



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Inovační projekt: Ceniny v retailovém podniku

Innovation Project: Valuables in the retail business

Diplomová práce

Studijní program: (N3949) Řízení rozvojových projektů

Studijní obor: (6208T183) Projektové řízení inovací v podniku (PRI)

Vedoucí práce: prof. Ing. František Freiberg, CSc.

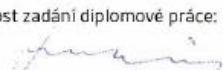

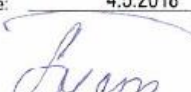
Ondřej Veselý

Praha 2018

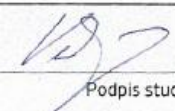
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Veselý</u>	Jméno:	<u>Ondřej</u>	Osobní číslo:	<u>424293</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Oddělení ekonomických studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Inovační projekt: Finance a ceny v retailovém podniku Ahold CZ, a.s.</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Innovation Project: Finance and valuables in the retail business Ahold CZ, a.s.</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Diplomová práce se bude zabývat inovačním projektem agendy cenin voucherů v nominální i procentuální hodnotě (optimalizace procesů, nastavení kontrolních mechanismů, inovace v souladu se systémem "s&s paperless").</p> <p>Přínos: Práce poskytne komplexní náhled do inovačního projektu cenin (bod 0 - cíl), zhodnotí úspěšnost a navrhne zlepšení procesů.</p> <p>Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část: Definice základních pojmů, ceniny v podniku a jejich využití, výhody držení cenin pro podnik, zaměstnance a zákazníky (B2B,B2C); Praktická část: Představení společnosti, vymezení projektu (důvod, cíl a provedení), opatření do budoucna a návrhy na zlepšení; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ol style="list-style-type: none">1. PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA, Retail management, 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-059-7.2. FIALA, P. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.3. MAYLOR, Harvey, Project management, 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2002. ISBN: 0-273-65541-8.4. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>prof. Ing. František Freiberg, CSc., Fakulta strojní ČVUT v Praze, Ústav řízení a ekonomiky podniku</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>6.12.2017</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>4.5.2018</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30.9.2019</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>18.4.2018</u> Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
---	--

VESELÝ, Ondřej. *Inovační projekt: Ceniny v retailovém podniku*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. Ing. Františku Freibergovi, Csc., za cenné rady a připomínky, poskytnuté při psaní této diplomové práce. Hlavní poděkování však patří mým rodičům a přítelkyni za jejich morální a finanční podporu po celou dobu studia.

Anotace

Teoretická část diplomové práce s názvem „Inovační projekt: Ceniny v retailovém podniku“ se zabývá vymezením problematiky inovačního projektu zaměřeného na krátkodobý finanční majetek - ceniny v maloobchodním podniku. Poskytuje náhled do celé problematiky, včetně vymezení základních pojmů, přístupů, legislativního rámce a soustředí se na otázku držby cenin v rámci firmy.

Praktická část popisuje zpracování inovačního projektu zaměřeného na celkovou automatizaci procesů a nastavení kontrolních mechanismů v jedné z největších maloobchodních firem s potravinami v ČR.

Klíčová slova

projekt, projektové řízení, inovační projekt, krátkodobý finanční majetek, ceniny, poukázky

Annotation

Theoretical part of this diploma thesis with name „Innovation Project: Valuables in a retail business“ defines concept of innovation project with focus on short-term financial assets – valuables at retail business. Thesis provides a preview of the whole problematics including definition of basic concept, approaches, legislative standards and focus on the questions of valuables possession in company.

Practical part describes innovation project development in term of process automation, and control mechanism setup in one of the biggest retail company in Czech Republic.

Key words

project, project management, innovation project, short-term financial assets, valuables, vouchers

Obsah

Úvod	3
A) TEORETICKÁ ČÁST	3
1 Projekty a projektový management	3
1.1 Management.....	3
1.2 Řízení.....	3
1.3 Projekt.....	4
1.3.1 Charakteristiky projektu	4
1.3.2 Trojimperativ projektu	6
1.3.2.1. Problémy s provedením.....	6
1.3.2.2. Problémy s časem	7
1.3.2.3. Problémy s náklady.....	8
1.3.3 Typy projektů.....	8
1.3.4 Fáze projektu.....	10
1.3.4.1. Předinvestiční fáze	10
1.3.4.2. Investiční fáze	11
1.3.4.3. Fáze provozu a vyhodnocení	11
1.4 Projektové řízení	12
1.4.1 Plánování	13
1.4.1.1. Odhad doby trvání činností	13
1.4.1.2. Rezervy.....	14
1.4.1.3. SMART cíle.....	14
1.4.1.4. Zlaté pravidlo plánování projektů	15
1.4.2 Realizace.....	15
1.4.3 Kontrola.....	16
1.4.4 Ukončení.....	16
1.4.5 Sponzor projektu (zadavatel)	16
1.4.6 Projektový manažer.....	18
1.4.7 Malé projekty a jejich specifika	19
1.5 Speciální metodiky projektového řízení.....	19
1.5.1 PMBOK.....	19
1.5.2 PRINCE 2.....	21
1.5.3 PRINCE2 nebo PMBOK.....	23
1.6 Shrnutí	25

2	Finance a ceniny v podniku	26
2.1	Krátkodobý finanční majetek.....	26
2.1.1	Oceňování krátkodobého finančního majetku	27
2.1.2	Inventarizace	27
2.2	Ceniny.....	28
2.2.1	Ceniny a jejich význam	28
2.2.2	Historie	29
2.2.3	Ceniny v účetnictví	29
2.2.4	Právní úprava cenin v rámci ČR.....	30
2.3	Poukázky	30
2.3.1	Subjekty poukázky	30
2.3.2	Forma poukázky.....	31
2.3.3	Poukázky a jejich výhody pro zaměstnavatele i zaměstnance.....	31
2.3.3.1.	Daňová úspora	31
2.3.3.2.	Individuální potřeby a jejich řešení.....	32
2.3.3.3.	Úspora času.....	32
2.3.3.4.	Zákon č. 435/2004 Sb.,.....	32
2.3.3.5.	Poukázky jako motivační nástroj.....	33
2.4	Shrnutí	34
B)	PRAKTICKÁ ČÁST	35
3	Inovační projekt cenin: firemní poukázky.....	35
3.1	Subjekty projektu	35
3.1.1	Ahold Delhaize Česká republika	35
3.1.2	Formica Group.....	36
3.1.3	G4S Cash Solutions.....	36
3.2	Poukázky Albert.....	37
3.2.1	Náležitosti poukázek a vizualizace	37
3.3	Typy poukázek využívaných v oběhu	37
3.3.1	Využití poukázek ve firmě a jejich výhody.....	39
3.4	Operativní agenda poukázek.....	40
4	Inovační projekt	41
4.1	Projektový bod „nula“	41
4.2	Cíle projektu	43
4.3	Plánovací fáze projektu	44
4.3.1	Plánování zdrojů	46

4.3.2	Fáze projektu 1: Optimalizace objednávkového systému	47
4.3.3	Fáze projektu 2: Optimalizace procesů FORMICA.....	48
4.3.4	Fáze projektu 3: Optimalizace procesů G4S	49
4.3.5	Fáze projektu 4: Převod kompetencí za objednávky na prodejny pod relevantní oddělení.....	50
4.3.6	Fáze 5: Nástroj pro celkovou evidenci a incident reporting	51
4.3.7	Fáze 6: Převod kompetencí za celkové řízení agendy	52
4.3.8	Fáze 7: Obchodní případ – plastové karty a nová vizualizace.....	52
4.3.9	Shrnutí plánovací fáze	53
4.4	Realizační fáze projektu	54
4.4.1	Realizace fáze 1: Optimalizace objednávkového systému	55
4.4.2	Realizační fáze 2: Optimalizace procesů Formica	57
4.4.3	Fáze 3: Optimalizace procesů G4S	60
4.4.4	Fáze 4: Převod kompetencí za objednávky na prodejny pod relevantní oddělení	65
4.4.5	Fáze 5: Nástroj pro celkovou evidenci a incident reporting	67
4.4.6	Fáze 6: Převod kompetencí za celkové řízení operativní agendy	68
4.4.7	Fáze 7: Obchodní případ – plastové karty a nová vizualizace.....	69
4.5	Ukončení projektu a vyhodnocení	71
4.5.1	Vyhodnocení z hlediska splnění naplánovaných bodů	72
4.5.2	Odchytky mezi skutečností a plánem.....	75
4.5.3	Splnění časového harmonogramu	76
4.6	Shrnutí	77
	Závěr.....	78
	Knižní zdroje.....	79
	Internetové zdroje.....	80
	Články a periodika	82
	Seznam obrázků	83
	Seznam tabulek	83
	Seznam příloh	83
	Příloha 1.....	84

Úvod

Tato diplomová práce si klade za cíl poskytnout čtenáři detailní náhled do inovačního projektu v rámci podnikových financí a cenin. Teoretická část kombinuje důležité aspekty řízení projektů s řízením krátkodobého finančního kapitálu. Zabývá se vymezením základních pojmů a metodikou, která byla nezbytná k provedení projektu v praktické části. Projektový management je definován včetně jednotlivých přístupů, ty popisuje a porovnává. Práce se snaží maximálně sjednotit veškeré teoretické poznatky a přístupy, které jsou využívány v praxi. Součástí práce je zároveň vhléd do položek krátkodobého finančního kapitálu firmy, především podnikových cenin. Z cenin si vybírá poukázky, které jsou zejména v poslední době využívané jako motivační nástroj pro řízení lidských zdrojů. Vymezuje a zabývá se tím, proč je pro firmy a zaměstnance výhodné držet ceniny v podobě poukázek. Vše je popsáno v souladu s legislativním rámcem České republiky.

Praktická, aplikační část se zabývá samotným inovačním projektem v rámci maloobchodního řetězce Albert ČR, který v české republice provozuje nizozemská společnost Ahold. Inovační projekt byl spuštěn na konci roku 2015 a ukončen byl na jaře roku 2018. Jeho předmětem bylo inovovat postupy v rámci řízení podnikových cenin (poukázek pro odběr zboží) v rámci maloobchodní sítě. Praktická část popisuje projekt od počátečního stavu, tzv. bodu nula, až po jeho ukončení. S inovacemi v rámci projektové agendy bylo nutné zvládat i operativní část, neboť tento projekt (na rozdíl od jiných) musel proběhnout za plného chodu a bez omezení ostatních procesů. Hlavním cílem praktické části je poskytnout čtenáři náhled do fungování projektového řízení v korporátní společnosti zaměstnávající více než 17 000 lidí. Práce hodnotí zvolené postupy a poukazuje na případné mezery v procesech a snaží se poskytovat návrhy na zlepšení. Vzhledem k tomu, že o podobných inovačních projektech toho nebylo mnoho napsáno, může práce a její připomínky sloužit čtenáři k případnému replikování obdobného projektu.

A) TEORETICKÁ ČÁST

1 Projekty a projektový management

Abychom se mohli projektovému managementu věnovat v této práci podrobněji, je nezbytné si nejprve vymezit některé pojmy, stěžejní pro toto téma.

1.1 Management

S pojmem management jsme se mohli poprvé setkat na začátku 20. století. Jako první tento termín uvedl F. W. Taylor, zástupce tzv. vědeckého řízení. Po něm přišla řada dalších teoretiků v této oblasti, a proto neexistuje jednotná definice slova management. (Pošvář, 2002, s. 156). Například Michael Armstrong (2008, str. 16) ve své knize uvádí: „*Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.*“ Podle Jaromíra Vebera (2009, str. 19) představuje management souhrn všech činností, které je potřeba udělat k bezpečnému chodu organizace.

Pokud budeme vycházet z těchto definic, můžeme říci, že se jedná o činnost organizace potřebných složek vedoucích k úspěšnému naplnění cíle. V rámci managementu dochází ke zjišťování a rozhodování o tom, co, jak a kdy má být uděláno. Následuje zajištění lidské síly. Ta tvoří jednu z nejdůležitějších procesů řízení, neboť právě díky ní dochází k dosahování cílů. Avšak nesmíme opomenout i ostatní procesy, protože hlavní úkol je docílit požadovaných výsledků, a to při nejlepším využití materiálních i finančních zdrojů. (Armstrong, 2008, s. 16-17)

1.2 Řízení

Ačkoliv se řízení často uvádí jako český překlad ke slovu management, pro směřování této diplomové práce si tyto dva pojmy rozdělíme.

V řízení bychom se měli zaměřovat k vyrovnanosti v oblastech rozpočtu, plánování, organizaci procesů a zaměstnanců. Zároveň je nutné, aby se společnost neodkláněla od původně stanovených plánů a to z důvodu usměrňování odlišností. Manažer (vedoucí pracov-

ník) systematicky porovnává veškerý průběh činností s předpřipraveným plánem. Pokud dochází k odchylce, snaží se veškeré procesy usměrnit do podoby původně stanovených plánů. (Mayerová, 1999, s. 26). Schopnost dosahování cílů závisí na pracovních zkušenostech manažera, jeho schopnostech motivovat a předávat důležité informace k výkonu dané práce.

Obecný management bychom dále mohli rozdělit na jeho specifické formy jako je krizový management, management lidských zdrojů, řízení rizik a mnoho dalších. Tyto disciplíny však nejsou předmětem této diplomové práce, a proto nebudou dále rozebírány.

1.3 Projekt

Projekty představují specifickou formu aktivit, sloužících k realizaci změn ve všech odvětvích života. Ať už se jedná o produkty, výrobky, služby, technologie či procesy, nebo organizační změny. Projekty slouží jako efektivní nástroj k řízení realizovaných změn. Abychom do budoucna zamezili nesprávnému používání pojmu projekt, pojďme si ho nyní blíže vymežit. (Vokál, Štork, 2013, s. 6)

1.3.1 Charakteristiky projektu

Podobně jako u pojmu management, najdeme i u projektu dlouhou řadu různých definic. Dle Project Management Institute, Inc. (2004, s. 5) projekt představuje dočasné snažení za účelem vytvoření unikátního produktu, služby či jiného výsledku.

Dočasnost u projektu znamená, že je časově ohraničen. Má začátek a konec. Ukončení projektu nastává ve chvíli, kdy je splněn jeho cíl, případně je zřejmé, že je nespílitelný, nebo pomine potřeba po jeho výsledku. Dočasná je velmi často také tržní příležitost, pro niž je vytvářen produkt či služba. Z toho důvodu je samotný projekt velmi přísně omezený časový rámec, během něhož musí být splněny jeho cíle. I projektový tým je vždy určen pro daný projekt a po jeho ukončení se rozpadá. Časové ohraničení se obecně nevztahuje k produktu, službě, případně výsledku vytvořeného za pomoci projektu, pouze k projektu samotnému. (Project Management Institute, Inc., 2004, s. 5)

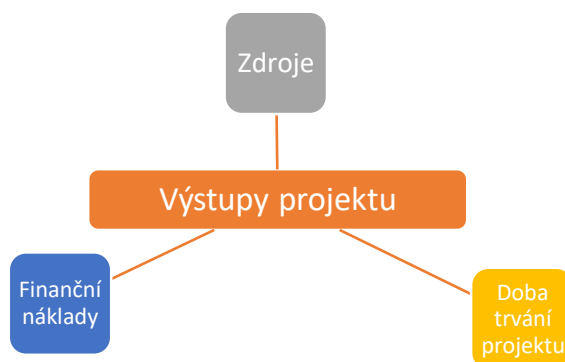
Jako hlavní cíl projektu tedy chápeme vygenerování výsledku v ohraničeném čase. Tomuto tvrzení odpovídá i další definice, která říká, že: „Projekt je vždy jedinečný, neopakovatelný, dočasný a téměř vždy se na jeho řešení podílí rozdílný tým projektantů. (Němec, 2002, s. 11)

V souladu s výše uvedeným by všechny projekty měly splňovat následující charakteristiky:

- Jedinečnost – každý projekt je proveden pouze jednou a za konkrétním účelem
- Výstup projektu – jasně definovaný cíl
- Časové omezení aktivit – jasně definovaný začátek a konec
- Definování rámce čerpání materiálních, personálních a finančních zdrojů umožňujících realizaci

Po vymezení potřebných charakteristik projektu se nyní dostáváme k hodnocení úspěšnosti projektu. Zpětná vazba je důležitá ve všech disciplínách řízení. U projektu toto platí dvojnásobně.

Projekt můžeme považovat za úspěšný, pokud došlo k naplnění stanoveného cíle (rozsahem i kvalitou). Kvalitní projekt je takový, který splnil požadavky zadavatele a zároveň byl včasné, tedy v ohraničeném časovém plánu, dokončen. Zároveň je nutné, aby úspěšný projekt výrazně nepřekročil čerpání plánovaných zdrojů. To znamená, že realizace proběhla v souladu s plánem nákladů, který byl předem odsouhlasen. (Vokál, Štork, 2013, s. 7)



1. Obrázek - Závislost mezi rozsahem, časem náklady a zdroji projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Na obrázku je možné vidět vzájemnou závislost mezi časem, náklady, zdroji a rozsahem (na obrázku uvedeno jako výstupy). Pokud by se jeden z faktorů změnil, ovlivnil by zároveň i ostatní.

Například můžeme zmínit, že při poklesu lidských, či materiálních zdrojů musí řídicí pracovník provést nezbytné kroky k řešení situace. To může být například změna rozsahu, nebo prodloužení doby realizace projektu atp. Tento takzvaný trojimperativ si nyní rozeberme podrobněji.

1.3.2 Trojimperativ projektu

Obsahově je projekt definován takzvaným trojimperativem. Za pomoci trojimperativu definujeme projekt specifikací provedení, náklady (odpracované hodiny nebo finanční částky) a časovým plánem. Podle Rosenaua (2000, s. 19) je projekt za pomoci trojimperativu definován z pohledu zadavatele. Ten vždy určuje jeho jednotlivé prvky, které se navzájem ovlivňují, neboť délka časového plánu a specifikace ovlivňují dané náklady, specifikace ovlivňuje časový plán atp. (Rosenau, 2000, s. 20). Ve své knize Milton D. Rosenau upozorňuje i na některé problémy, které ovlivňují splnění daných podmínek.

1.3.2.1. Problémy s provedením

Jelikož je případných problémů se splněním požadované specifikace velké množství, uvedme si alespoň bodově tři základní:

1. Špatná komunikace mezi zadavatelem projektu a dodavatelem

Tento problém je většinou způsoben různou představou obou zúčastněných stran o tom, co má být realizací projektu provedeno, případně v jaké kvalitě je požadován výstup. Předejít tomuto problému je možno, pokud spolu budou obě strany dobře komunikovat a průběžně si poskytovat zpětnou vazbu. (Rosenau, 2000, s. 21)

2. Očekávání dodavatele či odběratele bylo na začátku příliš „optimistické“

V praxi se často stává, že předem stanovené cíle jsou natolik optimisticky pojaté, že nemohou být naplněny ani za předpokladu bezchybného průběhu a zpracování celého výstupu projektu. Z tohoto důvodu je vždy nutné, aby se do stanovování cílů zapojovali i nižší

– operativní manažeři, kteří mají bližší zkušenosti s prováděním daných činností, nezbytných pro zpracování výstupů.

3. Chyby v konstrukční nebo realizační fázi

Jakožto příklad by nám v tomto případě mohla sloužit chyba v konstrukčních plánech, vynechání nebo nekvalitní provedení nezbytného kroku realizace. (Rosenau, 2000, s. 21)

1.3.2.2. Problémy s časem

Hlavní problém s časem může nastávat v případech, kdy je kladen příliš velký důraz na kvalitu u provedených prací. To může mít za následek nevyváženost všech parametrů. (Rosenau, 2000, s. 22). V tomto případě je primární snaha o dosažení co nejlepšího výsledku, aniž by byl zkoumán vliv na náklady a čas. Problémy s časem a náklady vznikají ve chvílích, kdy se pracovníci snaží dosáhnout co nejlepšího možného provedení, kde má výsledek lepší parametry než původně stanovený a požadovaný. S podobným problémem jsem se ve firmě, která je předmětem praktické části této diplomové práce, též setkal. Hodnocení úspěšnosti je často hodnoceno tzv. barometrem.

em. Motivace zaměstnanců překonat jeho stanovenou hladinu je pak vysoká, ačkoliv často tato snaha má spíše negativní efekt.

Rosenau (2000, s. 23) ve své knize dále uvádí problémy spojené s dostupností zdrojů. Ve chvíli, kdy jsou zdroje potřeba, nejsou k dispozici. V tomto případě je možné řešení v hledání náhrady za tyto zdroje. Konkrétně subdodavatelskými zakázkami, případně přidělením úkolů lidem, kteří jsou méně kvalifikovaní. Toto je však spíše krajní možnost, neboť se předpokládá, že se tímto krokem prodlouží doba zpracování úkolů.

Další problém spojený s časem může vzniknout při zvyšování rozsahu projektu. Zde je nutné předem zjistit dopady na časový plán. Hrozí totiž zpoždění celého projektu v důsledku „víceprací“, které musí být provedeny, aby byly splněny nové požadavky.

1.3.2.3. Problémy s náklady

Běžný problém spojený s náklady může vzniknout na základě provázanosti nákladové a časové dimenze trojimperativu. Na základě této korelace můžeme obecně tvrdit, že s délkou provedení práce můžeme předpokládat i vyšší náklady. Dvojnásobně to platí u pracovních zdrojů placených hodinovou mzdou.

Další příčinou problémů s náklady je tzv. „soutěž lhářů“. Ta znamená úmyslné podhodnocení nákladů za účelem získání projektu. Před tímto chováním musí být na pozoru zejména firmy, kde se využívá typ kontraktu s fixní cenou. (Rosenau, 2000, s. 23)

Podobně jako bylo uvedeno u problémů se specifikací, tak i u nákladů je potřeba zajistit, aby jejich odhady nebyly příliš optimistické. Zdroje totiž mohou časem ztratit svou výkonnost, případně (vzhledem ke korelaci mezi časem a náklady) dojde k tomu, že odhad času byl příliš optimistický.

1.3.3 Typy projektů

Projekty jsou velmi rozsáhlé téma. Výjimkou není ani jejich rozdělení. Obecně rozdělujeme projekty do několika kritérií. Pro účely této diplomové práce a zejména pro její praktickou část si uvedeme několik z nich.

1. Interní projekty	2. Externí projekty	3. Smíšené projekty
<ul style="list-style-type: none">• Projekty realizované uvnitř organizace	<ul style="list-style-type: none">• Externí projekty jsou realizovány jiným právním subjektem než je zadávající organizace	<ul style="list-style-type: none">• U smíšených projektů dochází k zapojení interních a externích pracovníků. Management projektu je zajištěn jedním ze spolupracujících subjektů

2. Obrázek: Rozdělení projektů na základě zapojení zadavatele projektu. (Zdroj: Vlastní zpracování na základě publikace: Vokál, Štork, 2013, s. 9)

Na obrázku výše jsou uvedené projekty rozděleny na základě zapojení zadavatele projektu. Interní projekty jsou nejběžnější. Zadavatelem je organizace a zpracovatelem jsou její zaměstnanci. U externích projektů je zpracovatelem jiný právní subjekt. Smíšené projekty poté

kombinují předešlé dvě možnosti, kde je řízení daného projektu zajišťováno jedním ze spolupracujících subjektů. Zadavatel je však téměř vždy v roli kontrolního orgánu. (Vokál, Štork, 2013, s. 9)

Další členění projektů je možné na základě úrovně zapojení organizačních jednotek.

