

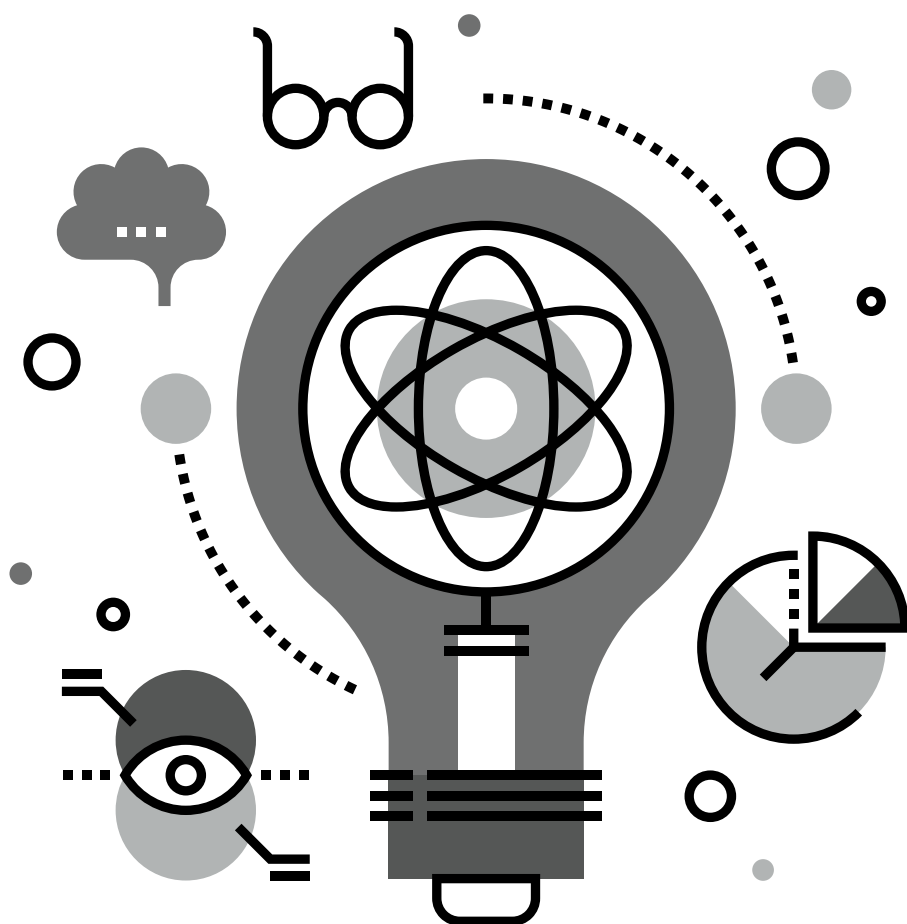
Michal Hromek

UMĚNÍ ŘÍZENÍ DIGITÁLNÍCH PROJEKTŮ



UMĚNÍ ŘÍZENÍ DIGITÁLNÍCH PROJEKTŮ

Michal Hromek



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Ing. Michal Hromek, DBA, MBA, MSc., LL.M.
Umění řízení digitálních projektů

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9885. publikaci

Odpovědná redaktorka Tereza Kodlová
Grafická úprava a sazba Antonín Plicka
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 240
První české vydání, Praha 2025
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2025
Cover Photo © tippapatt/AdobeStock.com a Maxim Basinski/AdobeStock.com, 2025

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7759-2 (ePub)
ISBN 978-80-271-7758-5 (pdf)
ISBN 978-80-271-5668-9 (print)

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
1. Digitální management	13
2. Digitální transformace	17
2.1 Klíčové komponenty digitální transformace	17
2.2 Obvyklý průběh digitální transformace	19
2.3 Charakteristiky digitální transformace	20
2.4 Příběh z praxe: Transformace společnosti LEGO Group	21
2.4.1 Diagnostika a stanovení cílů	21
2.4.2 Implementace digitálních technologií	22
3. Co je to projekt?	25
3.1 Trojimperativ v rovnováze	26
3.2 Důležitost správné práce se změnovými požadavky	28
3.3 Waterfall (vodopádové) řízení projektů	28
3.4 Vizualizace realizačního plánu projektu	30
3.5 Příklady problémových projektů v praxi	32
4. Projekt vs. produkt	35
4.1 Co je agilní řízení?	36
4.2 Agilní vývoj produktu	37
4.2.1 Agilní principy	38
4.2.2 Iniclace a plánování produktu	39
4.2.3 Minimum Viable Product	40
4.2.4 CDI – Continuous delivery improvement	44
4.2.5 PDCA cyklus	45
4.3 Řízení nejistoty úspěchu realizace	46
4.4 Scrum	52
4.4.1 Scrumové týmy	54
4.4.2 Scrumové ceremonie	56
4.4.3 Scrumové artefakty	59
4.5 Agilizace	62

5. Životní cyklus projektu	65
6. Iniciace projektu	71
6.1 Cíl projektu a kritéria úspěchu	72
6.2 Čas a náklady projektu	73
6.3 Zainteresované strany projektu	74
7. Plánování projektu	77
7.1 Příprava rámcového zadání projektu	80
7.2 Příprava výběrového řízení na dodavatele	82
7.2.1 Obecný rámec pro realizaci výběrového řízení	83
7.2.2 Definování cílů a požadavků realizace	83
7.2.3 Příprava zadávací dokumentace	85
7.2.4 Výběr vhodného typu zadávacího řízení	86
7.2.5 Oslovení dodavatelů a vyhodnocení nabídek	88
7.3 Příprava IT/business projektové analýzy	90
7.3.1 Důležitost a význam marketingové analýzy	91
7.3.2 Analýza trhu a konkurence	95
7.3.3 Analýza cílového publika	98
7.3.4 Customer journey (cesta zákazníka)	102
7.3.5 Analýza funkčních požadavků	112
7.3.6 Analýza technických aspektů požadovaného řešení	122
7.3.7 Analýza netechnických aspektů požadovaného řešení	133
7.4 Návrh informační architektury a wireframů	135
7.4.1 Pochopení uživatelů jako základ informační architektury	136
7.4.2 Card sorting a analýza klíčových slov	138
7.4.3 Příprava wireframů	139
7.5 Vypracování finální projektové dokumentace	142
7.5.1 Plán projektu	147
7.5.2 Harmonogram projektu	158
7.5.3 Rozpočet projektu	161
7.5.4 Rozdělení úkolů a odpovědností	163
7.5.5 Řízení změnových požadavků	164
7.5.6 Návrh vizuální a obsahové podoby projektu	167
7.5.7 Technické řešení projektu	169
7.5.8 Testování projektu	172
7.5.9 Spuštění a údržba projektu	178
8. Uzavření smlouvy o dílo	183
8.1 Harmonogramy a termíny	184
8.2 Cena realizace a způsoby platby	185
8.3 Přijetí a akceptace díla	186
8.4 Struktura Smlouvy o dílo	187

