevíte, kdy se může zrodit dobrý nápad a ten je třeba okamžitě zaznamenat a uchovat pro případné pozdější použití.
- Připravte jednoduchou metodiku pro zadávání nápadů do systému, tak aby ji mohl zadávat jakýkoliv pracovník bez ohledu na funkci a obor své činnosti v podniku.
- Pro pracovníky profesí, které nemají k dispozici počítač, zajistěte proces s využitím jiné osoby (v praxi to bývá nejčastěji asistentka, která zadání za zaměstnance zajistí nebo proces sběru papírových formulářů, které jsou následně převedeny do elektronické podoby).
- Zajistěte automatickou odpověď při zadání nápadu, tak aby byl vždy zadavatel informován, že jeho nápad byl založen.
- Zajistěte existenci pracovního postupu, který informuje odpovědné osoby (např. Idea manažera) o tom, že byl nápad založen (pro zadavatele je motivující, když se s jeho nápadem bude co nejdříve někdo zabývat).

- V rámci softwarové podpory také zajistěte trvalé uchování všech zaznamenaných ideí, bez ohledu na jejich další realizaci (toto je vhodné zejména pro měření účinnosti celého procesu Idea managementu – tedy vyhodnocení efektivity nápadů jednotlivých pracovníků).
- Definujte nad skupinou zadaných ideí tzv. aktivní hodnotící list (Active Evaluation list), který bude obsahovat již nápady, kterými se bude organizace zabývat a rozvíjet je dále.

Podstatná v rámci etapy je také forma zadání. Je tím myšlen formulář, který obsahuje údaje pro zavedení ideje. Ten zvolte také velmi jednoduchý, graficky přehledný, tak aby zadavatele neodradil od dalších kroků a zároveň napomohl vám k rychlému zpracování.



Důležité: Formulář pro zadávání ideí designujte tak, aby byl schopen zachytit všechny myslitelné ideje – tedy jak drobné náměty, tak i komplexní problémy – detailní rozpracování bývá otázkou dalších kroků – hodnocení ideí.

Doporučení pro obsah základního zadávacího formuláře shrnují následující body:

- Stručný popis ideje – délku textu nastavte na 256 znaků, měl by to být základní popis, který může zadavatel rozvinout v příloze.
- Zařazení ideje do kategorie – kategorie nastavte dle potřeb firmy ve vztahu k inovacím, např. v informačních technologiích mohou existovat kategorie Hardware, Software, Servery, IT procesy, síťová infrastruktura, rozpočet IT, lidé v IT – jedná se o příklad z jedné české finanční instituce. Další příklad kategorizace se může týkat nabízených produktů, nebo se můžete setkat s kategorizací procesů organizace.
- Propojení na dokumenty – umožněte ve formuláři připojit přílohy, které více specifikují nápad (více ho technicky, marketingově a finančně rozvíjí).
- Propojení na nápady – zadavateli nabídněte možnost propojit nový nápad s již založeným (určitě využijete při vyhodnocování, eliminujete tím duplicitní činnosti v procesu).

- Autentizace – zajistěte možnost přihlašování se pod uživatelským jménem a heslem. Ideálně tím, které zadavatel používá na interní síti (jedná se o tzn. single-sign-on).



Z praxe: Formuláře ideí

Na následujících dvou obrázcích jsou uvedené 2 příklady zadávacích formulářů pro zachycení ideí do softwarových nástrojů (jedná se o řešení společnosti Elite Consulting a formulář v prostředí Microsoft SharePoint server). Jak bylo zmíněno – konkrétní forma je věcí dané organizace a závisí na tom, jestli využijete stávající technologie (např. intranetový portál) nebo nějaký specifický software pro Idea management.