1. Projekty v rámci jednoho liniového útvaru
2. Projekty v rámci více liniových útvarů
3. Celopodnikové projekty – postihující celou organizaci
4. Projekty s dopadem na více organizací/subjektů
5. Program – propojení více projektů s definovaným společným cílem

U tohoto členění je možná i pozdější změna v průběhu projektu. To byl konkrétně případ projektu, který jsem zpracovával, a je popsán v praktické části této diplomové práce. Při zadání projektu se počítalo s ovlivněním pouze několika liniových útvarů v rámci společnosti. Při zpracování však došlo i k ovlivnění dalších organizací a subjektů.

Členění dle předmětu projektu (Vokál, Štork, 2013, s. 9)

1. Vývojové projekty

Vývojové projekty jsou ty, jež si kladou za cíl vývoj nového produktu, služby, procesu, případně rozvoj a modifikaci stávajících.

2. Organizační projekty

Organizační projekty provádějí nezbytné změny v organizačních strukturách. Může se jednat o nové uspořádání výrobního procesu, ale i organizaci marketingové struktury a mnoho dalších.

3. Procesní projekty

Procesní projekty se soustředí především na změny či inovace pracovních postupů

4. Akviziční projekty

Akviziční projekty si kladou za cíl dosažení nové pozice na trhu, rozšíření stávající pozice na trhu, zvětšení rozsahu cílových skupin, počtu zákazníků atp.

5. ICT projekty

Dnešní doba neustále se rozvíjejících moderních informačních a komunikačních technologií si žádá samostatné projekty, které nové systémy implementují. Stále častěji se však můžeme setkávat i s tím, že jakýkoliv s předchozích popsanych projektů zasahuje i do IT. Ať už se jedná o vývoj, organizaci, procesy i akviziční projekty, téměř vždy je jejich přesah do ICT projektů. Výjimkou není ani projekt popsany v praktické části této DP.

Obecně můžeme projekty členit i z hlediska délky trvání:

1. Krátkodobý – realizace do 6 měsíců
2. Střednědobý – realizace do 12 měsíců
3. Dlouhodobý – realizace delší než 12 měsíců

V literatuře můžeme nalézt i další členění různých typů projektů. Projekty můžeme mimo jiné členit i podle míry nákladovosti, složitosti a mnoho dalších. Jak již bylo uvedeno dříve, jednotlivé typy mohou být libovolně kombinovány tak, aby došlo k co možná nejlepšímu výsledku.

1.3.4 Fáze projektu

I v případě popisu jednotlivých fází projektu se někteří autoři liší. Většina autorů se však shoduje v názoru, že samotný obsah a fáze se mohou v případě každého projektu lišit. Ačkoliv se autoři příliš neshodují v obecném pojmenování jednotlivých stádií projektu, uvedme si ty nejčastěji skloňované. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 23)

1.3.4.1. Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze projektu je obecně považovaná za nejdůležitější část celého projektu. Je členěna na další ucelené fáze, jako je předběžné plánování a příprava projektu. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 23)

V této fázi je nejdůležitější korektní provedení stanovení cílů projektu, definovat možnosti jejich dosažení a z těchto různých variant řešení zadaného projektu vybrat takovou, která co možná nejvíce odpovídá našim potřebám. Pro firmu, jež působí jako externí dodavatel projektu, je důležité, že na konci předinvestiční fáze dochází k rozhodnutí o přijetí či nepřijetí projektu. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 25)

Vzhledem k tomu, že se praktická část této diplomové práce bude zabývat firemním interním projektem, nebudeme nadále rozvádět pojem nabídkového řízení.

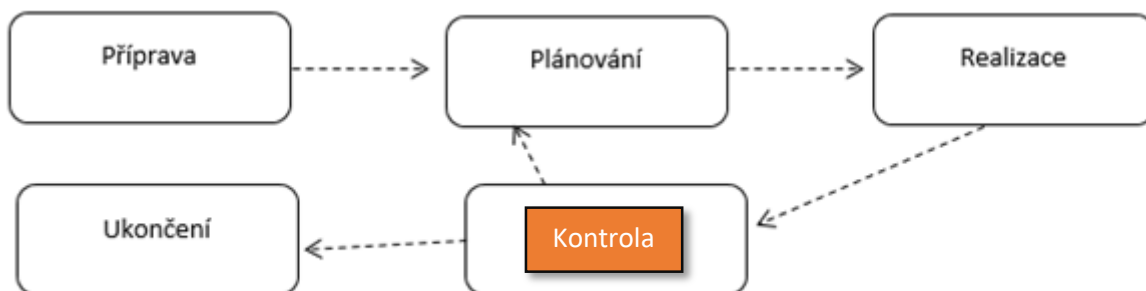
1.3.4.2. Investiční fáze

V této fázi management společnosti, zodpovědné za řízení projektu, přiděluje zodpovědnost a pravomoci osobě, která bude známá jako manažer projektu. Projektový manažer si stanovuje svůj projektový tým, nebo mu je přidělen. V investiční fázi dochází k detailnímu zpracování plánů, které jsou nezbytné k samotné realizaci projektu. Společnost provádí výběrové řízení a kontraktaci dodavatelů (u projektů, kde je to nezbytné). (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 25) Dochází také k přípravě uvedení projektu do provozu, zkušební provoz (tzv. „pilot“) a konečné uvedení do provozu. V průběhu je nutná aktualizace projektové dokumentace.

1.3.4.3. Fáze provozu a vyhodnocení

V průběhu provozní fáze je zejména nutné udržovat a tam, kde je prostor i minimalizovat provozní náklady. Průběžně se snažit o optimalizování činností. Identifikovat potenciál možností rozšiřování projektu například z obchodního hlediska. Nad provozem by měl fungovat dohled poskytující zpětnou vazbu o fungování projektu. Ve chvíli, kdy se zodpovědní manažeři rozhodnou, že předmět projektu (v případě praktické části této DP proces) je již neefektivní, musí dojít k rozhodnutí o zahájení modernizace, případně likvidace. (Vala, 2011, s. 17-18)

Provozní fáze může dobře sloužit i výhledu do budoucna, zejména ve chvíli, kdy se firma rozhodne realizovat podobný projekt.



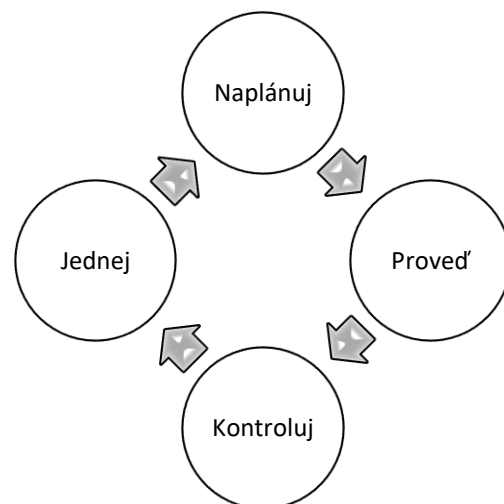
3 Obrázek: Životní fáze projektu. (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Vokál, Štork, 2013, s. 11)

Na obrázku výše je zobrazen životní cyklus projektu. Oproti fázím, které byly popsány v této kapitole, je projekt rozdělen na více dílčích cyklů. Důležitou roli zde hraje zejména kontrola. Pokud realizace projektu nevykazuje dostatečné znaky nastavené kvality, odpovídající přípravné a plánovací fázi, je nutné vrátit se o dva kroky zpět a přenastavit dílčí parametry projektu, případně rozhodnout o jeho samotném ukončení.

1.4 Projektové řízení

V předchozích částech této diplomové práce jsme si rozebrali projekt jako takový. Nyní se pojd'me podívat na samotné projektové řízení. Projektové řízení slouží k efektivnímu dosahování cílů projektu ve stanoveném čase, rozpočtu a rozsahu.

Do řízení projektů můžeme započítat několik činností, které tvoří logickou posloupnost. Jednotlivé fáze vyjadřuje tzv. Demingův cyklus neboli též PDCA cyklus (Plan – „naplánuj“, Do – „proved““, Check – „kontroluj“, Act – „jednej“). V zásadě je tento cyklus stejný jako principy TQM, Kaizen a jim podobné metody. Je používán jako přesně stanovený, neustále se opakující sled činností a kroků při implementaci inovací a zvyšování kvality. (Management Mania, 2011)



4 Obrázek - Demingův cyklus (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Sedláček, M. 2011)

- (P) Naplánuj – Plánování zlepšení (záměr)
- (D) Proved' – Samotná realizace plánu
- (C) Kontroluj – Porovnání výsledku realizace s původním plánem
- (A) Jednej – Upravení záměru a jeho provedení na základě kontroly a plošné využití zlepšení do praxe

1.4.1 Plánování

Projekt a jeho jednotlivé fáze jsou popsány na předchozích kapitolách této práce. Nyní se zaměříme detailněji na jednotlivé fáze. Plánování je (jak již bylo zmíněno) nedílnou součástí předinvestiční fáze. Během plánování není jen důležité vědět, jaký má být požadovaný výsledek, ale především identifikovat činnosti, které k tomuto výsledku povedou. Milton Rosenau (2000, s. 23) navrhl následující postup při plánování z časového hlediska:

1. Určit seznam všech činností a definovat jejich souvislosti
2. Přidat předpokládanou dobu trvání těchto činností
3. Přiřadit zdroje činnostem
4. Bod 1-3 zkontrolovat a vyladit za účelem dosažení „uspokojivého a přesvědčivého kompromisu“

Jako východisko pro plánování v souladu s tímto postupem je výše zmíněný seznam všech činností, sestavovaný na základě podrobností jednotlivých úkolů postupně až na nejvyšší nezbytnou podrobnost. Podle Svozilové (2006, s. 119) je podrobný rozpis prací klíčový dokument projektu, který tvoří důležité východisko pro řízení všech tří hlavních základů projektového řízení. Dokument mimo jiné slouží jako základní stavební kámen pro vznik celého projektového plánu, tj. časový harmonogram, detailní plán nákladů projektu a přidělení úkolů jednotlivým členům projektového týmu. (Svozilová, 2006, s. 124)

Jednotlivé závislosti činností projektu mapují síťové grafy, které vycházejí z teorie grafů. Pro každou činnost vymezují předcházející podmínky a následné omezení. (Rosenau, 2000, s. 84). Díky tomu například poznáme, na které úkoly bude mít vliv zpoždění jiného úkolu a které činnosti mohou na druhé straně zpoždění tohoto úkolu způsobit.

Síťový graf s časovými údaji nám určí tzv. kritickou cestu („critical path method“ – CPM). Kritická cesta je taková cesta, v níž nevzniká žádná časová rezerva. Jakékoliv prodloužení doby trvání úkolu na kritické cestě způsobí oddálení termínu ukončení celého projektu. (Rosenau, 2000, s. 91)

1.4.1.1. Odhad doby trvání činností

Jak správně a efektivně odhadnout čas trvání činnosti? Podle M. Rosenaua (2000, s. 108) je nejlepším způsobem odhadnout čas na základě kolektivního posuzování. Stanovení

časového odhadu se pak zakládá především na zkušenosti. Ve firmách, kde zaměstnanci provádějí podobné projekty je tento způsob nejvhodnější.

Odhad času činnosti by se měl řídit zlatým pravidlem, které je popsáno na další straně. Doba provedení činnosti závisí na konkrétních osobách a jejich schopnostech (zručnosti). K tomu také musíme při odhadování přihlížet.

1.4.1.2. Rezervy

V tomto případě můžeme rezervu pochopit, jako protiváhu rizika. (Rosenau, 2000, s. 158). Jako příklad lze uvést rezervy zdrojů. Ty slouží jako ochrana před neočekávanými situacemi nebo nepředvídatelnými vlivy. Na rezervy se musí zaměřit zejména firmy, které vnímají, že mnoho svých projektů nezvládají plnit v termínu. Doporučuje se zejména vkládání rezerv na konec celého projektu. Rezervy mají podobu jednoho či více úkolů, které nejsou pro dokončení projektu klíčové. (Rosenau, 2000, s. 160)

1.4.1.3. SMART cíle

SMART představuje analytickou techniku, s jejíž pomocí navrhujeme cíle v řízení a plánování. Slovo SMART je složeno z počátečních písmen anglických slov, která vyjadřují názvy atributů cílů: (Management Mania, 2015)

- (S) Specific – cíle by měly být konkrétní, specifické
- (M) Measurable – cíle by měly být měřitelné
- (A) Achievable/Acceptable – dosažitelné a přijatelné
- (R) Realistic/Relevant – realistické a vzhledem k zdrojům relevantní
- (T) Time Specific – časově specifické

Někteří odborníci v poslední době uvádějí cíle SMART (ER), většinou se však neshodují v jednotlivém významu písmen E a R. Většinou platí, že jednotlivé firmy si je upravují podle svých potřeb. „E“ může být Evaluate (hodnocený), Ethical (etický), Ecological (pozitivní vliv na okolí) a další. „R“ se vykládá jako Reevaluate (průběžně hodnocený), Rewarded (odměněný), Recordable (zaznamenaný) atd.

1.4.1.4. Zlaté pravidlo plánování projektů

„Zapojte osoby, které budou na projektu pracovat, do plánování prací“.(Rosenau, 2000, s. 57). Na zaměstnance totiž může působit negativně realizace práce, kterou jim někdo bezesbytku naplánoval. Především z motivačního hlediska je proto důležité, aby si zaměstnanci plánovali sami co nejvíce práce. Dalším pozitivním efektem je to, že při společném plánování dochází ke sdílení cílů projektu celým projektovým týmem. (Rosenau, 2000, s. 67).

1.4.2 Realizace

Realizační část probíhá v souladu s vytvořeným plánem v předchozí fázi. V průběhu realizace je nutné zejména sledovat postup a průběžně porovnávat s plánem. Toto průběžné sledování poskytuje informace umožňující projektovému manažerovi činit příslušná rozhodnutí. Sledování postupu by mělo poskytovat odpovědi na otázky:

- Bude projekt dokončen v souladu s časovým harmonogramem?
- Bude dodržen plán nákladů projektu?
- Jaké jsou příčiny nedodržení časového a nákladového plánu?
- Jaké problémy je nutné bezprostředně vyřešit?

Při řízení projektu je třeba dbát na závislost mezi rozsahem, časem náklady a zdroji projektu (viz obrázek 1), neboť při úpravě jakéhokoliv z prvků budou ovlivněny i ty ostatní. (Fiala, 2004, s. 157)

Součástí realizační fáze jsou veškeré aktivity zaměřující se na výkon, časování a harmonizace interakcí plánovaných prací v projektu. Současně sem patří i realizace změn.

Zmíňme i další z důležitých prvků, jímž je týmová komunikace. Můžeme si ji představit jako spojení mezi lidmi a zároveň jako hnací sílu postupu jednotlivých projektů. Zajišťuje koordinování úkolů, předávání informací, ale i zpětnou vazbu. Představuje jednu z nezákladnějších a zároveň nejúčinnějších nástrojů projektového řízení. Jednání projektových týmů by měla být svolávána pravidelně za účelem řízení, monitorování a kontroly.

1.4.3 Kontrola

Kontrolní činnost v projektu zajišťuje a ověřuje skutečný postup projektu vůči jeho plánu. Kontrola projektu by měla být zahájena spolu se spuštěním projektu současně ve chvíli, kdy jsou čerpány náklady. V praxi jsou však veškeré kontrolní mechanismy aktivovány po schválení plánu a nastartování prvních realizačních prací.

Monitoring a kontrola je odstupňována ve třech částích. Obsahuje měření, hodnocení a korektury. Měřením rozumíme proces stanovování specifických stavových hodnot projektu. Nadefinovat soubor měřítek je jeden z nejsložitějších projektových procesů. Ačkoliv je mnoho kritérií úspěšnosti rozeznatelných, existuje i celá řada kvalitativních kritérií, která jsou velmi složitě kvantifikovatelná. Hodnocení určuje, do jaké míry dané hodnoty naplňují předpoklady dané plánem. Následně dochází k aktivaci akcí, za jejichž pomoci bude docházet ke korekcím nežádoucích odchylek. (Svozilová, 2006, s. 215)

Kontrola by měla probíhat z pohledu všech tří dimenzí trojimperativu (viz kap. 1.4). Rozdělení projektu na menší části pomáhá přesnému zjištění jeho stavu.

1.4.4 Ukončení

Specifikujme si nyní poslední řídicí činnost v projektovém řízení. Ukončení projektu představuje vyvrcholení projektu. Ukončují se veškeré projektové aktivity, provádí se inventury a celkové hodnocení průběhu projektu. Závěrečný reporting, analýzy a hodnocení poskytují velmi užitečný zdroj poznání pro budoucí projekty. Právě díky takto získanému know-how se celá organizace a její projektové týmy mohou v budoucnu vyvarovat zbytečných chyb a pochopit, co by se dalo provést rychleji a efektivněji. (Svozilová, 2006, 215)

1.4.5 Sponzor projektu (zadavatel)

Sponzor projektu a jeho volba je v praxi definována většinou rozsahem navrhované změny. U malých projektů bývá zadavatelem vedoucí pracovník, zodpovědný za příslušný útvar organizace. Ve chvíli, kdy má projekt a jeho výstupy dopad na celou organizaci a jeho útvary, zadavatelem projektu je vždy celý management společnosti.

Ať je rozsah projektu jakýkoliv, každý sponzor by měl bezvýhradně disponovat určitými kompetencemi. Špatný výběr sponzora totiž téměř vždy znamená ohroženou kvalitu, výkon a dodržování časového harmonogramu projektu. (Vokál, Štork, 2013, s. 18)



5 Obrázek: Kompetence sponzora projektu (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Vokál, Štork, 2013.)

Na obrázku výše jsou vybrány nejdůležitější kompetence sponzora (zadavatele) projektu. Je samozřejmé, že v závislosti na druhu organizace se bude sponzor sám více či méně zapojovat do celkového projektu. Sponzor musí být vybrán zejména proto, aby měl projektový manažer k dispozici kompetentního partnera, se kterým bude přijímat potřebná rozhodnutí. V opačném případě by se manažer projektu musel obracet přímo na členy organizace napříč liniovou strukturou, což by velmi pravděpodobně znamenalo posouvání v harmonogramu projektu. (Vokál, Štork, 2013, s. 19)

Podobný stav může nastat ve chvíli, kdy sponzor nemá k dispozici veškeré potřebné kompetence. V tomto případě by se opakoval scénář popsany výše, neboť by byl projektový manažer zbytečně blokován sháněním veškerých potvrzení rozhodnutí a zároveň by nemohl promptně a komplexně řešit případné kritické situace v projektu. (Vokál, Štork, 2013, s. 19)

1.4.6 Projektový manažer

Ve chvíli, kdy se organizace rozhodne přijmout realizaci záměru formou projektu, je nutné, aby byla definována jasná pravidla jeho organizace. Sponzor projektu musí určit projektového manažera. Jeho hlavní kompetencí je detailní příprava a celková realizace projektu. Jedná se o vysoce zodpovědnou pozici, a proto musí být zodpovědně prováděn i výběr samotné osoby projektového manažera.

Projektový manažer musí zejména splňovat následující specifika:

- **Odbornost a technickou dovednost**

Ideální manažer projektu je ten, kdo detailně zná problematiku, se kterou je projekt spojen. Hlavní roli zde hraje především rozsah projektu. Pokud se jedná o projekt na operativní úrovni řízení, pak může být manažerem řídící pracovník na operativní úrovni. Naopak u projektu zasahujícím do chodu celé organizace je nutné, aby byl projektovým manažerem zvolen odborník s mnohaletou praxí v oboru. (Vokál, Štork, 2013, s. 19)

- **Sociální schopnosti**

Každý manažer v čele projektu by měl umět pracovat s přidělenými lidskými zdroji. Měl by mít schopnost vést a usměrňovat projektový tým. Měl by motivovat a efektivně řešit vzniklé problémy uvnitř týmu. Do této skupiny však samozřejmě patří i komunikační dovednosti a především schopnost řešení krizových situací. (Vokál, Štork, 2013, s. 19)

- **Manažerské dovednosti**

Do této skupiny patří zejména znalosti projektového managementu. Osoba projektového manažera by kromě znalosti technické problematiky měla znát i postupy projektového a procesního managementu a také kompletní znalost metodologie. Projektový manažer by měl také disponovat vysokou úrovní rozhodovacích schopností, znát jejich techniky a umět je aplikovat v praxi.

- **Řízení času**

Projektový manažer by měl být schopen efektivně hospodařit s časem, který pro něj představuje omezující zdroj. Měl by mít schopnost efektivního využívání času tak, aby nedocházelo k nesouladu s časovým harmonogramem projektu.

1.4.7 Malé projekty a jejich specifika

Na předchozích stranách bylo zmíněno, že u projektového managementu hraje velkou roli rozsah projektu. Malé projekty jsou v organizacích na denním pořádku. Mají své výhody i nevýhody. U malého projektu se téměř vždy dá tvrdit, že je snazší a je u něj nižší pravděpodobnost komplikací. Avšak s malými projekty jsou často spojené i potíže. Příčinou těchto problémů jsou především: (Rosenau, 2000)

- Napjatý rozpočet
- Nízká priorita projektu
- Malý tým a s tím spojený časový plán.

1.5 Speciální metodiky projektového řízení

Všechny metody řízení se vyvíjí. Ani projektové řízení není v tomto ohledu výjimkou. V současné době existuje několik moderních metodik vztahujících se k řízení projektů. Ačkoliv reálný projekt popsany v praktické části této diplomové práce se přímo neřídil některou z těchto metodik, využíval mnoho principů z nich převzatých. Představme si v této kapitole ty nejznámější a nejpoužívanější metody projektového řízení dnešní doby.

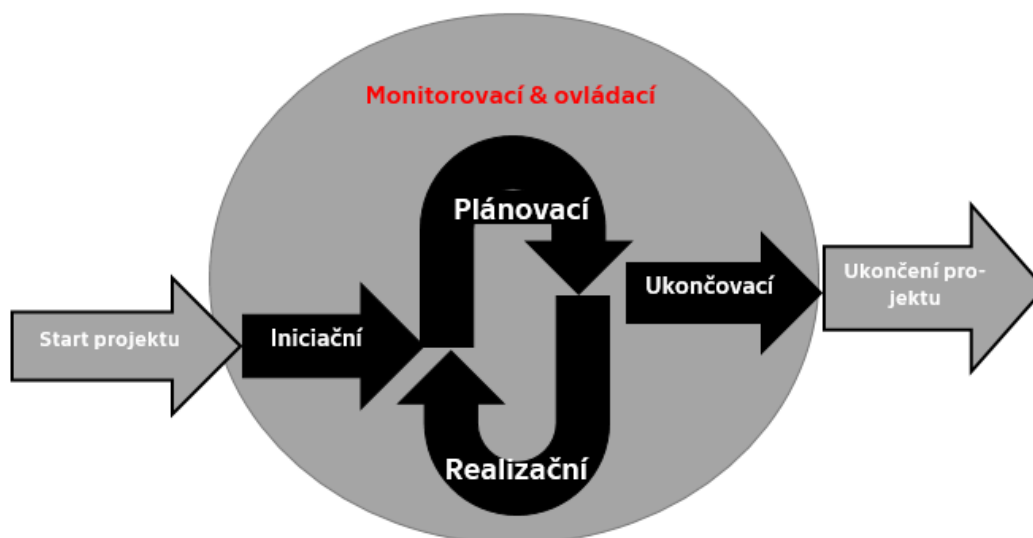
1.5.1 PMBOK

„Project Management Body of Knowledge“, zkráceně PMBOK představuje mezinárodně uznávaný standard řízení projektů. Aktuálně je nejvíce používán v USA a vydává ho PMI („Project Management Institute“). (Management Mania, 2016)

PMBOK je metodika orientovaná na procesy. Konečného cíle je dosahováno za pomoci předem definovaných procesů. Všechny procesy mají určené vstupy, výstupy, techniky a návody, za pomoci kterých by měly být prováděny. Celková metodika je tvořena pěti skupinami procesů a deseti znalostními oblastmi vytvářející rámec pro celkových 42 jednotlivých procesů užívaných při řízení projektu. (Project Management Institute, Inc., 2004, s. 1-2).

