

# **Příručka projektového manažera pro řízení dynamického projektového managementu ve start-upech digitálních agentur**

Bc. Marek Žerníček

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marek Žerníček**  
Osobní číslo: **K17214**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Příručka projektového manažera pro řízení dynamického projektového managementu ve start–upech digitálních agentur**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte souborný kritický přehled současného stavu poznání zavedených postupů a nových kreativních postupů projektového řízení na základě odborné rešerše
2. Zpracujte cíl výzkumu, výzkumné otázky a metody výzkumu, charakterizujte způsob získávání respondentů pro výzkum. Zdůvodněte výběr respondentů jako zástupců cílové skupiny pro naplnění cíle práce. Zdůvodněte výběr metod výzkumu z pohledu dosažení cíle diplomové práce. Zdůvodněte smysl výzkumu pro naplnění účelu diplomové práce
3. Proveďte výzkum v souladu se stanovenou metodikou. Analyzujte a popište výsledky výzkumu a jejich dopady pro splnění cíle práce. Zodpovězte výzkumné otázky. Uveďte limitující faktory výzkumu.
4. Na základě výsledků výzkumu navrhněte možnosti jak zlepšit projektové řízení v začínajících digitálních agenturách

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**DINSMORE, Paul C. a Jeannette CABANIS-BREWIN. The AMA handbook of project management. Fourth edition. New York: AMACOM, American Management Association, [2014]. ISBN 978-08-144-3339-3.**

**DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.**

**IHNAT, Štefan. Kritický pohled na marketing. Praha: Critical works, 2017. ISBN 978-80-7568-022-8.**

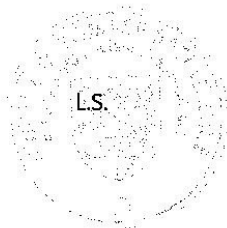
**SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.**

**ŠVIRÁKOVÁ, Eva. Kreativní projektový management. Zlín: VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-58-3.**

Vedoucí diplomové práce:	<b>Ing. Eva Šviráková, Ph.D.</b> Kabinet teoretických studií
Datum zadání diplomové práce:	<b>31. ledna 2019</b>
Termín odevzdání diplomové práce:	<b>18. dubna 2019</b>

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová  
*děkanka*



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 14. 4. 2019

Jméno a příjmení studenta: MAREK ŽERNICEK

podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá projektovým řízením v začínajících digitálních marketingových agenturách. Cílem práce je tvorba inspirativní příručky, která obsahuje principy, nástroje a metody aplikovatelné konkrétně pro projekty v online marketingovém prostředí. Teoretická část práce se zabývá základními pojmy z oblasti projektového řízení a životního cyklu projektu. Dále srovnává světově uznávané metodiky řízení projektů s méně tradičními metodikami a modely. Praktická část využívá pojmů teoretické části ve výzkumu, jehož cílem je zmapovat reálnou situaci řízení projektů v digitálních agenturách. Následně interpretuje data získaná z hloubkových rozhovorů do závěrů, které v kombinaci s poznatky z teoretické části tvoří znalostní bázi, ze které vychází část projektová. Projektová část uvádí principy projektového řízení v digitálních agenturách a praktický model životního cyklu projektu.

Klíčová slova: projekt, životní cyklus projektu, kreativní řízení projektů, digitální agentury

## **ABSTRACT**

The master thesis deals with project management in start-up digital marketing agencies. The aim of the paper is to create an inspirational playbook which contains applicable principles, tools and methods for project in the online marketing environment. The theoretical part describes fundamental terms from the project management field and the project life cycle. Furthermore, it provides a comparison between recognized project management methodologies and less known methodologies and models. The practical part utilizes terms from the theoretical part in research which aim to map the real situation of project management in digital agencies. Then it interprets the data acquired from deep interviews into conclusions, which in combination with the knowledge from the theoretical part make up knowledge base used for the project part. The project part states the principles of project management in digital agencies and a practical model of project life cycle.

Keywords: project, project life cycle, creative project management, digital marketing agencies

V prvé řadě bych chtěl poděkovat vedoucí práce, paní Ing. Evě Švirákové, Ph. D., za to, že mě vzala pod svá křídla a trpělivě snášela mé špatné příklady projektového řízení v rámci psaní této DP. Děkuji za všechny inspirativní myšlenky, rady, knihy a příjemné diskuze, na které jsem se vždy těšil. Máte můj velký respekt.

Dále bych chtěl poděkovat všem skvělým lidem, kteří si našli čas na rozhovor pro můj výzkum. Bez vašeho nadšení pro věc a ochoty by tato práce nikdy nevznikla.

V neposlední řadě patří velké díky mé mámě, rodině a přátelům. Děkuji za vaši motivaci, pomoc a pochopení.

Také děkuji svému týmu, který mi doufám odpustí, že jsem trávil daleko více času v knihovně než plněním svých povinností.

A nakonec, děkuji Terezko. Za všechno.

„Jednoduché není prostoduché. Jednoduché je geniální.“

– Warren Buffett

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

**OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>7</b>
<b>1 POJEM PROJEKT .....</b>	<b>8</b>
1.1 PROČ VÉST PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	9
1.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	9
1.3 VÝVOJ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	10
1.4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT A MARKETING .....	11
1.5 DIGITÁLNÍ AGENTURA .....	12
1.6 3P – PROJEKT, PROGRAM, PORTFOLIO .....	12
1.6.1 Projekt .....	12
1.6.2 Program .....	13
1.6.3 Portfolio.....	13
<b>2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....</b>	<b>14</b>
2.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU Z VÍCE POHLEDŮ .....	14
2.2 FÁZE PROJEKTU .....	14
2.2.1 Shrnutí .....	15
2.3 PROČ JE PRVOTNÍ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU DŮLEŽITÉ.....	17
2.3.1 Jak sníst slona s WBS .....	21
2.3.2 Zahájení ve zkratce .....	21
2.4 PŘEMĚNA PLÁNU VE SKUTEČNOST.....	22
2.4.1 Realizace ve zkratce .....	24
2.5 UMĚNÍ DOKONČIT PROJEKT .....	24
2.5.1 Ukončení projektu ve zkratce.....	25
<b>3 AGILE, KANBAN, SCRUM .....</b>	<b>26</b>
3.1 AGILE MANIFESTO .....	26
3.2 VÝHODY AGILNÍHO ŘÍZENÍ .....	28
3.3 VYUŽITÍ AGILNÍHO ŘÍZENÍ .....	28
3.3.1 Kanban .....	29
3.3.2 Metoda Scrum .....	30
<b>4 PROJEKTOVÝ MANAŽER, SCRUMMASTER A PRODUCT OWNER.....</b>	<b>32</b>
4.1 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	32
4.2 KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA .....	32
4.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI .....	33
4.4 SCRUM TÝM – TÝM PODLE AGILNÍCH METOD ŘÍZENÍ.....	33
4.4.1 Dobrý scrummaster .....	33
4.4.2 Dobrý product owner .....	34
4.5 SHRNUÍ.....	34
<b>5 METODOLOGICKÝ POSTUP.....</b>	<b>36</b>

5.1	CÍL A ÚČEL PRÁCE A JEJÍCH ČÁSTÍ .....	36
5.2	METODIKA VÝZKUMU .....	36
5.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	37
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>38</b>
<b>6</b>	<b>VÝZKUM.....</b>	<b>39</b>
6.1	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU.....	39
6.1.1	Výběr respondentů .....	39
6.1.2	Otázky použité v rozhovorech .....	41
6.1.3	Průběh výzkumu.....	41
6.1.4	Omezení výzkumu .....	41
<b>7</b>	<b>INTERPRETACE DAT ZÍSKANÝCH Z VÝZKUMU.....</b>	<b>43</b>
7.1	Q1: JAK BYSTE POPSAL/A VLASTNÍMI SLOVY VAŠI PRACOVNÍ POZICI? .....	43
<b>8</b>	<b>VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>50</b>
8.1	V01: JAK SE V DIGITÁLNÍCH AGENTURÁCH PŘISTUPUJE K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ? .....	50
8.2	V02: LZE V DIGITÁLNÍCH AGENTURÁCH UPLATNIT SVĚTOVĚ UZNÁVANÉ METODIKY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ NEBO AGILNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ?.....	50
8.3	DISKUZE.....	51
<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>		<b>52</b>
<b>9</b>	<b>KOMPAS: PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ JAKO PLAVBA NA MOŘI.....</b>	<b>53</b>
9.1.1	Cílová skupina.....	53
9.1.2	Struktura projektové části .....	54
9.2	„STĚŽEJNÍ“ MYŠLENKA .....	54
9.3	JAK S PŘÍRUČKOU PRACOVAT .....	54
9.4	„VODOPÁDOVÉ“ ŘÍZENÍ VS. AGILNÍ ŘÍZENÍ VS. ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V DIGITÁLNÍCH AGENTURÁCH .....	55
<b>10</b>	<b>ZÁKLADNÍ PRINCIPY .....</b>	<b>56</b>
10.1	JEDNODUCHOST.....	56
10.2	VIZUALIZACE .....	56
10.3	KOMUNIKACE.....	57
10.4	TECHNOLOGICKÉ NÁSTROJE .....	57
10.4.1	Kanban nástroje pro projektové řízení .....	57
10.4.2	Google nástroje .....	58
10.4.3	Komunikační nástroje .....	59
10.4.4	Shrnutí principu.....	59
10.5	ZAČÍT PŘEMÝŠLET „PROJEKTOVĚ“ .....	59
10.5.1	Projektový trojimperativ .....	60
10.5.2	Fokus na výsledek .....	60
10.5.3	Začínat myšlenkou na konec .....	60
10.5.4	Snězte slona.....	60
10.5.5	Komunikujte a pak... komunikujte.....	61



10.6	SYSTÉMOVÉ MYŠLENÍ.....	61
10.7	ČLOVĚK SE UČÍ I JINAK NEŽ CHYBAMI .....	61
10.8	SELF-MANAGEMENT .....	61
<b>11</b>	<b>ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU JAKO PLAVBA MOŘEM .....</b>	<b>63</b>
11.1	PŘED VYPLUTÍM .....	63
11.1.1	Plán plavby.....	64
11.1.2	Rozdělení na iterace .....	65
11.1.3	Určení členů posádky .....	65
11.1.4	Využití aplikace Trello v první fázi .....	66
11.2	NA MOŘI.....	67
11.2.1	Iterace plavby .....	67
11.2.2	Odchýlení od kurzu .....	69
11.2.3	Řízení kvality .....	70
11.2.4	Projektové vedení.....	71
11.2.5	Monitorování a kontrolování.....	71
11.2.6	Potopení lodi .....	72
11.2.7	Využití aplikace Trello v druhé fázi.....	72
11.3	ZAKOTVENÍ V PŘÍSTAVU.....	74
11.3.1	Retrospektivní vyhodnocení projektu v týmu .....	75
11.3.2	Byl projekt úspěšný? .....	75
11.3.3	Využití aplikace Trello v třetí fázi .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

Tato práce vznikla na popud hypotézy, že projektové řízení se v digitálních agenturách nastavuje metodou pokus-omyl. Projekty často řídí marketéři a kreativní lidé, kteří nemají zkušenosti s projektovým nebo procesním řízením. To je v kombinaci s dynamickým prostředím online marketingu recept na slušný chaos.

Cílem je tento chaos potlačit a podat začínajícím projektovým manažerům pomocnou ruku ve start-upech digitálních agentur v podobě elementární příručky. Jak se říká, „*je levnější učit se z chyb jiných než ze svých.*“ Práce je určena pro tyto odvážlivce, kteří se chtějí postavit na vlastní nohy a mají přehled v rámci základních pojmů online marketingu. Nejedná se ovšem o dogmatickou metodiku, která přikazuje a nutí používat všelijaké techniky. Výstup této práce má inspirovat a povzbudit čtenáře k zamýšlení, je totiž založená hlavně na principech přístupu k projektu a projektového myšlení než konkrétních postupů a šablon.

Inspirace je shrnuta do projektové části, která byla vytvořena výhradně na základě praktických zkušeností lidí, kteří mají s řízením projektů (nejen) v digitálních agenturách mnohaleté zkušenosti. Tyto znalosti jsou kolektovány, analyzovány a interpretovány v předcházející praktické části. Odborná rešerše, která poskytla poznatky důležité pro výzkum, je zahrnuta v teoretické části, které je zároveň i první částí práce a úvodem do problematiky.

Jelikož je projektové řízení velmi rozsáhlá disciplína, práce se ve všech svých částech drží vodítka, kterým je životní cyklus projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJEM PROJEKT

Slovo *projekt* má původ v latině, konkrétně ze slova *projectum*, které se dá přeložit jako návrh, rozvrh nebo plán. Plán je vsutku důležitou částí projektu, ale přidává se ještě realizace – proces změny. Právě změna je slovo, které nejlépe definuje projekt, ať už jde o zlepšení, zhoršení, přidávání, ubírání, vždy je smyslem projektu změna. Tato změna je jedinečná, někdy začíná, někdy končí a má nějaké zdroje, požadavky a cíl (Křivánek, 2019, str. 14).

Tím, že je projekt jedinečný je zároveň i rizikový, jelikož obvykle neexistuje precedent, identický projekt, který se v minulosti dělal za stejných podmínek. Každý nový projekt je tedy nová zkušenost, také proto, že řízení a realizace projektu silně ovlivňuje lidský faktor, vztahy a koordinace mezi lidmi a lidé samotní. Projekt se hodnotí zejména na základě tří základních atributů (projektový trojimperativ) – termín, kvalita, rozpočet, dále figurují aspekty jako kvalita procesu řízení a spokojenost zákazníka (Doležal, 2016, str. 25).

Richard Newton ve své knize *Úspěšný projektový manažer* nedefinuje projekt jako objekt, ale jako způsob práce, způsob organizace lidí a způsob řešení úkolů. Shoduje se s Doležalem (2016) ve vlastnostech projektu, které jsou: zaměření na dosažení jistého výsledku, omezené trvání projektu, přičemž projekt končí a je hotov po dosažení předem stanoveného výsledku. Každý projekt má vymezené zdroje nejčastěji v podobě času lidí a peněz (Newton, 2008, str. 233)

Mohlo by se zdát, že je projektové řízení úzce spjato s řízením výroby. Markantní rozdíl je v tom, že výroba je zdánlivě nekončící proces přeměny vstupů na výstupy v procesu transformace. I v řízení výroby jsou hlavními faktory lidské zdroje a podnikové prostředky, nicméně úkol není jedinečný, krátkodobý a jednorázový (Tomek & Vávrová, 2000, str. 17).

Koneckonců i nákup v supermarketu by se dal považovat za projekt, jelikož se ho zúčastní několik lidí, dochází ke změně a dá se rozdělit do několika celků (fází) – například plánování (nákupní lístek, výběr supermarketu, způsob dopravy, způsob platby), realizace (maminka „řídí“ nákupní vozík, udává směr a cestu, děti dávají zboží do košíku, tatínek řídí na cestě domů, vyskládání nákupu), ukončení projektu (na co se zapomnělo, kontrola účtenky). Jde o úhel pohledu a přístup.

## 1.1 Proč vést projektové řízení

„Projektové řízení neznámá jen používání metod a technik, byť ty základní by měl znát každý projektový manažer. Projektové řízení znamená především určitou filosofii a styl práce, určitý způsob myšlení“ (Doležal, 2016, str. 15).

Projektové řízení, jak na následujících stranách pojednává tato práce, je časově poměrně náročné. Musí se vytvořit plány, analýzy, specifikace, cíle, určit role v týmu apod. Proč se tedy zatěžovat projektovým řízením, a kdy?

Tato otázka je v oblasti online marketingu stěžejní. Projekty jsou totiž v rozpětí od několika stovek tisíc českých korun za vývojově náročné webové aplikace po tzv. *mikroprojekty*, jako je například grafická tvorba jednoduchého příspěvku pro sociální sítě, nad kterým stráví grafik několik desítek minut.

Kde je tedy ta pomyslná hranice, kdy aplikace projektové řízení začíná dávat smysl? Doležal (2018) jednoznačně tvrdí, že zamýšlet se nad projektovým řízením má smysl u akcí, na kterých spolupracuje více než jeden člověk a má smysl projekt dělit na menší celky.

Obecně vzato se jedná o úroveň náročnosti a komplexnosti změny, čerpáme tedy ze zkušeností a zdravého rozumu.

## 1.2 Projektové řízení

Každý projektový manažer řídí projekt odlišně, podle svých zkušeností, ale drží se často určitých standardů a metodik, které jsou vlastně také zkušenosti. Projektové řízení je totiž především založeno na *best practice* (v praxi ověřených technikách) odborníků, kteří za sebou mají úspěšné dokončení řady projektů.

Tato práce bude v následujících kapitolách pojednávat o tradiční „vodopádové“ metodě řízení projektu v jeho životním cyklu a nabídne srovnání s méně tradičními metodami a agilním řízením, které se v dynamickém prostředí digitálního marketingu nezdá používat, jak naznačuje výzkum této práce.

Tradiční pojetí vedení projektů, které se realizuje přesně podle plánu, seznamů a doporučení, tvoří základní kámen projektového řízení, nicméně tato metoda je poměrně utopická, protože je nejlépe aplikovatelná na projekt (ideálně v nekomerčním prostředí), u kterého nedochází během realizace k žádným změnám. Mirko Křivánek ve své publikaci *Dynamické vedení a*

řízení projektů přirovnává tradiční projektové řízení k jízdě vlakem, kdy vlak jede po kolejích, které jsou pevně zapuštěné v zemi, zatímco dynamické řízení je plavba plachetnicí, kdy se podmínky plavby neustále mění, cesta není přímá, ale nastavený kurz zůstává stejný. Agilní řízení je založeno na podobném konceptu, příliš se nesoustředí na otázku *Jak?*, ale pomáhá nám dívat se na projekt systémově a hledat odpovědi na otázku *Proč?* analýzou vztahů v projektu a získáním vhledu do jeho jednotlivých komponent. „...tradiční projektové řízení se především soustřeďuje na proces řízení projektů, zatímco dynamické řízení projektů se zaměřuje na nejlepší možný výsledek“ (Křivánek, 2019, stránky 11, 12).

### 1.3 Vývoj projektového řízení

„Z historického pohledu se o Projektovém řízení, jako o oblasti managementu, začalo hovořit po druhé světové válce“ (Doležal, 2016, str. 14). Nicméně je třeba si uvědomit, že projekty, a to malých i gigantických rozměrů byly realizovány již ve starověku.

Například stavba pyramid, později hradů nebo Velké čínské zdi byly projekty obrovského rozsahu s velkým nárokem na lidský a materiální kapitál, tudíž vyžadovaly důslednou organizaci (Doležal, 2016, str. 14).

Podle Doležala (2016), ale i ostatních expertů v poli PM došlo ke vzniku komplexního projektového řízení v důsledku tří faktorů:

#### Chápání času

Pro představu, v žebříčku Fortune 500 se od roku 1955 do roku 2017 udrželo pouze 60 firem. Většinu z nich mnozí z nás znají, jsou to giganti jako například General Motors (Chevrolet), Coca-Cola, IBM, Goodyear a Exxonmobil. Svět se mění čím dál rychleji, podle odhadů za 10 let zmizí z žebříčku polovina firem, které na něm figurují dnes (Perry, 2017).

Projektové řízení se také rychle mění a přetváří. Důležitým faktorem je chápání času, dnes platí heslo „*včera bylo pozdě*“. V minulosti se zmíněné pyramidy stavěly desítky let, města i celá staletí (Doležal, 2016, str. 14).

Nestává se, že by přišel klient do agentury s tím, že chce vytvořit nové webové stránky za rok. Zkratka z angličtiny *ASAP* (*As Soon As Possible* neboli nejrychleji, jak je to jen možné) je běžně používaný výraz, který nahrazuje číslice v plánovaném termínu dokončení projektu. Další čím dál více používané slovo je *update* (aktualizace), změny jsou totiž rychlejší a nezbyvá než na ně obratně reagovat neustálou optimalizací.

## Komunikace

I několik desítek let nazpět, před rozšířením telefonů a zejména elektronické pošty trvalo doručení jedné zprávy několik dní. Dnes se můžeme spojit s člověkem na druhé straně zeměkoule během několika sekund (Doležal, 2016, str. 14).

Se zrychlením komunikace úzce souvisí vznik internetové sítě. Lidé si v pracovním prostředí zvykli kromě e-mailů běžně vyměňovat informace přes Skype, Facebook a WhatsApp, přičemž ještě před pár lety by si člověk dokázal těžko představit, že by pracovním komunikačním prostředím byly Facebookové zprávy. Používá se ale i řada sofistikovaných softwarů, přímo vyvinutých k usnadnění komunikace, které zastřešují předávání informací nejen interní, ale i s klientem nebo dodavatelem, příkladem je v dnešní době rozšířený Slack.

## Provázanost

Vezměme si příklad ze středověku. *Království A* nemělo šťastný rok na úrodu. Nejednalo se o záležitost, ze které by mělo mít sousední *království B* těžkou hlavu. V dnešní době globalizace ale pocítujeme vlivy, které mají přímo s naší oblastí pramálo společného (Doležal, 2016, str. 14). Například jiskra, která zažehnula světovou ekonomickou krizi, která plně udeřila v roce 2008 i v Česku.

V minulosti byla orientace na jednotlivce, dnes jsou to společnosti. Předpokládejme, že tato změna započala během průmyslové revoluce, kdy lidé začali pracovat ve velké míře společně a se společným cílem. Vývoj tržního prostředí, ale i například digitálního prostředí se mění s každým dnem. I v projektovém řízení, zejména u menších projektů v digitálních agenturách, se častěji vyslovuje pojem *tým* a pomalu mizí slovo *šéf*.

## 1.4 Projektový management a marketing

Autoři publikace *The AMA Handbook of Project Management* Paul C. Dinsmore a Jeannette Cabanis-Brewin uvádí, že marketing je kreativní oblast, kde jsou nápady umělecké, expresivní a mají nevázanou formu. Co se týče marketingu, důležitou součástí projektového řízení jsou analýzy cílové skupiny, výběr vhodného média a neustálé používání digitálních technologií. Autoři také uvádí, že se marketéři obávají projektového managementu, který s sebou přináší procesy, které by mohly kreativní práci brzdit. Nicméně projektový management naopak dokáže ušetřit čas, ale i peníze nastavením fungujícího systému a opakujících se procesů, a v konečném důsledku, i když marketingové, jsou to stále projekty. K jejich řízení se dají využít metody a nástroje projektového řízení, které se vyznačují univerzálností a lze je

aplikovat na projekty s různými výstupy (Cabanis-Brewin a Dinsmore, 2014, stránky 514, 516, 517).

Online marketing, zejména ten výkonnostní, nabízí celou řadu nástrojů, které usnadní práci projektového manažera, hlavně co se týče plánování projektu. Aktivity výkonnostního marketingu v online prostředí jsou totiž maximálně měřitelné a poskytují důležitá data o chování koncových uživatelů (Ihnat, 2017, str. 9).

## 1.5 Digitální agentura

Projektové řízení v digitálních agenturách je předmětem této práce, tudíž je třeba pojem definovat. Problémem je, že oficiální definice digitální agentury pravděpodobně prozatím neexistuje. Jedná se zjednodušeně o společnost, reklamní agenturu, která zužuje své portfolio služeb do tvorby produktů, které jsou úzce spojené s online prostředím. „Zpravidla tyto firmy nabízejí tvorbu webových stránek, správu online reklamních kampaní (PPC), SEO optimalizační služby, vytváření e-shopů na míru a podobně“ (IT-Slovník, [br.r.]).

## 1.6 3P – projekt, program, portfolio

Někteří projektoví manažeři mají na vizitce pod jménem *portfolio manažer*, i když je to méně běžný pojem než projektový manažer. V čem je tedy rozdíl? Raději než knižní definice, smysluplně definuje tyto pojmy jejich vzájemné porovnání, které odhaluje vzájemné souvislosti a rozdíly.

### 1.6.1 Projekt

Kromě dříve zmíněných charakteristik na úvodu této práce, se dá například z hlediska srovnání s pojmem *práce* definovat další důležitá charakteristika, kterou je rozložitelnost. Například rozložit projekt do menších strukturálních celků je téměř nezbytné, k tomu slouží *WBS* (Work Breakdown Structure), dále se projekt typicky štěpí podle nákladů, organizace, informační a technické struktury. Právě struktury jsou významným znakem projektu, zatímco v rámci *práce*, která se většinou dělí na úkoly podle časového plánu, nehraje strukturace klíčovou roli jako je tomu v projektu (Doležal, 2009, str. 139).



### 1.6.2 Program

Optimální délka projektu je do 12 měsíců, delší projekty by se měly rozdělit na podprojekty. Pokud se ale jedná o komplexní cíl, kterého je dosaženo dokončením skupiny souvisejících projektů, podprogramů a projektových aktivit, bavíme se o programu. Mezi jednotlivými částmi programu musí probíhat koordinace, projekt může a nemusí být součástí programu, ale program vždy obsahuje více projektů (Doležal, 2016, str. 20).