The screenshot shows the IDEABOX web application interface. At the top, there is a navigation bar with links: Home | My profile | Change password | Logout | Users | Notifications | Modify coordinator. Below this are four buttons: Add new idea, Add note, Set to closed, and Set to running. The main content area is titled 'Idea Details' and contains a form with the following data:

ID	4
Title	Buy IdeaBox for innovation management
Description	<p>There is always problems with new suggestions in the company. It is a very common situation that someone has a really great new idea. He tells it to one of his colleges, they agree it will be good to have it realized and the story ends.</p> <p>The boss has never got time, HR has no time, QM has no time for the person who suggesting a new idea.</p> <p>We need a system, where every new Idea is collected, can be viewed by any employee in the company, and we need a responsible person who cares for the ideas. Of course he is only a kind of coordinator, as he assigns an innovation to the person who can make the improvement to work.</p>
Status	Ready
Created	2002. 10. 21.
Creator	Joe Miller
Responsible	Clara Gate
Deadline	2002. 12. 05.
Finished	Not yet finished

Below the details is an 'Idea history' section with a table that is currently empty:

ID	Description	Status	Created	Creator
The list is empty				

Obrázek 2.5 Formulář v nástroji společnosti Elite Consulting

Zadání Idee - Nová položka

Úpravy

Uložit Storno Vložit Kopírovat Vymout Připojit soubor Pravopis

Potvrdit Schránka Akce Kontrola pravopisu

Název idee * Zlepšení atmosféry v organizaci

Stručný popis idee Zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti musí podle mého názoru nutně předcházet implementaci jakéhokoliv nástroje. Zkusme se zamyslet nad tím, jak se vyvarovat osobním sporům, ke kterým dochází.

Kategorie idee Projektový záměr

Propojení na další idee Zadejte webovou adresu: (Klíknutím sem provedete test.)
<http://idee/novyintranet>
 Zadejte popis:
 Idea Nový intranet

Přílohy C:\fakepath\Analýza hlavních třecích ploch.docx Odstranit
 C:\fakepath\hlášení o osobním sporu IT vs osobní oddělení.docx Odstranit

Uložit Storno

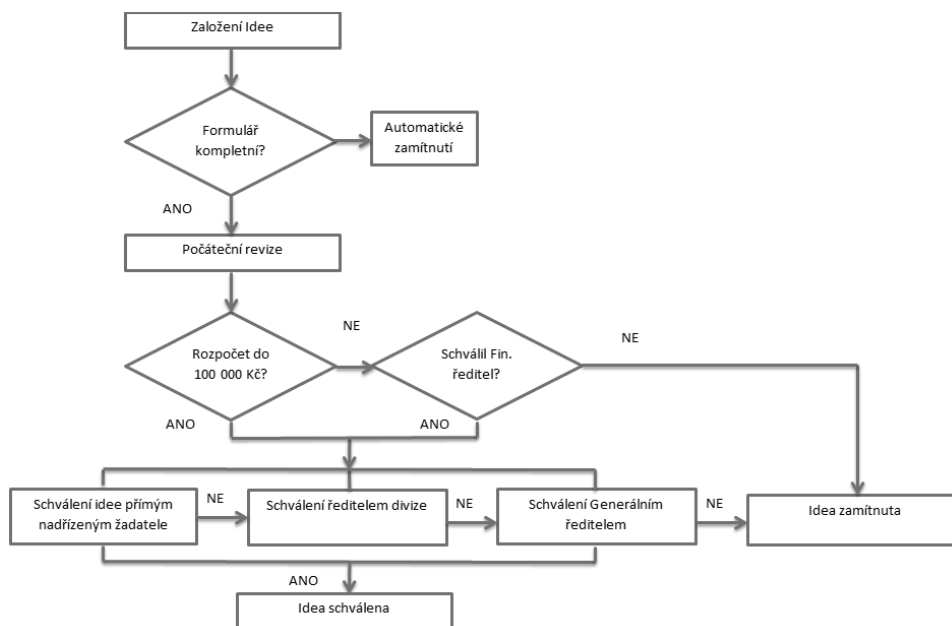
Obrázek 2.6 Formulář v prostředí Microsoft SharePoint Server

Vyhodnocení ideje (Idea Evaluation)

Vyhodnocení idee představuje nejdůležitější součást celého procesu řízení ideí. Na nápad byste se měli podívat hned z několika dimenzí (potřeby, nákladů, uživatelů či zadavatelů, schopnosti organizace uvést nápad do reality a dalších dle charakteru organizace). Právě ve fázi vyhodnocování idee je velmi důležitá podpora automatizovaných nástrojů, které vám pomohou zajistit zejména tyto hlavní oblasti:

- Definiční bodů hodnocení (Evaluation point), kterými musí celý nápad projít (finanční hodnocení, technické hodnocení, uživatelský pohled, definice rizik). Tento postup je často nazýván jako Governance (lze využít i termín Idea Governance, v řízení informačních technologií je používán pojem IT Governance).