9. Realizace projektu	189
9.1 Řízení projektu	190
9.1.1 Plánování a příprava podkladů v projektu	192
9.1.2 Příprava zadání vývojových úkolů	193
9.1.3 Pravidelná komunikace v týmu	198
9.1.4 Neefektivní formy komunikace	201
9.1.5 Respektující formy komunikace	205
9.1.6 Každodenní administrativa (Business as usual)	210
9.2 Sledování a vyhodnocování procesu vývoje projektu	211
9.2.1 Proces sledování a vyhodnocování projektu	212
9.2.2 Základní principy EVM	213
9.2.3 Použití EVM	213
9.2.4 Pravidelný reporting a identifikace rizik	214
9.3 Řízení change managementu (projektových změn)	215
9.3.1 Scope creep	216
9.3.2 Proces řízení změn	218
 10. Post-projektová fáze	 221
10.1 Uzavření a vyhodnocení projektu	221
10.2 Přechod na provoz projektu a jeho údržba	222
10.2.1 Service Level Agreement (SLA)	223
10.2.2 Řízení rozvojových činností projektu (aplikačního řešení)	226
10.3 Continuous discovery jako nástroj pro neustálé zlepšování produktu	229
10.3.1 Pravidelná interakce s uživateli	230
10.3.2 Validace nápadů a experimentů	231
10.3.3 Lean experimenty	232
10.3.4 Přístupy k MVP z pohledu Continuous discovery	234
 Závěr	 237
 Zdroje	 239

O autorovi



Ing. Michal Hromek, DBA, MBA, MSc., LL.M.

je jeden z předních českých odborníků na digitální management a profesionální řízení digitálních transformací, projektového vývoje a také řízení produktového vývoje v e-commerce.

Absolvoval nejvyšší mezinárodně dosažitelné odborné manažerské vzdělání ze strategického managementu završené prestižním titulem Doctor of Business Administration, v oblasti marketing managementu získal Master of Business Administration a Master of Science degree. Své komplexní znalosti a zkušenosti s online marketingem a řízení marketingové komunikace aktivně uplatňuje v praxi při řízení vývoje velkých e-commerce řešení.

Jako expert v oboru navíc také vystudoval Master of Laws z korporátního práva, aby získal kvalitní znalosti pro odborné řízení právní stránky organizací, pracovního práva a závazkového práva. Jako certifikovaný vyjednávač se ve své praxi specializuje na vyjednávání a revize IT smluv a kontraktů, aby pomáhal společnostem a organizacím připravovat kvalitní smlouvy, sloužící jako pevný základ pro úspěšné projekty.

V minulosti začínal jako webový vývojář, kdy se již od útlého věku zabýval programováním a vývojem webových stránek a aplikací. To jej také přivedlo k vytvoření jeho prvního internetového obchodu, který dokončil již v 17 letech a který tak odstartoval jeho kariéru na poli e-commerce a řízení organizací. Ihned po dokončení studia na gymnáziu se v 19 letech stal jedním z nejmladších webových vývojářů ve společnosti Seznam.cz, kde úspěšně započal svoji pracovní kariéru.

Protože měl velké ambice a cíle, velmi rychle se od juniorního webového vývojáře působením v řadě digitálních agentur vypracoval až na vedoucího vývojáře a projektového manažera. Klíčové znalosti a zkušenosti následně načerpal při působení v řadě vedoucích manažerských pozic, kdy měl možnost vést produktový vývoj digitálních platforem pro jedny z největších českých a slovenských e-commerce hráčů, jako je Euromedia Group, Corner&Co nebo Košík.cz.

Pracoval také jako vedoucí projektové kanceláře nebo provozní manažer předních českých softwarových společností, kde se podílel na vedení digitální transformace a vývoje inovativních digitálních řešení a ekosystémů pro Hyundai Motor Manufacturing Czech nebo Českou bankovní asociaci.

Takto získané zkušenosti mu umožnily přijmout jednu z největších kariérních výzev, kdy v roli transformačního manažera pomáhá řešit transformaci největšího amerického

slevového portálu a globálního e-commerce hráče, působícího ve třinácti zemích světa – Groupon.com. Své znalosti se snaží dále aktivně předávat prostřednictvím odborných tréninků a školení manažerů, kterými pomáhá zvyšovat kvalitu spolupráce jednotlivých členů týmů.

Úvod

Gratuluji vám! Pokud jste se rozhodli otevřít tuto knihu, pravděpodobně chcete být skvělým manažerem. Expertem ve světě digitálního managementu. Dá se předpokládat, že mnoho lidí zatím pojem digitální manažer neslyšelo, nebo s ním přišlo do kontaktu jenom velmi okrajově. Žijeme v turbulentní době, která si žádá nové přístupy. Dnes již nestačí být klasickým projektovým manažerem nebo marketingovým manažerem. Protože se potřeby a technologie velmi rychle mění a dynamicky vyvíjejí, je důležité umět na tyto změny reagovat.

Každý, kdo dnes působí na vedoucí nebo manažerské pozici v rámci online prostředí – ať již jako projektový manažer, account manažer, marketingový manažer nebo třeba produktový manažer, denně potřebuje kombinovat širokou škálu poznatků z projektového, produktového a marketingového managementu. Měl by mít dobré znalosti toho, jak současný digitálně řízený svět funguje a dokázat se v něm dobře orientovat. Ze zkušeností však vyplývá, že komplexními znalostmi disponuje pouze velmi málo jedinců. Máme řadu šikovných projektových manažerů, kteří nerozumí marketingu a mnohdy ani samotnému oboru IT, na druhé straně zde máme řadu marketingových manažerů, kteří nějakým způsobem rozumí marketingové komunikaci, ale příliš toho netuší o projektovém řízení.

Dle studie Standish Group CHAOS Report, monitorující kvality a úspěšnost projektového řízení napříč obory z roku 2021, bylo zjištěno, že **pouze 34 % sledovaných projektů** bylo dokončeno úspěšně. To znamená, že téměř dvě třetiny projektů, které byly realizovány, **skončily neúspěchem**. V USA se ročně utratí okolo **250 000 000 000 USD** na vývoj IT aplikací a řešení přibližně **175 000 projektů**. Dle výzkumů Standish Group je v průměru **31 %** těchto projektů **zrušeno** ještě před dokončením a u přibližně **52 %** realizovaných projektů dojde k překročení celkových nákladů v průměru o **189 %**.

To jsou naprosto šílená čísla! Jak se něco takového může stát, když žijeme ve společnosti, kde má téměř každý přístup k internetu, kde může nalézt nekonečné množství informací o tom, jak řídit projekty? Jak se může něco takového stát, když vysoké školy každý rok opouštějí stovky studentů s diplomem z ekonomie a managementu, kteří by měli mít ty nejlepší znalosti toho, jak řídit projekty? Jak se může něco takového stát, když zde máme časem ověřené projektové metodologie, jako je **PMBOK, PRINCE2 nebo třeba IPMA**, které dávají jasné metodické rámce pro řízení projektů? Neměli bychom přeci díky tomu mít odborníky, kteří dokáží řídit projekty tak, aby byly úspěšné?

Zmíněné metodiky mají pevný základ a byly ověřeny na velkém množství různých projektů, v důsledku čehož se také postupem času vyvíjely a zlepšovaly tak, aby nám daly pevné standardy pro řízení projektů. Co však mají všechny tyto metodiky, podobně jako většina odborných knih o projektovém managementu, společného? Snaží se popisovat **obecné rámce** toho, jak by v ideálním případě mělo řízení projektu vypadat.

Hlavní kámen úrazu však vychází z toho, že se domníváme, že lidé – manažeři – **uvažují čistě racionálně**, podobně jako stroje. Tak tomu bohužel není. Ať se nám to líbí nebo ne, jako lidé se chováme **emocionálně**, často své chování zakládáme na svých **pocitech**, které také rádi měníme, necháváme se jimi unést a přenášíme je do svého profesionálního chování a většinu svých kroků řídíme pod nápořem ega. K čemu to poté vede? K obrovské masě manažerů, pyšnicích se tituly a certifikacemi, kteří však nedokáží fungovat profesionálně a neřídí jim svěřené projekty, jak by bylo třeba. Kvalitně, efektivně, a hlavně situačně správně.