### 1.6.3 Portfolio

Zatímco projekty v rámci programu jsou navázané na stejný cíl a navzájem se ovlivňují, projekty a programy v portfoliu nemusí mít společný cíl a být vzájemně provázané a ovlivňují se většinou pouze sdílenými zdroji. Projekty a programy vstupují do portfolia a po jejich dokončení jej opouští, mají totiž stanovenou životnost, zatímco portfolio nikoliv. Portfolio je například sestaveno za účelem naplnit strategické cíle, jako zvětšit působnost na trhu nebo maximalizovat v daném segmentu trhu návratnost investic. Portfolio je důležité z hlediska určování priorit jednotlivých projektů a přehledu o tom, jak jednotlivé projekty a programy soupeří o lidské a jiné zdroje, k efektivnímu zaměření se na nejpřínosnější projekty a zamezení konfliktů mezi projekty. Portfolio se obvykle rozpadá do dvou celků: interní a externí dodavatelské projekty a programy (Doležal, 2016, str. 21).

### Projektová kancelář

Pokud se bavíme o řízení objemného projektového portfolia, je důležité zmínit i projektovou kancelář, která tvoří nedílnou součást projektově orientovaných organizací. Projektová kancelář v zásadě neřeší exekutivu projektů, ale zpracovává možné varianty řešení a podklady pro rozhodování vedoucích pracovníků organizace, a portfolio management představuje základní náplň fungování projektové kanceláře (Dvořák, Répal, & Mareček, 2011, stránky 15, 16, 19).

## 2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Projekt se dá vnímat jako proces, který se skládá z několika fází, jež dohromady tvoří jeho životní cyklus (Svozilová, 2006, str. 37). Fáze projektu je „*oddělený časový úsek v posloupnosti projektu, který je zřetelně oddělen od ostatních takových úseků*“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 153). V online marketingu se běžně setkáváme s projekty, které jsou náročné na plánování i fyzickou realizaci a nezbyvá, než je rozdělit na fáze a pracovat s životním cyklem projektu.

Z tohoto důvodu je nezbytné nepodceňovat rozdělení projektu do jasně ohraničených fází, které vnesou řád do dynamických, kreativních a často chaotických projektů, které jsou pro online marketing typické.

### 2.1 Životní cyklus projektu z více pohledů

Životní cyklus projektu popisuje hned několik metodik mnoha autorů, které se dále kombinují a obohacují o další metody a myšlenky a tím vzniká nespočet dalších zajímavých metodik a modelů. Pravděpodobně neexistuje jedna jediná nejlepší metodika, jak k projektu přistupovat, protože každý projekt je jedinečný a pro každého projektového manažera funguje jiný přístup k životnímu cyklu projektu v daném prostředí. Hypoteticky, tradiční metodiky řízení projektů, konkrétně uznávané metodiky podle standardů PRINCE2 (původně britská vládní organizace CCTA), ICB (sdružení IPMA), PMBOK (organizace PMI), se v základu dramaticky neliší a ve výsledku tím nabízí možnost částečné komparability. „*Projektový management reprezentovaný standardy, byl jako tradiční označen v článku Za hranice tradičního projektového managementu*“ (Šviráková, 2014, str. 33). Výhodou této vzájemné podobnosti je prakticky to, že projektový manažer, který se řídí standardy podle IPMA, bude rozumět názvosloví a metodám projektových manažerů, kteří se řídí dle jiných standardů. Z tohoto důvodu je možné zabývat se teorií několika metodik v rámci jedné kapitoly a vzájemně je smysluplně srovnávat i přesto, že tyto metodiky přistupují k životnímu cyklu projektu z různých úhlů pohledu. V rámci tohoto tématu je zajímavé i pozorování vztahů mezi uznávanými metodikami a méně tradičními přístupy k projektovému řízení a hledáním hranic kreativity v rámci životního cyklu projektu.

### 2.2 Fáze projektu

Protože každá metodika projektového řízení, jak bylo zmíněno, přistupuje k životnímu cyklu z jiného úhlu pohledu, fáze životního cyklu projektu se podle jednotlivých standardů liší a

srovnáním lze generalizací zjistit společné znaky, pokud lze nalézt vzájemné souvislosti. Pro srovnání přístupů k životnímu cyklu projektu je stěžejní rozdělení samotného životního cyklu do jednotlivých celků neboli fází, které budou dále porovnávány, a hledány souvislosti.

V základu, ve kterém se shodují prakticky všechny metodiky, je nosná idea, jež je dána posloupností, striktně uplatňovanou v projektovém managementu (Šviráková, 2014, str. 34).

Tato idea posloupnosti projektu je porovnávána se třemi tradičními standardy projektového řízení:

- PRINCE2 (Office of Government Commerce, 2009, str. 23)
- IPMA (Doležal, 2016, str. 17)
- PMBOK (Project Management Institute, 2013, str. 39)

Pro další srovnání byly zvoleny i tři životní cykly projektu podle méně tradičních metodik:

- Diamant designérského procesu – Šviráková (2018) ukazuje, že je možné propojit životní cyklus projektu a fáze designérského procesu
- The Digital Innovation Playbook (Dark Horse Innovation, 2016, str. 15) – metodika pro projekty přinášející inovativní produkty
- Dragon Dreaming Wheel (Blanke, Croft, Dasi, & Koglin, str. 10) – metodika, která byla vytvořena i pro řízení projektů a pracuje s principy spirituality, poznávání sebe sama a udržitelnosti.

Je zajímavé podotknout, že životní cyklus projektu také souvisí se známou zpětnovazební smyčkou Demingova PDCA cyklu – Plánuj, Dělej, Kontroluj, Jednej (Křivánek, 2019, str. 28).

U životního cyklu projektu se ale v podstatě nejedná o cyklus, protože životní cyklus projektu není uzavřený koloběh. Jak již bylo zmíněno (viz. kapitola 1), projekt je jedinečný proces, který má určité trvání a neopakuje se.

### 2.2.1 Shrnutí

Srovnání fází životního cyklu projektu různých metodik zobrazuje tabulka níže. Vychází z hypotézy, že se metodiky v základu shodují s tradiční posloupností fází projektu, a zároveň

i mezi sebou. V tabulce jsou etapy barevně rozděleny podle přibližné obsahové souvislosti s etapami tradiční posloupnosti fází životního cyklu projektu.

Tradiční posloupnost v PM	PRINCE2	IPMA	PMBOK	Diamant designérského procesu	The Digital Innovation Playbook	Dragon Dreaming Wheel
Specifikace	Zahájení projektu	Zahájení	Započetí projektu	Objevování	Předprojektová část	Snění
Plánování	Směrování projektu	Plánování	Organizování a přípravování	Interpretace	Výzkumná část	Plánování
Exekuce	Nastavení projektu	Vykonávání	Práce na projektu	Ideace	Tvořivá část	Dělání
Kontrola	Řízení etapy	Sledování	Ukončení projektu	Experimentování	Hodnotící část	Oslavování
	Řízení dodávky produktu	Ukončení		Evoluce	Poprojektová část	
	Řízení přechodu mezi etapami					
	Ukončení projektu					

Tabulka I: Srovnání metodik projektového řízení podle fází životního cyklu projektu

(Zdroj: Žerníček, vlastní tvorba)

I přes rozdíly v názvosloví lze nalézt mezi metodami zřejmé souvislosti. Dokonce i u méně tradičních metodik, jako je metodika na základě *The Digital Innovation Playbook*, *Dragon*

*Dreaming Wheel a diamantu designérského procesu*, je zřejmé, že vychází z podobné ideje. Zatímco v první fázi zahájení a poslední fázi ukončení projektu vnímáme minimální rozdíly, fáze plánování a fyzické realizace projektu se markantně liší. Je tedy zjištěno, že zahájení a ukončení projektu jsou fáze, které projekt jistým způsobem ohraničují. Mezi těmito hranicemi nacházíme prostor, ve kterém se etapy různých metodik liší, čímž řízení projektů otevírá pomyslné dveře k experimentování s etapami životního cyklu projektu. Této příležitosti je využito v projektové části této práce, která se zabývá problematikou životního cyklu projektů v digitálních agenturách (Kapitola 11).

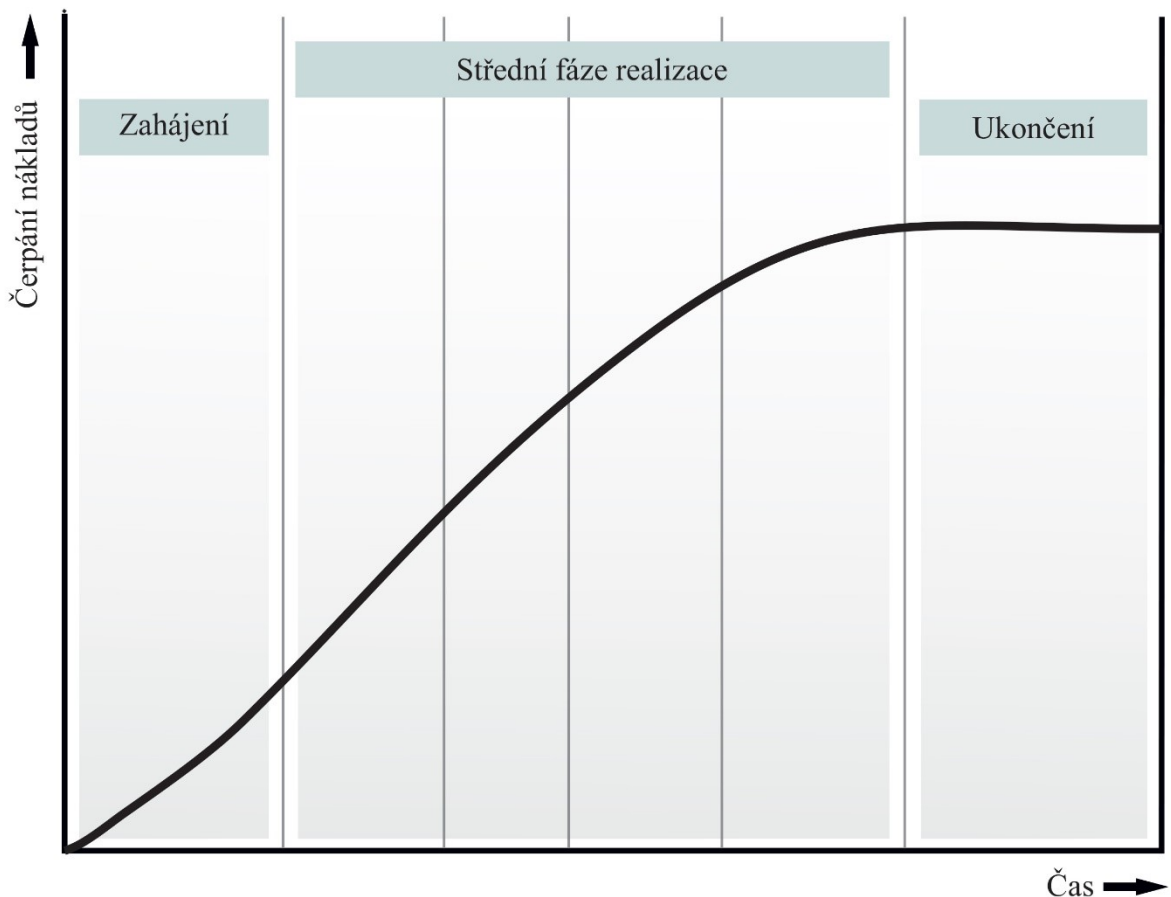
Na první pohled jsou fáze procesu projektu poměrně intuitivní, obzvlášť u tradičních metodik projektového řízení jako je PMBOK. Nicméně tvoří velmi důležitý aspekt v řízení projektů a to zejména, co se týče harmonogramu. Dělbá projektu do jednotlivých fází pomáhá držet se předem stanovených termínů a kontrole postupu práce vzhledem k plánu. Efektivní rozdělení projektu na jednotlivé části pomáhá s celkovou orientací. Víme, kde se nacházíme v časovém plánu, dokážeme reportovat stav projektu, určovat priority a chystat další fáze.

Etapy životního cyklu projektu na sebe většinou časově navazují v sekvenci, mají termín, kdy začínají a končí, často mají vlastní rozpočet a končí milníky, které slouží jako kontrolní brány. Životní cyklus projektu mu udává základní rámec, nicméně definování jednotlivých etap, jejich pojmenování apod. se odvíjí od kontextu, ve kterém je projekt realizován. Projekt může mít předpověditelný „vodopádový“ životní cyklus, přístup, při kterém se projekt pečlivě drží na kolejích původního plánu. Jiný (agilní) přístup je podnícen změnami, životní cyklus je rozdělený na iterace, a detailní plán se týká pouze následující iterace v pořadí, takto se stává projekt adaptivním na změny (Project Management Institute, 2013, str. 38).

### **2.3 Proč je prvotní plánování projektu důležité**

Podle fází životního cyklu projektu, které nabízejí různé metodiky, obsahuje první fáze projektu plánování, výzkum, organizování, ale i objevování nebo snění. Ve stručnosti sbíráme informace, vytváříme si představu o výstupu a o tom, jak bude realizace změny probíhat. Tento výzkum a sběr informací neslouží pouze k plánování projektu a zjištění jeho záměru, ale zároveň i k zhodnocení, jestli je rozumné se do projektu pouštět. Pokud je zjištěno, že projekt nemá smysl, existuje lepší alternativa, nebo je z různých důvodů neproveditelný, neoplatí se hledat zkratky a držet projekt uměle při životě, kdy se z projektu stává tzv. *Pet Project*. V pokročilé fázi projektu je daleko nákladnější projekt ukončit než na samém začátku, jak znázorňuje graf níže. Ať už jde o lidské zdroje, technologie, finanční zdroje nebo

přínosy, nerealizovatelný nebo nesmyslný projekt je nejen velmi riskantní, co se týče nákladů, ale i frustrující a demotivující pro celý tým (Štefánek a kol., 2011, str. 17).



Graf 1: Typický průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová, 2016, str. 40 (Vlastní tvorba)

Na začátku každého projektu je plán. Dá se považovat za nejdůležitější část projektu, jelikož se v jeho rámci bude realizovat celý projekt a bude sloužit jako vodítko. Plán by měl být srozumitelný a měl by obsahovat časový harmonogram (Ganttův diagram), *project flow diagram* (časová posloupnost projektů), analýzu rizik, rozpočty a odpovědné osoby, ať už se jedná o tým, sponzory nebo *stakeholdery* (všechny zainteresované strany), kteří budou hodnotit a ovlivňovat výstup projektu. Definuje se cíl, výsledná očekávání, výstup (logický rámec), *WBS*, finanční analýzy, *SWOT* analýzy (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Thre-

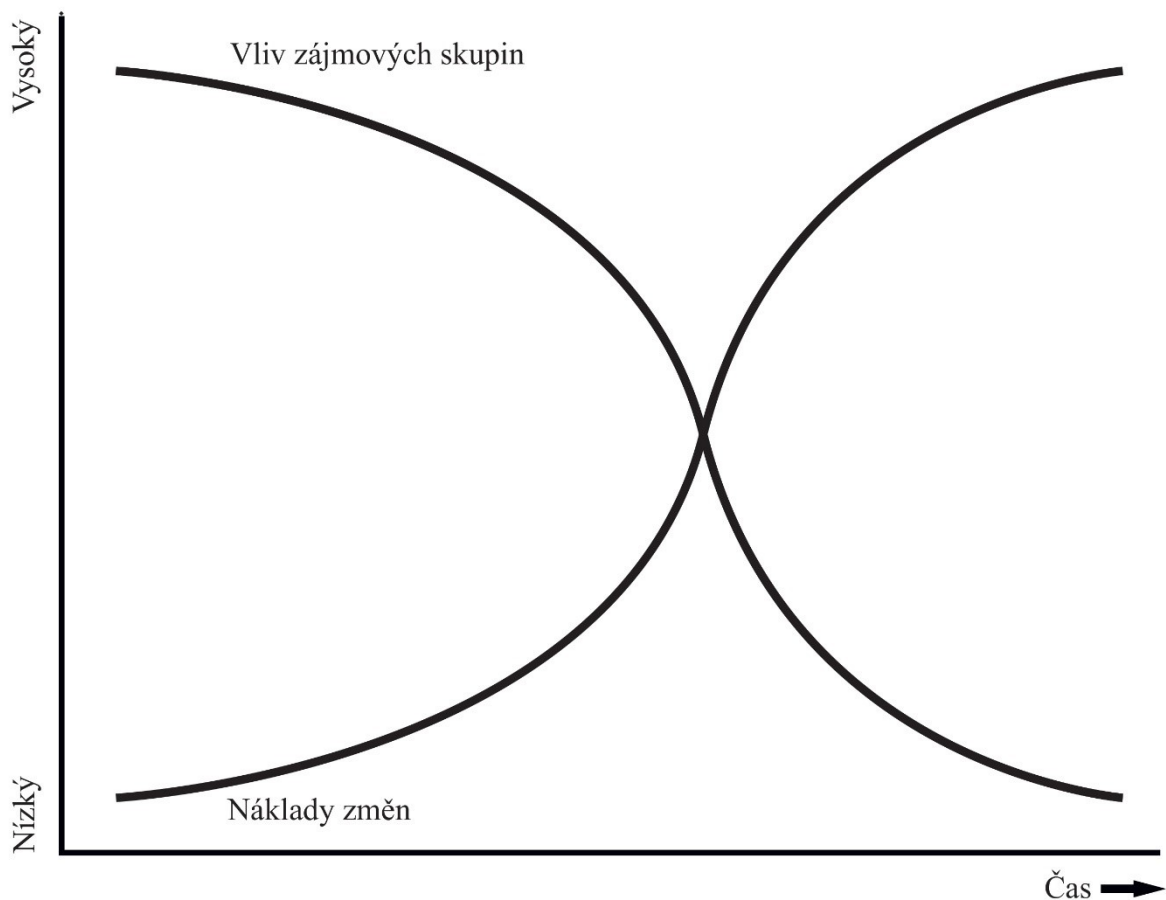
ats – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), nastavení *KPI* (Key Performance Indicators – ukazatelů výkonnosti) apod. Co všechno zahrnuje plán projektu je individuální a záleží na typu projektu (Newton, 2008, str. 241).

Zajímavý pohled na první fázi projektu nabízí *The Digital Innovation Playbook*, který ji nazývá objevování. V rámci objevování nejdříve dochází ke sběru dat, ty jsou vložena do kontextu a stávají se informacemi, informace se dále interpretují a získají podobu znalostí. Na otázku *Kde začít?* odpovídá, že začínáme tím, co víme. To je můstek, od kterého se odrazíme a následně víme, co potřebujeme zjistit (Dark Horse Innovation, 2016, stránky 73, 74).

Podobnou myšlenkou popisuje proces Jan Doležal v publikaci *Projektový management podle IPMA*, kde zahrnuje v rámci studie příležitosti a studie proveditelnosti zpracování dostupných informací o příležitostech a hrozbách trhu a vnitřního života firmy. Kromě toho zahrnuje i vizi, podněty od uživatelů a vedení firmy, analýzu trendů, nových objevů, legislativy, chování konkurence, přehled zdrojů, hrozeb, příležitostí a rizik. Jedná se tedy o komplexní analýzu prostředí projektu před analýzou samotného projektu (Doležal, 2009, stránky 156, 157, 158).

Richard Newton uvádí, že předtím, než projektový manažer spustí akci, musí rozumět zákazníkovi na třech rovinách:

1. Rozumí zadání projektu, problém, který je třeba vyřešit a cíl projektu
2. Zná měřítko, které vyhodnocují úspěšnost projektu
3. Disponuje detailními požadavky projektu



Graf 2: Vliv zájmových skupin v průběhu životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová, 2016, 41 (Vlastní tvorba)

Obecně vzato, fáze plánování před samotnou realizací je ve velké míře o komunikaci se zadavatelem. Pokud se v zadání vyskytne nejasnost, je třeba se na ni ihned zeptat a ptát se tak dlouho, dokud nebude vše srozumitelné. Opomenutí objasnění specifik, které se zdají jako banalita, by mohlo v pozdější fázi vést ke ztrátě drahocenných zdrojů a vzniku zbytečných nákladů, jak je zřejmé z *grafu 2*. Není pouze důležité vědět, co klient chce, ale i proč to klient chce. Pochopit důvody, které stojí za vznikem projektu následně pomáhá snáze vysvětlit požadavky ostatním členům týmu.

Nejen zadání, ale i okolnosti jsou důležité. Je cílem projektu:

- Prodat nebo informovat?
- Dodává se soubor výstupů nebo výrobní kapacita?
- Jsou výstupy integrované nebo spolu nesouvisí?



- Implementuje se řešení, nebo hledá řešení?
- Projektový manažer odpovídá za dodání výstupů nebo za jejich přínos?
- V rámci dílčích problémů rozhoduje projektový manažer nebo zákazník?

(Newton, 2008, str. 238)

Na všechny tyto otázky je nutné znát odpověď ještě před zahájením realizace projektu. Pokud se v představě o realizaci projektu vyskytnou tázací zájmena jako jsou *Jak?*, *Co?* a *Proč?*, je dobré zvednout telefon a domluvit si s klientem další schůzku. Nutné je také stanovit priority. Dosažení všech tří aspektů projektového trojimperativu je téměř nemožné, takže je dobré si na rovinu říct, který z aspektů je nejdůležitější.

### 2.3.1 Jak snížit slona s WBS

Jak už bylo zmíněno, pokud si člověk rozumně rozdělí práci do menších celků, dostane se i na Měsíc. Tvorba *WBS* slouží právě k tomuto účelu, dělí projekt na lépe uchopitelnější komponenty. Klíčovým benefitem tohoto procesu je strukturovaný přehled o tom, co všechno musí být dodáno pro dokončení práce na projektu. Výstupem *WBS* je scope práce a aktualizace projektových dokumentů. Vstupy, které slouží k tvorbě *WBS* jsou například plán řízení *WBS*, rozsah práce projektu, dokumentace požadavků, faktory ovlivňující výrobní proces a zkušenosti z dokončených projektů. Práce je většinou hierarchicky rozdělena od největších celků po ty nejmenší – pracovní balíky na základě expertízy specialistů. Projektový manažer v digitální agentuře ve většině případů nedokáže odhadnout, kolik hodin zabere vývojáři naprogramování určité části aplikace. Může vycházet ze zkušenosti s podobnými projekty, nicméně ve většině případů je vhodnější sestavovat *WBS* s pomocí projektového týmu. *WBS* tvoří několik úrovní, při tvorbě *WBS* se musíme řídit *pravidlem 100 %*, které říká, že nejnižší celky musí dohromady tvořit vyšší celky práce, nic nesmí být opomenuto mezi jednotlivými úrovněmi. Také je dobré k rozdělení projektu přistupovat logicky a nedělit projekt na příliš malé části, které vedou k neefektivitě (PMBOK, str. 125, 126, 127, 128, 131, 132).

### 2.3.2 Zahájení ve zkratce

Na začátku projektu by měl projektový manažer zodpovědně definovat *SMART* cíle (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené). Dosadit správné lidi na správná místa a nastavit správné nástroje na řízení projektu. Hranice mezi úspěchem a neúspěchem

je mnohdy úzká, proto je dobré se nezasnit, počítat s riziky a mít plán B (Křivánek, 2019, str. 22).

Provádění vstupních studií a analýz by se mohlo zdát v dynamickém komerčním prostředí jako příliš časově náročné. Manažer projektu by měl zvolit přiměřenou míru robustnosti jednotlivých procesů a metod. Na jedné straně se tímto může projekt nesmyslně zdržovat, ale je třeba nezapomínat, že „*nesprávně spuštěný projekt mívá často podobu laviny, která se jen velmi obtížně dostává pod kontrolu*“ (Doležal, 2009, stránky 161, 162).

## 2.4 Přeměna plánu ve skutečnost

Realizační část projektu bývá často nejnáročnější. Klade velký důraz na řízení a kontrolu toku zdrojů, dodržování organizační struktury projektu a jednotlivé aktivity. Během projektu pravděpodobně dojde k očekávaným i neočekávaným změnám, a v rámci tradičních metod je důležité porovnávat skutečnost s původním plánem (Štefánek a kol., 2011, str. 22).

Zde se tradiční metody řízení a agilní metody rozcházejí. Agile (agilní řízení) totiž příliš nelpí na původním plánu, ale v průběhu realizace projektu vytváří jednotlivé plány pro každý *sprint* (iteraci) projektu. *Sprinty* jsou relativně krátké, mezi 2 a 4 týdny a ve velké míře zapojují do procesu klienta. Výsledkem je vysoká míra flexibility a vysoká přesnost, co se týče očekávání klienta a výstupu projektu, na druhou stranu se nedá dobře odhadnout, kdy má projekt skončit a kolik ve výsledku bude stát zdrojů. Tato metoda se často využívá u projektů v rychle měnícím prostředí, přičemž jednotlivé části projektu (výstupy iterací) nesou samy o sobě pro zákazníka hodnotu (Project Management Institute, 2013, stránky 45, 46).