PMBOK rozděluje procesy:

- Iniciační
- Plánovací
- Realizační
- Monitorovací a ovládací
- Ukončovací



6 Obrázek: Procesy dle PMBOK (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Project Management Institute, 2013, s. 50)

Toto schéma nám poskytuje ucelený pohled na doporučenou metodiku procesů v rámci PMBOK. Po nastartování projektu následují iniciační procesy, přecházející do procesů plánovacích. Po vytvoření plánu dochází k realizaci. Současně s těmito procesy probíhá monitorovací a ovládací (kontrolní) proces poskytující zpětnou vazbu. Proces se opakuje dle potřeby a hodnocení. Ve chvíli, kdy dojde k naplnění cílů, přechází proces přes ukončovací fázi do postupného úplného ukončení projektu.

Vytvářený rámec kromě procesů (jak již bylo řečeno) obsahuje i deset znalostních oblastí. Patří sem: Řízení velikosti projektu, Time management, řízení kvality, nákladů, lidských zdrojů, komunikace, rizik, integrace, a také řízení stran zainteresovaných v projektu. (Project Management Institute, Inc., 2004, s. 1-9).

1.5.2 PRINCE 2

PRINCE2 představuje univerzální metodiku řízení projektů. Je možno ji využít na různé typy projektů bez ohledu na rozsah, organizaci, typ, kulturní zvyklosti či geografickou lokaci. Metodika je složena ze 7 principů, 7 témat, modelu soustředěném na životní cyklus projektu a návodu přizpůsobení prostředí projektu. (Murray, 2011, s. 3)

PRINCE 2 se aktuálně používá ve více než 150 zemích celého světa. Aktuálně je považována za nepoužívanější metodiku v oblasti projektového managementu, kterou využívá přes 20 tisíc organizací.

Možnosti využívání metodiky PRINCE2 na široké spektrum projektu je dána především jejím zaměřením na principy ověřenými praxí. Využívání principů za chodu projektu umožňuje efektivní propojování modelu životního cyklu projektu s doporučenými dokumenty, což zapříčiňuje úspěch projektu.

Jednotlivé principy metodiky PRINCE2 jsou:

- **Neustále zdůvodňování projektu (opodstatněnost)** – projekt by měl mít stálé obchodní zdůvodnění životaschopnosti a opodstatněnosti ve všech etapách.
- **Učit se ze zkušeností** – přihlížet na pozitivní i negativní zkušenosti z předcházejících projektů, neboť tyto zkušenosti lze následně využít pro další projekty a firemní procesy
- **Definování rolí a odpovědností** – schvalování rolí, odpovědností v rámci organizační struktury projektu.
- **Řídit po etapách** – projekt by měl být řízen a plánován na bázi manažerských etap („manage by stage“)
- **Soustředit se na projekty** – nejprve nadefinovat produkty a k nim přiřazovat aktivity.
- **Řídit na základě výjimky** – stanovování tolerancí pro jednotlivé projektové cíle a zároveň stanovovat limity pro delegování odpovědností.
- **Nastavit a přizpůsobit PRINCE2 prostředí projektu** – samotná úroveň řízení projektu musí odpovídat jeho prostředí, důležitosti, rozsahu, rizikovosti a komplexnosti. (Bestpractice, nedatováno)

Na předchozí straně jsme si popsali 7 stěžejních principů PRINCE2. Tato metodika však jasně definuje i témata, která pomáhají řídit různorodé stránky projektu a odpovídat na klíčové otázky. Témata v Prince2 obsahují:

- **Zdůvodnění projektu („Business Case“)** – Toto téma popisuje hlavní příčinu, proč se má projekt realizovat. Zároveň obsahuje očekávané náklady, benefity a rizika spojená s projektem.
- **Organizace** definuje jednotlivé úrovně řízení projektu a vztahy mezi nimi, popisuje jednotlivé role, kompetence a odpovědnosti.
- **Kvalita** – určení toho, jak bude probíhat plánování kvality a její řízení v průběhu projektu.
- **Plány** – popis nezbytných kroků, potřebných pro vypracování plánů a speciální techniky, které budou použité.
- **Riziko** – stanovení toho, jak se budou identifikovat rizika a jak je bude firma řídit.
- **Změna** – Způsob vyhodnocování a řízení požadavků na změnu.
- **Progres** – monitorování a srovnávání aktuální situace s předem schváleným plánem. (Bestpractice, nedatováno)

Na závěr kapitoly PRINCE2 si ještě zmiňme procesní model. Procesy doprovázejí celý životní cyklus projektu, od zahájení až po schválení ukončení. Každá etapa projektu obsahuje několik procesů a většina z nich se v průběhu opakuje. PRINCE 2 dosahuje určitého cíle díky následujícím strukturovaným procesům:

- **Zahájení/Start projektu** – jeho náplní je poskytnout dostatek informací managementu firmy o tom, zda se vyplatí pokračovat v iniciaci projektu a zda má provedení projektu dostatečné opodstatnění.
- **Strategické řízení projektu** – umožňuje vedení společnosti a zodpovědným osobám kontrolovat průběh projektu. V případech potřeby poskytovat projektovému manažerovi a týmu rady, usměrnění atp.
- **Nastavení projektu** – definování výstupu, jenž má být v rámci projektu dodaný. Probíhá příprava základů pro správně naplánovaný a řízený projekt.

- **Řízení etapy** probíhá od jejího schválení až po ukončení. Cílem tohoto procesu je rozdělení práce a monitorování jejího vykonávání. Proces umožňuje přijímat potřebné nápravné opatření.
- **Řízení dodání produktu** – v tomto procesu může projektový a týmový manažer domlouvat pracovní požadavky. Probíhá vzájemné informování o postupu jednotlivých prací a případných problémech
- **Řízení přechodu mezi etapami** – poskytuje řídicímu týmu informace, díky kterým může přehodnotit pokračující životaschopnost projektu.
- **Ukončení projektu** – Tento proces, jak název napovídá, stanovuje konečný bod, ve kterém je možno formálně akceptovat produkt projektu. Potvrzuje, že stanovené cíle byly dosaženy a definuje, jak budou měřeny výstupy a očekávané benefity po ukončení projektu. (Bestpractice, nedatováno)

1.5.3 PRINCE2 nebo PMBOK

V předchozích kapitolách jsme si popsali jednotlivé části dvojice metodik PRINCE2 a PMBOK. Je evidentní, že firma, která to myslí s projektovým řízením vážně musí alespoň jednu z této dvojice znát. Zamysleme se nyní nad tím, proč existují dva standardy projektového řízení a který z nich si vybrat? Jaký je mezi nimi rozdíl? Právě na to se pokusíme v následujících řádcích zaměřit.

V následujících tabulkách si za pomoci předchozích specifikací obě metody porovnejme. Vycházet budeme i z Pavla Mauleho (2004, s. 12), který se ve své práci věnoval právě srovnáním obou metod.

Životní cyklus PMBOK	Životní cyklus PRINCE2
Inicializace	Zahájení projektu Strategické řízení projektu
Plánování	Nastavení projektu Řízení etapy
Realizace	Řízení dodání produktu

	Řízení přechodu mezi etapami
Kontrola	Strategické řízení projektu
Uzavření	Ukončení projektu

Tabulka 1: Životní cyklus PMBOK a PRINCE2 - srovnání (Zdroj: Maule, P., 2004, s. 96)

Větší množství definovaných procesů obsahuje metodika PRINCE2. Ačkoliv jsou obě filozofie odlišné, můžeme nalézt v procesech mnoho společného. Často zjišťujeme, že procesy, fáze a jednotlivé oblasti jsou pouze pojaty z jiného úhlu pohledu. Další kontrasty obou metodik můžeme vidět v další tabulce níže.

Číselné porovnání	PRINCE2	PMBOK
Počet procesů	43	39
Počet dokumentů	33	16 ¹
Poslední verze	2017	2018

Tabulka 2: Porovnání PMBOK a PRINCE2 v číslech. (Zdroj: Maule, P., 2004, s. 96)

PMBOK	PRINCE2
Zaměřen spíše na teorii	Zaměřen spíše na praxi
Komplexně pojatý	Zaměření pouze na klíčové oblasti rizika
Možno využít na všechny velikosti projektů	Určen spíše pro velké projekty
Vysoká míra popisnosti, velmi doporučující	Vysoce nařizující, především na procesovou strukturu

Tabulka 3: Porovnání PMBOK a PRINCE2 - základní kontrasty 1. (Zdroj: Maule, P., 2004, s. 96)

PMBOK	PRINCE2
Řízen na základě požadavků zákazníka	Řízen „businessově“
UK / mezinárodní	UK standard
Zaměření na sponzory a účastníky projektu (stakeholders)	Čisté projektové vlastnictví a řízení vrcholným managementem

Tabulka 4: Porovnání PMBOK a PRINCE2 - základní kontrasty 2. (Zdroj: Maule, P., 2004, s. 97)

¹ U PMBOK jsou dokumenty popsány obecněji než v případě PRINCE2.

Vzhledem k tomu, že obě metodiky mají odlišnou koncepci, jen těžko se porovnávají. Každá z metodik má své zastánce i odpůrce. Podle P. Mauleho (2004, s. 97) by měl každý vedoucí projektu disponovat znalostí PMBOK. Ten poskytuje celou řadu užitečných rad u řízení projektů, avšak stává se velmi nedostatečným při reálném využití v projektu. Oproti tomu stojí standard PRINCE2, který se více zaměřuje na reálný životní cyklus projektu.

Většina odborníků se shoduje, že pokud budeme hledat správnou metodiku, naprostým ideálem se stává kombinace obou standardů. I přesto lze nalézt několik doporučení, která by nám mohla u projektu pomoci. Při provádění projektů uvnitř společnosti se sídlem v Evropě, zejména u takové, která se účastní tendrů v ČR či SR, je doporučena metodika PRINCE2. Také se doporučuje tam, kde neexistuje žádná firemní metodika a firma chce vykročit „správnou nohou“ a dobře nastavit veškeré procesy. Naopak PMBOK je doporučen tomu, kdo si chce prohloubit svoje vědomosti o nejlepších praxích řízení projektů a zároveň zlepšení jednotlivých oblastí, ideálně pro toho, kdo působí v americké společnosti. Případně těm, kteří již využívají aktivně metodiku PRINCE2 a hledají její možné rozšíření. (Klusoň, 2010, s. 4)

1.6 Shrnutí

Celá první kapitola je naprosto stěžejní pro praktickou část této diplomové práce. Ta je totiž věnována řízení projektu na úrovni mezinárodní korporace s rozpočtem v řádech milionů českých korun. Kapitola 1 plně vymezuje vše spojené s projekty a jejich managementem. Obsahem byl především detailní pohled na životní cyklus projektu a jeho jednotlivé fáze. Věnovali jsme se i cílům projektu a samotné osobě projektového manažera. První kapitola odpovídá na otázky proč je projektový management ve firmě nezbytný a jak by mělo vypadat jeho kvalitní zpracování. Na konci kapitoly byly vybrány dvě nejznámější metodiky pro řízení projektů – PMBOK a PRINCE2. Poslední kapitola se snaží poskytnout čtenáři jejich srovnání a případně učinit závěr, která z těchto metodik je pro jeho konkrétní využití ta správná.

Tato první část vychází z poznatků mnoha odborníků na projektové řízení a snaží se jejich jednotlivé přístupy sjednotit do uceleného závěru.

2 Finance a ceniny v podniku

Další kapitola této diplomové práce se bude zabývat financemi a ceninami v podniku. Stěžejním tématem praktické části je inovační projekt zaměřený na ceniny v podniku. Právě z tohoto důvodu je naprosto nezbytné poskytnout náhled do problematiky firemních financí. Tato kapitola si neklade za cíl popisnou analýzu celého systému finančního majetku firmy (zejména toho dlouhodobého), ale přiblížení položek krátkodobého finančního majetku, zejména cenin. Ceniny jsou v mnoha firmách hojně využívány. Zejména v poslední době mnoho společností sahá po tomto prostředku, jako motivátoru pro zaměstnance. Proč je tomu tak? Jaké výhody mají tyto ceniny pro zaměstnance a podnik? Právě na tyto otázky se pokusí odpovědět druhá kapitola této práce.

2.1 Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek je zachycen v právních předpisech v Zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví (odst. §4 odst. 12, §24 až §27 a §29 až §30). Dále pak ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb., a také v Českém účetním standardu č. 005, č. 007 a č. 016.

Jako základní charakteristický rys krátkodobého finančního majetku můžeme identifikovat zejména jeho likvidnost, tzn. rychlou přeměnu v peníze a také jeho bezprostřední obchodovatelnost. Předpokládaná držba je jako u všech krátkodobých aktiv kratší než jeden rok. (Mallmánková, 2015)

Krátkodobý finanční majetek firmy obsahuje účty v bankách, peníze, krátkodobé cenné papíry a podíly. Evidence tohoto majetku probíhá na účtech v účtové třídě 2: „Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry“.

- **Peníze v pokladně** – tato položka obsahuje především peníze, které sledujeme na základě příjmových a výdajových pokladních dokladů. Jednotlivé pokladny musí být vždy odděleně vedeny podle jednotlivých měn
- **Účty v bankách** – u této položky nalezneme peněžní zůstatky na bankovních účtech. Ty účetní jednotka dále rozděluje na účty běžné, vkladové a devizové (dle měn)

- **Krátkodobé cenné papíry a podíly** – tato položka představuje především majetkové a dlužné cenné papíry, které jsou určeny k obchodování s cílem dosažení zisku z cenových rozdílů a to v časovém horizontu jednoho roku. Do této kategorie dále patří dlužné cenné papíry a ostatní realizovatelné cenné papíry.
- **Peníze na cestě** – tato položka se používá pro překlenování časového nesouladu, který vzniká mezi vklady a výběry peněz, přijetím výpisů u převodů mezi jednotlivými účty vedenými bankou nebo u úvěrných a spořitelních družstev. (Pelikánová, 2016, s. 92)

2.1.1 Oceňování krátkodobého finančního majetku

Pokud chceme definovat krátkodobý finanční majetek, je nezbytné zmínit formu oceňování tohoto majetku. Při provádění oceňování krátkodobého finančního majetku je důležitá měna, v jaké je majetek evidován.

Pokud je evidován v **tuzemské měně**, pak peněžní prostředky, ceniny a krátkodobé finanční závazky jsou oceňovány v nominální hodnotě. Při oceňování cenných papírů (majetkových a dlužných) se při pořízení používá pořizovací cena. Ta je složena ze základní ceny a vedlejších nákladů (poplatky, provize, poradenství atp.).

Pokud je krátkodobý finanční majetek evidován v **zahraniční měně**, tak se peněžní prostředky přepočítávají ke dni uskutečnění účetního případu kursem vyhlášeným ČNB k tomuto dni. V den účetní závěrky se veškeré finanční účty, které jsou vedené v cizí měně, přepočítají kursem platným v tento den. Rozdíl se poté zaúčtuje výsledkově jako kursový zisk či ztráta. (Hortová, 2013, s. 57)

2.1.2 Inventarizace

U krátkodobého finančního majetku je nutné zmínit i problematiku inventarizace. Zjednodušeně řečeno nám inventarizace odpovídá na otázku, zda skutečný stav odpovídá stavu evidovanému v účetnictví. Případný inventarizační rozdíl se zobrazí jako finanční výnos, či finanční náklad. V této diplomové práci je inventarizace zmíněna především proto,

že v praktické části, tedy v inovačním projektu cenin bylo nezbytné provádět úkony inventarizace nejen pro potřeby účetnictví. Vzhledem k tomu, že při vytváření nového systému paralelně docházelo k nutnosti udržet operativní procesy stále v chodu, zjišťování inventarizačních rozdílů bylo naprosto klíčové pro kontinuální udržitelný chod agendy poukázek (cenin) společnosti.

2.2 Ceniny

Ačkoliv ceniny patří do krátkodobého finančního majetku, pro potřeby této práce si je vymežíme v samostatné kapitole. Cenina představuje účelový platební prostředek. V platebním styku nahrazují hotové peníze. Na rozdíl od peněz je však lze využít pro omezené účely. Například pro úhradu určitých služeb, poplatků nebo při nákupu zboží v určité provozovně. Právě tento poslední případ je využit v praktické části. Ceniny (firemní poukázky), kterých se týká inovační projekt lze totiž využít výhradně v maloobchodní síti obchodníka. Ačkoliv mají ceniny většinou papírovou formu (stravenky, lístky, známky, kupóny atp.), v poslední době se často přechází do podoby čipových karet. (Máče, 2013, s. 206)

2.2.1 Ceniny a jejich význam

To co bylo popsáno výše, je však pouze jedna strana pohledu na význam cenin v dnešní době. Můžeme je však posuzovat detailněji, a to dle jednotlivých sfér národního hospodářství, tedy obchodní, neobchodní a fiskální. Každá z těchto sfér má své specifické určení.

Pokud se budeme zabývat **obchodní sférou**, můžeme si význam dále rozdělit na přímý a nepřímý. Do přímého vlivu řadíme například úhrady poplatků formou kolkových známek, nebo zaměstnanecký benefit nabízený zaměstnancům, který je stěžejním tématem třetí kapitoly a také praktické části této diplomové práce.

U **fiskální sféry** je význam vztažen k vybírání poplatků za úkony státní správy. Poplatek představuje nepravidelnou peněžní veřejnou dávku, vybíranou za určitý úkon státní správy. Podobně jako u obchodní sféry je poplatek vybrán formou platby za ceninu (známka či kolek) a představuje konečný příjem do státního rozpočtu.

U **neobchodní sféry** mají ceniny naprosto odlišný, specifický význam. Nejčastěji se jedná o sběratelství (poštovní známky aj.). Sběratelství cenin je velmi populární činnost,

především z toho důvodu, že ceniny byly (i historicky) vždy zajímavé po grafické stránce. Celková vizualizace musela být měněna kromě jiného i z důvodu ochrany proti padělatelství.

2.2.2 Historie

O definici a historii cenin toho nebylo mnoho napsáno. Asi nejvíce se tomuto pojmu věnoval Emanuel Michálek (1964, s. 185-186). Cenina byla v českém jazyce zaznamenána poprvé v roce 1918 jako novotvar. Velmi zřídka se kromě terminologického významu objevuje i jako synonymum ke slovu cennost (cenná věc). Ceniny jako takové se začaly rozvíjet v 19. století a typickým představitelem byla poštovní známka. K rozvoji došlo po zrodu samostatného Československého státu a Státní tiskárny cenin, která se však zabývala především tiskem hotovosti. Největší rozmach zaznamenaly ceniny v 70. letech minulého století, kdy se začaly mj. tisknout stravenky, cestovní šeky, malé loterie a další. V dnešním roce slaví Státní tiskárna cenin 90. výročí zahájení činnosti a její produktové portfolio obsahuje širokou škálu produktů, jako jsou: čipové karty s ochrannými prvky, dálniční známky, vstupenky, jízdní doklady, certifikáty, diplomy, ochranné známky, poukazy a mnoho dalšího.

2.2.3 Ceniny v účetnictví

S ceninami je účtováno jako s krátkodobým finančním majetkem (bez ohledu na jejich dobu platnosti). Dle zákona č. 563/1991. Sb., o účetnictví a dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, jsou oceňovány výhradně ve jmenovité hodnotě. To platí i v případě, že byly pořízeny za jinou cenu. Pokud je nominální hodnota cenin vyjádřena v cizí měně, oceňují se v měně české dle aktuálního směnného kursu a zároveň v příslušné zahraniční měně. Zákon nemá speciální vymezení pro ceniny bez nominální hodnoty (např. dříve zmíněné poštovní známky). (Zákon č. 563/1991) (Zákon č. 586/1992)

Pro ceniny je vymezen účet číslo 213, za jehož pomocí se účtuje o stavu a pohybu cenin. K tomuto účtu je zároveň vhodné vytvářet analytické účty v závislosti na tom, o jaký druh ceniny se jedná.

2.2.4 Právní úprava cenin v rámci ČR

Předmětem této kapitoly je nezbytné vymezení míry právní ochrany cenin v České republice. Kopírování a zobrazení peněz, cenných papírů, platebních karet nebo šeků je dle české legislativy přísně regulováno, avšak u cenin podobná obecná právní regulace není. Ačkoliv trestní zákoník č. 40/2009 Sb., stanovuje trestnost v oblasti padělatelství a celkové změny platebních prostředků, jako příklady jmenuje pouze platební karty, šeky a šekové karty, elektronické peníze. Tyto položky však nepředstavují klasické ceniny. Pro kolkové a poštovní známky platí samostatné ustanovení trestního zákoníku.

Dle zákona č. 251/2016 Sb., je neoprávněné zhotovení reprodukce ceniny nebo uvedení zaměnitelného předmětu, anebo neoprávněné užití takového předmětu, přestupkem proti pořádku ve státní správě. (Zákon č. 251/2016). Pokud budeme hovořit o ceninách v rovině autorskoprávní, poté pro tuto problematiku platí obecná ustanovení autorského zákona.

2.3 Poukázky

V předchozích kapitolách jsme si vymezili ceniny. Nyní se však zaměříme přímo na hlavní předmět praktické části. Co to jsou poukázky? Pro přesné vymezení využijeme úplné znění nového občanského zákoníku, § 1939 zákona č. 89/2012 Sb.: „*Poukazka opravňuje poukazníka vybrat u poukázaného vlastním jménem plnění a poukázanému se poukázku přikazuje, aby poukazníkovi plnil na účet poukazatele. Přímé právo vznikne poukazníkovi proti poukázanému jen tehdy, přijme-li poukázaný poukázku.*“ Poukázku lze vystavit na řadu i na doručitele. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

2.3.1 Subjekty poukázky

1. **Poukazatel (asignatář)** – osoba zmocňující poukazníka k vybrání plnění od poukázaného a zároveň zmocňující poukázaného, aby poukazníkovi plnil na účet poukazatele, tedy na svůj účet.
2. **Poukazník (asignant)** – osoba, která je zmocněná poukazatelem k tomu, aby vybrala plnění od poukázaného
3. **Poukázaný (asignát)** – osoba zmocněná poukazatelem k tomu, aby poukazníkovi plnila na účet poukazatele. (Wencel, 2016)

2.3.2 Forma poukázky

Ačkoliv není forma poukázky zákonem stanovena, tzn., že pro tuto problematiku platí obecný princip bezformálnosti, poukazatel a poukazník by měli použít kvalifikovanou formu poukázky. Jednotlivé formy poukázek byly zmíněny v kapitole 2.2 Ceniny. V současné době výroba poukázek umožňuje velmi rozmanitý výběr forem, včetně možnosti úpravy dle požadavků. Poukázky často obsahují bezpečnostní prvky, čárové kódy, personifikace, ale i čipy (u elektronických karet) a další. (Wencel, 2016)

2.3.3 Poukázky a jejich výhody pro zaměstnavatele i zaměstnance

V dnešní době existuje mnoho firem specializujících se na výrobu poukázek pro firemní zákazníky. Jinak tomu není ani v případě právního subjektu, který je předmětem praktické části této diplomové práce. V obecné rovině má držení poukázek pro zaměstnavatele několik výhod. V dalších podkapitolách si zmiňme některé z nich.