Tato kniha má za cíl přinést vám odpovědi na otázky, které vás zatím dost možná nenašly a které vás i většinu ostatních projektových a produktových manažerů ovlivňují dnes a denně. Pomůže vám nahlédnout daleko za běžné poučky a metodologie projektového managementu, abyste mohli začít svoji práci dělat výrazně lépe a kvalitněji, a to tak, aby žádný nový projekt pro vás již nebyl další složitou a těžko uchopitelnou výzvou.

1 Digitální management

„Úspěšný projekt je ten, který přináší hodnotu i po svém dokončení.“

– E. M. BENNETT

Žijeme v digitální éře, kdy značnou část našeho času trávíme online. Používáme online nástroje pro komunikaci, získávání informací a práci. Během posledních 20 let se digitální svět výrazně změnil. Mnoho našich aktivit se přesunulo do online prostředí, kde webové aplikace často nahrazují tradiční počítačové aplikace. Díky cloudovým technologiím a řešením typu SaaS (Software as a Service) dnes můžeme mnoho úkolů řešit plně online.

Firmy se stále více přesouvají do online světa. Vznikají nové e-shopy, webové konfiguratory, marketingové stránky a interní aplikace, které zaměstnancům umožňují spravovat pracovní záležitosti přímo z mobilních zařízení přes webový prohlížeč.

Pro pochopení řízení digitálních projektů a produktů je důležité definovat digitální management. Digitální management se zabývá **řízením a optimalizací procesů** v digitálním prostředí. Zahrnuje správu webových stránek, sociálních médií, digitální marketingové kampaně a e-commerce strategie. Cílem je efektivní využití technologií k dosažení obchodních cílů a zajištění konkurenceschopnosti.

Pokrok v této oblasti klade nové nároky na manažery, kteří musí rozumět webovým a digitálním technologiím i marketingové komunikaci. Problémem je nedostatek odborníků s hlubokými znalostmi v těchto oblastech.

Na vysokých školách se vyučuje projektový management, někdy i marketingový management. V IT oborech se studenti učí informatiku, zatímco marketingové obory se zaměřují na marketingovou komunikaci. Chybí ale komplexní přístup, který by propojil všechny tyto znalosti.

Stávající manažeři jsou často specialisté na jednu oblast, což může vést k nedostatku odborných znalostí. Setkáváme se také s tzv. **Dunningovým-Krugerovým efektem**, kdy méně znalí lidé přeceňují své schopnosti, zatímco odborníci mají tendenci o sobě pochybovat.

Digitální management vyžaduje odborníky s hlubokými znalostmi projektového a marketingového managementu i webových technologií. Tyto znalosti a jejich aplikace v online prostředí jsou klíčové pro kvalitní řízení digitálních projektů a produktů.

Jaké konkrétní znalosti a dovednosti by tedy měl odborník na digitální management mít? Klíčové jsou zejména:

- **Digitální marketing** – znalost základů digitálního marketingu, oblasti SEO, fungování PPC reklam, content marketingu, email marketingu a sociálních sítí.
- **Tvorba a správa webů** – znalost základů HTML, CSS, JavaScriptu, povědomí o způsobu fungování databází, programovacích jazyků, schopnost rozdělit činnosti, které probíhají na úrovni front-end a back-end části webu.

- **Datová analytika** – znalost fungování nástrojů pro analýzu dat, znalost statistických metod, modelů a vizualizací.
- **Projektový management** – znalost principů projektového řízení, projektové analýzy a exekuce projektů.
- **Produktový management** – schopnost rozlišit potřeby projektového a produktového řízení, znalost agilních principů a schopnost je aktivně aplikovat v praxi.
- **Marketing management** – znalost koncepcí marketingového řízení, schopnost strategického plánování marketingové komunikace.
- **Digitální transformace** – znalost procesů digitální transformace a technologií pro digitální transformace a řízení změn.

Je pochopitelné, že takový člověk nemůže mít 100% znalost všech těchto oblastí – tu většinou nemá ani velká část odborníků na jednotlivé oblasti. Měl by však mít dostatečné povědomí a znalosti k tomu, aby dokázal aktivně jednotlivé poznatky z daných oblastí aplikovat v praxi. Velmi často je zapotřebí, aby v rámci rozvoje nebo přípravy nového webového řešení dokázal digitální manažer aktivně koordinovat a řídit oblasti digitálního a marketingového managementu, protože téměř všechno, co je spojeno s webem, jde ruku v ruce s marketingovou komunikací. Jde zároveň o jednu z velmi často podceňovaných oblastí – což obvykle pramení z nedostatečné znalosti dané oblasti lidmi, kteří odpovídají za přípravu a vývoj.

Téměř všechno, co se děje na webu nebo webové aplikaci, dokážeme dnes **změřit a datově vyhodnotit**. Všechny úpravy, které jsou plánovány a prováděny, by měly mít jasný cíl, vycházející z **průkazných dat** a směřující k měřitelným výsledkům. Je proto nezbytné, aby člověk, který za takové práce odpovídá, měl dostatečné znalosti a povědomí o tom, jakým způsobem jsou data měřena, jak se vyhodnocují a jak správně definovat jednotlivé cíle.

Jednou z nejvíce klíčových oblastí, na kterou je třeba zaměřit pozornost, je oblast **projektového řízení**. Projektové řízení bývá velmi často podceňováno, v důsledku čehož, jak jsme si řekli již v úvodu této knihy, s sebou velká část projektů nese řadu problémů, které mohou mít za následek celkové zpoždění realizace, výrazné navýšení nákladů, nebo dokonce předčasné ukončení realizace projektu – tedy jeho úplné selhání ještě před samotným koncem.

Na jednu stranu můžeme říci, že řízení projektů není žádná „raketová věda“. Má jasně stanovené **principy, postupy a procesy**, které mohou výrazně pomoci omezit pravděpodobnost selhání projektu. To, co však často hraje důležitou roli a co není možno jednoduše ošetřit žádným procesem nebo postupem, je **osobnost jednotlivých manažerů** a velmi často jejich nekompetentnost. V praxi se lze setkat s řadou osob, pracujících na manažerských postech, které by v optimálním případě neměly takovou pozici zastávat, protože jejich znalosti, schopnosti a zkušenosti zdaleka **nestačí** na to, aby danou činnost vykonávaly **kvalitně, zodpovědně a hlavně správně**.

V IT tak lze velmi často narazit na řadu nekompetentních manažerů, kteří se dlouhodobě vyznačují velmi **neuspokojivými výsledky**, které mají za následek nesprávné fungování projektů, špatné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem a také negativní atmosféru v rámci vývojového týmu. Všechny tyto problémy pramení z neprofesionálního přístupu. Naproti

tomu dobrý digitální manažer dokáže **komplexně, odborně, a hlavně profesionálně** zastřešit všechny oblasti související s kvalitní komunikací jak v týmu, tak mezi společností manažera a dodavateli, neboť disponuje dostatečnou odborností, díky které dokáže být kvalitním obchodním a také technickým partnerem pro **interního i externího zákazníka**.

