

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Agilní projektový management v projektech post akviziční integrace /  
Agile project management in post-merger integration projects

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Julie Tartakovská / DEMMA06

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Petra Crhák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.  
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.  
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2024, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je aplikace agilního způsobů řízení projektů a následný výběr vhodné agilní metody s cílem optimalizace současného stavu řízení integračních projektů v rámci post akviziční integrace ve vybrané organizaci. Mezi dílčí cíle patří:

- identifikace klíčových aktivit integračního procesu a faktorů úspěšné integrace cílové společnosti pro zhodnocení možnosti implementace agilního řízení;
- analýza současného stavu projektového řízení v integračním oddělení;
- výběr vhodné agilní metody pro řízení integračních projektů;
- zhodnocení přínosů a rizik implementace agilního projektového řízení v rámci post akviziční integrace;
- formulace praktických doporučení pro efektivnější řízení integračních projektů ve vybrané organizaci.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretické poznatky byly získané prostřednictvím rešerše, komparace a syntézy odborných publikací, aktuálních internetových a literárních zdrojů zabývajících se problematikou agilního projektového řízení a post akviziční integrací cílové společnosti. Analýza současného stavu projektového managementu ve vybrané organizaci byla provedena na základě zúčastněného pozorování v integračním oddělení, polostrukturovaných rozhovorů s respondenty projektové kanceláře a pomocí extrakce relevantních informací z interní dokumentace předešlých integračních projektů. Systematické zhodnocení interních faktorů vybrané organizace probíhalo formou analýzy vnitřních faktorů metodou 7S. Pro zhodnocení jednotlivých integračních procesů dle funkčních jednotek byl využit model zralosti (CMM) a procesní analýza post akvizičního procesu. Výběr vhodné agilní metody a softwarového nástroje pro řízení integračních projektů byl realizován technikou vícekriteriálního výběru. Pro interpretaci získaných dat a formulaci závěru byly aplikovány logické metody.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu poukazují na skutečnost, že úspěch procesu hotelové integrace závisí na správně zvolené metodice projektového řízení a efektivní aplikaci prvků projektového řízení v post akviziční fázi. Díky své flexibilitě, transparentnosti, propojenosti zájmových skupin, pravidelné zpětné vazby a pružné reakce na změny se jeví Scrum jako nejvhodnější agilní metoda pro realizaci procesu hotelové integrace ve vybrané organizaci. Kompletní agilní transformace integračního procesu však není možná vzhledem ke klíčovému faktorům ovlivňující úspěch řízení integračních projektů, které částečně zakládají na tradičním způsobu projektového managementu.

### 4. Závěry a doporučení:

S ohledem na získané poznatky lze doporučit hybridní způsob řízení projektů, kdy fáze zahájení, plánování a ukončení bude realizována tradičním způsobem projektového řízení a fáze realizace a kontroly pomocí metody Scrum. Kombinací těchto dvou projektových metodik lze docílit klíčových synergických efektů, nezbytných pro úspěšnou integraci cílové společnosti po převzetí. Pro efektivnější projektové řízení, včasnou identifikaci projektových rizik, optimálnější využití zdrojů a podporu vzájemné spolupráce a komunikace je navíc doporučeno využití softwarového nástroje Monday.com.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, Projektové řízení, Agilní přístup, Scrum, Fúze a akvizice, Post akviziční fáze

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this thesis was to examine the application of agile methods of project management and the subsequent selection of a suitable agile method with the aim of optimizing the current state of integration project management within the framework of post-merger integration in the selected organization. Sub-goals include:

- identification of key activities of the integration process and factors of successful integration of the target company to evaluate the possibility of implementing agile management;
- analysis of the current state of project management in the integration department;
- choosing a suitable agile method for managing integration projects;
- evaluation of the benefits and risks of implementing agile project management as part of post-merger integration;
- formulation of practical recommendations for more effective management of integration projects in the selected organization.

### 2. Research methods:

Theoretical knowledge was obtained through research, comparison and synthesis of professional publications, current internet and literary sources dealing with the issues of agile project management and post-merger integration of the target company. The analysis of the current state of project management in the selected organization was carried out on the basis of participant observation in the integration, semi-structured interviews with project office respondents and by extracting relevant information from the internal documentation of previous integration projects. The systematic evaluation of the internal factors of the selected organization took place in the form of an analysis of internal factors using the 7S method. The maturity model (CMM) and process analysis of the post-merger process were used to evaluate individual integration processes according to functional units. The selection of a suitable agile method and software tool for the management of integration projects was carried out using the multi-criteria selection technique. Logical methods were applied for the interpretation of the obtained data and the formulation of the conclusion.

### 3. Result of research:

The research results point to the fact that the success of the hotel integration process depends on the correctly chosen project management methodology and the effective application of project management elements in the post-merger phase. Thanks to its flexibility, transparency, interconnectedness of key stakeholders, regular feedback and flexible implementation of changes, Scrum appears to be the most suitable agile method for execution of the hotel integration process in the selected organization. However, a complete agile transformation of the integration process is not possible due to the key factors influencing the success of integration project management, which are partly based on the traditional way of project management.

### 4. Conclusions and recommendation:

Taking into account the knowledge gained, a hybrid method of project management can be recommended, where the initiation, planning and closure phases will be implemented using the traditional project management method and in the implementation and control phase using the Scrum method. By combining these two project methodologies, key synergistic effects, necessary for the successful integration of the target company after the takeover, can be achieved. In addition, the use of the software tool Monday.com is recommended for more effective project management, early identification of project risks, more optimal use of resources, supporting mutual cooperation and communication.

## KEYWORDS

Project, Project management, Agile management, Scrum, Mergers and acquisitions, Post-merger integration

## JEL CLASSIFICATION

G34 - Mergers; Acquisitions; Restructuring; Corporate Governance

O22 - Project Analysis

Y10 - Data: Tables and Charts

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	
Téma DP:	Agilní projektový management
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Projektový management, agilní projektový management, přehled metodik agilního projektového managementu, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, charakteristika projektového managementu v organizaci, agilní transformace organizace, shrnutí a návrh doporučení</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DOLEŽAL, J. <i>Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe</i>. Praha: Grada, 2022. 192 s. ISBN 978-80-271-3705-3.</li><li>• RIGBY, D., ELK, S., BEREZ, S. <i>Doing Agile Right: Transformation Without Chaos</i>. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 252 p. ISBN 978-1-63369-870-3.</li><li>• ŠOCHOVÁ, Z., KUNCE, E. <i>Agilní metody řízení projektů</i>. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.</li><li>• WONG, M. <i>Corporate Agility: insights on agile practices for adaptive, collaborative, rapid, and transparent enterprises</i>. Hoboken: John Wiley &amp; Sons, 2020. 256 p. ISBN 978-1119652267.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do</li><li>• Zpracování teoretické části do</li><li>• Zpracování výsledků do</li><li>• Finální verze do</li></ul>
Vedoucí práce:	

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne \_\_\_\_\_

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Projektový management.....	3
2.1.1	Definice projektu a projektového managementu .....	4
2.1.2	Způsoby projektového řízení .....	5
2.2	Agilní řízení projektu .....	8
2.2.1	Principy agilního řízení .....	8
2.2.2	Agilní metody a nástroje .....	9
2.2.3	Využití a výhody agilního přístupu .....	11
2.2.4	Softwarové nástroje pro podporu řízení projektu .....	12
2.3	Akvizice .....	13
2.3.1	Definice a formy akvizice .....	14
2.3.2	Fáze akvizičního procesu .....	15
2.4	Integrace společnosti.....	19
2.4.1	Fáze integrace cílové společnosti .....	19
2.4.2	Rychlost integrace .....	20
2.4.3	Hloubka integrace.....	21
2.4.4	Faktory ovlivňující úspěšnost integrace .....	22
2.5	Metodika práce.....	23
3	Analytická část práce.....	27
3.1	Charakteristika společnosti XY .....	27
3.1.1	Akvizice jako business strategie.....	27
3.1.2	Organizace a struktura společnosti.....	29
3.2	Současný projektový management ve společnosti .....	34
3.2.1	Projektový tým .....	34
3.2.2	Fáze integračního projektu .....	36
3.2.3	Forma řízení integračního projektu .....	40
3.2.4	Management stakeholderů.....	41
3.2.5	Management rizik .....	41
3.3	Agilní transformace post akviziční fáze.....	42
3.3.1	Identifikace slabých stránek současného stavu .....	42
3.3.2	Interpretace a analýza dat .....	46
3.3.3	Specifika vhodnosti agilního projektového řízení .....	50
3.3.4	Výběr vhodné agilní metody .....	51

3.3.5 Aplikace vhodné metody v rámci řízení integračního projektu.....	52
3.4 Shrnutí výsledků .....	57
3.4.1 Souhrn zjištění.....	57
3.4.2 Zhodnocení.....	59
3.4.3 Doporučení pro organizaci .....	60
3.4.4 Přínosy doporučeného řešení.....	62
4 Závěr.....	65
Literatura .....	67
Přílohy .....	I

## **Seznam zkratek**

AM	Asset Management (Investiční management)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CMM	Capability Maturity Model (Model zralosti)
COO	Chief Operations Officer
CPM	Critical Path Method (Metoda kritické cesty)
FM	Facility Management (Správa budovy)
HR	Human Resources (Personální oddělení)
IT	Information Technology (Informační technologie)
KPI	Key Performance Indicator (Klíčové faktory)
M&A	Mergers & Acquisitions (Fúze a akvizice)
MS Office	Microsoft Office
NDA	Non-disclosure Agreement (Smlouva o mlčenlivosti)
PM	Project Management (Projektový management)
MBI	Management Buy-in (Manažerský nákup společnosti)
MBO	Management Buy-out (Manažerský odkup společnosti)
LBO	Leveraged Buy-out (Zadlužený odkup společnosti)
MS PP	Microsoft Power Point
PPC	Pay-per-Click
SAFe	Scaled Agile Framework
WIP	Work In Progress



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Charakteristika respondentů.....	43
Tabulka 2 Zralost integračních procesů – současný stav .....	47
Tabulka 3 Příčiny zpoždění integračních projektů dle typu akvizice .....	49
Tabulka 4 Agilní transformace rolí a zodpovědností .....	53
Tabulka 5 Agilní transformace projektových aspektů .....	54
Tabulka 6 Porovnání hodnot organizace a Scrum.....	58

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Hybridní projektový management .....	7
Obrázek 2 Fáze akvizičního procesu.....	16
Obrázek 3 Klíčové aktivity integračního procesu – současný stav .....	37
Obrázek 4 Klíčové aktivity integračního procesu – návrh k optimalizaci .....	56
Obrázek 5 Klíčové aktivity integračního procesu – optimalizace.....	61

## **Seznam grafů**

Graf 1 Růst společnosti XY v letech 2016-2023.....	28
Graf 2 Aspekty úspěšného integračního projektu – komparace vs. současný stav .....	46
Graf 3 Integrační projekty dle typu akvizic .....	48

# 1 Úvod

V současném globalizovaném podnikatelském prostředí hrají akvizice klíčovou roli v strategickém rozvoji firem. Jelikož výběr a koupě společnosti představuje riskantní rozhodnutí s dalekosáhlými dopady, neměla by být příprava a provedení převzetí společnosti, které vyžaduje mnoho zdrojů a specifických dovedností, podceněna. Úspěch procesu Mergers & Acquisitions (M&A) závisí však nejen na důkladné a systematické přípravě a správném provedení transakce, ale také na úspěšné integraci akvizované společnosti, jejích podnikových procesů a systémů po právní fúzi. Změny způsobené akvizicemi mají širokou škálu dopadů na různé oblasti prodávající i kupující společnosti. Úspěch akvizic se tudíž často projeví až po transakci. Úspěšná post akviziční integrace je klíčovým faktorem při využívání očekávaných synergií a podstatnou součástí pro vytváření hodnoty z akvizice.

Nicméně proces post akviziční integrace, který následuje po úspěšném dokončení koupě společnosti, se často stává výzvou. V průzkumu M&A Integration Survey od PwC (2023), který provedla jedna z předních konzultačních společností, uvedlo pouhých 14 % respondentů, že dosáhli stanoveného cíle, měřeného na základě vykazování úspěchu ve strategických, finančních a provozních oblastech. Aby bylo možné transformaci zvládnout a úspěšně ji realizovat v souladu s firemní strategií, je nezbytný holistický a interdisciplinární přístup. Jednou z možností, jak zvýšit pravděpodobnost úspěchu a zároveň překonat překážky, které s sebou integrace cílové společnosti přináší, je implementace projektového řízení.

Tato diplomová práce se věnuje zkoumání využití agilního projektového řízení v kontextu post akviziční integrace s cílem přinést nový pohled na způsoby, jak dosáhnout efektivnější a pružnější integrace nových entit do existujícího korporátního prostředí. Agilní projektový management, původně vzniklý v oblasti softwarového vývoje, se ukázal být úspěšným přístupem k řízení projektů v rámci neustále se měnících podmínek. Přenesením těchto principů do oblasti post akviziční integrace může být dosaženo rychlejší adaptace, lepší komunikace a efektivnější realizace strategických cílů spojených s akvizicí.

Cílem této práce je aplikace agilního projektového řízení v procesu post akviziční integrace. Záměrem je identifikovat podstatné výhody a výzvy tohoto přístupu a navrhnout doporučení pro úspěšnou implementaci v praxi. V rámci definování cílů této diplomové práce lze vytyčit několik klíčových bodů. Prvním cílem je nezbytné stanovení, zda je možné aplikovat agilní řízení v integračních projektech na základě provedení hloubkové analýzy teoretických základů agilních principů. Druhým cílem je zkoumání aktuálního stavu post akvizičních procesů a přístupů k procesu hotelové integrace ve vybrané organizaci. Třetím cílem je zhodnocení přínosů a možných rizik implementace agilního projektového řízení v rámci post akviziční integrace. Na základě těchto analýz budou formulována praktická doporučení a strategie pro efektivní implementaci vybrané agilní metody do procesů hotelové integrace ve vybrané společnosti v souladu s faktory úspěšné integrace cílové společnosti.

Tato práce bude postavena na kombinaci teoretických konceptů agilního řízení projektů a důkladného výzkumu post akvizičních integračních procesů a nejdůležitějších kroků v řízení integrace současně se zúčastněným pozorováním a empirickým výzkumem v podobě polostrukturovaného rozhovoru s členy projektové kanceláře. Výsledky této práce by měly poskytnout nejen teoretický přínos k literatuře, ale také praktické směrnice pro vybranou organizaci a post akviziční integraci s využitím agilních metod. V rámci vymezení témat této diplomové práce budou pro ucelený pohled využity odborná literatura, vědecké texty, studie, zahraniční a další relevantní aktuální zdroje, které s daným tématem souvisejí.

Diplomová práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol, které jsou dále rozděleny do jednotlivých subkapitol. V úvodu bude představena tematika, zaměření a cíl diplomové práce. V teoreticko-metodologické části byly prostřednictvím rešerše a komparace odborných publikací, internetových a literárních zdrojů získány teoretické poznatky, jež byly nezbytné k vlastnímu výzkumu. V analytické části budou představeny vybraná organizace a současný projektový management. Na základě sloučení dat získaných metodou syntézy z interní dokumentace, polostrukturovaného rozhovoru a zúčastněného pozorování budou stanoveny klíčové aktivity integračního procesu a projektu. Výsledkem práce budou návrh aplikace vybrané metody v rámci řízení integračního projektu, transformace integračního procesu, shrnutí přínosů představeného řešení a formulace konkrétních doporučení pro implementaci.

Vybraná organizace, která bude v rámci této diplomové práce zkoumána, je hotelová společnost spravující přes 50 hotelů. Hotelový a turistický průmysl se řadí k jednomu z nejdůležitějších světových ekonomických sektorů i přes pandemii nemoci Covid-19, která ukončila desetiletí trvající vzestupný trend a v mnoha ohledech pohání stále větší a rychlejší změny. Riaz (2023) z mezinárodní poradenské společnosti Ernst & Young uvádí, že v současnosti lze pozorovat paradox. Přestože se ekonomické podmínky kvůli pandemii změnily, poptávka hostů zůstává stabilní a rychle se zotavila z následků pandemie. Na druhou stranu existují finanční potíže na straně provozovatelů hotelových řetězců, které jsou způsobeny dlouhodobými důsledky pandemie, současnými makroekonomickými a geopolitickými podmínkami, které omezují plánovaný růst jednotlivých společností.

I přes to, že se nyní mezi hlavní priority hotelových společností řadí především zvládnutí inflačních tlaků, udržení ziskovosti a zvýšení peněžních toků, údaje z průzkumu Deloitte European Hotel Industry (2023), který se konal v rámci každoroční evropské konference hotelového průmyslu, ukazují, že se prodej hotelových objektů zvýšil o 18 % a koupě o 16 % v porovnání s předchozím rokem. Oproti tomu uvádí Bauer (2024), že jedna z přednostních realitních společností v oblasti komerčních realit, Cushman & Wakefield, zaznamenala v roce 2023 pokles v objemu transakcí v hotelovém segmentu zhruba o 23 % oproti minulému roku. Klesající míra inflace, první známky poklesu úrokových sazeb a určitá stabilizace cen by měly však opět vést k vzestupnému trendu na hotelovém investičním trhu v průběhu tohoto roku. CBRE (2024, s. 30) ve své analýze vývoje trhu v oblasti komerčních nemovitostí uvádí, že po propadu souvisejícím s pandemií se hotelový trh zotavil výrazně rychleji, než se očekávalo, a hotelové společnosti se opět soustředí na expanzi. Pozitivní vývoj trhu v kombinaci se stabilizací úrokových sazeb naznačuje, že se v roce 2024 dá očekávat rostoucí zájem investorů a hotelových operátorů o nové hotelové projekty, což přispěje ke stále většímu oživení na hotelovém transakčním trhu.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V dnešní dynamické firemní krajině, charakterizované častými fúzemi a akvizicemi, se stává klíčovým faktorem úspěchu schopnost rychlé a efektivní integrace nových entit. Tato diplomová práce se zaměřuje na agilní projektové řízení v rámci post akviziční integrace.

Cílem je identifikovat hlavní trendy a teorie na základě deskriptivního a komparativního zpracování získaných poznatků. V průběhu kvalitativní analýzy literatury budou identifikovány klíčové oblasti zájmu, které budou dále zkoumány v rámci diplomové práce. Důkladná komparace a analýza literatury poskytují pevný základ pro pochopení současné situace a vývoje agilního projektového managementu v rámci post akviziční fáze při koupi cílové společnosti. Dalším cílem teoretické části této diplomové práce je analyzovat efektivnost a výzvy při implementaci agilních principů do procesů post akviziční integrace. Předpokládá se, že agilní přístup může zkrátit dobu integrace, zvýšit spokojenost zaměstnanců a dosáhnout lepšího sladění strategických cílů firem zapojených do akvizice. Práce se opírá o širokou literaturu v oblasti agilního řízení projektů a post akvizičních strategií, a předkládá tak komplexní pohled na téma v rámci současného korporátního prostředí.

### 2.1 Projektový management

V současném dynamickém podnikatelském prostředí hraje projektový management klíčovou roli při dosahování organizačních cílů a při úspěšné realizaci strategických iniciativ. Diplomová práce se věnuje této oblasti s důrazem na analýzu moderních trendů a strategií v projektovém řízení.

Manjo (2024, s. 34) uvádí, že projektový management zahrnuje zahájení, plánování, organizování, řízení a kontrolu zdrojů a aktivit, které byly předem stanoveny pro splnění konkrétních cílů. Dále autor (2024, s. 3) popisuje, že projektový management není pouze systematickým plánováním a řízením projektů, ale také strategickým nástrojem, který umožňuje organizacím přizpůsobit se rychlým změnám a inovacím. V minulosti však projektové řízení bylo často vnímáno jako nepřilíš systematická činnost, neboť mnozí projektoví manažeři ve veřejných i soukromých organizacích často vykonávali své úkoly ad hoc, bez přesného rámce a metodiky.

Doležal a kolektiv (2023, s. 16) na úvod dané problematiky uvádějí, že o oblasti projektového řízení, jež se nazývá též projektový management, a profesní roli projektového manažera se začalo diskutovat a rozvíjet je již po druhé světové válce. Historicky bylo projektové řízení do značné míry ovlivněno potřebou koordinace komplexních projektů, které vznikaly v rámci rozvoje technologií a průmyslu. Po druhé světové válce se zvýšila potřeba efektivního plánování a řízení projektů v různých odvětvích jako například ve vojenském průmyslu, výzkumu a rozvoji a následně i v oblasti podnikání. S rostoucí komplexitou projektů se začala formovat systematická metodologie, která by mohla lépe koordinovat zdroje, termíny a cíle projektů. Manjo (2024, s. 3) poukazuje na změnu v průběhu posledních čtyř desetiletí, konkrétně v osmdesátých letech, kdy došlo k výraznému převratu. Tento vývoj byl podpořen mezinárodními standardy a rostoucími znalostmi, které vycházejí z globálně osvědčených postupů. Díky aplikaci dovedností, znalostí, nástrojů a technik se projektový management stal klíčovým prvkem pro dosažení úspěchu v projektech a zajištění splnění cílů v projektu. Tímto způsobem se projektový management stal důležitým nástrojem pro efektivní řízení projektů, nástrojem s jasnými definovanými mezinárodními standardy. Doležal a kolektiv (2023, s. 17) si všímají, jak se postupem času projektové řízení stalo klíčovým prvkem strategického plánování a dosahování cílů organizací. Profese projektového manažera získala na významu v různých odvětvích a stala se nedílnou součástí úspěšného podnikání ve 21. století.

### 2.1.1 Definice projektu a projektového managementu

Křivánek (2019, s. 27-28) pohlíží na projekt jako na systematický plán činností, který směřuje k dosažení specifických cílů zahrnujících stanovení úkolů, alokaci zdrojů a časový plán. Projekt propojuje týmy a procesy k efektivnímu dosažení výsledků, často s definovaným rozpočtem. Jeho úspěch závisí na jasném řízení, monitorování a přizpůsobování kroků dle potřeby. Projekty jsou navíc dle Al Hosani, Al Mheiri, El Khatiba (2023, s. 44-45) podstatně odlišné vzhledem ke své povaze a každý z nich vyžaduje specifické dovednosti a zdroje. Většina společností se však obvykle zaměřuje na najímání jednotlivců na základě jejich odborných znalostí a technických dovedností, často přehlížejíc měkké dovednosti.

Pavel, Kopečková a Presová (2015, s. 29-30) popisují, že při přípravě a plánování projektu dochází k rozčlenění projektu do menších a lépe plánovatelných částí. Toto dělení zahrnuje nejen rozložení hlavního cíle projektu na menší dílčí cíle, ale také rozpad hlavního výstupu na realizovatelné a lépe řízené části. Tímto způsobem se zajišťuje efektivní správa času, kdy je celý projekt strukturován do kratších časových úseků, což usnadňuje sledování pokroku, řízení rizik a včasnou identifikaci potenciálních problémů. Takový přístup umožňuje projektovým týmům lépe plánovat a optimalizovat své úsilí při dosahování jednotlivých etap a cílů projektu.

Autoři Doležal a Krátký (2016, s. 17-18) v tomto kontextu zmiňují, že se o projektech obecně hovoří, pokud se jedná o nové nebo jednorázové úsilí, jako je vývoj nového produktu; jakmile je však projekt dokončen, určité aspekty projektových činností mohou být trvale začleněny do organizační struktury. Fotr a Souček (2015, s. 15-17) vnímají projekt jako proces, který musí být proveden v souladu s velmi jasnými požadavky, časem, zdroji a výkonnostními specifikacemi výstupů projektu. Projekt samotný musí být „řízen“, aby bylo zajištěno, že cíle a záměry jsou jasné; že proces je dobře promyšlený; a že jsou dodržovány a respektovány limity zdrojů, pokud jde o lidské zdroje, finanční prostředky, čas, suroviny a vybavení.

V rámci vymezení projektového managementu hovoří Komora projektových manažerů (2024) o disciplíně řízení a organizace, která se zaměřuje na efektivní plánování, realizaci a řízení projektů od počáteční koncepce až po dosažení cílů a zahrnuje identifikaci a alokaci zdrojů, řízení rizik, komunikaci, monitorování pokroku a optimalizaci procesů. Cílem projektového managementu je dosáhnout maximální efektivity a úspěchu projektu v rámci stanovených omezení, jako jsou čas, rozpočet a kvalita. Dle Madaussa (2020, s. 239-240) pro porovnání odchylek, a zda byly stanovené aspekty v průběhu projektu dodrženy, se používá Baseline, tzv. směrný plán, který slouží jako výchozí bod pro projektový plán a referenční bod pro měření výkonnosti a porovnání pokroku. Dále Dvořák a Mareček (2017, s. 36-37) v této souvislosti zmiňují, že pro analýzu kritických procesů se využívá Critical Path Method (CPM). Metoda kritické cesty CPM umožňuje identifikovat a analyzovat dobu trvání klíčové procesů a činnosti, které mají největší vliv na celkovou výkonnost a úspěch projektu.

Doležal (2023, s. 181) dodává, že s výše zkoumanými pojmy úzce souvisí i pojem triple constraint, který v českém překladu znamená projektový trojimperativ. Jedná se o koncept v projektovém řízení, který ilustruje vzájemnou závislost tří základních omezení v každém projektu: rozsah (scope), čas (time) a náklady (cost). Tyto tři složky tvoří neoddělitelný trojúhelník, kde jakékoli změny v jednom z omezení mají nepřímo vliv na další. Tahal a kolektiv (2022, s. 277) upozorňují, že v případě změny v jednom z těchto omezení, je nezbytné přehodnotit a přizpůsobit i další dva faktory. Pokud se například sníží rozpočet projektu, je obtížné tak učinit, aniž by byl ohrožen rozsah dodávky. Pokud se termín dodání posune dopředu, má to téměř vždy dopad na kvalitu výsledků. Projektový manažér je tedy konfrontován s konflikty v rámci dimenzí projektového imperativu, kterým se lze jen stěží vyhnout.