- Workflow, které zajistí jasnou cestu nápadu mezi hodnotiteli, tak aby existovala trasovatelnost pohybu nápadu v systému a hodnotitel byl automaticky upozorněn na požadavek na hodnocení, případně byl eskalován kvůli prodlení v požadované činnosti.



Obrázek 2.7 Governance workflow

- Možnost interakce hodnotitelů nápadu s původním zadavatelem, v případě potřeby vysvětlení nebo doplnění informací (tento krok neřešte pouze specializovanými podpůrnými nástroji, ale využijte také klasické formy jako je porada, nebo telefonát).
- Zajištění elektronické struktury pro zadávání a evidenci finančních veličin ideí (plánované náklady potenciálního projektu či úkolu, podporu výpočtu finančních metod NPV, VVP či doby návratnosti – viz oddíl Ekonomické metody při zpracování Business Case v rámci následující podkapitoly).

- Zajištění možnosti pro připojení slovního hodnocení nápadu, doplňujících informací typu odkazy na firemní dokumentace, specifikace a jiné.

Integrální součástí fáze vyhodnocování idejí je proces Business Case Managementu. Jedná se o proces, který se úzce specializuje na detailní analýzu finančních i nefinančních (kvalitativních) parametrů nápadu, který chce organizace uvést do praxe.

Business Case Management

Business Case Management lze v praxi charakterizovat jako procesní rozhraní mezi Idea managementem a realizací vybrané ideje. Idea management zajistí zachycení návrhu, jeho prvotní ohodnocení a případné doporučení k detailnějšímu zkoumání a ohodnocení z hlediska ekonomických veličin.

Proces zpracování Business Case nemusí být nutně striktní součástí Idea managementu – vyhodnocovat potencionální investice musí pochopitelně každá organizace a to bez ohledu na to, jestli jejím iniciátorem je nápad některého z pracovníků, nebo jiný spouštěč (požadavek zadavatele či jiné instituce).

Základním vstupem procesu Business Case Managementu je koncepčně schválený návrh. Principem Business Case je pak poskytnout rozbor ideje v takovém detailu, kdy už budete schopni na základě objektivních dat rozhodnout o definitivním schválení, či zamítnutí investiční akce – projektu.

Business Case je tak klíčovou součástí rozhodovacího procesu každé organizace při spouštění nových investičních akcí, ať jsou to projekty, nákupy nebo jiné formy plnění úkolů, či rozhodování. Proto byste měli principy její tvorby zakotvit do organizačních směrnic (projektová metodika) a zajistit tak jednotnost a vymahatelnost tohoto procesu.



Důležité: Zkušenosti z praxe říkají, že víc jak polovina projektů, které neměly zpracovaný Business Case a byly zahájeny na základě rozhodnutí „od stolu“ nedopadlo dobře minimálně z hlediska plnění projektového imperativu (kvalita, čas, náklady), některé skončili předčasně, nebo trvají dodnes.

Obsahovou stránku Business Case popsanou v následujících odstavcích vnímejte spíše jako syntézu praktických zkušeností autorů této publikace, než jako vyčerpávající popis možností. Zcela jistě tak výšet témat nepokrývá všechny možnosti pro tvorbu Business Case – spíše slouží jako nezbytný základ, nebo inspirace, na které můžete stavět zejména při zavádění standardizace Business Case do své organizace.