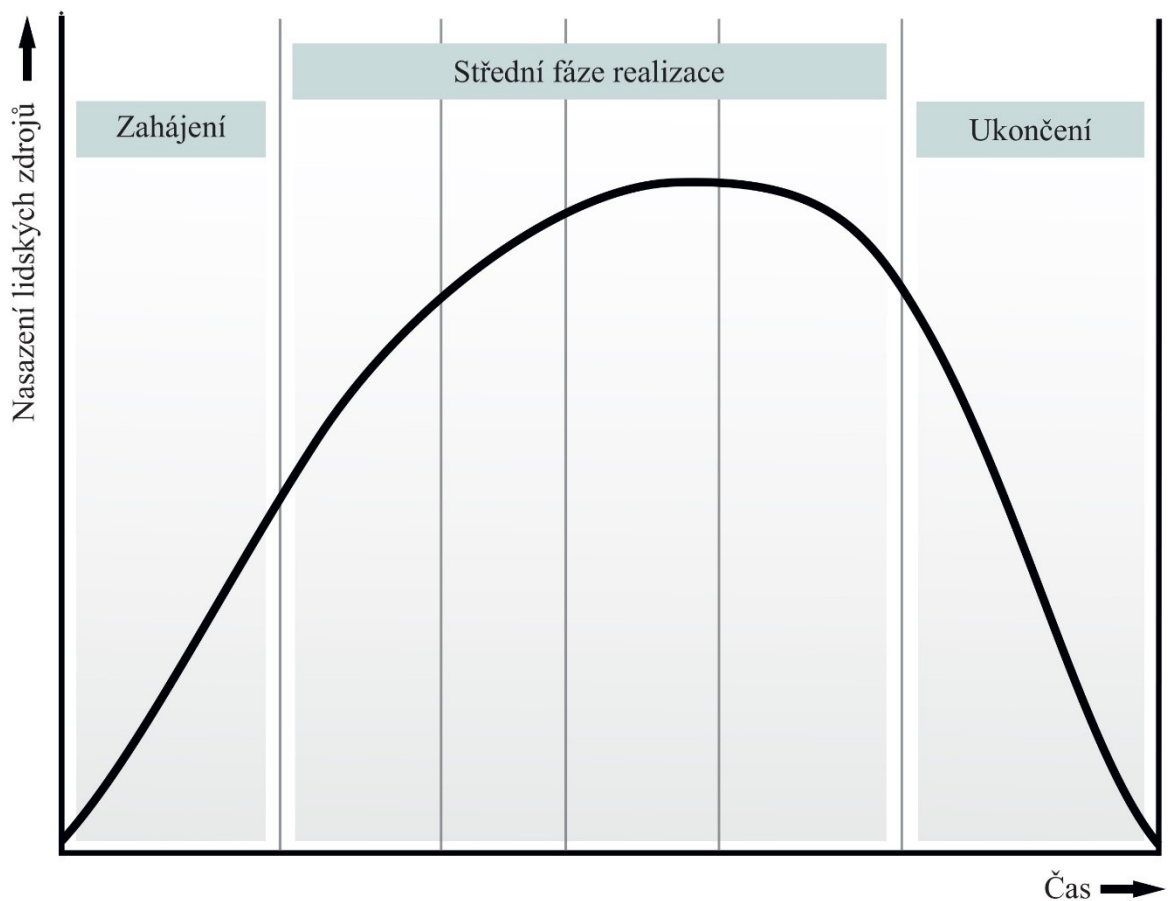
Fyzická realizace projektu obvykle začíná *kick-off meetingem*, kde si zainteresované strany zrekapituluji *baseline* (výchozí časový plán), plán řízení a ostatní vstupní dokumenty, vzájemně se představí zástupci zainteresovaných stran a „míč je vykopnut“ – začíná fyzická realizace projektu. U některých projektů jako je stavba budovy je zahájení slavnostního rázu, při kterém se pokládá základní kámen (Doležal, 2009, str. 159).

Podle metodiky PRINCE2 se provádí v rámci nastavení projektu, na základě analýz a zjištěných skutečností, tvorba strategie, tj. jak bude probíhat řízení rizik, kvality, změn, komunikace a dokumentace. Následuje samotná realizační část, která se podle PMBOK týká zejména exekutivy – specialisté mění plán ve skutečnost. Pro projektového manažera to znamená zejména:

- **Kontrolování** změn a předcházení problémů

- **Monitorování** projektových aktivit v závislosti na projektovém plánu a měření výkonnosti týmu
- **Ovlivňování** faktorů, které by mohly zapříčinit změny a realizaci neschválených odchylek od plánu

Projektový manažer v této etapě projektu dohlíží na zdraví projektu a identifikuje riskantní oblasti projektu. Pokud se skutečnost přímo neváže na plán, jako je třeba zpoždění jedné etapy, musí projektový manažer podniknout úpravy projektového plánu, aby projekt tzv. nevykolejil a nedostal se do smyčky zpoždění za zpožděním (Project Management Institute, 2013, stránky 56, 57).



Graf 3: Typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová, 2016, 41 (Vlastní tvorba)

Jak je zřejmé z grafu 3, fáze realizace je nejnáročnější částí projektu na lidské zdroje. Často se v rámci realizace odehrává množství etap, které na sebe navazují několika způsoby. Etapy v procesu realizace projektu mohou být v sekvenci, mohou probíhat paralelně, nebo se prolínat, což je logicky efektivní přístup, protože práce na projektu postupuje rychleji. Na druhou stranu je projekt riskantnější a náročnější na zdroje, kontrolu a předvídání (Project Management Institute, 2013, str. 43).

Příkladem z digitálního marketingu by mohla být tvorba webových stránek, kdy grafický designér dokončí design domovské stránky a kodér začne přenášet design do kódu a skládat webovou stránku, zatímco designér pracuje na ostatních stránkách webu. Pokud design domovské stránky není perfektní a musí se přepracovat, přibývá tím i práce pro kodéra, který musí naprogramovat nový, opravený design a vznikají zbytečné náklady.

#### 2.4.1 Realizace ve zkratce

Nelze dostatečně podtrhnout důležitost otevřené komunikace, konkrétně nezdržovat sdělení, a hlavně jej nezkreslovat. Během realizace je projekt v plném proudu, není možné záležitosti odkládat do další fáze, tudíž je nutné na všechny rizika, události a kritiku reagovat okamžitě. Existence plánu, smlouvy nebo domluvy se nerovná jistotě. Předvídat nepředvídatelné během realizace je důležité pro vypořádání se s nejistotou, která je u jedinečných projektů častá. Zachytit nepříznivé trendy, kritické veličiny a neplánované iterace v jejich zrodu zabrání vzniku nákladných překážek (Křivánek, 2019, str. 22).

### 2.5 Umění dokončit projekt

Říká se, že posledních 20 % projektu často zabere stejně času jako těch zbylých 80 %. Podle Švirákové (2014, str. 140) se dokonce na „posledních 20 % [projektu] spotřebuje jednou tolik času, přičemž náklady vzrostou dvojnásobně“.

Na první pohled je logické a efektivní dokončit práci, předat produkt klientovi a ukončit projekt. Proč by člověk *ztrácel* čas a věnoval se něčemu, co je *hotové*, když může pracovat na nových a akutních úkolech. Finální fáze kromě fakturace, která se neopomíjí téměř nikdy, obsahuje relativně rozsáhlý soubor procesů, ty už se ale opomíjejí často.

Projekty se vždy neseťkávají s úspěchem, v této fázi může dojít k několika situacím, kdy se projekt předčasně ukončí, tedy zruší, přeruší nebo přesune na jinou organizaci. Obvykle ovšem finální fáze projektu obsahuje:

- Akceptace produktu projektu klientem a formální uzavření projektu
- Retrospektivní review projektu
- Zdokumentování ponaučení z projektu
- Aktualizace procesů v organizaci na základě poznatků
- Archivace projektových dokumentů
- Uzavření legálních záležitostí dle smluv a dohod
- Posouzení členů týmu a uvolnění projektových zdrojů pro další úkoly

(Project Management Institute, 2013, stránky 57, 58)

### 2.5.1 Ukončení projektu ve zkratce

Stejně jako hodnotit práci projektového týmu (tím se nemyslí „alkoholový teambuilding“) je důležité hodnotit i úspěšnost projektu podle předem stanovených *KPI*, kterých by mělo být maximálně sedm, ale nejlépe pět. Úspěšnost projektu nezávisí jen na těchto ukazatelích. Pokud jsou splněny *KPI*, ale nejsou spokojeny všechny zainteresované strany a projekt měl negativní dopad na životy lidí, zdroje, organizaci nebo kulturu, potom je sporné, jestli se dá pokládat za úspěšný. Na závěr je vhodné nezaložit projekt příliš brzy do šuplíku, ale systematizovat a sdílet znalosti založené na zkušenosti z realizace (Křivánek, 2019, str. 22).

### 3 AGILE, KANBAN, SCRUM

Tři světově uznávané metodiky PRINCE2, ICB a PMBOK, o kterých se pojednávalo v předchozích kapitolách této práce, nabízí komplexní manuály a nástroje pro úspěšné projektové řízení. Metodiky jsou bohatě dokumentované a často se aktualizují na základě čerstvých poznatků a lze je využít na všechny typy projektů. Nicméně se hodí spíše pro méně dynamické projekty a univerzální řešení, která nabízejí, jsou zde užitečné až nezbytné. Na druhou stranu je sporné, jestli se hodí pro rapidní online prostředí marketingových relativně malých projektů. Jednoduše řečeno pracuje s ideálním stavem okolností, náročnou dokumentací a vykazováním, nedostatkem předvídání a zpětné vazby. Existuje i celá řada metod, které jsou odvozené z PRINCE2, ICB a PMBOK a vznikají různé kombinace, klony a hybridy, ale jak zjistili pejsek a kočička, obvykle nezáleží jen na nejlepších ingrediencích.

Koncepty Agile, Kanban a Scrum popisují metody řízení, které nabízí výhody řízení projektů, které jsou nejen aplikovatelné v řízení marketingových projektů, ale dá se předpokládat, že pro některé agentury i efektivnější a smysluplnější než využití tradičního „vodopádového“ modelu.

#### 3.1 Agile Manifesto

Počátky Agile můžeme hledat ve vývoji softwarů v 90. letech minulého století, kdy často docházelo k frustrujícímu zjištění, že vývoj softwarů trvá tak dlouho, že díky rychle měnícím se potřebám prostředí prakticky ztrácejí hodnotu a smysl. Nicméně se brzy přišlo na to, že se dá využít i v jiných oblastech. V roce 2001 vyšel *Agile Manifesto*, základní kámen agilního řízení obsahující 4 základní hodnoty a 12 principů řízení. Klíčem tohoto konceptu je flexibilita projektu (Comprehensive Guide to the Agile Manifesto, [br.r.]).

##### **Základní hodnoty tvořící Agile Manifesto jsou:**

1. Upřednostnění lidí a vztahů mezi nimi před procesy a nástroji – jednoduše řečeno není ideální začínat aplikací procesu nebo nástroje, ale je vhodnější začít u lidí a jejich *mindsetem*. *Mindset* nese význam: „*přístup, postoj, pohled na věc, způsob myšlení, mentalita, nastavení mysli*“ (Kohoutek, [br.r.]).
2. Upřednostnění fungujícího softwaru před dokumentací – v minulosti bylo ke každému projektu připojeno nesmírné množství dokumentace, Agile dokumentaci neeliminuje, ale klade důraz na to, aby měl tým realizátorů k dispozici to, co k práci potřebuje a dokumentace práci nezdržovala.

3. Upřednostnění spolupráce se zákazníkem před jednáním o smluvních podmínkách – často u projektů dochází k vzájemnému nepochopení. Může se sepsat specifikace na několik desítek stránek, ale každý si ji vyloží jinak. V tomto ohledu je důležitější pochopit záměr klienta. To znamená, že se klient nezúčastní projektu jen v jeho počáteční a finální fázi, ale je vtáhnut do samotné fáze realizace a vývoje v podobě pravidelných meetingů (schůzek) například na týdně, ale i denní bázi.
4. Upřednostnění změny před následováním plánu – dvě hesla, kterých je třeba se během projektu držet jsou *customer centric* (orientace na zákazníka) a *value driven* (orientace na přinášení hodnoty). Najednou změny nutně neznamenají náklady. Není stanovený přesný plán, ale za pomoci krátkých experimentů se snaží Agile tým „treffit“ do výsledného očekávání zákazníka za účelem maximalizace přinesené hodnoty.

(Comprehensive Guide to the Agile Manifesto, [b.r.]

### 12 principů podle Agile Manifesto:

- Satisfakce zákazníka skrze včasné a neustálé přinášení výsledků vývoje v pravidelných intervalech
- Schopnost aplikovat změny a měnit proces vývoje bez zpoždění projektu
- Časté doručování hodnotných a funkčních výstupů – úzce souvisí s konceptem Scrum, kdy je projekt rozdělen na krátké *sprinty*, které přináší vlastní hodnotu
- Kolaborace mezi *stakeholdery* (zainteresovanými stranami) a týmy realizátorů za účelem co nejadekvátnějšího výsledku
- Důvěra, podpora a motivace týmu
- Možnost osobní kolaborace – komunikace je účinnější, když tým pracuje ve společném prostředí, společné kanceláři
- Funkční výstupy jsou měřítkem úspěšnosti průběhu projektu
- Agilní procesy, které umožňují konzistentní výkon týmu s každým *sprintem*
- Důraz na technické detaily a design jako prevence „kolotoče“ – neustálého vracení se k nekvalitně dokončené práci v důsledku vysoké chybovosti
- Jednoduchost – vyvíjet a řídit tolik, aby dané množství stačilo pro vývoj následující části projektu
- Samostatnost týmu – tým se stává jednou pevně propojenou entitou, upouští se od konceptu „šéfa“, který vše řídí a o všem rozhoduje, a klade se důraz na samostatný

tým, který výborně interně komunikuje, je motivovaný a dokáže se sám motivovat, sdílí nápady a zejména odpovědnost na kvalitě výstupu

- Pravidelná reflexe je důležitá z pohledu nikdy nekončícího zvyšování efektivity týmu, procesů, schopností a technik

(Comprehensive Guide to the Agile Manifesto, [b.r.])

### 3.2 Výhody agilního řízení

Šochová ([b.r.]) shrnuje výhody Agile do několika bodů:

- **Flexibilita** – reakce na změnu
- **Kvalita** – častá kontrola výstupů, častý feedback a zhodnocení práce
- **Zapojení zákazníka, týmu a stakeholderů** – vzniká blízká spolupráce, klient se stává partnerem
- **Předvídatelnost** – umíme lépe odhadnout kolik času každý úkol zabere díky kratším cyklům, které se dají dobře předpovídat
- **Motivace týmu** – smyslem je, aby to tým bavilo, aby se sami zajímali o projekt, aby měli perfektní přehled o tom, co se má udělat a kdy a mít možnost dostat nebo dát zpětnou vazbu
- **Inovace, kreativita, experimenty**
- **Efektivita, ale spíše produktivita** – není cílem dodat výstup, co nejrychleji a ne-nejefektivněji, ale s co nejvyšší hodnotou. Dodáváme totiž nejdříve tu největší hodnotu a na základě feedbacku dodáváme další hodnoty

### 3.3 Využití agilního řízení

Agile se dá používat téměř ve všech oblastech, kde se pracuje na projektech nebo procesech. Nejsmysluplnější využití nachází v oblasti, kde vznikl, IT, software a maintenance. Dále telekomunikace, finance, hardware, HR, organizace jako taková a v neposlední řadě marketing (Šochová, [br.r.]).

Pro marketingové online projekty je Agile vhodná metoda, protože jsou ukázkovým příkladem, kdy projekty dodávají hodnotu, experimentuje se a testuje chování trhu – například efektivity kampaně.

Jsou i případy, kdy je dobré si aplikaci metodiky Agile do systému řízení dobře rozmyslet. Jednoduché úkoly, na které lze udělat checklist, víme jak na to, máme návod a dělalo se to



již několikrát předtím. Úkoly, kde přesně známe, jak má vypadat výstup. Nezáleží jen na povaze úkolů, ale i prostředí, které často není dostatečně flexibilní a nedokáže přijmout *mindset* agilního řízení. Často je to i nežádoucí, protože zavádění Agile je náročné a nedává smysl měnit něco, co perfektně funguje a firma je dominantní hráč v svém poli (Šochová, [br.r.]).

### 3.3.1 Kanban

Kanban metoda pochází původem z Japonska a má kořeny ve *JIT* (Just In Time) metodě řízení logistiky, která je zaměřená na eliminování vytváření zbytečných zásob, jak napovídá název, přičemž tento přístup pilotovala automobilka Toyota. Na rozdíl od metody Scrum je Kanban vhodnější pro méně komplexní činnosti, a dá se perfektně aplikovat na každodenní procesy a plánování (Šochová, [br.r.]).

Kanban vychází ze 3 principů:

1. **Vizualizace práce** – tabulky obsahující informace co je třeba udělat, co se právě dělá a co je hotovo
2. **Limitovat status *work in progress* (probíhající práce)** – Kanban pokládá za neefektivní pracovat na velkém množství úkolů najednou, takže limituje počet úkolů, na kterých se v danou chvíli pracuje
3. **Optimalizovat „průchod“ úkolů** – zaměření na rychlé a efektivní dokončení práce, soustředí se na umění dokončovat práci

(Šochová, [br.r.])

Druhý princip této metody je limitovat úkoly ve sloupci *in progress*, tudíž je nutné nastavit limit pro počet úkolů v tomto sloupci. Záleží na velikosti týmu a jestli pracuje tým samostatně nebo ve dvojicích, ale obecně je doporučený poměr  $1.5 \times \text{počet lidí v týmu}$  (při velikosti týmu o 4 lidech je limit úkolů v tomto sloupci 6) (Šochová, [br.r.]).

Řízení a průběh práce při využití metody Kanban podléhá neustálé optimalizaci, s kterou pomáhá například graf vývoje počtu položek ve sloupci *in progress* nebo *lead time* (kolik času trvá dokončit jednu položku). Výhodou je poměrně snadná aplikace této metody, při které je důležité jednoduše začít vizualizovat tok úkolů a hledat lepší cesty. Vhodný je pro reaktivní prostředí jako jsou *maintenance* projekty (například správa webových stránek). Co se týče nevýhod, opět se setkáváme s problémem, že nám metoda neříká přímo jak. Kanban

by se dal pokládat za součást metody Scrum, zejména v případě, kdy není zapotřebí prioritizace úkolů v rámci dlouhodobého procesu (Šochová, [br.r.]).

### 3.3.2 Metoda Scrum

Tvoří nedílnou součást agilního řízení a má smysl jako strategický nástroj komplexních projektů a problémů, kde slouží mimo jiné k přehlednému stanovování priorit. Jedná se o empirický proces, který říká, čeho dosáhnout, ale ne jak (Šochová, [br.r.]).

Tento koncept se vyznačuje několika specifiky (Šochová, [br.r.]):

- Vede *backlog* (soubor požadavků, které jsou seřazeny do pyramidy dle priority)
- Práce je realizována týmem, ne jednotlivci
- Práce je rozdělena do několik již dříve zmíněných iterací – několikátýdenních sprintů

Fáze neboli procesy sprintu se podobají fázím projektu (Šochová, [br.r.]):

1. **Sprint planning** – tvorba plánu pro daný sprint – vše co je potřeba k úspěšnému dokončení sprintu a doručení hodnoty
2. **Daily scrum** – monitorování stavu sprintu na bázi každodenních meetingů, kterých se může zúčastnit i klient
3. **Sprint review** – zpětná vazba od zákazníka po dodání výstupu
4. **Sprint retrospective** – vyhodnocení sprintu v rámci týmu, diskuze na téma, co se dá zlepšit, od čeho je vhodné upustit

#### Týmové role v rámci řízení metodou Scrum

Z konceptu Scrum vychází, že role jsou tři, které by se neměly pro zachování efektivity metody kombinovat. Nejzajímavější je, že ani jedna z těchto rolí není projektový manažer. Odpovědnost za odvedenou práci se dělí rovným dílem mezi 3 role (Šochová, [br.r.]):

**Product owner** – má jasno v tom, kde a jak vzniká hodnota, spravuje backlog, rozumí mu, dokáže jej srozumitelně vysvětlit

**Scrummaster** – jeho cílem je „high performing“ (vysoce výkonný) tým, který je dobře motivovaný a pracuje co nejefektivněji

**Development tým** – tým specialistů, kteří v průběhu sprintu vytváří produkt

### **Product backlog**

Zmíněný *product backlog*, který má pod palcem *product owner*, slouží k stanovení priorit a rozštípení požadavků na menší položky, které se dále rozpadají na jednotlivé části realizovatelné během jednoho sprintu (tomuto procesu rozpadu se říká *refinement*) (Šochová, [br.r.]).

## 4 PROJEKTOVÝ MANAŽER, SCRUMMASTER A PRODUCT OWNER

### 4.1 Projektový manažer

Jedno slovo, které definuje projektového manažera? Odpovědnost. Projektový manažer zodpovídá za úspěch projektu nebo jeho vymezené části, tudíž jsou dodány výstupy projektu včas v rámci sjednaného rozpočtu, dosáhne se požadovaných přínosů a tím je i zajištěna zákaznickova spokojenost (Newton, 2008, str. 233).

Projektant a projektový manažer sdílí slovo projekt, ale podobnost je minimální, protože projektant tvoří návrhy, design, zatímco projektový manažer je zodpovědný za úspěšnou změnu stavu A do stavu B. Zajímá investora, co se děje v době realizace projektu? V běžných podmínkách ne. Umění dotahování věcí do konce je jedna z nejdůležitějších schopností projektového manažera společně se schopností předcházet rizikům a využívat příležitostí za účelem dodat to, co bylo slíbeno (Doležal, 2016, str. 17).

### 4.2 Kompetence projektového manažera

Podle IPMA má kompetence projektového manažera 3 složky:

**Znalosti** – informace a zkušenosti, jako je znalost nástrojů projektového řízení

**Dovednosti** – technické způsobilosti a zdatnosti, pomocí kterých dokážeme nástroje projektového řízení aplikovat v praxi

**Schopnosti** – efektivní využití znalostí a dovedností na základě talentu a nadání

(IPMA, 2015)

Příruček a definicí, jaké kompetence by měl mít projektový manažer jsou pravděpodobně stovky a cílem této práce není učit definice, ale inspirovat. Jednoduše řečeno, projektový manažer se svými kompetencemi mírně liší od klasického manažera, který řídí firmu, nicméně i řízení firmy se dá pokládat za realizaci projektu. Rozdíl je v tom, že firma je (nebo by měla být) dlouhodobá záležitost, zatímco projekt je relativně krátkodobý. Časová omezenost „vytlačuje“ z projektového manažera o špetku více schopností, jelikož se nachází mezi kladivem omezeného času a kováččinou omezených zdrojů. Jeho práce musí být efektivní, rychlá, kvalitní a transparentní. Transparentnost chápeme jako prezentování průběžných výsledků, a i v rámci práce s lidmi, ať už se jedná o tým nebo *stakeholdery*. Neméně

důležité je harmonizovat vztahy s cílem uspokojit všechny zainteresované strany. Pevně ukovaný projektový manažer musí být z tvrzené oceli, aby vydržel stres a udržel si nadhled nad projektem, na jehož cestě za úspěšným naplněním cíle (hodnoty) se objevují desítky až stovky překážek a nesnází (Křivánek, 2019, str. 17).

Jaký by ve zkratce měl být projektový manažer shrnuje Newton (2018) do třech vlastností:

1. Pocit vlastnictví toho, co dělá – odpovědnost
2. Správný úsudek – přizpůsobení se jedinečnému projektu
3. Kreativita – hledání nových cest k naplnění požadavků

### 4.3 Komunikační dovednosti

Dobrá projektový manažer skvěle ovládá komunikační dovednosti. Úroveň kvality předávání informací je totiž přímo úměrná efektivitě projektového řízení a dosahování cílů. Stejně jako v marketingu je třeba se zamyslet nad cílovou skupinou. Komunikace se zákazníkem vyžaduje zejména pečlivost. Před samotnou realizací by měl projektový manažer dokonale pochopit záměry a cíle zákazníka, a to spíše než se slepě řídit psanou specifikací požadavků. Dá se totiž předpokládat, když to vztáhneme na online marketing, že zákazník není na dané téma odborník a bezduché přeposílání zákaznických specifikací realizátorům by mohlo vyústit ve splnění projektu, který ale nepřinese požadovaný výsledek. Vracíme se tedy k určování cílových skupin, často totiž není cílová skupina zákazník, ale i koncový uživatel. Také interní komunikace by měla být intenzivní, motivující a jednoznačná (Newton, 2008, str. 234).