2.3.3.1. Daňová úspora

Daňová úspora představuje nesporně jednu z největších výhod držby cenin v podobě poukázek. Samotná úspora je umožněna zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Dárkové poukázky k odběru zboží a služeb totiž splňují podmínku nepeněžního plnění. Pokud je poukázka navíc poskytnuta obchodnímu partnerovi, nebo zákazníkovi jako propagační dárek k nákupu zboží nebo služeb a je opatřena ochrannou známkou poplatníka, případně názvem propagovaného zboží či služby a s nominální hodnotou nepřesahující 500 Kč, jedná se o předmět propagace ve smyslu § 25 odst. 1 písm. t) věta druhá zákona o daních z příjmů.

Některé firmy využívají i poukázky splňující podmínky nepeněžního plnění. Jedná se především o příspěvky poskytované zaměstnancům na sportovní a kulturní akce. Tyto formy poukázek jsou plně osvobozeny od sociálních odvodů. To představuje pro zaměstnance čistý, nezdaněný příjem a jejich výše není zákonem omezena. V případech, že by příspěvek měl formu poskytnutí rekreace, je zaměstnanec osvobozen od plnění daně u příspěvku v úhrnu do 20 000 Kč za kalendářní rok. (Poukazky.cz, nedatováno)

2.3.3.2. Individuální potřeby a jejich řešení

Zaměstnavatelům držba poukázek často velmi usnadňuje řešení zaměstnaneckých benefitů. Většina firem buduje systém benefitů firmy dlouhou dobu, neboť systém musí být provázaný a spravedlivý vůči všem zaměstnancům. Z toho vyplývá, že výroba tohoto procesu je náročná a drahá. Mnoho firem proto přistupuje k „jednoduchému“ řešení zaměstnaneckých benefitů formou poukázek. Poukázky často lze přizpůsobit individuálním potřebám právnických subjektů a jsou tzv. „na míru“. U podniku jako je Ahold v ČR je volba typu poukázek jako benefitu velmi jednoduchá. Albert kromě hypermarketů a supermarketů provozuje i služby čerpacích stanic a jejich poukázky lze využít v rámci celé sítě. Nákup potravin a pohonných hmot je téměř pro všechny rodiny naprosto klíčový, a proto zaměstnanci formu tohoto benefitu často vítají.

2.3.3.3. Úspora času

Ačkoliv jsou poukázky v nominální hodnotě považovány za ceninu, proces jejich výroby a distribuce není vůbec složitý. Na tuto výrobu se kromě tiskárny cenin specializuje i mnoho zprostředkovatelů služeb. Ti sice představují pro firmu extra náklady, ale většinu individuálních požadavků z firem jsou schopni zpracovat v krátkém termínu. S tiskárnou cenin mají velmi často uzavřenou výhodnou dohodu a vzhledem k odebíranému objemu zboží jsou garantované termíny pro zprostředkovatele daleko kratší. V praxi to vypadá tak, že zodpovědný manažer firmy zadá specifikaci hodnoty a typy jednotlivých poukázek zprostředkovateli, který objednávku na jeho žádost zpracuje a dodá. Tento proces a jeho inovace byl součástí inovačního projektu, a tak je detailněji popsán v praktické části této diplomové práce.

2.3.3.4. Zákon č. 435/2004 Sb.,

Na závěr si zmiňme výhodu pro zaměstnavatele vyplývající ze zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Na první pohled se může zdát, že tento zákon s využíváním cenin, nebo chcete-li, benefitů, nesouvisí. Avšak mnoho zprostředkovatelů výroby poukázek tento zákon využívá k zatraktivnění výhod pro své firemní klienty. Zákon č.435/2004 Sb., totiž ukládá zaměstnavatelům s více než 25 zaměstnanci povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, kde je stanoven povinný podíl těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců na

4%. Firmy zabývající se prodejem a výrobou poukázek proto často spolupracují s tzv. chráněnými dílnami. Klientům tak nabízejí nákup dárkových poukázek či karet v režimu náhradního plnění, čímž klient ušetří na invalidní dani a splní tak svou zákonnou povinnost. Tato „přidaná hodnota“ je velmi atraktivní zejména pro malé firmy. Ty ušetří svou kapacitu na případném vytváření systému benefitů, na dani z příjmu a též na invalidní dani.

2.3.3.5. Poukázky jako motivační nástroj

Mnoho zaměstnavatelů využívá firemní poukázky jako nástroj motivace vůči svým zaměstnancům. Tato odměna je nejčastěji vyplácena na základě jejich pracovního výkonu. Motivační program může mít mnoho podob, závislých na předmětu podnikání dané firmy. Maloobchodní společnosti využívají firemní poukázky především jako motivační nástroj pro operativní zaměstnance na provozovnách. Společnost Ahold, jež je popisovaným subjektem v praktické části, má složený motivační program z následujících kritérií:

- Plnění plánu tržeb
- Prezentace zboží na provozovnách
- Celková čistota provozovny
- Mimořádné kontroly a Mystery Shopping

V motivačním programu se zohledňuje především plán plnění tržeb. Každá provozovna (v závislosti na velikosti, umístění a dat z let minulých) má stanoven přesný cíl tržeb pro každý měsíc. Skutečně dosažená částka je pak odstupňována počtem bodů, kde splnění cíle na 100%, či dokonce jeho překročení znamená plný počet bodů a naopak naplnění očekávání pouze na 60% a méně znamená 0 bodů. Manažeři distriktů poté průběžně provádí namátkové kontroly na stav a vzhled provozovny (prezentace zboží, čistota na prodejnách, Mystery Shopping atp.) na jejímž základě mohou prodejny získat, či ztratit další body. Dosažená hladina skóre je provázaná na konkrétní výši odměny. Ta se zaměstnancům vyplácí každý měsíc v poukázkách na odběr zboží v rámci maloobchodní sítě.

Výraznou přidanou hodnotou těchto motivačních programů představuje skutečnost, že vyplacený kapitál za odměny zůstane i nadále uvnitř firmy.

2.4 Shrnutí

Ve druhé kapitole teoretické části jsme se zabývali krátkodobým finančním majetkem firmy, především ceninami. O ceninách toho historicky nebylo napsáno tolik, jako o jiných částech účetních aktiv. I přes tuto skutečnost se však jedná o vysoce populární účetní položku. Firmy využívají ceniny zejména ve formě poukázek. Těm byla věnována celá podkapitola 2. 3. Poukázky jsou ve firmách hojně využívány jako zaměstnanecké benefity, a to z celé řady důvodů. Pro zaměstnavatele poukázky znamenají možnost vydávání prémie, bonusů zaměstnancům a zároveň daňové úspory. Pro zaměstnance naopak poukázky znamenají atraktivní benefit, který bývá často stejně likvidní, jako hotové peníze. Není proto divu, že ceniny se stávají atraktivním businessem pro zprostředkovatele tisku. Firem, které se zabývají výrobou, a prodejem stále přibývá. Právě této problematice se věnuje praktická část diplomové práce, cílicí na vytvoření provázanosti a zjednodušení všech procesů. Objem poukázek totiž ve sledované společnosti každoročně překračuje množství stovek tisíc kusů, které se dostávají k tisícům lidí uvnitř i mimo společnost.

B) PRAKTICKÁ ČÁST

3 Inovační projekt cenin: firemní poukázky

Praktická část této diplomové práce se věnuje inovačnímu projektu cenin, konkrétně firemních poukázek v rámci jednoho z největších právních subjektů v oblasti maloobchodu na trhu České republiky. Inovační projekt byl spuštěn na konci roku 2015 a kladl si za cíl centralizování veškerých procesů spojených s firemními poukázkami. Pro vypracování tohoto projektu bylo nezbytné zapojení více firemních oddělení, sestavení menších týmů zaměstnanců napříč odděleními a zároveň zapojení ostatních právních subjektů, partnerů společnosti Ahold. Samotná aplikační část projektu probíhala za plného chodu operativní části agendy. Zachování chodu veškerých procesů bylo naprosto nezbytné, neboť poukázky ve společnosti zajišťovaly odměňování zaměstnanců (především na operativní úrovni), a také aktivní prodej na úrovni B2B, generující tržby v řádech desítek milionů Kč. Projekt obsahoval veškeré fáze popsané v teoretické části této diplomové práce. V některých fázích docházelo ke komplikacím spojeným s prolínáním několika jiných projektů. Za zmínku určitě stojí zavedení povinné elektronické evidence tržeb v březnu roku 2017, změna pokladních systémů v celé síti provozoven Albert, ale i malé dílčí firemní projekty. V průběhu projektu také došlo k uzavření korporátní fúze mezi Aholdem a Delhaizem a vytvoření nového subjektu „Ahold Delhaize“.

Ačkoliv došlo k dokončení a uzavření hlavní části projektu, procesy se i nadále kontrolují a vyvíjejí. Tento postup je nezbytný k zachování udržitelnosti systému a konkurenceschopnosti na trhu.

3.1 Subjekty projektu

Jak již bylo zmíněno výše, do projektu bylo zapojeno mnoho subjektů. V následujících podkapitolách si vymežíme ty nejdůležitější z nich.

3.1.1 Ahold Delhaize Česká republika

AHOLD Czech Republic, a.s. je podnikatelský subjekt, který provozuje v ČR maloobchodní síť hypermarketů a supermarketů Albert. Ahold CZ je součástí nadnárodní korporace Ahold Delhaize, jenž sídlí v nizozemském Zaandamu.

Ahold působí na třech kontinentech, kde provozuje 22 značek, které v každém týdnu obslouží více než 50 milionů zákazníků v 11 zemích světa. Albert Heijn je lídrem na holandském trhu. Do ČR společnost Ahold vstoupila v roce 1990 pod názvem Euronova, a. s. V roce 1991 otevřela na našem území první supermarket s názvem Mana v Jihlavě. V průběhu roku 1999 již Ahold provozoval hypermarkety Hypernova a supermarkety Albert. V roce 2005, po převzetí 57 prodejen společnosti Julius Meinl, došlo k upevnění pozice na českém trhu. V roce 2014 řetězec Albert akvizicí převzal společnost SPAR ČOS. Tento krok pomohl Albertu stát se jedním z lídrů v oblasti maloobchodu potravin na českém trhu. Aktuálně zaměstnává více než 17 500 zaměstnanců, čímž se řadí mezi největší zaměstnavatele v zemi. (www.albert.cz, nedatováno)

3.1.2 Formica Group

Společnost Formica Group je česká společnost, která působí na českém trhu od roku 2000. Hlavním předmětem podnikání je telemarketing a zprostředkování výroby dárkových poukázek a karet. Formica je členem asociace direct marketingu a e-commerce v ČR. Ahold využívá služeb této společnosti již několik let. Kromě zpracování výroby poukázek a návrhu jejich vizualizace, provozuje Formica také přímý prodej Ahold poukázek firemním zákazníkům (B2B). Roční objem prodaných voucherů se pohybuje v řádech milionů českých korun.

3.1.3 G4S Cash Solutions

Společnost G4S Cash Solutions (zkráceně G4S) je původně britská společnost založena v roce 2004 po fúzi mezi společnostmi Group 4 Falck's security a Group 4 Securicor. Dnes se společnost specializuje na outsourcing bezpečnostních procesů ve firmách. Pro své klienty analyzuje současná i budoucí rizika a navrhuje opatření k minimalizaci jejich dopadu. V dnešní době má pobočky v 95 zemích světa s celkovým počtem přes 585 000 zaměstnanců. V ČR je G4S rozdělena do třech divizí – Cash, Guarding a Systems.

Ahold s touto společností úzce spolupracuje v oblasti tzv. „cashových služeb“, neboli služeb spojených s manipulací hotovosti. Hlavním dílem provozovaných služeb je svoz peněz z poboček Albert po jejich zavírací době. Součástí tohoto svozu je však i manipulace s ceninami. Svoz a rozvoz poukázek Albert mezi provozovny, úschova cenin v centrálním trezoru G4S, přepočítávání, skartace atp.

3.2 Poukázky Albert

Nejdůležitějším aspektem celého projektu jsou již několikrát zmíněné ceniny, poukázky s logem Albert. Poukázky Albert dělá v různých nominálních hodnotách, procentuální slevě na celý nákup i na vybrané okruhy zboží. Poukázky mají jednotný vzhled a liší se pouze v popisech na textové straně vouchery.

3.2.1 Náležitosti poukázek a vizualizace

Aby mohly být vydány do oběhu, musí dle nastavených interních pravidel společnosti veškeré ceniny využívané pod ochrannou známkou Albert ČR, obsahovat níže uvedené náležitosti:

- Nominální hodnota (číselně i slovně), případně procentuální hodnota
- Vyznačená platnost
- Číselná řada
- EAN kód umožňující uplatnění na pokladně
- Identifikační QR kód
- Logo
- Hologram a bezpečnostní prvky
- Podpisy zástupců nejvyššího vedení (generální ředitel, viceprezident)

Součástí poukázek jsou samozřejmě v seznamu zmíněné bezpečnostní prvky. Protože zejména poukázky v nominální hodnotě lze využít v síti Albert jako platidlo, vztahující se na veškerý sortiment, včetně alkoholu, cigaret a pohonných hmot, musí stejně jako peníze v hotovosti obsahovat nutné bezpečnostní prvky. Aby bylo zabráněno jejich padělání, bezpečnostních prvků je celá řada, avšak z bezpečnostních důvodů je nelze uvádět v této práci. Vizualizaci poukázky viz příloha č. 1

3.3 Typy poukázek využívaných v oběhu

Jak již bylo zmíněno výše, poukázek v rámci maloobchodní sítě Albert je celá řada. Kromě různých nominálních hodnot existují i vouchery v procentuální slevě na celý nákup.

Tyto se vydávají jako plošný benefit všem zaměstnancům a některým partnerům Aholdu v každém kvartálu kalendářního roku. Další kategorii představují poukázky určené výhradně pro jeden sortiment zboží, nebo neprodejně vouchery určené jako omluva pro zákazníky. Tento omluvný slevový kupon se vydává v případě, že zákazník najde například zboží s prošlým datem platnosti v regálech apod. Pro lepší přehlednost si uvedme jednotlivé druhy tohoto typu cenin v přehledném schématu.

Albert poukázky – nominální hodnota	
<p>Albert NH 100</p> <p>Albert NH 200</p> <p>Albert NH 500</p> <p>Albert NH 1000</p>	<p>Lze využít v celé síti Albert ČR.</p> <p>Platí pro zboží potravinové i nepotravinové povahy, pohonných hmot, alkoholu a tabákových výrobků</p>
Albert poukázky – procentuální hodnota	
<p>Albert „Family Shopping“ 15%</p>	<p>Zaměstnanecký benefit vydávaný 4 x ročně. Platí na veškerý sortiment, vyjma pohonných hmot, tabáku a dálničních známek</p>
Albert poukázky – slevový kupon	
<p>Albert slevový kupon 50 Kč</p>	<p>Vydávání v rámci omluv pro zákazníky</p>
Albert poukázky – omezený sortiment	
<p>Albert Cherokee 500 Kč</p>	<p>Poukázky lze uplatnit na omezený sortiment – značku Cherokee. Vydávány v rámci brand marketingové podpory</p>

7 Obrázek: Typy poukázek Albert (Zdroj: vlastní zpracování)

Nutné je zde zejména připomenout, že veškerý tisk všech poukázek zajišťuje Aholdu tiskárna cenin, přes zprostředkování společnosti Formica. Náklady se počítají na tisk jedné poukázky, přesnou cenu jednoho kusu však nelze v této práci zveřejnit. V praxi se vyrábějí dvě řady poukázek. Obě jsou pro zákazníka na pohled nerozeznatelné, liší se pouze číslováním, jehož logika je z bezpečnostních důvodů známa pouze omezenému okruhu zaměstnanců.

3.3.1 Využití poukázek ve firmě a jejich výhody

Poukázky na nákup, ať už v papírové nebo elektronické podobě jsou populární napříč společnostmi v oboru maloobchodu. Podívejme se na přehled přímé konkurence:

Firma	Dárkové poukázky a forma
Albert CZ	Papírové dárkové poukázky
Kaufland CZ	Dárkové poukázky, plastové karty (1 použití)
Tesco CZ	Papírové dárkové poukázky
Billa CZ	Dárkové poukázky, plastové karty (1 použití)
Lidl CZ	Koncept „naše stravenka“ – aktuálně papírové, plán elektronické, dobíjecí karty
Globus CZ	Dobíjecí elektronická karta, možnost kombinace plateb, vyznačená platnost

Tabulka 5: Využití poukázek - srovnání firem (Zdroj: vlastní zpracování)

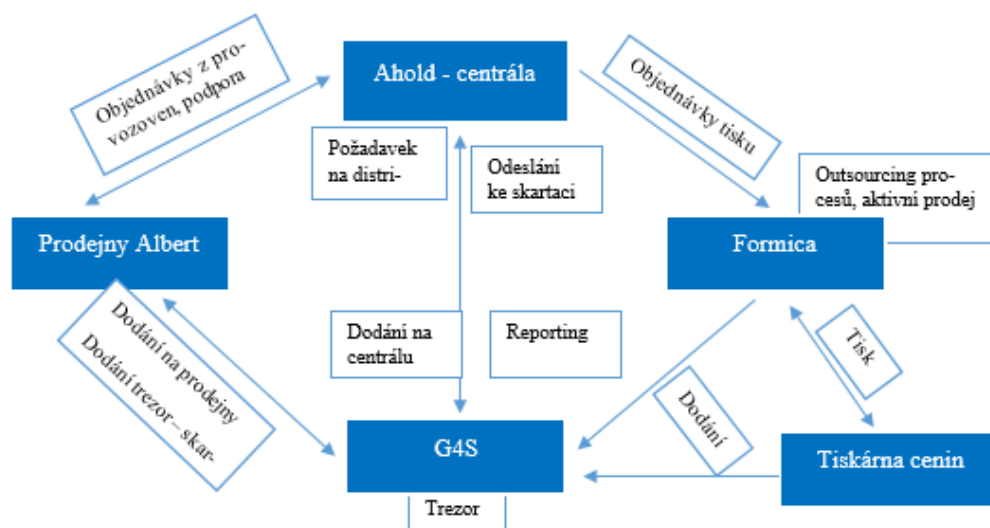
V tabulce lze vidět srovnání největších konkurentů v maloobchodu potravin. Téměř všechny firmy využívají tohoto platebního instrumentu. Důvod proč je dobré poukázkami disponovat, naleznete v kapitole 2. 3. 3. Většina firem pomalu přistupuje k celkové elektronizaci těchto voucherů. Papírovými poukázkami disponuje v současné době společnost Albert a Tesco. Některé firmy však mají pouze plastové karty bez přidané hodnoty, například Kaufland a Billa používá jednorázové plastové karty na jedno použití. Karty nelze dobít a jsou pouze na jedno použití. Lidl stojí oproti ostatním firmám stranou, tak jak je pro tuto

společnost provozující formát prodejen „diskont“, typické. Lidl spustil projekt „Naše stravenka“, tedy speciální stravenka, kterou lze uplatňovat ve všech provozovnách Lidl i Kaufland, neboť tyto společnosti mají stejného majitele. V současnosti plánuje tuto stravenku elektronizovat do formátu debetní karty, kterou bude lze kdykoliv dobít a platit s ní přes terminály v provozovnách. Střední cestou mezi elektronickými kartami a papírovými vouchery drží Globus. Jejich elektronická karta taktéž umožňuje dobíjení, její platnost je stanovena na 3 roky a je možné kombinovat platby kartou a hotovostí. Oproti běžným kartám používaným například v Bille je možné využít opakované použití. Karta však není opatřena PIN kódem, a proto v případě krádeže není nijak chráněna proti nechtěnému použití.

3.4 Operativní agenda poukázek

Jak již bylo zmíněno dříve. Současně s inovačním projektem bylo nezbytné zachovat operativní agendu poukázek. Tento požadavek byl naprosto oprávněný, neboť současně se spuštěním projektu byli zaměstnanci na prodejnách odměňováni právě formou poukázek na nákup v síti Albert. Podoba odměňování měla formu tzv. „barometru“ a jednotliví zaměstnanci byli odměňováni v závislosti na plnění cílů tržeb, prezentaci zboží, čistotě a dalších kritérií. Forma tohoto odměňování funguje na prodejně stále a zaměstnanci mohou ke svojí standardní mzdě získat odměnu ve výši až 1500 Kč měsíčně na nákup v rámci sítě Albert. Na konci roku 2016 se však pro tento účel vytvořily zaměstnanecké karty. Ty se zaměstnancům automaticky dobíjejí každý měsíc v závislosti na místě výkonu práce. Projekt zavedení zaměstnaneckých karet byl projekt spuštěný paralelně a žádným způsobem neovlivňoval inovační projekt papírových voucherů. Spolupráce probíhala pouze ve formě občasných konzultací. Paralelní projekt si v této práci nebudeme blíže specifikovat. Operativa agendy poukázek viz schéma níže:

8 Obrázek: Schéma procesů - operativa poukázek (Zdroj: Vlastní zpracování)



Důležitou roli v celém procesním hraje centrála Aholdu. Přijímá jednotlivé objednávky z provozoven a obstarává jejich dodání. Centrála zároveň udržuje skladovou zásobu poukázek (pro interní účely), které distribuuje jednotlivým oddělením. G4S dodává poukázky kromě prodejen přímo i na centrálu. Po ukončení platnosti naopak centrála odesílá poukázky na bezpečnostní agenturu k řádné skartaci. Centrála také hlídá disponibilní stav voucherů na trezoru bezpečnostní agentury. Pokud dochází k vyčerpání stavu, zadává objednávku tisku na společnost Formica. Tato společnost (jak již bylo zmíněno) kromě zprostředkování vizualizace a tisku zajišťuje i aktivní prodej. Pro ten disponuje svoji vlastní řadou poukázek s logem Albert. Tiskárna cenin zpracovává objednávky z Formicy a odesílá na bezpečnostní agenturu, která reportuje příjmy a tok poukázek centrále. I jednotlivé prodejny Albertu (hypermarkety i supermarkety) udržují skladovou zásobu, přijímají dodávky z bezpečnostní agentury a stejně jako centrála, po ukončení platnosti odesílají neplatné poukázky ke skartaci.

4 Inovační projekt

V kapitole 3 praktické části jsme si vymezili jednotlivé subjekty projektu, předmět projektu, a zároveň přiblížili funkci operativního procesu voucherů ve firmě. Celá kapitola 4 se bude věnovat samotnému inovačnímu projektu. Projdeme si jednotlivé fáze v souladu s tím, jak byly popsány v teoretické části. Cílem práce je poskytnout čtenáři pohled na veškeré kroky v průběhu projektu. Ačkoliv se jedná o vysoce citlivé téma, práce (až na pár omezení) poskytuje komplexní pohled na celé zpracování projektu.