Aby člověk mohl nabýt všech těchto znalostí a schopností, potřebuje vědět, jak „dospělý svět“ reálně funguje a co se od něj coby digitálního manažera očekává. V následujících kapitolách si proto detailně rozebereme všechny důležité aspekty **projektového a produktového řízení**, marketingového managementu, a hlavně samotné **přípravy a řízení digitálních projektů**, podobně jako problematiku a **techniky vyjednávání a profesionální komunikace**. Po přečtení této knihy by měl mít každý digitální manažer dostatečný přehled o tom, co má umět, jak by měl správně dělat svoji práci a jak **kvalitně řídit** svěřené projekty v digitálním prostředí.

Co si z této kapitoly odnést

- V dnešní době se mnoho činností přesouvá do online prostředí, přičemž cloudová řešení a SaaS hrají klíčovou roli.
- Digitální management propojuje technologické a obchodní cíle a zahrnuje oblasti jako webové stránky, e-commerce, sociální média či marketingové kampaně.
- Existuje nedostatek profesionálů se znalostmi digitálních technologií, projektového a marketingového managementu.
- Projektové řízení je často podceňováno, což vede k problémům, jako jsou zpoždění dodávek projektů, vyšší náklady nebo úplné selhání projektu.
- Kompetence projektových manažerů hraje zásadní roli; neprofesionální přístup manažerů poté obvykle negativně ovlivňuje celý tým a projekt.
- Manažer musí být nejen odborníkem na digitální technologie, ale také dobrým komunikátorem, vyjednavatelem a lídrem.
- Profesionální přístup zahrnuje schopnost koordinovat tým, efektivně komunikovat s interními i externími partnery a správně analyzovat a vyhodnocovat data.

2 Digitální transformace

„Digitální transformace je víc než jen technologie – je to změna způsobu, jakým pracujeme a přemýšlíme.“

– SATYA NADELLA

Digitální transformace představuje strategickou iniciativu, kterou organizace podnikají k plnému využití digitálních technologií, pro změnu svých obchodních modelů, procesů a firemní kultury. Tento proces jde daleko za rámec pouhé implementace nových technologií – je to komplexní změna, která zahrnuje zásadní přehodnocení toho, jak organizace funguje a jak vytváří hodnotu pro své zákazníky. Zahrnuje nejen technologickou infrastrukturu, ale také procesy, kulturu a zákaznickou zkušenost.

2.1 Klíčové komponenty digitální transformace

1. **Technologické inovace:** Implementace moderních digitálních technologií, jako jsou cloud computing, umělá inteligence (AI), internet věcí (IoT), blockchain a big data.
2. **Změny v procesech:** Optimalizace a automatizace obchodních procesů pro zvýšení efektivity a agility.
3. **Zákaznická zkušenost:** Vytváření lepších, personalizovaných zážitků pro zákazníky díky hlubšímu pochopení jejich potřeb a preferencí.
4. **Organizační kultura:** Podpora kultury inovací, flexibility a neustálého učení, která je otevřená změnám a technologickému pokroku.

Problematika digitální transformace, podobně jako průmyslová revoluce, která ve světě aktivně probíhala v druhé polovině 18. století a první polovině 19. století, představuje velmi silný motor průmyslového a technologického rozvoje společností a organizací všech druhů a zaměření. V dnešní době internetu a digitálních technologií, které nás v provázejí na každém kroku, ať již jde o chytré mobilní telefony, tablety, chytré hodinky a také celý svět internetu věcí, stojíme u zrodu zcela nové epochy. Ta s sebou nese velmi vysoké nároky na adaptabilitu a uzpůsobení se novým technologickým směrům.

Přestože v posledních deseti letech zažíváme velmi silný a progresivní rozvoj všech technologií, kdy již téměř každý z nás denně pracuje s chytrými zařízeními, které nám jak v soukromém, tak i pracovním životě výrazně usnadňují práci, příchod nových technologií v podobě umělé inteligence a téměř neomezeného internetu věcí přináší nové výraznější výzvy. Ty mohou pomoci společnostem a organizacím získat obrovskou konkurenční výhodu, nebo naopak nastolit směr jisté smrti organizace, která nebude v nadcházejících letech schopna čelit extrémně výkonnému a efektivnímu konkurenčnímu prostředí.

Jsou to právě technologické inovace, co pomáhá organizacím efektivně zvýšit výkonnost a kvalitu jejich činností. Protože nové technologie dokážou zastat řadu manuálních činností, které lze z části nebo zcela automatizovat, je zapotřebí na tyto změny reagovat správnou změnou procesů a způsobů fungování. Můžeme pozorovat, jak se ve světě řada organizací snaží těmto změnám bránit, a naopak se snaží zaměstnancům zakazovat práci s nejnovějšími technologiemi. Jde však o velmi zpátečnický pohled, který bude do budoucna přinášet stále více problémů, protože technologie zde jsou od toho, aby nám pomáhaly šetřit čas a energii na činnostech, kde není nutně třeba, aby je řešili a prováděli lidé.

Automatizace a optimalizace procesů nám dokáže výrazně zvýšit výkonnost jednotlivých zaměstnanců, kteří se mohou aktivně věnovat činnostem, kde je nutné, aby dané operace prováděli lidé. V praxi můžeme stále častěji pozorovat snahy o implementaci umělé inteligence do oblastí zákaznické podpory a komunikace mezi organizacemi a zákazníky. Zde jde však o velmi nešťastný způsob využití těchto technologií. Snaha o potenciální optimalizaci nákladů přináší často negativní zkušenosti zákazníků, kterým umělá inteligence nedokáže pomoci efektivně vyřešit jejich problém. Namísto toho jsou nuceni komunikovat s robotem, který je obvykle ještě poměrně hloupý a schopný řešit pouze velmi úzce vymezený rámec problémů.

Vytváření lepších a personalizovaných zákaznických zážitků díky hlubšímu pochopení jejich potřeb a preferencí je jedním z klíčů pro budování kvalitních a hlubokých vztahů mezi organizací a zákazníkem. Aby bylo možné těchto cílů dosahovat, je nejprve třeba pochopit silné a slabé stránky jednotlivých technologií a na základě těchto znalostí následně začít provádět postupně optimalizace procesů organizace. Ty by měly být vždy komplexního charakteru, aby bylo možné jednotlivé technologie implementovat globálně, vždy s pozitivním dopadem na uživatele, jeho zážitek a vnímání organizace.

Bohužel, jak tomu často je, implementace technologií a technologických inovací je obvykle primárně poháněna snahou o finanční optimalizace, které bývají na úkor koncového zákazníka. O tom už se přesvědčily tisíce nespokojených zákazníků velkých korporací, kteří jsou velmi často nuceni komunikovat s automatickým chatbotem nebo volat na infolinku s robotem, který nedokáže vyřešit žádný komplexnější problém. Ano, řada technologií je dnes stále ještě na začátku a představují obrovský prostor pro další zlepšení, pokud mají být plnohodnotně využívány v praxi.

Aby k tomu však mohlo dojít, je zapotřebí, aby organizace směřující k aktivní digitální transformaci měla již od základů nastavenou kulturu inovací, flexibility a neustálého učení. Témata, jako je Continuous discovery a Continuous delivery, jsou základními kameny, které nás budou provázet celou problematikou řízení digitálních projektů a produktů, protože představují klíčový základ pro možnost aktivního, pravidelného a velmi často také iterativního přístupu k dlouhodobému zlepšování kvality rozvíjených produktů – ať již fyzických, nebo softwarových.