### 4.4 Scrum tým – tým podle agilních metod řízení

V dnešní době, kdy je přístup ke vzdělání a vědomostem poměrně snadný, klade se důraz i na jiné kvality členů týmu, než jsou zkušenosti a znalosti. Ideální týmový hráč by se měl rád učit novým věcem, zajímat se o dění, dokázat se nadchnout pro věc. Schopnost spolupráce je mnohdy důležitější, protože znalosti se dají v rámci týmu rychle předat (Šochová, [br.r.]).

#### 4.4.1 Dobrý scrummaster

Žije agilním řízením, věří v něj a umí ho vysvětlit. Rozdělení rolí mu dává smysl a uvědomuje si smysl i u častých meetingů. Je to člověk, který se „agilně“ dívá nejen na projekty, ale i na svou každodenní činnost, vnímá tak i úkoly. Schopnost, která je nutná pro dobré fungování týmu je neřídit, ale facilitovat. Scrummaster neřídí, nerozkazuje, ale podporuje

diskuzi, tvorbu řešení a rozhodnutí jako moderátor, který pořádá a vede meetingy a *brainstormy*. Jeho cílem je *self-organized tým*, tudíž autonomně fungující jednotka, bez nutnosti zásahu manažera. Odstraňuje překážky, pomáhá týmu, podporuje myšlení a tvorbu nápadů, ptá se lidí, co si myslí, co je pro ně důležité a v případě problému jej řeší komplexně s pomocí *RCA* (Root Cause Analysis), to znamená, že hledá původ problému, kde vzniká. Scrummaster by měl být coach (kouč), ne mentor. Mentor radí a řídí, coach pozoruje, naslouchá a nastavuje týmu zrcadlo. Je odborníkem na *change management* (řízení změn) a figuruje jako *servant leader* – vedoucí, kterému pracovníci neslouží, ale on slouží jim, přičemž je zároveň vede, směřuje organizaci, designuje změnu a je konzistentní (Šochová, [br.r.]).

Pokud vztáhneme roli scrummastera na development tým, provádí následující úkoly:

1. Facilituje retrospektivu, pomáhá s *backlogem* – pozoruje a naslouchá
2. Stará se o dobře fungující vztahy (interní i externí)
3. Servant leader – dívá se na věc s nadhledem, navrhuje změny

(Šochová, [br.r.])

#### 4.4.2 Dobrý product owner

Jedná se o člověka, který zkrátka rozumí. Rozumí lidem, byznysu, přání zákazníka, cílům práce. Také formuluje vizi a svým způsobem je to „investor do týmu“. Ideální stav je, když má důvěru v tým do té míry, že by sám investoval do týmu peníze. *Product owner* by měl disponovat vynikajícími komunikačními prostředky včetně umění vyjednávání a umění říkat ne – rozhoduje o tom, co je důležité, a co ne. Musí umět komunikovat, spolupracovat s týmem na denní bázi a v neposlední řadě testovat předpoklady a hypotézy (Šochová, [br.r.]).

### 4.5 Shrnutí

Jsme lidé, ne stroje a stát se „příručkovým“ manažerem by mohlo být kontraproduktivní vzhledem k jedinečnosti každého z nás a našim předpokladům. Setkáváme se tedy s několika typy projektových manažerů:

- **Plánovač a stratég** – inteligentní vizionář, který vidí nejen začátek projektu, ale i jeho konec a cestu mezi nimi
- **Katalyzátor a motivátor** – charismatický emočně inteligentní jedinec, který udržuje morálku a motivaci na vysoké úrovni a dává lidem dohromady
- **Hrdina** – vše zvládne, vše sežene, vše vyřeší; energetická a rozhodná akční postava

- **Diplomat** – projektový manažer, který chápe, že cesta k ultimátnímu cíli je integrita a dobré vztahy všech zainteresovaných skupin

(Křivánek, 2019, str. 18)

## 5 METODOLOGICKÝ POSTUP

### 5.1 Cíl a účel práce a jejích částí

Cílem této práce je pomocí odborné rešerše a kvalitativního výzkumu vyhodnotit vhodné metody a nástroje projektového řízení v digitálních marketingových agenturách analytickým rozborem dat získaných z kvalitativního výzkumu. Cílem teoretické části bylo vytvořit odbornou rešerši na projektové řízení a jeho proces dle zavedených a světově uznávaných standardů a metod, ale i méně tradičních metodik. Praktická část nabízí pohled na z jiného úhlu, z praxe.

Syntézou praktických a teoretických znalostí vznikne experimentální příručka projektového řízení v digitálních agenturách, která tvoří tělo projektové části.

### 5.2 Metodika výzkumu

Výzkum se opírá o metodu kvalitativního výzkumu, a to hloubkových rozhovorů. Individuální rozhovory byly zvoleny na základě povahy výzkumných otázek, jelikož cílem výzkumu bylo navést respondenty k zamyšlení se nad tím, jak přistupují k projektovému řízení. Po otázce *Jak?* byla často položena i otázka *Proč?*, protože stejně jako je pro vyvození závěru této práce důležité zjistit, jaké metody digitální agentury používají, je nutné i znát, jaký je jejich smysl a proč byly zavedeny. Z tohoto důvodu nebyl použit kvantitativní výzkum, který nedokáže nabídnout prostředky na zodpovězení těchto otázek a poskytnout detailní odpovědi. Důležité pro plnohodnotné zodpovězení výzkumných otázek bylo i poznat postoje respondentů k jednotlivým tématům a podpořit rozvoj odpovědí respondentů. Na druhou stranu slabinou hloubkových rozhovorů je časová náročnost výzkumu a hrozba neobjektivní výpovědi a neschopnost aktivně reagovat na podněty participanta.

Postup výzkumu byl inspirován metodikou Tahala (2017):

1. Příprava strukturovaného scénáře.
2. Určení rekručních kritérií a rekrutace respondentů.
3. Připomenutí cíle rozhovoru a výzkumu.
4. Požádání respondenta o souhlas s nahráváním rozhovoru (souhlas je součástí rozhovoru).
5. Postupování v rámci scénáře, který tvořilo 16 otázek.



6. Pokládání tzv. sondážních otázek jako pobídek respondenta k rozvíjení odpovědí do větší hloubky.
7. Informování respondenta o tom, kdy a kde se dozví výsledky výzkumu.
8. Sepsání selektivního protokolu z nahrávky rozhovoru – přepsání relevantních pasáží pro předmět výzkumu.

(Tahal, 2017, strany 42-44; 140)

### **5.3 Výzkumné otázky**

K vyhodnocení závěrů analytické části této práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

**VO1:** Jak se v digitálních agenturách přistupuje k řízení projektů?

**VO2:** Lze v digitálních agenturách lépe uplatnit světově uznávané metodiky projektového řízení nebo agilní řízení projektů?

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 VÝZKUM

Smysl a cíl praktické části je na základě analýzy a interpretace realizovaného výzkumu zmapovat projektové řízení v marketingových digitálních agenturách a v rámci projektové části je porovnat se zavedenými metodami, o kterých pojednává teoretická část této práce. Porovnáním těchto dvou skutečností budou vyhodnoceny závěry a na jejich základě sestaven funkční model pro začínající marketingové digitální agentury, který poslouží jako příručka pro začínající projektové manažery v těchto agenturách. Je nutné zmínit, že výstup této práce není návod, jak řídit marketingové projekty, ale měl by inspirovat k zamyšlení nad přístupem k projektovému řízení těchto projektů a implementování vhodných metod projektového řízení.

### 6.1 Charakteristika výzkumu

Kvalitativní výzkum ve formě hloubkových individuálních rozhovorů poskytl data pro analýzu výsledků těchto rozhovorů. Následná interpretace vedla k vyvození závěrů z analytické části a zodpovězení výzkumných otázek.

#### 6.1.1 Výběr respondentů

Vybraný vzorek respondentů obsahoval zejména členy vrcholového managementu digitálních agentur, kteří mají přehled o procesu řízení projektů v agentuře, nebo tyto procesy přímo zavádějí a optimalizují. Respondenti byli zakladatelé agentur, ředitelé projektového řízení a zkušení projektoví manažeři a odborníci s bohatými zkušenostmi z realizací mnoha projektů. Na druhou stranu několik rozhovorů bylo uskutečněno s respondenty, kteří nejsou odborníci na projektové řízení a reálně reflektují prostředí řízení projektů v menších digitálních agenturách.

#### **R1: Daniel Gamrot – KVADOS a.s. – vývojářská firma**

Respondent 1 ve výzkumu zastoupil vekou vývojářskou agenturu, kde se využívají pokročilé nástroje a metodiky pro projektové řízení. Již několik let pracuje na volné noze jako známý kouč time managementu, myšlenkového mapování a osobní produktivity. Předtím působil několik let ve firmě KVADOS, a.s., kde měl na starosti projekty, jejichž výstupem byl komplexní software. Je držitelem několika certifikátů z práce s Microsoft Office Project Server a pracoval na 13 úspěšných projektech (LinkedIn, [br.r.]).

**R2: Michal Borovian – PRIA system s.r.o. – Zlínská digitální agentura**

Respondent 2 se věnuje řízení projektů od roku 2011, kdy působil na pozici Project Consultant ve firmě Aukro a později Allegro Group Czech Republic. Nyní pracuje ve Zlínské agentuře PRIA SYSTEM, kde působí jako klíčový člen vedení firmy, konkrétně na pozici Project Execution Director (LinkedIn, [br.r.]).

**R3: Pavel Urban – MARKETSOUL s.r.o. – Zlínská digitální agentura**

Respondent 3 působil několik let ve Zlínské agentuře PRIA SYSTEM jako člen vrcholového managementu na pozici Client Services Director. Na začátku roku 2016 založil vlastní agenturu MarketSoul s.r.o., kde se podílel a stále podílí na optimalizaci procesů projektového řízení a působí také jako Key Account Manager (LinkedIn, [br.r.]).

**R4: Filip Bartoš – WEBOO s.r.o. – Zlínská digitální agentura**

Ve Zlínské agentuře Weboo Marketing & Technology působí Respondent 4 již přes 4 roky, posledních několik měsíců na pozici Key Account Manager, manažer projektů a Senior SEO konzultant (LinkedIn, [br.r.]).

**R5: David Dvořáček – Creepy s.r.o. – Zlínská digitální/kreativní agentura**

Webdesignér, který v roce 2013 během studia položil základy agentury Creepy Studio. V Creepy zastává několik funkcí, zejména Art Director, ale podílí se i na vedení projektů a nastavování procesů (LinkedIn, [br.r.]).

**R6: Petr Podlešák – COMTECH CAN s.r.o. – Zlínská pobočka full-service agentury**

Respondent 6 má více než 15 let praxe v marketingové komunikaci. 12 let pracoval na volné noze jako copywriter a ideamaker, vyučoval na Zlínské Fakultě multimediálních komunikací a nyní vede Zlínskou pobočku full-service agentury COMTECH CAN na pozici Account Director (LinkedIn, [br.r.]).

### 6.1.2 Otázky použité v rozhovorech

Otázky použité v hloubkových rozhovorech tvořily strukturovaný scénář, ve kterém se má rozhovor uskutečnit, ale ne se ho nutně držet. Každý projektový manažer přistupuje k projektu individuálně a respondent A může na otázku odpovědět jednoslovně zatímco respondent B odpověď ani nemusí najít, protože zastává zcela odlišnou filosofii projektového myšlení. Otázky jsou rozděleny do tří částí: Úvodní otázky, otázky ohledně procesů a nástrojů projektového řízení a otázky ohledně životního cyklu projektu. Dohromady respondenti odpovídali na 16 otevřených otázek (Příloha I).

### 6.1.3 Průběh výzkumu

Časový úsek, ve kterém probíhal výzkum byl v období od února do března 2019, tudíž byly data v době analýzy aktuální. Délka rozhovoru se pohybovala od 29 do 65 minut. Konání rozhovorů se uskutečnilo v různých prostředích od pivnice po kancelář. Jeden z šesti rozhovorů musel být z důvodu časové vytíženosti respondenta uskutečněn v rámci videohovoru přes aplikaci Skype. Každý z respondentů byl v průběhu rozhovoru dotázán na všech 16 otázek obsažených ve struktuře rozhovoru, následně byly jednotlivé odpovědi dále rozváděny sondážními otázkami a diskutovány. Smyslem diskuze bylo nejen získat možná co nejobjektivnější a nejkompletnější odpovědi na otázky, ale i zjistit, proč respondent odpověděl právě takto a vytvořit si představu, jaký model projektového řízení se ve firmě respondenta používá. Aby nebyly odpovědi příliš stručné a obecné, probíhaly rozhovory spíše na neformální rovině, které pomohlo i vybrané prostředí, ve kterém rozhovor probíhal. Ze všech rozhovorů byl vytvořen zvukový záznam s pomocí mobilního telefonu, se kterým všech šest respondentů s nahráváním souhlasilo. Transkripce rozhovorů do selektivního protokolu je uvedena v Příloze PII.

### 6.1.4 Omezení výzkumu

Prvotním plánem výzkumu bylo realizovat rozhovor se vzorkem 10 respondentů. 3 z 10 respondentů odmítli účast ve výzkumu a nahrávka jednoho rozhovoru byla z důvodu technických komplikací nenávratně ztracena, takže pro analýzu se použila data z 6 rozhovorů, které ale byly tak rozsáhlé a vzorek tak kvalitní, že poskytnutá data byla pro výzkum dostatečná.

Lze se domnívat, že během rozhovorů mohlo dojít ke zkreslení několika odpovědí, protože většina respondentů věděla, že autor této práce je v době realizace výzkumu zaměstnán v konkurenční digitální agentuře a nechtěli poskytnout úplné odpovědi na některé otázky.

Zejména se jedná o *otázku č. 3*, která se týkala průměrného obratu projektů ve firmě, na kterou někteří respondenti odpovídali váhavě. Nicméně nikdo z respondentů tuto skutečnost během rozhovorů přímo nenaznačil.

## 7 INTERPRETACE DAT ZÍSKANÝCH Z VÝZKUMU

Tato kapitola se věnuje interpretaci dat získaných z analýzy a shrnuje je do závěrů pro každou otázku, která byla v rámci rozhovoru položena. Hlavní metoda, kterou autor práce použil pro vyvození závěrů je generalizace, kterou používá u odpovědí, na kterých se shodla většina respondentů. U otázek, na které respondenti odpovídali výrazně odlišně autor uvádí zajímavé přístupy, metody a nástroje, aby žádná stěžejní myšlenka nebyla opomenuta. Zajímavé pro tuto práci je i srovnání přístupů k projektovému řízení mezi firmou vyvíjející komplexní softwarové řešení (R1) a digitálními (R2, R3, R4, R5), případně reklamními full-service agenturami (R6).

### 7.1 Q1: Jak byste popsal/a vlastními slovy Vaši pracovní pozici?

Již první zdánlivě jednoduchá otázka rozhovoru přinesla zajímavé odpovědi, protože i když každý z respondentů měl v menší či větší míře na starosti řízení projektů, každý popsal svou pozici jinak. Skutečnosti naznačují, že jak odpověděl R3, „*čím je agentura menší, tím logicky lidé dělají všechno a jak agentura roste, tak se role více diversifikují*“, tudíž až na R1, který řídil projekty ve velké vývojářské firmě nikdo svou pozici nepopsal jako projektový manažer. Na první pohled banální informace, nicméně je důležité vzít v potaz fakt, že oproti klasickému projektovému manažerovi, lidé, kteří řídí projekty v digitálních agenturách mají na starosti více funkcí najednou.

### Q2: Jaká je obvykle velikost obrátu projektů, které realizujete?

Odpovědi respondentů na tuto otázku naznačily, jaká panuje nepravidelnost a odlišnost v portfoliu projektů reklamních agentur. Subjektivním výpočtem váženého průměru obrátů, které respondenti uvedli, se obrát jednoho projektu v digitálních agenturách různých velikostí pohybuje kolem 200 000 Kč. Projekty se pohybovaly od několika desítek tisíc korun po milionové projekty na rozdíl od interpretace odpovědi R1, firma vyvíjející software se stabilně pohybovala u projektů v řádu několika milionů českých korun. Závěrem tohoto zjištění je, že není dobré nastavovat stejný rigidní proces projektového řízení pro všechny projekty agentury a projektový manažer musí vést projekt v procesu adekvátním velikosti a komplexnosti projektu.

**Q3: Jak se pohybuje velikost týmu, který se obvykle podílí na realizaci projektů?**

Zatímco na vývojářských projektech, jak plyne z odpovědi R1, se běžně podílel dvacetičlenný tým, v největší Zlínské digitální agentuře se jednalo o přibližně 12 lidí na velký projekt a ve čtyřech menších Zlínských agenturách tvořil stabilní průměr přibližně čtyřčlenný tým.

**Q4: Myslíte si, že má projektové řízení v digitální agentuře smysl?**

Všech šest respondentů se shodlo v tom, že má projektové řízení v agentuře smysl, alespoň od určitého velikosti týmu, zakázek nebo objemu projektů. Bylo i zmíněno, že je projektové řízení nutné k dosažení zisku, dopomáhá kvalitě výstupů projektu a šetří energii týmu a finanční náklady spojené s projektem. R5 uvedl, že i když mají poměrně malý osmičlenný tým, dva z těchto osmi lidí řídí projekty.

Konkrétní způsob, jak projektové řízení šetří energii a peníze uvedl R1 s tvrzením, že i když jsou projekty v online marketingovém prostředí značně jedinečné, některé procesy se v rámci projektů opakují a lze je zastřešit projektovým nebo procesním řízením.

Respondent 1 zmínil, že i když nepracuje na projektu v týmu, jsou pro něj návyky týkající se projektového řízení velmi důležité. Základní aspekty, které si osvojil při řízení velkých projektů jako je ohraničení projektu, analýza a *kick-off meetingy*, to vše používá i na svých vlastních projektech.

**Q5: Na co se v řízení projektů nejvíce zaměřujete?**

I přesto, že se odpovědi respondentů na tuto otázku lišily, ve většině odpovědí figuroval projektový trojimperativ. V rámci projektového imperativu R6 uvedl, že největší důraz kladou na dodržování termínů, ať to stojí, co to stojí, protože pokud se nedodrží termín dodání výstupu, na který navazují další aktivity, projekt ztrácí smysl.

Výrazně se od ostatních odpovědí lišila odpověď R3, který uvedl, že je na prvním místě jednoznačně komunikace s klientem. Důvodem pro toto tvrzení je, že při slabé komunikaci se projektový trojimperativ nastaví špatně a pracuje se na projektu, jehož výstup se neshoduje s očekáváním klienta. Aby se splnil projektový trojimperativ, je v první řadě důležitá kvalitní komunikace.

R1, který pravděpodobně řídil nejkomplexnější projekty ze všech respondentů uvedl, že z jeho pohledu bylo nejdůležitější zaměřit se na organizaci obrovského množství úkolů a



práce tak, aby měl volné ruce. Kvalitním sebeřízením dosáhl toho, že se mohl zaměřit na tým a proces projektu zefektivnit (více o tomto tématu pojednává kapitola 10.8).

**Q6: Je pro Vás řízení projektů intuitivní proces (ze zkušenosti) nebo se řídíte nějakými metodami nebo technikami pro řízení projektů?**

I data získané odpověďmi na tuto otázku nabízí zajímavý kontrast. Zatímco R1 uvádí, že se ve vývojářské firmě řídili procesy nedřívě metodikou PRINCE2 a později se přešlo na agilní řízení, R6 jednoznačně odpověděl, že se v reklamní agentuře po celou dobu řídí čistě intuicí. Nicméně i R1 zmiňuje, že bez intuice by projektové řízení pouze na základě metodiky nebylo možné, protože spousta záležitostí spojených s projektem musí být vyřešena rychle a na základě intuice.

Na druhou stranu R2 řekl, že řízení projektů není nikdy intuitivní a člověk se jej musí naučit v praxi, stejně jako se nenaučí z knihy, jak se řídí automobil.

I přes rozdílné odpovědi lze vyvodit závěr, že všichni respondenti řídí projekty na základě zkušeností. Agentury často používají Kanban software, využívají i nějaké techniky, nebo frameworky, ale nikdy se neřídí čistě jednou metodikou a vždy používají systém, který je vhodný pro jejich potřeby a přizpůsobují a doplňují jej na základě nových potřeb.

**Q7: Jakou používáte projektovou dokumentaci v jednotlivých fázích projektu?**

Zajímavý je kontrast odpovědi R1 a odpovědi ostatních respondentů. Zatímco ve vývojářské firmě, která využívala metodiku PRINCE2, se používaly desítky dokumentů pro jeden projekt zároveň s projektovým softwarem, v digitálních agenturách se dokumentace příliš neřeší. Důvodem je pravděpodobně kreativní povaha projektů, dynamické prostředí a krátkodobost projektů. Zajímavý je i postoj R4, kdy říká, že každý z týmu má tu svou část na starosti a před odevzdáním ji musí ověřit, a proto není dokumentace potřeba.

Společným prvkem pro všechny agentury je to, že na dokumentech příliš nelpí, značnou část energie věnují počáteční specifikaci výstupu nebo brief projektu, která často ani není příliš podrobná a dokumentaci nahrazují častou komunikací s klientem a checklisty. Dále z výzkumu vyplývá, že veškerá dokumentace je držena v elektronické podobě.

**Q8: Používáte pro plánování a řízení projektů nějaký software?**

Projektové řízení a zároveň komunikaci v rámci softwaru zjednodušuje práci v týmu a tento způsob využívá většina respondentů. Zajímavý je kontrast, kdy na jedné straně se agentury

snaží vytvořit komplexní systém přesně na míru jejich potřebám a na druhé straně je prioritou co nejjednodušší forma nástroje.

Vývojářská firma využívala Microsoft Project Server napojený na další systémy, Sharepoint, Outlook tasky, Trello nebo Asanu. Tudíž velké množství různých nástrojů, které jsou mezi sebou většinou integrovány. Na druhé straně dva z respondentů používají Trello, R5 ActiveCollab, software obdobný Trello, nebo vlastní CRM, který je opět ve formě elektronické podoby Kanban nástěnky, který využívá R4. Zbývající dva respondenti také používají Trello, nicméně pouze u některých projektů.

Komunikaci se snaží mnoho agentur držet v neformální osobnější formě, tomu napovídají i komunikační nástroje, jako je Facebook messenger, Hangouts, Whatsapp nebo Slack. Elektronická pošta se ve většině případů používá pro oficiální záležitosti, které musí být dokumentovány. Základní komunikační médium je telefonní hovor.

Na závěr lze odpovědi shrnout následovně. Většina respondentů využívá Google nástroje a Kanban softwary. Softwary musí umožňovat rychlou práci a komunikaci, protože v dynamickém online prostředí se řeší spousta záležitostí ad hoc.

#### **Q9: Jak obvykle zahajujete projekt?**

První krok patřil pochopení problému klienta a určit, jestli dokáže agentura dodat řešení, které vyhovuje oběma stranám. Prakticky všechny agentury na začátku sepisují specifikaci výstupu projektu, která je často součástí smlouvy. Specifikuje se nejen výstup projektu, ale často i jak se bude projekt realizovat, jaký je harmonogram, jak bude projekt rozdělen do iterací a jaké budou jejich výstupy.

Následně pořádají *kick-off meeting*, kde určují kdo, kdy a co se bude dělat.

U složitějších projektů agentury často pořádají workshopy pro pochopení značky a byznysu klienta. Externí schůzky jsou zejména za účelem pochopení klienta, jeho značky a jeho požadavků. Nejen u kreativní full-service agentury se pořádají i interní kreativní workshopy.

#### **Q10: Jak často komunikujete s klientem během realizace projektu?**

Komunikaci s klientem agentury považují za důležitou, hlavně z důvodu, aby nepracovali na něčem, co neodpovídá klientovým představám a museli se v procesu projektu vracet. Tudíž se s klientem komunikují jednotlivé dílčí výstupy, které klient připomínkuje a schvaluje a proces projektu se pro klienta stává částečně transparentním. Dvě z agentur se snaží držet v komunikace pravidelnost.

Velký důraz se klade i na osobní setkání, některé agentury dbají na pravidelné schůzky, nicméně R2 upozornil na skutečnost, že je nutné, aby mělo každé setkání jasný účel.

**Q11: Jakou roli hraje klient v procesu realizace?**

Názory na to, do jaké míry je klient zapojen do projektu realizace se u respondentů značně lišily, ale shodují se, že hraje klíčovou roli. Většinou klient figuruje jako kontrolor dílčích výstupů projektů, ale R5 a zejména R3 přichází s myšlenkou, že klient by měl být členem týmu, a dokonce má často i přístup do softwaru, ve kterém je projekt řízen. R3 popisuje styl procesního řízení, kdy klient zadává úkoly přímo jednotlivým členům týmu a člověk, který má klienta na starosti (PM nebo account manager), řeší pouze sofistikované záležitosti a rozpočet.