4.1 Projektový bod „nula“

Tato podkapitola by se dala nazvat fází přípravnou. Její nezbytnou součástí bylo určit stav, ve kterém se celá agenda sortimentu nachází a za její pomoci definovat cíle projektu, a také ustavit projektový tým.

Nyní se pomyslně vraťme časem do roku 2014. V tomto roce, kromě probíhající akvizice mezi Aholdem a Intersparem již ceniny v podobě poukázek plně fungovaly jako součást sortimentu obchodů Albert. Společnost Formica současně zajišťovala aktivní prodej pohybující se v řádech desítek milionů korun. Vouchery se ve firmě stávaly lukrativní položkou.

Management firmy si zároveň uvědomoval, že je nutné tuto položku centralizovat, formalizovat a zároveň, s ohledem na veškeré klady držby cenin ve firmě, lépe využít. Tato kategorie cenin, možná trochu chybně spadala pod komerční oddělení. To se ve firmě primárně stará o generaci tržeb a jeho hlavním cílem je řízení spolupráce s dodavateli zboží. Ačkoliv poukázky jsou také komerčním zbožím, na základě jejich povahy (ceniny), bylo umístění na komerční oddělení pod položku „zboží nepotravinové povahy“ poněkud nešťastné. Logičtější volbu by představovalo spíše umístění na oddělení financí.

Hlavní problém představovala necentralizovanost systému. Na poukázky nebyly nastaveny žádné automatické procesy (objednávací, kontrolní, reportingové atp.). To logicky kladlo nároky na kapacitu lidských zdrojů. Přibližný rozsah hodin nezbytných pro vykonávání operativní stránky cenin vyžadovalo nejméně 100 hodin měsíčně. Monotónní kontrolní postupy vykonávané dlouhodobě navíc statisticky znamenají riziko chyby ze strany zaměstnance. Pokud by byly tyto procesy převedeny na automatizované výpočty, rizika by se snížila na minimum. S bezpečnostní agenturou byla nastavena základní kritéria pro rozvoz cenin, která byla následně zakomponována do již fungující procedury rozvozu hotovosti mezi prodejny, bezpečnostní agenturou a centrálou. Avšak stále chyběla efektivní možnost sledování toků zboží a kontrol, které by omezovaly možnost potenciální zpronevěry ze všech zúčastněných stran. Systém a software pro objednávání poukázek byl zastaralý a neefektivní. Prodejny navíc neměly centrálně nastavené maximální možné množství pro objednávku, což mělo za příčinu vytváření tzv. „mrtvých zásob“, které po uplynutí platnosti odcházely automaticky na skartaci jako nevyužité. Vzhledem k tomu, že každá poukázka představuje pro firmu náklad (tisk, distribuce), neefektivní využití zásob mělo za následek zbytečnou rozpočtovou zátěž. Dle popisu „bodu nula“ je tak naprosto evidentní, že celková operativní stránka komerčních cenin musela projít výraznou inovací, umožňující zachování tohoto sortimentu i do budoucna.

4.2 Cíle projektu

Ačkoliv je možné z předchozí kapitoly téměř jednoznačně určit cíle projektu. Konkretizujme si je v tabulce níže:

Objednávací systém	Převedení objednávacího systému z Gold na modernější Gold CAO. Zpracování objednávek zařadit do relevantního oddělení v rámci firmy. Nastavení maximálního možného množství pro objednávky a minimalizování „mrtvých zásob“.
Bezpečnostní agentura G4S	Nastavení nových kontrolních procesů a pravidelného reportingu. Poskytování detailnějších přehledů o zavezených objednávkách.
Formica	Nastavení nových vizualizací, zakomponování EAN kódu na poukázky pro lepší sledovatelnost pohybu zboží. Nastavení kontrolních procesů pro sledování aktivního prodeje poukázek a sledování provize poukázek.
Nástroj pro celkovou evidenci	Vytvoření uživatelsky příjemného prostředí pro centralizaci veškeré administrativy spojené s procesy cenin.
Převod kompetencí za objednávky na prodejny pod relevantní oddělení	Zpracování objednávek zařadit do relevantního oddělení v rámci firmy. Převod kompetencí z komerčního oddělení na oddělení replenishmentu.
Převod kompetencí řízení agentury pod relevantní oddělení	Předání uceleného systému relevantnímu oddělení. Převod z komerčního oddělení na oddělení finančního controllingu.

Incident reporting	Nastavení procedury pro řešení incidentů spojených s poukázkami a řádné proškolení oddělení Help Desku. Nastavení relevantních řešitelů incidentu, včetně zaměstnanců externích firem (G4S) tak, aby došlo k co možná největší efektivitě a uspoření nákladů na lidský kapitál.
Obchodní případ („Business Case“)	Zpracování obchodního případu na zavedení nové formy Ahold poukázek, možnosti dalšího využití a další.

Tabulka 6: Cíle projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny hlavní cíle projektu se skládaly z několika dílčích cílů, jejichž provedení bylo nezbytné pro úspěšné ukončení projektu. Vzhledem k tomu, že se jednalo o projekt s rozsahem zpracování dva roky, bylo nezbytné provést v jeho průběhu nezbytné modifikace několika předem určených cílů. Hlavní inovační projekt mimo jiné ovlivnila například i povinnost zavedení elektronické evidence tržeb („EET“).

4.3 Plánovací fáze projektu

Plánovací fáze projektu vychází z fáze přípravné, která byla popsána v předchozích podkapitolách. V této fázi byl již ustanoven projektový tým, který měl tzv. „pružnou povahu“, tedy projektový manažer s výkonným asistentem projektu. Projektový manažer měl však navíc možnost čerpat další kapacitu lidských zdrojů z ostatních firemních oddělení na základě potřeby. Plán projektu vycházel z předem vydefinovaných cílů. Těm však musela být nastavena souslednost, neboť je logické, že například vytvoření nástroje pro celkovou evidenci muselo předcházet mj. nastavení kontrolních procesů u společnosti Formica a další.

Přehled naplánované souslednosti kroků byl nastaven takto:

0. Převod zaměstnaneckých odměn z papírových voucherů na plastové karty

Odlišný projekt zpracováváný jiným týmem z oddělení business procedur a IT, jehož cílem bylo celkové snížení objemu papírových voucherů zasílaných na prodejny.

1. Optimalizace objednávkového systému

2. Formica a optimalizace procesů

Plné využití EAN kódu na poukázkách, nastavení kontrolních procesů, změna vizualizace.

3. G4S a optimalizace procesů

Nastavení kontrolních mechanismů, pravidelného reportingu, optimalizace nákladové struktury mezi nákladová střediska jednotlivých filiálek.

4. Převod kompetencí za objednávky na prodejny pod relevantní oddělení

Ukotvení objednávek na pravidelné bázi pod oddělení replenishmentu („doplňování“).

5. Nástroj pro celkovou evidenci + Incident reporting

Tyto dva dílčí cíle bylo možné zpracovávat společně (jeden nevylučuje druhý).

6. Převod kompetencí a zodpovědností za celkové řízení agendy pod relevantní oddělení.

Závěrečný cíl, pro jehož provedení bylo naprosto nezbytné vytvoření uceleného rámce pro celkovou agendu, tedy veškeré kroky 1-5.

7. Obchodní případ – plastové karty nebo změna vizualizace

Provedení analýzy – vyplatí se do budoucna přechod z papírové verze poukázek na elektronické? Jak se změní náklady, výnosy a z toho vyplývající zisk či ztráta. Jaký model přijmout.

Po vymezení souslednosti zpracování jednotlivých cílů bylo nutné vytvořit plán pro časovou náročnost jednotlivých procesů, termín ukončení a požadavek na nezbytné lidské zdroje:

Činnost	Název	Termín zahájení	Termín ukončení	Požadavek na lidské zdroje
1.	Optimalizace objednávkového systému	1. 12. 15	31. 3. 16	Manažer projektu Asistent projektu Specialista procesů Specialista IT (2x)
2.	Optimalizace procesů Formica	31. 3. 16	30. 9. 16	Manažer projektu Asistent projektu Specialista procesů

				IT specialista
3.	Optimalizace procesů G4S	30. 9. 16	1. 1. 17	Manažer projektu Asistent projektu Specialista procesů Specialista bezpečnosti
4.	Převod kompetencí za objednávky	4. 1. 17	31. 3. 17	Manažer projektu Asistent projektu Specialista procesů Manažer replenishmentu
5.	Nástroj pro celkovou evidenci Incident Reporting	1. 4. 17	31. 10. 17	Asistent projektu
6.	Převod kompetencí za celkové řízení agendy	31.10 17	31. 12. 17	Manažer projektu Manažer procesů Business controller Finanční controller
7.	Obchodní případ – plastové karty a nová vizualizace	4. 1. 18	1. 3. 18	Manažer projektu Asistent projektu Finanční controller Asistent finančního controllingu

Tabulka 7: Plán dílčích cílů projektu - časová kapacita + kapacita lidských zdrojů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán projektu stanovený předem a skutečnost by se neměla odlišovat. Avšak u dlouhodobějších plánů dochází k nevyhnutelným komplikacím, které mohou naplánované termíny posunout. Celkovému časovému posunutí se nevyhnul ani tento projekt. Více podrobností o nich popisuje kapitola věnovaná realizační fázi.

4.3.1 Plánování zdrojů

Tento projekt byl z hlediska plánování zdrojů unikátní, neboť finanční náklady byly čerpány z běžného rozpočtu operativní agendy (průměrný rozpočet v řádech jednotek milionů korun, přesné číslo nelze zveřejnit) a náklady na lidské zdroje byly čerpány z interních, dostupných specialistů ve firmě v rámci jejich běžného pracovního úvazku. Celkově měl

tento projekt z dlouhodobého hlediska spíše pozitivní dopad na celkové náklady agentury. Ačkoliv například nastavení kontrolních mechanismů u bezpečnostní agentury zvýšilo plošně náklady, vyjednání lepšího kontraktu u společnosti Formica naopak náklady snížilo a vykompenzovalo. K přímé plánovací fázi nákladů tedy docházelo v omezené míře a předpokladem bylo plné využití dostupných kapacit (finančních i lidských).

4.3.2 Fáze projektu 1: Optimalizace objednávkového systému

Operativní proces objednávání poukázek na prodejny si žádal nutnou modernizaci. Objednávání běžného sortimentu hypermarketů a supermarketů funguje na poloautomatickém systému Gold CAO („GCAO“). Objednávání voucherů bylo však zakotveno pod starý software, se kterým bylo objednáváno běžné sortimentní zboží před deseti lety. V praxi to pro prodejny znamenalo vytváření manuálních objednávek v objednávkových oknech (maximálně dvakrát týdně). Manuální objednávka byla procesně složitá na vytvoření. Objednavatel musel vyplnit přesný kód zboží a zároveň korektní počet kusů. Po potvrzení objednávky přicházel schvalovací proces z centrály, kde zaměstnanec musel veškeré objednávky ručně zkontrolovat a zadat do tabulky. Ta se odesílala na bezpečnostní agenturu jako požadavek k vyskladnění. Provozovny se navíc z důvodů obav z nedostatečně rychlého dodání předzásobovaly, což mělo za následek držení nadměrných skladových zásob, které se časem měnily na tzv. „mrtvé zásoby“. Ty představovaly zbytečnou zátěž na náklady (pomalá obrátkovost zboží, nadměrný tisk, následná skartace prošlých kuponů). Proces se tedy musel změnit primárně ze čtyř důvodů:

- Složitý proces objednání pro prodejny
- Vznik častých chyb v objednávkách
- Fyzické dodání na prodejny 14 dnů
- Udržování „mrtvých skladových zásob“ na prodejnách

Plánovaná optimalizace procesu tedy spočívala v přesunutí objednávkového systému pod GCAO, který představoval pro prodejny jednodušší uživatelské prostředí. Plán zároveň obsahoval vytvoření automatického zpracování a odeslání objednávky na bezpečnostní agenturu. Tato automatizace procesu si kladla za cíl snížení administrativního zatížení zaměstnanců na centrále tím, že bude možné vynechat jeden článek řetězce procesu. V rámci

plánování se také počítalo s tím, že vzniklou úsporu času je možné pozitivně využít v další součásti procesu. Konkrétně snížení dvou objednávkových oken týdně na jedno a díky rychlému automatickému zpracování, výrazné snížení dodací lhůty poukázek na prodejny, ze 14 na 7 dnů. Vše výše popsáno bylo navíc nutné bezpodmínečně zachytit v tištěné firemní proceduře, která představuje celková pravidla Aholdu. Naplánované dílčí cíle tedy byly:

- Převod softwaru z GOLD na GCAO
- Automatické zpracování a odeslání objednávek na bezpečnostní agenturu
- Redukce objednávkových oken
- Snížení garantované dodací lhůty na prodejny o polovinu
- Změna firemní procedury věnovaná Albert poukázkám

4.3.3 Fáze projektu 2: Optimalizace procesů FORMICA

Spolupráce se společností Formica z hlediska výroby a prodeje dárkových poukazů trvá již od roku 2014. Od začátku této vzájemné kooperace však bylo jasné, že se některé procesy musí kompletně změnit a modernizovat. Součástí tohoto v pořadí již druhého cíle bylo mimo jiné nastavení nových vizualizací poukázek a také použití EAN kódu na poukázkách, aby bylo usnadněno lepší elektronické sledování toku této položky. Především však bylo cílem lépe sledovat a kontrolovat aktivní prodej poukázek, který Formica Aholdu poskytovala jako výhradní dodavatel této služby. Nejenom sledování objemu tisku k účelům aktivního prodeje, ale také kontrola výpočtu provize, které Formica společnosti za tuto službu fakturovala. Manažer projektu a projektový tým si vymezil bodově hlavní cíle této fáze inovačního projektu:

- Vytvoření nové vizualizace poukázek včetně nového EAN kódu
- Kontrola výpočtu provize – provázaná na číselné řady tištěných poukazů
- Kontrola objemu tisku společnosti Formica
- Nastavení reportingu a celkové inventarizace na pravidelné bázi

Převážnou část této fáze projektu měl na starost exekutivní asistent projektu s celkovou podporou manažera projektu. Do plánování a následné realizace však bylo nutné zapojit i specialistu business procesů, který musel dané změny ukotvit a prosadit pro aktualizaci

obchodní procedury. Z hlediska lidských zdrojů tak nedocházelo k žádnému čerpání extra nákladů. Prioritou bylo zachování plošných poplatků za provozování služeb tak, aby se jakékoliv změny na celkových nákladech neprojevíly. Jakékoliv mimořádné náklady by se případně započítávaly do celkového rozpočtu operativní agentury.

4.3.4 Fáze projektu 3: Optimalizace procesů G4S

Veškeré služby provozované agenturou G4S mají velmi dobře nastavený standard. Pokud se jedná o podnikání v oboru bezpečnosti a bezpečnostních služeb, je tato společnost nejen na českém trhu jedničkou. V podstatě závisí pouze na klientovi, jakou kombinaci služeb zvolí. Projektový tým tedy musel vymezit, jaké služby jsou pro další pokračování operativní agentury nezbytné, a současně razantně nezvýšit náklady za služby této agentury.

Dle předem zadaných požadavků bylo zejména nutné získat přehled o toku zboží nejen mezi prodejny a centrálním trezorem, ale i centrálou a distribučním centrem. Z plánování tedy vzešly tyto body, které bylo nutné do procedury ukotvit:

- Kontrola prošlých poukázek odesílaných na skartaci.
- Nastavení pravidelného reportingu o aktuálním stavu zásob.
- Reporting množství skartovaných voucherů.
- Nastavení G4S jako řešitele incidentů z Ahold Helpdesku (nedodání a pozdní dodání na prodejny)

Součástí malého projektového týmu, byl kromě manažera a exekutivního asistenta současně specialista procesů a specialista bezpečnosti. Asistent projektu měl na starosti analýzu a vymezení potřebných bodů (viz výše). Jak již bylo zmíněno, v plánování budoucích procesů bylo nutné počítat s podmínkou, že plošné náklady za služby provozované bezpečnostní agenturou se nesměly výrazně zvýšit. Specialista bezpečnosti je v Aholdu hlavním kontaktní osobou, která se stará o vyjednávání podmínek s bezpečnostní agenturou. Ahold měl silnou vyjednávací pozici, neboť je jedním z nejlepších klientů společnosti G4S, která zajišťuje veškeré převozy a manipulaci s hotovostí. Celou fázi opět zastřešoval projektový manažer. Na základě připraveného plánu požadavků se přešlo k vyjednávání nových podmínek kontraktu s představiteli bezpečnostní agentury. Více je popsáno v realizační fázi projektu.

4.3.5 Fáze projektu 4: Převod kompetencí za objednávky na prodejny pod relevantní oddělení

Plánování všech jednotlivých fází projektu proběhlo před samotným spuštěním fáze 1. Z tohoto důvodu je logické, že naplánovaná časová posloupnost počítala s tím, že při spuštění čtvrté fáze, budou již všechny předchozí naplánované body hotové. Jeden z hlavních záměrů celého projektu totiž bylo výrazné zjednodušení procesu tak, aby požadavek na manuální práci zaměstnanců ve zpracovávání byl co nejmenší. Tato etapa tak počítala s tím, že výrazné zlepšení objednávkových a kontrolních procesů umožní předání zbývajících dozor nad agendou relevantnímu oddělení. Oddělení replenishmentu má ve firmě na starost dohled nad kompletním logistickým procesem distribuce a skladování potravin v rámci celého řetězce. Je to právě replenishmentu, který má zodpovědnost za to, že zákazník nalezne v obchodě čerstvé a aktuální zboží, prezentované v letácích a televizních spotech. Všichni zaměstnanci tohoto oddělení mají bohaté zkušenosti ze zásobování. Na první pohled tak bylo zcela evidentní, že právě replenishment je jediná logická volba.

Tento plán projektového týmu však musel být schválen vedením vytvářejícím dozor nad projektem a zároveň vedoucím oddělení, na které se celá agenda plánovala předat. Cíle fáze 4 si tak můžeme vymezit následovně:

- Odesílání vygenerované objednávky systémem GCAO se přesune na příjemce oddělení Replenishmentu (namísto komerčního).
- Převzetí všech ostatních kompetencí spojených s operativní stránkou celé agendy.
- Nastavení oddělení Replenishmentu jako řešitelem incidentů spojených s chybou objednání voucherů v rámci celé sítě Albert.

Plánování počítalo se zasedáním standardního projektového týmu, do kterého se v jisté fázi (kromě již tradičního specialisty obchodních procesů) přidá i manažer oddělení Replenishmentu.

4.3.6 Fáze 5: Nástroj pro celkovou evidenci a incident reporting

Celá agenda se po dobu svého působení potýkala se zásadním problémem. Veškeré materiály potřebné k jejímu sledování a řízení byly rozděleny do několika odlišných evidencí. To výrazně stěžovalo a zbytečně prodlužovalo práci exekutivním pracovníkům. Z tohoto důvodu bylo nutné vytvořit ucelený systém, který bude provázaný a automaticky aktualizovaný. Na jeho základě bude možné sledovat vše potřebné pro vykonávání operativy a zároveň bude vytvářet kvalitní základy pro reporting.

Jak již bylo zmíněno dříve, projekt bylo nutné zpracovat s minimálními finančními náklady. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto o vytvoření tzv. „ucelené evidence“ v MS Office – Excel. Celý excelovský soubor měl mít povahu controllingového nástroje.

Cílem byla možnost v evidenci najít následující údaje:

- Celkový pohled na tok zboží
- Evidence skladových zásob
- Kontrola aktivního prodeje a provize partnera Formica
- Přehledy a seznamy základních informací (položky sortimentu a jejich EAN kódy, kontaktní informace, informace o termínech).
- Uživatelské prostředí pro generování potřebných operativních formulářů.

U páté fáze se zároveň počítalo s řešením incident reportingu. Společnost Ahold provozuje svůj helpdesk, tedy oddělení, které přijímá nahlášení tzv. incidentů. Incidenty vznikají v rámci celé maloobchodní sítě na denní bázi. Práce HelpDesku je zařadit incident do správné skupiny, předat relevantní osobě k řešení, monitorovat situaci a dohlížet na dodržování stanovených termínů řešení. U celé operativní agendy docházelo k velkému množství různých incidentů. Ať už se jednalo o nedodání, poškození zásilky, chybách v systému a další.

Se změnami procesu (fáze 1 – 4) bylo však nutné zakotvit vše nejen do obchodní procedury, ale také do hlavní procedury Helpdesku. Cílem bylo efektivní předávání incidentů relevantním řešitelům, a to včetně externistů (například pozdní dodání či nedodání bylo rovnou zasíláno do společnosti G4S). Naopak chyby v systémové objednávce odcházely na

oddělení replenishmentu. Komplikované a neřešitelné případy se budou zasílat na IT oddělení, které je schopné poskytnout veškeré informace o generaci objednávek.

4.3.7 Fáze 6: Převod kompetencí za celkové řízení agendy

Podobně jako ve fázi čtyři a převodu kompetencí za objednávky, bylo nutné přiřadit celkový dozor a kontrolu relevantnímu oddělení. Fáze 6 však počítala s bezpodmínečným splněním všech dílčích cílů projektu. Vzhledem k tomu, že poukázky jsou ceniny spadající pod krátkodobý finanční majetek, jejich kontrola by měla logicky spadat pod finanční oddělení, konkrétně controlling. K dosažení kompletní migrace veškeré agendy z komerčního na finanční oddělení však musela být celá inovace procesu dokončena. V rámci šesté fáze plánování bychom tak spíše mohli mluvit o kontrole ve výkaznictví posledních let. Činnost je tedy možné spíše nazývat interním auditem, jehož cílem bylo zachytit a zkontrolovat veškeré toky poukázek za uplynulé roky.

U plánování šesté fáze tak musel zasedat projektový tým složený z představitelů business a finančního controllingu, manažer obchodních procesů a samozřejmě projektový manažer. Cílem setkávání tohoto týmu byla kontrola výsledků interního auditu agendy a zároveň usnesení o tom, které oddělení controllingu si agendu převezme (finanční nebo business controlling). Více podrobností o průběhu šesté fáze je v realizační části projektu.

4.3.8 Fáze 7: Obchodní případ – plastové karty a nová vizualizace

U plánování sedmé fáze je potřeba si uvědomit, že rozmezí mezi první a poslední fází je více než dva roky. První změna vizualizace přišla ve fázi dvě, společně s optimalizací procesů společnosti Formica. Projektový tým tak počítal s tím, že ve fázi ukončování projektu bude nutné vizualizaci opět změnit. Design cenin se musí měnit a bezpečnostní prvky musí procházet pravidelnými inovacemi. Bohužel právě z hlediska bezpečnosti není možné změnu těchto prvků veřejně rozebírat. Na začátku celého projektu bylo však často skloňované téma přechodu na elektronickou verzi cenin, tedy dárkových karet.

Plán počítal s tím, že po shrnutí všech šesti předcházejících fází se vytvoří obchodní případ, postavený na aktuálních ekonomických výsledcích agendy za poslední dva roky. Ten

ukáže na výhody a nevýhody přijetí této verze cenin. Vzhledem k tomu, že Ahold CZ je součástí nadnárodní korporace, v úvahu připadalo i přijetí tzv. „holandského modelu“. V rámci plánu fáze 7 tak bylo rozhodnuto, že před ukončením inovačního projektu bude vypracován celkový obchodní případ, který rozhodne o přijetí plastových karet a zamítnutí nové papírové vizualizace, nebo naopak pokračování v papírové verzi cenin s jinou vizualizací a aktualizovanými bezpečnostními prvky. Přijetí plastových karet by však znamenalo, podobně jako u karet pro zaměstnance, vymezení nového inovačního projektu a nového projektového týmu.