Obsah Business Case



Důležité: Vytvoření a sepsání Business Case je klíčová záležitost v rozhodovacím procesu. Jeho vytvoření vždy delegujte na konkrétního pojmenovaného pracovníka, který si v případě potřeby zajistí spolupráci okolí. Určitě využije lidí z odborů právních, ekonomických či controllingových. V neposlední řadě zapojte také odborníky pro danou technickou problematiku (např. specialista na bezpečnostní systémy apod.).

Business case				projectman.cz				
Responsible								
Expected date of project initialization								
Date of project completion								
Date of business case approval								
Expected revenues				0 EUR		Date of last revision:		
Estimated cost				0 EUR		Approved by:		
Expected profit				0 EUR				
Brief Specification				Costs and expenses				
Business case description				Description		Unit	Price per unit	Cost total
				Business costs				0 EUR
Business case risks		Probability 1-5 (5 highest)	Risk impact 1-5 (5 biggest impact)	Pxd				0 EUR
				0				0 EUR
				0				0 EUR
				0				0 EUR
				0	Project costs			0 EUR
								0 EUR
Expected revenues								0 EUR
								0 EUR
Description		Units	Price per unit	Revenues total	Other costs			0 EUR
				0 EUR				0 EUR
				0 EUR				0 EUR
				0 EUR				0 EUR
				0 EUR				0 EUR
				0 EUR				0 EUR
Total				0 EUR	Total costs			0 EUR

Obrázek 2.8 Šablona Business Case

Samotná Business Case je po obsahové stránce sestavena z bodů uvedených v následujícím seznamu. Detailnímu popisu jednotlivých bodů je věnována

podkapitola Příprava na analýzu portfolia, kterou naleznete v úvodu následující kapitoly Optimalizace projektového portfolia.

- Základní popis problematiky návrhu – jedná se o stručný popis obsahu produktu potenciálního projektu. Zde se vyhněte zbytečné preciznosti v definici – na tu bude čas později. Typicky bývá popis formulován v rozsahu jednoho snímku aplikace Microsoft PowerPoint.
- Vazba na definované cíle organizace – každá organizace má v rámci své strategie definované cíle, které chce v určeném časovém horizontu naplňovat. Pokud neexistuje povinnost návrh realizovat (např. legislativní) a neexistuje jediná vazba na strategický cíl, pak zcela reálně uvažujte o zastavení takového akce.
- Přínosy návrhu – kromě prezentace výstupů projektu (tzn. zavedení systému XY), uveďte také vliv na klíčové ukazatele výkonnosti organizace – např. úspory nákladů, zvýšení efektivity, růst tžeb, posílení tržní pozice, prohloubení diferenciacie produktu, či dopad na spokojenost zákazníků a další.
- Rozsah – definujte celkový rozsah budoucího projektu, nejlépe v kategoriích času, teritoria, technologie a nákladů. Cílem není co nejpřesnější rozbor rozsahu projektu, ale vymezení hranic do kterých se musíte dostat.
- Omezení a předpoklady – zde se zamyslete obecně nad interními a externími faktory, které mohou realizaci ovlivnit, např. pozice firmy na trhu, know-how, ale také organizační směrnice a nařízení, lidské zdroje apod.
- Související realizované akce – v této sekci uveďte všechny důležité vazby na již běžící projekty a další aktivity. Soustřeďte se zejména na vazby finanční (rozpočtové) a vazby související s lidskými zdroji, abyste mohli sledovat a řídit jejich kapacity. Stejně tak nezapomeňte ani na alternativní akce, které povedou k naplnění stejného cíle.
- Analýza nákladů a výnosů – při zpracování Cost/Benefit analýzy nezapomínejte také na nefinanční benefity, které může realizace návrhu přinést. Existují dvě varianty popisu nefinančních benefitů a to buď jednoduchý verbální popis přímo ke konkrétnímu návrhu, nebo využití již připravené struktury nefinančních benefitů, která je v organizace

zavedena a jeho přiřazení k návrhu. Jako příklady nefinančních benefitů lze uvést např. zvýšení spokojenosti zákazníka, pracovníka, nebo zvýšení prestiže organizace.