Z odpovědí lze vyvodit i závěr, že čím více je klient zapojen do procesu realizace projektu, tím více je výstup společným dílem klienta i agentury, tím pádem je odpovědnost za výstup projektu na obou stranách. Překvapit klienta podobou výstupu projektu, ať už pozitivně, či negativně není žádoucí. Klient musí být zapojen do takové míry, že ví, jak bude výstup vypadat.

**Q12: Jakým způsobem kontrolujete projekt během jeho realizace?**

Interní kontrola projektu probíhá v agenturách většinou v rámci softwaru pro řízení projektu, které nabízí vizualizaci práce na projektu, v jaké je projekt fázi, kdo na projektu dělá a jestli skutečnost odpovídá plánu.

R2 a R3 vedou každé ráno stand-up meeting, na kterém se práce kontroluje, je řečeno, co se udělalo předchozí den, a co se má udělat v aktuální den. Respondenti R1, R5 a R6 volí spíše týdenní meeting, kde se reportuje stav projektů.

Tři z respondentů vyzdvihují důležitost umístění projektového týmu, aby byl tým v jedné kanceláři nebo budově a kontrola stavu projektů mohla probíhat osobně v průběhu dne.

**Q13: Jak často se Vaše projekty mění v průběhu jejich realizace?**

Všichni respondenti se jednoznačně shodují na tom, že změna není pro projekt hrozba, a že je v dynamickém prostředí marketingu zcela normální. Několik respondentů uvedlo, že se projekty mění neustále a opět všichni respondenti se shodli na tom, že se změnami v průběhu počítají a jsou na ně připraveni a na často měnící se prostředí se musí adaptovat.

Většina agentur má povolenou míru času, kterou je ochotna změnám věnovat v závislosti na počáteční domluvě. Pokud je míra překročena, řeší se změny jako vícepráce, které se naceňují nad rámec projektu. Z počáteční domluvy vychází přesnost, se kterou se dá určit výstup projektu.

Několik respondentů uvedlo, že změny nemusí vyvolat klient, ale i samotná agentura, za účelem co nejhodnotnějšího výstupu projektu. Několik agentur také uvedlo, že vyhodnocují, jaký mají změny smysl a pokud si myslí, že jsou bezpředmětné, odmítnou je zapracovat. R6 vyslovil myšlenku, že spíš, než by se měnil projekt vůči plánu, mění se v průběhu projektu plán samotný.

#### **Q14: Jakým způsobem projekt uzavíráte, vyhodnocujete a předáváte klientovi?**

Ukončení projektu závisí na splnění kritérií a požadavků klienta, které byly určeny buď na začátku, nebo v průběhu projektu. A to ať už se jedná o splnění akceptačních kritérií, která se procházejí krok za krokem ve vývojářské firmě R1, nebo o plnění plánu v digitálních agenturách.

Několik respondentů spojuje uzavírání projektu s jeho vyhodnocením fakturací. Pokud klient uhradí fakturu, je projekt uzavřený a zároveň tím klient dává zpětnou vazbu, že výstup projektu splnil jeho očekávání. Tím faktura nahrazuje akceptační protokol, který agentury využívají zřídka, stejně jako prezentování výstupu projektu, které se uplatňuje pouze u větších projektů.

Po schválení výstupu projektu s klientem následuje podle projektu například zaškolení uživatelů. Co se týče interního vyhodnocování, někteří respondenti uvedli, že projekt vyhodnocují v rámci kvartálních meetingů, nicméně se na poprojektové vyhodnocení neklade velký důraz. Odpověď nabízí R2, nejlepší je vyhodnocovat projekt v jeho průběhu. Údajně nemá smysl vyhodnocovat projekt po jeho dokončení, pokud nebyly předem stanovená měřítká (KPI).

Všichni respondenti se shodli na tom, že známka dobře dokončeného projektu je navázání další spolupráce. Několik respondentů prozradilo, že řeší další spolupráci ještě před uzavřením stávajícího projektu. R3 uvedl, že proto, že se na první projekt často navazuje další spoluprací, musí být výstup kvalitní, protože se na něj vážou další projekty, jako jsou například marketingové kampaně. V agentuře R6 zjišťují od klienta, jaký měl v konečném důsledku projekt přínos.

**Q15: Je podle Vás reálné u projektu splnit 100 % očekávání klienta a proč?**

Tři z šesti respondentů tvrdí, že ano, R1, že je to reálné u menších projektů. R5 uvedl, že jejich cílem není 100 %, ale splnit projekt nad rámec očekávání klienta. Naopak R4 zastává názor, že k 100 % průniku představ o výstupu projektu klienta a agentury nemůže dojít, ale není to nutně špatně, protože ne každý klient má požadavky konkrétně specifikované.

R3, i když také zastává názor, že se dá splnit 100 % očekávání klienta, upozornil na skutečnost, že klient často nerozumí problematice natolik, aby bylo splnění 100 % požadavků žádoucí a relevantní. Podle něj není cílem splnit 100 % očekávání klienta, ale pomoci mu nastartovat byznys.

Dva z respondentů vyslovilo myšlenku, že pokud se na začátku projektu určí 100 %, a obě strany se na shodnou na tom, jakou má těch 100 % podobu, není problém tento cíl splnit.

**Q16: Co je podle Vás úspěšný projekt?**

U této otázky byly respondenti rozděleni na dva tábory. Tři respondenti uvádí zaplacený a ziskový projekt jako úspěšný. Naopak druhý tábor pokládá spokojenost klienta a hodnotu, kterou mu projekt přinesl jako znak úspěšného projektu. Téměř všichni respondenti se ale shodli na tom, že projekt musí splňovat projektový trojimperativ – vyjít časově, rozpočtově a rozsahově podle plánu, a jak už bylo zmíněno, ochota klienta pokračovat ve spolupráci.

Zajímavý je kontrast mezi odpovědí R2 a R3. Přesto, že jsou si tyto dvě agentury portfoliem služeb velmi podobné, R2 zastává názor, že pokud je projekt kvalitní, musí být ziskový. Na druhou stranu R3 staví spokojenost klienta nad ztrátovost projektu, pokud jsou projekty jako celek ziskové, „*prohraná bitva neznamená prohranou válku.*“ R2 argumentuje tím, že pokud jsou první projekty ztrátové, musí se tato ztrátovost „vyléčit“ na dalších projektech, které jsou tím pádem ve výsledku horší, než by mohly být.

Protože je spolupráce agentury a klienta často dlouhodobá, vysoká kvalita projektu přináší ekonomický přínos jak pro klienta, tak pro agenturu, uvedl R6. Na tuto myšlenku navázal R3, který zmínil, že není žádoucí nevyčerpat budget určený na výrobu na úkor kvality, i přesto, že tím firma přichází o snadný, ovšem krátkodobý zisk.

## 8 VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

### 8.1 V01: Jak se v digitálních agenturách přistupuje k řízení projektů?

K projektům se v digitálních agenturách přistupuje individuálně a procesy řízení projektů se nastavují ze zkušenosti a podle potřeb. Projekt od projektu se totiž nezanedbatelně liší v míře komplexnosti projektu a počtu lidí, kteří na projektu pracují. Důležitým faktorem v online prostředí jsou i neustálé změny a orientace na zákazníka a hodnotu, kterou mu projekt přinese.

I když lidé, kteří v agenturách řídí projekty, chápou důležitost projektového řízení, nemají tendenci se zabývat řízením do hloubky. Čím menší je agentura, tím méně znalostí má s metodikami a technikami projektového řízení, nicméně lze vyhodnotit na základě odborné rešerše v teoretické části této práce, že principy projektového řízení v digitálních agenturách spíše připomínají agilní metody než tradiční metodiky podle světových standardů. Nicméně i když se jedná o začínající agenturu, projektoví manažeři si uvědomují princip projektového trojimperativu, ať už vědomě či nevědomě a využívají rozdělení projektu na iterace.

Vzhledem ke kreativní povaze marketingových projektů se klade větší důraz na komunikaci než dokumentaci vlivem dynamického prostředí, ve kterém se tyto projekty realizují a využívá se řady aplikací nebo softwarů, které práci usnadňují. Komunikace v týmu je prakticky neustálá, ale překvapivě může být, jak se agentury snaží zapojit do realizace projektu i klienta.

### 8.2 V02: Lze v digitálních agenturách uplatnit světově uznávané metodiky projektového řízení nebo agilní řízení projektů?

Odpověď na výzkumnou otázku zní ano i ne. Ve většině případů by pro digitální agentury nedávalo smysl držet se čistě jedné metodiky, ať už agilní nebo „vodopádové“. Nicméně přestože metodiky nepoužívají, inspirují se technikami a nástroji, které metodiky nabízejí.

„Vodopádový“ styl řízení projektů není vhodný z několika důvodů. Agentury nemají čas a peníze vytvářet na začátku projektu podrobnou specifikaci a analýzy. Dokonce je to občas i nežádoucí, protože by takový „elaborát“ svázal ruce projektovému týmu, který často tvoří kreativní výstupy, ze stejného důvodu ztrácí smysl i podrobná dokumentace. Druhým argumentem je neustálá přítomnost změn, které jsou v dynamickém marketingovém prostředí

obvyklé. Třetí překážkou je, že klient má obvykle problém, ale neví, jak ho vyřešit a problematice nerozumí, v tu chvíli digitální agentura vystupuje jako konzultant, takže agentura vytváří výstupy „podle sebe“. Čtvrtým argumentem je volné ohraničení projektu. Zatímco „vodopádové“ metody vnímají projekt jako proces, který v konkrétním bodě začíná a končí, u marketingových projektů to není tak jednoznačné, protože se produkt projektu často dále rozvíjí, spravuje nebo doplňuje.

Agilní metodiky mají k řízení projektů v digitálních agenturách blíže. Podobnost s hodnotami Agile Manifesto (kapitola 3.1) je zřetelná:

- Upřednostnění lidí a vztahů před procesy a nástroji
- Upřednostnění fungujícího softwaru před dokumentací
- Upřednostnění spolupráce se zákazníkem před jednáním o smluvních podmínkách
- Upřednostnění změny před následováním plánu

Komunikace s klientem probíhá více na přátelštější rovině a klient se více zapojuje do procesu. Většina zkoumaných agentur používala techniky modelu Kanban, šlo hlavně o elektronickou podobu nástěnky s kartami, které obsahovaly úkoly. Mimo to se využívala i celá řada jiných metod, které Kanban nabízí jako sestupné řazení podle priorit a přesouvání kartiček to-do list -> in progress -> DONE (Kapitola 3.3.1). Nicméně Agile, jako takový, se pro digitální agentury nehodí z toho důvodu, že by práce na projektu, který je rozdělený na *sprinty* zpomalovala proces, projekt by byl dražší a klient by neměl představu, jak bude výstup projektu vypadat a kolik to v konečném důsledku bude stát.

### 8.3 Diskuze

Jak tedy k projektům v online marketingovém prostředí přistupovat? Výzkum napovídá, že funguje zlatá střední cesta, kdy je projekt rozdělený na iterace, podléhá změnám, klient je úzce spjatý s procesem realizace projektu, ale zároveň se vytváří specifikace výstupu projektu a prvotní plán. Základním kamenem tohoto modelu je komunikace do takové míry, aby klient věděl, co může od výstupu projektu očekávat a nedocházelo k překvapením. Tento model shrnuje tato práce v projektové části.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 9 KOMPAS: PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ JAKO PLAVBA NA MOŘI

Proč „kompas“? Základní idea pojmenování příručky a srovnávání s plavbou po moři vychází z přirovnání Křivánka (2019), že tradiční metodiky projektového řízení jsou jako cesta vlakem, který jede do cílové stanice po statických kolejích a dynamické řízení projektů je jako plavba na plachetnici, která křižuje moře pod nápořem neustále se měnících podmínek plavby, ale drží stanovený kurz. K udržení kurzu slouží právě kompas. Toto přirovnání se obzvláště hodí pro marketingové online prostředí, kde neustále dochází k velkému množství změn vlivem okolních vlivů. Agentury s vychýlením kurzu počítají, jsou na to připravené a mají nastavené takové projektové procesy, které si s těmito změnami umí poradit.

Je nutné zmínit, že se nejedná o metodiku dynamického řízení projektů, ale o vlastní soubor metod, nástrojů a doporučení sestavený na základě dat z výzkumu. Taktéž by měl brát čtenář v potaz, že přirovnávání projektu je pouze obrazné za účelem snadného vysvětlování problematiky a zjednodušení formulací, které běžně bývají příliš komplexní a rozsáhlé. Jednoduchost je totiž jeden z principů této příručky v závislosti na cílové skupině této práce, protože nabízí snadnou aplikovatelnost metod v praxi.

### 9.1.1 Cílová skupina

Cílovou skupinu této práce tvoří:

- Zakladatelé digitálních agentur
- Začínající projektoví manažeři v digitálních agenturách
- Marketéři na volné noze
- Studenti marketingu pracující na školních projektech

Obecně vzato každý z nás něco řídí. V úvodní části této práce (Kapitola 1) autor práce přirovnává řízení projektu k nakupování v supermarketu. I tato diplomová práce se dá chápat jako projekt. Některé principy této příručky se tudíž dají využít i u projektů, které se netýkají online marketingového prostředí, nicméně pro pochopení všech použitých termínů je nutná základní znalost pojmů z oblasti online marketingu.

### 9.1.2 Struktura projektové části

Projektová část se bude nejprve zabývat přístupem k projektovému řízení systémově a bude definovat a vysvětlovat základní principy přístupu. Druhá část se v návaznosti na teoretickou část a analytickou část bude zabývat samotným životním cyklem projektu a nabídne konkrétní nástroje a techniky. Závěr poskytne shrnutí zmíněných poznatků a myšlenek a doporučení pro další postup.

## 9.2 „Stěžejní“ myšlenka

Hlavní stěžejní projektové části této práce je soubor principů, nástrojů a metod, které ovšem slouží jako inspirace pro začínající projektové kapitány. Těchto principů se drží i metody, které konkrétně popisují životní cyklus projektu. Nejedná se o dogmatickou metodiku, protože každý projekt je jedinečný a mělo by se k němu přistupovat individuálně a jak plyne z výzkumu této práce, každá digitální agentura si nastavuje vlastní systém, aby maximálně vyhovoval jejím potřebám. To je hlavní myšlenkou této kreativní příručky, která se nesnaží učit, ale inspirovat.

Principy námořního řízení vychází ze dvou znalostních bází. Na jednom břehu je odborná rešerše tradičních i netradičních metodik projektového řízení a na druhém břehu obraz skutečností, jak probíhá projektové řízení ve zlínských digitálních agenturách. Přístup se neopírá o jednu konkrétní metodiku, ale shrnuje různé techniky, metody a nástroje do jednoho uceleného balíčku, tak, aby byl co nejrelevantnější právě pro řízení projektů v začínajících digitálních agenturách.

## 9.3 Jak s příručkou pracovat

V úvodu této práce autor zmiňuje definici projektu od Newtona (2008), který jej definuje jako způsob práce, způsob organizace lidí a způsob řešení úkolů. Úzce to souvisí s projektovým myšlením, se kterým pracuje i tato příručka. Respondent 2, který se podílí na řízení projektů v marketingu přes 10 let, v rámci výzkumné části (Kapitola 7) popsal metodiky projektového řízení následujícím zajímavým způsobem. „*Všechny metodiky se na řízení projektů sice dívají z jiného úhlu pohledu, ale ve výsledku vždy dojdeš k tomu samému. Nastavuje se to podle toho, jaký máš vstup a jaký potřebuješ výstup.*“ Tato metodika tudíž nabízí jeden z možných úhlů pohledu.

Pravděpodobně nelze předat čtenáři všechny myšlenky, které jsou v příručce zmíněny, aby si je osvojil a začal s nimi pracovat, jednodušší a lépe zapamatovatelné je zaměřit se na 3 myšlenky nebo poznatky z každé kapitoly této příručky a inspirovat se jimi.

Nakonec, pokud projektovému manažerovi fungují metody, které používá, není důvod se je snažit měnit.

#### 9.4 „Vodopádové“ řízení vs. agilní řízení vs. řízení projektů v digitálních agenturách

Interpretací dat zjištěných ve výzkumné části této práce autor zjišťuje, že ani světové „vodopádové“ metodiky, jako je řízení podle IPMA, ale ani Agile se pro digitální agentury nehodí z následujících důvodů.

Podle zástupců digitálních agentur jsou vstupy projektů poměrně komplikované a mění se v čase, z toho důvodu nelze využít „vodopádové“ metodiky. U průměrného projektu v digitálních agenturách, který se dle výzkumu pohybuje v rozsahu několika stovek tisíc, by sice bylo možné sepsat desetistránkovou specifikaci, nicméně sepsání takové specifikace by stálo čas a peníze. Vycházíme tedy z logiky, že pokud klient poptává webové stránky a má na to poměrně skromný rozpočet 100 000 Kč, nebude mít peníze na zaplacení podrobného plánu a vypracování analýz, které by vyšly například na 20 000 Kč, což tvoří pětinu částky za samotné dílo.

Na druhou stranu agilní přístup by byl příliš zdoluhavý a nejasně ohraničený finančně i časově. Pokud by se jednalo o vývoj softwaru, dají se naplánovat *sprinty* a specifikace, ale je to časově náročný proces. Každý *sprint* se naceňuje zvlášť, pokaždé se přidávají časové rezervy plus čas za nacenění jednotlivých požadavků a tím se stává projekt dražší, než by mohl být.

Projekty v digitálních agenturách se tedy nachází mezi těmito dvěma póly a k jakému pólu se projekt přiblíží, záleží na projektu samotném. Tento způsob je sice riskantnější než sepsání podrobné specifikace nebo agilní metody, kdy se kontroluje a plánuje každá iterace, nicméně tento problém eliminuje právě pravidelná a živá komunikace, která je jedním z nejdůležitějších pilířů projektového řízení v digitálních agenturách.

## 10 ZÁKLADNÍ PRINCIPY

### 10.1 Jednoduchost

*„Jednoduché není prostoduché. Jednoduché je geniální.“ – Warren Buffett*

Dynamičnost prostředí online marketingových projektů znesnadňuje aplikaci komplexních procesů a metod. Jak plyne z výzkumu, několik respondentů zastávalo názor, že čím jednodušší je proces, tím je efektivnější. Například vést podrobnou projektovou dokumentaci by se mohlo ukázat stejně časově náročné jako je samotná práce, proto se dle výzkumu v digitálních agenturách téměř nepoužívá. Z toho důvodu je vhodné začít s jednoduchým systémem, který se postupně rozšiřuje dle potřeb agentury. Jednoduchost nabízí:

- Rychlost
- Přehlednost
- Adaptivitu

### 10.2 Vizualizace

Ať už se jedná o *WBS* nebo jinou metodu, vždy se jedná o vizualizaci projektu a jeho jednotlivých částí a úkolů. Lidský mozek takto dokáže pojmout obrovské množství dat a pochopit souvislosti daleko lépe, než kdyby měl použít pouze představivost.

Z výzkumu vyplývá, že někteří z respondentů používají k vizualizaci dlouhá léta obyčejný papír a tužku. Lidé se často dostávají do patových situací a neví z jakého konce problém uchopit, přenesení myšlenek na obyčejný papír nebo využití aplikace pro tvorbu myšlenkových map pomůže utřídit si myšlenky.

Černý (2017) shrnuje výhody myšlenkových map do několika bodů:

- Přehlednost – člověk se nezdržuje analýzou seznamů a pomocí vizualizace má neustálý přehled o tom, co má dělat a kdy
- Kreativita – vizualizací lze projekty promýšlet a hledat v nich nové věci, které nám běžně unikají
- Kontextuálnost – vizualizace na papíře nebo obrazovce dá člověku prohlédnout jaký je rozsah práce, na které dělá, kam jednotlivé úkoly směřují, a zamýšlí se, jaký mají smysl

### 10.3 Komunikace

I přes rozdílné názory respondentů na styl komunikace se zákazníkem v rámci výzkumné části této práce, kvalitní komunikace je jednou z priorit projektového řízení.

Důležité je, že projektový manažer není obchodník. Komunikace musí být úplná, soustavná a pokud se jedná o komplexní projekt s velkým rizikem, že realizační tým „šlápne vedle“, je ideální periodická komunikace na bázi pravidelných reportů. Jednotlivé sdělení musí být jasné, jednoduché, konkrétní, pravdivé a kompletní s orientací na plnění stanovených cílů (Newton, 2008, stránky 235, 236, 237).

Pokud je komunikace neupřímná a neúplná, agentura zkresluje klientovi očekávání z výstupu projektu. Tím vzniká riziko, že se projekt v poslední fázi „natahuje“ a klient vyžaduje po agentuře to, co komunikovala v průběhu realizace projektu.

Naopak pokud se jedná o otevřenou komunikaci, mnohdy až na osobní rovině, kdy je realizace projektu pro klienta transparentní, klient ví, jak práce postupuje, kolik úsilí agentura do projektu vkládá a jak vypadají dílčí výstupy, je jednodušší jednat o navýšení rozpočtu, protože klient „vidí pod ruce“ agentury a jaké úsilí do projektu vkládá.

### 10.4 Technologické nástroje

V dnešním světě existují aplikace nebo software, které usnadňují téměř jakoukoliv činnost. V návaznosti na princip jednoduchosti je důležité zkoušet každodenní činnosti automatizovat a zefektivnit, k tomu slouží právě nespočet aplikací a nástrojů, které odvádějí část práce za nás. Online marketing je závislý na technologiích, ať už se jedná o tvůrčí softwary, vývojářské softwary nebo analytické nástroje, které jsou nedílnou součástí online prostředí. Pro projektové řízení je důležité nejen využívání, ale i logické kombinování a integrace různých softwarů a aplikací pro usnadnění procesu řízení ale i sebeřízení. Z výzkumu vyplývá, že digitální agentury využívají celou řadu aplikací pro projektové řízení, které jsou založené na metodě Kanban, zatímco ve vývojářské firmě, kde se řídil vývoj několikamilionových softwarových projektů, se používal sofistikovaný software Microsoft Project Server.

#### 10.4.1 Kanban nástroje pro projektové řízení

Trello

Basecamp

Asana

ActiveCollab

Nejčastěji zaznělo ve výzkumu Trello, nicméně principiálně není důležité, který z těchto aplikací se čtenář rozhodne vyzkoušet. Jde o to nástroje vyzkoušet, vyhodnotit a případně vylepšovat a integrovat s jinými aplikacemi a rozšířeními. Tyto nástroje zároveň slouží i jako komunikační platformy.

#### 10.4.2 Google nástroje

Všichni respondenti v rámci výzkumu této práce přiznali používání Google nástrojů. Nejčastěji se jedná o Google kalendář a Google tabulky.

**Google Kalendář** – elektronický kalendář, který nabízí integraci s množstvím aplikací nejen od firmy Google.

Příklad dobrého používání Google kalendáře je propojení s aplikací Calendy. Například domluva o konání rozhovoru s R1 probíhala následovně:

1. R1 poslal URL adresu, která umožňuje nahlédnout do Google kalendáře R1
2. V kalendáři se jednoduše zvolil termín, kdy R1 měl v kalendáři místo
3. Aplikace připomenula událost 15 minut před konáním rozhovoru
4. Stačilo jedno kliknutí v rámci kalendáře a R1 již čekal v hovoru a rozhovor začal

Tento proces domluvení video schůzky zabral dohromady do 10 kliknutí. Nebyla třeba žádná telefonická nebo e-mailová komunikace s R1. Bylo by zajímavé uskutečnit výzkum, který by přesně stanovil, kolik času takové drobnosti denně ušetří, protože i když se jedná o pár minut, člověk řídící projekty často komunikuje a schází se s klienty a řeší podobné záležitosti i několikrát denně.

**Google tabulky** – Aplikace pro tvorbu tabulek, které jsou přístupné z internetu, kde se ukládají údaje téměř okamžitě po každé úpravě. Nabízí možnost kooperace více lidí na tvorbě tabulek a historii úprav.

R2 v rámci výzkumu popisoval náležitosti, které musí projektová dokumentace splňovat:

- být přístupné na jednom místě
- předatelné
- čitelné

- obsahovat kdy, co, a za kolik to má být vyrobeno

I když Google tabulky nenabízí tolik funkcí jako Microsoft Excel, perfektně splňují všechny tyto podmínky.

### 10.4.3 Komunikační nástroje

Slack

Skype

WhatsApp

Hangouts

Facebook Messenger

Komunikace s klientem je dle výzkumu v digitálních agenturách často neformální. Od toho se odvíjí i použití komunikačních platforem, které známe spíše z osobního než pracovního života.