## **Fáze a projektový cyklus**

Aston (2024) uvádí, že přesně definované fáze a projektový cyklus poskytují týmu a projektovým manažerům strukturu a směr. Tato systematická přístupnost pomáhá snižovat nejistotu a zajišťuje, že projekt se vyvíjí efektivně. Při pečlivém plánování a pružném přizpůsobování mohou projektové fáze a cyklus sloužit jako klíčový nástroj k dosažení úspěchu projektu a vytvářejí strukturovaný rámec pro dosažení cílů. Švecová a Veber (2021, s. 207) definují pět fází projektového cyklu, v nichž se postupně řeší specifické úkoly a výzvy. Počíná se inicializací, kde jsou definovány cíle a zdroje, následuje plánování, kde se vytvářejí strategie a harmonogram. Realizace přináší konkrétní implementaci plánů, zatímco fáze monitoringu sleduje pokrok a zajišťuje soulad s cíli. Poslední fáze, uzavírání, reflektuje a vyhodnocuje dosažené výsledky (Švecová, Veber, 2021, s. 208-212).

Projektový cyklus je komplexní proces, který zahrnuje fáze od přípravy projektového cíle, identifikace zdrojů přes zpracování požadavků, realizaci projektu až po administraci včetně vyhodnocení projektu po jeho skončení (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2024). Doležal a kolektiv (2023, s. 40) popisují, že projektoví manažeři chápou existenci různých projektových cyklů a tuto znalost využívají při řízení projektů přizpůsobených požadavkům organizace. Obecně životní cykly nabízejí systematický a organizovaný způsob provádění projektové práce a lze na ně pohlížet jako na strukturu podporující nasazení. Zohlednění potřeb a požadavků účastníků projektu představuje klíčový prvek pro dosažení úspěchu projektu.

### **2.1.2 Způsoby projektového řízení**

Tarver a Holznienkemper (2024) definují metodiku projektového řízení jako soubor principů, které projektoví manažeři a vedoucí týmů využívají k plánování, realizaci a k úspěšnému řízení projektů. Každý projekt je unikátní, tudíž metodiky projektového řízení nejsou vzájemně konkurenční, ale naopak každá z nich představuje jiný pohled na řízení projektů. Innovature BPO (2022) podotýká, že by řízení projektu mělo odpovídat specifikům projektu, zajistit efektivní využití zdrojů a optimalizovat úsilí. Klíčovými faktory jsou využívání osvědčených postupů pro projektové řízení, adaptace přístupu k řízení projektu a přizpůsobení se konkrétním potřebám projektu. Dle Vebra a Švecové (2021, s. 197) by měly být navíc procesy, které se dále dělí na klíčové, řídicí a podpůrné, používané k řízení projektu, proporcionální k velikosti a komplexitě projektu.

Tarver a Holznienkemper (2024) dále uvádí, že různé způsoby projektového řízení reflektují pestrost potřeb a povahy projektů. Klasický přístup, který je založený na předem definovaných krocích a plánech, poskytuje jasné vodítko. Naopak agilní metodologie je při plánování a v průběhu vývoje adaptabilní a klade důraz na flexibilitu a rychlost. Bernsen (2022) doplňuje, že hybridní přístupy kombinují výhody obou metodik, nabízejí strukturovanou bázi ve fázi plánování a zároveň přizpůsobivost v průběhu. Westland (2021) představuje další přístup projektového řízení, kterým je štíhlá metodologie, zakládající se na eliminaci plýtvání jako na svém primárním principu. Cílem je dosáhnout včasného dodání a také otevřenost ke změnám, pokud tyto změny přispívají ke zlepšení procesu. Westland (2021) však zde podotýká, že každý způsob přináší výhody a výzvy. Otázka výběru projektového řízení závisí na povaze projektu, dynamice prostředí a potřebách projektového týmu. Úspěšné projektové řízení vyžaduje neustálé zamýšlení nad vhodným přístupem pro konkrétní situaci.

### **Tradiční řízení projektu**

Dvořák a Mareček (2017, s. 10) popisují, že v tradičním projektovém řízení jsou projekty předem jasně definovány a zaměřují se na formální procesy a rozsáhlou dokumentaci s minimálním zapojením zákazníků.

Tradiční projektový management (Waterfall Methodology) představuje lineární přístup, kde procesy probíhají v předvídatelném pořadí. V tomto přístupu se projekt řídí předem naplánovanou sadou úkonů a předpokládá se, že požadavky zůstanou fixní, zatímco rozpočet a časovou osu projektu lze změnit. Tento přístup je vhodnější pro projekty, kde je možnost změn rozsahu zanedbatelná, jelikož tradiční projektové řízení ve fázi zahájení silně spoléhá na správné plánování a analýzu (Dvořák, Mareček, 2017, s. 21-22). V tradičním projektovém řízení definuje Doležal a Krátký (2016, s. 19-20) hlavní projektové role, které se skládají ze sponzora projektu, zákazníka projektu, manažera projektu a členů projektového týmu. Dle Křivánka (2019, s. 164) nejčastější strukturu z hlediska hierarchie v organizaci tvoří maticová projektová struktura. Základem úspěchu maticové struktury u tohoto druhu projektů je vymezení pravomocí a přiřazení zodpovědnosti jednotlivým členům projektového týmu zadavatelem projektu. Projektový manažer a členové projektového týmu jsou ale i nadále liniovými zaměstnanci, kdy členové projektového týmu jsou současně podřízeni vedoucímu projektu a svému přímému manažerovi. Maticová struktura tímto umožňuje efektivní alokaci zdrojů vzhledem k projektovým potřebám a maximalizuje kvalitu výsledku v souladu se specifikacemi projektového cíle.

Jako užitečný nástroj pro vymezení týmových rolí a úloh na základě kompetencí jednotlivých členů a jejich funkčních oblastí uvádí Doležal (2022, s. 258-259) matici zodpovědnosti RACI, kdy každé začáteční písmeno rozhodovací matice RACI nese určitý význam:

- **R** – Responsible – osoba odpovědná za vykonání konkrétního dílčího integračního výstupu;
- **A** – Accountable – osoba zodpovědná za celý vykonaný integrační úkol v rámci stanoveného časového a nákladového rámce;
- **C** – Consulted – osoba poskytující radu či podporu při plnění integračního úkolu;
- **I** – Informed – osoba, která musí být informována o výsledcích integračních úkolů a průběhu integračního projektu.

Stojadinovič (2023) dále definuje aspekty a výhody, které tradiční řízení projektu poskytuje:

**Jednoduchost:** Logická povaha sekvenčního procesu ponechává velmi malý prostor pro chaos, a to i u projektů, které zahrnují více týmů. Každý člen projektového týmu může využít snadno uchopitelné Ganttovy diagramy, aby získal rychlý přehled o průběhu projektu a věděl, co má dělat. To je užitečné zejména pro řízení týmů v průběhu dlouhodobých projektů.

**Disciplína:** Metodologie vodopádu vyžaduje disciplínu od projektových manažerů a projektových týmů při plánování, navrhování a strukturování jejich projektů. Vodopádový model obvykle vyžaduje podrobné procesy pro řízení každého aspektu a každé fáze projektu. Vzhledem k lineární struktuře tradičního řízení projektu se hodí k typu projektů, které vyžadují jasné fázování, milníky a termíny.

**Předvídatelnost:** Tradiční projektové řízení má pevně dané kroky a vždy je jasné, kterého dílčího cíle má být v daném období dosaženo (Stojadinovič, 2023).

### **Agilní řízení projektu**

Dle Šochové a Kunce (2024, s. 17) termín agilní představuje něco, co je dynamické, interaktivní, rychle se přizpůsobující a reagující na změny. Jedná se o iterativní přístup k řízení projektů, který se primárně zaměřuje na zpětnou vazbu od zákazníků, flexibilitu a efektivní spolupráci mezi členy týmu. Westland (2021) potvrzuje, že agilní metodika umožňuje projektovým týmům být flexibilnější a zajistit, aby konečný produkt odpovídal standardům a požadavkům zákazníka. Mimo toho nabízí velmi dynamický způsob práce a spolupráce, a proto je velmi oblíbenou metodikou projektového řízení pro vývoj produktů a softwaru.

Moira (2023) uvádí, že agilní přístup rozděluje projekt na menší časově ohraničené sprinty, které běžně trvají dva až čtyři týdny. Tyto sprinty pomáhají projektovým týmům flexibilně reagovat na změny a průběh vývoje. Vzhledem k tomu, že spolupráce se zákazníky je extrémně důležitým prvkem agilního projektového managementu, jsou zákazníkům zasílány pravidelné aktualizace a jejich zpětná vazba je přijímána a integrována do průběhu projektu. Agilní přístup k projektovému řízení vyniká zejména v situacích, kdy nejsou počáteční požadavky projektu zcela definovány či kdy je pravděpodobné, že se budou v průběhu projektu měnit. Tato metodologie je rovněž vhodná, když je potřeba pravidelná zpětná vazba. Agilní projektové řízení je optimální volbou i v případech, kdy je nezbytné rychle uvést produkt na trh, nebo v projektech s vysokou úrovní složitosti. Díky agilnímu multifunkčnímu a iterativnímu přístupu mají týmy možnost dodávat řešení rychleji a současně efektivně reagovat na výzvy, které se případně objeví během projektu.

Mezi výhody agilního řízení řadí Peek (2023):

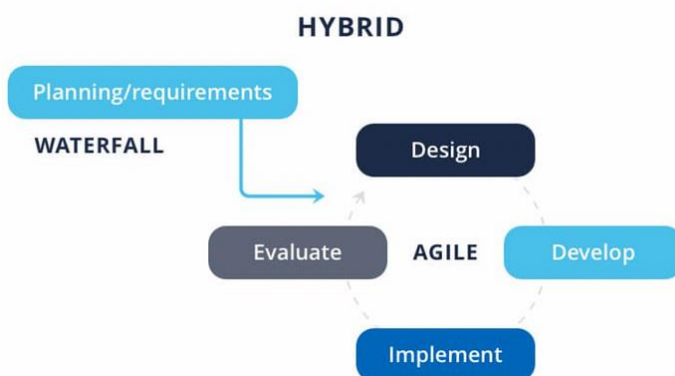
- zvýšenou flexibilitu;
- zvýšenou produktivitu;
- zvýšenou transparentnost;
- vyšší kvalitu výstupu;
- snížené riziko nedodání mezivýsledků;
- zvýšenou angažovanost členů týmu a spokojenost zainteresovaných stran.

### Hybridní řízení projektu

Svozilová (2016, s. 396-398) uvádí, že hybridní metodologie projektového řízení je kombinací dvou (nebo více) různých přístupů k realizaci projektů, která přebírá prvky několika projektových metodologií. Mnohdy se jedná o kombinaci tradičního způsobu řízení, jako jsou plánování a dokumentace, s agilními vývojovými postupy, jako jsou iterativní vývoj a nepřetržitá zpětná vazba. Tato všestranná a adaptabilní strategie využívá pozitivní aspekty různých technik a často se používá, když projekt vyžaduje flexibilitu a přizpůsobivost, ale musí také dodržovat určitá omezení a procesy.

Bernsen (2022) popisuje, že sloučením různých metod mohou organizace využít silné stránky každého přístupu a zároveň zmírnit jejich slabé stránky. Hybridní řízení projektů se díky jeho flexibilitě přizpůsobuje požadavkům konkrétního projektu a může být využito v různých pracovních prostředích. Obrázek 1 představuje hybridní model vodopádového a agilního projektového řízení:

Obrázek 1 Hybridní projektový management



Zdroj: Kagan (2024)



Z Obrázku 1 je patrné, že se jedná o propojení prvků z tradičního a agilního projektového managementu. Doležal a kolektiv (2023, s. 372) uvádí, že jedním z klíčových principů řízení hybridních projektů je zaměření se na výsledky, nikoli na proces. To znamená, že projektoví manažeři by měli spíše upřednostňovat konečný cíl projektu než pouze následovat rigidní sadu procesů. Díky zaměření se na výsledky mohou být projektoví manažeři flexibilnější ve svém přístupu a přizpůsobit své procesy dle potřeby k dosažení požadovaných dílčích cílů. Dalším klíčovým principem řízení hybridních projektů dle Kagana (2024) je pružná implementace změn vyžadující vysoký stupeň adaptability a flexibility. Při implementaci hybridního přístupu je dále důležité definovat rozsah a cíle projektu, identifikovat projektový tým a zúčastněné strany. Zapojením zúčastněných stran mohou projektoví manažeři zajistit, že všechny relevantní stakeholderi jsou v souladu s cíli a záměry projektu a že všichni spolupracují na dosažení požadovaných výsledků. Ostrowercha (2023) doplňuje, že je dále nezbytné vypracovat podrobný plán projektu, monitorovat pokrok k zajištění nezbytných úprav a též je důležitá vysoká frekvence komunikace se členy projektového týmu. Dodržením těchto kroků mohou projektoví manažeři úspěšně implementovat hybridní přístup k řízení projektů a realizovat projekty, které splňují potřeby a strategické cíle organizací.

## 2.2 Agilní řízení projektu

Jak uvádí Ondek a Rutkovská (2024) termín „agilní“ byl zaveden v roce 2001 skupinou vývojářů v oblasti softwarového inženýrství, kteří se spojili s cílem vytvořit alternativu k „vodopádovému modelu“. Motivace pro použití agilních přístupů při vývoji softwaru vycházela z řady rámcových podmínek, kvůli kterým se konvenční plánování projektů jevílo příliš pomalé a rigidní. Velmi vysoká rychlost inovací v IT sektoru si vynutila odpovídající rychlé produktové cykly. Zákazníci a trh již nebyli schopni definovat vlastní požadavky, ale pouze reagovali na prezentaci nových technických možností a produktů.

Jak uvádí Daraojimba, Nwasike, Adabhite et al. (2024, s. 191) agilní metodologie, původně zakořeněné ve vývoji softwaru, získaly široké přijetí v různých odvětvích díky své flexibilitě, přizpůsobivosti a přístupu zaměřenému na zákazníka. S rozvojem doby se agilita stala pro mnoho podniků vodítkem k transformaci, jelikož tradiční metoda projektového řízení již nemůže uspokojit potřeby uživatelů. Dle Daraojimba et al. (2024, s. 204) agilní projektové řízení nabízí sice na jedné straně flexibilitu při realizaci projektů, ale na druhé straně zvyšuje riziko neúspěchu. Kvalitní řízení rizik je tudíž nezbytné pro eliminaci či zmírnění těchto rizik.

### 2.2.1 Principy agilního řízení

Vzhledem k tomu, že pro definici agilního projektového řízení neexistuje jiný obecně uznávaný zdroj než agilní manifest, lze v literatuře a v běžné praxi nalézt různé interpretace. Dle Bureše, Rendy a Doležela (2016, s. 31) hlavní principy agilního řízení zakládají na agilním manifestu, kterým byla položena základní koncepce pro agilní přístup k vývoji softwaru, jenž posloužil jako klíčový okamžik ve vývoji agilních metodologií. Kunce a Šochová (2024, s. 18) uvádí, že manifest agilního vývoje softwaru zdůrazňoval hodnoty a principy, které byly považovány za klíčové pro efektivní a adaptivní softwarový vývoj. Tento dokument se soustředil na spolupráci v týmu, reagování na změny v průběhu vývoje, dodávání funkčního softwaru s pravidelnými intervaly a komunikaci s klienty. Jeho autoři prosazovali hodnoty, které upřednostňovaly jednotlivce a interakce před procesy a nástroji, fungující software před obsáhlou dokumentací, spolupráci s klientem a důraz na spokojenost zákazníka, stejně tak jako reagování na změny před dodržováním stanoveného plánu (Kunce, Šochová, 2024, s. 20-25). Podle Westlandu (2021) položil manifest agilního vývoje softwaru základy pro několik konkrétních agilních

metodologií, jako je Scrum, Extreme Programming a Kanban, které se staly populárními nástroji pro efektivní softwarový vývoj a později byly rozšířeny do jiných oblastí a odvětví.

Dle Daraojimba et al. (2024, s. 212-213) klíčová zjištění naznačují, že agilní metodiky významně zvyšují výkonnost projektu, zejména v dynamických a nejistých prostředích, podporují větší spolupráci, neustálé zlepšování a spokojenost zákazníků. S tím však jdou současně potenciální odpor vůči změnám, nedostatek kvalifikovaného personálu a potíže při škálování agilních postupů. Jak uvádí Ostrowercha (2023) kolaborativní povaha agilní metodiky podporuje mezifunkční týmy, aby úzce spolupracovaly. Tento přístup je zvláště vhodný pro projekty s vyvíjejícími se požadavky nebo rychle se měnícím prostředím, protože umožňuje agilním týmům efektivně reagovat na nové výzvy a zajistit dodávku nejvyšší kvality. Dle Innovature BPO (2022) je agilní řízení obchodních procesů (Agile Business Processes) schopnost rychle a efektivně přizpůsobit vlastní obchodní model s cílem minimalizovat ztráty podniku. Tato schopnost je v současné době zvláště důležitá vzhledem k rychlým technologickým změnám a digitalizaci procesů. Dle Ozkana, Göke, Köse (2020, s. 721) by cesta k agilitě měla začínat náležitým agilním myšlením namísto přímé aplikace agilních metod. Mezi základní principy agilního řízení patří orientace na zákazníka, iterativní řízení, neustálá zpětná vazba a zlepšování, mezifunkční spolupráce a posilování týmů.

Masood a Farooq (2017, s. 24-25) podotýkají, že implementace agilního řízení s sebou přináší jistá rizika a určité nevýhody jako je např. nedostatek řádného harmonogramu a nejasnost ohledně doby dokončení projektu. Agilní přístup může také ztížit sledování a kontrolu rozsahu projektu, s čímž souvisí zvýšení celkových projektových nákladů vzhledem k často se měnícím požadavkům a implementaci změn. Podobně agilní přístup ztěžuje zajišťování a kontrolu kvality kvůli nedostatku předem stanovených specifikací a plánů. Navíc je projekt realizován bez jasných předem definovaných požadavků; tedy projektovému manažeru chybí jasné vodítko, podle kterého by se dal měřit výkon týmu. Další potenciální výzvu může představovat posunutí rovnováhy sil z vedení projektu k realizačnímu týmu pro organizace, které jsou zvyklé na tradiční a byrokratické způsoby realizace projektů.

Dle Moiry (2023) nabízí však aplikace agilních principů organizacím způsob, jak optimalizovat své procesy, zvýšit agilitu a poskytnout zákazníkům vyšší hodnotu. Přijetím agilních principů mohou organizace zlepšit svou schopnost identifikovat a upřednostňovat zlepšení procesů, zkrátit dobu potřebnou k uvedení produktu či služby na trh a zvýšit spokojenost zákazníků. Úspěšná implementace vyžaduje důkladné plánování, zapojení zainteresovaných stran a závazek podporovat kulturu agility a neustálého zlepšování.

### **2.2.2 Agilní metody a nástroje**

Dle Křivánka (2019, s. 116-118) představují agilní metodiky vodítko, které týmy a organizace používají k implementaci agilního řízení s cílem zvýšení agility daného podnikání. Agilní projektové řízení není tedy jen jednotný rámec, ale zastřešující pojem, který zahrnuje širokou škálu metod. Dále budou představeny tři vybrané agilní metodiky, které budou následně detailně zkoumány.

#### **Scrum**

Za vývojem Scrumu na začátku 90. let stojí jeho autoři Ken Schwaber a Jeff Sutherland. Scrum byl představen v roce 1995 jako rychlý, flexibilní a adaptivní způsob řízení projektů a týmů, který se zabývá komplexními a měnícími se úkoly. Scrum se řídí dvanácti základními principy agilního vývoje, které byly definovány v Manifestu agilního vývoje softwaru. Pilíře Scrumu vycházejí z transparentnosti, kontroly a adaptivnosti (Scrum.org, 2024).

Kagan (2024) uvádí, že technicky vzato představuje Scrum rámec, ale za předpokladu, že proces je soubor opakovatelných, uspořádaných kroků navržených k dosažení cíle nebo k dosažení výsledku, je možné vnímat Scrum taktéž jako proces. Scrum zahrnuje tedy iterativní agilní proces a zakládá se na konceptu známém jako sprint. Sprint je časově ohraničená iterace, která obvykle trvá dva až čtyři týdny a obsahuje předem stanovený formulovaný cíl a seskupené úkoly, které se vývojáři snaží v této době splnit. Iterace se opakují, dokud nebude dosažen výsledek, se kterým bude zákazník spokojen.

Podle Hamzy (2023, s. 1-2) propojuje Scrum tři základní role: Scrum master, Product Owner a scrumový team. Scrum master odpovídá za proces vývoje scrumu, motivaci týmu a odstraňování překážek v jednotlivých iteracích. Kromě pořádání každodenních schůzek se scrumovým týmem se Scrum master ujistí, že scrumový tým má nejlepší možné podmínky pro splnění svých cílů a výrobu produktů. Product Owner zastupuje zainteresované strany, kterými jsou obvykle zákazníci, a je zodpovědný za přípravu Product Backlogu a za prioritizaci cílů na základě jejich hodnoty pro zúčastněné strany tak, aby v každé iteraci byly zabudovány nejdůležitější aspekty. Dle Peeku (2023) je scrumový tým samostatně organizovaná skupina tří až devíti jednotlivců, kteří mají analytické a vývojové dovednosti k samostatnému realizování dílčích úkolů. Členové scrumového týmu sami spravují úkoly a jsou společně odpovědní za splnění cílů každého sprintu.

Doležal (2022, s. 101-102) popisuje, že pro vývoj produktu jsou nejdříve pomocí User Stories stanoveny požadavky a funkcionality, které by měl produkt na konci vývoje obsahovat. Jednotlivé položky, které musejí být provedeny, aby byl dosažen cíl, jsou zaznamenány v Product Backlogu. Doležal (2022, s. 118) dále uvádí, že na začátku sprintu spolupracuje Product Owner se scrumovým týmem na definování rozsahu práce, kterou je třeba během této iterace provést. Dílčí úkoly, které budou vykonány v jednotlivých sprintech, jsou poté přeneseny do Sprint Backlogu. Jak píše dále autor (2022, s. 125-128) v rámci každodenních krátkých schůzek probíhají hlášení o vykonaných aktivitách, plánování úkolů pro následující den a případná identifikace překážek bránících v postupu práce. Na konci sprintu se koná hodnotící schůzka, kde se prezentuje dokončená práce zúčastněným stranám a je získávána zpětná vazba. Každý sprint je zakončen retrospektivou, kdy jsou příčiny výskytu problému řešeny retrospektivně a výsledné poznatky jsou implementovány do dalších sprintů či mohou sloužit jako podklad k dalším projektům. Keup (2022) doplňuje, že jako nástroj k vizualizaci vykonaných dílčích úkolů dle požadavku zákazníka slouží Burndown Chart.

## **Kanban**

Dle Doležala (2022, s. 130-131) je Kanban metoda agilního řízení pracovních toků, která původně vznikla ve výrobním prostředí v padesátých letech 20. století, konkrétně v japonském automobilovém průmyslu. V průběhu času byla tato metoda přizpůsobena a rozšířena pro použití v různých odvětvích včetně softwarového vývoje, IT a projektového řízení. Hlavním principem Kanbanu je vizualizace pracovních toků a sledování práce na vizuálních boardech, které týmům umožňují lépe vizualizovat jejich pracovní zátěž a pracovní postupy. Kanbanová deska je organizována podle sloupců, kdy obvykle každý sloupec představuje jednotlivou pracovní fázi – např. Do, WIP a Done. Cílem je omezení množství práce ve vývoji (Work In Progress – WIP) pro efektivnější tok práce a rychlejší dodávání hodnoty na principu nepřetržitého zlepšování. Metoda úzce souvisí se strategií „Just in Time“ zakládající se na eliminaci ztrát a nákladů a zvýšení celkové efektivity. V důsledku toho se týmy stávají agilnějšími a mohou pružně reagovat na nové okolnosti. Cohen (2022) uvádí, že díky vysoké míře transparentnosti a pravidelným schůzkám jsou pracovní překážky okamžitě identifikovány a řešeny. Rychlá zpětná vazba navíc zajišťuje, že se zabrání nežádoucímu vývoji projektu, což znamená, že produktivita týmu nebude klesat.

Kanban neudává žádné konkrétní směrnice a neurčuje konkrétní role, čímž může být aplikován na různé druhy projektu. S rostoucím počtem členů a projektových úkolů je však obvykle obtížné sledovat postup práce. Metodika je spíše určena pro krátkodobé plánování a Kanban by se měl tedy používat pouze pro zvládnutelné projekty dle jejich velikosti a komplexnosti.

### **Scaled Agile Framework (SAFe)**

Podle Doležala (2022, s. 152-154) SAFe neboli Scaled Agile Framework je komplexní rámec pro škálování agilních praktik a principů v rozsáhlých organizacích. Byl vyvinut v roce 2011 podle lean a agilních principů, aby umožnil implementaci agilního přístupu nejen v týmech, ale i na úrovni celé organizace, zvládal složitost velkých projektů a umožňoval efektivní spolupráci v rámci velkých a distribuovaných týmů. SAFe je rámec pro velké organizace, kde mnoho heterogenních týmů pracuje na větším množství komplexních produktů v neustále se měnícím prostředí. Větším organizacím umožňuje tedy řídit projekty s vyšší mírou agilnosti. Podle Keity (2023) vede zrychlená smyčka zpětné vazby vede ke zvýšenému zapojení, vyšší produktivitě a spokojenosti, k lepší kvalitě a rychlejšímu uvedení produktu na trh. Rámec SAFe zdůrazňuje, že flexibilita by nikdy neměla jít na úkor kvality. Magowan a Watts (2020) popisují, že SAFe vyžaduje pevné rytmy plánování a reflexe na všech úrovních společnosti a pracuje s programovými přírůstky (Program Increments), které obvykle trvají osm až dvanáct týdnů. Každý Program Increment začíná plánovacím setkáním, kterého se účastní všechny týmy, aby byly stanoveny cíle pro nadcházející Program Increment. Důraz je kladen na soulad s podnikovou strategií a koordinaci mezi týmy, aby bylo zajištěno, že všechny týmy zapojené do dodávání finálního produktu pracují na společném cíli.