- Rizika a plány jejich eliminace – každá akce má svá rizika. V rámci zpracování Business Case neuvádějte detailní analýzu rizik (tu budete zpracovávat později – viz kapitola 4. Plánování projektového portfolia, podkapitola Plánování kvality, oddíl Plánování rizik). Na tomto místě je třeba identifikovat, ohodnotit a kategorizovat hlavní rizika projektu a k rizikům ohodnoceným jako vysoká připravte jednoduchou prezentaci plánu eliminace a plánu řešení rizika v případě, že nastane.



Poznámka: Ke každému riziku také přiřadte odpovědnou osobu, případně organizační jednotku (při zpracování Business Case nemusí být vždy známy všechny zainteresované osoby, ale organizační jednotky jednotky zpravidla ano).

- Závěr a doporučení – v závěrečné sekci Business Case uveďte stručnou rekapitulaci celého návrhu, jeho klíčové aspekty. Určitě se vyhněte novým informacím, všechny musí být obsaženy již v předchozích sekcích. Zahrňte také doporučující prohlášení.



Z praxe: Volba pracovníka pro sestavení Business Case

Pověřeným pracovníkem pro zpracování Business Case bývá velmi často potenciální projektový manažer, který bude za projekt zodpovídat, pokud bude jeho záměr schválen. Zkušenost z praxe říká, že je to lepší volba, než pověřit sestavením pouze pracovníka některého z ekonomických útvarů (Finanční oddělení, případně Controlling).

Tento způsob má sice své výhody – a to zejména v kvalitě zpracování ekonomické části, nicméně obsahová stránka záměru pokulhává. Také předání budoucího záměru na odpovědného projektového manažera je va srovnání s první variantou komplikované. Je tedy lepší dedikovat tuto práci na potenciálního projektového manažera, případně na pracovníka projektové kanceláře s tím, aby si zajistili potřebnou součinnost ekonomických pracovníků.

Ekonomické metody při zpracování Business Case

Vzhledem k tomu, že ekonomická analýza návrhů v rámci Business Case je považována za nejdůležitější součást celého procesu Business Case Managementu je tomuto tématu věnován samostatný oddíl. Cílem není nabídnout vyčerpávající popis jednotlivých metod (ty naleznete v odborné literatuře věnované Finačnímu managementu), ale představit výčet a základní charakteristiky metod, které jsou v praxi běžně využívány.

Hodnocení investic má dvě základní roviny. Jedná se o rovinu finanční, striktně vyčíslitelnou a rovinu kvalitativní. Kvalitativní rovina je brána jako posouzení investice z více-kriteriálního hlediska.

- Mezi základní metody, které se v praxi používají, patří metoda Čisté současné hodnoty, Vnitřní výnosové procento, Analýza doby návratnosti, či Metoda přidané hodnoty. V oblasti zavádění informačních systémů a technologií je častou praxí zpracování Celkových nákladů vlastnicví.
 - Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value) – jedná se o metodu, která je nejčastěji reflektována v softwarových nástrojích pro automatizovanou podporu Idea managementu, Business Case managementu a Portfolio managementu Mezi její výhody patří skutečnost, že kalkuluje s dobou návratnosti investice a možnostmi investice do jiné alternativy projektu v případě stejně ohodnocených rizik. Metoda umožňuje popsat peněžní toky (cash flow) v diskontovaných cenách a je tedy schopna přenést budoucí výnosy do aktuálních cen, což zpřesňuje rozhodnutí o alternativních investicích (např. uložení peněz na spořicí účet apod.). Mezi nevýhody této varianty hodnocení investice patří nemožnosti zakomponování nefinančních přínosů.



Důležité: Metoda je tak vhodná pro rozhodnutí o tom jestli vůbec investici realizovat, v případě, že je NPV investice kladná, ale také ji lze využít pro variantní srovnání různých cest pro naplnění záměru. Pokud budete potřebovat vyhodnotit více variant projektů, které mají stejný výsledek (produkt) a pro každou z variant spočítáte NPV, pak z pohledu finančního hodnocení projektu vyberete variantu s nejvyšší hodnotou NPV.