2.2 Obvyklý průběh digitální transformace

1. Přípravná fáze

V přípravné fázi organizace identifikuje potřebu transformace, stanovuje její cíle a také očekávané dopady a přínosy transformace. Přípravnou fázi proto dělíme na tři po sobě jdoucí fáze:

- **Analýza stávajícího stavu:** Zhodnocení aktuálních technologických schopností, obchodních procesů a kulturní připravenosti.
- **Stanovení vizí a cílů:** Definování strategických cílů digitální transformace a způsobů, které přispívají k celkovým obchodním cílům.
- **Identifikace klíčových technologií:** Určení technologií, které budou nejvíce přínosné pro dosažení stanovených cílů.

2. Plánování a návrh

Žádný projekt se neobejde bez kvalitního plánu. V této fázi organizace vytváří detailní plán digitální transformace. Kvalitní plán a návrh digitální transformace by měl obsahovat:

- **Vývoj transformační strategie:** Strategie, jak integrovat nové technologie do obchodních procesů a kultur.
- **Návrh změn v procesech:** Jakým způsobem budou současné procesy optimalizovány nebo nahrazeny.
- **Plán řízení změn:** Jak bude organizace řídit a podporovat změny v průběhu transformace.

3. Implementace

Implementace zahrnuje zavedení technologií a procesů podle plánu. Aby bylo možné plán provádět efektivně, je vhodné implementaci rozdělit do tří po sobě jdoucích kroků:

- **Pilotní projekty:** Testování nových technologií a procesů na menším měřítku před širším nasazením.
- **Široká nasazení:** Postupné zavedení technologií a procesů napříč celou organizací.
- **Školení a podpora:** Poskytování potřebného školení zaměstnancům a podpory během transformace.

4. Optimalizace a zlepšování

Abychom mohli efektivně vyhodnotit, že byla implementace digitální transformace opravdu úspěšná a že splnila očekávání a dříve vymezené cíle, je důležité její dopady monitorovat a případně dále optimalizovat a vylepšovat. Proces neustálého zlepšování zahrnuje:

- **Monitorování výkonnosti:** Hodnocení úspěšnosti transformace podle předem stanovených KPI.
- **Zpětná vazba a zlepšování:** Shromažďování zpětné vazby od zaměstnanců a zákazníků a provádění potřebných úprav.
- **Nepřetržitá inovace:** Trvalá podpora kultury neustálého zlepšování a přizpůsobení se novým technologiím a trendům.

2.3 Charakteristiky digitální transformace

Jedním z klíčových předpokladů digitální transformace je **přijetí nových a disruptivních technologií**, se kterými musí jít ruku v ruce také **změna procesů** a celkové **firemní kultury** organizace, aby byla schopna aktivně přejímat nové technologické změny a ty zároveň aktivně implementovat do praxe. Přestože implementace technologií má většinou za cíl **zvyšovat efektivitu práce a snižovat náklady** spojené s výrobou a administrativními činnostmi, zároveň s sebou nese potřebu **rozvoje nových typů pozic** a odborníků se specializací na digitální management. Ti dokážou v rámci organizace zastřešit řízení jednotlivých inovačních projektů a také se dokážou v následné postprodukční fázi starat o údržbu a další rozvoj implementovaných projektů, technologií a služeb, aby je bylo možné dlouhodobě produktově udržovat a rozvíjet.

Organizace, které procházejí digitální transformací, se musí samy **transformovat do podoby IT & data driven společností**, kde jednu z hlavních úloh hraje vývoj a správa digitálních projektů a produktů, které se nově stanou **nedílnou a klíčovou součástí organizací**. Aby bylo možné aktivně rozvíjet technologie a optimalizovat procesy, je důležité, aby organizace dokázala **kvalitně měřit a vyhodnocovat** všechny kroky svého působení, a to do takové míry, aby bylo možné jasně identifikovat výkonnost a hlavně úzká hrdla jednotlivých oblastí, která je možné dále přímo nebo nepřímo **navázat na finanční ukazatele** organizace.

I když je hlavní jádro většiny společností a organizací zaměřené na výrobu nebo poskytování služeb mimo oblast IT, při digitalizaci se z každé takové organizace musí stát jistým způsobem menší IT společnost, kde bude velká část **nákladů a pozornosti** věnována **vzniku a rozvoji kvalitního digitálního oddělení**, popřípadě projektové kanceláře, která dokáže kvalitně řídit a spravovat externí dodavatele IT a digitálních řešení, pakliže se organizace strategicky rozhodne jít cestou outsourcingu IT kapacit, aby nemusela vázat kapitál a cash-flow na nábor a budování široké masy vlastních IT odborníků.

Digitální transformace může v organizacích nabývat různých podob, ať již jde o **využití výhod cloud computingu**, který organizacím umožňuje **flexibilně škálovat IT prostředky**, nebo o aktivní rozvoj a využití **big dat a analytiky** pro pravidelné zpracovávání velkého objemu dat, na základě kterých je následně možné provádět kvalifikovaná a informovaná rozhodnutí. Zapomínat bychom neměli také na **umělou inteligenci (AI) a strojové učení (ML)**, které pomáhají organizacím s automatizací procesů a aktivit či v tvorbě prediktivních rozhodnutí. Své místo naleznou zejména v oblasti e-commerce, kde jimi lze výrazně podpořit sféru **personalizace obsahu a inteligentní predikce** doporučovaných produktů.

Obrovské výhody dnes přináší také **internet věcí**, a to nejen v oblasti domácích spotřebičů a elektroniky, jaké známe z běžného života, ale také v **internetu výrobních strojů a nástrojů** pro řízení skladového hospodářství. Díky velmi pokročilým technologiím je dnes možné v rámci řízení výroby a skladů velmi detailně sledovat pohyby produktů a výrobků napříč celým výrobním procesem, monitorovat výkonnost jednotlivých pracovníků, řídit výkony jednotlivých strojů a v reálném čase vypočítávat efektivitu, výnosy a náklady na jednotlivé stupně provozních operací.

Při řešení problematiky digitální transformace bychom neměli zapomínat ani na oblast **orientace na zákazníka**. Pomocí digitalizace procesů lze dosáhnout **zlepšení zákaznické**

zkušenosti, kdy je možné efektivně aplikovat přizpůsobení produktů a služeb dle specifických potřeb zákazníků a poskytovat rychlé a efektivní služby.

Data driven přístup jako moderní způsob pro podporu progresivního a efektivního řízení organizace má silnou oporu také v oblasti **agilního řízení**, protože organizace musí být schopna rychle reagovat na změny v prostředí a **aktivně přizpůsobovat** své strategie a operace aktuálním podmínkám a potřebám. Řadíme sem zejména **schopnost rychle měnit směry** a adaptovat se na nové technologie nebo tržní podmínky, podobně jako aktivně podporovat kulturu, zaměřenou na hledání nových a lepších způsobů práce. Jednou z aplikovaných metod, a to zejména ve výrobním sektoru, je metoda Lean, směřující ke štíhlé výrobě. Tu dnes dokážou digitální technologie aktivně podporovat a ještě více zefektivňovat její fungování v praxi s pomocí prediktivních modelů a možnosti real-time řízení a vyhodnocování výrobních aktivit.

Je to právě **data driven přístup** a způsob využití dat pro podporu strategických rozhodnutí a operací, který je vysoce důležitým kritériem pro úspěšný rozvoj organizací s pomocí digitálních technologií. Základem celé problematiky řízení firemních operací a rozhodování na základě dat je **potřeba kvalitního sběru** a analýzy dat pro identifikaci trendů, vzorců a také případných výchylek. Prediktivní analýza za pomoci použití historických dat nám může pomáhat předpovídat budoucí události a chování, které lze efektivně využívat jak při plánování objednávek a řízení skladového hospodářství, tak pro zkvalitnění plánování reálného rozvoje a růstu obchodních aktivit.