Dle Milne (2022) je SAFe založen na principech agilního manifestu. Hlavní rozdíl oproti klasickým agilním směrnici spočívá ve struktuře a náplni jednotlivých rolí. Keita (2023) uvádí, že rámec SAFe je rozdělen do tří základních úrovní: týmy, program, portfolio. Základní myšlenkou metody je rozvrhnout všechny pracovní kroky do mnoha různých cyklů, které jsou koordinovány napříč jednotlivými úrovněmi. Existují čtyři konfigurace pro různé případy použití této metodiky (Essential, Large Solution, Portfolio, Full). Magowan a Watts (2020) píšou, že každá úroveň má své požadavky, události, odpovědné osoby a stanovené časové rámce pro plnění úkolů. Scrumový tým pracuje na menších požadavcích během sprintů. Na programové úrovni spolupracuje více mezifunkčních týmů na komplexnějším požadavku a v delším cyklu. Takto spolupracuje několik sprintových týmů ve stejnou dobu v rámci portfoliové úrovně a společně vytvářejí konkrétní produkt během určitého časového období. Různé události spojují tedy jednotlivé cykly a zajišťují hladkou spolupráci napříč všemi úrovněmi a týmy. Milne (2022) doplňuje, že vzhledem ke své komplexnosti není SAFe vhodný pro malé a střední projekty, a to z důvodu své složitosti a vysokých nákladů na implementaci této metodiky do organizace.

### **2.2.3 Využití a výhody agilního přístupu**

Masood a Farooq (2017, s. 22) popisují, že agilní přístup k řízení projektů získal v posledních letech významné uznání, a to nejen v oblasti softwarového vývoje, ale i v širším spektru odvětví. Jeho využití a výhody zahrnují několik klíčových aspektů. Agilní přístup pomáhá projektům šetřit zdroje eliminací potřeby náročného plánování v prvotní fázi projektu. Agilní management klade důraz na pružnost, čímž umožňuje rychleji reagovat na změny. Tento způsob řízení dává týmům možnost pracovat v krátkých cyklech nazývaných sprinty, což usnadňuje pravidelnou revizi a přizpůsobení cílů projektu. Díky tomu mohou týmy lépe reagovat na nečekané změny v požadavcích zákazníka nebo ve vývoji tržních podmínek.

Globální průzkum společnosti PwC o transformaci a projektovém řízení odhaluje, že pro zvýšení obchodní hodnoty, lepší spolupráci a rychlejší dodávky je nezbytné využívat flexibilní a agilní model založený na neustálém vývoji a optimalizaci procesů a technologií podporujících týmovou komunikaci a analýzu dat v reálném čase v rámci řízení projektů (PwC, 2022, s. 6–7).

Dle Peeke (2023) flexibilita agilního přístupu umožňuje týmům snadněji se přizpůsobit novým informacím a prioritám, což v konečném důsledku vede k vyšší spokojenosti zákazníka. Průběžná komunikace s klientem a pravidelné dodávky funkčních částí produktu umožňují pružné změny a jistotu, že výsledný produkt splňuje očekávání uživatele. Důležitým prvkem agilního přístupu je také posílení spolupráce v týmu. Agilní týmy se skládají z multidisciplinárních členů, což zvyšuje efektivitu a umožňuje rychlejší řešení problémů. Týmová práce je podporována pravidelnými setkáními, ať už jsou to denní Scrum meetingy, nebo retrospektivy, které slouží k hodnocení a zlepšení pracovního procesu. Celkově vzato, agilní přístup nejenže umožňuje lepší řízení projektů, ale také vytváří prostředí, ve kterém je inovace podporována a kde jsou týmy motivovány ke stálému zlepšování. Tato adaptabilita a zaměření na spolupráci přináší výrazné výhody v prostředích, kde jsou změny nevyhnutelné a rychlá odezva je klíčová pro úspěch konečného výsledku či produktu.

#### **2.2.4 Softwarové nástroje pro podporu řízení projektu**

Dle Švecové a Vebra (2021, s. 201-202) má využívání softwarových nástrojů pro řízení projektů v dnešním podnikatelském prostředí klíčový význam, což potvrzují různé studie zdůrazňující výhody a pozitivní dopady na úspěšnost projektů a řízení procesů. Keup (2022) uvádí, že nástroje pro sledování výkonnosti projektu jsou klíčové pro úspěšné dodržování harmonogramu a cílů. Studie ukazují, že pravidelné sledování a aktualizace projektového pokroku např. pomocí vizuálních přehledů o průběhu projektu výrazně přispívají k minimalizaci zpoždění a nesrovnalostí. Clemente (2023, s. 1770-1771) doplňuje, že pomocí softwarových nástrojů projektového řízení je možné překonat výzvu jednotné dokumentace dat, jejich strukturování a směřování tak, aby klíčové informace byly sdíleny mezi všemi zúčastněnými stranami.

Studie od autorů Głodzińskiho a Szymborskiho ukazují, že nástroje pro spolupráci a sdílení informací v reálném čase, které jsou integrované do softwaru pro řízení projektů, vedou k rychlejší výměně informací, snížení chyb a vytvoření přehledného pracovního prostředí (Głodziński, Szymborski, 2019, s. 390). Průzkumy dále uvádějí, že 85 % manažerů je spokojeno s používáním technologií projektového řízení ve firmách a průmyslových odvětvích. Dle výsledků se zvyšuje úspěšnost projektu úměrně spokojenosti uživatelů softwarových nástrojů (Nguyen et al., 2016, s. 11).

Globální studie od poradenské společnosti McKinsey poukazuje však na skutečnost, že se digitální transformace může jevit jako komplexní výzva pro organizaci, která usiluje o implementaci digitálních nástrojů do svých stálých podnikových procesů. Pouze 16 % respondentů zaznamenalo zlepšení výkonů díky digitální transformaci jejich organizace, které byly v dlouhodobém horizontu udržitelné. Dalších 7 % uvádí, že se výkon organizace sice zlepšil, ale že tento nárůst nebyl trvalý (Montagner, Reich, 2018).

Podle Clemente (2023, s. 1775-1776) lze však celkově konstatovat, že softwarové nástroje pro řízení projektů jsou klíčovým prvkem úspěšného projektového řízení, pokud je digitální transformace řízená. Tyto nástroje nejen zvyšují efektivitu a produktivitu, ale také umožňují lepší plánování, transparentnost a sledování projektového pokroku, což přispívá k celkovému úspěchu a splnění cílů projektu. Pro zlepšení komunikace a spolupráce v týmu se stává využití moderních nástrojů nezbytnou součástí efektivního projektového řízení.

## 2.3 Akvizice

V kontextu obchodního a finančního slovníku může termín „akvizice“ odkazovat na proces nebo akt získání nebo převzetí jedné společnosti druhou a může mít několik forem (Ministerstvo spravedlnosti, 2020a). DePamphilis (2017, s. 7-9) uvádí, že akvizice mohou být strategickým krokem pro rozvoj a posílení postavení na trhu v oblasti podnikání, kterým jedna společnost získává kontrolu nad jinou prostřednictvím nákupu většinového podílu akcií nebo vlastnictví. Podle Sutherlandu (2023) hlavní přínos akvizice spočívá v rozšíření stávajícího portfolia aktiv a dosažení vyšší diverzifikace. Nabyvatel může získat přístup k inovativním technologiím nebo patentům, což může posílit jeho konkurenceschopnost na trhu. Akvizice může taktéž přinést nabyvateli větší podíl na trhu a posílit jeho postavení ve srovnání s konkurencí. Výzvu na druhé straně představuje začlenění nových aktiv do existující struktury společnosti, které může být náročné, zejména pokud existují rozdíly v organizační kultuře a strategiích. Dle Fotra et al. (2020, s. 262) mohou společnosti růst organickým růstem formou výstavbou vlastních jednotek či externím růstem pomocí fúzí a akvizic. Tyto dva způsoby se mohou vzájemně kombinovat dle vytyčených strategických cílů.

Venzin, Vizzaccaro a Rutschmann (2018, s. 35-36) popisují průběh akvizice, která obvykle začíná tím, že po stanovení akvizičního cíle vyjednává akvizující společnost s cílovou společností podmínky transakce. Následně se podrobují řadě due diligence procesů, během kterých jsou analyzovány finanční, právní a operační aspekty cílové společnosti. Pokud dojde k dohodě mezi zúčastněnými stranami a akvizice je schválena relevantními regulačními orgány, dochází k oficiálnímu uzavření transakce.

Gembík (2023) podotýká, že jedním z klíčových prvků vedoucích k úspěšnému dokončení akvizice je důkladná příprava a včasné plánování akvizičního procesu. Je nezbytné vytvořit harmonogram akvizičního procesu, kterým by se měly zúčastněné strany řídit a věnovat mu patřičnou pozornost. I přes pečlivou přípravu je možné však časový rámeček v průběhu jednotlivých fází dle potřeby upravovat. Gembík (2023) dále doplňuje, že se délka transakce může „pohybovat v rozmezí od 4 do 7 měsíců. V případě velkých podniků nebo skupiny podniků se akvizice realizují zhruba v průběhu 1 roku.“

Fotr et al. (2020, s. 264) představují čtyři různé formy akvizice – horizontální, vertikální, konglomerátní a kongenerickou. Horizontální akvizice spočívá v získání firmy, která je v obdobném oboru jako akvizující společnost, zatímco vertikální akvizice se zaměřuje na získání firmy ve stejném dodavatelském nebo odbytovém řetězci. V případě konglomerátní akvizice se jedná o sloučení společností z různých oborů podnikání. Kongenerická akvizice představuje naopak koupi společnosti z příbuzné podnikové oblasti, ovšem s jinou nabídkou služeb či výrobků.

Ray a Gosh (2022, s. 6-8) zmiňují v tomto kontextu různé motivace pro akvizice. Firmy mohou usilovat o rozšíření svého portfolia produktů nebo služeb, získání konkurenční výhody, dosažení úspor či přístupu k novým trhům. Akvizice mohou být také motivovány snahou o získání strategických aktiv, jako jsou patentované technologie nebo kvalifikovaní pracovníci. Dle Fotra et al. (2020, s. 271) je však důležité poznamenat, že akvizice může být složitým procesem a může vyžadovat pečlivé plánování a provedení, aby byly dosaženy očekávané synergické efekty a aby byla minimalizována rizika spojená s fúzemi a akvizicemi.

Jak uvádí Ministerstvo spravedlnosti (2020b) při procesu slučování podniků je klíčové brát v úvahu relevantní legislativu, jakou je například zákon č. 143/2001 Sb., o hospodářské soutěži, který reguluje postavení podniků na trhu. Jeho cílem je zabránit situaci, kdy by v daném odvětví působila pouze jedna velká firma, která by ovládala celé odvětví.

Tento zákon specifikuje, že dominantním postavením se rozumí situace, kdy soutěžitel nebo soutěžitelé se sdílenou dominancí dosáhnou ve zkoumaném období na trhu podílu převyšujícího 40 %. Dále je důležité si uvědomit, že fúze a akvizice podléhají kontrole Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Tento úřad sleduje, zda případné koncentrace neohrožují svobodnou hospodářskou soutěž a nevedou ke vzniku monopolních situací. Po zahájení řízení úřad nejprve posoudí, zda spojení podléhá jeho povolení. Pokud dospěje k závěru, že nepodléhá, vydá o tom do 30 dnů od zahájení řízení rozhodnutí.

Dle Venzina et al. (2018, s. 38-39) je proces slučování podniků náročný a vyžaduje pečlivou přípravu na různých úrovních. Právě nedostačující příprava ať už informační, nebo právní, může ohrozit dosažení zamýšlených cílů. V případě nesprávné implementace strategie může dojít k nepochopení ze strany zákazníků či zaměstnanců, což může vést ke ztrátě jejich důvěry a k odchodu z firmy. Aby byl proces integrace úspěšný, je klíčové věnovat pozornost detailům a zajistit, že jsou všechny aspekty řádně prozkoumány a řešeny. To zahrnuje nejen právní a legislativní faktory, ale i komunikaci s interními i externími zainteresovanými stranami. Důkladná příprava, transparentnost a otevřená komunikace jsou klíčové pro dosažení úspěšné integrace a maximalizaci hodnoty pro všechny zúčastněné strany.

### **2.3.1 Definice a formy akvizice**

Jak uvádí Fotr et al. (2020, s. 263) akvizice v kontextu obchodu, ekonomiky a podnikání odkazuje na proces získávání nebo nabytí podniku, společnosti nebo majetku jiné organizace. Akvizice lze tedy definovat jako proces, kdy jedna firma nebo entita kupuje většinový podíl nebo veškerý podíl v jiné firmě, získává její aktiva, řízení nebo jiný významný podíl, což může vést ke sloučení obou entit. Toto spojení je jak po stránce právní, tak také ekonomické. Koupě cílové společnosti může probíhat různými způsoby a nabývat různých forem.

#### **Majetková akvizice**

Němec a Bürger (2021) popisují majetkovou akvizici jako specifický typ obchodní transakce, při které jedna společnost nebo jednotlivec získává majetek nebo aktiva od jiné entity. Majetková akvizice může zahrnovat různé typy aktiv v závislosti na vyjednaných podmínkách v kupní smlouvě a být realizována například prostřednictvím nákupu akcií cílové společnosti, kde nabyvatel získává vlastnický podíl v podobě akcií. Alternativou může být přímý nákup určitých aktiv či obchodních jednotek cílové společnosti, kdy nabyvatel přebírá kontrolu nad konkrétními částmi portfolia či majetku. Nabyvatel může zaměřit svou pozornost na konkrétní aktiva, technologie nebo obchodní jednotky, které jsou pro něj strategicky významné. Fabián a Petr (2023) uvádí, že tato strategie umožňuje nabyvateli přesně definovat, jaká aktiva jsou pro něj nejdůležitější a jakým způsobem by mohla přispět k jeho dlouhodobým cílům. Nabyvatel může převzít určité finanční závazky spojené s majetkovou akvizicí, jako jsou dluhy nebo závazky vůči věřitelům cílové společnosti. V případě, že nabyvatel přebírá dluhy, může to mít dopad na celkovou hodnotu transakce a na finanční stabilitu nabyvatele.

Brodies LLP (2023) uvádí, že v závislosti na okolnostech a typu pořizovaného majetku může být k dispozici řada daňových úlev. Navíc obvykle zůstávají závazky prodávající společnosti prodejci a nepřecházejí na kupujícího. Nevýhodou může být automatický převod zaměstnanců z prodávajícího na kupujícího, což představuje vyloučení možnosti kupujícího vybrat si zaměstnance. Jednotlivá aktiva, práva nebo smlouvy mohou vyžadovat další formalities (např. souhlas třetí strany a/nebo registrace či nové licence).

## **Kapitálová akvizice**

Dle AZ data účetnictví (2024) je tato strategie koupě cílové společnosti založena na získání akcií nebo vlastnických podílů s cílem nakonec převzít celý podnik. V důsledku toho vzniká jedna větší skupina, která sdílí společný ekonomický cíl, zatímco jednotlivé společnosti zůstávají právně nezávislými subjekty.

Problematikou se zabývala ve své diplomové práci i autorka Říháčková (2017, s. 15), která uvedla, že kapitálová akvizice představuje nepřímou formu převzetí, kdy nedochází k nabytí konkrétního majetku, ale spíše se získává majetková účast například prostřednictvím akciového balíku nebo obchodního podílu spolu s nabytím vlivu v cílové společnosti. Dále autorka poukazuje na fakt, že kapitálová akvizice je možná pouze u kapitálových společnostech, tedy ve společnostech s ručením omezeným nebo v akciových společnostech.

Dle Damestani (2019) je nezbytné zvážit rizikový profil prodávající společnost, jelikož se jedná o koupi všech aktiv a pasiv. Sutherland (2023) uvádí, že přínosy je možné sledovat v rámci poskytnutí finanční flexibility společností, což jim umožňuje financovat nové projekty a investice. Získané finanční prostředky mohou být využity k rozvoji podnikání a dosažení růstových cílů. Výzvy však spočívají v oblasti finančních nákladů, kdy některé formy kapitálové akvizice jako vydávání akcií mohou být spojeny s náklady na správu a další náklady spojené s emisí cenných papírů. Emitování nových akcií může vést k diluci vlastnického podílu stávajících akcionářů.

### **2.3.2 Fáze akvizičního procesu**

Tato kapitola popisuje procesní fáze ideální akvizice cílové společnosti. Jsou zohledněny základní pracovní kroky potřebné pro úspěšný M&A proces.

Dle Merriam-Webster (2024) je pojem „fáze“ univerzální a může být aplikován na různé oblasti lidské činnosti a přírodních procesů. Tento termín s sebou nese koncept časového vývoje, postupného průchodu nebo transformace od jedné etapy k další. Fáze jsou často spojeny s časem a postupem. V mnoha situacích něco nebo někdo prochází určitým vývojem nebo transformací, přičemž každá fáze představuje určité období nebo etapu. Podle Cardy (2017, s. 33-34) je po stanovení jasné vize následujícím nezbytným krokem k dosažení úspěšného dokončení celé transakce sestavení projektového týmu. Celý proces akvizice má totiž charakter projektového řízení. Fáze akvizičního procesu jsou klíčovými etapami, kterými společnost prochází při snaze získat jinou firmu, aktiva nebo podnik. Každá z těchto fází přináší své vlastní výzvy a rozhodující okamžiky, které mohou ovlivnit úspěch celé transakce.



Zamyšlení nad tímto tématem nabízí příležitost zhodnotit důležitost a komplexnost každé etapy tohoto procesu (viz Obrázek 2).

Obrázek 2 Fáze akvizičního procesu



Zdroj: Simbain (2017)

Z Obrázku 2 je patrné, že v rámci akvizice cílové společnosti je nutné provést několik klíčových úkonů. Jedním z nich je definování výběrových kritérií pro M&A strategii. Strategie fúzí a akvizic (M&A) je soubor rozhodnutí a kroků, které směřují k tomu, jak společnost plánuje přistupovat k fúzím, akvizicím nebo jiným formám konsolidace s jinými společnostmi. M&A strategie hrají klíčovou roli v růstu a rozvoji firem, ať už jde o expanzi na nové trhy, získání strategických aktiv nebo dosažení synergických efektů. Tato strategie může být pro každou společnost odlišná v závislosti na jejích cílech, průmyslovém odvětví a obecné vizi (Strategy Punk, 2023). Aragonese a Luis (2020) představují různé formy M&A strategie dle typu financování, záměru a cílů jako je např. manažerský odkup společnosti (MBO), manažerský nákup společnosti (MBI) či zadlužený odkup, který je financován akvizičním úvěrem (LBO). Gautam (2022, s. 26-27) v tomto kontextu podotýká, že úspěch nové organizace po fúzích a akvizicích (M&A) však do značné míry závisí také na tom, jak aktivně, sjednoceně a motivovaně pracují její zaměstnanci ve změněném pracovním prostředí. Mezi klíčové faktory M&A procesu patří:

**Strategické cíle:** Definice jasných strategických cílů je základem každé M&A strategie. Tyto cíle mohou zahrnovat expanzi na trhu, získání nových technologií, posílení postavení na trhu nebo dosažení synergií (Venzin et al., 2018, s. 34-35).

**Identifikace cílových společností:** Klíčovým prvkem M&A strategie je identifikace vhodných cílových společností. To zahrnuje zhodnocení potenciálních kandidátů na základě finančního zdraví, tržní pozice, technologií, zákaznické základny a kulturní kompatibility (Venzin et al., 2018, s. 34-35).

**Due diligence:** Důkladná analýza akvírované společnosti (často nazývané jako cílová společnost) z právní, finanční, ekonomické či technické stránky, během níž získá kupující první komplexní přehled o majetku, závazcích, obchodních partnerech a obecně o právním kontextu dané společnosti. Na základě těchto informací je kupující schopen uváženě posoudit rizika spojená s transakcí a odhadnout hodnotu společnosti (Heinzel, Tadeáš, 2019).

**Regulační schválení:** Dle odvětví a geografické oblasti mohou být pro fúze a akvizice vyžadována schválení od antimonopolních úřadů a dalších regulačních orgánů (DePamphilis, 2017, s. 6).

**Financování:** Identifikace vhodné struktury financování je dalším klíčovým krokem. To zahrnuje rozhodnutí o poměru hotovosti, akcií, dluhu nebo jiných finančních nástrojů použitých k financování akvizice (DePamphilis, 2017, s. 11-12).

**Plánování integrace:** Plánování integrace po dokončení akvizice je zásadní pro dosažení synergických efektů a hladkého přechodu. To zahrnuje sloučení systémů, procesů a kultur pro maximalizaci operační efektivity (Cleo, 2024).

**Komunikace a řízení změn:** Účinná komunikace je klíčová po celý proces M&A jak interně, tak externě. Stejně tak jako řízení změn, adresování obav zaměstnanců a seznámení nově nabytých zaměstnanců s vizí společností v rámci procesu integrace (Fantaguzzi, Handscomb, 2024).

**Rizikový management:** Vypracování komplexního plánu řízení rizik je nezbytné pro úspěch akvizičního procesu. To zahrnuje identifikaci potenciálních rizik jak finančních, tak operačních a implementaci strategií k jejich minimalizaci (Shawn, 2022).

**Monitorování a hodnocení:** Pravidelné sledování a hodnocení integračního procesu a jeho dopadu jsou taktéž důležité. Úpravy mohou být nutné v závislosti na měnících se okolnostech, aby M&A strategie dosáhla vytyčených cílů (Simbain, 2017).

Simbain (2017) dále doplňuje, že M&A proces má dynamický průběh, který musí být v souladu s celkovou podnikovou strategií akvírující společnosti. Úspěšné provedení vyžaduje důkladné plánování, flexibilitu a hluboké porozumění dynamice trhu a průmyslového odvětví.

### **Identifikace cílové společnosti**

Jak uvádí Carpenter Wellington (2024) identifikace cílové společnosti, známý také jako „target screening“, je proces, při kterém společnost identifikuje a hodnotí potenciální cílové subjekty pro fúzi, akvizici nebo jinou formu strategického partnerství. Tento proces slouží k vyhodnocení vhodnosti a atraktivity potenciálních cílových společností pro dosažení stanovených strategických cílů. Identifikace cílové společnosti může být klíčovým krokem v rámci celého procesu fúzí a akvizic (M&A). Před začátkem procesu výběru cílové společnosti je důležité mít jasné a definované strategické cíle. Tyto cíle určují, co kupující společnost hledá ve svých potenciálních cílových společnostech, a mohou zahrnovat různé faktory, jako jsou expanze na nové trhy, získání klíčových technologií nebo posílení tržní pozice. Po upřesnění cílových kritérií následuje výběr potenciálních cílových společností na základě spolupráce s odborníky v oblasti fúzí a akvizic prostřednictvím výzkumu tržních segmentů či jiných informačních zdrojů.

### **Due diligence**

Dle RSM (2021) je due diligence (hloubková prověrka) důkladná a systémová kontrola, analýza a průzkum, který provádí společnost nebo investiční subjekt před uzavřením důležitých transakcí, jako jsou fúze, akvizice, investice nebo uzavírání partnerství. Cílem due diligence je získat komplexní a objektivní přehled o potenciálních rizicích, příležitostech, finančním stavu a obecné ekonomické situaci daného předmětu nebo obchodní příležitosti. Tato důkladná analýza poskytuje informace potřebné pro informované rozhodnutí a minimalizaci rizik spojených s danou transakcí.

Nejmanová (2019) popisuje, že subjektem hloubkové prověrky může být téměř cokoliv, kdy existuje několik druhů těchto předinvestičních prověrek, odvíjející od konkrétního zaměření. V mnoha případech se jedná o komplexní finanční analýzu prodávající společnosti, účetní hloubkovou kontrolu, která minimalizuje rizika spojená s nepřesným účetnictvím a kontrolu plnění daňových povinností.

Dále autorka uvádí, že se mimo jiné lze setkat i s tržní, provozní a technickou due diligence či due diligence zaměřenou na systémy, lidský kapitál a dopady činnosti podniku na životní prostředí. Queensland Government (2022) nadále specifikuje hlavní druhy due diligence v M&A transakci:

- **Finanční due diligence:** detailní průzkum finančních aspektů subjektu (analýza účetních záznamů, cash flow, úrokových sazeb, dluhů a dalších finančních ukazatelů);
- **Právní due diligence:** právní stránky subjektu (analýza smluv, právních postupů, soudních sporů, práv duševního vlastnictví a dalších právních dokumentů);
- **Operativní due diligence:** operativní aspekty podnikání (analýza výrobních procesů, dodavatelského řetězce, technologických systémů a dalších operativních faktorů).

Barao (2024) doplňuje, že cílem due diligence je také identifikovat a kvantifikovat všechna možná rizika, která by mohla ovlivnit úspěch transakce. To může zahrnovat daňovou, finanční, právní, operační a další rizika. Due diligence je klíčovým krokem před uzavřením jakékoli velké obchodní transakce a umožňuje stranám získat komplexní pohled na stav a potenciál daného subjektu nebo obchodní příležitosti.

### **Příprava a vyjednávání transakce**

Qui (2020) popisuje přípravu transakce, často označovanou jako „transaction due diligence“ nebo jednoduše „deal diligence“, jako proces důkladného průzkumu a analýzy, který se provádí v rámci přípravy na konkrétní obchodní transakce, jako jsou fúze, akvizice, prodeje podniku nebo jiné strategické dohody. Při vyjednávání transakce společnosti obvykle zvažují, zda lze investici nebo prodej provést a za jakou cenu. Cílem této prověrky je poskytnout stranám v transakci komplexní a objektivní pohled na klíčové aspekty podnikání nebo aktiva, jež jsou předmětem dané transakce, a informace potřebné pro minimalizaci rizik spojených s konkrétní obchodní transakcí. Transaction diligence je obvykle prováděna odborníky na danou oblast, jako jsou finanční poradci, právníci nebo specialisté na due diligence. Dále autor uvádí, že výsledky transaction diligence mohou ovlivnit vyjednávání smluvní ceny, konečné podmínky a strukturu transakce.

Dle Shayera (2019) patří podpis transakce (Signing) a uzavření transakce (Closing) k důležitým milníkům v akvizičním procesu, aby došlo k předání předmětu koupě (Takeover), bez ohledu na to, o jaký druh akvizice se jedná. V rámci přípravy transakce je sjednána a podepsána smlouva o koupi společnosti, jejich akcií nebo aktiv. Sjednaná kupní smlouva obsahuje v podstatě závazek převést vlastnické právo a předmět koupě po zaplacení kupní ceny spolu s podmínkami, za kterých se takto má stát. Období mezi podpisem a uzavřením se nazývá Pre-signing, kdy smluvní strany plní různé právní, regulační a jiné stanovené podmínky nezbytné k uzavření transakce. Autor dále píše, že mezi ně patří mimo jiné zaplacení kupní ceny nebo předložení dokladu o zaplacení, jmenování nových členů představenstva a předání dalších centrálních dokumentů.