Čistá současná hodnota investice

$$NPV = \sum_{n=0}^t \frac{CF}{(1-r)^n} - I$$

Vnitřní výnosové procento

$$NPV = \sum_{n=0}^t \frac{CF}{(1-r)^n} - I = 0, \quad \text{potom } IRR = r$$

NPV – čistá současná hodnota investice

t – doba životnosti investice

CF – peněžnítoky v jednotlivých letech

r – diskontní úroková sazba

I – počáteční investice v roce 0

Obrázek 2.9 Vzorec pro výpočet Čisté současné hodnoty a Vnitřního výnosového procenta

- Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return) je další metoda hodnocení investic, která sleduje výši trvalého ročního výnosu vložených prostředků po dobu životnosti investice. Jedná se o diskontní sazbu, u které je čistá současná hodnota investice rovna nule. Také proto je její výpočet založen na vzorci pro předchozí ukazatel. Hlavní výhodou této metody je to, že pracuje s procentní výnosností a tu lze dále využívat ve finančním řízení. Mezi nevýhody patří nejednoznačnost výsledku (např. když vyjde IRR menší než nula, nebo když má výpočet více možných řešení) a nutnost modifikovat vzorec pro zohlednění rizik. Tato metoda nebývá v rámci podpůrných nástrojů pro Project management nebo Idea management zohledněná. Spíše se pracuje s metodou Čisté současné hodnoty.
- Návratnost investice (Return of investment) – tento ukazatel je hojně využíván např. při posuzování projektů informačních technologií. Je vhodnější spíše pro nákupy a vývoj software a hardware. Výhodou metody je možnost porovnávat investice různých rozsahů. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota návratnosti investice vypočítaná pomocí ROI je investice úspěšnější (výnosy převyšují vložené prostředky).

Návratnost investice

$$\text{Návratnost investice} = \frac{EBIT}{I}$$

Doba návratnosti investice

$$\text{Doba návratnosti investice} = \frac{I}{CF}$$

EBIT – zisk plynoucí z investice před zdaněním

I – počáteční investice

CF – peněžnítoky

Obrázek 2.10 Vzorec pro výpočet návratnosti investice a pro výpočet doby návratnosti

- Doba návratnosti (Payback period) – výpočet doby návratnosti investice je nejjednodušší metoda, která hodnotí investice a to z hlediska doby, kdy se vrátí vynaložené prostředky na investici. Výsledkem je počet let nebo měsíců, za které se prvotní investice vrátí na výnosech z ní plynoucí. Zásadní nevýhodou této metody je fakt, že vůbec nereflektuje to co se děje v průběhu doby návratnosti investice. Metoda také pracuje s lineárními (konstantními peněžními) toky. Metoda tak neumožňuje výpočet pro rozdílné roční cash flow.
- EVA (Earned Value Analyses) je metoda popisující zpravidla skutečný ekonomický výkon organizace. Metoda jednoduše popisuje myšlenku, že investice musí přinášet více než náklady na kapitál. EVA je vypočítána jako rozdíl čistého provozního zisku a nákladů na investice podniku. Je nutné zmínit, že při výpočtu se nepoužívají jen skutečné náklady na investice, ale doporučuje se používat náklady obětované příležitosti (tzn. opportunity cost). Jednou z výhod této metody je to, že pomocí ceny kapitálu zohledňuje rizika investic a jedná se o veličinu tokovou.



Důležité: Pozor, nezaměňujte tuto metodu z metodou přidané hodnoty projektu, která slouží ke zhodnocení aktuálního stavu projektu (viz kapitola 5. Řízení jednotlivých projektů, podkapitola Sledování projektu a oddíl Sledování nákladů).