2.4 Příběh z praxe: Transformace společnosti LEGO Group

Společnost LEGO Group, světově proslulá svými ikonickými stavebnicemi, stála v roce 2004 na pokraji finančního kolapsu. Tvrdá konkurence, měnící se preference spotřebitelů a neefektivní provozní model vedly k vážným ztrátám. Aby se firma udržela na trhu, musela projít radikální digitální transformací, která se nakonec ukázala jako jedna z neúspěšnějších v tomto odvětví.

2.4.1 Diagnostika a stanovení cílů

LEGO Group začala svůj transformační proces důkladným zhodnocením stávajícího stavu. Interní analýzy odhalily vážné problémy, které zahrnovaly:

1. **Roztříštěnost produktového portfolia:** Rozšíření do příliš mnoha neúspěšných kategorií vedlo k vysokým výrobním nákladům, které však nepřinášely požadovanou návratnost.
2. **Provozní neefektivitu:** Složitý dodavatelský řetězec a neefektivní výrobní procesy zvyšovaly provozní náklady, které se následně promítaly do dlouhodobé ztrátovosti jednotlivých divizí organizace.

3. **Slabou digitální přítomnost:** Nedostatečné zapojení digitálních komunikačních kanálů znemožňovalo organizaci aktivně a efektivně komunikovat s potenciálními i stávajícími zákazníky, kterým by mohli prezentovat novinky a zvyšovat jejich zapojení do nákupního rozhodování.

Na základě těchto zjištění byly stanoveny klíčové cíle digitální transformace:

- Zefektivnění provozních procesů a zjednodušení dodavatelského řetězce
- Posílení digitální přítomnosti a vytvoření robustní online platformy pro přímou komunikaci se zákazníky
- Inovace a vylepšení digitálních produktů a služeb

2.4.2 Implementace digitálních technologií

Stanovení klíčových cílů pro digitální transformaci umožnilo zaměřit se na jednotlivé oblasti identifikovaných problémů, které byly následně projektově rozděleny do tří klíčových sfér:

1. Optimalizace dodavatelského řetězce:

Společnost implementovala pokročilou analytiku a prediktivní modely pro optimalizaci řízení zásob a dodavatelského řetězce. Zavedení těchto technologií umožnilo přesnější předpovídání poptávky a efektivnější řízení zásob, což vedlo k poklesu nákladů na skladování o 25 % a zlepšení rychlosti dodávek o 20 %.

2. Rozvoj digitální platformy:

LEGO Group výrazně investovala také do své online přítomnosti, což zahrnovalo nejen modernizaci webu a mobilních aplikací, ale i vytvoření LEGO Ideas – platformy umožňující fanouškům navrhovat nové sady stavebnic. Tato platforma zaznamenala obrovský úspěch s více než 20 000 návrhy ročně a vytvořila komunitu čítající miliony uživatelů po celém světě.

3. Zavedení nových technologií do produktů:

Proběhla intenzivní integrace digitální technologie do LEGO produktů, což zahrnovalo například vytvoření nových sad LEGO Boost a LEGO Mindstorms, které umožňují dětem programovat a ovládat své stavebnice prostřednictvím aplikací. Tímto způsobem společnost nejen oslovila nové demografické skupiny, ale také se stala lídrem v oblasti vzdělávacích technologií.

Výsledkem těchto akčních kroků, směřujících k výraznému zvýšení provozní efektivity a zavedení nových technologií, byly hmatatelné finanční úspěchy, které dosáhly **svého vrcholu v roce 2020**, kdy příjmy společnosti přesáhly **výši 43,7 miliard dánských korun**, tedy přibližně 6,9 miliard USD. To představuje meziroční **nárůst příjmů o 13 %**. K tomu výrazně přispěly tržby společnosti v rámci e-commerce, která zaznamenala meziroční růst

tržeb o **neuvěřitelných 100 %** mezi roky 2019 a 2020. Počet návštěvníků webu LEGO se v průběhu pandemie COVID-19 zdvojnásobil, což také odráží rostoucí zájem spotřebitelů o digitální obsah.

Díky aplikovaným technologickým změnám se platformě LEGO Ideas podařilo stát se zásadním zdrojem inovací a zapojení nových i stávajících zákazníků. Uživatelé, kteří přispěli svými návrhy, se tak stali spolutvůrci oficiálních LEGO setů. Aktivní zapojení uživatelů vedlo k výraznému zvýšení loajality a zvýšení interakce zákazníků se značkou.

Výsledky digitální transformace v číslech:

- Pokles nákladů na skladování: 25 %
- Zlepšení rychlosti dodávek: 20 %
- Nárůst tržeb v sektoru e-commerce: 100 % (2019–2020)
- Celkové příjmy v roce 2020: 43,7 miliardy DKK

Digitální transformace LEGO Group je ukázkovým příkladem toho, jak může tradiční výrobní společnost úspěšně integrovat digitální technologie do svých provozů a produktů. Tento proces nejen zachránil společnost před krachem, ale také ji proměnil na globálního lídra v oblasti inovací a digitálního zapojení zákazníků.

Co si z této kapitoly odnést

- Digitální transformace není jen zavedení nových technologií, ale zahrnuje změny v obchodních modelech, firemní kultuře, procesech i zákaznické zkušenosti.
- Mezi klíčové komponenty digitální transformace řadíme technologické inovace (cloud, AI, IoT, blockchain), optimalizaci procesů, lepší zákaznickou zkušenost a podporu inovativní firemní kultury.
- Správná implementace nových technologií a digitálních řešení může přinést konkurenční výhodu, zatímco ignorování digitálního pokroku může vést k úpadku.
- Automatizace a optimalizace: Tyto procesy umožňují zaměstnancům věnovat se činnosti, kde je lidský faktor klíčový, a zvyšují celkovou efektivitu organizace.
- Technologie by měly být implementovány s cílem zlepšit vztahy se zákazníky, nikoliv jen snižovat náklady.
- Úspěšná transformace vyžaduje postupné kroky – od analýzy a plánování přes pilotní projekty až po optimalizaci na základě zpětné vazby.
- Continuous discovery a delivery jsou klíčové pro iterativní zlepšování procesů a produktů. Data driven přístup je zásadní pro informovaná rozhodnutí, prediktivní analýzy a efektivní řízení organizace.

3 Co je to projekt?

„Kvalita je to, co si zákazník pamatuje, když zapomene na cenu.“

— MILTON FRIEDMAN

Společným znakem v případě pohovorů na pozici manažera jsou zkušební otázky snažící se odhalit znalosti, schopnosti a zkušenosti daného uchazeče.

Také já rád podobné praktické otázky pokládám, abych zjistil, s kým mám na pohovoru tu čest. Opakovaně mne však překvapuje, že velká část uchazečů mívá často poměrně značné problémy na zdánlivě jednoduché a základní otázky dát relevantní odpověď. Ještě více zarážející na tom je fakt, že v mnoha případech jde o uchazeče, kteří vystudovali vysokou školu se zaměřením na ekonomii a management, nebo dokonce mají řadu let manažerské praxe.