### 10.4.4 Shrnutí principu

Není stěžejní, jaký konkrétní Kanban nebo komunikační software začínající digitální agentura začne používat, ať už se jedná o Asanu, Basecampu, nebo často zmiňované Trello. Důležité je nesnažit se ze začátku vyvíjet nebo implementovat komplexní nástroje na řešení jednoduchých problémů. Během nastavování složitých procesů v rámci velkého softwaru by také mohla agentura zjistit, že se prostředí změnilo tak rychle, že procesy, které se snaží nastavit, již nejsou vhodné. Pravděpodobně nejefektivnější cesta je zkoušet jednoduché flexibilní nástroje a ten, který bude nejvhodnější, postupem času zdokonalovat a doplňovat. Tento princip ušetří čas, peníze a nebude těžké naučit nové členy týmu, jak se v systému pohybovat a s nástroji pracovat.

## 10.5 Začít přemýšlet „projektově“

Při výzkumu bylo zjištěno, že projektoví manažeři si osvojují projektové principy a dále je využívají i na projektech, na kterých nepracují v týmu. Jedná se o osvojení si projektového myšlení, úhlu pohledu na práci samotnou.

Lidé nejsou stroje a mozek nedokáže pojmout velký projekt jako celek. Klíčem je přemýšlet, komunikovat a pochopit. PtBOK nabízí několik základních principů, které usnadňují orientaci v rámci projektu pomocí zdravého selského rozumu a několika jednoduchých principů:

1. Projektový trojimperativ – hledá odpovědi na otázky Co? Kdy? Za kolik?
2. Fokus na výsledek – Proč?
3. Začínat myšlenkou na konec – jak má vypadat výsledný výstup?
4. Sníst slona – jak projekt smysluplně rozdělit?
5. Komunikovat a komunikovat

(Všetečka, 2015, stránky 23, 25, 27, 29)

### 10.5.1 Projektový trojimperativ

Figuruje jako svatý grál projektových manažerů. Dodát, co nejkvalitnější výstup (Co?), v co nejkratším termínu (Kdy?) a s co nejnižší cenou (Za kolik?). Realita je taková, že je obtížné dosáhnout všech tří aspektů na nejvyšší úrovni. Tyto otázky si projektový manažer pokládá v průběhu všech etap životního cyklu projektu, aby měl stále na mysli ultimátní cíl – úspěšně dosáhnout všech tří aspektů projektu.

### 10.5.2 Fokus na výsledek

Pokud neví projektový manažer, proč se projekt realizuje, bude těžko hledat odpovědi na projektový trojimperativ. Aby na otázku *Proč?* dokázal odpovědět projektový manažer, často nestačí, celý tým musí vědět, jaký má projekt smysl, co má přinést.

### 10.5.3 Začínat myšlenkou na konec

Stejně jako nelze naplánovat cestu, když nevíte, kam jedete, nelze naplánovat projekt, pokud nemáte představu o tom, jak konkrétně má vypadat výsledný výstup.

### 10.5.4 Snězte slona

Jak běžec doběhne maraton? Po krocích. Jak matematik vypočítá výsledek? Vzorec za vzorcem. Jak sníst slona? Po kouscích. Jedním ze základních principů projektového řízení je rozdělení projektu na menší celky v hierarchické struktuře – základní je *WBS*.



### 10.5.5 Komunikujte a pak... komunikujte

Nejen projektový trojimperativ, ale prakticky i všechno ostatní o projektu se lze dozvědět jen a pouze komunikací. Otázky patří na začátek projektu, čím více, tím lépe. Nepochopit očekávání zúčastněných stran projektu je jako hodit kostkou a doufat, že padne šestka. Nevědět znamená ptát se.

## 10.6 Systémové myšlení

Systémové myšlení vychází z holismu – dívání se na věc jako celek pro pochopení vzájemných souvislostí projektu za účelem úspěšné integrace jeho částí. Celek je více než pouze suma jeho částí. (Doležal, 2009, str. 39)

Důležité jsou systémové kompetence – orientace na výsledek, tah na bránu a nadhled. Rozpoznat příčinu problému. Být konstruktivně kritický a podávat zpětnou vazbu. Ochota změnit sebe i lidi kolem v závislosti na situaci. Analyzovat a syntetizovat, umět pracovat v nejistotě, využívat pravděpodobnost a flexibilitu. Vnímat svět ve vývoji, měnit úhel a perspektivu pohledu. Nebát se intervencí, povzbuzovat neustálý vývoj, odstraňovat překážky a dláždít cestu. (Křivánek, 2019, str. 18)

## 10.7 Člověk se učí i jinak než chybami

Jedním z účelů této práce je, aby začínající projektoví manažeři v digitálních agenturách „nevypuli na moře“ bez přípravy. Projektové řízení je v konečném důsledku o zkušenostech, nicméně, jak říká české přísloví, je moudré se učit z vlastních chyb, ale je levnější se učit z chyb jiných. V rámci projektového řízení je to o opatrném přístupu k plánování projektu, pečlivém kontrolování realizace projektu, zkoušení nových metod, nástrojů a technik, a zpětném vyhodnocování jejich účinnosti. Retrospektivní hodnocení projektů je jednou z nejobektivnějších cest, jak zlepšovat své schopnosti v řízení projektů a jak plyne z výzkumu, jistou formu retrospektivního hodnocení používají téměř všechny agentury. I když se jedná o „práci navíc“, tímto způsobem se dá proces projektového řízení neustále zlepšovat a předcházet zbytečným chybám.

## 10.8 Self-management

Jak chce člověk řídit projekt, když neumí řídit sám sebe. Lidé, kteří řídí projekty mají obvykle velké množství úkolů a odpovědností, které dokážou člověka rychle zahltit, pokud si neumí organizovat svůj čas a práci.

Respondent 1, který pracoval jako projektový manažer ve vývojářské firmě a později jako kouč sebeřízení a time managementu, se v řízení projektů soustředil sám na sebe, aby měl volné ruce. Jakmile měl volné ruce, mohl se více soustředit na tým, jeho motivaci a plnění klíčových milníků projektu. Klíčem bylo nastavení procesů, aby do nich nemusel příliš zasahovat a mohl se věnovat lidem samotným. „*Začal jsem řešit komunikaci v týmu, motivaci lidí, proč nepracují na úkolech, a co za tím stojí. Jak lidem ulehčit práci, jak jim připravit prostředí a vztahy mezi lidmi.*“ Výsledkem byla vyšší kvalita výstupu, motivace lidí a dodržování klíčových aspektů projektu.

Jak bylo zjištěno ve výzkumu, čím je agentura menší, tím lidé zastávají více funkcí najednou, tudíž sebeřízení hraje významnou roli.

Pro self-management lze doporučit několik základních nástrojů:

1. Todoist – úkolovník
2. Google kalendář – elektronický kalendář, který se dá integrovat s aplikacemi, jako je právě Todoist
3. Evernote – úložiště pro poznámky, obrázky a články
4. Toggl – měřič času stráveného na určité činnosti
5. MindNote – nástroj pro myšlenkové mapy

## 11 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU JAKO PLAVBA MOŘEM

Statistik George P. E. Box jako jeden z prvních prohlásil: „*Všechny modely jsou chybné, jen některé jsou užitečné*“ (in Křivánek, 2019, str. 74).

Z výzkumu vyplynulo, že intuice vycházející ze zkušenosti hraje v projektovém řízení velkou roli, a někteří lidé, kteří řídí projekty, se řídí jen intuicí. Intuice slouží k tomu, aby projektový manažer dokázal zvládnout nahodilé situace, nicméně při větším projektu slouží systém nebo metodika jako pilíře, o které se může projektový manažer opřít.

V následující kapitole budou popsány konkrétní techniky projektového řízení v jednotlivých životních cyklech projektu pro projekty v začínajících digitálních agenturách. Užitečnost těchto technik se skrývá v tom, že vychází z praxe a jsou úzce zaměřené právě na online marketingové projekty.

Kapitola je rozdělena podle životního cyklu projektu na 3 základní fáze:

1. Před vyplutím
2. Plavba na moři
3. Přistání v přístavu

### 11.1 Před vyplutím

Tato fáze začíná vznikem problému a úkolem agentury je problém řešit. Kapitán projektu v této fázi nedisponuje téměř žádnými vstupy a jeho práce spočívá ve shromažďování informací za účelem pochopení, jaké je jádro problému klienta a jak bude vypadat řešení tohoto problému.

Informace získává:

- **Od klienta**
- Z webových stránek, článků a sociálních sítí klienta
- Z účetních výkazů dostupných online
- Od kolegů a známých

Jak už bylo zmíněno v teoretické části této práce, projektový kapitán nesmí tzv. nechat nic ležet na stole a zjistit od klienta „vše, co se dá“. Při získávání informací se drží dotazování *Proč?*. Stejně jako je důležité vytvořit si představu o tom, jak má vypadat produkt projektu, je důležité znát, z jakého problému potřeba změny vychází. Důvod je opět elementární, pokud se v průběhu projektu objeví překážka nebo otázka, projektový kapitán se na problém

dívá systémově a hledá odpověď právě v jádru problému, který projekt řeší. Překážkou by mohlo například být, zdali rozdělit nákupní proces v e-shopu na několik kroků nebo vše držet v jednom jednoduchém kroku. Nový e-shop se vytváří proto, že se v původním e-shopu uživatelé ztráceli, protože byl příliš komplikovaný. Máme tedy odpověď, zdánlivě banální věc, ale je důležité se nad každým požadavkem zamyslet.

Projektový kapitán hledá informace o byznysu klienta, konkrétně positioning, jak se produkt pohybuje na škále dostupnosti. Perfektní techniku pro řešení tohoto problému zmínil R3, kdy přirovnává produkt k automobilům. Pokud je produkt dostupný, jedná se například o ŠKODA FABIA, pokud je luxusní, přirovnává jej například k BENTLEY. Jedná se o snadno pochopitelnou techniku pro většinu lidí.

V rámci výzkumné části této práce bylo zjištěno, že dodržování termínů je pro digitální agentury jedna z nejdůležitějších priorit při řízení projektu a často se projekt zdrží hned v první části projektu než se „rozjede“. Je třeba využít jeden z principů této příručky, pohlížet na projekt systémově, jako na jeden celek a nastavit termín i pro plánování projektu, který bude fungovat jako prevence studentského syndromu a nedodržení klíčových termínů. Ostatně všechny aktivity a úkoly v rámci životního cyklu projektu by měly být ohraničené termínem a mít odhadnutou délku trvání.

### 11.1.1 Plán plavby

Plán projektu by měl obsahovat zejména odpovědi na projektový trojimperativ:

- Co? – specifikace, jak má vypadat výstup
- Kdy? – určení časového plánu projektu a klíčových termínů
- Za kolik? – stanovení rozpočtu pro jednotlivé části projektu

Stanovuje se, jakým způsobem se bude projekt řídit. Rozumí klient problematice natolik, že dokáže produkt projektu přesně nadefinovat? Nebo figuruje agentura zároveň jako subjekt, který stojí za hledáním řešení a navrhováním řešení problému? Pokud se jedná o první případ, je důležitá prvotní specifikace. Pokud ne, je třeba se zaměřit na samotný problém a stanovit řešení problému, nicméně bez podrobné specifikace.

### 11.1.2 Rozdělení na iterace

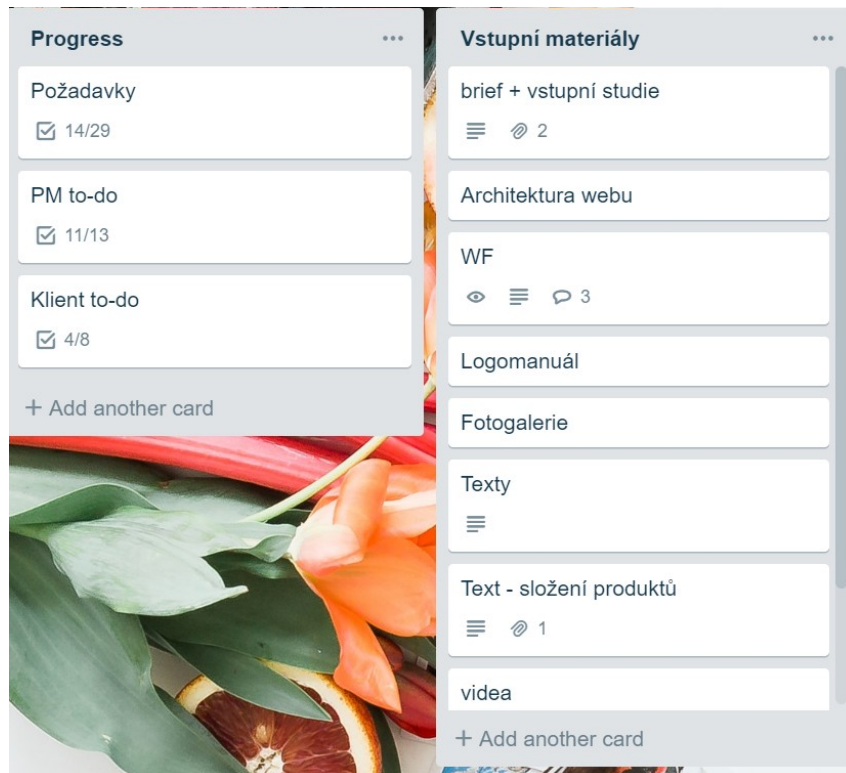
Větší projekty je nutné rozdělit na menší části nebo iterace. Iterace by měla trvat týden nebo dva týdny za účelem časté zpětné vazby. Rozdělení fází a harmonogram iterací projektu není interní záležitost, klient by měl vědět, kdy a jaké dílčí výstupy může očekávat a harmonogram projektu musí vyhovovat oběma stranám. Je nutné počítat s rezervou mezi iteracemi, časem, který má klient na vyhotovení zpětné vazby. Důležité je, že každý *sprint* má jasný cíl, rozpočet, čas a přináší dílčí výstup, který připomínkuje klient a tím se neustále upravuje kurs vývoje projektu.

### 11.1.3 Určení členů posádky

Bez posádky se kapitán neobejde, bez kapitána se neobejde posádka. Samostatná posádka funguje nejlépe, a protože se v začínajících agenturách jedná o týmy o několika lidech, konkrétně kolem 4 lidí, jak plyne z výzkumu, je důležité vybrat raději menší počet spolehlivých a samostatných členů než více lidí, kteří potřebují časté řízení a kontrolování.

### 11.1.4 Využití aplikace Trello v první fázi

Nejčastěji používaný software, který funguje na principu elektronické nástěnky metody Kanban, bylo dle výzkumu Trello. Tato aplikace může usnadnit práci projektového kapitána již od první fáze projektu, kdy funguje jako úložiště podkladů na jednom místě, přístupném všemi členy týmu.



Obrázek 1: Shromažďování vstupů projektu s pomocí aplikace Trello

Zdroj: Žerníček (Vlastní tvorba)

Na obrázku jsou znázorněny dva listy (sloupce). První sloupec obsahuje:

- Požadavky – základní požadavky, které musí projekt splňovat
- PM to-do – checklist pro projektového manažera; stejně jako projektový kapitán zadává úkoly posádce, je efektivní, když posádka zadává úkoly i projektovému kapitánovi (například při nedostatku podkladů nebo informací)
- Klient to-do – požadavky na klienta – pokud je klient také zapojen do Trelly, může v reálném čase sledovat, co týmu schází a následně to dodávat, aniž by se tento pro-

ces zdržel e-mailovou nebo telefonickou komunikací, navíc je Trello perfektně připůsobené mobilním telefonům, takže je vhodné i pro zaneprázdněné manažery, kteří jsou často na cestách

Druhý sloupec obsahuje:

- Vstupní brief (případně vstupní analýza, například klíčových slov)
- Architektura webu – jedná se o mapu (pavouka) webových stránek
- WF – wireframy neboli drátěné modely webových stránek
- Logomanuál, fotografie, videa, texty – všechny podklady, které jsou potřeba k realizaci projektu

## 11.2 Na moři

*„Čas je v podstatě to jediné, co si nemůžeme koupit, a běží vždy pouze jedním směrem.“*

– J. Doležal

Sedněte si na 30 minut a ujasněte si, co vlastně řídíte. Čas, zdroje, kvalitu, zadání, očekávání klienta? To je první krok (Newton, 2008, str. 245).

Princip, který se po celou fázi uplatňuje zní: Nahradit nedostatek dokumentace dostatkem komunikace. R3 při rozhovoru uvedl, že pokud se projektový tým „netrefí“ do představy klienta, nemůže za to nic jiného než sám projektový manažer. Pokud projektový kapitán postup projektu a dílčí výstupy náležitě komunikuje, nemůže se projekt dostat do stavu, kdy projektový tým dodá něco, co se musí vracet. K tomu pomáhá rozdělení projektu na iterace, kdy každá z iterací ústí v dílčí výstup, který kontroluje klient.

### 11.2.1 Iterace plavby

Rozdělení projektu na iterace (etapy) si můžeme ukázat na tvorbě webových stránek:

#### Etapa I

**Cíl: Vytvořit moodboard (určení grafického stylu, výběr barev, prvků, písma apod.)**

Start 1. 5. 2019

DL (deadline) 10.5.2019

Časová alokace 15 hod.

Na konci *sprintu* je nejdříve sebereflexe týmu a následné požádání klienta o zpětnou vazbu.

## **Etapa II**

### **Cíl: Vytvořit grafický návrh stěžejní části e-shopu (domovské stránky)**

Start 15. 5. 2019

DL 22.5.2019

Časová alokace 15 hod.

Sebereflexe + zpětná vazba. Klientovi se nelíbí barevnost. V tuto chvíli je klíčové dohodnout se s klientem, že barevnost se řešila již v rámci prvního kroku, jehož výsledek schválil. Jedná se tedy ve většině případech o vícepráce, pokud nejde o úkon, který zabere přijatelné množství času, nebo je to v rozporu s původní domluvou. Ať už se změna naceňuje, nebo ne, je důležité komunikovat s klientem, že se plán na jeho žádost mění a pravděpodobně dojde ke změnám v harmonogramu projektu a vysvětlit mu, že je nákladné se v rámci projektu vracet k předchozím iteracím.

## **Etapa III**

### **Cíl: Vytvořit grafický návrh ostatních částí (stránek) webu**

Start 27. 5. 2019

DL 14.6.2019

Časová alokace 35 hod.

Sebereflexe + zpětná vazba. Projektový tým přichází na to, že některé texty by se daly na webových stránkách lépe znázornit pomocí ikonek nebo se nabízí funkcionalita, která se osvědčila u jiné webové stránky. Změna tedy pochází ze strany agentury, to je naprosto v pořádku. Kapitán komunikuje s klientem, jaký je důvod změny, pokud je třeba, spojuje kapitán klienta s ostatními členy posádky, pokud to proces usnadní a zrychlí. I tato změna, pokud přesahuje časový limit „benevolence“ se naceňuje a zasílá na schválení nebo se rozsah projektu ovlivní v jiných částech webových stránek. V obou případech je důležité tyto faktory komunikovat s klientem.



## Etapa IV

### **Cíl: Nakódovat design a naprogramovat funkcionalitu**

Start 27. 5. 2019

DL 14.6.2019

Časová alokace 100 hod.

Sebereflexe + zpětná vazba. Programátor nachází plugin (doplňkový modul webových stránek), který mu usnadní práci a potřebuje 90 hodin místo 100 hodin. Nyní se dostává agentura do pozice, kdy postaví na první místo zákazníka nebo zisk. Rozhodnutí je individuální, pokud klient nedoručuje vstupy včas a nedrží se dohodnutých záležitostí, je to pravděpodobně snadné rozhodování. Každopádně je vždy dobré zvážit obě možnosti, protože přiznat klientovi, že v rozpočtu zbývají prostředky a využít je například na SEO optimalizaci, by mohlo být klíčovou událostí, která ovlivní další spolupráci a z dlouhodobějšího hlediska může být přínosnější i ekonomicky.

## Etapa V

### **Cíl: Naplnit obsah a otestovat funkcionalitu**

Start 20. 6. 2019

DL 5.5.2019

Časová alokace 40 hod.

Sebereflexe + zpětná vazba. Poslední krok je často nejnáročnější a nejchaotičtější. Klient i agentura se často začnou „točit“ v rámci irelevantních požadavků a dostávají se do pasti, kdy nedokončí projekt včas. Pokud taková situace nastane, je vhodné otevřeně klientovi vyložit, že buď se projektový tým zaměří na rozsah, nebo na termín. Často se jedná o velké množství drobných změn, které nenaplnují cíl projektu, ale spíše jej rozšiřují. Jak tyto požadavky na změny identifikovat a třídit vysvětluje následující kapitola.

### **11.2.2 Odchýlení od kurzu**

Paretovo *pravidlo 80/20* říká, že 20 % příčin způsobuje 80 % důsledků. Představme si, že pokud je 80 % požadavků na výstup projektu nerizikových, ale 20 % je rizikových, reálně hrozí, že nechat těchto 20 % nebo i méně „spát“ může zcela změnit běh projektu.

Šviráková (2014) uvádí závislost obsahu duševní práce obsažené v projektu a rizikovosti: „Čím vyšší podíl duševní práce je v produktech obsažen, tím nejistější je úspěch projektu a riskantní je také dosažení jeho předem naplánovaného cíle (pokud byl cíl dopředu stanoven).“ Tudíž čím je projekt „kreativnější“ a agentura má prostor pro volnou tvorbu, tím více je třeba projekt kontrolovat.

Pro projektové řízení v agenturách představují největší riziko, které ohrožují dodržení projektového imperativu, časté změny. Pro posouzení změn, PRINCE2 navrhuje stupnici MoS-CoW.

Mo – Must – stupeň 4 – kritický, rozhodování na úrovni organizace

S – Should – stupeň 3 – významný, rozhodování na úrovni projektového výboru

Co – Could – Stupeň 2 – mohlo by být – důležitý, rozhoduje autorita pro změnu

W – Would – nemusí být (zatím) – stupeň 1 – zanedbatelná důležitost, rozhoduje PM

(Šviráková, 2014, str. 79)

Každá změna by měla být zvážena a pokud je kritická, je vhodné se obrátit na nadřízeného, který je garantem projektu. Pokud je garantem projektu projektový kapitán, jedná se o vedení společnosti.

Dvořák, Répal a Mareček ve své knize *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu* shrnují rady pro řízení projektů do desatera nejdůležitějších bodů. Pro tuto kapitolu je zejména bod 8 stěžejní, říká totiž, že „Změna některé z podmínek trojimperativu se musí promítnout do změn ostatních podmínek. Pokud toto ve vašem projektu neplatí, pak ve vašich projektech přijímáte šibeniční termíny, nutíte zdroje pracovat přesčas, nebo obcházíte technologické, bezpečnostní a jiné postupy při dosahování výstupů“ (Dvořák, Répal, & Mareček, 2011, str. 162).

Z toho plyne, že pokud se má realizovat změna, musí být buď zaplácena, nebo se ubere rozsah na jiné části projektu se souhlasem klienta.

### 11.2.3 Řízení kvality

Produkt projektu musí splňovat dané náležitosti, aby řešil předem stanovený problém a přinášel hodnotu. Jedná se ale především o dílo lidí, týmu. Projektový kapitán nesmí zapomínat na to, že pokud tým vytvoří nekvalitní produkt, „hází si klacky pod nohy“. Digitální agentury fungují na principu dlouhodobé spolupráce a zastřešují více online marketingových aktivit.

Pokud agentura postaví nekvalitní webové stránky, s obtížemi bude klientovi vysvětlovat, proč kampaně, které na webové stránky směřují, nepřinášejí konverze. Naopak pokud položí pevné základy s kvalitními webovými stránkami, kampaně spuštěné v rámci poprojektové spolupráce budou efektivnější, klient bude spokojený a agentura nebude muset vynakládat tolik peněz a energie do výstavby kampaní.

#### 11.2.4 Projektové vedení

Nedílnou součástí projektového řízení je projektové vedení. Projekt je dílo, které je pro lidi a závisí na lidech. Vedení týmu, nasměrování ho správným směrem, namotivovat jej, řídit a rozvíjet, je důležitý a často opomíjený aspekt projektového řízení. Také harmonizovat vztahy a posilovat kompetence spadá do projektového vedení, které je neodmyslitelnou součástí všech projektů. Vynechat projektové vedení v rámci řízení projektu lze pouze tehdy, pokud jsou členové týmu roboti. Do této fáze se lidstvo zatím nedostalo, takže pracujeme s lidmi, kteří se potřebují rozvíjet, uspokojovat své potřeby, kooperovat mezi sebou, být motivováni a mít stanovené cíle, o které se mohou opřít (Křivánek, 2019, stránky 15, 16).

Správné vedení, vzdělávání a motivace lidí v týmu, je klíčová role každého projektového kapitána. Pokud některý z členů týmu chybuje, projektový manažer by měl být nad věcí, najít důvod, kde vznikla ta chyba, která v konečném důsledku zpozdila projekt. Neboť jak se říká, trpělivost růže přináší a chyba je lepší hledat nejdříve v procesech než lidech.

Pokud přece jen někdo nedodává dostatečně kvalitní práci a často chybuje, nebo špatně komunikuje, ale není to chyba systému, je třeba řešit tento problém ihned, během projektu, a ne po jeho dokončení.