Claus (2022) uvádí, že u jednoduchých obchodů může k podpisu, tedy k uzavření smluvního závazku k převodu vlastnictví nebo k zaplacení, a k uzavření, ale také k převodu vlastnictví předmětu koupě dojít v jeden den. Obvykle si však smluvní strany společně stanoví datum, kdy se předmět transakce převede. Teprve k tomuto datu je transakce dokončena (uzavřena) a vlastnictví společnosti přechází na kupujícího, který se stává skutečným zákonným vlastníkem od data uzavření transakce. Shawn (2022) podotýká, že v tomto procesu se lze zřídka vyhnout časové prodlevě a ve složitých případech se může jednat o několik týdnů až několik měsíců. Období mezi podpisem a uzavřením je však přechodnou fází a mělo by být co nejkratší. Prodávající je stále zcela autonomní i přes to, že je během této doby bývalý vlastník obvykle pod intenzivním dohledem kupujícího.

Prodávající by měl stále s kupujícím úzce spolupracovat a co nejvíce s ním komunikovat ohledně všech obchodních operací, zejména pokud se jedná o rozhodnutí s dopady do budoucnosti obou společností. Splněním všech uzavíracích podmínek a provedením všech závěrečných úkonů je převod společnosti na nového vlastníka fakticky dokončen. Tím je akvizice z právního hlediska uzavřena a následuje integrace cílové společnosti a obchodních operací v rámci Post-closing fáze.

## 2.4 Integrace společnosti

Dle Cleo (2024) se v rámci integrace společnosti jedná o proces, který následuje po oficiálním ukončení transakce a zahrnuje začlenění nově získané společnosti do struktury a kultury akvizující firmy. Integrace v obchodním kontextu se odkazuje na proces sjednocení a propojení dvou nebo více firem, podniků nebo obchodních jednotek po provedení fúze, akvizice nebo jiné strategické transakce. Cílem integrace je vytvořit synergii, optimalizovat provoz, dosáhnout plné hodnoty z transakce a zajistit plynulý přechod do nové organizace či obchodní struktury. Integrace zahrnuje koordinaci lidských zdrojů, procesů, technologií a kultur s cílem dosáhnout harmonie a dosažení strategických cílů transakce.

Klíčové aspekty integrace dle Doyle a Hursta (2023) zahrnují:

- **Lidské zdroje:** sjednocení zaměstnanců z obou společností (přerozdělení rolí a odpovědností, identifikaci klíčových talentů a vytváření nové organizační kultury);
- **IT a technologie:** integrace IT systémů a technologií může zahrnovat migraci dat, propojení softwarových platforem a sjednocení technologických infrastruktur;
- **Procesy a operace:** harmonizace a optimalizace firemních procesů, identifikace klíčových postupů, odstranění duplicity a dosažení efektivnějších provozních postupů;
- **Finanční integrace:** sjednocení účetních systémů, finančních procesů a strategií (koordinace účetních záznamů, harmonizace daňových strategií a vytvoření jednotné finanční struktury);
- **Komunikace:** transparentní komunikace s interním i externím publikem (sdělování změn, cílů a přínosů integrace jak zaměstnancům, tak i externím zainteresovaným stranám);
- **Kulturní integrace:** sjednocení organizačních kultur pro dosažení harmonie a efektivní spolupráce mezi zaměstnanci;
- **Rizikový management:** identifikace a správa rizik spojených s integrací, strategie pro minimalizaci možných komplikací a odstranění překážek;
- **Monitorování a hodnocení:** pravidelné sledování pokroku integrace a hodnocení dosažených výsledků ve srovnání s původními cíli pro přizpůsobení postupů, pokud je to nutné.

Meynerts-Stiller a Rohloff (2019, s. 4-5) uvádí, že i přes to, že integrace cílové společnosti může být náročným procesem vyžadujícím důkladné plánování a provedení, přináší úspěšná integrace synergii, zvyšuje efektivitu a posiluje pozici společnosti na trhu.

### 2.4.1 Fáze integrace cílové společnosti

Consult Port (2023) vnímá poslední fázi akvizičního procesu, tedy integraci koupené společnosti, jako klíčový okamžik, kdy se spojené entity snaží dosáhnout plných synergických efektů a optimalizovat své provozní a strategické postavení. Lidský faktor hraje v integraci klíčovou roli, kdy zaměstnanci obou společností mohou čekat změny v jejich rolích, organizační kultuře a pracovním prostředí. Dále uvádí, že harmonický přechod vyžaduje nejen detailní plánování, ale i péči o lidský kapitál.

Fantaguzzi a Handscomb (2024) upozorňují, že sloučení různých firemních kultur může být složitým procesem. Zamyšlení nad tím, jak propojit odlišné firemní hodnoty, postupy a zvyklosti a jak vytvořit novou, sjednocenou kulturu, je klíčové pro úspěch integrace. Úspěšná integrace vyžaduje otevřenou a pravidelnou komunikaci s interními i externími stakeholdery pro efektivní způsob sdělování změn a minimalizování nejistoty a odporu k těmto změnám. Abbas (2023) popisuje v následujících krocích důležitost této fáze pro dosažení plných synergických efektů a úspěšného fungování nově vzniklého celku:

**Přípravná fáze:** Před samotným začátkem integrace jsou nezbytné důkladné plánování a příprava na změny, které integrace přinese. Tato fáze zahrnuje vytvoření týmu, který bude za integraci akvírovaného objektu odpovídat, stanovení klíčových cílů a vytvoření komunikační strategie pro získání podpory všech zúčastněných stran.

**Analýza a diagnostika:** Detailní analýza firemních procesů a kultur obou společností je klíčovým prvkem integrace. Tým se zaměřuje na identifikaci příležitostí pro synergii a identifikaci možných konfliktních oblastí. To zahrnuje zvážení faktorů, jako jsou dynamika odvětví, tržní potenciál, finanční zdraví cílové společnosti, vyhlídky růstu a kulturní kompatibilita. Důležité je porozumět existujícím postupům, systémům a hodnotám v obou společnostech.

**Provedení akvizice:** V této etapě dochází k vyjednávání a strukturování obchodu. To zahrnuje stanovení podmínek transakce, provedení ocenění a finanční analýzy s cílem určit reálnou hodnotu cílové společnosti. Dále se práce zaměřuje na sestavení právních dohod, jako jsou kupní smlouva a akcionářské smlouvy, a zajištění nezbytných regulačních souhlasů. Personální integrace zahrnuje přizpůsobení struktury pracovních sil, identifikaci klíčových talentů a řešení otázek týkajících se zaměstnaneckých benefitů. Tato fáze je klíčová pro zachování pracovního nasazení a motivace zaměstnanců.

**Plánování integrace:** Plánování integrace představuje klíčovou fázi, během níž nabyvatel vypracovává komplexní strategii pro začlenění cílové společnosti do svých existujících procesů. Tato fáze zahrnuje zhodnocení kulturních a organizačních rozdílů, vytvoření integračního a časového plánu a také nastínění klíčových milníků a činností nezbytných pro úspěšný průběh integračního procesu.

**Provedení integrace:** Po uzavření transakce se pozornost přesouvá k realizaci integračních aktivit dle integračního plánu. V této fázi je klíčové úsilí věnováno komunikaci se všemi zainteresovanými stranami, harmonizaci systémů, procesů a struktur obou společností, řízení kulturní integrace s důrazem na vyřešení kulturních rozdílů, podporu spolupráce a řešení případných problémů zaměstnanců. Cílem je udržet hladký přechod a zajistit úspěšnou integraci.

Consult Port (2023) dále doplňuje, že celý proces integrace po akvizici vyžaduje důkladný a systematický přístup. Úspěšná integrace může přinést synergické výhody, jako jsou úspory nákladů, inovace a posílení konkurenceschopnosti. V opačném případě může nedostatečná integrace vést k problémům v oblasti firemní kultury, pracovního prostředí a celkové výkonnosti společnosti.

## 2.4.2 Rychlost integrace

Fuhrer et.al (2017, s. 20-22) uvádí, že integrace firem může probíhat různými způsoby a rychlostmi v závislosti na cílech, podmínkách a strategiích zapojených společností. Typy rychlosti integrace mohou být rozděleny do několika kategorií, které odrážejí tempo a hloubku, s jakou jsou změny implementovány.

Deloitte (2017) představuje možné rychlosti integrace:

**Rychlá integrace:** Rychlé spojení klíčových oblastí dvou firem, které umožňuje rychleji dosáhnout synergických efektů, snížit nejistotu mezi zaměstnanci a klienty a minimalizovat případné překážky. Nevýhodami mohou být odpor zaměstnanců, potenciální chyby při implementaci vzhledem k její rychlosti a neúplné zohlednění všech kritických aspektů.

**Postupná integrace:** Změny jsou prováděny po etapách s důrazem na postupné spojení klíčových oblastí podnikání. Výhodami jsou v tomto případě lepší řízení změn, čas pro analýzu a optimalizaci procesů a minimalizování tlaku na zaměstnance. Dosažení synergických efektů však může trvat déle, což může vést ke ztrátě potenciálních výhod.

**Fázovaná integrace:** Kombinace rychlého a postupného přístupu k integraci akvizované společnosti. Tento přístup umožňuje rychlé změny tam, kde jsou nezbytné, a zároveň poskytuje strukturovaný rámec pro postupné změny v jiných oblastech.

Dle studie od Ernst & Young (2014) každý z těchto typů rychlosti integrace má své výhody a nevýhody a vhodný přístup závisí na specifických podmínkách každé akvizice. Klíčovým faktorem úspěchu je vyhodnocení potenciálu synergie a rizik, aby byl vybrán nejefektivnější způsob integrace.

### 2.4.3 Hloubka integrace

Bodner a Capron (2018, s. 3-6) a Schwoertzig (2017) uvádí, že mohou existovat různé úrovně hloubky integrace, které mohou být uplatněny v závislosti na strategii, cílech a povaze zapojených stran do jaké míry jsou aspekty a funkce dvou firem během fúze a akvizic integrovány. Volba správné hloubky integrace závisí na aktuálních podmínkách na trhu, dlouhodobých cílech a strategiích zapojených společností. Při plánování integrace je důležité důkladně zhodnotit, které aspekty jsou klíčové pro dosažení strategických cílů a jaké změny mohou nejefektivněji přinést synergické výhody. Dále jsou představeny jednotlivé aspekty v závislosti na rozsahu integrace při spojování podnikových operací a struktur. Hloubka integrace se liší dle složitosti a rizik její implementace:

**Úplná integrace (Absorption):** Všechny aspekty firem jsou spojeny a sjednoceny (organizační struktury, informační technologie, lidské zdroje, obchodní procesy, marketingové strategie a další klíčové oblasti). Výhodami jsou maximální synergické efekty, optimalizace procesů, centralizovaná kontrola. Nevýhodami mohou však být vysoké náklady na implementaci, odpor zaměstnanců, riziko, že některé aspekty mohou ztratit svou efektivitu.

**Částečná integrace (Preservation):** Částečné spojení určitých aspektů obou firem, aniž by došlo k úplnému sloučení všech oblastí jejich podnikání. Tento přístup umožňuje oběma firmám sdílet určité zdroje, systémy nebo kompetence, aniž by došlo k plnému spojení, což přináší jistou flexibilitu v rozhodování, snížení odporu a nižší náklady na implementaci. Nižší synergické efekty a možný nesoulad v integrovaných a neintegrovaných oblastech mohou však v této symbióze představovat nevýhody.

**Ponechání autonomie (Holding):** Jedná se o přístup, při kterém si cílová společnost udržuje samostatnost a autonomii. Mění se pouze nezbytné aspekty a oblasti pro dosažení konkrétních cílů. Hlavními výhodami jsou minimalizace odporu u cílové společnosti, zachování firemní identity a snížení změn pro zaměstnance. Nevýhodou jsou potenciálně menší synergické efekty.

**Přizpůsobivá integrace (Symbiosis):** Jedná se o flexibilní a adaptabilní přístup, kde se změny provádějí dle potřeby a v reakci na měnící se podmínky. To umožňuje rychle reagovat na nové výzvy a příležitosti, přizpůsobit se měnícím se okolnostem a minimalizovat riziko. Na druhou stranu vyžaduje tento typ integrace vyšší úroveň řízení a důkladnější plánování.

#### **2.4.4 Faktory ovlivňující úspěšnost integrace**

Dle Deloitte (2024) je proces integrace firem ať už ve formě fúze, nebo akvizice komplexní a mnohdy obtížný. Statiky dokládají, že se úspěšná integrace, při níž jsou dosaženy vytyčené ekonomické a synergické cíle, vyskytuje pouze u přibližně 40 % transakcí. Úspěšnost integrace závisí na mnoha klíčových faktorech, které ovlivňují, jak efektivně a hladce bude sloučení společností probíhat dle Fotra et al. (2020, s. 271-272), Grosse (2023) a Crockera (2023) jsou to:

- konkrétní strategie pro integraci s jasnou vizí výsledného stavu;
- detailní plány pro sloučení technických aspektů, lidských zdrojů, IT systémů, finančních prostředků a dalších klíčových oblastí;
- transparentní komunikace, konkrétní plány pro reorganizaci a školení zaměstnanců;
- zajištění technologické synergie a efektivního propojení IT infrastruktury;
- efektivní finanční plánování a správa pro minimalizaci rizik;
- sjednocení organizační kultury pro efektivní spolupráci;
- jasná definice rolí a odpovědností v nové organizaci;
- zajištění kontinuity firemních procesů;
- sledování a hodnocení výkonu během a po procesu integrace umožňující efektivní správu a upravení strategie dle potřeby;
- schopnost rychle reagovat na nečekané změny či výzvy v rámci procesu integrace.

Gross (2023) dále doplňuje, že zohlednění klíčových faktorů a jejich řádná správa může výrazně přispět k úspěšnosti procesu integrace cílové společnosti. Je důležité podotknout, že každá integrace je unikátní a vyžaduje individuální přístup a plánování.

#### **Integrační strategie**

Doyle a Hurst (2023) uvádí, že integrační strategie, která je souborem plánů a kroků, které organizace přijímá při začleňování nových prvků, jako jsou firmy, technologie nebo procesy, do své stávající struktury, je klíčovým prvkem při fúzích, akvizicích nebo jiných formách růstu a změn v organizaci. Existují různé přístupy k integrační strategii v závislosti na cílech, kontextu a charakteru sjednocovaných prvků, které ovlivňují průběh celého integračního procesu.

#### **Post akviziční plán**

Jak uvádí Fuhrer et. al (2017, s. 32), v studii klíčových faktorů pro úspěšnou integraci od PwC, je plánování integrace podstatnou částí úspěšného M&A procesu. Postakviziční plán, nazývaný také integrační plán, je strategický plán, který určuje kroky a opatření, jež budou přijata po dokončení procesu akvizice nebo fúze. Cílem postakvizičního plánu je zajistit hladký přechod a efektivní začlenění nové společnosti do existující organizační struktury a kultury.

#### **Doba trvání integračního procesu**

Fuhrer et. al (2017, s. 20) zmiňuje, že doba trvání integračního procesu při fúzi nebo akvizici závisí na mnoha faktorech a může se výrazně lišit v závislosti na složitosti integrace, velikosti firem, odvětví, vnitřních procesech a cílech integrace. Čím jsou spolupracující firmy větší a složitější, tím déle může trvat celý integrační proces. Integrace velkých korporací s rozsáhlými operačními strukturami a mnoha divizemi obvykle vyžaduje více času než integrace menších firem. Klíčovou roli hrají taktéž zvolená hloubka a rychlost integrace. Strategické a organizační změny, jako jsou například kompletní změna organizační struktury, sjednocení kultur a procesů, obvykle vyžadují více času. Rozsáhlá transformace může prodloužit dobu trvání celého integračního procesu.

Gross (2023) podotýká, že příprava na proces integrace je dalším faktorem ovlivňujícím rychlost procesu. Kvalitní příprava před samotným začátkem integračního procesu může výrazně urychlit některé fáze integrace. Důkladné plánování, hloubkové analýzy a předem definované postupy mohou minimalizovat nečekané problémy.

Dle Bounague (2023) mohou mít oblasti integrace také odlišný časový rámec. Integrace IT systémů a technologií může být složitá, zejména pokud jsou spolupracující firmy závislé na různých platformách a technologiích. Kompatibilita technologií může ovlivnit dobu trvání této části procesu. Dále autor dodává, že zapojení zaměstnanců a jejich podpora v integračním procesu mohou výrazně ovlivnit jeho rychlost, kdy efektivní komunikace a angažovanost zaměstnanců mohou urychlit implementaci změn. Crocker (2023) uvádí, že doba trvání integračního procesu je specifická pro každou integraci společnosti. Některé integrace mohou být dokončeny během několika měsíců, zatímco jiné mohou trvat několik let, zejména pokud jsou součástí rozsáhlé transformace firemních struktur a kultur.

### **Integrační oddělení**

Crocker (2023) dále píše o významu integračního oddělení v rámci úspěšné integrace cílové společnosti. Integrační oddělení je tým nebo skupina lidí v organizaci, která je odpovědná za plánování, řízení a provedení procesu integrace v případě fúze, akvizice nebo jiných organizačních změn. Tato oddělení hrají klíčovou roli při začlenění nových prvků, jako jsou firmy, oddělení nebo technologie, do existující organizační struktury. Jejich úkolem je minimalizovat rušení běžného provozu, zajistit hladký přechod a dosáhnout cílů stanovených v rámci procesu integrace.

Plánování integrace zahrnuje dle Doyle a Hursta (2023) identifikaci klíčových cílů a priorit v rámci procesu integrace a následné vytvoření integrační strategie a plánu. V rámci projektového managementu probíhá řízení celého procesu integrace jako projektu včetně stanovení časových plánů, milníků a sledování postupu. Komunikace je klíčovým prvkem, a to jak v rámci organizace o změnách a cílech integrace, tak i ve vztahu ke klíčovým stakeholderům včetně zaměstnanců, zákazníků a akcionářů.

Dle Bounague (2023) hrají lidské zdroje důležitou roli v procesu integrace, zahrnují správu zaměstnanců včetně restrukturalizace a školení s důrazem na podporu zaměstnanců během procesu změny. V oblasti technologie a infrastruktury se řídí integrace IT systémů a technologií cílem zajistit kompatibilitu a propojení informačních systémů. Integrační oddělení se zaměřuje taktéž na správu finančních aspektů integrace včetně rozpočtu a sledování nákladů a také na identifikaci, hodnocení a správu rizik spojených s integrací spolu s implementací opatření k jejich minimalizaci.

Celkově jak popisuje Doyle a Hurst (2023) je integrační oddělení klíčovým aspektem při řízení komplexního procesu integrace a jeho úspěch často závisí na schopnosti efektivně spolupracovat s ostatními klíčovými odděleními a na schopnosti zajistit koordinovaný postup všech aspektů změny v rámci post akviziční fáze prostřednictvím plánování a implementace post akvizičních aktivit spolu s monitorováním a hodnocením úspěšnosti integrace po dokončení procesu.

## **2.5 Metodika práce**

Cílem práce je implementovat agilní projektový management ve vybrané organizaci a zhodnotit jeho možnost využití v projektech post akviziční integrace za předpokladu zvýšení efektivity prostřednictvím podrobného výzkumu. Pro dosažení dílčích cílů této diplomové práce byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:



### **VO1: Může být agilní projektový management aplikován v projektech post akviziční integrace?**

Prvním dílčím cílem je zjistit, zda metodika agilního projektového managementu je vhodná pro integrační projekty.

### **VO2: Které oblasti post akviziční integrace mohou být optimalizovány pomocí agilního řízení, aby mohl být zlepšen průběh projektu integrace?**

Druhým dílčím cílem práce je v praktické části získat ucelený pohled na aktuální stav řízení procesů hotelových integrací napříč společnostmi a popsat současný stav řízení projektového managementu prostřednictvím zúčastněného pozorování, polostrukturovaného rozhovoru a analýzy interních dokumentů.

### **VO3: Která z představených agilních metod je nejvhodnější pro projekty post akviziční integrace na základě zjištěných slabých stránek současného stavu?**

Na základě vyhodnocení druhé výzkumné otázky budou identifikovány problémové oblasti u projektů post akviziční integrace. Následně budou pro dané problémové oblasti navržena zlepšení pro efektivnější průběh integračních projektů prostřednictvím komparace a výběru vhodné agilní metody.

### **VO4: Který z představených softwarů může být doporučen pro podporu agilního řízení?**

Poslední výzkumná otázka se zabývá výběrem vhodného softwaru pro řízení integračních projektů. Na závěr bude zformulováno doporučení vedoucí k potenciálnímu zlepšení projektového řízení vybrané organizace pro naplnění hlavního cíle diplomové práce.

#### **Postup při sběru dat**

**Rešerše:** Nejdříve byly v rámci kvalitativního výzkumu prostřednictvím literární rešerše identifikovány literární zdroje, které budou použity k získání informací týkajících se agilního projektového managementu a post akviziční fáze M&A transakce. Tento proces zahrnoval prohledání různých zdrojů, katalogů knihoven, databází odborných publikací a seznamu elektronických zdrojů, aby byla zajištěna co nejkomplexnější a aktuální literatura. Následně byly prováděny komparace a analýza nalezené literatury. Tento krok je klíčový pro zhodnocení a porovnání informací z různých zdrojů, a to včetně české a zahraniční literatury a internetových zdrojů.

**Zúčastněné pozorování:** Zúčastněné pozorování probíhalo v integračním oddělení společnosti na juniorské pozici projektového manažera. Prvním krokem byla identifikace konkrétních aspektů provozu organizace a současného projektového managementu v projektové kanceláři, které byly objektem pozorování. Po stanovení tématu a cílů pozorování následovalo provedení samotného pozorování. Během pozorování byly systematicky zaznamenávány pozorované jevy a události, aby byla zajištěna co nejpřesnější a komplexní analýza. Byly zachyceny jak kvantitativní údaje, tak kvalitativní informace (například popis interakcí mezi zúčastněnými stranami v rámci řízení integračních projektů). Kvalitní a důkladné pozorování poskytlo cenné informace o reálném podnikovém prostředí a umožňuje lépe porozumět řízení integračního procesu, což je výchozím bodem analýzy v rámci diplomové práce.

**Multiple Case study:** Při výběru případů, které byly zkoumány, bylo důležité identifikovat konkrétní integrační projekty, které budou analyzovány. Tento proces zahrnoval zkoumání různých akvizic různých typů a s různými charakteristikami, aby byla zajištěna rozmanitost a reprezentativnost dat. Pro hloubkovou analýzu procesu hotelové integrace byla provedena analýza srovnání mezi více integracemi cílových společností. Pro každou vybranou integraci

byl proveden sběr informací o způsobu řízení, strategiích, výkonnosti a dalších relevantních aspektech. Cílem bylo získat co nejúplnější obraz o řízení a realizaci integračního projektu jako případu.

**Interní dokumentace:** Proces začal kontaktováním integračního oddělení a žádostí o poskytnutí interních dokumentů z minulých hotelových integrací, jako jsou projektové plány, situační zprávy, „Lessons Learned“, KPIs a další relevantní dokumenty nezbytné ke kvalitativnímu a kvantitativnímu výzkumu, pod podmínkou, že budou anonymizovány. Analýza zahrnuje prozkoumání obsahu dokumentů a extrakci relevantních informací, jež budou použity pro další analýzu a návrh doporučení. Tyto dokumenty jsou v rámci této práce shrnuty pod názvem interní dokumentace / interní dokumenty.

Důkladná analýza interních dokumentů umožnila lépe porozumět strategiím, výkonnosti a firemním procesům vybrané společnosti a poskytla cenné informace pro komplexní studii integračních projektů a integračních procesů v rámci post akviziční integrace.

**Empirická metoda – polostrukturovaný rozhovor:** Pro zodpovězení výzkumných otázek v rámci této diplomové práce byli identifikováni tři hlavní respondenti, kteří jsou pro řešení dané tematiky relevantní. Proces začal návrhem strukturovaného rozhovorového plánu, který se zaměřuje na konkrétní aspekty řízení procesu hotelových integrací. Tento plán obsahoval klíčová témata, jež mají být pokryta během rozhovoru, jako jsou poznatky z minulých integračních projektů, současný stav řízení integračního procesu, potenciál využití agilních metodik, vnímání připravenosti vybrané organizace pro její dlouhodobý růst a další relevantní témata. Během rozhovoru byly zaznamenány odpovědi a informace, které byla důležité pro další interpretaci dat v Microsoft Excelu (viz Příloha 1). Na přání respondentů nebyly rozhovory nahrávány z důvodu zachování anonymity účastníků a jejich odpovědí.

### **Použité výzkumné metody při analýze dat**

**Metoda analýzy kvalitativních dat:** Prvním krokem analýzy dat bylo stanovení hlavních cílů a úkolů, které byly následně sledovány během zpracování a interpretace dat získaných z různých zdrojů včetně rozhovorů, literární rešerše a interních dokumentů. Tyto cíle a úkoly byly klíčové pro směřování analýzy a zajištění toho, že výsledky budou relevantní a odpovídající výzkumným otázkám. V rámci analýzy kvalitativních dat jsou použity například analýza obsahu či tematická analýza. Tyto metody umožňují hlubší porozumění datům a identifikaci hlavních témat, vzorců a vztahů mezi různými prvky.

**Kódování / kategorizace odpovědí:** Dalšími kroky jsou analyzování a kategorizace odpovědí z rozhovorů a zúčastněného pozorování do tematických oblastí. Tento proces zahrnuje systematické třídění odpovědí dle definovaných kritérií nebo témat, což umožňuje lepší organizaci dat a identifikaci klíčových vzorů a trendů.

**Logické metody:** Pro interpretaci dat a formulaci závěrů jsou aplikovány logické metody, jako jsou analýza, syntéza, komparace, abstrakce, dedukce a indukce. Tyto metody pomáhají při systematickém zpracování dat a vytváření logických a důvodných závěrů na základě dostupných informací.

**Analýza vnitřních faktorů metodou 7S:** Pro identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost a konkurenceschopnost hotelové společnosti je použita metoda 7S (struktura, systémy, strategie, sdílené hodnoty, styl, spolupracovníci, schopnosti). Tato metoda umožňuje systematické zhodnocení interních faktorů organizace a identifikaci oblastí, ve kterých je třeba provést změny nebo zlepšení.