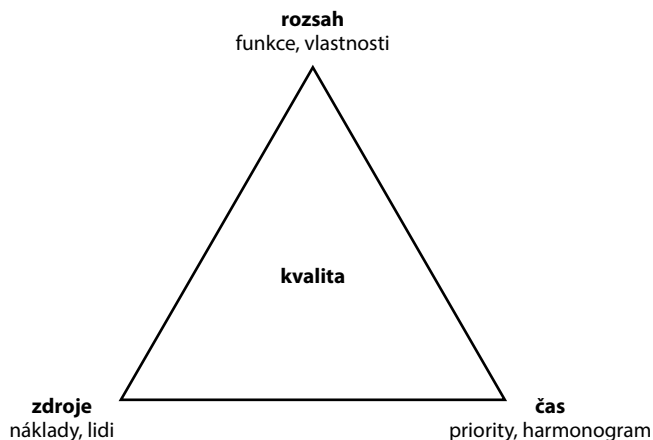
Jednou z takových klíčových otázek je: *„Co to je projekt a čím se vyznačuje?“* Při jednom z pohovorů, který se týkal obsazení pozice projektového manažera ve vývojářské IT společnosti, jsem od uchazeče, který se profiloval jako seniorní projektový manažer s přibližně deseti lety praxe, dostal na tuto otázku odpověď, na kterou asi nikdy nezapomenu. Tento člověk se na mne s plnou vážností podíval a pronesl: „Víte, já jsem nestudoval žádné managementy, takže neznám takové poučky.“ Asi není třeba dodávat, že danou pozici nezískal.

Abyste nedopadli podobně jako tento uchazeč, pojďme se na toto téma podívat trochu více do hloubky. Co je tedy ona odborná definice projektu? Například všeobecně uznávaná a používaná norma **ISO 10006** ho definuje takto: *„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“*

Vedle toho můžeme nalézt další obdobné formulace, jako například definice v rámci standardu **IPMA® ICB v3.1**, která říká: *„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“*

Odborné poučky jsou sice důležité, v praxi však ne každý bude schopen na pohovorech citovat přesné definice slovo od slova. Co je však extrémně důležité vědět a pamatovat si, je fakt, že je projekt unikátní množina činností, která má **striktně omezený rámec**. To znamená, že již na počátku je přesně definováno a vypočítáno, **kolik** bude celková realizace stát, **jak dlouho** bude trvat a **jak rozsáhlá** samotná realizace vlastně bude (tedy co všechno v rámci daného projektu bude na konci dodáno).

Správně se této problematice říká **projektový trojimperativ** a tvoří základní definici projektu. Proč je tak nezbytné toto znát a uvědomovat si dané aspekty? Protože jde o odpověď na zásadní otázku, co projektový manažer vlastně dělá: dohlíží na to, aby jemu svěřený projekt byl zrealizován dle stanovených požadavků, za stanovený čas a zejména také za cenu, která byla předem sjednána. A to všechno také v **požadované kvalitě**, kterou můžeme považovat za klíčový středobod celého trojimperativu.



Obrázek 1: Projektový trojimperativ (Zdroj: M. Hromek)

3.1 Trojimperativ v rovnováze

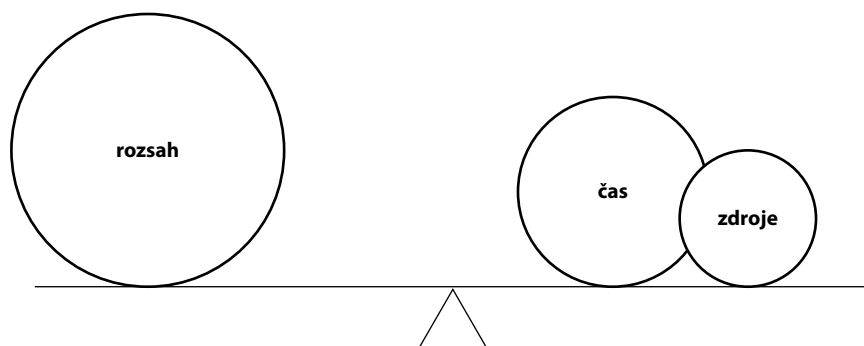
Aby mohl být projekt kvalitně řízen a úspěšně dokončen, je důležité mít na paměti, že jednotlivé prvky projektového trojimperativu musí být vždy v rovnováze a **musí se vyvažovat**. Na to bývá bohužel v praxi často zapomínáno – ať už záměrně nebo omylem. Jestli si můžete být při řízení projektů něčím jistí, tak je to fakt, že zadání projektu se v čase mění.

Čím déle projekt trvá a čím většího rozsahu je, tím pravděpodobněji se v průběhu realizace objeví větší či menší požadavky na změnu zadání. Zákazník si může v průběhu realizace uvědomit, že je pro něj důležité do projektu přidat nový prvek, nebo případně revidovat některý ze stávajících. Je to běžná praxe, se kterou je třeba vždy počítat a vědět, jak se s ní správně vypořádat, pakliže chceme, aby námi řízený projekt dopadl úspěšně. (Jak se naučit správně předcházet problémům spojeným s řízením změnových požadavků a jak je efektivně řešit si vysvětlíme v další části této kapitoly.)

Přestože nám projektová teorie říká, že rozsah projektu by měl být v principu neměnný – což je také mimo jiné jeden z klíčových rozdílů mezi projektem a produktem, který si detailněji objasníme později – v praxi nenalezneme projekt, který by v průběhu realizace nezaznamenal menší nebo větší odchylky od původního projektového zadání.

Abychom pochopili, co znamená, že by projektový trojimperativ měl být v rovnováze, využijeme pro lepší znázornění ilustraci páky. Na levé straně páky vidíme náš první prvek projektového trojimperativu – rozsah projektu. Na pravé straně rozsah vyvažují další dva prvky – čas a zdroje. Co nám toto znázornění v praxi říká? Zjednodušeně, že **projektový trojimperativ je v rovnováze**, pokud je rozsah projektu přímo úměrný času a rozpočtu.

Běžně se setkáme s tím, že nejdražším a také nejvíce omezeným zdrojem jsou lidé – a to zejména v případech vysoce kvalifikovaných pozic. Dá se proto očekávat, že prvek



Obrázek 2: Projektový trojimperativ v rovnováze (Zdroj: M. Hromek)

Zdroje bude značně omezen a až na výjimky máme velmi malé manévrovací schopnosti s tímto prvkem v čase příliš pohybovat. Z toho vyplývá, že oblasti, se kterými jsme schopni relativně operativně manipulovat v řízení projektu, jsou **rozsah projektu** a **doba realizace**.

V případě, kdy nám v průběhu realizace začnou přicházet požadavky na změnu zadání – ať již výsledkem bude úprava zadání bez výraznější změny na stávající rozsah, nebo **rozšíření rozsahu**, je třeba mít na paměti, že tato změna téměř vždy bude znamenat také prodloužení doby dodání. Pokud máme neměnné množství zdrojů (tedy pracovníků), kteří budou muset na projektu pracovat déle za pevně stanovené provozní náklady (tedy za jasně definovanou mzdu), poté nevyhnutelně musí dojít k tomu, že dojde také k **navýšení celkové ceny** realizace projektu.

TIP Z PRAXE

I přesto, že jsme si výše řekli, jak bychom měli správně pracovat s rovnováhou projektového trojimperativu, praxe bývá výrazně složitější. Většinou se tak můžeme setkat s tím, že alespoň jeden z prvků trojimperativu bývá fixní.

Pokud je fixní rozsah projektu, je zapotřebí toto reflektovat prostřednictvím doby dodání, ceny projektu a také velikostí vynaložených zdrojů (tedy většinou pracovníků).