$$EVA = EBIT * (1 - t) - C * WACC$$

EVA - přidaná ekonomická hodnota

EBIT - provozní zisk před úroky a zdaněním

t - míra zdanění zisku

C - dlouhodobě investovaný kapitál

WACC - náklady na kapitál vyjádřené diskontní sazbou

Obrázek 2.11 Vzorec pro výpočet přidané hodnoty

- Při zpracování posouzení návrhu investiční akce nefinančními metrikami se v praxi ustálil pojem „Business Concept“. Součástí Business Conceptu je vícekritériální pohled, který doplňuje finanční ohodnocení. Business Concept rozpracujte na základně informací a sekcí, které jsou sepsány v rámci sběru informací v Idea managementu (viz podkapitola Proces Idea managementu). Pro detailnější popis využijte následující doporučení:
 - Rozpracujte jasnou strukturu nefinančních benefitů – tato struktura musí vždy reflektovat strategické cíle organizace (např. struktura nefinančních benefitů týkajících se zaměstnanců, jako jsou zvýšení kvantifikace či úspora času při práci, naplňuje definovaný strategický cíl dlouhodobé vysoké, objektivně změřené motivace).



Poznámka: S pojmem struktura nefinančních benefitů (přínosů) se dále pracuje i v portfolio managementu jako takovém a většina SW nástrojů (včetně např. Microsoft Project Server 2010) s ní pracuje v optimalizaci výběru správných projektů.

- Připravte detailní nefinanční benefity pro jednotlivé části organizace, sem zahrňte zaměstnance, akcionáře, tržní image, corporate

identity, organizační kulturu, rozvoj firmy v technologických oblastech atd.

- Připravte detailní popis technických, ekonomických, právních, personálních a organizačních rizik, omezení a potřeb, navrhnete detailní cesty pro jejich eliminaci, rizika přesně pojmenujte, definujte jejich dopady na projekt, ale i na organizaci jako takovou.

Pro nefinanční (kvalitativní) metody se dále využívají obecné metody jako je Portfolio management, metoda Balanced Scorecard, která popisuje organizace z hlediska perspektiv financí, zákazníků, procesů a učení a růstu. Někdy se setkáte i s metodou SWOT analýzy, přestože její primární použití je zejména v oblasti hodnocení organizace. Praxe však tuto metodu částečně aklimatizovala i do prostředí hodnocení investic.

Manažerské desatero pro vytvoření projektového portfolia

Druhé manažerské desatero rekapituluje téma Vytvoření projektového portfolia prostřednictvím dvou základních procesů: Idea managementu a Business Case managementu. Jakkoliv tyto metody mohou vést i k realizaci neprojektových aktivit, projekty představují dominantní výstupy těchto postupů.

1. Idea management můžete aplikovat v jakékoliv organizaci. Potenciál pro zlepšení najdete všude.
2. Idea management je významným vstupem pro řízení projektů a portfolia projektů. Schválené nápady jsou realizovány formou rozhodnutí, úkolů, a nejčastěji prostřednictvím projektů.
3. Nápad může vznést každý pracovník bez ohledu na svoji pozici v organizaci. Diskriminovat pracovníka v možnosti přicházet s novými nápady je demotivující nejen pro něj, ale i pro jeho spolupracovníky.
4. Vždy zajistěte zpětnou vazbu zadané idee směrem k jejímu autorovi. A to jak na začátku při přijetí do procesu hodnocení, tak i v jeho prů-

běhu. Zajistěte i negativní zpětnou vazbu. Zůstane-li nápad „tzv. u ledu“ další, třeba kvalitní, přestanou přicházet.

5. Proces Idea managementu podpořte vhodným podpůrným nástrojem. Využijte buď vlastní technologie (intranet) nebo nástroj dostupné na trhu. Nad komplexností výbavy softwaru vítězí jednoduchost ovládání pro autory nápadů.
6. Pro generování nových nápadů využívejte skupinové metody. Nejčastěji řízených workshopů s moderátorem.
7. Při hodnocení nápadů pomocí finančních metod volte tu, pro jejíž výpočet máte dostatek vstupních informací. Nezapomínejte, že každá z metod disponuje jak výhodami, tak i nevýhodami.
8. Komunikujte se svým okolím – klíčovými partnery při vzniku a hodnocení ideí jsou pro vás finanční oddělení a controlling.
9. Všechny informace týkající se idee ukládejte tak, abyste je mohli snadno transformovat do projektových záměrů.
10. Pro záměry s vysokými nároky na finance a zdroje organizace zaveďte povinné zpracování Business Case – jen tak zpřesníte své rozhodování.