4.3.9 Shrnutí plánovací fáze

Pro shrnutí plánovací fáze a lepší celkovou přehlednost si v jednoduché tabulce porovnejme stav v „bodů nula“ s naplánovanými cíli.

Fáze	Stav před inovací	Plánovaný cílový stav po inovaci
1.	Objednávky pod systémem GOLD Objednávání 2x týdně Doba dodání standardně 14 dnů Ruční kontrola objednávek Vytváření nadbytečných zásob	Objednávky pod systémem GCAO Objednávání 1x týdně Doba dodání do 7 dnů Automatická kontrola a vyskladňování Zvýšení obratu zásob
2.	Vizualizace cenin bez EAN kódu Chybí kontrola výpočtu provize Chybí kontrola objemu tisku Chybí reporting na pravidelné bázi	Nová vizualizace včetně EAN kódu Zpětná kontrola výpočtu provize Zpětná kontrola objemu tisku Reporting na pravidelné bázi
3.	Chybí kontrola objemu skartace Chybí pravidelný reporting o stavu zásob na trezoru agentury Centrála jako řešitel incident reportů spojených se špatným dodáním	Nastavené mechanismy kontroly objemu skartace Pravidelný reporting o stavu zásob na trezoru agentury G4S jako příjemce incident reportů spojených se špatným dodáním

4.	Objednávky z provozoven zpracovávány komerčním oddělením. Komerční oddělení nastaveno jako centrální řešitel incident reportů.	Objednávky z provozoven zpracovávány oddělením replenishmentu. Oddělení replenishmentu nastaveno jako řešitel incident reportů spojených s procesními chybami a chybami v objednávkách
5.	Evidence cenin nemá ucelenou podobu.	Vytvoření systému ucelené a provázané evidence, která umožňuje sledování toku zboží a následné kontroly.
6.	Operativní agenda řízena komerčním oddělením.	Operativní agenda řízena oddělením financí (controllingu)
7.	Poukázky v papírové podobě	Poukázky v podobě elektronických karet, nebo papírových voucherů ve výrazně modernizované podobě.

Tabulka 8: Bodové shrnutí cílů plánovací fáze projektu. (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 Realizační fáze projektu

Celá kapitola 4. 4. se bude zabývat samotnou realizační fází projektu. Předchozí kapitola a příslušné podkapitoly referovaly o požadovaném plánu procesů projektu. Realizační fáze vycházela ze stanovených bodů, které jsou popsány výše. Vzhledem k tomu, že inovace zavedené v tomto projektu mají spíše povahu změny procesů a nikoliv vytváření nových výrobků nebo služeb, realizační fáze plně spoléhala na využití současných smluvních kontraktů s dodavateli externích služeb a zároveň na kapacity lidských zdrojů, které byly v rámci firmy k dispozici. Tento projekt nevyžadoval přijetí žádných nových specialistů a výsledkem úspěšné realizace projektu mělo být plošné snížení nákladů a požadavků na lidskou kapacitu.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, realizační část by měla odpovědět na otázky plánovací fáze, tedy:

- Bude projekt dokončen v souladu s časovým harmonogramem?
- Bude dodržen plán nákladů projektu?
- Jaké jsou příčiny nedodržení časového a nákladového plánu?
- Jaké problémy je nutné bezprostředně vyřešit?

4.4.1 Realizace fáze 1: Optimalizace objednávkového systému

Plánovaný časový harmonogram: 1. 12. 2015 – 31. 3. 2016

Fáze spojená s optimalizací objednávkového systému byla spuštěna jako první. Plán počítal s nastartováním projektu na začátku prosince 2015. Aktuálně používaný software GOLD stavěl na optimalizaci pro Windows 95, jehož uživatelské rozhraní je v současné době značně nemoderní. Projektový tým na začátku uvažoval pouze změnu přestavění kódu programu tak, aby splňoval nové požadavky kladené na objednávky. Tento proces by byl ovšem ještě náročnější než přesunutí celého systému pod nové a modernější CAO.

Připravit se na změnu a přesunutí procesu nebylo jednoduché a projekt narazil na problémy hned v začátku. Komplikace byly následující:

1. Prodloužení projektu zaměstnaneckých karet

Projekt zaměstnaneckých karet byl zpožděný a předpokládaný termín dokončení se posunul z 30. 11. 2015 na 1. 1. 2016. Z tohoto důvodu se stále vydávaly papírové poukázky jako benefit zaměstnancům. Protože konec roku znamená pro maloobchod výrazný nárůst prodeje zboží a počtu zákazníků v prodejnách, narůstaly i benefity za odpracované hodiny ve formě poukázek. Při tomto stavu nebylo možné spustit první fázi, neboť ta vyžadovala nejméně dvoutýdenní odstávku objednávek.

2. Vytíženost IT v důsledku projektu FIT

Projekt FIT se zabýval kompletní inovací pokladních systémů. Vzhledem k počtu filiálek společnosti byly kapacity IT oddělení zcela naplněné. Projekt FIT měl vyšší prioritu.

Vzhledem k těmto dvěma bodům bylo jasné, že projekt nebude možno spustit dříve než po novém roce, čímž projekt nabral své první měsíční zpoždění. Projektový tým však z důvodů co největší úspory času začal řešit procesy tzv. „z druhé strany“. Kromě samotné migrace systému totiž bylo nutné zajistit celkovou obměnu procedury, objednávacích dnů, doby dodání a dalších.

Projektový tým se zaměřil na objednávky z prodejen. Dříve bylo možné objednat poukázky pouze manuálně, dvakrát v týdnu. Průměrná délka vytvoření objednávky byla změněna na 8 minut (analyzováno na základě dat ze systému). Na jednotlivé prodejny probíhaly pravidelné smluvní svozy a rozvozy bezpečnostní agentury G4S, z hlediska snížení nákladů

byl rozvoz voucherů přidán právě do těchto závozu s hotovostí. Avšak rozhodně ne na všechny prodejny probíhaly závozy každý den. Malé prodejny ve formátu supermarket disponují například pouze jedním denním rozvozem za týden. Specialista procesů proto vytvořil detailní analýzu všech filiálek a jejich závozných dnů. Na základě této analýzy bylo možné stanovit centrální den pro objednání poukázek tak, aby na všechny prodejny bylo možné dodat poukázky do 7 dnů od objednání. Autor této práce seznamem disponuje, z důvodů citlivých informací však nelze zveřejnit. Den objednání byl stanoven na čtvrtek, garance dodání zásilek na prodejny se vešel do časového harmonogramu agentury tak, aby bylo v rámci smluvních podmínek možno dosáhnout závozu v požadovaném termínu (7 dní od objednávky). Změna byla potvrzena manažerem operativy, starající se o splňování procedury na prodejnách. Nutné bylo zejména schválení snížení objednávkových oken na 1 týdně.

Do projektového týmu se přidali dva zaměstnanci IT oddělení od 1. 2. 2016. Na samotnou migraci procesů potřebovali 10 pracovních dnů, avšak finální spuštění a vyřazení starého systému bylo možné až po doběhnutí testovací fáze, tzv. „pilotního provozu“. Tento zkušební test byl spuštěn ve čtvrtek 18. 2. 2016 a určen byl pro čtyři prodejny v různých místech ČR. Test trval 14 dní a jeho výsledkem mělo být ověření funkčnosti objednávacího systému a také doba dodání. Oba faktory byly v rámci testovací fáze splněny.

Před spuštěním finálního provozu této části projektu bylo nutné zvolit a nastavit jednotlivé limity pro objednávky z prodejen. Dříve bylo možné zaslat neomezený požadavek na množství poukázek a jeho případná změna vyžadovala objednávku přenastavit ručně. Maximální akceptované množství bylo stanoveno na základě třech kritérií:

1. Velikost a formát provozovny
2. Průměrný generovaný obrat provozovny
3. Průměrné objednávané množství z provozoven

Finální spuštění provozu proběhlo objednávkou ve čtvrtek 31. 3. Před spuštěním bylo nutné sepsání komunikace na prodejny, aby došlo k dostatečné informovanosti zaměstnanců vytvářející objednávky. Zpětnou vazbu zajišťovali manažeři filiálek prostřednictvím manažerů distriktů.

S odstupem jednoho roku od spuštění provozu společnost pracuje s následujícími údaji:

- Projekt byl spuštěn v termínu, kontrolní provoz však celkovou lhůtu dodání fáze projektu prodloužil o tři týdny (21. 4. 2016)
- Doba dodání se snížila na 7 pracovních dnů od zaslání objednávky prodejnou.
- Množství požadavků na poukazy z prodejen klesl o více než 50% (30% je připisáno umístění zaměstnaneckých benefitů na elektronické karty).
- Požadavek na kapacitu lidských zdrojů na centrále v souvislosti se zpracováním objednávek klesl o téměř 70%
- Automaticky generované objednávky vytvořily uživatelsky přívětivé prostředí pro reporting o celkovém toku zboží a množství (více rozebíráno ve fázi 5).

4.4.2 Realizační fáze 2: Optimalizace procesů Formica

Plánovaný časový harmonogram: 31.3 – 30. 9. 2016

Fáze spojená s optimalizací procesů společnosti Formica přišla jako druhá v pořadí. Plán počítal se startem projektu na konci března a plánované ukončení z hlediska vyjednávání o několik měsíců později. Samotná příprava se oproti harmonogramu zdržela o týden z hlediska probíhající kontroly fáze 1. Tato realizační fáze spočívala především v úpravě smluvních procesů s dodavatelem a založena byla proto především na vyjednávání. V plánovací fázi byly vymezeny tyto body pro optimalizaci procesů spojených s Formicou:

- Vytvoření nové vizualizace poukázek včetně nového EAN kódu
- Kontrola výpočtu provize – provázaná na číselné řady tištěných poukázů
- Kontrola objemu tisku společnosti Formica
- Nastavení reportingu a celkové inventarizace na pravidelné bázi

Prvním bodem v rámci plánování byla stanovena nutná změna vizualizace poukázek pro nové období. Tato změna byla potřebná především ze tří důvodů:

1. Bezpečnostní prvky se musí pravidelně obměňovat.
2. Poukázky postrádaly EAN kód, nutný pro lepší sledování zboží.
3. V rámci celé společnosti došlo k nové vizualizaci loga.

Bezpečnostní prvky jsou, podobně jako u bankovek, velmi citlivé téma. Informace o nich si firma velice pečlivě hlídá, a proto není možné bližší podrobnosti zveřejnit. Můžeme však podotknout, že typově odpovídají bezpečnostním prvkům na českých korunách.

Vytvoření EAN kódu pro běžný sortiment je jednoduché. V případě poukázek je o něco složitější, neboť některé z bezpečnostních prvků musí být v tomto kódu zahrnuty. Projektový tým proto v průběhu projektu požádal o zaměstnance z IT bezpečnosti, který měl za úkol vytvořit generátor EAN pro poukázky Albert. Podobně jako u bezpečnostních prvků se musí tento kód obměňovat vždy s tiskem nové platnosti a změna se musí zavádět i v systému, aby pokladny byly schopné poukazy přijímat.

Samotné vytvoření generátoru proběhlo velmi rychle, cca 1 týden. Centrální nastavení EAN kódu bylo však z hlediska procedury o něco složitější. Prodejny, které neprošly změnou pokladního systému v rámci projektu FIT, musely uplatněné poukázky zavádět stále starou metodou (naprogramované tlačítko na pokladnách pro poukazy). Naopak provozovny s novým pokladním systémem to již měly jednodušší, neboť se poukaz uplatnil pouhým sejmutím kódu čtečkou. Z hlediska interní procedury to však znamenalo dvojí nastavení pravidel. Aby to bylo možné, musel projektový tým zjistit, kolik provozoven k datu spuštění nové vizualizace poukázek bude stále pracovat pod starým systémem a kolik jich bude již pod systémem novým. Na tomto základě došlo k aktualizaci procedury na poukázky a s ním spojená nutná komunikace o změně.

U změny vizualizace se původně uvažovaly kompaktnější rozměry, tak, aby bylo například možné poukázku bez problému umístit do peněženky. Tisk poukázek však probíhá na předem vytvořené šablony, které společnost nechává předtisknout v počtu zhruba 300 000 ks ročně. Proto by změna vizualizace znamenala skartaci všech předtisknutých šablon a naprosto zbytečný náklad. Konečná změna vizualizace se tak projevila ve změně a umístění nového loga a v umístění EAN kódu. Pro novou vizualizaci se také počítalo s novou platností vyznačenou na poukázkách. Samotná změna vizualizace nebyla složitá, požadavky se pouze zasílají na společnost Formica, která na změnu vytvoří kalkulaci ceny. Se zasláním požadavku se však čekalo na přípravu další části této fáze, a to sice požadavků na kontrolu procesu a pravidelného reportingu ze strany společnosti Formica. Projektový tým se jednoduše shodl na tom, že případná změna vizualizace bude obsažena v požadavku na nové kontrolní procesy.

Nastavení efektivní kontroly toku zboží a reportingu byla zcela zásadní. Bylo nutné zejména zajistit tyto procesy:

- Kontrola aktivního prodeje voucherů Formicou
 - Objem tisku
 - Korektní fakturování provize
 - Reporting a inventarizace na pravidelné bázi

Formica pro Ahold zajišťuje nejen tisk poukázek pro potřeby Aholdu, ale také tiskne vlastní řadu poukázek s logem Albert, které prodává v rámci tzv. aktivního prodeje. Formica disponuje vlastním call centrem a spolupracuje s mnoha značkami, mezi kterými lze nalézt i několik přímých konkurentů provozoven Albert. Prodej na provizi probíhá standardním způsobem, kdy Formica prodá poukázky na nákup do Albertu a vybere za ně peníze, od kterých odečte smluvní provizi a částku předá Albertu. Reporting na pravidelné bázi ze strany společnosti Formica již sice fungoval, ale neobsahoval několik nezbytností. Požadovaný nástroj musel být především jednoduchý, nenákladný a efektivní. Tým projektu proto zpracoval jednoduchou evidenci v MS Excel, která na bázi jednoduchých a složených vzorců přepočítávala korektní velikost provize na základě reportů o objemu tisku. Po zadání množství jednotlivých vytištěných množství, zobrazoval systém správnou velikost provize a správný výpočet nákladů za tisk. Další přidanou hodnotou bylo rozčleňování jednotlivých nákladů po kvartálech roku a následný souhrn veškerých dat, který umožňoval neustále sledovat trend vývoje tržeb a nákladů za provizi společnosti.

Celkový požadovaný reporting ze strany společnosti se musel výrazně změnit. Stav, kdy Formica tiskla na základě svého uvážení, byl přinejmenším nestandardní, neboť tato společnost v podstatě libovolně disponovala penězi jiné společnosti. Ahold proto požadoval zakotvit do smluvní procedury proces, který by stanovil, že Formica musí před tiskem zažádat a odůvodnit požadované množství. Další požadavek směřoval k pravidelné roční inventuře mezi zaměstnanci Formicy a Aholdu, kdy Formica poskytne ucelený náhled na svoje veškeré aktivity v uplynulém roce ve spojitosti s agendou poukázek. Jednalo se zejména o zdůvodnění objemu tisku, skartace a vývoje trendů tržeb za uplynulý rok.

Jak již bylo zmíněno na začátku této podkapitoly, tato fáze projektu se soustředila na úpravu procesů již fungujících služeb. Samotnou realizaci předcházela detailní analytická část, která sloužila jako podklad pro samotné vyjednávání mezi společnostmi. Ahold disponoval silnou pozicí pro vyjednávání, neboť je pravděpodobně jedním z nejprofitabilnějších

klientů Formicy. Tuto skutečnost však snižoval fakt, že proces fungoval na bázi starého smluvního kontraktu. U fungující smlouvy je totiž vždy těžké vyjednat lepší podmínky. Projektový tým tak ve vyjednávání mohl použít „páku“, v podobě blížícího se období ukončení současného kontraktu.

Tato fáze projektu proběhla v souladu s plánovaným časovým harmonogramem. Samotné vyjednávací schůze probíhaly na pravidelných bázích každý měsíc. Vyjednávání byla vedena manažerem projektu, případně jeho asistentem. Specialista procesů s napojením na interní audit připravoval možnou aktualizaci daných podmínek. Na konci projektu tak došlo k následujícím změnám:

1. Byl vytvořen nový EAN kód a vizualizace poukázek – obě věci ukotveny do procedury. Termín tisku nových vizualizací byl domluven na ukončení této fáze, tedy 30. 9. 2016
2. Vytvořen speciální nástroj pro kontrolu výpočtu provize
3. Byly vyjednány nové procesní podmínky při stávající smlouvě
4. Byl dodržen časový harmonogram stanovený plánováním

4.4.3 Fáze 3: Optimalizace procesů G4S

Plánovaný časový harmonogram: 30. 9. 16 - 1. 1. 17

Podobně jako druhá fáze, i optimalizace procesů s bezpečnostní agenturou G4S měla spíše povahu vyjednávání nových podmínek. Na rozdíl od společnosti Formica má však G4S pevné postavení z důvodů nedostatečně silné konkurence na trhu. I když Ahold patří mezi velmi významné klienty této agentury, nebylo pro projektový tým možné vyjednat z pozice síly. Vedení Aholdu si navíc nepřálo výrazné zvýšení plošných nákladů za služby, a proto musel projektový tým přistoupit k velice důležité přípravě před samotným vyjednáváním. Na základě plánování byly vymezeny tyto základní body nezbytné ke splnění třetí fáze:

- Stanovení plošné kontroly na prošlé poukázky.
- Nastavení pravidelného reportingu o aktuálním stavu zásob.
- Reporting množství skartovaných voucherů.
- Nastavení G4S jako řešitele incidentů z Ahold Helpdesku (nedodání a pozdní dodání na prodejny)

Druhá fáze proběhla v souladu s naplánovaným harmonogramem. V rámci ní navíc došlo k eliminaci časového nesouladu mezi plánem a skutečností první fáze. První kroky realizační fáze tak mohly začít v souladu s časovým plánem, tzn. 30. 9. 2016. Projektový tým musel získat věrohodný náhled na tok zboží za poslední rok. Bohužel reporting v tomto období ještě nebyl žádným způsobem centralizován, a tak získávání reálných dat představovalo pro projektový tým zásadní zdržení a překážku. Analyzováním pohybu voucherů za minulé období chtěl projektový manažer zjistit případné nedostatky v efektivitě zásobování poukazů mezi provozovny Albert a centrálním trezorem G4S. Tato agentura v rámci smlouveného kontraktu garantuje čas, který její zaměstnanci využijí v práci pro služby Aholdu. Jakékoliv překročení tohoto fondu nad rámec kontraktu by automaticky znamenalo požadavek na zvýšení měsíčního poplatku ze strany bezpečnostní agentury. Projektový tým proto hledal potenciální procesy, které lze zautomatizovat tak, aby ušetřený čas z fondu bylo možno využít pro jeden z požadovaných bodů vymezených plánovací fází.

Velkým přínosem v ohledu zefektivnění procesu se stal nový rozvozný plán prodejen, který byl vytvořen v první realizační fázi projektu. Nový rozvozný plán byl o mnoho efektivnější nejen pro provozovny, ale i samotnou agenturu. Projektový tým chtěl tuto ušetřenou kapacitu využít pro fyzickou kontrolu poukázek odeslaných z provozoven agentury ke skartaci. Druhá alternativa využití ušetřené kapacity bylo předání řešení incident reportů z provozoven přímo na bezpečnostní agenturu. Tento požadavek bylo nutné podložit daty, která z důvodů citlivosti nelze v této diplomové práci zveřejnit. Analýza a vymezený požadavek tvořil první bod agendy pro vyjednávací schůzku s bezpečnostní agenturou.

Druhým požadovaným bodem bylo nastavení kontrolního nástroje, který by kompetentnímu člověku poskytoval aktuální informace o počtu kusů odesílaných provozovnám, a také okamžitý disponibilní stav poukázek na trezoru agentury. V rámci přípravy na vyjednávání tedy projektový tým získal veškeré potřebné informace o tom, jakou interní evidencí v rámci agendy poukázek G4S disponuje a na jejím základě připravila požadavek na kontrolní nástroj.

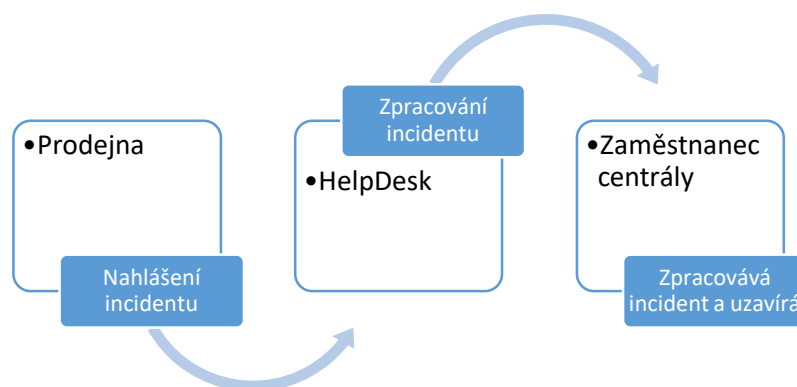
Požadovaným obsahem na kontrolní nástroj tedy bylo:

- Měsíční přehled kompletních závozů na prodejny.
- Každý závoz v reportu bude obsahovat číslo tzv. „safebagu“, ve kterém se poukazy převážejí.
- Reporty naskladnění ze společnosti Formica, potažmo tiskárny cenin

- Stav trezoru
 - Změny – přírůstky/úbytky
 - Množství jednotlivých nominálních hodnot
 - Souhrny – kusově i v nominální hodnotě

Další součástí požadavků pro vyjednávání bylo sledování skartace. Primárním cílem bylo vysledovat celkový objem poukázek, které odchází po době své platnosti na skartaci. Mimo to však vznikala i obava z porušování platné procedury ze strany zaměstnanců na prodejnách. Projektový tým vymyslel systém náhodných kontrol na poukázky (zejména množství, stav, atp.), které prodejny odesílají ke skartaci jako uplatněné, neplatné nebo porušené.