**Critical Path method:** Pro pochopení kritických činností procesu hotelové integrace a porozumění stávajícího reportingu jsou využity teoretické poznatky metody kritické cesty.

**Capability Maturity Model (CMM):** Model zralosti je použit pro standardizované a systematické hodnocení procesu. CMM popisuje úroveň vyspělosti procesů na šestistupňové škále pro stanovení opatření k jejich zlepšení. Klíčové integrační procesy dle funkčních jednotek jsou následně hodnoceny v rámci polostrukturovaného rozhovoru s respondenty z projektové kanceláře.

**Procesní analýza:** Procesní analýza identifikuje a vyhodnocuje současné řízení integračních procesů společnosti XY. Jedná se o proces zaznamenávání a analýzy aktuálního stavu integračního procesu a prostředí projektu. Během současného hodnocení se podrobně zkoumají různé aspekty, jako jsou stávající procesy, využití zdrojů, údaje o výkonnosti, organizační struktury a stávající systémy.

Cílem je podrobně porozumět stávající situaci, aby bylo možné na tomto základě plánovat zlepšení či úpravy. Shromážděná data slouží jako základ pro identifikaci problémových oblastí, neefektivnosti nebo potenciálu pro zlepšení.

**Technika vícekritériálního výběru:** Pro hodnocení alternativních možností v oblasti strategického rozhodování je využita technika vícekritériálního výběru. Tato technika umožňuje systematické porovnání různých možností na základě více kritérií a faktorů, což usnadňuje rozhodovací proces a umožňuje vybrat nejlepší možnost.

Pro vytvoření tabulek, grafů a obrázků jsou použity programy Microsoft Word, Microsoft PowerPoint a Microsoft Excel. Procesy post akviziční integrace jsou znázorněny pomocí aplikace Microsoft Visio.

### 3 Analytická část práce

Analytická část práce se věnuje popisu a charakteristice vybrané organizace a jejímu současnému stavu řízení. Podkapitola 3.2 se zaměřuje na současný projektový management ve společnosti a hlavní prvky řízení integračních projektů. Podkapitola 3.3 aplikuje poznatky získané z teoretických podkladů, zúčastněného pozorování, polostrukturovaného rozhovoru a vlastní analýzy a hodnotí vhodnost agilního řízení pro integrační proces v rámci post akviziční fáze. Na základě komparace agilních metodik představených v teoretické části práce bude vybrána vhodná agilní metoda a aplikována v rámci integračního procesu hotelové integrace. Přínos z ní plynoucí a doporučení budou uvedeny následně v dalších kapitolách. Závěrem analytické části budou zodpovězeny výzkumné otázky představené v kapitole 2.5.

#### 3.1 Charakteristika společnosti XY

Některé části diplomové práce nebudou na základě požadavku a v zájmu společnosti o zachování anonymity blíže specifikovány, aby nedošlo k přímé identifikaci vzhledem ke konkurenčnímu prostředí na trhu. Jsou tedy zmíněny pouze relevantní údaje pro splnění účelu a řešení problematiky příslušné diplomové práce. Na začátek je nutné uvést, že vzhledem k zavedené terminologii (např. odborné termíny spojené s procesem integrace cílové společnosti, názvy funkčních jednotek či pracovních pozic ve společnosti XY) budou používány anglicismy pro zachování původního smyslu.

Mateřská společnost společnosti XY provozuje několik set hotelů na území čtyř zemí. Dceřiná společnost, společnost XY, spravuje více jak padesát hotelů na území dané země a vygenerovala v první polovině roku 2023 výnos přes 100 milionů eur, což odpovídá nárůstu o více jak 80 % ve srovnání se stejným obdobím minulého roku. Příčinami výrazného růstu výnosů jsou otevření nových hotelů a ustálení pozice společnosti XY na hotelovém trhu.

##### 3.1.1 Akvizice jako business strategie

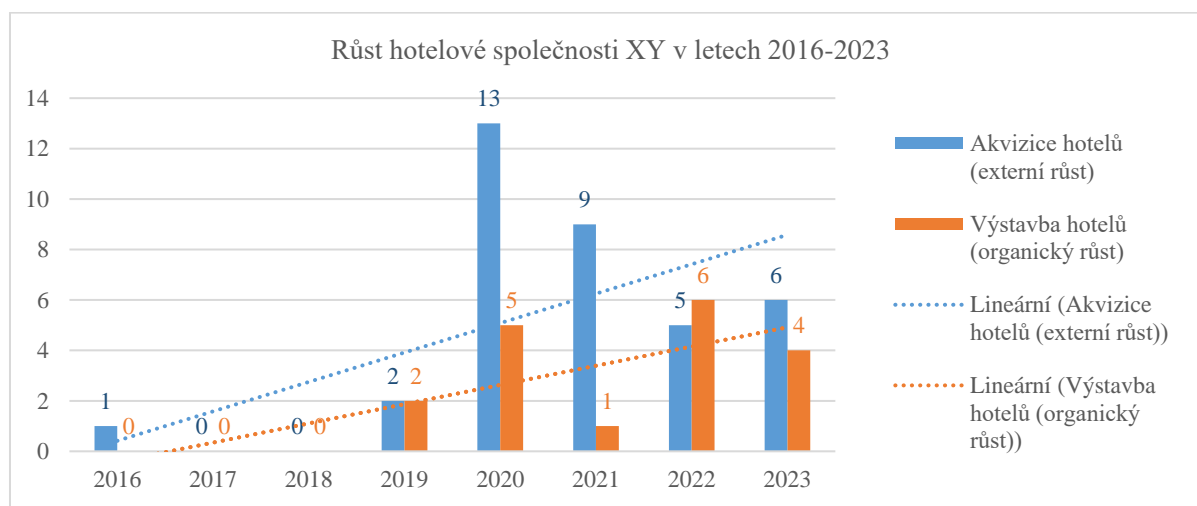
Společnost XY vstupovala před necelými deseti lety jakožto nový účastník na neznámý trh na základě prognóz analytiků a vlastní analýzy konkurence. Vzhledem ke strategické vizi rychlého a plynulého růstu společnosti se zdál být organický růst, zakládající se pouze na vlastní výstavbě hotelů, zdoluhavý a neefektivní. Jedním z hlavních a rozhodujících faktorů pro růst prostřednictvím akvizic bylo omezené množství vhodných lokalit pro výstavbu hotelů z hlediska cen a kapacit, nedostačující rychlost přirozeného růstu a chybějící čas vzhledem ke dynamickému konkurenčnímu prostředí na lokálním trhu.

Společnost XY měla při vstupu na nový trh výhodu, že i přes to, že se jednalo o novou dceřinou společnost na lokálním trhu, měla za sebou zastřešující mateřskou společnost se silným postavením v zahraničí, kdy i případné ekonomické výkyvy zaviněné pandemií vnímala jako příležitost k růstu. Dobu pandemie tedy využila společnost XY k akvírování menších hotelových společností nacházejících se v insolventi nebo hotelů, u kterých došlo k náhlému poklesu ceny. Během této krize se podařilo převzít i blízkou konkurenci, což představovalo nejen strategické rozhodnutí, ale i konkurenční výhodu. Získáním konkurentů se podařilo rovněž posílit vlastní konkurenční pozici, zvýšit tržní sílu a dosáhnout lepších vyjednávacích pozic s dodavateli při domlouvání smluvních podmínek. Společnost XY vidí i nadále horizontální akvizice jako šanci pro přístup k novým zákazníkům a cenným zdrojům, jako jsou moderní technologie, kvalifikovaní zaměstnanci a jedinečné distribuční kanály. To umožňuje dále společnosti XY rozšířit svou přítomnost a viditelnost, zvýšit svůj podíl na trhu a dosáhnout ziskového růstu.

Před zahájením každé akvizice je společností XY s týmem odborníků z poradenských firem analyzováno, zda se jedná o investiční příležitost se zajištěnou návratností a maximálním výnosem projektu s udržitelnými zisky, které musejí být v souladu s investičními kritérii shareholderů a s dlouhodobými cíli společnosti. Na základě toho jsou identifikovány vhodné akviziční příležitosti pro rozvoj aktiv společnosti XY. Vhodný akviziční cíl je hledán pomocí analýzy potenciálu na realitním trhu a zjišťováním, zda daný objekt odpovídá portfoliu dříve akvizovaných nemovitostí. Pro realizaci akvizice je využíváno reinvestování již vygenerovaných finančních prostředků. Akvizice jsou financovány tedy jak vlastními zdroji, tak i externím financováním v závislosti na podmínkách transakce a na tom, zda se jedná o akvizice portfolia několika nemovitostí nebo pouze jednoho hotelového objektu.

Vzhledem k tomu, že hlavním cílem společnosti XY je stát se jednou z klíčových společností ve svém odvětví z hlediska tržního postavení, mohou akvizice rozhodujícím způsobem urychlit růst společnosti a umožnit přístup na nový trh v další zemi. V Grafu 1 je vyobrazen vývoj růstu hotelové společnosti XY za posledních 7 let od doby vstupu na hotelový trh.

Graf 1 Růst společnosti XY v letech 2016-2023



Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace (2023)

Společnost XY vstoupila na hotelový trh v roce 2016 s prvním akvizovaným hotelem a začala paralelně s výstavbou dvou vlastních hotelů, které byly následně otevřeny v roce 2019. Dle Grafu 1 počet akvizic prudce vzrostl v letech 2020 a 2021, kdy společnost XY přebírala hotelová portfolia od cílových společností a akvizovala jednotlivé hotely, které byly v době pandemie pod tržní cenou. Od roku 2021 je možné vidět pomalejší, ale zároveň konstantní růst s ročním průměrem pěti až šesti akvizic a zároveň otevření hotelů, které společnost XY stavěla samostatně. Růst pomocí akvizic však s necelými 67 % převládá. Indikátory hodnotící dopad akvizic pro stanovení rentability integračních projektů a výnosnosti celkové investice nebyly však společností XY zpřístupněny. Není tedy možné posoudit, zda výsledky odpovídají predikcím a splnily očekávání vyššího managementu v rámci ekonomické přidané hodnoty a návratnosti investice.

Mezinárodní poradenská společnost Ernst & Young (2023) vnímá současný hotelový trh jako proměnlivý, kdy se v postcovidové době mění nejen očekávání hotelových hostů, ale i požadavky provozovatelů hotelových společností, finančníků a investorů.

Odborníci zaznamenávají zvýšenou poptávku po přesvědčivých konceptech a podnikových strategiích, poháněných především digitalizací, moderními technologiemi a udržitelností (Ernst & Young, 2023). Jedna z předních realitních poradenských společností v oblasti pronájmu a prodeje komerčních objektů Engel & Völkers ve svém průzkumu hotelového trhu z roku 2022 došla k závěru, že v hotelovém odvětví nabyl podstatně na významu domácí cestovní ruch a je na rozdíl od mezinárodní expanze více atraktivní. Společnosti upřednostňují růst na lokálním trhu, což znamená menší objem investic a nižší závislost na mezinárodním cestovním ruchu, tedy větší příležitost k diverzifikaci rizika. I přes přetrvávající výzvy plánují všichni dotázaní provozovatelé své portfolio hotelů dále rozšiřovat a expandovat pomocí akvizic nebo fúzí (Engel & Völkers, 2022).

### **3.1.2 Organizace a struktura společnosti**

Společnost XY je představena na základě McKinseyho modelu 7S, který slouží rovněž jako strategický nástroj k posouzení kritických faktorů organizace a k analýze vnitřního prostředí podniku. Účelem je na základě holistického přístupu a systematického popisu jednotlivých aspektů společnosti XY identifikovat silné a slabé stránky organizace, které dále budou využity pro formulaci jednotlivých kroků k optimalizaci. Poznatky z výchozího stavu mohou být dále užitečné pro případnou reorganizaci či reengineering v rámci strategického řízení organizace.

#### **Strategie**

Společnost XY provozuje hotelový řetězec s dlouhodobě orientovanou strategií růstu a s vizí stát se vůdčí hotelovou společností v příslušném segmentu trhu. Pro dosažení tohoto výsledku zvolila společnost XY propojení organického a akvizičního růstu. Důraz je kladen zejména na růst a expanzi s cílem dosáhnout úspor nákladů prostřednictvím úspor z rozsahu (Economies of Scale).

Pro rychlé proniknutí na hotelový trh a získání nových zákazníků byla stanovena na začátku expanze strategie velmi nízkých cen. Tím se společnost XY dostala do povědomí zákazníků a vynikla v konkurenčním prostředí. Svou tržní pozici dále posilovala strategickým umístěním hotelů v těch největších a dalších velkých městech poblíž center, klíčových konferenčních prostorů, leteckých uzlů a v blízkosti nádraží a lokalit s dobrou dopravní dostupností. Cíl společnosti XY spočívá ve využití vlastní konkurenční výhody vzhledem k stále nižším cenám v porovnání s blízkou konkurencí a ve využití svých silných stránek, jako jsou cenově dostupné ubytování s komplexní nabídkou pro každý rozpočet či coworking prostory.

Společnost XY dále usiluje o posílení svého tržního postavení s cílem většího generování finančních prostředků a s cílem více investovat do marketingu, technologií a lidských zdrojů. Nyní byly vzhledem k současné makroekonomické a geopolitické situaci ceny zvýšeny pro dosažení optimální ziskovosti v dlouhodobém horizontu. Jelikož hlavní snahou společnosti XY je dosažení udržitelného růstu a dlouhodobé hodnoty, bylo minulý rok navíc přijato strategické rozhodnutí o diverzifikaci portfolia pomocí akvirování hotelových objektů i v rekreačních oblastech, aby bylo možné minimalizovat riziko výkyvů hotelového trhu (viz pandemie). Vzhledem k tomu, že společnost XY rozšiřuje své portfolio díky akvizicím, a ne všechny vlastnosti akvirovaných objektů odpovídají v plné míře definovaným standardům, bylo dalším strategickým rozhodnutím kategorizování hotelových pokojů do dvou typů – „Standard“ a „Plus“, přičemž hotelový pokoj typu „Plus“ poskytuje hotelovým hostům širší spektrum nabízených služeb a větší komfort a tím může oslovit nové zákaznické segmenty.

## Struktura organizace

Z důvodu expanze na zahraniční trh založila mateřská společnost společnosti XY v rámci své holdingové struktury další dceřinou společnost, načež si ponechala řídicí funkci a nadále udává směrnice, nastavuje veškeré hlavní procesy a dohlíží na aktivity v rámci definovaných firemních cílů. Dohromady vlastní mateřská společnost společnosti XY několik stovek hotelů a řadí se ke stabilním hotelovým společnostem s dlouholetou historií a poměrně silnou pozicí na trhu v zemi svého původu.

Hierarchická organizační struktura společnosti XY se zakládá na vertikální liniové struktuře, kdy každý podřízený má svého přímého nadřízeného. Procesní organizační struktura se za poslední roky s větším množstvím integračních projektů transformovala s horizontálně vytvořenými ad hoc týmy spíše do maticové struktury. Základní organizační princip společnosti XY staví na centralizovaném řízení a správě celého hotelového řetězce hlavní kanceláří označovanou jako „Support Centre“. Jedná se o centrální řízení veškerých procesů v jednotlivých hotelech, ať už jde o finanční řízení, koordinaci lidských zdrojů, marketing, IT systém či nákupy v rámci definovaných zodpovědností pro optimalizaci celkových nákladů. Hlavní kancelář tvoří přes 150 pracovníků, kteří se podílejí na správě více jak 50 hotelů.

Vyšší management se skládá z pěti členů, kteří odpovídají za hlavní organizační jednotky společnosti XY – HR (People Director), Operations (Chief Operating Officer), Commercial (Head of Commercial), Construction (Head of Construction) a Finance (Chief Financial Officer) v čele s CEO. Dále jsou popsány klíčové oblasti jednotlivých organizačních jednotek společnosti XY, za které zodpovídají:

- **Construction:** výstavba a rekonstrukce hotelových objektů;
- **Operations:** kontrola dodržování norem BOZP, licencí k provozu hotelu, sledování provozních procesů hotelu, školení zaměstnanců v souladu se standardy brandu společnosti XY garantující stejný rozsah služeb ve všech hotelích;
- **Commercial:** PR, návrh a realizace marketingových kampaní, správa webových stránek, sociálních sítí, distribučních kanálů, tvorba prodejní strategie;
- **Finance & Tax:** organizace finančních transakcí, systematické sledování všech finančních toků, příprava analýz a prognóz, plánování investic;
- **HR & Payroll:** personální plánování, nábor zaměstnanců, personální rozmístění a rozvoj zaměstnanců, personální účetnictví, výplata mezd;
- **Procurement:** nákup zboží, výběr dodavatelů, kontrola a placení dodavatelských služeb a faktur;
- **IT:** technická infrastruktura, koordinace externích poskytovatelů služeb, odstraňování technických závad, analýza chyb v systémech;
- **Facility & Asset Management:** správa nemovitostí a hotelových objektů;
- **Acquisitions & Development:** strategický rozvoj společnosti, hledání vhodných pozemků, nemovitostí a lokalit pro výstavbu či koupi hotelů;
- **Strategy & Integration:** tvorba a koordinace projektových plánů v post akviziční fázi, řízení rizik, komunikace se stakeholdery, příprava projektových zpráv.

## Styl řízení

Styl řízení společnosti XY je založen na filozofii produktivního a kreativního pracovního prostředí, týmové práci, vztahu vzájemné důvěry, společném řešení problémů a aktivním naslouchání ze strany managementu při podpoře a motivování zaměstnanců. V praxi však vychází styl řízení z konkrétní situace a z toho, zda se jedná o přiřazení úkolu na operativní, taktické či strategické úrovni.

Styly vedení jednotlivých oddělení se taktéž odlišují a prolínají v závislosti na individuálním přístupu vedoucího oddělení, jeho řídicích zkušenostech, roli a vlivu v organizaci, stejně tak na způsobu chování a vnitřní motivaci jednotlivých podřízených a na vztazích mezi členy týmu. V závislosti na okolnostech situace, angažovanosti a postojích podřízených k plnění pracovních úkolů může být taktéž uplatňováno situační řízení přizpůsobené individuálnímu jednání jednotlivce. Řízením se tedy prolínají jak autoritativní prvky, kdy veškerá rozhodovací pravomoc leží v rukou nadřízeného, tak i demokratické či liberální prvky, kdy jsou zaměstnancům poskytnuty prostor a podpora potřebné pro plnění daných činností. U oddělení, jež se skládají ze zkušených členů, kteří mají potřebné dovednosti a schopnosti a dostačující motivaci s orientací na maximální výkon, je styl vedení realizován spíše koučováním, zakládajícím se na důvěře bez stálé kontroly a monitorování zaměstnanců, samostatnosti, kreativitě a flexibilitě s možností práce na dálku v rámci stanovených firemních pravidel. Celkově se dá říct, že napříč společností XY převažuje způsob řízení s charakteristickými prvky pro demokratický styl řízení, založený na kooperaci, vzájemné výměně informací jak na vertikální, tak i horizontální úrovni s možností vyjádření vlastních názorů a participace u rozhodnutí v rámci definovaných pravomocí.

### **Systémy řízení**

Vzhledem k tradiční struktuře, tedy liniové organizaci, jsou odpovědnosti, úkoly a činnosti dle obsahové náplně a příbuzných funkčních oblastí rozděleny do jednotlivých oddělení. Stanovená hierarchie a funkcionální organizační struktura se zakládají na odbornosti a specializaci postupů, technik a metodik a každé oddělení zodpovídá za nastavení svých hlavních procesů a využívání technických a informačních systémů v rámci funkční jednotky dle svého uvážení. I přes velký počet heterogenních oddělení nedisponuje společnost XY jednotným podnikovým informačním systémem, kdy by bylo procesní řízení realizováno prostřednictvím centralizovaného systému. Podnikové procesy jsou řízeny tedy každým oddělením zvlášť, kdy každé oddělení používá své vlastní systémy pro specializované činnosti.

Dále jsou představeny systémy, které jsou využívány pro řízení interních podnikových procesů. Poznatky byly získány v rámci zúčastněného pozorování a z interních zdrojů. Procesy, které znázorňuje Příloha 2, jsou pro lepší přehlednost kategorizované do řídicích, hlavních a podpůrných.

Pokud se jedná o integrační projekty a procesy, které se vzájemně ovlivňují, působí na sebe a vyžadují vzájemnou spolupráci jednotlivých funkcí, jsou tyto (integrační) dílčí činnosti řízeny z projektové kanceláře pro silnější propojení mezi funkcemi. Pro přenos informací a interních dokumentů je využíván Microsoft Teams jako víceuživatelský systém. Pro zvýšení rychlosti rozhodování mají jednotlivá oddělení vlastní komunikační kanály s přístupem pouze pro povolané osoby a spravují svou databázi dokumentů.

Nyní převládají ve společnosti XY v jednotlivých hlavních procesech stále manuální procesy, kdy z nástrojů jsou využívány především Microsoft Excel a PowerPoint. Jako forma podávání hlášení a přenosu informací mezi zaměstnanci se využívají informační kanály jako Microsoft Teams, Outlook a SharePoint. Z dlouhodobého hlediska se však nejedná o efektivní způsob řízení podnikových procesů, neboť dynamický vývoj organizační struktury a rychlý růst společnosti XY v posledních letech má taktéž přímý vliv na vývoj procesů a postupů v organizaci. Z tohoto důvodu organizace jako již větší provozní společnost postupně implementuje automatizované postupy a techniky pro posílení efektivnosti, zvýšení rychlosti reakce, řízení dokumentace a kontroly.



## **Spolupracovníci**

Personální řízení firmy, získávání a nábor zaměstnanců zabezpečuje personální oddělení. Plánování lidských zdrojů reflektuje personální politiku organizace a požadavky jednotlivých oddělení. Rozhodovací pravomoc a výběr vhodných kandidátů, kteří budou pozváni na osobní pohovor v rámci prvního kola výběrového řízení, má proto vedoucí organizační jednotky. Pokud uchazeč projde prvním kolem výběrového řízení, čeká ho dle pozice, o kterou se hlásí, případová studie a rozhovor s personalistou. V závislosti na pozici je kladen důraz na vysokoškolské vzdělání zaměstnanců, kvalifikaci, zkušenosti, odborné znalosti a soft-skills. Jedná-li se o vyšší manažerské posty, je v dalším kole nezbytný pohovor s představitelem vyššího managementu a schválení z jeho strany.

Adaptaci přijatých zaměstnanců, která probíhá prostřednictvím „Onboarding“ procesu pro rychlejší integraci a zařazení zaměstnance do běhu společnosti, má na starosti taktéž personální oddělení. V prvních dnech jsou novému zaměstnanci představeny společnost XY, firemní kultura, její hodnoty, vize a cíle, kdy je kladen důraz na interní komunikaci a angažovanost. Po určité době je rozvoj zaměstnanců analyzován prostřednictvím performance managementu. Pro zvýšení pracovní motivace zaměstnanců s cílem maximalizace jejich výkonů jsou zaměstnancům nabízeny firemní benefity ve formě slev, příspěvků na penzijní připojištění, členství ve sportovních organizacích či proplacení měsíční jízdenky. Nově analyzuje společnost XY příčiny a míru fluktuace zaměstnanců, především u těch klíčových, a to dle stanovených ukazatelů v rámci hledání způsobů, jak jí zabránit a zvýšit spokojenost zaměstnanců, aby se předešlo jejich odchodu.

Synergii, spokojenost zaměstnanců a pracovní loajalitu totiž vnímá společnost XY jako klíč k úspěchům organizace a jako důležitý komponent firemního rozvoje, proto pořádá dvě hlavní každoroční teambuildingové aktivity – vánoční večírek a letní otevření sezóny pro celý „Support Centre“. Pro teambuildingové aktivity v rámci jednotlivých oddělení přiděluje společnost XY dodatečný rozpočet pro stmelení kolektivu jako týmu. Dále je ve společnosti kladen velký důraz na solidaritu, toleranci a diverzity management. Z toho důvodu se během roku pořádají různé akce podporující ženskou soudržnost či LGBT+ komunitu. Pro prezentování společnosti na veřejnosti a lepší konkurenceschopnost organizace na trhu dbá společnost XY na zúčastňování se dobročinných akcí, jakými jsou např. běh pro charitativní účely či charitativní sbírky pro neziskové organizace, kdy každý zaměstnanec může stanovit procentuální podíl ze své měsíční mzdy, který bude automaticky převáděn nadaci, se kterou společnost XY těsně spolupracuje.

## **Schopnosti**

Podporu osobního rozvoje jednotlivce, jeho silných stránek, profesního růstu a vzdělávání vnímá společnost XY jako důležitý faktor přispívající ke spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. Z tohoto důvodu probíhá standardní půlroční hodnocení posunu a výkonu v práci dle stanovených měřítek a kritérií hodnocení. Kontrola a hodnocení výkonu se provádí nejen kvantitativně dle definovaných ukazatelů, ale i kvalitativně jako posouzení míry motivace, iniciativnosti, samostatnosti, poměru úsilí, ochoty a způsobu přístupu k řešení jednotlivých problémů a k pracovním úkolům. Výsledky pracovního posudku jsou diskutovány v rozhovoru a poté v písemné podobě zaznamenávány do formuláře hodnocení, který je následně vložen osobním oddělením do osobního spisu zaměstnance. Důraz je kladen na objektivní hodnocení výkonu i přes určitou subjektivitu posudku ze strany vedoucího oddělení jako hodnotitele. S ohledem na budoucí rozvoj zaměstnanců a výkonnost podniku je účelem oboustranná zpětná vazba, kdy má zaměstnanec možnost posoudit své dosavadní výsledky, vnímání své pozice a vykonávané role, pracovní doby a podmínek a také, zda má potřebné dovednosti k výkonu práce.

Na základě retrospektivního hodnocení výkonů od liniového manažera může zaměstnanec objasnit svou osobní kariérní vizi a stanovit si vlastní cíle a oblasti rozvoje na další rok pro dosažení svého maximálního kariérního potenciálu.