Pokud je fixním kritériem čas dodání, musíme zvážit, jestli není možno snížit rozsah projektu. V opačném případě je nutné počítat s výrazným navýšením nákladů na realizaci projektu, protože pro splnění takového požadavku bude nutné vynaložit výrazně více realizačních zdrojů.

Čemu je však mimořádně důležité se vyvarovat, je situace, kdy bychom měli fixní více než pouze jednu část projektového trojimperativu. V takovém případě jde o patovou situaci a je zřejmé, že ji není možné rozumně vyřešit. Bohužel se však lze často setkat s mylnými domněnkami z řad zadavatelů, kteří nejsou ochotni respektovat klíčové prvky projektového řízení. Takové projekty poté velmi často končí úplným nezdarem nebo minimálně výraznými problémy.

3.2 Důležitost správné práce se změnovými požadavky

Nyní je velmi důležité se na chvíli zastavit. Pakliže dochází ze strany zadavatele – ať již jde o interního nebo externího zákazníka, potažmo stakeholdera – ke změně požadavků, mající za následek nutnost změny nebo rozšíření rozsahu projektu, v důsledku čehož je zapotřebí tyto změny také reflektovat do výše celkových nákladů a doby dodání projektu, přichází na řadu další manažerské umění – **umění efektivní obchodní komunikace a vyjednávání se zadavatelem projektu**.

Proč? V praxi pravidelně vidíme, že v případě přicházejících změn si strana zadavatele obvykle neuvedomuje potenciální negativní dopady, které takto vznesené požadavky mohou mít na celkovou realizaci a rozpočet projektu. Pakliže nejde o opravdu kritické změny, bez kterých se za žádných okolností zadavatel v době spuštění projektu nemůže obejít, je vhodné snažit se o vyjednání odkladu realizace nezásadních požadavků, které mohou být zrealizovány v rámci post-implementační rozvojové fáze.

Pokud by přesto dané požadavky nesnesly odkladu, nezbytnou součástí profesionální komunikace manažera je otevření obchodního jednání o změně ceny a doby dodání projektu, kterých si musí být zadavatel dostatečně dobře vědom a které hlavně musí zadavatel explicitně schválit. Bez tohoto nezbytného kroku bychom za žádných okolností neměli přistoupit k tomu, že budou do projektu zapracovávány jakékoliv změny, které nebyly součástí původního projektového zadání a nebyly výslovně zadavatelem schváleny a podepsány v rámci řízení změnových požadavků.

Součástí práce projektového manažera proto není jen samotné řízení projektu a dohlížení na to, že projekt bude zrealizován ve stanoveném rozsahu, čase, nákladech a kvalitě, ale také **schopnost kvalitně a efektivně řídit změny v projektu**, které by měly být řešeny, komunikovány a schvalovány prostřednictvím **změnových požadavků** (*change requests*). Co jsou to změnové požadavky a jak s nimi správně pracovat si popíšeme v pozdějších kapitolách této knihy.

Dá se bezpochyby říci, že kvalita projektového manažera se neodvíjí od toho, jak dobře dokáže na samotnou realizaci dohlížet, ale jestli a jak kvalitně se zvládne vypořádat se změnovými požadavky, kterých v případě větších projektů mohou být i vyšší stovky a mohou tak znamenat významný zásah do původních projektových plánů. V extrémních případech můžeme v pozdějších fázích realizace projektu zjistit, že jsme nakonec dodali zcela jiný projekt, jehož finální náklady a celkové businessové dopady mohou být pro samotný projekt, ale také často pro vlastníky projektů finančně „smrtné“.

3.3 Waterfall (vodopádové) řízení projektů

Popsali jsme si první klíčové specifikum projektů – projektový **trojimperativ**. Spolu s ním bývá pro projekt specifický ještě jeden prvek, a to waterfall (vodopádová) metodologie řízení projektů. Mluví-li se v praxi o projektovém řízení, z historického kontextu se má většinou na mysli řízení realizace formou waterfall (vodopádu).

Waterfall metodologie je sekvenční přístup k řízení projektů, rozdělený do fází, které se realizují postupně. Každá fáze musí být dokončena, než se začne s další. V praxi to znamená, že realizace samotného projektu má jasně definované milníky, které musí proběhnout jeden po druhém a není možné realizovat druhý milník bez prvního.

Fáze waterfall metodologie:

1. **Analýza a specifikace požadavků:** Definují se cíle projektu a požadavky na produkt. Obvyklé je vytvoření hloubkové projektové analýzy, zahrnující podrobný rozbor marketingových požadavků, obchodních požadavků, technických specifik a funkčních dopadů.
2. **Návrh:** Na základě analýzy a specifikace požadavků je možné provést detailní návrh informační architektury a vypracovat finální projektovou dokumentaci.
3. **Implementace:** Podle vypracované a společně schválené projektové dokumentace dochází k implementaci jednotlivých projektových etap a převádění původních návrhů do reálného produktu.
4. **Testování:** V průběhu vývoje a zejména po jeho celkovém dokončení je zapotřebí jednotlivé prvky projektu testovat a ověřovat, že splňují všechny požadavky a akceptační kritéria jednotlivých etap projektu, definovaných v projektové dokumentaci.
5. **Nasazení:** Přejech z vývojové do post-projektové fáze s sebou nese potřebu nasazení celého díla do produkčního prostředí, kde jej mohou začít všichni uživatelé používat a zároveň spolu s tím může dojít k uzavření celého projektu. S tím bývá spojeno také finální finanční vyrovnání obou smluvních stran a přechod do údržbové a případně také rozvojové fáze.
6. **Údržba:** Fáze údržby a rozvoje bývá často klíčovým milníkem, kdy dochází k přechodu projektu do produktové fáze a je možné začít dílo kontinuálně rozvíjet a vylepšovat, a to na základě požadavků a zjištění, realizovaných prostřednictvím Continuous discovery.

Detailně jsou jednotlivé kroky fáze waterfall metodologie rozebrány v kapitolách **7. Plánování projektu**, **8. Uzavření smlouvy o dílo**, **9. Realizace projektu** a **10. Post-projektová fáze**.

Tento koncept jde velmi silně ruku v ruce s výše popsaným projektovým trojimperativem, kdy vidíme, že na počátku musí vzniknout pevně definované projektové zadání, vycházející z analýzy a specifikace projektu, obsahující fixně vymezený **rozsah realizace**. Spolu s tím bývá definována také samotná praktická stránka věci – tedy jak budeme daný projekt realizovat. Na základě toho lze navrhnout, spočítat a určit potřebné **náklady** a **zdroje**, které bude zapotřebí pro projekt zajistit a alokovat.

Jedním z velmi důležitých specifik, které v teorii vycházejí z waterfall metodologie, je **požadavek na neměnnost rozsahu zadání projektu**. Výsledkem by tedy měl být fakt, že čas a zdroje jsou v naší rovnici **proměnné**, se nimiž můžeme dynamicky kalkulovat, tyto veličiny by však měly být vždy kalkulovány oproti **neměnnému rozsahu projektu**.

Existuje však ještě jeden přístup k řízení realizací projektů, který je k metodologie waterfall v přímé opozici: **agilní řízení**. Jedním z jeho hlavních specifik je obrácený model přístupu k projektovému trojimperativu, kdy ve většině případů máme fixně definované náklady a zdroje (čas realizace), oproti kterým potřebujeme dynamicky operovat s rozsahem realizace. Toho bývá docíleno efektivní prioritizací backlogu a správným návrhem MVP (Minimum

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Umění řízení digitálních projektů.
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.