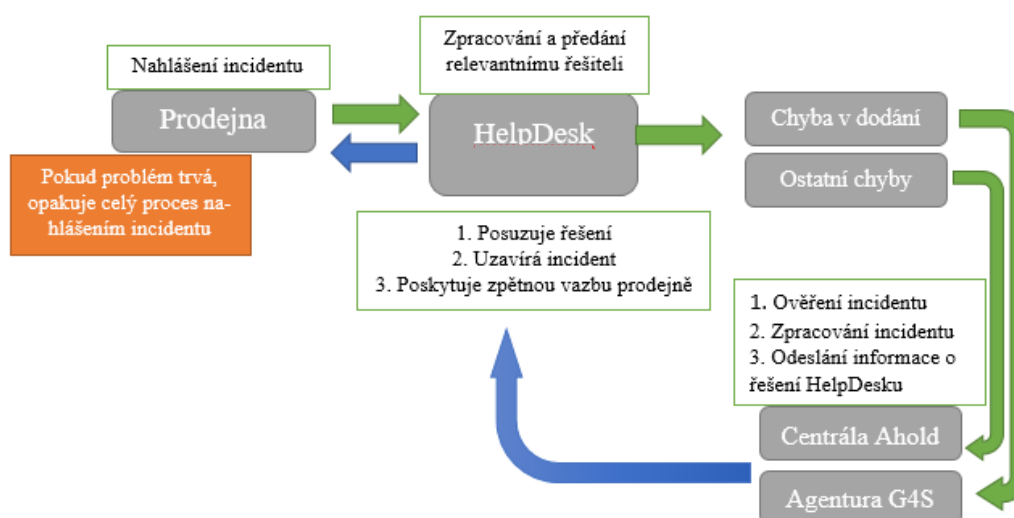
Poslední požadovanou částí projektu bylo nastavení bezpečnostní agentury G4S jako řešitele incident reportů spojených s poukázkami Ahold. Tento postup byl zcela logický, neboť do požadované změny veškeré incidenty řešili pracovníci centrály společnosti Ahold, kteří mnohdy neznali veškeré informace o incidentu. Projektový tým nastavil veškeré procesní postupy pro řešení daných incidentů. Lepší přehled lze získat na obrázku níže:



9 Obrázek: Řešení incident reportů před inovací procesu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku je zobrazeno řešení incident reportů na Ahold poukázky před požadovanou změnou. Prodejna nahlásila incident (nedodání, špatné dodání atp.) a zaslala na centrální helpdesk společnosti. Jeho tým zpracoval nahlášený incident a následně jej zaslal jedinému možnému řešiteli, zaměstnanci centrály, jenž měl na starost agendu poukázek. Ten musel zjistit a ověřit veškeré skutečnosti spojené s incidentem a po zpracování celé situace nahlásit výsledné řešení zpět na helpdesk. Ten následně celý incident report uzavřel.

Proces po změně vypadal následovně:



10 Obrázek: Proces řešení incidentů spojených s poukázkami Ahold - po inovaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je z obrázku na první pohled patrné, došlo k výrazné změně v celém procesu zpracování incidentů na poukázky. Ačkoliv došlo k přidání článku do celého procesu, předpokládalo se, že nový postup výrazně urychlí řešení incidentů tím, že řešiteli budou výhradně relevantní osoby. Již při plánování této změny se počítalo s další fází celého projektu, konkrétně zpracování objednávek na oddělení replenishmentu, které by znamenalo další přidání článku do procesu. Více o této změně v realizační fázi 4.

Po celkové přípravě všech požadovaných procesů se přistoupilo k samotné realizaci v podobě vyjednávání s bezpečnostní agenturou. Tato vyjednávání měla formu osobních schůzek mezi projektovým týmem společnosti Ahold a představiteli společnosti G4S. Jednání byla zahájena na konci října a pokračovala až do nového roku.

Nejvíce skloňované téma procesu na poukázky Ahold byla ušetřená kapacita za nový rozvozný plán a požadavek na její efektivnější využití v rámci jiných procesů (při zachování stávajícího kontraktu a měsíčních poplatků). Bezpečnostní agentura kategoricky odmítala využití kapacity pro kontroly dodaných poukázek z provozoven bez zvýšení měsíčního poplatku za služby. Po několika osobních schůzkách dospěli představitelé obou společností ke kompromisu. Pro lepší přehlednost si uvedme celkové výstupy z těchto vyjednávání v bodech:

- Plošná kontrola na přijaté poukázky z provozoven
 - Vybrané procento z provozoven každý měsíc
 - Tento bod podléhal zvýšení měsíčních fixních nákladů

- Pravidelný reporting o aktuálním stavu zásob
 - Týdně a měsíčně
- Nastavení G4S jako řešitele incidentů z Ahold Helpdesku
 - Incidenty spojené s nedodáním, chybnými závozy atp.
- Rozúčtování nákladů za rozvozy na provozovny
 - Rozprostření fixních nákladů na nákladová střediska filiálek
 - Rozúčtování provede samotná bezpečnostní agentura

Pokud bychom měli shrnout závěrečné výstupy ze třetí realizační fáze, můžeme hovořit o téměř stoprocentním úspěchu. Naneštěstí se nepodařilo dodržet původní záměr nezvyšování fixních nákladů na agendu poukázek, ale tato odchylka od plánu byla řádně schválena představiteli managementu podniku. V této fázi byla zavedena plošná kontrola na přijaté poukázky z provozoven. Kontrola z hlediska požadavků na minimální náklady nebyla stanovena plošně na veškeré závozy, ale pouze na určené procento provozoven, kontrolovaných každý měsíc.

Ostatní body ve vyjednání uspěly bez nároku na zvýšení smluvního poplatku. G4S poskytla Aholdu evidenci o řízení operativní evidence poukázek. Finální podoba byla sice odsouhlasena oběma stranami až na jaře roku 2017 (3 měsíce po plánovaném ukončení fáze), ale obsahovala veškeré požadavky vypsané na str. 59. Od roku 2017 byl také spuštěn testovací provoz zasílání incident reportů z interního Ahold HelpDesku na kompetentní osoby uvnitř G4S. Tento pilotní provoz vyžadoval dohled ze strany zaměstnanců Aholdu a ostrý provoz byl spuštěn na začátku května 2017. K dnešnímu dni je řešení incidentů spojených se špatnými rozvozy na prodejny běžnou součástí procesu, který měsíčně výrazně šetří kapacity samotné centrále Aholdu.

Za výrazný úspěch vyjednávání se požaduje rozúčtování nákladů za rozvozy na jednotlivé filiálky Albert hypermarket & supermarket. Tento bod nebyl zachycen v plánovací fázi, ale vyplynul z průběhu samotného vyjednávání. Centrála díky tomuto bodu dokázala částečně kompenzovat zvýšení fixních nákladů za kontroly odesílaných voucherů ke skartaci. Místo plošné částky hrazené z rozpočtu komerčního oddělení, se celkové plošné náklady za skladování a rozvoz poukázek rozdělily mezi celkový počet provozoven. Zároveň byl každé provozovně účtován poplatek za každý jeden závoz na prodejnu. Celková částka

se tak „rozpustila“ mezi jednotlivá nákladová střediska provozoven a výrazně ulehčila centrálnímu rozpočtu komerčního oddělení. Díky této kompenzaci se celkové náklady na řízení operativní agendy voucherů téměř nezměnili, a to i přes rozšíření poskytovaných služeb bezpečnostní agenturou.

Základní naplánovaný časový harmonogram této fáze byl dodržen. Po jejím ukončení probíhal testovací provoz řešení incidentů a nového kontrolního nástroje, avšak i přes tuto skutečnost bylo možno spustit další fázi inovačního projektu.

4.4.4 Fáze 4: Převod kompetencí za objednávky na prodejny pod relevantní oddělení

Plánovaný časový harmonogram: 4. 1. 17 - 31. 3. 17

Další, v pořadí již čtvrtou naplánovanou fází inovačního projektu byl celkový převod kompetencí za objednávky na prodejny pod relevantní oddělení. V tomto případě se jednalo o oddělení tzv. „replenishmentu“, které se ve společnosti stará o kompletní proces zásobování mezi prodejny, distribučním centrem a dodavateli. Vzhledem k tomu, že i poukázky jsou v Albertu běžnou položkou, logicky by měly spadat pod kompetence tohoto oddělení.

Z hlediska komplikovanosti byla tato fáze jedna z nejjednodušších. Oddělení replenishmentu s hlášenou změnou souhlasilo a celá fáze závisela pouze na předání kompetencí relevantním zaměstnancům. Časový harmonogram počítal pouze s tříměsíční náročností na implementaci. Předpokládala se však nejméně stejně dlouhá doba na testovací provoz v režimu zvýšené pozornosti.

Důležité pro tuto fázi byla zejména skutečnost, že provoz objednávek pod novým systémem GCAO byl již spuštěn a řádně odzkoušen. Generování objednávek tak probíhalo automaticky na základě požadavků z provozoven. Hlavním rozdílem tedy bylo nastavení zaměstnanců oddělení replenishmentu jako příjemce centrálního souboru s objednávkami. Zaměstnanci tohoto oddělení museli objednávku zkontrolovat v souladu s přehledem v systému a centrálně potvrdit odeslání dodacích listů na prodejny. Ty jsou nutné zejména pro to, aby prodejny byly schopny zboží naskladnit v systému a vést tak řádnou evidenci o zboží, předepsanou interní procedurou Aholdu.

Nastavení oddělení replenishmentu jako příjemce bylo velmi jednoduché. Požadavek byl zaslán na oddělení IT, kde v první části této fáze pouze přidali zaměstnance oddělení

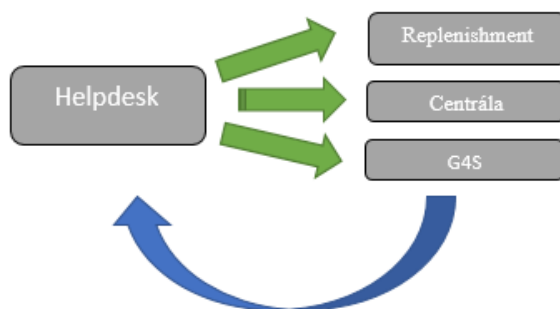
replenishmentu na seznam příjemců. Asistent projektu zajišťoval v průběhu první části řádné školení a podporu nových zodpovědných osob.

Projektový tým zároveň zajišťoval kontrolu funkčnosti první fáze, zejména z hlediska její praktičnosti. Během této části získal automaticky generovaný soubor s objednávkami novou vizuální podobu. Ta obsahovala:

- Řazení prodejen dle formátu a identifikačního čísla
- Přidání kompletních adres provozoven
- Celkové součty = nominální hodnota a celkový počet kusů na týdenní objednávku

Součástí čtvrté fáze však bylo i předání dalších kompetencí, spojených s operativní agendou voucherů. Mezi ně spadala kontrola objednaných množství, kontrola duplicitně vytvořených objednávek, dohled nad celkovým stavem poukázek na trezoru bezpečnostní agentury a samozřejmě zodpovědnost za případné chyby a manka vzniklá v průběhu procesu.

Poslední nezbytnou úpravu představovalo nastavení oddělení replenishmentu jako řešitele incident reportů z provozoven. Tato skutečnost v podstatě dokončila celkovou inovaci helpdesk reportingu. Oddělení replenishmentu se tak stalo již třetím řešitelem voucherů Ahold. Helpdesk musel být na tyto změny řádně proškolen. Školení zajišťoval projektový tým a jeho výsledkem byla tzv. „bílá kniha“, obsahující návod na procesní řešení a předávání incident reportů relevantním osobám.



11 Obrázek: Oddělení replenishmentu jako další řešitel incident reportů z HD (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrázek 11 zobrazuje rozšiřující schéma k obrázku na str. 60. Kromě centrály a bezpečnostní agentury se mezi řešitele zařadilo i oddělení replenishmentu. Helpdesk k veškerým incident reportům přistupuje dle své platné procedury. Při nahlášení incidentu z provozovny musí helpdesk sám vyhodnotit, jakému oddělení zadá k řešení. V případě chybných

dodání na prodejnu (nekorektní množství, stav poukázek atp.) přeposílá helpdesk bezpečnostní agentuře. V případě chyby v systémových dodacích listech, nedostatečné skladové zásobě a dalších, zadává helpdesk k řešení oddělení replenishmentu. Veškeré další incidenty (problémy spojené s funkčností objednávacích systému, nejednoznačné zadání atp.) řeší i nadále centrála společnosti.

Čtvrtá fáze inovačního projektu proběhla zcela v souladu s naplánovaným časovým harmonogramem. Nejobtížnější fází bylo zejména nastavení nových procesů helpdesku, vytvoření bílé knihy a celkové proškolení všech zúčastněných zaměstnanců. Kontrolní provoz objednávek pod oddělením replenishmentu fungoval celý měsíc. Následný režim detailní kontroly a podpory ze strany komerčního oddělení probíhal až téměř do konce roku 2017. Předání celého systému objednávek relevantnímu oddělení výrazně snížilo potřebnou kapacitu komerčního oddělení. Díky modernějším metodám se celý proces zrychlil a zbývající požadavek na lidské zdroje se „rozprostřel“ mezi dvě interní a jedno externí oddělení.

4.4.5 Fáze 5: Nástroj pro celkovou evidenci a incident reporting

Plánovaný časový harmonogram: 1. 4. 17 - 31. 10. 17

Pátou fází bychom mohli označit jako shrnutí všech předcházejících. Veškeré naplánované změny ve fázích 1-4 byly dokončeny po procesní stránce, stále však chyběla centralizace nových obchodních a kontrolních reportů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4. 3. 6., zaměstnanec, který byl zodpovědný za celou agendu, neměl žádné z kontrolních nástrojů pohromadě v ucelené podobě. Optimalizace procesů tak musela nutně obsahovat i celkový nástroj pro sledování a řízení položek. Vytvoření nástroje dostal za úkol výkonný asistent projektu. V souladu s plánem měl tento nástroj podobu běžného souboru MS Excel, obsahující makra, jenž vzájemně propojoval veškerý obsah mezi interními a externími reporty na poukázky.

Soubor byl strukturován tak, aby poskytoval celkové informace o toku zboží, evidenci skladových zásob, kontroly aktivního prodeje společnosti Formica, celkové přehledy základních informací o agendě, a také napojení na generátory interních objednávek a faktur. To vše v uživatelsky příjemné verzi, která by byla intuitivní i pro uživatele neznalého problematiky.

Bylo totiž nutno počítat se scénářem, kdy by řídicí pracovník z jakéhokoliv důvodu opustil svou pozici (zaškolení nového zaměstnance by trvalo nejméně výpovědní lhůtu původního).

Kostrá nástroje byla vytvořena velmi rychle, testovací fáze však byla velmi náročná. Tím, že se v průběhu testování několikrát měnila procedura, přibývaly další požadavky, které bylo nutno zahrnout do celkové evidence.

Nejdůležitějším prvkem celého nástroje bylo již několikrát zmíněné propojení evidencí. To bylo stěžejním prvkem pro tzv. „křížovou kontrolu“, tedy kontrolu, která poskytuje pohled na stejný předmět sledování z více úhlů pohledu. Veškerá propojení musela být naprogramována na úrovni maker a složených vzorců, aby na konci kalendářního roku mohla být stará evidence uzavřena a jednoduše vytvořena nová pro další rok.

Celá fáze byla ukončena v souladu s časovým harmonogramem. Evidence byla sestavena pouze jedním zaměstnancem, využívajícím konzultace specialistů z oddělení business controllingu a IT. Ačkoliv se jednalo o méně komplikovanou fázi inovačního projektu z hlediska náročnosti na finanční náklady a náklady na lidské zdroje, její provedení bylo naprosto nezbytné pro další fázi a celé budoucí pokračování operativní agendy voucherů Ahold.

4.4.6 Fáze 6: Převod kompetencí za celkové řízení operativní agendy

Plánovaný časový harmonogram: 31. 10. 17 - 31. 12. 17

Šestou fází můžeme nazývat jako fází finální, alespoň z hlediska procesů. Při spuštění této části inovačního projektu již byly známy výsledky z předchozích procesních změn. Celková agenda na poukázky byla již daleko více automatizovaná a obsahovala pouze zlomek požadavků na mechanickou práci zaměstnanců. Z pohledu firmy tak již nebylo nutné udržovat zaměstnance, který by byl zodpovědný pouze za tuto agendu. Veškeré dřívější úkony jako zpracování objednávek, incidentů, ruční zadávání dat atp., bylo již předáno na relevantní oddělení. Z pohledu projektového týmu tak zbývalo jediné, a to sice předat tuto agendu relevantnímu oddělení, které se bude starat o celkový dohled nad fungováním operativní činnosti a zároveň se stane kontaktním článkem pro spolupracující, externí firmy.

Vzhledem k tomu, že poukázky jsou krátkodobý finanční majetek neboli cenina, logicky přicházelo v úvahu pouze jediné kompetentní oddělení. Konkrétně tedy oddělení financí, specificky tým business controllingu či finančního controllingu. Oddělení financí

však přistupovalo k celé věci s velkou opatrností a požadovalo komplexní audit celé operativní agendy za uplynulé tři roky. Audit byl spuštěn po ukončení páté fáze a již od začátku bylo evidentní, že se celá fáze předání prodlouží minimálně o několik měsíců, neboť s tímto požadavkem nemohl projektový tým v plánovací fázi kalkulovat. Ukončení celého auditu bylo na konci března 2018, tedy tři měsíce po stanoveném termínu. Prodloužení termínu bylo způsobeno zejména celkovou nekonzistencí dat za roky 2014 a 2015. Celková kontrola čísel přinesla některé znepokojující informace, kterými se tato diplomová práce zabývá ve vyhodnocovací fázi.

Management společnosti se rozhodl, že celkovou agendu poukázek převezme tým business controllingu. Ten bude poskytovat veškerou nezbytnou podporu a dohled nad poukázkami. Z důvodu interního auditu a nejasných výsledků se předání celé operativní agendy zdrželo. Plánované datum definitivního převzetí bylo původně stanoveno na konec března 2018. Ačkoliv byl projekt po formální stránce v březnu ukončen, kvůli novým skutečnostem plynoucím z provedeného auditu byla tato fáze znovu otevřena a k formálnímu převzetí zatím nedošlo (1. 5. 2018).

Tuto fázi tak lze považovat za neúspěšnou. Ačkoliv došlo ke zpracování veškerých formalit spojených s předáním kompetencí na business controlling (příprava nové procedury, systém školení a mnoho dalšího), komerční oddělení zůstává i nadále v čele řízení voucherů.

4.4.7 Fáze 7: Obchodní případ – plastové karty a nová vizualizace

Plánovaný časový harmonogram: 4. 1. 18 - 1. 3. 17

Časové rozmezí mezi první a poslední fází inovačního projektu bylo zhruba dva roky. Jak již bylo zmíněno dříve, právě alespoň jednou za dva roky by se měla změnit vizualizace poukázek. Hlavním důvodem byla bezpečnost a zamezení výroby falsifikátů, ale také obnovení vizualizace z marketingových důvodů.

Na základě původního plánu a poznatků získaných v průběhu projektu přicházeli v úvahu tři možnosti

- Nový design papírových poukázek
- Elektronické karty

- Úplné zrušení sortimentu poukázek

Začněme tedy od konce a definujme si možnost kompletního zrušení poukázek.

Ačkoliv se může zdát krok zrušení nelogický, zejména po dokončení inovace procesů, měl tento návrh opodstatnění. Management firmy musel jednoznačně stanovit, zdali je tento sortiment výrazně profitabilní a zdali výhody z portfolia voucherů převyšují komplikovanost celého systému. Návrh na zrušení celého systému poukázek v rámci společnosti byl podán z oddělení financí, které mělo celou agendu převzít. Avšak hospodářské výsledky za poslední dva roky hovořily jasně. Ve společnosti Ahold klady výrazně převyšovaly zápory. Poukázky splňovaly téměř všechny pozitivní efekty držby cenin, popsané v teoretické části, kapitole 2. 3. 3. Varianta zrušení sortimentu poukázek tak byla v prvním projednání návrhu managementem firmy zamítnuta.

V závislosti na tomto rozhodnutí tak připadaly v úvahu dvě základní možnosti. Vytvořit systém elektronických plastových karet nebo změnit kompletní vizualizaci poukázek.

Pokud bychom mluvili o celkové změně formy poukázek, tedy změny papírové formy za elektronickou, jednalo by se o velmi komplikovaný proces. Elektronická forma může mít totiž dvojí podobu:

- Karta na jedno nabití
- Multifunkční karta na více nabití + věrnostní program

Počáteční investice do karet na jedno použití je sice menší než u karet multifunkčních. Z dlouhodobého hlediska se však předpokládá, že se náklady na provoz minimálně vyrovnají. Největší překážkou ve změně procesu však byla složitost z pohledu IT. Do pokladního systému by se musel zakomponovat tzv. „oboustranný EAN kód“, který by umožňoval cenu k celkovému nákupu přičíst (za nákup poukázky) i odečíst (při jejím uplatnění). Z hlediska bezpečnosti by totiž nebylo možné disponovat na pokladnách kartami, které by byly na nominální hodnotu nabitě již z výroby. Tato skutečnost by znamenala výrazné zvýšení rizika krádeží. Ačkoliv firma disponuje know-how zavedení elektronických karet s jejich opětovným nabíjením (tyto karty jsou již používané interně pro zaměstnance v provozu), oddělení financí zpracovalo analýzu, ve které definovalo, že z hlediska rentability by byl tento proces pro firmu nevýhodný. V současné době se prodávají papírové poukázky fyzickým osobám pouze na informačním koutku prodejny, avšak i při předpokladu zvýšení prodeje nabitých karet na dvojnásobek (v důsledku rozšíření prodeje na všechny pokladny) by se celkový zisk

z poukázek v porovnání s aktuální papírovou formou snížil, především kvůli vysokému zatížení náklady na zavedení a provoz elektronické formy.

Korporátní firmy, které disponují dobře fungující mateřskou společností v zahraničí, mají nepopíratelnou výhodou. Mohou bezplatně přijímat inovace a know-how, které již byly zavedeny v rámci skupiny v jiné zemi. Převod na elektronickou formu byl sice v roce 2018 zamítnut, avšak s poznámkou, že v budoucnu bude přijat model od holandské centrály Aholdu. Na převod bude vytvořen nový projekt řízený holandskými zaměstnanci působící na centrále v Praze. Do této doby byla schválena změna vizualizace, ani tato změna se však neobešla bez komplikací.

Hlavní komplikací pro změnu vizualizace představoval provedený interní audit. Ten zjistil nepřesnosti v hospodaření za aktivní prodej. Vzhledem k tomu, že hlavním poskytovatelem tisku, je společnost Formica, která stojí v čele aktivního prodeje, veškeré plánované aktivity do budoucna byly pozastaveny. I přes toto dočasné pozastavení aktivit jsou však předpřipraveny varianty nové vizualizace. Ty by oproti současné papírové formě měly být:

- Kompaktnější – rozměry pro snadné uložení do peněženky
- Atraktivnější z hlediska vizualizace
 - Více barevných variant
 - Modernizované logo
 - Nová forma QR kódu

Poslední, sedmá fáze projektu nebyla podobně jako předchozí, šestá fáze dokončena. Navzdory těmto skutečnostem však byla provedena kompletní příprava na novou realizaci v budoucnu. Předpokladem dokončení šesté i sedmé fáze je v tuto chvíli konec září 2018. Této problematice se více věnuje závěrečná, vyhodnocovací fáze projektu.

4.5 Ukončení projektu a vyhodnocení

V předchozích kapitolách byl inovační projekt detailně popsán z hlediska plánovací a realizační fáze. U každého projektu je však nutné provést celkové vyhodnocení a na jeho základě i ukončení. Tento inovační projekt byl hodnocen z hlediska splnění naplánovaných bodů, definování odchylek mezi plánem a skutečností a splnění stanoveného časového harmonogramu. Hodnotil se také celkový přínos projektu a přidaná hodnota. Vyhodnocovací

fáze projektu si nekladla za cíl detailní rozbor veškerých činností provedených v rámci realizační fáze, neboť v jejím průběhu byla nastavena neustálá kontrola jednotlivých činností a z ní plynoucí zpětná vazba sponzorovi projektu.