Pro profesní rozvoj v rámci firmy a zvyšování kvalifikace připravuje oddělení Learning & Development každé čtvrtletí rozvrh rozmanitých kurzů, kterých se mohou zaměstnanci hlavní kanceláře zúčastnit ať už v podobě e-learningu, či prezenčního školení. Klíčové zaměstnance vnímá společnost XY jako součást cenného kapitálu a jejich profesionální know-how jako nástroj, který může využít ve prospěch organizace. Pro dlouhodobý růst v rámci společnosti a pro zvýšení osobních a manažerských kompetencí se mohou vedoucí oddělení zúčastnit separátního leadership programu, který obsahuje různé manažerské koučinky jako např. představení nástrojů podporujících efektivní vedení, zvládnání konfliktních situací či školení, jak motivovat tým k lepší výkonnosti. Pro manažery vyššího postavení byl dále vyvinut motivační bonusový systém, který přímo souvisí s plněním dílčích cílů organizace a jejich zodpovědností za docílení těchto cílů. Motivace je tedy postavena jak na hmotných, tak i nehmotných prostředcích.

V jednotlivých hotelech se klade velký důraz na „Learning by Doing“ bez ohledu na to, zda se jedná o studenty, začátečníky či profesionály s mnohaletými zkušenostmi. Důležitá je především motivace daného jedince plně využít svůj potenciál a růst v rámci organizace. Pro edukativní účely má zaměstnanec k dispozici v závislosti na své pozici během roku čtyři až šest dnů, které může vyčerpat a zúčastnit se externích školení vně organizace. Pokud doloží přímou souvislost se svou pracovní náplní a potřebou těchto dovedností pro plnění úkolů, může být část výdajů pokryta organizací.

### **Systém sdílených hodnot**

Společnost XY klade velký důraz na firemní kulturu a sdílení společných hodnot, které se prolínají celou organizací. Vize firmy je určena vyšším managementem mateřské společnosti a je založena na jasném a hodnotově orientovaném poslání. I přes velmi konzervativní mateřskou společnost s dlouholetou historií usiluje dceřiná společnost o plošší hierarchii. Podstatu firemní kultury mají tvořit rodinné prostředí, ztotožnění se s posláním organizace a společnými cíli pro podporu pracovní motivace a dobrých mezilidských vztahů uvnitř organizace a jistá oddanost a příslušnost k firmě. Pracovní prostředí se odráží na výkonnosti, proto stavebními kameny při každodenní spolupráci jsou především vzájemná podpora, pozitivní postoj, nasazení a odhodlanost k překonávání nových překážek a výzev. Dalšími pilíři firemní kultury jsou diverzita, inkluze, otevřenost k novým kulturám, respekt k rozmanitosti zvyků a přístupování bez předsudků nehledě na náboženské vyznání či etnický a sociální původ, stejně tak tolerance různých politických a světových názorů. Firemní hodnoty společnosti XY se zakládají na misi vytvořit místo, kde každý může dosáhnout svého potenciálu a přinášet svou činností přidanou hodnotu pro zákazníky a společnost. „*Žádné překážky vstupu, žádné limity růstu.*“ (pozn.: volně přeloženo). Společnost XY zastává následující hodnoty:

- Opportunity (příležitost / možnost / šance);
- Confidence (sebedůvěra / sebejistota);
- Commitment (oddanost / příslib / závazek);
- Support (podpora / být někomu oporou).

Jeden z hlavních faktorů v daném odvětví je spokojenost zákazníků a poskytnutí jedinečného zážitku se zárukou kvality. Z tohoto důvodu je v jednotlivých hotelech prioritou profesionální, prozákaznický a individuální přístup se závazkem vůči hotelovým hostům se neustále zlepšovat.

Dále si společnost XY zakládá na zodpovědném podnikání a udržitelném rozvoji v rámci implementování ESG principu do svého fungování, který je založen na třech pilířích – společenské odpovědnosti, udržitelnosti firemní strategie a životním prostředím. Jako jeden ze svých environmentálních cílů definovala společnost XY redukcii plastových obalů do roku 2025 a postupné snižování uhlíkové stopy pro ekologičtější fungování a minimalizování dopadů na životní prostředí.

## **3.2 Současný projektový management ve společnosti**

Jelikož jsou akvizice hotelů nedílnou součástí firemního rozvoje a dlouhodobé strategie, zřídila společnost XY pro podporu projektového řízení integračních projektů projektovou kancelář, která je trvalou součástí organizační struktury. Vzhledem k jedinečnosti a komplexnosti každé akvizice a tím i integračního projektu samotného spolupracuje projektová kancelář těsně s vedením společnosti XY za účelem zajištění hladkého toku informací a vykonává jak realizační, tak kontrolní funkci v rámci integračních projektů od prvotní fáze projektového cyklu až po ukončení daného projektu. Hlavní úlohou projektové kanceláře je poskytnutí centralizované správy a zajištění kontrolního rámce zaručujícího kvalitu řízení projektů v rámci post akviziční fáze.

Projektová kancelář se podílí i na dalších strategických projektech dle potřeb a cílů společnosti, není však zodpovědná za zavádění firemních norem, standardů a procesů dalších oddělení. Poskytuje pouze podporu s identifikací projektových cílů, doporučuje nástroje projektového managementu pro řízení a realizaci příslušných projektů a případné ošetření rizik, která by měla negativní dopad na strategický záměr celé organizace. Takto se projektová kancelář v minulosti podílela na programu, který měl za cíl zvýšit celkovou profitabilitu organizace a skládal se z několika dílčích projektů, jež se týkaly efektivity jednotlivých oddělení. Projektová kancelář se v daném případě podílela na definici rozsahu programu, harmonogramu, řízení změn a administrativní podpoře klíčových oblastí v rámci nastavování monitorovacích a kontrolních procesů, aby došlo k naplnění předem stanovených strategických cílů. V rámci této práce jsou však předmětem zkoumání pouze integrační projekty v post akviziční fázi.

### **3.2.1 Projektový tým**

Expertní tým projektových manažerů v rámci projektové kanceláře, resp. integračního oddělení, se skládá ze tří interních členů organizace:

- vedoucí integračního oddělení se zaměřením na strategické a integrační projekty;
- seniorní projektový manažer se zaměřením na integrační projekty;
- projektový manažer se zaměřením na strategické projekty.

Ostatní klíčové zúčastněné strany, které se na řízení integračních projektů podílejí, jsou taktéž interní členové organizace.

### **Sponzor a vlastník projektu**

Roli sponzora a vlastníka projektu vykonává ve společnosti XY COO, který je současně členem vrcholového vedení a mimo to i členem představenstva. Jedním z hlavních úkolů vlastníka projektu je stanovit koncový výsledek a hlavní výstupy integračních projektů z pozice jejich zadavatele včetně specifických požadavků v závislosti na typu akvizice a smluvních podmínkách, které byly vyjednány akvizičním oddělením.

V rámci integračního procesu má sponzor a vlastník projektu hlavní rozhodovací pravomoc a schvaluje nejen integrační plán navržený projektovou kanceláří na základě poskytnutých informací a zdrojů, ale rozhoduje i o schválení klíčových změn, které mohou nastat během realizace integračního projektu. Další náplní dané role je získání potřebných zdrojů, zajištění finančních prostředků a podpora či případná obhajoba projektové kanceláře při neočekávané změně v nákladech nebo nedodržení termínu v projektových milnících.

Vlastník projektu odpovídá představenstvu za správné směřování projektu v souladu se strategickými cíli společnosti a je pravidelně informován o hlavních rizicích a klíčových ukazatelích hlavním dodavatelem. Jestliže nastává problém, který by mohl představovat hrozbu pro dosažení projektového cíle a který je nad pravomoc projektové kanceláře, komunikuje vlastník projektu se členy vrcholového vedení a přesouvá daný problém výš. Pokud naopak dochází k dílčím změnám podnikové strategie či k událostem, které by měly závažný vliv na průběh integračního projektu, musí být projektová kancelář o těchto změnách informována. Tímto se zakládá synergie mezi vlastníkem a hlavním dodavatelem projektu především v rámci pravidelné zpětné vazby o průběhu integračního procesu a transparentní komunikace na obou stranách.

### **Hlavní dodavatel projektu**

Hlavním dodavatelem projektu ve společnosti XY je vedoucí integračního oddělení se zaměřením na integrační a strategické projekty. Vedoucí integračního oddělení odpovídá za splnění projektového záměru a všech dalších aspektů projektu a tím za úspěšnou hotelovou integraci jako celku. Na základě projednávání a plánování hotelové integrace se sponzorem projektu specifikuje integrační proces a stanovuje hodnotící kritéria pro posouzení úspěšnosti projektu. Dále schvaluje dílčí změny, které nastávají v průběhu integračního procesu, a navrhuje způsob řešení neočekávaných problémů při řízení rizik. Navíc kontroluje efektivní využití zdrojů v rámci projektu, aby projektový cíl byl dosažen v požadovaném rozsahu, daném časovém rámci, a vyhodnocuje dopad potenciálních problémů a změn. V případě stanovení možných omezujících prvků, jako je nedostatek zdrojů u komplexních integračních projektů, kdy se jedná o integraci portfolia skládajícího se z několika akvizic, komunikuje se sponzorem projektu například o nedostatku projektových manažerů, času či převýšení nákladů na hotelovou integraci.

### **Projektový manažer**

Funkci projektového manažera vykonávají ve společnosti XY dva projektoví manažeři, kdy seniorní projektový manažer díky účasti na komplexních integračních projektech v minulosti disponuje větším množstvím znalostí v oblasti post akviziční integrace a má větší rozhodovací pravomoc v organizaci. Oba projektoví manažeři jsou však odpovědní za dosažení projektového cíle a dodržení definovaných milníků ve stanoveném časovém a nákladovém rámci, které byly stanoveny vlastníkem a hlavním dodavatelem projektu.

Na základě specifických aspektů integračního projektu navrhují a připravují v spolupráci s jednotlivými projektovými týmy z funkčních oblastí časový a implementační plán hotelové integrace, aby byly dodrženy stanovené ukazatele. Hlavním úkolem projektového manažera v úloze vedoucího je řídit realizaci a předvídat vznik problémů vzhledem k dané projektové fázi. Následně oba manažeři sledují průběh projektu na základě plánu provedení, identifikují odchylky, poskytují informace dalším oddělením a řídí komunikaci. Jelikož projektoví manažeři zajišťují naplnění dílčích výstupů a provedení integračních činností a úkolů během celého životního cyklu projektu, jsou zodpovědní za včasnou identifikaci rizik a eskalaci příslušným stranám s návrhem preventivních opatření. Další pracovní náplní projektového manažera je příprava dokumentace a pravidelného hlášení o průběhu integračního projektu a realizaci klíčových milníků a dílčích výstupů.

## **Členové projektového týmu**

Organizační struktura projektového týmu podílejícího se na integračních projektech ve společnosti XY se zakládá na principu maticového projektového řízení. Maticová organizační struktura nenarušuje současné liniové uspořádání a jednotlivé projektové týmy jsou formovány pouze přechodně na dobu trvání projektu. Jelikož se jedná v rámci hotelové integrace o rozsáhlé projekty, které mezi sebou propojují osm oddělení, vyžaduje projektová struktura řízení trvalé organizační uspořádání a strukturovanou mezifunkční spolupráci. To v realizaci integračního projektu na příkladu standardní majetkové akvizice znamená, že integrační projekt má přímo přidělenou matici zodpovědnosti a vzhledem k částečně opakovaným integračním aktivitám je připraven projektový tým odborníků z různých oddělení. Kmenový projektový tým je složen ze všech heterogenních funkčních oblastí (např. HR, Procurement, IT, Commercial, Construction atd.), které jsou na sobě přímo závislé a zodpovídají za realizaci jednotlivých integračních činností. Standardně se jedná o spolupráci osmi hlavních stakeholderů jakožto vedoucích funkčních oblastí.

V tomto modelu si liniový manažer ponechává právo udílet disciplinární pokyny v rámci svého funkčního oddělení i přesto, že časový a nákladový rámeček je určen a specifikován projektovým manažerem, který jako zadavatel projektu nese odpovědnost za splnění jednotlivých dílčích integračních aktivit a kvalitu provedení. Liniovní manažeři sdílejí odpovědnost za úkoly, které jim byly vrcholovým managementem v rámci integračního projektu přiděleny. Na tomto základě probíhá duální hlášení, kdy členové projektového týmu reportují jak projektovému manažerovi, tak i funkčnímu vedoucímu. Informační tok probíhá tedy jak vertikálně, tak i horizontálně.

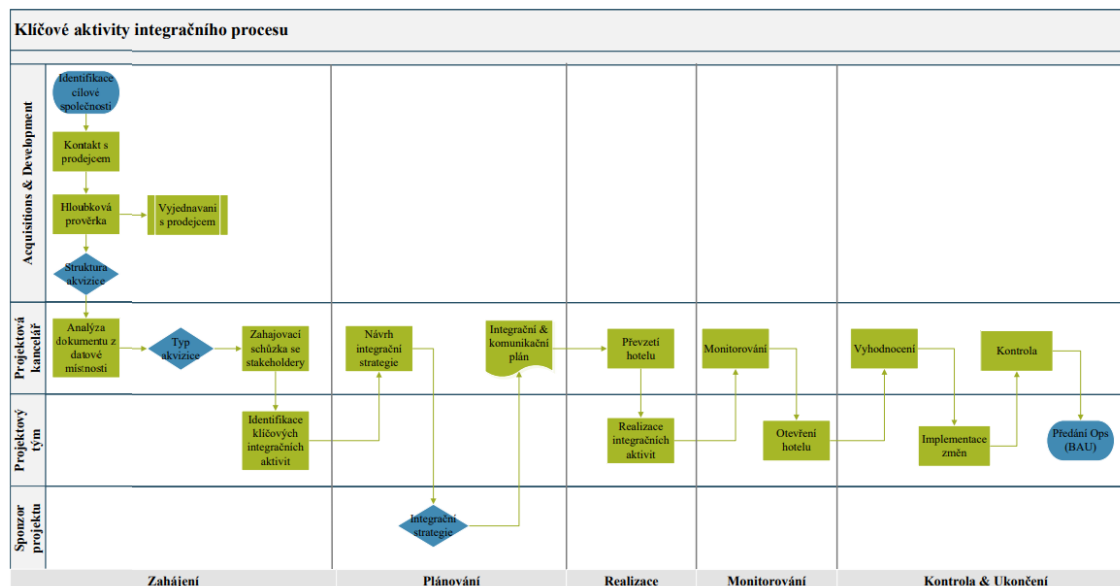
Výhodou maticového projektového řízení je tedy schopnost stávající organizační struktury pružně reagovat na změny, zahájit a realizovat vícero projektů paralelně dle potřeby organizace například při akvizici hotelového portfolia, kdy se jedná o integraci několika objektů a tím rovněž o několik integračních projektů zároveň.

### **3.2.2 Fáze integračního projektu**

V následující kapitole bude proces hotelové integrace systematicky popsán prostřednictvím jednotlivých fází životního cyklu projektu. Pro představení hotelové integrace jako projektu realizovaného v post akviziční fázi je vybrána majetková akvizice. Tento druh akvizice a následné integrace do hotelového portfolia byl zkoumán prostřednictvím zúčastněného pozorování v rámci odborné praxe a na základě interní dokumentace. Souhrnně se dá integrační projekt rozdělit do pěti projektových fází.

Klíčové integrační aktivity jsou představeny z procesního hlediska prostřednictvím programu MS Visio na Obrázku 3, resp. pro lepší čitelnost Příloha 3.

Obrázek 3 Klíčové aktivity integračního procesu – současný stav



Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace (2024)

Dále budou dle Obrázku 3 představeny hlavní aktivity integračního procesu v rámci jednotlivých fází dle současného stavu.

### Zahájení

Aby vznikl integrační projekt a došlo k jeho zahájení, musí nejdříve organizační jednotka Acquisitions & Development identifikovat vhodnou cílovou společnost ke koupi prostřednictvím výběru a analýzy potenciálních cílových objektů (target screening) dle předem stanovených parametrů pro horizontální akvizici. Pro vyvarování se finančních, daňových, komerčních, právních a operačních rizik provádí společnost XY hlubokovou předinvestiční prověrku akvírované společnosti prostřednictvím due diligence. Splňuje-li cílová společnost definovaná kritéria pro koupi, vstupuje společnost XY do kontaktu s potenciálním prodejcem za účelem vyjednání hodnoty akvizice a smluvních podmínek kupní smlouvy ve spolupráci s finančními poradci, právními službami a mateřskou společností společnosti XY. Po následném rozhodnutí o struktuře transakce, financování, po ověření regulačními orgány a schválení akvizičního cíle je zapojeno integrační oddělení.

Vedoucí integračního oddělení jako hlavní dodavatel projektu je již začleněn do zahajovacích procesů, kdy se rozhoduje o formě transakce a o tom, zda půjde o majetkovou či kapitálovou akvizici, jelikož zvolená struktura transakce má přímý vliv na strukturu budoucího integračního projektu. V této fázi získává vedoucí integračního oddělení na základě podepsání dohody o mlčenlivosti (NDA) přístup do virtuální datové místnosti se zpřístupněnými dokumenty pro získání kompletního pohledu na klíčové aspekty cílové společnosti. Integrační oddělení jako projektová kancelář zahajuje oficiálně integrační projekt Kick-off meetingem s klíčovými zainteresovanými stranami a všemi hlavními účastníky, kteří se budou na hotelové integraci podílet.

V závislosti na typu akvizice, časovém odstupu mezi podpisem transakce (Signing) a uzavřením transakce (Closing) je Kick-off meeting zpravidla pořádán ve fázi po podepsání transakce (Post-Signing). Úvodní schůzka v podobě Kick-off meetingu se zakládá na prezentaci akvírovaného objektu, představení cílové společnosti, definici klíčových aspektů dané integrace, definici stanovených požadavků a cílů v rámci rozsahu, rozpočtu a časových determinantů projektu.

## **Plánování**

Plánování jednotlivé hotelové integrace závisí na definovaných projektových cílech, kdy na základě struktury transakce a poznatků z virtuální datové místnosti je navržena vhodná integrační strategie vlastníkovému projektu, která musí projít schvalovacím procesem. Příprava integrační strategie probíhá ve spolupráci s projektovým týmem a zahrnuje především sjednocení lidských zdrojů, firemních procesů, technologických infrastruktur, systémů a identifikaci klíčových zaměstnanců pro udržení hotelového provozu.

Plánování klíčových integračních aktivit probíhá prostřednictvím detailní analýzy interního firemního prostředí, firemní kultury a podnikových procesů akvírované společnosti prostřednictvím systematického přístupu, jenž je dán logickým rámcem. Na základě výsledku analýzy vyplyne dále strategie k alokaci zdrojů nezbytných ke splnění projektového cíle a obsazení projektu. V závislosti na tom se odvíjí rychlost integrace cílové společnosti, která je rozdělena do jednotlivých fází. Hloubka integrace je však u majetkových akvizic konstantní, přičemž společnost XY standardně usiluje o úplnou integraci cílové společnosti, kdy jsou všechny podnikové procesy a infrastruktura sjednoceny a hoteloví zaměstnanci přeškoleni dle standardu společnosti XY.

Jelikož Support Centre přebírá s integrací akvírovaného objektu do hotelového portfolia plnou centralizovanou kontrolu nad všemi klíčovými oblastmi, odpovídá každá organizační jednotka za dílčí integraci své dané oblasti samostatně pod vedením projektového manažera. Plánování dílčích integračních činností probíhá souběžně napříč odděleními a tyto činnosti jsou zaznamenávány v post akvizičním, resp. integračním plánu. Integrační plán obsahuje seznam dílčích integračních úkolů s jejich stručným popisem, stanovenými milníky a specifikací kritérií dané hotelové integrace.

Doba trvání integračního procesu souvisí primárně s komplexností akvizičního cíle, velikostí hotelového portfolia a firemní kulturou cílové společnosti. Pro přípravu řízení rizik a plánování komunikace probíhá identifikace potenciálně problematických oblastí, které mohou ovlivnit průběh integrace vzhledem ke sjednocování zaměstnanců ze dvou společností lišících se organizační strukturou, firemní kulturou a hodnotami. Komunikační strategie zohledňující tyto faktory je zaměřena především na prezentování akvizičního cíle nejen v cílové společnosti, ale i interně ve společnosti XY a stejně tak v médiích, k čemuž dochází po podepsání transakce. Celkově vzato, jedná-li se o integraci hotelového portfolia s více jak pěti hotely, je nezbytné začít s přípravami minimálně rok až devět měsíců dopředu před podpisem transakce. U běžné integrace majetkové akvizice v podobě jednoho hotelového objektu je pro plánování integračního projektu dostačující tři až pět měsíců před Signingem. Převzetí hotelu probíhá následně v závislosti na struktuře transakce a smluvních podmínkách. Převzetí může být realizováno jak ve stejný den při podpisu transakce, tak i o několik měsíců později.

## **Realizace**

Realizace integračního projektu začíná po uzavření transakce a představuje po celou dobu hotelové integrace velmi kritické období, kdy probíhá konsolidace cílové společnosti do stávajícího hotelového portfolia. Kritická fáze projektu přetrvává až k termínu otevření hotelu, zvláště pokud se jedná o otevření hotelu v krátkodobém horizontu.

Vzhledem k úplné integraci a sjednocení všech klíčových organizačních oblastí a funkcí, kdy se zaměstnanci cílové společnosti jako nositelé informací a know-how dozvídají o převzetí cílové společnosti, je v této fázi kladen velký důraz na efektivní komunikaci personálního oddělení a vedoucího integračního oddělení s cílovou společností. Cílem je zajištění přijetí nadcházejících změn, motivace zaměstnanců a předcházení nejistotě, odporu a fluktuaci, která z důvodu reorganizace cílové společnosti a převzetí kontroly může nastat.

Zde jsou komunikovány přizpůsobení organizační struktury a rolí převzatých zaměstnanců dle standardu společnosti XY, perspektiva budoucnosti a kariérního růstu pro zaměstnance cílové společnosti.

Realizace integračního projektu probíhá podle předem stanoveného integračního plánu, kdy každá organizační jednotka plní předem definované integrační aktivity ve stanoveném časovém rámci. Ty jsou rozděleny do dvou fází. První fáze integračního projektu zahrnuje všechny dílčí integrační činnosti, které musejí být vykonány před převzetím hotelu. Zde se dostávají do popředí integračního procesu především oddělení jako HR & Payroll, Finance, Commercial, Procurement, která se soustředí na integraci lidských zdrojů, firemních procesů, IT systému, migraci dat, zajištění kontinuity dodávek do jednotlivých hotelů a na komunikaci s hotelovými hosty o koupi hotelové společnosti. Druhou fází integračního projektu formují výstupy organizačních jednotek jako Construction, Operations, Facility & Asset Management a IT, které usilují o hladký přechod a bezproblémový hotelový provoz. Pro různá oddělení představuje tedy „Day 1“ jiné datum.

Ve fázi realizace a v průběhu celé hotelové integrace dochází vzhledem k velkému množství stakeholderů, multidisciplinárnosti a komplexnosti integračního procesu k častým změnám a úpravám. Kontrola včasného dodání výstupů metodou kritické cesty, řízení změn a komunikace je klíčovým úkolem projektové kanceláře v dané projektové fázi stejně jako koordinace všech integračních kroků týkajících se organizační, systémové, finanční, provozní a kulturní integrace cílové společnosti.

### **Kontrola a monitorování**

Monitorování integračního projektu probíhá v průběhu celé hotelové integrace, kdy integrační oddělení dohlíží na vzájemnou spolupráci mezi členy projektového týmu v rámci týdenních pravidelných osobních a virtuálních schůzek pro zajištění hladkého přechodu a integrace a tuto spolupráci koordinuje. V rámci monitorování integračního projektu probíhá kontrola naplňování integračních úkolů dle předem stanovených termínů a správného využití zdrojů k realizaci integračních výstupů v souladu se stanovenými cíli a požadavky vlastníka projektu. Na finanční aspekty hotelové integrace a projektové účetnictví dohlíží organizační jednotka „Finance“ z mateřské společnosti XY, která spravuje a kontroluje náklady v souladu s definovaným rozpočtem.

Na základě sledování pokroku dle monitorovacích ukazatelů a kontroly provedených integračních činností dle integračního plánu se stanovují odchylky a definují nápravná opatření ve spolupráci s představiteli jednotlivých funkčních oblastí. Cílem průběžného monitorování hotelové integrace, dodržení stanovených atributů a dosažených milníků je předejít projektovým rizikům, kdy projektový manažer odpovídá za zhodnocení případných rizik.

Zpětná vazba se získává na pravidelných týdenních schůzkách, kdy klíčová rozhodnutí jsou protokolována. Intervaly schůzek se přitom liší v závislosti na projektové fázi životního cyklu. Průběžný sběr a vyhodnocení dat se zaznamenává do monitorovací zprávy ve formě reportingu. Tato situační zpráva podává hlášení o průběhu hotelové integrace, hodnocení rizik a jejich opatření a je všem klíčovými stakeholderům včetně vyššího managementu k dispozici každý týden v závislosti na projektové fázi.



## Ukončení

Fáze ukončení integračního projektu nastává v rámci standardní integrace majetkové akvizice dva týdny po otevření hotelu, kdy dochází k ukončení hotelové integrace a předání projektu organizační jednotce „Operations“. Tato projektová fáze je charakterizována automatickým přechodem odpovědnosti za řízení hotelů do oddělení „Operations“, které dále odpovídá za správu a provozování jednotlivých hotelových objektů.

Po ukončení integračního projektu dochází v rámci vzájemné spolupráce s představiteli jednotlivých funkčních oblastí k detailní revizi hotelové integrace a všech projektových fází prostřednictvím řízených rozhovorů. Vyhodnocení integračního projektu se provádí metodou srovnávání na základě splnění původních kvantitativních a kvalitativních cílů před začátkem integračního procesu. Mezi hodnotící faktory patří časový harmonogram, rozsah projektu, využití zdrojů, silné a slabé stránky integračního projektu napříč odděleními. Na základě dosažených výsledků a porovnání s prvotními stanovenými cíli probíhají analýza integračních subprocesů, případná úprava, implementace změn, přehodnocení postupů a strategií pro další hotelové integrace s cílem zajištění dlouhodobé udržitelnosti. Následně jsou získané poznatky dokumentovány v „Lessons Learned“ a využity při dalších hotelových integracích. Projektová dokumentace je archivována pro případný interní audit či externí kontrolu.

### 3.2.3 Forma řízení integračního projektu

Hotelová integrace představuje systematický proces a souhrn úkonů na základě stanovených klíčových milníků a výstupů. Jednotlivé projektové výstupy jsou plánované pro efektivnější koordinaci jednotlivých funkcí. Souhrnně se dá říci, že integrační projekty ve společnosti XY jsou řízeny tradičním způsobem s využíváním následných nástrojů pro přípravu a řízení projektu.