Co se týče motivace, tým by měl fungovat tak, že se motivuje interně a nepotřebuje vnější stimulaci. Za výstup projektu odpovídá celý tým, který je za chyby kárán a za úspěch odměňován.

#### 11.2.5 Monitorování a kontrolování

Ke kontrole stavu projektu slouží několik nástrojů:

1. Každodenní ranní stand-up meetingy – v 15 minutách se v rámci projektového týmu řekne, co se dělalo předchozí den a jaký je cíl pro stávající den
2. Vizualizace projektu v projektovém softwaru na základě checklistů

3. Kontrola dílčích výstupů projektu
4. Fyzická kontrola během dne

Poslední zmíněný bod je velmi důležitý, protože funguje jako dvousečná zbraň. Kontrolovat tým je důležité a osobní monitorování je nejjednodušší způsob. Na druhou stranu je dobré tým příliš nevyrušovat a zvyšovat riziko vyrušení od „hluboké“ práce. Z výzkumu je patrné, že právě na tuto problematiku se zaměřuje hned několik agentur. Perfektně nastavený proces je jedna věc, ale osobní produktivita je neméně důležitá, tudíž je nutné vytvořit pro tým takové prostředí, aby se mohl nerušeně věnovat úkolům a monitoring raději přenechat raním stand-up meetingům.

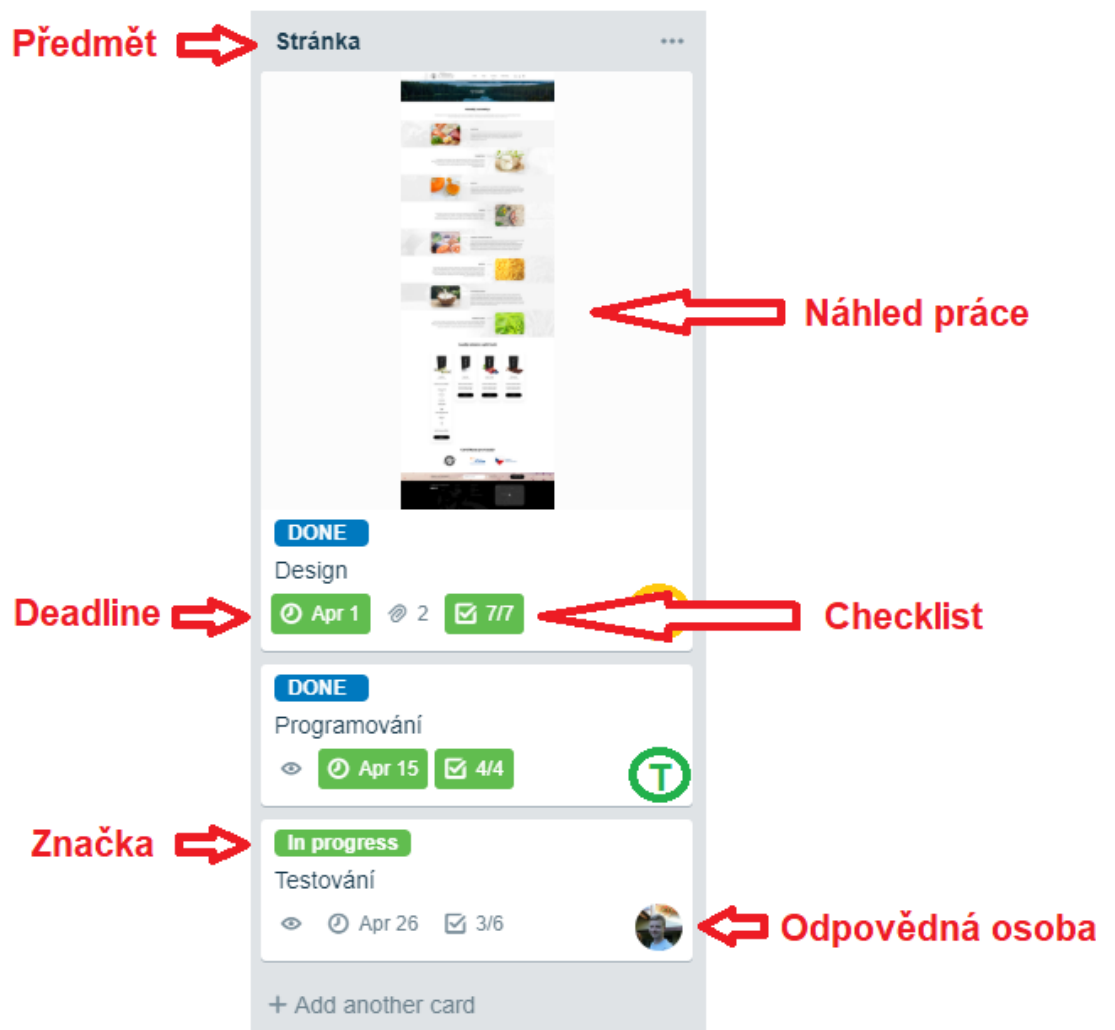
Paul Graham (2009) ve své eseji *Maker's Schedule, Manager's Schedule* říká, že tvůrci mají den rozdělený na daleko delší časové úseky než manažeři. Manažeři mají v kalendáři „okýnka“ mezi mnoha úkoly, do kterých můžou vkládat schůzky, telefonáty apod. Tvůrci, jako jsou například programátoři, mají většinou jeden úkol na půl dne, nebo dokonce celý den, protože vnímají čas na delší časové úseky než na hodiny. Protože nemají v kalendáři „okýnka“, nárazové telefonáty, schůzky a jiná vyrušení jim můžou značně ztížit práci. Řešení nabízí zmíněné každodenní stand-up meetingy (Graham, 2009).

### 11.2.6 Potopení lodi

Pokud je jasné, že projekt směřuje do hlubin, může dojít k *Project turnaround* – změny chování systému projektu v bodě zlomu systému v případě nesnáží (Křivánek, 2019, str. 26). Pokud se nenabízí ani tato možnost, Newton (2008) říká „*Lepší je od nemožných úspěchů odejít, než se je snažit dokončit s grácií, protože stejně skončí neúspěšně*“. Projektový manažer dělá vše proto, aby projekt do této fáze nedošel prevencí rizik a komunikací.

### 11.2.7 Využití aplikace Trello v druhé fázi

Pro tuto část životního cyklu projektu je Trello přímo stvořené. Funguje na principu přesouvání karet, které obsahují úkoly, v rámci nástěnky. Způsobů, jak s Trellem pracovat je pravděpodobně nespočet. Příkladem může být metoda, kdy se karty úkolů pohybují v rámci jednoho listu nahoru a dolů, nebo typičtěji, zleva doprava.



Obrázek 2: Pohyb úkolů v rámci jednoho listu

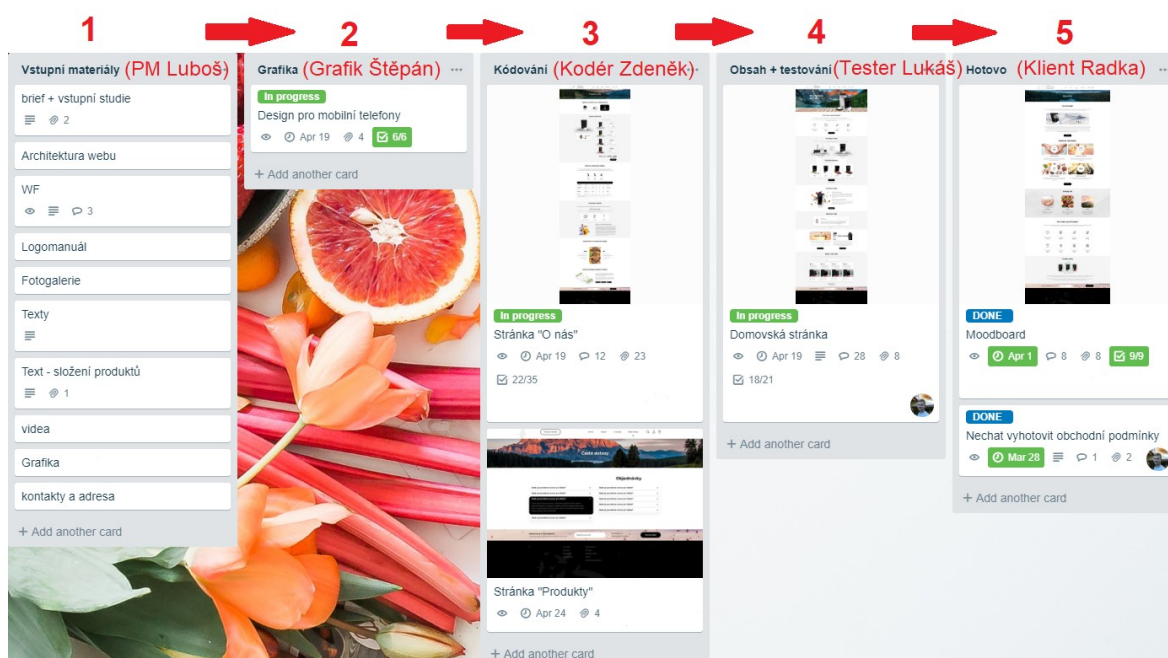
Zdroj: Žerníček (Vlastní tvorba)

Jako příklad je použita tvorba jedné webové stránky. Tvorba stránky se skládá ze tří úkolů, které na sebe navazují:

1. Tvorba designu stránky
2. Programování stránky
3. Testování stránky a plnění obsahu

Výhodou je, že všechny materiály a úkoly, které se dané stránky týkají jsou v rámci jednoho listu. Pro časové rámcování úkolů se pro každou kartu určuje DL. Mimo DL obsahuje každá karta vlastní checklist, popis, komentáře, soubory a značku. Značky (štítky, tagy), můžou být použity pro znázornění stavu úkolu (například In progress – pracuje se, Missing materials

– chybí podklady, DONE – hotovo, block – dočasné odsunutí úkolu). Značení může nastavit každý projektový kapitán libovolně podle potřeb týmu.



Obrázek 3: Vizualizace přeměny vstupů na výstupy směrem zleva doprava

Zdroj: Žerníček (Vlastní tvorba)

Tato metoda zastřešuje průběh realizace projektu a listy představují kroky procesu:

1. Vstupní materiály
2. Ze vstupních materiálů tvoří webdesignér grafický návrh
3. Grafický návrh zpracovává kodér do webové stránky
4. Webová stránka se plní obsahem a je testována
5. Otestovaná stránka je připravena na kontrolu klientem

V tomto případě karty představují dílčí výstupy a listy představují odpovědnost jednotlivých členů týmu a klienta (pokud je mu umožněn přístup do Trella). Projektový kapitán do procesu nemusí příliš zasahovat, členové týmu přesouvají karty kolegům sami.

### 11.3 Zakotvení v přístavu

Předmětem této fáze projektu je odevzdat produkt projektu, zhodnotit projekt a jeho výstup. Projektový kapitán pracuje s hotovým dílem, které srovnává s plánem a se zpětnou vazbou klienta. Jak vyšlo z výzkumu, ukončení projektu v digitální agentuře nekončí fanfárami a

slavnostním odhalení projektu. Klient a agentura jsou v tak úzkém spojení, že klient musí vědět, jak bude finální produkt vypadat dlouho předtím, než se dokončí.

### 11.3.1 Retrospektivní vyhodnocení projektu v týmu

Pokud chce tým projekt retrospektivně objektivně vyhodnotit, musí na začátku projektu nastavit měřitelné KPI. Je vhodnější nastavovat cíle na celý projektový tým. Tým musí táhnout za jeden provaz a sdílet úspěchy i neúspěchy.

Pocitové vyhodnocení projektů jako celku, jak se komu na daném projektu pracovalo, může být v rámci kvartálních porad nebo meetingů.

Důvodem, pro zdánlivý nedostatek interního poprojektového vyhodnocení je to, že projekt se hodnotí už v jeho průběhu, v ideálním případě se na úspěchy a neúspěchy reaguje pružně a okamžitě. Nicméně autor této práce podporuje myšlenku, která zazněla během výzkumu, že projektový tým by měl vědět, jaký dopad jejich práce měla, protože člověku se lépe pracuje na projektu, který v konečném důsledku dává smysl.

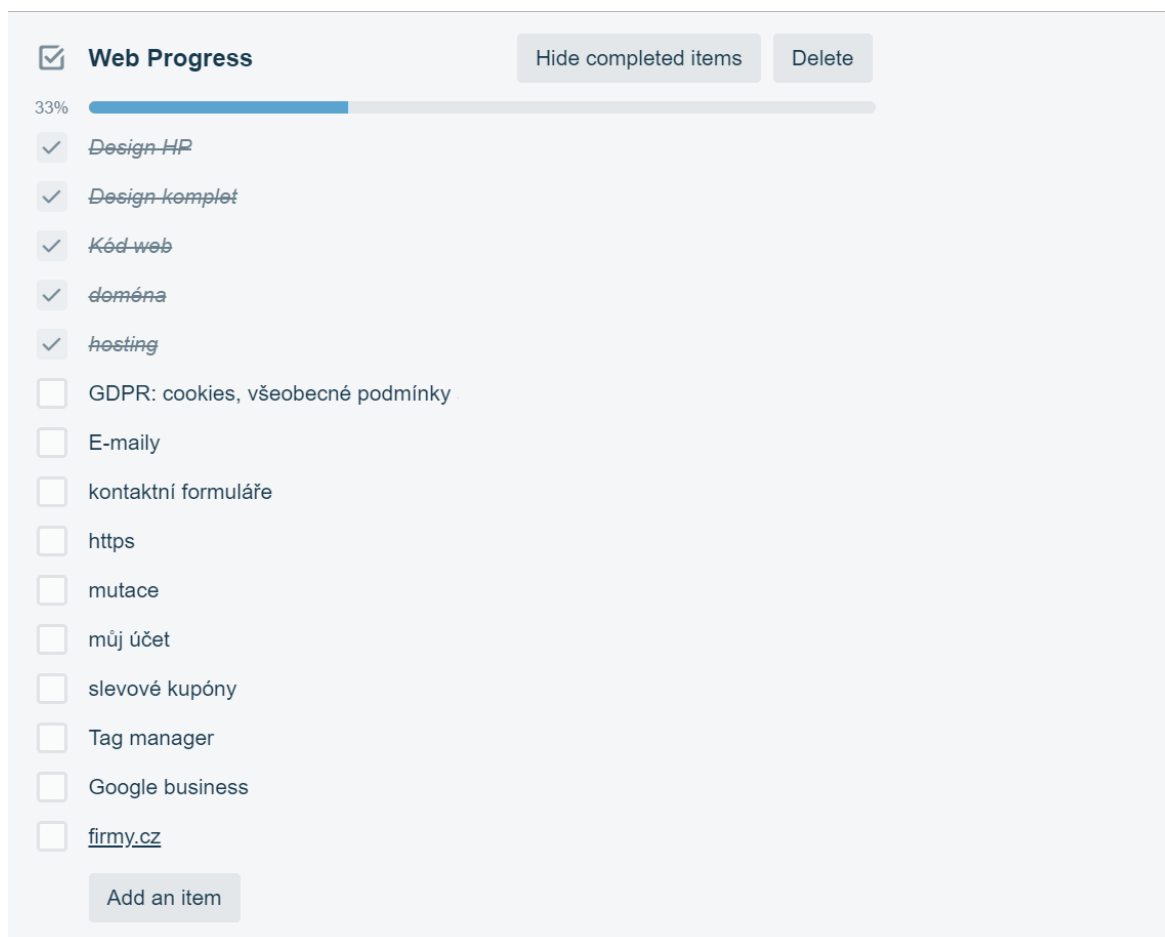
### 11.3.2 Byl projekt úspěšný?

Fakturací je projekt ze strany agentury většinou dokončen. Následuje porovnávání reálných nákladů a s plánovanými rozpočty. K tomu slouží řada aplikací, často používaný měřič času je *Toggl*. Úspěch projektu hodnotí každý člověk, který projekty řídí, jinak. Ultimátní cíl je splnění projektového trojimperativu, ale velkou roli hraje i spokojenost klienta a ochota jít do další spolupráce.

Doležel (2009) vyzdvihuje skutečnost, že splnění projektového trojimperativu se nemusí rovnat úspěšnému projektu. Kromě finanční úspěšnosti projektu (například ROI – Return On Investment) pojednává i o „měkkých kritériích“ jako je motivace projektového týmu a vyřešení konfliktu s okolím, to je typické například pro projekty spojené se CSR aktivitami (aktivity spojené se společenskou odpovědností firem).

### 11.3.3 Využití aplikace Trello v třetí fázi

Může se stát, že se na něco v průběhu projektu zapomene nebo přehlédne, zejména u projektů, kde je velké množství karet a checklistů.



Obrázek 4: Přehled o stavu projektu v rámci souhrnného checklistu

Zdroj: Žerníček (vlastní tvorba)

K prevenci tohoto rizika se hodí sestavit jeden souhrnný heslovitý checklist, který vizualizuje důležité části projektu, na které se během realizace nesmí zapomenout a pomáhají projektovému kapitánovi kontrolovat jejich splnění v poslední fázi projektu.



## ZÁVĚR

Hypotéza zmíněná v úvodu práce, že se projektové řízení nastavuje v digitálních agenturách metodou pokus-omyl byla z velké části potvrzena. Bylo zjištěno, že projektové řízení v digitálních agenturách vychází obvykle z praxe, zkušeností a experimentování. Normy projektového řízení jsou vodítka, ne zákony v matematice, lze se od nich odchýlit, zkoušet aplikovat nové myšlenky a řešení. Člověk se nenaučí řídit auto z učebnice, stejně tak se z příručky nenaučí ani projektové řízení.

Teoretická část této práce poskytla vědomostní bázi v podobě odborné rešerše a věnovala se metodikám podle světových standardů, agilnímu řízení projektů, ale i netradičnímu pojetí projektového řízení. Kvalitativní výzkum v podobě hloubkových rozhovorů přinesl data, která byla analyzována a interpretována do závěrů. Na základě těchto dat byla vytvořena projektová část práce, která se věnovala principům projektového řízení v digitálních agenturách a posléze praktického modelu životního cyklu projektu. Pro další výzkum by bylo vhodné zkusit aplikaci vytvořeného modelu na konkrétní projekt v online marketingovém prostředí

Dá se říci, že samotná příručka v projektové části je závěrem této práce, nicméně pokud by mělo být zjištění této práce shrnuto do jedné věty, bylo by to, jak řekl R2: *„Je lepší se chaotickému prostředí online marketingu přizpůsobit, než se snažit zavádět rigidní systémy a komplexní procesy“*.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, [2013]. ISBN 9781935589679.

DINSMORE, Paul C. a Jeannette CABANIS-BREWEN. *The AMA handbook of project management*. Fourth edition. New York: AMACOM, American Management Association, [2014]. ISBN 978-0814433393.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DVOŘÁK, Drahošlav, Martin RÉPAL a Martin MAREČEK. *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3075-9.

IHNAT, Štefan. *Kritický pohled na marketing*. Praha: Critical works, 2017. ISBN 978-80-7568-022-8.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

MURRAY, Annie, N. BENNETT, John EDMONDS, Bob PATTERSON, Selwyn TAYLOR and Glanville WILLIAMS, 2009. *Managing successful projects with PRINCE2*. London: H.M.S.O., 2009. ISBN 978-0113310593.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Kreativní projektový management*. Zlín: VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-58-3.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2000. Expert (Grada). ISBN 80-7169-955-1.

VŠETEČKA, Petr. *Projektové myslenie – sprievodca súborom znalostí*. Liptovský Mikuláš: Petr Všetěčka, 2015. ISBN 9788097198213

WEBB, Nicholas J. *The digital innovation playbook: creating a transformative customer experience*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011. ISBN 9781118113035.

### Elektronické zdroje

BLANKE, Catriona, CROFT, John, DASI, Mandakini a KOGLIN, Ilona. *Dragon Dreaming: Project Design* [online]. [cit. 12-2-2019]. Dostupné z: [http://www.dragondreaming.org/wp-content/uploads/DragonDreaming\\_international\\_ebook\\_v02.01.pdf](http://www.dragondreaming.org/wp-content/uploads/DragonDreaming_international_ebook_v02.01.pdf)

*Comprehensive Guide to the Agile Manifesto* [online]. [cit. 18-2-2019]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/comprehensive-guide-values-principles-agile-manifesto>

ČERNÝ, M., 2017. *Proč je užitečné vizualizovat úkoly* [online]. [cit. 12-3-2019]. Dostupné z: <https://medium.com/my%C5%A1lenkov%C3%A9-mapy/pro%C4%8D-je-u%C5%BEiteln%C3%A9-vizualizovat-%C3%BAkoly-99c8ec2132b9>

GRAHAM, P., 2009. *Maker's Schedule, Manager's Schedule* [online]. [cit. 28-3-2019]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/makersschedule.html>

*IPMA ICB 4.0*. [online]. [cit. 28-2-2019]. Dostupné z: [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)

KOHOUTEK, Rudolf. *Význam slova mindset* [online]. [cit. 1-3-2019]. Dostupné z: <https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/mindset-angl>

*LinkedIn profil: Dafid Dvoracek* [online]. [cit. 28-2-2019]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/dafid-dvoracek/>

*LinkedIn profil: Daniel Gamrot* [online]. [cit. 28-2-2019]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/danielgamrot/>

*LinkedIn profil: Filip Bartoš* [online]. [cit. 28-2-2019]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/filip-barto%C5%A1-254aa0ab/>

*LinkedIn profil: Michal Borovian* [online]. [cit. 28-2-2019]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/michal-borovian-29bbb4a6/>

*LinkedIn profil: Pavel Urban* [online]. [cit. 28-2-2019]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/urbanpavel1/>

*LinkedIn profil: Petr Podlešák* [online]. [cit. 28-2-2019]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/podlesakp/>

Perry, Mark J. *Fortune 500 firms 1955 v. 2017: Only 60 remain, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity* [online]. [cit. 3-2-2019]. Dostupné z: <http://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-1955-v-2017-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/>

*Pojem digitální agentura* [online]. [cit. 4-3-2019]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/digitalni-agentura>

### **Další zdroje:**

*E-mailová korespondence s Evou Švirákovou* [online], 10. 12. 2018, [svirakova@utb.cz](mailto:svirakova@utb.cz)

*Online kurz Agilní metodiky v praxi* [online], Zlín, 15. 2. 2019, <https://www.seduo.cz/agilni-metodiky-v-praxi>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PM	Projektový manažer (Project Manager)
PRINCE2	PRoject IN Controlled Enviroments 2nd Version
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PDCA cyklus	Plan (plánuj) Do (proved') Control (kontroluj) Act (jednej) cyklus
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
WBS	Work Breakdown Structure
SMART cíle	Specific (specifické), Measurable (měřitelné), Achievable (dosažitelné), Realistic (realistické), Time-bound (časově ohraničené), Evaluate (hodnocené), Reevaluate (průběžně hodnocené) cíle
CCTA	Central Computer and Telecommunications Agency
JIT	Just-In-Time
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
DL	Deadline (nejzazší termín)
CRM	Customer Relationship Management

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Shromažďování vstupů projektu s pomocí aplikace Trello .....	66
Obrázek 2: Pohyb úkolů v rámci jednoho listu.....	73
Obrázek 3: Vizualizace přeměny vstupů na výstupy směrem zleva doprava.....	74
Obrázek 4: Přehled o stavu projektu v rámci souhrnného checklistu.....	76

## SEZNAM TABULEK

Tabulka I: Srovnání metodik projektového řízení podle fází životního cyklu projektu .....	16
--	----

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Typický průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu.....	18
Graf 2: Vliv zájmových skupin v průběhu životního cyklu projektu .....	20
Graf 3: Typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu .....	23



## SEZNAM PŘÍLOH

- PI: Otázky v rámci kvalitativního šetření (strukturovaný scénář)
- PII: Parafrázované odpovědi respondentů z kvalitativního výzkumu
- PIII: Nahrávky z rozhovorů (USB flash disk)

## **PŘÍLOHA PI: OTÁZKY V RÁMCI KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ (STUKTUROVANÝ SCÉNÁŘ)**

Úvodní otázky:

1. Jak byste popsal/a Vaši pracovní pozici?
2. Jaká je obvykle velikost obratu projektů, které realizujete?
3. Jak se pohybuje velikost týmu, který se obvykle podílí na realizaci projektů?

Otázky ohledně procesu projektového řízení:

4. Myslíte si, že má projektové řízení v digitální agentuře smysl?
5. Na co se při řízení projektů nejvíce zaměřujete?
6. Je pro Vás řízení projektů intuitivní proces (ze zkušenosti) nebo se řídíte nějakými metodami nebo technikami pro řízení projektů?
7. Jakou používáte projektovou dokumentaci v jednotlivých fázích projektu?
8. Používáte pro plánování a řízení projektů nějaký software?