4.5.1 Vyhodnocení z hlediska splnění naplánovaných bodů

Projekt byl rozdělen do sedmi etap, které dohromady obsahovaly 17 naplánovaných bodů. Ve většině případů byly tyto body dále rozděleny na dílčí úkoly. Pokud bychom se snažili o generalizaci všech bodů, stanovili bychom, že hlavním cílem projektu bylo uchopení celkového procesu spojeného s ceninami v podniku a definování jeho ohraničeného rámce. Požadovaným výsledkem bylo výrazné zvýšení míry automatizace a celkové efektivity operativní agendy, to vše při udržení hladiny fixních nákladů.

První a druhou fázi můžeme z hlediska splnění naplánovaných bodů považovat za velmi úspěšné. Naplánované cíle byly splněny beze zbytku. U první fáze měl obrovskou přidanou hodnotu nový rozvozevý plán, se kterým se v plánovací fázi ani nepočítalo. Zásobování prodejen a celková logistika byla z velké části zautomatizovaná a skutečné doby dodání se snížily o polovinu. Díky nastavení limitu na objednávky z provozoven došlo k výraznému snížení objemu tisku a k faktickému zvýšení obratovosti zásob. Celkový požadavek na manuální práci klesl o 70%. Výtka však putuje k převodu mezi systémem Gold a GCAO, ačkoliv je GCAO modernější verze objednávkového systému, v roce 2018 se již považuje za starý software. Ahold by se tak měl celkově zaměřit na využití a pravidelnou inovaci veškerého softwaru používaného společností.

I druhé fáze splnila požadavky na novou vizualizaci a vygenerování nového EAN kódu. Avšak z pohledu projektového týmu šlo pouze o definování požadavku a následné schválení nové vizualizace. Zásadnější na provedení byla zpětná kontrola výpočtu provize a objemu tisku. Nástroj byl vytvořen na bázi složených vzorců a jednoduchých maker v MS Office – Excel. Využití tohoto základního softwaru pro kontrolu částek v řádech milionů korun se může na první pohled zdát nešťastné. V tomto případě byla volba nástroje zvolena na základě celkové jednoduchosti a absolutní nenákladnosti. V tuto chvíli je nástroj dostačující, avšak do budoucna je naprosto nezbytné, aby se položky centralizovaly do celého marketingového informačního systému (MIS).

Pravidelné reportování se podařilo nastavit v souladu s plánem. Bohužel v průběhu předposlední fáze inovačního projektu proběhl audit ze strany oddělení business controllingu, který zjistil nesrovnalosti v procesu provozování aktivního prodeje společnosti Formica. Ta nebyla schopna poskytnout přehled o celkovém objemu tisku poukázek v předcházejících letech. Ahold zároveň nemůže tuto informaci získat ani od tiskárny cenin, protože s ní nemá žádný smluvní vztah a tiskárna není oprávněna informace o objemu tisku sdělovat (ačkoliv tiskne ceniny s logem Albert). Tato skutečnost byla naprosto zásadní pro management firmy, který v reakci na chybějící informace pozastavil veškeré plánovací činnosti se společností Formica a zamítl její požadavek na zvýšení provize za aktivní prodej. V tuto chvíli se připravuje nové výběrové řízení na firmu poskytující služby tisku a aktivního prodeje. Formica je i přes skutečnosti posledních měsíců stále nejpravděpodobnějším kandidátem, avšak jedině za předpokladu změny celého procesu.

Fáze 3 a 4 spolu velmi úzce souvisely. V rámci optimalizace procesů G4S výrazně pomohl nový rozvozný plán. Nastavení plošné kontroly na poukázky bylo splněno pouze částečně. Kontrola byla sice zavedena, ale vzhledem k vysokému nákladovému zatížení pouze částečně, v omezené míře (náhodné procento provozoven namísto plošné kontroly).

Byl zaveden pravidelný reporting obsahující aktuální stav zásob a množství vyskladnění poukázek na jednotlivé prodejny. Tento kontrolní report je aktuálně zasílán týdně a souhrnně po měsících. Výraznou podporu představuje dohledávání objednávek na základě kompletní evidence čísel tzv. „safebagů“, ve kterých jsou poukázky na provozovny doručovány. Díky kombinaci interního čísla objednávky a čísla safebagu dochází k jednoznačnému a bezproblémovému dohledání objednaných poukázek.

Třetí fáze projektu výrazně snížila požadavky na kapacitu zaměstnanců G4S. Protože jsou ale tyto normohodiny smluvně předplaceny, projektový tým je využil k tomu, aby účetní oddělení G4S připravovalo měsíční rozúčtování nákladů za poskytované služby (skladování a rozvoz) na jednotlivá nákladová střediska provozoven. Tato skutečnost se postarala o rozpad výrazné fixní položky nákladů, která byla dříve placena z centrálního rozpočtu poukázek společnosti Ahold, mezi více než 330 provozoven.

Velmi kladně byla hodnocena i změna procesů spojených s incident reporty a nastavení externí bezpečnostní agentury G4S jako centrálního řešitele chybných dodávek zboží na provozovny. Detailní popis změny naleznete v realizační fázi této diplomové práce, kapitola 4. 4. 3.

Čtvrtá fáze se týkala předání kompetencí za logistiku spojenou s objednávkami na oddělení replenishmentu. Tato část byla náročná především na testování a školení nového týmu na proceduru zasílání dodacích listů, kontroly a koordinace společnosti G4S. Kompletní fáze byla dokončena v souladu s časovým harmonogramem, a to včetně zkušební fáze provozu. Pozitivním efektem této fáze bylo především zvýšení míry automatizace. Podobně jako G4S si i oddělení replenishmentu převzalo zodpovědnost za řešení incident reportů spojených s procesními chybami v objednávkách na úrovni provozoven a centrály Aholdu.

V páté fázi došlo k vytvoření nástroje, který slouží pro kontrolu veškerých procesů spojených s operativní agendou. Nástroj nepředstavoval pro společnost žádné náklady, pouze využitou kapacitu svého zaměstnance. Velké negativum však představuje jeho celková nepružnost. Každá budoucí změna procesu bude jen velmi složitě do celého systému integrována, protože soubor funguje na pevně stanovených vzorcích a naprogramovaných makrech. V momentě, kdy dojde k významné procesní změně, bude se muset výrazně změnit i nastavení celého kontrolního souboru.

Pokud bychom shrnuli fázi 1 – 5, můžeme (až na několik výjimek) hovořit o významném úspěchu inovačního projektu. Drtivá většina bodů byla dokončena s minimálními odchylkami a projekt splnil svůj hlavní požadavek – nečerpání přebytečných nákladů. Naštěstí ne všechny fáze byly splněny dle plánu. Šestá fáze se do dnešního dne nepodařila. Ačkoliv proběhla veškerá nutná příprava k předání operativní agendy relevantnímu oddělení, tedy oddělení financí, k faktickému předání zatím nedošlo. Tým business controllingu sice vyjádřil souhlas nad převzetím celé agendy, ale zároveň na základě vypracovaného auditu oddálil datum platnosti (aktuálně na neurčito). Na tomto základě byla šestá fáze pozastavena a zodpovědnost za řízení cenin v podobě poukázek na nákup tak drží i nadále komerční oddělení.

I sedmá fáze inovačního projektu byla v konečném výsledku negována. V realizační fázi byl sice proveden obchodní případ na transformaci papírových poukázek do formy elektronických karet, ale na základě jeho výsledků došlo ke zrušení daného plánu. Místo elektronických karet tak byl (alespoň prozatím) schválen návrh na kompletní změnu vizualizace papírové podoby. Avšak i tato možnost byla v konečném výsledku zastavena ze stejných důvodů jako fáze 6, tedy kvůli nesrovnalostem v poskytnutých datech společnosti Formica, která by novou vizualizaci zajišťovala. Ačkoliv je aktuálně naprosto nezbytné změnu provést, současné vedení ji nechce potvrdit do doby ustálení celé situace.

4.5.2 Odchylyky mezi skutečností a plánem

Jak je již patrné z předchozí kapitoly, v inovačním projektu byly zaznamenány odchylyky mezi skutečným provedením a plánem. Zachycení jednotlivých odchylek je uvedeno v tabulce níže:

Plánovaný bod	Splněno (ANO/NE)	Odchyłka
Objednávky pod GCAO	ANO	-
Objednávky 1x týdně	ANO	-
Doba dodání 7 dnů	ANO	-
Automatizace obj.	ANO	-
Zvýšení obratu zásob	ANO	-
Nová vizualizace + EAN	ANO	-
Zpětná kontrola provize	ANO	-
Zpětná kontrola objemu tisku	ANO	-
Pravidelný reporting (Formica)	ANO	-
Kontrola skartace (G4S)	NE	Pouze kontrola náhodného procenta provozoven
Kontrolní nástroj (G4S)	ANO	-
G4S jako řešitel incidentů	ANO	Pouze spojených s chybným dodáním
Zpracování obj. - replenishment	ANO	-
Replenishment řešitel incidentů	ANO	Pouze spojených s chybným vytvořením obj.
Ucelená evidence	ANO	-
Operativní agenda pod fin. odd.	NE	Pozastaveno – odloženo na neurčito
Převod cenin do el. podoby	NE	Nová vizualizace papírových poukázek

Tabulka 9: Odchylyky mezi plánem a skutečností (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je patrné z tabulky, drtivá většina všech naplánovaných bodů byla splněna bez jakékoliv odchylky. Ze 17 celkových bodů nebyly splněny pouze 3. Zároveň je nutné poznamenat, že dva nesplněné body byly na začátku plánování stanoveny jako klíčové.

Kontrola skartace nemohla být nastavena centrálně pro všechny provozovny, ale pouze pro určité procento každý měsíc. V plánovací fázi byly chybně odhadnuty náklady na tuto

změnu procesu a z celkového hlediska tak nemohlo dojít k akceptaci zvýšení fixního poplatku za tuto extra službu.

Další odchylku představovalo již několikrát zmíněné pozastavení předání operativní agendy za celé vouchery na oddělení financí, potažmo týmu business controllingu. K tomuto předání v budoucnu dojde, avšak v tuto chvíli nelze s přesností tvrdit kdy, aktuální odhad je konec léta roku 2018.

Nesoulad mezi plánem a skutečností zaznamenala i poslední fáze. Tedy transformace papírových voucherů do podoby elektronických karet. Na základě obchodního případu (tzv. „business case“) se v aktuální chvíli nevyplatí tato transformace. Na druhou stranu je potřeba zmínit, že z hlediska marketingu je podobná inovace nezbytná. Elektronické karty jsou totiž v dnešní době již téměř povinností a jejich přidanou hodnotu bychom mohli najít v rozšíření portfolia služeb vůči zákazníkovi. Ačkoliv by očekávaný finanční profit v prvním roce výrazně poklesl, karty by měly silný potenciál do budoucna. Firma se v tomto ohledu spoléhá na přijetí modelu elektronických karet z mateřské firmy se sídlem v Holandsku.

4.5.3 Splnění časového harmonogramu

Poslední část hodnocení úspěšnosti projektu bylo založeno na dodržení celkového časového harmonogramu inovačního projektu. Ačkoliv došlo k několika odchylkám mezi plánovaným a skutečným harmonogramem, žádná z nich nepředstavovala výrazné ohrožení celkového termínu dodání projektu. Je však naprostou nezbytností zmínit, že projekt byl znovu otevřen po dokončení v březnu roku 2018. Znovuotevření projektu způsobil vypracovaný audit, který zablokoval dvě závěrečné fáze projektu a odsunul jejich datum dodání na neurčito (předpokladem je konec léta 2018).

Navzdory těmto skutečnostem však vypracovanému projektu nelze upřít preciznost ve zpracování jednotlivých bodů a vzorové dodání projektu, které bylo ve firmě hodnoceno nejvyšším počtem bodů.

4.6 Shrnutí

Inovační projekt procesů operativní agendy cenin proběhl v rámci společnosti Ahold v termínu od 1. 12. 2015 do 1. 3. 2018. Celkově se skládal ze 17 bodů, rozdělených do 7 fází. Cílem projektu byla celková automatizace procesů, jejich zjednodušení a vytvoření ohraničeného rámce pro celou operativní agendu poukázek využívaných ve firmě. Projektový tým čelil mnoha výzvám, především koordinace projektových procesů se skutečným řízením operativní agendy mezi centrálou společnosti, externími dodavateli služeb a více než 330 provozovny hypermarketů a supermarketů Albert.

Díky fázím 1-5 získaly procesy v rámci operativní agendy velkou míru automatizace, čímž dokázaly snížit požadavek na manuální práci zaměstnanců o více než 70%. Dobá dodání na prodejny se dokázala snížit o polovinu a celkový objem vytištěných voucherů se snížil o více než 50%. V tomto důsledku došlo k pozitivnímu efektu lepšího využívání zásob a výraznému ušetření nákladů za tisk a distribuci. Celý operativní proces získal nové kontrolní mechanismy, umožňující zaměstnancům důslednou kontrolu toku zboží a umožňují zjednodušenou tvorbu celkových reportů. Důležitým aspektem celého projektu bylo také předání částí kompetencí za řízení agendy na relevantní oddělení, které se po kontrolní/testovací fázi bezproblémově zařadily do fungování celého procesu. Veškeré inovace procesů byly provedeny za použití minimálních nákladů, díky využití volné kapacity lidských zdrojů a zvýšené efektivity práce.

Kritika projektu směřuje k nedokončení dvou posledních fází projektu, které byly částečně spojeny s nesrovnalostmi v účetnictví partnerské firmy Formica, jež nedokázala v rámci firemního auditu dodat potřebné informace o hospodaření za poslední roky. Část viny však nese sama společnost, protože rozhodovací proces v některých aspektech probíhá příliš pomalu. Celková fáze komunikace mezi jednotlivými odděleními by mohla být výrazně lepší, stejně jako potvrzovací fáze, prováděná managementem firmy. Tuto skutečnost připisují především formátu firmy, neboť je známo, že čím větší společnost, tím pomalejší rozhodování. Věřím, že podobný projekt na úrovni startupu by bylo schopné dodat za výrazně kratší dobu.

Přes veškeré výhrady k posledním dvěma fázím (jež byly detailně popsány v kapitole plánovací, realizační i vyhodnocovací) je nutné projekt hodnotit velmi kladně, neboť celková přidaná hodnota je (s ohledem na využité náklady) velmi vysoká. Celý proces tak můžeme hodnotit jako zdařilý a úspěšný, neboť splnil, co se od něj očekávalo.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl poskytnutí celkového a detailního náhledu do inovačního projektu firemních krátkodobých financí a cenin. Teoretická část se zabývala všemi nezbytnými aspekty řízení projektu. Poskytla čtenáři základní vymezení pojmů a metodiky, kterou bylo nezbytně nutné použít pro provedení projektu, popsáném v praktické části. Zobrazila náhled do jednotlivých přístupů projektového řízení, definovala osobu projektového manažera, stejně jako jednotlivé části projektu. Zabývala se také otázkou držby cenin a jejich výhod pro podnik i zaměstnance, přičemž se dotkla nezbytného legislativního rámce České republiky. Z jednotlivých druhů cenin se zabývá především poukázkami, které jsou, zejména v poslední době ve firmách velmi populárním motivačním nástrojem. Práce se snaží o kombinaci teoretických a praktických přístupů, které musí každý projektový manažer znát, aby mohl úspěšně řídit inovační projekt v rámci firmy.

V praktické, aplikační části se práce detailně zabývá inovačním projektem v rámci maloobchodního řetězce společnosti Ahold, který v ČR provozuje síť hypermarketů a supermarketů Albert. Předmětem praktické části byla kompletní inovace postupů a procesů v rámci řízení podnikových cenin (poukázek na odběr zboží). Projekt si kladl za cíl dosáhnout vyšší míry automatizace a efektivity všech procesů, za využití dostupných kapacit lidských zdrojů a za nezvýšení fixních nákladů. Výzvou pro projektový tým byla navíc povinnost koordinovat veškeré procesy spojené s operativou poukázek na denní bázi. Hlavním cílem praktické části této diplomové práce bylo poskytnutí náhledu do zpracování projektu v rámci korporátní společnosti, která patří v České republice mezi největší zaměstnavatele. Práce prochází jednotlivé fáze projektu od plánování až po vyhodnocení a poskytuje hodnocení zvolených přístupů včetně doporučení na jejich zlepšení.

Díky tomu, že o podobných projektech toho nebylo mnoho napsáno, může tato diplomová práce poskytnout čtenáři kvalitní inspiraci pro plánování, či replikování podobného inovačního projektu.

Knižní zdroje

ARMSTRONG, M., Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 16 s. ISBN 978- 80-247-2177-4

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

FIALA, P. Projektové řízení – modely, metody, trendy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.

MÁČE, Miroslav. Účetnictví a finanční řízení. Praha: Grada, 2013. 552 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.

MAYEROVÁ, M., *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. 26 s. ISBN 80-7082-557-X

NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

Nový občanský zákoník 89/2012 Sb.: aktuální úplné znění od 28. února 2017. Praha: Verlag Dashöfer, 2017. ISBN 978-80-87963-37-1.

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. 156 s. ISBN 80-7157-633-6.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 328. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0339-3.

ROSENAU, M. Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

Úplné znění zákona č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích. Vydání: jedenácté. Praha: Armex Publishing, 2017. Edice kapesních zákonů. ISBN 978-80-87451-48-9.

VEBER, J. a kol., *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2009. 19 s. ISBN 978-80-7261-200-0

A guide to project management: Body of knowledge. 3rd ed. Newtown Square (Pennsylvania) : Project Management Institute, 2013. 569 s. ISBN 1-930699-45-X.

Zákon o daních z příjmů: Zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů: úplné znění zákonů č. 586/1992 Sb.,. Český Těšín: Poradce, 1999. Zákony '99. ISBN 80-238-33936.

Zákon o účetnictví: úplné znění zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví po novele zákonem č. 437/2003 Sb. (platnost k 1. 1. 2004). Český Těšín: Poradce, 2004. Zákony do kapsy. ISBN 80-86674-55-X.

Internetové zdroje

Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle).: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 01.11.2016 [cit. 16.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

Demingův cyklus PDCA. SystemOnline [online]. IT Systems, 12/2011 [cit. 16.03.2018]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/sprava-it/deminguv-cyklus-pdca.htm>

MURRAY, Andy. 2011. PRINCE2 in one thousand words [online]. září 2011. 2015 [cit. 21.03.2018] S.l.: The Stationery Office. Dostupné z: https://www.trainingbyte-size.com/download/resources/prince2-documents/PRINCE2_in_One_Thousand_Words.pdf

SMART. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 01.10.2015 [cit. 18.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

PMBOK (Project Management Body of Knowledge). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 24.06.2016 [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/project-management-body-of-knowledge>

Principy PRINCE2. In: bestpractice.cz [online]. Omnicon (SK). Nedařováno. [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/PM-PRINCE2-/Principy-PRINCE2-.alej>

Témata PRINCE2. In: bestpractice.cz [online]. Omnicon (SK). Nedatováno. [cit. 21. 03. 2018]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/PM-PRINCE2-/Te-mata-PRINCE2-.alej>

Procesy PRINCE2. In: bestpractice.cz [online]. Omnicon (SK). Nedatováno. [cit. 21. 03. 2018]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/PM-PRINCE2-/Pro-cesy-PRINCE2-.alej>

MAULE, P. Porovnání PRINCE2 a PMBOK [online]. Praha: Systémová integrace, 11. ročník, 4. číslo, 99 s., 2004. [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/po-rovnan-prince2-pmbok>

KLUSOŇ, M. Prince2, nebo PMI?. In: *IT Systems*. [online]. 2010, 12(3), [cit. 2.04.2018]. s.4 .ISSN 1802-002X. Dostupné z: [https://www.symphera.com/docu-ments/hp_prince2.pdf](https://www.symphera.com/documents/hp_prince2.pdf)

MALLMÁNKOVÁ , L. Krátkodobý finanční majetek. In: *Fučík&partner*. [online]. 2015, [cit. 4.04.2018]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/kratkodoby-financni-ma-jetek/>

WENCEL, K. Poukázka – všestranný nástroj. In: epravo.cz .[online]. 2016 [cit. 6. 04. 2018]. Dostupní z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/poukazka-vsestranny-nastroj-100412.html>

O společnosti. www.albert.cz. [Online] AHOLD Czech Republic, a.s. [Citace: 9. Du-ben 2018.] Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>.

O nás. www.formicagroup.cz. [Online] FORMICA Group, s.r.o. [Citace: 10. Duben 2018.] Dostupné z: <http://www.formicagroup.cz/cs/o-nas>

O nás. www.g4s.cz [Online] G4S Cash Solutions (CZ), a.s. [Citace: 10. Duben 2018.] Dostupné z: <http://www.g4s.cz/cs-cz/kontakty>

Daňové a jiné úspory. www.poukazky.cz [Online] Poukazky.cz – RNDr. Petr Varga [Citace: 9. Duben 2018.] Dostupné z: <http://www.poukazky.cz/firemni-zakaznici/danove-a-jine-vyhody/>

Články a periodika

VALA, M. Fáze projektu. Praha: ČVUT 2011. Projektové řízení - prezentace. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií. Dostupné z: https://edux.fit.cvut.cz/oppa/MI-PRM/prednasky/MI-PRM-p-03-Faze_projektu.pdf)

HORTOVÁ, M. Oceňování podniku v rámci projektu Inovace profesního vzdělávání ve vazbě na potřeby Jihočeského regionu – Studijní opora. České Budějovice. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích 2013. s. 71. Dostupné z: https://is.vstecb.cz/do/5610/pr/IPV/op/fu2/Financni_ucetnictvi_2-opora.pdf

MICHÁLEK, E. Cenina. Naše řeč. 3. vyd. Ročník 47. 1964. s. 185-186. Dostupné z: <http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?art=5051>

Seznam obrázků

1. Obrázek - Závislost mezi rozsahem, časem náklady a zdroji projektu	5
2. Obrázek: Rozdělení projektů na základě zapojení zadavatele projektu	8
3 Obrázek: Životní fáze projektu	11
4 Obrázek - Demingův cyklus	12
5 Obrázek: Kompetence sponzora projektu.....	17
6 Obrázek: Procesy dle PMBOK	20
7 Obrázek: Typy poukázek Albert	38
8 Obrázek: Schéma procesů - operativa poukázek	40
9 Obrázek: Řešení incident reportů před inovací procesu.....	62
10 Obrázek: Proces řešení incidentů spojených s poukázkami Ahold - po inovaci	63
11 Obrázek: Oddělení replenishmentu jako další řešitel incident reportů z HD	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Životní cyklus PMBOK a PRINCE2 - srovnání.....	24
Tabulka 2: Porovnání PMBOK a PRINCE2 v číslech	24
Tabulka 3: Porovnání PMBOK a PRINCE2 - základní kontrasty 1	24
Tabulka 4: Porovnání PMBOK a PRINCE2 - základní kontrasty 2	24
Tabulka 5: Využití poukázek - srovnání firem	39
Tabulka 6: Cíle projektu	44
Tabulka 7: Plán dílčích cílů projektu	46
Tabulka 8: Bodové shrnutí cílů plánovací fáze projektu.....	54
Tabulka 9: Odchylky mezi plánem a skutečností	75

Seznam příloh

Příloha 1: Vizualizace poukázky Albert (100 Kč)	84
---	----

Příloha 1



Příloha 1: Vizualizace poukázky Albert (100 Kč) Zdroj: Interní materiály společnosti Ahold CZ, a. s.