#### Projektová dokumentace

Veškerá projektová dokumentace, která je pro realizaci integračního projektu podstatná, je sdílena v privátním týmu aplikace MS Teams, kam má přístup kmenový projektový tým, jenž se standardně podílí na integračních projektech. V jednotlivých soukromých kanálech, které jsou pojmenovány na základě integračního projektu, se následně nacházejí cíleně pouze členové týmu pracující na konkrétním integračním projektu.

Klíčovým prvkem pro řízení integračního projektu je ve společnosti XY následující dokumentace:

- **Kick-off prezentace:** úvodní prezentace pro zahájení integračního projektu;
- **RACI – matice:** definice konkrétních rolí a zodpovědností;
- **Integrační plán:** definice jednotlivých integračních úkonů a nezbytných dílčích výstupů se stanoveným koncovým datem v projektovém plánu;
- **Project decision log:** zápis veškerých klíčových rozhodnutí a informací týkajících se dané hotelové integrace;
- **Reporting:** shrnutí realizace jednotlivých integračních projektů s vizualizací průběhu a dat pomocí diagramů;
  - Critical Path: kritická cesta integračního projektu vyobrazující sled dílčích integračních aktivit a kritických milníků, které musejí být vykonány pro úspěšnou hotelovou integraci, a nejbližší možný milník pro otevření daného hotelu;
  - Risk Map: průběžné hodnocení a monitorování rizik integračního projektu na předem stanovené pětistupňové škále;
- **Lessons Learned:** shrnutí slabých a silných stránek daného integračního projektu, shromáždění nových poznání pro budoucí integrace.

### **3.2.4 Management stakeholderů**

Jednou z nejdůležitějších oblastí řízení integračních projektů je řízení zainteresovaných stran podílejících se na realizaci hotelové integrace vzhledem k velkému množství oddělení, které mají vliv na celkový úspěch hotelové integrace.

Všechny subjekty, které jsou zapojeny do projektového cyklu hotelové integrace, byly již identifikovány a každé funkční oddělení má standardně jednoho až dva hlavní představitele, kteří jsou zodpovědní za vykonání konkrétních integračních činností v rámci integračního projektu. Tato klíčová osoba je pro realizaci integračního projektu důležitá, jelikož deleguje integrační aktivity dále ve svém funkčním oddělení. Jedná se především o seniorní manažery nebo vedoucí jednotlivých oddělení, se kterými projektová kancelář komunikuje a spolupracuje.

#### **Role a odpovědnosti**

Jak již bylo uvedeno, spolupracuje na integračním projektu osm heterogenních oddělení a pro zachování formálního organizačního prostředí se zaměřením na úspěch integračního procesu samotného pomáhá matice RACI zabezpečit jednodušší škálovatelnost a realizaci integračních aktivit. V rámci každého integračního projektu jsou na základě RACI modelu definovány konkrétní role a individuální zodpovědnosti, kdy ke každé dílčí integrační aktivitě je přiřazena jedna osoba v souladu s jejími odbornými kompetencemi a časovými možnostmi, která za její včasnou realizaci zodpovídá.

#### **Vzájemná spolupráce a komunikace**

Členové projektového týmu vykonávají dílčí integrační činnosti v rámci svých funkčních oblastí dle integračního plánu pod vedením projektové kanceláře. Dochází-li k překrývání tematických oblastí, kdy je do procesu zapojeno několik organizačních jednotek, organizuje a koordinuje schůzky a vzájemnou spolupráci projektový manažer. Pravidelné schůzky s celým multidisciplinárním týmem se konají jednou měsíčně a zakládají se na věcném obsahu a sdílení klíčových informací týkajících se integračního projektu. Vyskytnou-li se nedorozumění v mezifunkční spolupráci, odpovídá za eliminaci problému integrační oddělení.

Obvykle se frekvence komunikace se stakeholdery odvíjí od projektové fáze. V zahajovací, plánovací a realizační fázi probíhají pravidelné týdenní schůzky. Formát se mění v závislosti na vzájemné dohodě a je individuálně nastaven. Komunikační metodu stanovuje každý projektový manažer dle svých preferencí a časových možností představitelů funkčních oblastí. Jako hlavní komunikační kanály využívá společnost XY MS Teams a Outlook.

Pro řízení zainteresovaných stran, vztahů a pro komunikaci využívá integrační oddělení MS Teams. Jednotlivé kanály nabízejí možnost výměny informací a společné spolupráce na souborech se subjekty podílejícími se na integračních projektech, které mají přímý vliv na realizaci projektu. Za komunikaci s externími subjekty, jako jsou dodavatelé, úřady, banky, odpovídají ostatní funkční oddělení, především Procurement, Finance, IT nebo Construction samostatně. Integrační oddělení komunikuje externě pouze s prodejcem cílové společnosti a s jejími zástupci.

### **3.2.5 Management rizik**

Projektová kancelář usiluje o systematický přístup k managementu rizik i přes nepředvídatelné změny v průběhu integračního projektu, které mohou nastat. Analýza rizik probíhá již před uzavřením transakce a je součástí zahajovací fáze, kdy se vedoucí integračního oddělení podílí na identifikování rizikových oblastí ve fázi Pre-signing.

Projektová kancelář v čele s vedoucím integračního oddělení odpovídá navíc za řešení rizikových událostí ovlivňujících celkový úspěch integrace. Dále je připravován plán zmírnění rizik např. pomocí protirizikových opatření a plánování rezerv, jelikož celková eliminace rizik je pouze zřídka možná. Hodnota, závažnost hrozeb a jejich řešení k eliminaci či zmírnění se zaznamenává do integračního plánu.

Vyhotovené hodnocení rizik je poté vizualizováno a reportováno v situační zprávě. Výhodiskem pro vymezení rizik v rámci všech fází projektového životního cyklu jsou kritické integrační aktivity, přičemž jejich nesplnění by mělo přímý dopad na převzetí či otevření hotelu. Na základě expertního názoru vedoucích funkčních oblastí jsou rizika v rámci kvalitativní analýzy definována prostřednictvím matice pravděpodobnosti a nežádoucích důsledků. Riziková analýza a hodnocení rizik se provádí součinem dvou kritérií – odhadu četnosti a pravděpodobnosti rizikové události. Prvotní selekce potenciálních rizikových oblastí probíhá dle seznamu rizik, která se již v minulosti vyskytla v rámci integračních projektů.

Obecně platí, že každá dílčí integrační aktivita projektu, která byla klasifikována jako kritická a je vyobrazena na diagramu kritické cesty, představuje projektové riziko. Obvykle se jedná o finanční a organizační rizika a rizika spojená s integrací lidských zdrojů a systému. K nejčastějším příčinám vzniku rizik v integračním projektu patří náhlé změny požadavků, chybějící informace a nejasnosti na začátku projektu.

### **3.3 Agilní transformace post akviziční fáze**

Tato kapitola se zabývá analýzou potenciálu možností využití agilních metodik v rámci řízení integračních projektů s následujícím výběrem vhodných agilních metod a nástrojů. Cílem je sladění a automatizace integračních procesů a optimalizace výkonů mezifunkčních oddělení. Předpoklady jsou částečná digitální transformace pro podporu účinnější realizace integračních projektů a zefektivnění procesů pro rychlejší rozhodování s důrazem na flexibilitu v rámci dynamické post akviziční fáze. Pro zvýšení kvality výstupů dílčích integračních činností budou představeny softwarové nástroje pro řízení celkového integračního procesu. Představení funkcionality, využití a výběr vhodných softwarových nástrojů budou probíhat na základě představení klíčových parametrů a techniky vícekritériálního výběru.

#### **3.3.1 Identifikace slabých stránek současného stavu**

Identifikace slabých stránek současného projektového managementu ve společnosti XY a řízení integračních projektů byla realizována pomocí dvou výzkumných metod – polostrukturovaného rozhovoru se všemi představiteli projektové kanceláře a analýzou interních dokumentů za období červenec 2019 až říjen 2023 ze 17 projektů hotelových integrací. Otázky z polostrukturovaného rozhovorů byly formulovány tak, aby umožnily respondentům vyjádřit své názory a zkušenosti s ohledem na zkoumané téma. Po navržení rozhovorového plánu byla provedena distribuce pozvánek na účast při rozhovoru mezi zaměstnanci projektové kanceláře podílející se na řízení integračních projektů, protože ti byli jedinými relevantními respondenty. Rozhovory byly prováděny online prostřednictvím MS Teams v závislosti na dostupnosti respondentů a preferencích. Během 20–30 minutového rozhovoru byla respondentovi kladena série otázek podle připraveného plánu. Respondenti měli možnost podrobně reagovat na jednotlivé otázky a vyjádřit své názory, zkušenosti a postřehy. Poznatky z rozhovorů byly pečlivě dokumentovány a následně analyzovány. Po sběru dat z rozhovorů byla provedena jejich analýza. Ta zahrnovala zpracování a interpretaci odpovědí s cílem identifikovat klíčové trendy, názory a preference respondentů. Tematicky byly rozděleny otázky z polostrukturovaného rozhovoru do čtyř okruhů viz Příloha 4.

Tabulka 1 představuje respondenty, kteří poskytli odpovědi na otázky pokládané v polostrukturovaném rozhovoru.

Tabulka 1 Charakteristika respondentů

Respondent	Pozice ve společnosti XY	Počet let působení / zkušeností				
		ve společnosti XY	v PM	v agilním PM	v integračních projektech	ve strategických projektech
R1	Vedoucí integračního oddělení se zaměřením na integrační a strategické projekty	6	24	8	9	19
R2	Senior projektový manažer se zaměřením na integrační projekty	4	9	2	5	4
R3	Projektový manažer se zaměřením na strategické projekty	1	13	10	1	8

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Odpovědi respondentů představených v Tabulce 1 a výsledky provedeného výzkumu byly pro lepší přehlednost kategorizovány a rozděleny do následujících tematických oblastí.

### Řízení integračních projektů

**Vzájemná spolupráce a komunikace:** Respondent R1 jako hlavní dodavatel projektu vnímá obecně komunikační bariéru, rozhodovací a informační kanály mezi dceřinou a zahraniční mateřskou společností jako překážku k naplnění akvizičních a strategických cílů společnosti XY a tím neefektivní fungování organizace jako jednoho celku. Respondenti R2 a R3 spolupracující především se zástupci funkčních oblastí posuzují hlavně rychlost přijímání rozhodnutí ovlivňujících úspěch celé integrace jako problematickou vzhledem k tradičnímu způsobu řízení společnosti XY a k hierarchicky založené liniové organizaci, kdy navíc „*pouze jedna osoba dokáže vykonat určitou dílčí aktivitu*“. Respondent R2 dále podotýká, že projektové týmy často přemýšlejí jen v rámci svých funkčních oblastí a „*neberou v potaz následky svých rozhodnutí, které mohou ovlivňovat výstupy dalších organizačních jednotek, a nevnímají integrační proces jako celek*“.

**Plánování a realizace integračních projektů:** Respondent R2 na základě těsné spolupráce s vedením jednotlivých organizačních jednotek posuzuje fázi plánování integračního projektu jako demotivující pro jednotlivé projektové týmy a vypovídá, že v minulosti již došlo k situacím, kdy jednotlivé projektové týmy nebyly začleněny včas do plánovací fáze či musely začít s plánováním integračního projektu s neúplnými informacemi, aby se neohrozil Closing. Především nastává problém, pokud se jedná o hotelové integrace, kdy Signing probíhá ve stejný den jako Takeover a chybí čas pro přípravu projektu a nejde naplánovat vše do detailu. Respondent R3 se přiklání k názoru respondenta R2 a vnímá investovaný čas do plánování integračního projektu někdy jako zbytečně dlouhý, jelikož se „*integrační plán vyvíjí až postupem času, kdy jsou nejen vedoucímu oddělení, ale i projektovým manažerům zpřístupněny informace v pozdějším období, a každá hotelová integrace je jako projekt specifická*“.

Respondent R1 zde však zdůrazňuje nutnost diskrétnosti vzhledem k velmi kritické fázi M&A transakce, která má řadu úskalí a s ní související rizika, která mohou ohrozit uzavření transakce s prodávajícím cílové společností, pokud bude involvováno velké množství stakeholderů. Respondent R1 jakožto vedoucí integračního oddělení dále vysvětluje, že společnost XY *„nechce vytvářet zbytečné náklady a začínat integrační činnosti, které s sebou nesou výdaje a tím dochází často k rozporu mezi nákladovým rámcem a časovým rámcem projektu, kdy velké množství změn v průběhu hotelové integrace mění i rozsah projektu a přidává se tímto práce projektovým týmům“*. Všichni respondenti se však shodují, že i v případě standardní integrace ve formě majetkové akvizice jednoho hotelu dochází mnohdy k podhodnocení realizační fáze ze strany týmů funkčních jednotek podílejících se na integraci.

**Řízení stakeholderů:** V případě častých změn v rámci integračního plánu narážejí respondenti R2 a R3 jako projektoví manažeři na odpor jednotlivých projektových týmů a na nedostatečnou angažovanost vzhledem k velkému množství času stráveného na plánování projektu a následující nutnosti zavedení změn. S tím souvisí i celková motivace projektových týmů a mnohdy dochází dle respondenta R1 k *„rozporu a napjatým vztahům s projektovou kanceláří, která je orientována na výkon a odpovídá za včasné dokončení projektu ve stanoveném rozsahu a nákladovém rámci vlastníkem projektu“*. Respondent R2 vnímá jakožto seniorní projektový manažer komunikaci jako další problémovou oblast vzhledem k několika liniím podávání hlášení o výstupech a konzultování výsledků jak s liniovým, tak i s projektovým manažerem. R3 doplňuje, že i přes RACI matici a jasně definované odpovědnosti v integračním projektovém plánu dochází k *„přehazování odpovědnosti a úkolů mezi funkčními oblastmi, pokud jde do tuhého“*.

**Řízení rizik:** Respondenti R2 a R3 zmiňují řízení rizik jako problematickou oblast kvůli tomu, že nástroj ke kontrole vykonávání dílčích integračních aktivit a výstupů se zakládá především na vzájemné důvěře mezi stakeholdery, a to i vzhledem k pravomocím projektové kanceláře. Respondent R1 v této souvislosti podotýká, že i když se provádí hloubková prověrka firemního prostředí cílové společnosti, není možné v plánovací fázi projektu předpovědět a identifikovat všechny rizikové oblasti, které vyjdou na povrch až po uzavření transakce – poskytnuté dokumenty a výsledky due dilligence jsou mnohdy nedostačující pro určení veškerých hrozeb.

### **Využití agilních metodik v rámci hotelové integrace**

Respondent R3 posuzuje agilní přístup vzhledem k jeho dlouholetým zkušenostem v oblasti agilního projektového managementu jako přínosný a vidí klíčovou výhodu v lepším využití zdrojů, jelikož je kladen důraz na rychlost komunikace, propojení jednotlivých organizačních jednotek a rychlé tempo v implementaci změn. Respondent R2 taktéž vyzdvihuje výhodu rychlosti a pružnosti agilních metodik vzhledem k často se měnícím podmínkám integračního projektu a vidí potenciál v efektivní komunikaci a ve zvýšení produktivity.

Respondenti R1 a R2 upozorňují na současnou chybějící flexibilitu vzhledem k neúplným informacím v počátečních fázích integračního projektu a v komplexnosti hotelové integrace jako projektu. Respondenti se však shodují, že pokud se jedná o majetkovou akvizici pouze jednoho hotelového objektu, který projektová kancelář vnímá jako standardní integraci, je rigorózní způsob řízení projektu vyhovující pro splnění integračních cílů. Pokud by se jednalo o akvizici s velkým množstvím neznámých indicií, přiklání se respondenti k využití agilních metod poskytujících pružnost a flexibilitu v rámci integračního procesu.

Respondenti R2 a R3 pocítují však výzvu v aplikování agilních technik z hlediska projektových týmů, jelikož motivace u určitých funkčních oblastí je přetrvávající problém společnosti XY a týmy musí být do jisté míry samořídící.

Respondent R1 vnímá každodenní interakci jednotlivých projektových týmů mezi sebou jako problematickou, jelikož se jedná o osm heterogenních oddělení, která musejí plnit vlastní úkoly v rámci jednotlivých interních procesů společnosti. Vyzdvihuje však průběžné přehodnocení klíčových rozhodnutí v průběhu integračního projektu jako podstatný přínos k minimalizování rizik a úspoře finančních prostředků stejně jako možnost zkrácení jednotlivých fází integračních projektů.

### **Implementace softwarových nástrojů a řízení změn**

Respondenti projektové kanceláře nyní využívají k řízení integračních projektů MS Excel, kde jsou do individuálních listů zaznamenávány dílčí integrační plány funkčních oblastí. Jednotlivé integrační aktivity jsou dále kategorizovány do tematických bloků, resp. subprocessů. V tomto dokumentu se nachází i seznam rizik a jejich hodnocení. PowerPoint je využíván k přípravě kick-off prezentace a reportingu. Respondenti R2 a R3 zmiňují v této souvislosti snížení administrativní zátěže při manuálním zadávání dat, prevenci a eliminaci chyb lidských zdrojů jako podstatné výhody potenciální implementace softwarů projektového řízení. Respondent R1 vnímá kromě toho rovněž kontrolní mechanismus, evaluační nástroje a jednotný systém pro centralizaci dat, který by nabízel rychlý přehled o průběhu integračního projektu, jako největší užitek softwarových nástrojů.

Respondent R1 vnímá sice ve společnosti XY mírný pozitivní trend k používání digitálních nástrojů „*především po pandemii, kdy vzájemná spolupráce mezi funkčními jednotkami probíhala především pomocí MS Teams, což v jisté míře urychlilo proces digitalizace*“. Oproti tomu respondenti R2 a R3 jako projektoví manažeři předpokládají, že implementace softwarového nástroje přinese určitou dávku překážek v podnikovém prostředí. Respondent R2, nacházející se ve společnosti XY již čtyři roky, podotýká, že vedoucí jednotlivých organizačních jednotek mají celkově negativní přístup k používání digitálních nástrojů a preferují osobní schůzky a práci s fyzickými dokumenty. Respondent R1 vidí v digitalizaci a optimalizaci integračního procesu konkurenční výhodu a navrhuje vzdělávací školení pro vedoucí oddělení a zaměstnance k seznámení s digitálními technologiemi a jejich možnostmi využití. Vidí zde však výzvu v chybějících zdrojích pro digitální transformaci, pokrytí potřebných výdajů pro implementaci softwarového nástroje a v chybějící motivaci stakeholderů.

### **Doporučení pro plynulý růst hotelové společnosti XY**

Na otázku, jaké faktory hrají významnou roli pro zajištění plynulého růstu, zmiňuje respondent R1 stále důležitější rozvoj digitálních dovedností zaměstnanců k efektivnějšímu řízení organizace a pro posilování konkurenceschopnosti firmy. Aby byla organizace připravena pro další růst, vnímá respondent R2 nutnost jisté digitální transformace a automatizace interních podnikových procesů a sjednocení systému řízení pro efektivnější spolupráci. K tomu se přiklání i respondent R3 a zdůrazňuje nutnost adaptace k digitalizaci a implementaci současných technologických nástrojů pro vyniknutí v konkurenčním prostředí – i v jednotlivých hotelech např. zaváděním online check-inu. Respondent R3 dále vzhledem ke svým dlouholetým zkušenostem s technologickými nástroji uvádí využívání digitálních nástrojů jako „*normu a standard pro moderní firmy a její prosperující růst*“.

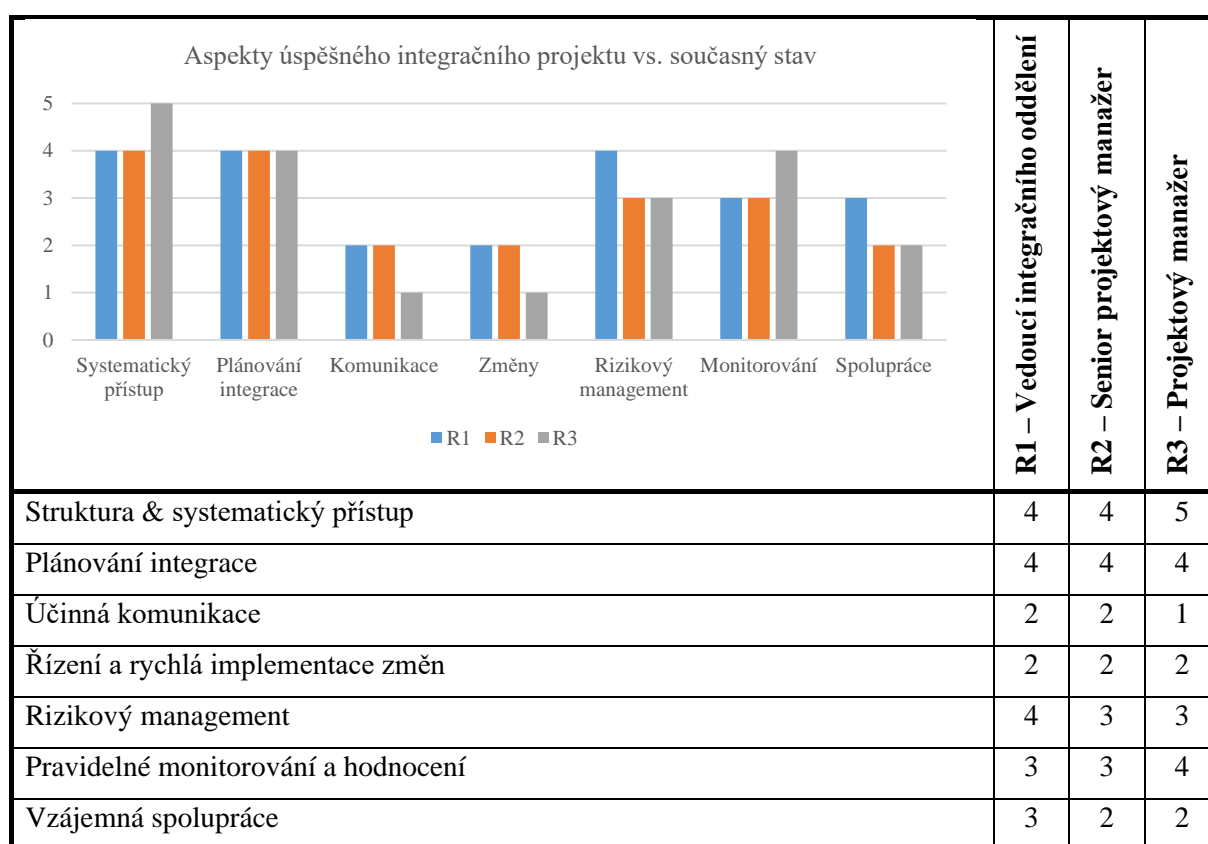
Respondent R1 vidí taktéž celkovou potřebu v digitalizaci a optimalizaci interních mezifunkčních procesů a v „*podpoře inovativních řešení a zavádění nových nástrojů ze strany mateřské společnosti a osamostatnění dceřiné společnosti od tradičního řízení*“. Dále zdůrazňuje jako klíčové faktory pro plynulý růst společnosti ochotu, angažovanost a motivaci funkčních oblastí, pohled na organizaci jako celek a kladné přijetí integračních projektů, což vzhledem k přetížení lidských zdrojů není mnohdy možné.

Respondenti se shodují, že vzhledem ke konstantnímu plnění provozních úkolů ke správě jednotlivých hotelů vnímají funkční oblasti akvizice jako přítěž. Pro kladné přijetí integračních projektů a pohled na organizaci jako celek je dle respondentů nutností nahradit chybějící zdroje jinými nástroji, které by zvýšily celkovou efektivitu a motivaci zaměstnanců pro splnění strategických cílů společnosti XY nezbytných k zajištění jejího dlouhodobě udržitelného růstu a zesílení pozice na hotelovém trhu.

### 3.3.2 Interpretace a analýza dat

Na základě teoretických poznatků budou představeny klíčové faktory integračního procesu vedoucí k úspěchu integračního projektu. Aspekty procesů hotelové integrace byly dále hodnoceny respondenty projektové kanceláře na škále 1–5 (viz Graf 2).

Graf 2 Aspekty úspěšného integračního projektu – komparace vs. současný stav



Zdroj: vlastní výzkum na základě výsledků z polostrukturovaného rozhovoru (2024) viz Příloha 5

Z Grafu 2 vyplývá, že struktura a systematický přístup k integračnímu projektu stejně jako plánování integračního procesu je ve společnosti XY již velmi dobře implementováno. Největší potenciál pro optimalizaci vidí však respondenti v komunikaci, řízení a implementaci změn a ve vzájemné spolupráci. Rizikový management a monitorování průběhu projektu hodnotí respondenti průměrně.

#### Identifikace klíčových integračních procesů a jejich zralosti

V rámci interní analýzy dokumentace integračního oddělení společnosti XY byly identifikovány kritické integrační aktivity dle funkčních jednotek, které ovlivňují průběh integračního procesu a mají vliv na převzetí a otevření hotelového objektu.

Na základě zkušeností respondentů z předešlých integračních projektů byla v rámci polostrukturovaného rozhovoru ohodnocena kvalita a zralost těchto integračních subprocesů na šestistupňové škále s cílem posouzení připravenosti společnosti XY na dlouhodobě udržitelný růst prostřednictvím akvizic. Vyhodnocení, které znázorňuje Tabulka 2, probíhalo následně prostřednictvím Modelu zralosti (CMM).