Otázky ohledně životního cyklu projektového řízení:

9. Jak obvykle zahajujete projekt?
10. Jak často komunikujete s klientem během realizace projektu?
11. Jakou roli hraje klient v procesu realizace?
12. Jakým způsobem kontrolujete projekt během jeho realizace?
13. Jak často se Vaše projekty mění v průběhu jejich realizace?
14. Jakým způsobem projekt uzavíráte, vyhodnocujete a předáváte klientovi?
15. Je podle Vás reálné u projektu splnit 100 % očekávání klienta a proč?
16. Co je podle Vás úspěšný projekt?

## **PŘÍLOHA PII: SELEKTIVNÍ PROTOKOL Z NAHRÁVANÝCH ROZHOVORŮ**

### **Q1: Jak byste popsal/a vlastními slovy Vaši pracovní pozici?**

R1: Projektový manažer pro vývojářskou firmu, přičemž řídil vývojářský tým a zároveň i týmy externích dodavatelů

R2: Člověk, jehož cílem je diskutovat s klienty a zajistit, aby bylo o klienty dobře postaráno

R3: Leader firmy a ředitel

R4: Vedoucí obchodního a marketingového oddělení společnosti a zároveň projektový manažer webových a marketingových řešení pro klienty

R5: Creative director odpovědný za kreativní výstupy, akvizice, marketing, branding a web/UX designér

R6: Account director pro Zlínskou pobočku velké agentury, která má sídlo v Praze

### **Q2: Jaká je obvykle velikost obrátu projektů, které realizujete?**

R1: od 15 do 20 milionů

R2: 50 – 500 tisíc Kč, větší projekty se dělíme na části

R3: typický projekt kolem 100 – 150 tisíc Kč

R4: 100 – 300 tisíc Kč

R5: kolem 200 tisíc Kč

R6: od projektů za několik desítek tisíc po projekty přes milion

### **Q3: Jak se pohybuje velikost týmu, který se obvykle podílí na realizaci projektů?**

R1: cca 20 lidí

R2: cca 12 lidí

R3: 2 – 5 lidí

R4: 3 – 6 lidí

R5: 4 – 5 lidí

R6: 3 – 5 lidí

**Q4: Myslíte, že má projektové řízení v digitální agentuře smysl?**

R1: Ano, řada projektů se alespoň částečně opakuje a zastřešením projektovým nebo procesním řízením se dá na projektu ušetřit spousta peněz a energie, pracuje se s ním lépe, a i kvalita je vyšší, Návyky projektového řízení jsou pro mě důležité, i když zpracovávám projekt sám. Co se týče agentur, záleží na objemu projektu. Zažil jsem digitálky, které byly projektovým řízením netknuté, ale později to, pokud já vím, řešili nebo doháněli.

R2: Projektové řízení má v digitální agentuře smysl nastavit ideálně již od začátku. Vždy je v agentuře člověk, který projekty řídí, záleží na pojmenování pozice. Projektové řízení je potřeba, když je potřeba zisk.

R3: Ano. Vždy musí být někdo, kdo komunikuje s klientem a týmem. Ve větších agenturách jsou tyto role rozdělené na projektového manažera a account manažera. Nějaký styl řízení je v agentuře vždy.

R4: Ano má a je to nejsložitější část celého businessu.

R5: Bez projektového řízení se neobejdeme. Dva z osmi členů našeho týmu mají na starost řízení projektů.

R6: Při velikosti naší agentury, kde je 30 lidí by se to bez tohoto člověka nedalo, byl by to chaos. Člověk, který se věnuje řízení a plánování projektů je třeba, když už se nestíhají termíny, tudíž je třeba nástroje, který to pomůže uřídit.

**Q5: Na co se v řízení projektů nejvíce zaměřujete?**

R1: Soustředil jsem se na uvolnění svých rukou, abych se mohl věnovat tomu, že projekt odevzdám celkově včas a jak bylo přislíbeno

R2: Doručit do určitého času a za určité peníze určitý produkt. Všechny ostatní věci jsou tomu podřazeny.

R3: Na prvním místě je komunikace s klientem.

R4: Směrem k týmu kvalita výstupů a dodržování termínů. Směrem ke klientovi pravidelné vykazování práce podle plánu.

R5: Zaměřujeme se na dodání práce za rozumný rozpočet a držet předem stanovené KPI.

R6: Největší důraz se klade na dodržování termínů, ať to stojí, co to stojí. Dále předávání informací a dodržování budgetu.

**Q6: Je pro Vás řízení projektů intuitivní proces (ze zkušenosti) nebo se řídíte nějakými metodami nebo technikami pro řízení projektů?**

R1: Nejdřív jsme se řídili metodikou PRINCE2 a později jsme přešli na agilní řízení. Každá část firmy fungovala lehce odlišným způsobem. Rozhodně bych využil metodiku, ale nezapomínal bych na intuici, bez intuice to nejde.

R2: Řízení projektů nikdy není intuitivní, vždycky se to člověk musí naučit.

R3: Náš proces projektového řízení je mix spousty věcí, který je založený na školení a experimentování s různými systémy. Používáme prakticky Kanban v elektronické podobě s různými vychytávkami.

R4: Proces máme zakotvený v našem interním redakčním systému, který jsme pro projektové řízení přímo vyvinuli a stále jej vylepšujeme a rozšiřujeme na základě našich potřeb.

R5: Metodikami se neřídíme, používáme nějaké frameworky a šablony, ale jinak projekty řídíme podle sebe.

R6: Čistě intuitivní po celou dobu, co to dělám.

**Q7: Jakou používáte projektovou dokumentaci v jednotlivých fázích projektu?**

R1: Drželi jsme se 80 % dokumentace, kterou PRINCE2 nabízí, to znamená projektový rámec, matice zodpovědnosti, risk registry, komunikační matice, *WBS*, *PPS*, rozpas na etapy apod. Spolupracovali jsme s agenturou Symphera, kdy nás Martin Klusoň školil a kladl důraz na dokumentaci z důvodu pozdějšího využití.

R2: Nic nedržíme papírově. Každý, kdo řídí projekty si to dělá podle sebe, pokud dodržuje základní principy. Dokumenty musí být na jednom místě, kde se tvoří projekt, dále musí předatelné, čitelné a obsahovat kdy, co, a za kolik to má být vyrobeno.

R3: Protože tolik tlačíme na komunikaci, nemusíme tolik řešit dokumentaci. Lepší je klientovi zavolat než řešit stostránkovou specifikaci. Máme počáteční brief, Google tabulky nákladovosti a jinak vše držíme v Trello, kde máme checklisty.

R4: Kromě počáteční specifikace v rámci smlouvy, kde je definované, jak má vypadat výstup, a kterým se pak řídíme, dokumenty nemáme. Řídíme se spíše v rámci softwaru checklisty a pak Google tabulkami nákladovosti.

R5: Vytváříme proposal, který posíláme klientovi a z něho vytváříme brief, kterým se řídíme.

R6: V závislosti na velikosti projektu vytváříme klientský brief, kreativní brief, cenové nabídky a předávací protokoly.

### **Q8: Používáte pro plánování a řízení projektů nějaký software?**

R1: Fungovali jsme na Project Serveru, který byl na míru propojený s interním systémem pro zadávání a vykazování práce. Okrajově jsme také používali v rámci projektů Sharepoint, Outlook tasky, Trello a Asanu. a pro komunikaci opět Project server, telefonování, e-maily a Skype.

R2: Trello a Google nástroje pro komunikaci i řízení projektů.

R3: Trello jako základní kámen, jinak množství Excel tabulek pro dlouhodobé plánování. S klienty i interně komunikujeme nejčastěji v rámci Trelly, Facebook Messengeru, WhatsAppu, telefonování a přes e-mail pro oficiální záležitosti.

R4: Vlastní CRM v jehož rámci se projekt plánuje, řídí, reportuje, komunikuje se a trackuje čas práce a zároveň je v systému držena i organizační struktura. Pro dlouhodobější plánování používáme Google tabulky a pro komunikaci Hangouts, e-maily a messenger.

R5: Kultura a komunikace se dělá na Slacku. Byznys se dělá na ActiveCollab, který funguje podobně jako Trello, ale umožňuje trackování času.

R6: Maximálně v Excelu, kde je časová osa a jednotlivé úlohy. Také celý tým používá Google kalendář, kde máme zadané úkoly. S jedním klientem používáme Trello.

### **Q9: Jak obvykle zahajujete projekt?**

R1: Představení technologie, prezentace workflow, administrátorskou workflow, analýzy. Po schválení objednávky byl *kick-off meeting* s klientem, sepisoval se blueprint ohledně funkcionality. Dále interní *kick-off meeting*, rozdělení rolí, komunikační matice a začalo se pracovat.

**R2:** První krok je formulace zadání, zjistit, co klient chce a navrhnout řešení, které dává smysl. Druhý krok je zorientovat se, jak se bude projekt řídit. Oba kroky se řeší domluvou s klientem, který postup schvaluje a podle něho se pak řídí projekt.

**R3:** Tlačíme na osobní setkání, kde hledáme průnik požadavků klienta a naší představy a vysvětlujeme, co je v rámci naší nabídky. U tvorby webových stránek vytvoříme wireframy, verifikujeme cenu, podepíše se smlouva a uspořádá se interní *kick-off meeting*, kde se zapojí zbytek týmu, vysvětlí projekt a určí se kdo, kdy, a co bude dělat.

**R4:** Analýza firmy a poptávky, jestli má cenu projekt začínat. Poté se řeší na osobní schůzce konkrétnější specifikace, které se zúčastní projektový manažer, který i vypracuje specifikaci výstupu projektu. Dále proběhne interní porada, sdílí se specifikace, tvoří se harmonogram a určují se členové týmu a následují analýzy a práce na projektu.

**R5:** Potkám se s klientem, abych pochopil, co chce a připravíme celodenní discovery workshop, na kterém poznáváme značku klienta. Na základě těchto setkání se vytvoří nabídka a pokud ji klient schválí, začíná realizační část.

**R6:** Na začátku je vždycky zadání, které schvaluje klient. Account manažer dá dohromady časový plán projektu, rozpočet, podklady, brief a alokuje členy týmu. U větších projektů děláme interní review, kdy se bavíme o kreativní části projektu. Tvoří se rozpočty, plánují média, dále může být prezentace u klienta, review, debrief a po schválení samotná realizace.

#### **Q10: Jak často komunikujete s klientem během realizace projektu?**

**R1:** Za naši stranu jsme příliš nekomunikovali a retrospektivně to vidím jako velkou chybu. Neudržovali jsme žádný standard v komunikaci, která probíhala ad hoc, ale nic pravidelného.

**R2:** Nejde říct, co je málo a co je hodně komunikace. Na výstup projektu se bez klienta nedá dosáhnout, na druhou stranu zbytečná komunikace stojí klienta spoustu času. Po každé části projektu je dobré se potkat a ukázat klientovi práci, ale je nutné, aby mělo každé setkání účel.

**R3:** Čím častěji, tím lépe. Komunikace je živá, bereme to tak, že produkt není náš, ale „vaříme“ ho společně s klientem, aby se po 14 dnech nezjistilo, že se dělá na něčem, co není relevantní. Poté nemůže ani jedna strana říct, že se práce udělal špatně, protože je to výsledek společného úsilí.

**R4:** Komunikaci řeší projektový manažer, který vykomunikuje podklady a dále se komunikují zejména výsledky jednotlivých iterací projektu, které posíláme na schválení.

**R5:** Minimálně jednou týdně klientům reportujeme, ale je to individuální. Snažíme se s klienty komunikovat pravidelně a velmi nám vadí, když nekomunikují.

**R6:** S klientem během realizace projektu komunikujeme hlavně pomocí elektronické pošty a jednou za dva nebo tři týdny se scházíme.

### **Q11: Jakou roli hraje klient v procesu realizace?**

**R1:** Nepraktikovali jsme čistě „vodopádovou“ metodu komunikace, ale komunikovali jsme s klientem i v průběhu realizace a výstupy jednotlivých iterací jsme dávali klientovi k otestování v praxi. Klient tudíž často hrál roli testera a reportoval chyby výstupů. Pro zákazníka nebyla realizace projektu vůbec transparentní, viděl pouze reporty nebo exporty ze softwaru a měl možnost se do realizace projektu integrovat pouze na základě zadávání ticketů service desku.

**R2:** V obecné rovině klíčovou roli. V některých projektech, kde je role klienta klíčová, si klient ani neuvědomí, kolik mu projekt zabere času a nemají interní kapacity se projektu věnovat a projekt se nepohne.

**R3:** Klient je součástí týmu a vidí pod ruce realizačního týmu, co a kdo na čem dělá. Já pouze řeším sofistikovanější záležitosti, jinak klient zadává tiket rovnou specialistovi, abych já nefiguroval v procesu jako pomalé místo. Pokud se neplní rozpočtový rámeček, jednám s klientem o jeho navýšení.

**R4:** Klient kontroluje dílčí výstupy a podává zpětnou vazbu. Realizace projektu je transparentní, protože u webových stránek vidí postup práce na testovací verzi a u marketingových projektů má k dispozici analytické nástroje. Také posíláme reporty na milníky v projektu.

**R5:** Vždy maximální a neformální. Celý náš proces je k tomu, abychom nedošli za klientem s překvapením. Řešíme iterace, klient vidí realizaci, u větších projektů zapojujeme klienta do Slacku, ale i ActiveCollabu, kde projekty řídíme.

**R6:** Klient nefiguruje jako člen týmu. Pravidelně komunikuje telefonicky a e-mailem s řadovými account manažery.



## **Q12: Jakým způsobem kontrolujete projekt během jeho realizace?**

**R1:** Moje role byla hodně o zadávání tasků, kontrola tasků a jednou za čas v rámci týdenního review porovnat, co mělo původně být s tím, jak to teď vypadá, a na základě toho udělat nějaké korekce, nebo změny, případně prioritizaci úkolů v rámci celé společnosti.

**R2:** Vede se to podle Trella, kde se projekt kontroluje vizuálně. Projektoví manažeři k tomu nástroje mají, jak konkrétně to budou dělat je na nich. Máme i ranní stand-up meetingy, na kterých se průběh kontroluje.

**R3:** V Trello vidím, v jakém je projekt stavu, fázi a kdo na tom dělá. Pokud uděláme něco navíc, a přinese to tu hodnotu, tak klient bude vědět, že došel budget, ale my to uděláme i tak. To mi tolik nevadí, zajímá mě to v globálu, jestli se držíme určitých čísel.

**R4:** Projektoví manažeři projekty kontrolují pomocí CRM a checklistů společně s fyzickou kontrolou v průběhu dne, protože drtivou většinu týmu máme in-house.

**R5:** Máme týdenní reporty, kde si všichni sednout napíší, co udělali minulý týden a co udělají ten příští.

**R6:** U větších kampaní se průběžně setkáváme v rámci interní review. V rámci celé agentury to má na starosti traffic manažer. Spíš to děláme na verze než na etapy. Když děláš reklamu tak je třeba 20 nápadů, a ve výsledku jedeš ke klientovi s 3 návrhy, vybere si jeden a pak se dodělává. Například grafika kontroluji i osobně, sedí 4 metry ode mě.

## **Q13: Jak často se Vaše projekty mění v průběhu jejich realizace?**

**R1:** Vždy jsme se snažili jet podle původního plánu. Vše jsme ale nedokázali tak perfektně zanalyzovat, aby to 100 % odpovídalo tomu, k čemu má produkt sloužit. Z toho důvodu jsme se změnami počítali a měli na ně vyhraněný rozpočet na změny nad rámec blueprintu, který pokud se nevyužil, nemusel jej klient uhradit. Pokud se tento rozpočet vyčerpal, tak jsme pokračovali v práci v rámci původního zadání a další změny byly řešeny v rámci víceprací dle změnových požadavků. Klient s tím byl seznámený a většinou s tím nebyl problém. Žádný plán nevyjde na 100 %.

**R2:** Projekty se nám mění neustále. Na změny jsme připraveni, pokud bude chtít klient několikrát projekt předělávat a změny si zaplatí, tak to není problém. Odvíjí se to od počáteční

domluvy, zdali se řeší projekt stylem pokus-omyl nebo se na začátku ví, jak má vypadat výsledek.

**R3:** Záleží na typu projektu, jsme v segmentu, kde jsou změny normální. I na klientově straně jsou jen lidé a my na změny musíme být připraveni, celé prostředí se neustále mění a my se musíme adaptovat.

**R4:** Často a téměř u všech projektů na základě zpětné vazby klienta nebo našeho vyhodnocení. Změny vyhodnocujeme, jestli dávají smysl a zjišťujeme, jestli je změna součástí plánu, pak už jde spíše o tu finanční stránku. Snažíme se klientům vyjít, co nejvíce vstříc, ale pokud změnu vyhodnotíme jako nerozumnou, řekneme, že to dělat nebudeme.

**R5:** Neustále. Nikdy to není tak, jak si to naplánuješ. Se změnami počítáme, v tu chvíli, kdy začne klient do projektu zasahovat, tak to není problém, ale nacení se to jako vícepráce. Občas jsme benevolentní a změnu zapracujeme, pokud je páce do 3 hodin. Také vždy záleží na tom, proč by se ta změna měla dělat.

**R6:** Bez plánu se člověk nikam nedostane, zároveň je reklama natolik dynamický obor, že se může stát cokoliv. Neřekl bych, že se to mění vůči plánu, ale spíš se ten sám plán mění. Používáme externí dodavatele, protože je to časově flexibilnější, takže to v případě změny závisí na tom, kolik má člověk kontaktu a jak je rychlý.

#### **Q14: Jakým způsobem projekt uzavíráte, vyhodnocujete a předáváte klientovi?**

**R1:** Byl seznam požadavků, který musel klient akceptovat a akceptační kritéria se v rámci společného meetingu procházela krok za krokem osobně, nebo přes Skype. Jakmile byla splněna všechna kritéria, i kdyby s drobnými výhradami, tak se projekt uzavřel, podepisoval se předávací protokol a probíhalo zaškolování koncových uživatelů a administrátorů. Interně projekt krátce vyhodnotil projektový manažer s týmem společně s vedoucím projektové kanceláře. Aktualizovali jsme registr best practices a registry rizik pro použití na dalších projektech.

**R2:** Projekt se uzavírá fakturací. Pokud klient fakturu nezaplatí, víš, že se jedná o špatný projekt. Pokud je odpracovaný dobře, nemá s fakturací nebo podepsáním akceptačního protokolu nikdo problém. Pokud je klient spokojený, projednává se další spolupráce, což je vlastně i zpětná vazba. Pokud klient výstup neakceptuje, tak se to musí zadat znova, proces je samočisticí. Nejlepší je vyhodnocovat projekt v jeho průběhu, pokud se jedná o nastavení

feedback systému, musí být nastaveno měřítko, jak metriky úspěšnosti měřit, a aby to lidem tu informaci dalo. Stále se jedná o 3 věci – kvalita, čas a peníze, nic jiného trh nechce.

**R3:** Oficiálně projekt nepředáváme, protože posledních 15 % projektu klient vnímá, že projekt dokončuje společně s námi. Dokončení projektu pro nás není konec, spíše začátek spolupráce, která končí, až bude mít klient tak vysoký obrat, že pro nás velikostně není ideální klient. Z toho důvodu projekty formálně nepředáváme. Podle tabulek vyhodnocujeme, jak projekt vyšel rozpočtově. Pracujeme tak, aby nám čísla vycházely globálně, pokud se na jednom projektu spálí pár tisíc, je to z dlouhodobého hlediska jedno. Prohraná bitva neznamená prohranou válku

**R4:** uzavíráme splněním představy klienta, produkt spouštíme a tím je hotový, ale spolupráce pokračuje. Během dokončování projektu pracujeme na tom, aby se dále s tím produktem později pracovalo. Abychom klientovi dokázali nabídnout i další služby a chystáme klienta na to, aby ten projekt pokračoval dalším projektem.

**R5:** Dokončování projektu je hodně intenzivní, snažíme se, aby s námi klient pracoval na dalším rozvoji. Hotovo je, až produkt spustíme, předtím klient 100 % schválí testovací verzi. Interně držíme kvartální meetingy, kdy každý retrospektivně prezentuje, co se naučil, co ho bavilo, nebavilo a co by chtěl zlepšit. I samotná příprava prezentace má pro jednotlivce hodnotu. Zároveň projektoví manažeři vyhodnocují projekty číselně a proč se něco povedlo nebo nepovedlo a uzavření projektu lehce oslavíme.

**R6:** Uzavřít projekt můžeš fakturou, když ho schválí klient. Zajímá nás, stejně jako klienta, jakou ta práce měla smysl, takže se na to klientů ptáme. Interně větší projekty vyhodnocujeme v rámci pravidelných pondělních statusů.

### **Q15: Je podle Vás reálné u projektu splnit 100 % očekávání klienta a proč?**

**R1:** U malých projektů ano, u velkých možná ano, ale nevím jak, nám se to nikdy nepovedlo.

**R2:** Reálné to je. Většinou se na začátku neshoduje očekávání zadavatele s trhem, hledá se řešení, které se snaží co nejvíce přiblížit ideálnímu stavu. V konečném důsledku, pokud se s klientem dohodnete, jak ten výstup projektu má vypadat, není standartně problém takový výstup doručit. Projektový manažer by měl zajistit, že doručí to, co slíbí.

**R3:** Reálné to je, otázkou je, jestli tomu klient rozumí natolik, že je jeho požadavek relevantní. Klient nám předává myšlenky a my hledáme řešení. Plnit 100 % očekávání klienta

je pro firmy, které fungují jen jako ruce, ale pokud jsi dobrá digitální agentura, tak by ses do této situace neměl dostat. Není naším cílem vyhovět zákazníkovi, ale nastartovat mu byznys, protože pokud uděláme projekt (webové stránky) nekvalitně teď, bude se nám na to obtížně navazovat s kampaněmi apod.

**R4:** Myslím si, že 100 % požadavků se nesplní nikdy. Každý projekt je specifický, každý na projekt pohlíží z jiného úhlu a ke 100 % průniku představ všech zúčastněných nikdy nedojde. Modifikovaný checklist se dá splnit na 100 % ale to prvotní zadání se na 100 % splnit nedá, ale nutně to není špatně, protože ne každý má požadavky konkrétně specifikované, takže se musí sejít ta drtivá většina, a to je podle mě v pořádku.

**R5:** Ano a daří se nám to, spíše dodáváme nad rámec očekávání klienta. Důležitý je celkový feeling z projektu než pár nedokončených bodů a zpoždění.

**R6:** Někdo těch 100 % musí stanovit, v momentě, kdy se neřekne, jak těch 100 % bude vypadat, je pro mě 100 %, když klient řekne, že toto můžeme vypustit do výroby a pak to zaplatí,

#### **Q16: Co je podle Vás úspěšný projekt?**

**R1:** Spokojenost klienta, že mu výstup projektu přinesl přidanou hodnotu, kterou od toho očekával a ideálně ještě něco navíc. Vždy jsme se snažili přesáhnout očekávání klienta nad rámec zadání. Dále, že se klientovi s námi dobře pracovalo a chce s námi jít do dalšího projektu

**R2:** Podniká se za účelem zisku, takže zisk. Jestli je projekt ziskový, jestli se odpracovalo, co mělo a klient zaplatil peníze, tak je to úspěšný projekt. Když budeš dobrý, vyděláš na projektu rovnou, pokud ne a míříš na další spolupráci, tak není dobré, že první projekty nevydělávají a vydělávají až ty další. Když se nevydělá na prvním projektu, budeš mít potřebu zisk skládat z dalších projektů, to znamená, že se problém kupí a na tom čtvrtém nebo pátém projektu se to musí zahojit. To znamená, že klientovi nedoručíš kvalitní produkt, protože to odnese ten poslední projekt a děláš projekty horší, než by ve výsledku mohly být.

**R3:** Když klient bude mít cestu do Zlína a mimoto, že si vyřeší své záležitosti se za námi zastaví si s námi povykládat. To je důkaz toho, že jsme něco navázali z hodnot a vizí firmy, a že jsme partneři. Snažíme se ve většině případů utratit budget na výrobu, nechceme dělat

věci rychle, ale kvalitně. Pokud jsme to za nás udělali dobře a klient je spokojený, víme, že mu můžeme rozjet další marketingové aktivity.

**R4:** Nejdůležitější je pro mě, že jsme projekt zvládli ukočírovat a přineslo nám to, co mělo a jako projektový manažer děláš logicky to, co má firmě vydělat. Pokud je projekt úspěšně dokončený z pohledu kvality, tak přináší ekonomický přínos pro klienta i pro nás. Z pohledu firmy hraje důležitou roli spokojenost klienta a jestli jde s námi do další spolupráce.

**R5:** Na prvním místě je klient a hodnota, kterou mu projekt přinesl a musí nám to vyjít časově a v daném rozpočtu

**R6:** Úspěšný projekt je zaplacený projekt.

## **PŘÍLOHA III: NAHRÁVKY Z ROZHovorŮ (USB FLASH DISK)**