Tabulka 2 Zralost integračních procesů – současný stav

Funkční oblast	Hodnocení R1	Hodnocení R2	Hodnocení R3	Výsledek Ø	Vypělost integračních procesů
Construction	3	3	3	3	Definice, synchronizace, dokumentace procesů
Operations	4	4	4	4	Přesný popis procesů s vyhodnocením KPIs
Commercial	4	4	5	4,33	Přesný popis procesů s vyhodnocením KPIs
Finance	4	5	5	4,67	Optimalizovaný proces připraven k plnění cílů
HR & Payroll	3	3	3	3	Definice, synchronizace, dokumentace procesů
Procurement	2	2	1	1,67	Procesy nejsou příliš ukotvené
IT	4	4	4	4	Přesný popis procesů s vyhodnocením KPIs
FM & AM	1	1	1	1	Realizace procesů nahodile / Ad – Hoc

Zdroj: vlastní výzkum na základě výsledků z polostrukturovaného rozhovoru (2024) viz Příloha 6

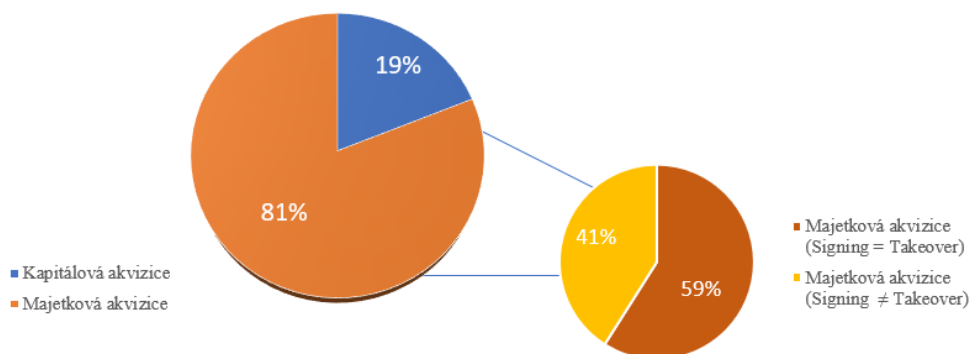
Z výsledků analýzy hodnocení v Tabulce 2 vyplývá, že respondenti vnímají současný stav integračních subprocesů velmi podobně a největší potenciál k vylepšení integračních procesů pocítují u oddělení Facility & Asset Management a Procurement. Integrační procesy funkčních jednotek HR & Payroll a Construction mají dle respondentů projektové kanceláře průměrnou úroveň způsobilosti k dalšímu rozvoji společnosti prostřednictvím akvizic. Dílčí integrační aktivity jsou velmi dobře organizovány a řízeny v odděleních IT a Operations. Nejlépe systematicky nastavené procesy v rámci integračních projektů se zárukou kvalitních výstupů mají organizační jednotky Finance a Commercial.



## Analýza doby zpoždění vybraných integračních projektů

Graf 3 znázorňuje poměr majetkových a kapitálových projektů provedených v letech 2016–2023 od vstupu společnosti XY na hotelový trh.

Graf 3 Integrační projekty dle typu akvizic



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů (2024)

Z Grafu 3 vyplývá, že se společnost XY soustředila v posledních letech především na M&A transakce, kdy nabývala pouze určitých majetkových aktiv a závazků. Z 36 integračních projektů tvořily přes 80 % majetkové akvizice. Interní dokumenty dále dokládají, že většina hotelů (59 %) byla převzata v den podepsání transakce (Signing = Takeover). Nejméně zastoupeny jsou kapitálové akvizice, kdy se pouze 7 z 36 integračních projektů zakládalo na převodu veškerých podílů cílové společnosti.

V rámci zpřístupnění projektové dokumentace za období od července 2019 do října 2023, kdy bylo integrováno téměř dvacet hotelových objektů do portfolia společnosti XY, bylo vybráno deset různých integračních projektů jako reprezentativní výzkumný vzorek, a to včetně kapitálových akvizic. Poté byla provedena analýza klíčových ukazatelů výkonnosti pro stanovení příčin nedodržení plánovaných termínů.

Výsledky analýzy příčin zpoždění integračních projektů, které ovlivnily termín otevření hotelu, byly převzaty z „Lessons Learned“ projektové kanceláře a jsou shrnuty v Tabulce 3.

Tabulka 3 Příčiny zpoždění integračních projektů dle typu akvizice

Typ akvizice	Signing / Takeover	Počet akvizic	Ø Odchylka zpoždění – počet dnů	Zpoždění – Příčiny	Ø No. posunutí termínu otevření hotelů
Majetková akvizice	Signing = Takeover	4	46	Chybějící informace, zdroje, čas, odpovědnosti	2,25 ~ 2
				Mylný odhad priorit, nákladů a času	
Majetková akvizice	Signing ≠ Takeover	4	32	Mění se podmínky	1,5 ~ 2
				Podceněná příprava (prioritizace, odpovědnost)	
				Nízká poptávka	
Kapitálová akvizice	Signing = Takeover	2	0 dnů	n.a.	0

Zdroj: vlastní výzkum na základě interních dokumentů (2024)

Tabulka 3 poukazuje na skutečnost, že v případě majetkové akvizice, kdy podepsání transakce a převzetí hotelů proběhlo v jeden den, byly hlavními příčinami pro zpoždění dodání projektů chybějící personální kapacita, materiál, informace a často se měnící podmínky. Vzhledem k chybějícím podkladům pro audit dodavatelského řetězce došlo k pozdnímu uzavření smluv a nedodání zboží v požadovaném množství či čase. K hlavním příčinám patří rozsáhlý proces ověřování způsobilosti původních dodavatelů cílové společnosti či vyjednávání smluvních podmínek s novými dodavateli, kteří musejí projít několikastupňovým schvalovacím procesem od výběru nabídky až po uzavření smlouvy. Zpožděné nastavení procesů k zajištění zásobování hotelů bylo taktéž jednou z příčin nedodržení včasnosti dodávek a zpoždění otevření hotelů. Další příčiny zpoždění integračních projektů a zvýšení projektových nákladů souvisejí s technickou částí transakce. V některých případech není možné vykonat technickou hloubkovou prověrku proveditelnosti rekonstrukce pro uvedení budovy do hotelového provozu před definicí integrační strategie a cílů, jelikož inspekce budovy z hlediska technických a technologických aspektů je prováděna až v plánovací fázi integrace. S tím souvisí riziko spojené s časovým skluzem. Mimo to nedodržení priorit a mylný odhad časů ovlivnily včasné dodání integračního projektu v průměru o 46 dnů, kdy se termín otevření hotelů posunul více jak dvakrát.

Majetková akvizice, která byla nejdříve podepsána a poté převzata ke stanovenému datu, se sice vyznačuje menší odchylkou zpoždění v komparaci s původním plánovaným datem otevření hotelů, neliší se však razantně od prvního druhu majetkové akvizice. Důvodem pro zpoždění byly často se měnící externí a interní podmínky, ať už šlo o kupní smlouvy při vyjednávání s prodávající společností, či interní rozhodnutí posunout otevření hotelů vzhledem k nízké poptávce. Také byly podceněny příprava procesu hotelové integrace, řízení času, stanovení priorit a odpovědnosti za plnění integračních činností.

Stanovit odchylku u kapitálových akvizic nebylo možné, jelikož výchozí směrný plán pro integraci kapitálových akvizic nebyl k dispozici. Je však možné vycházet z předpokladu, že pokud se jedná o kapitálovou akvizici, může si kupující společnost samostatně stanovit datum, kdy bude cílovou společností integrovat do své entity, jelikož přebrala nad akvírovanou společností plnou kontrolu a není svázána podmínkami kupní smlouvy.

Interní dokumenty dokládají, že převzaté hotely s odkupem veškerého vybavení a systému dále operovaly pod původní značkou s postupnou integrací jednotlivých hotelů do hotelového portfolia společnosti XY v rozmezí devíti až šestnácti měsíců. Na základě získaných poznatků je možné sledovat důležitost přípravy hotelové integrace, řízení zdrojů, pružné reakce na měnící se okolnosti a rychlé implementování změn.

### 3.3.3 Specifika vhodnosti agilního projektového řízení

Na základě zjištěných informací z polostrukturovaného rozhovoru a výsledků analýz interní projektové dokumentace vybraných integračních projektů byly stanoveny hlavní příčiny částečného „neúspěchu“, kdy došlo ke zpoždění převzetí, integrace a následně celkového otevření hotelového objektu. Nesoulad současného řízení integračních projektů s vizí společnosti XY implikuje docílení strategických cílů organizace. Z tohoto důvodu jsou představeny jednotlivé prvky agilního řízení a možné přizpůsobení agilních metodik dle potřeb organizace pro eliminaci výzev, kterým společnost XY nyní čelí.

**Agilní projektová kancelář:** V agilním řízení hraje projektová kancelář taktéž významnou roli jakožto instance nastavující způsob řízení projektů, sbírající informace z výstupů včetně konsolidace výsledků do situační zprávy o průběhu projektu. Agilní projektová kancelář se skládá z multidisciplinárních členů majících potřebné kompetence pro podporu specifických potřeb projektů. Členové integračního oddělení znají současné firemní procesy a jejich specifika a mohou se podílet na vytvoření přidané hodnoty projektu a zajistit úspěšný výsledek projektů společně s týmy.

**Agilní týmy:** Agilní týmy se skládají z vícefunkčních členů týmu, z čehož vyplývá, že všechny potřebné dovednosti jsou pokryty v projektovém týmu pro vývoj funkčního produktu, který zde představuje otevření hotelů. Mezifunkční expertní týmy jsou kritickým faktorem úspěchu, jelikož cílem je dosáhnout požadovaných výsledků v co nejkratším čase a co nejlepší kvalitě, což je v souladu s cíli integračního projektu. Nyní spolupracuje osm heterogenních týmů, které jmenovaly svého představitele jako experta v dané funkční oblasti pro realizaci integračního projektu.

**Komunikace a řízení týmu:** Řízení týmu se zakládá na otevřené, průběžné a transparentní komunikaci a na vzájemné spolupráci mezi členy týmu, kde celý expertní tým má aktuální vhled do průběhu projektu a vidí souvislosti výstupu s ostatními funkčními jednotkami. Zde je šance ke zvýšení produktivity a efektivity kooperace vzhledem ke krátkému informačnímu toku a rozhodovacím kanálům, což v současnosti představuje jednu z hlavních výzev v tradičním řízení integračních projektů.

**Realizace projektu:** V agilním řízení je kladen velký důraz na průběžnou kontrolu výstupů pro včasné odhalení rizik a jejich eliminaci, což je klíčovým faktorem úspěchu integračního procesu, aby nedošlo k překročení režijních nákladů a stanoveného rozpočtu či zpoždění termínu otevření hotelu v důsledku zvětšení rozsahu projektu.

**Velikost a komplexnost projektu:** Pokud se agilní způsob řízení náležitě aplikuje do současného projektového managementu, je vhodný i pro komplexní hotelové integrace. Integrační projekty sice vyžadují přesnější strukturu a detailnější plánování, jsou však vzhledem k možnému rozdělení projektu jako celku do subprojektů – tedy do jednotlivých fází integračního projektu a funkčních oblastí – realizovatelné agilní metodou.

**Rozhodovací proces a změna požadavků:** Proces hotelové integrace je mnohdy spojen s měnicími se požadavky v průběhu fáze realizace vzhledem k novým informacím, o kterých se projektová kancelář dozvídá až po uzavření transakce či v den převzetí, kdy mohly být klíčové informace zatajeny cílovou společností. Agilní způsob se zakládá na pružnosti v zavádění změn, na možnosti přeplánování a flexibilitě a jeví se zde jako vhodnější způsob řízení pro integrační projekty s mnoha neznámými faktory, a to vzhledem k dynamice procesu hotelové integrace.

**Zákazník a zpětná vazba:** Průběžná zpětná vazba se zákazníkem je dalším klíčovým faktorem úspěchu agilně řízeného projektu. Zde v roli zákazníka vystupuje mateřská společnost, která dle stanovených strategických cílů daný produkt ve formě hotelové integrace „objednala“. Mateřská společnost zde může být dle své dostupnosti více v průběhu integračního procesu involvována. Tuto funkci nyní vykonává představitel vyššího managementu, který zahraniční mateřskou společnost zastupuje a je současně i sponzorem projektu.

### 3.3.4 Výběr vhodné agilní metody

Výše zmíněné předpoklady se staly podnětem ke zkoumání vhodnosti agilního projektového řízení a k výběru vhodné agilní metody z těch, které byly již v teoretické části představeny. Vhodná agilní metoda pro řízení integračních projektů bude následně dle techniky vícekritériálního výběru vybrána v komparaci s požadavky a výzvami procesu hotelové integrace v následující tabulce. Shrnující informace o představených agilních metodách SAFe, Kanban a Scrum jsou k nalezení v Příloze 7.

Z komparativního pohledu lze dle teoretických poznatků a výsledků předešlých analýz konstatovat, že agilní metoda Kanban není pro projekty v rámci post akviziční integrace vhodná. Přestože mohou být Kanban boardy díky své jednoduché implementaci do projektového řízení mocným nástrojem pro zvýšení produktivity a zefektivnění pracovních postupů při vizualizaci a správě úkolů, jsou spojeny s omezeními a výzvami. Mezi nevýhody patří přílišné zjednodušení složitých úkolů, možnost přetížení informacemi, omezená využitelnost metody pro komplexní projekty a potíže se sledováním dlouhodobého pokroku. Kromě toho může spoléhání na desky Kanban vést k zanedbávání strategického plánování, nesouladu s určitými týmovými strukturami nebo pracovními postupy a k problémům s přizpůsobením se rychle se měnícímu rozsahu projektů. Kanban se jeví dále jako nevyhovující vzhledem k souběžně probíhajícím aktivitám v rámci integračního projektu v různých funkčních oblastech. Vzhledem k chybějícímu časovému rámci může být obtížné předvídat, kdy se očekává dokončení úkolů a kdy může být celý projekt dokončen jako celek. Integrační projekty jsou velmi rozsáhlé a skládají se z velkého množství heterogenních aktivit, kdy Kanban board může ztratit přehlednost. Chybějící prioritizace úkolů a specifikace rolí a zodpovědností mohou být další překážkou pro projekty tohoto typu.

Na první pohled se zdají být obě agilní metody Scrum a SAFe dle kritérií srovnatelné. Jak Scrum, tak SAFe používají metodu „inspect and adapt“. Ve Scrumu se na konci každého sprintu provádí kontrola vykonaných dílčích aktivit. Podobně se provádí testování i v rámci metody SAFe, kdy výsledky kontroly slouží k případné úpravě. SAFe i Scrum zahrnují analýzu požadavků, získávání zpětné vazby o výsledcích, provádění změn na základě návrhů zákazníků, získávání jejich schválení před vydáním a interakci s nimi po implementaci změn.

Ve Scrumu i SAFe jsou všechny vývojové aktivity prováděny na týmové úrovni. Scrumový tým spolupracuje na vytvoření plánu sprintu, účastní se každodenních schůzek a dodává finální produkty.

SAFe a Scrum se však liší svým rozsahem a komplexností. Scrum je jednoduchý a adaptabilní rámec pro menší týmy, který klade důraz na spolupráci a neustálý rozvoj, zatímco SAFe je formálnější rámec pro řízení komplexních projektů, který vyžaduje koordinaci a sladění napříč více týmy. SAFe nabízí podrobnější a strukturovanější přístup, který pomáhá zvládat složitost práce na podnikové úrovni a složitost koordinace více týmů ve velkých organizacích. Pro Release Train se volí alespoň pět až sedm agilních týmů, které se obvykle skládají z padesáti členů. Implementace SAFe vyžaduje značné investice do školení, koučování a řízení organizačních změn. Nutná restrukturalizace v rámci agilní transformace s sebou přináší vysoké náklady na změnu procesu, kdy implementace dané metodiky vyžaduje spolupráci napříč celou organizací a vytvoření jednotného přístupu k dosažení organizačních cílů.

Scrum se naopak nejlépe hodí pro menší týmy pracující na individuálních projektech. Pokud jde o strukturu, Scrum je jednodušší a méně normativní než SAFe, díky čemuž je flexibilnější a přizpůsobivější. Jelikož jsou týmy malé, koordinace a spolupráce je díky transparentnosti a snadnému řízení změn efektivnější. Doba realizace je také poměrně krátká, jelikož je projekt v podstatě rozčleněn na zvládnutelné části, aby se zvýšila produktivita při složitých úkolech.

Každá z představených metod má tedy své výhody a nevýhody. Argumenty uvedené výše prokazují, že vzhledem k organizaci a struktuře společnosti XY, jejímu vytyčenému cíli a způsobu současného projektového řízení se jeví Scrum jako nejvýhodnější metoda pro implementaci v rámci postakviziční integrace. Pokud by se projektová kancelář v budoucnu opět podílela na strategických projektech, bylo by možné zvážit SAFe jako další agilní metodu k řízení komplexních programů, které jsou při vývoji komplexních řešení příliš velké a složité pro jeden scrumový tým. Takový výzkum však není součástí této práce.

### **3.3.5 Aplikace vhodné metody v rámci řízení integračního projektu**

Dále bude agilní projektová metoda Scrum aplikována v rámci hotelové integrace na základě předešlé identifikace hlavních integračních aktivit v jednotlivých projektových fázích. Projekt je v agilním projektovém managementu zahajován určitou vizí, kterou má zadavatel projektu, resp. zákazník. Ve fázi Release Planning se na základě rámcových cílů a definice dílčích aktivit, které musejí být v rámci projektu splněny, přiřazují milníky s odhadem nezbytných počtů Sprintu pro dosažení cíle. Stejně jako v post akviziční fázi stanovuje sponzor projektu rámec pro integrační projekt a požadavky, které musejí být v určité době splněny. Na základě vstupu od projektového týmu se připravují User Stories, které dále Product Owner zaznamenává a prioritizuje v Product Backlogu. Zde je možné užít přirovnání k první konzultaci s představiteli jednotlivých funkčních oblastí jakožto klíčovými stakeholdery, kteří na základě dostupných informací z plánované akvizice vyzdvihují nezbytné aktivity, jež musejí být z jejich expertního pohledu provedeny, a dávají podnět k navržení integrační strategie. Plánování a realizace probíhají v agilním projektovém řízení iterativně a inkrementálně, kdy je možné implementovat případné změny, ze kterých členové podílející se na projektu již vycházejí a jsou si možné modifikace vědomi již na začátku projektu. Pokud k tedy k úpravám v průběhu projektu dochází, motivace projektového týmu vzhledem k flexibilnímu řízení projektu neklesá a není ohrožen konečný výsledek. Korigování v průběhu daného Sprintu však není dále možné.

## Rozdělení rolí a zodpovědností

Tabulka 4 znázorňuje porovnání rolí a zodpovědností se současným stavem a možné uplatnění metody Scrum v integračních projektech v rámci agilní transformace projektového řízení.

Tabulka 4 Agilní transformace rolí a zodpovědností

Současný stav – tradiční PM	Agilní transformace – Scrum
Vlastník / sponzor projektu	Zadavatel / zákazník
Hlavní dodavatel projektu	Product owner
Projektový manažer	Scrum master
Projektový tým	Scrumový tým

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

**Zadavatel / zákazník:** Vlastník projektu jako představitel vyššího managementu „objednává“ hotelovou integraci a působí v rámci Scrumu jako zákazník, resp. zadavatel, jehož požadavkem je integrace akvírovaného hotelu do stávajícího hotelového portfolia. Zadavatel jako jeden z klíčových stakeholderů má pravomoc zasahovat do integračního procesu, je pravidelně o průběhu projektu informován a může upravit své požadavky či doplnit obsah. Stejně jako v integračním procesu se mění podmínky integrace dle vyjednávání smluvních podmínek s cílovou společností. Agilní projektové řízení má však tu výhodu, že umožňuje pružnou reakci na změny na rozdíl od tradičního projektového řízení.

**Product Owner:** Hlavní dodavatel projektu zde vystupuje v roli Product Owner, komunikuje a těsně spolupracuje se zadavatelem projektu a s dalšími klíčovými stakeholdery. Dále odpovídá za reprezentaci zájmů zadavatele jakožto zákazníka, za správu a čerpání zdrojů a rozvržení nákladů, prioritizaci jednotlivých činností v Product Backlogu, což je v souladu se současnou funkcí vedoucího integračního oddělení. Na rozdíl od současného tradičního projektového managementu však neřídí Product Owner jednotlivé členy týmu.

**Scrumový master:** Scrumový master dohlíží na průběh projektu, eliminuje potenciální překážky a nečekané problémy, které by mohly ovlivnit produktivitu scrumového týmu a zajišťuje nezbytné prostředky k realizaci projektového záměru. V porovnání se stávající funkcí projektového manažera vykonává spíše roli konzultanta či mentora a působí jako agilní kouč, který podporuje a motivuje scrumový tým k dosažení vytyčených cílů.

**Scrumový tým:** Agilní princip Scrum se zakládá nejen na mezifunkční spolupráci, otevřené a transparentní komunikaci, ale i na principu sebeorganizace a sebeřízení s prvky autonomie. Scrumový tým tedy samostatně realizuje vybrané aktivity z Backlogu dle stanovených priorit a identifikuje procesní rizika, která během realizace mohou nastat. V integračním projektu by to představovalo vzájemnou spolupráci představitelů funkčních oblastí v krátkých iteracích, kteří by sebeřízeně spolupracovali bez intervence projektového manažera jakožto prostředníka.

## Management stakeholderů a komunikace

Management stakeholderů je v rámci Scrumu jednodušší, jelikož se zakládá na sebeřídících týmech expertů. Scrum master zapojuje členy scrumového týmu pro usnadnění informačních toků a vytváří motivující prostředí pro synchronizaci týmu a zvýšení produktivity. Operativní schůzky slouží k týmovému hledání řešení, sdílení potřebných dovedností a odborných znalostí. Tabulka 5 znázorňuje komparaci současného stavu a možné agilní transformace:

Tabulka 5 Agilní transformace projektových aspektů

Současný stav – tradiční PM	Agilní transformace – Scrum
Kick-off meeting	Sprint planning
n.a.	Daily Standup
Scrum Board	Kritická cesta
Status Meetings / Catch-Ups	Sprint review
Lessons learned	Sprint retrospective

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

**Sprint planning:** Plánování nadcházejícího sprintového cyklu začíná schůzkou ve složení Product Owner, Scrum master a scrumový tým, na které jsou stanoveny cíle a jednotlivé úkoly, které musejí být splněny. Nultá iterace se dá přirovnat ke kick-off meetingu (zahajovací schůzka) v tradičním projektovém managementu, kdy se uvádí projekt a je prezentován všem hlavním účastníkům podílejícím se na integračním procesu. Cílem je přiřazení rolí a zodpovědností a dekompozice hlavních integračních úkolů na dílčí. Sprint planning probíhá však v agilním managementu před začátkem každého Sprintu. V tradičním projektovém řízení probíhá zahajovací schůzka pouze na začátku projektu.

**Sprint goal:** Před začátkem každé iterace stanovuje scrumový tým konkrétní cíle, které musejí být dosaženy během jednoho Sprintu s přidanou hodnotou pro sponzora projektu jakožto zákazníka. V případě integračního projektu by se mohlo jednat o realizaci kritických integračních aktivit v rámci jednoho Sprintu.

**Sprint:** Sprint představuje jednu iteraci, která se skládá ze sady dílčích činností, jež jsou nutné k dosažení sprintového cíle. Obsah Sprintu se sestavuje ze Sprint Backlogu, který je převzat z Product Backlogu. Během Sprintu se však nepřidávají žádné nové aktivity do Product Backlogu. Doba sprintu závisí na rychlosti scrumového týmu a na mnoha dalších aspektech ovlivňujících průběh projektu. Pro standardní integrační projekt, který trvá přibližně šest měsíců, jsou na základě předpokladů ze získaných poznatků určeny tři týdny pro splnění nezbytných dílčích úkolů jako vhodná doba pro naplnění cílů Sprintu. Náplní jednoho Sprintu by mohla být realizace jedné z kritických aktivit, viz přidání akvírovaného hotelu na stávající webovou stránku, kdy je nutná multifunkční spolupráce organizačních jednotek Commercial (design a naplnění obsahem), Operations (správa rezervačního systému) a Finance (konfigurace a provedení platby). Přidanou hodnotou pro sponzora projektu je nově přidaný hotel na webové stránce společnosti XY, kdy si zákazníci již mohou zarezervovat pobyt prostřednictvím přímé distribuce bez pomoci zprostředkovatelů, což vede k dosahování zisku a přispívá k dosažení stanovených strategických cílů.

**Daily Standup:** Účelem Daily Standup ve Scrumu je během patnáctiminutové schůzky podat zprávu o provedené práci, prodiskutovat aktuální problémy a jejich řešení. Cíli jsou kontrola postupu či návrh případných úprav, pomoci scrumovému týmu se synchronizovat a soustředit na úkoly nadcházejícího pracovního dne a povzbudit komunikaci mezi členy týmu. V integračním projektu by se mohlo jednat o doladování nevyřízených položek pro synchronizaci integračních aktivit z více oblastí či např. o diskusi o návrhu k eliminaci technických problémů v zakládání nových dodavatelů do systému Fusion, se kterým pracuje oddělení Procurement společně s představitelem IT a Finance. Scrum master zde vystupuje pouze v roli organizátora schůzek, které poskytují prostor pro zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci mezi členy týmu. Daily Standup by měl dle teoretických poznatků probíhat každý den vždy na stejném místě. V dnešním digitálním světě může však probíhat i virtuálně prostřednictvím MS Teams, pokud nemohou být všichni představitelé funkčních jednotek v jednom prostoru, což bývá pravidlem u představitelů oddělení Operations a Construction.

### **Projektová dokumentace**

V agilním projektovém řízení je kladen důraz na flexibilitu, vzájemnou spolupráci a vizi konečného výsledku, které mají přednost před rozsáhlou dokumentací a realizací aktivit dle předem stanovených detailních plánů.

**Product Backlog Items (User Stories):** Individuální položky, specifické úkoly či vlastnosti, které se mají v jednotlivých Sprintech implementovat. V rámci integračního projektu by se jednalo o charakteristiku akvizičního cíle, aspekty procesu hotelové integrace a jednotlivé integrační aktivity, které musejí být splněny.

**Product Backlog:** Produktový Backlog je vytvořen na začátku vývojové fáze a následně zpracován, neustále se však rozrůstá a mění. Jednak prostřednictvím postřehů, které tým získá ve Sprintech, jednak prostřednictvím nových požadavků, které může stanovit zákazník. Z tohoto důvodu je pro koordinaci těchto změn nezbytný pravidelný Backlog Refinement. Na základě integračního projektového plánu mohou být následně definovány dílčí aktivity, jejich vlastnosti a charakteristika, které budou zaznamenány v Product Backlogu s odhadem koncového data pro dosažení konečného výsledku.

**Sprint Backlog:** Aktivity vybrané z Product Backlogu jsou na základě jejich prioritizace dle pořadí zařazeny do Sprint Backlogu a musejí být vykonány v konkrétním Sprintu. Zde by byly stanoveny integrační aktivity, které je nutné realizovat v rámci jedné iterace.

**Scrum Board:** Scrum Board představuje vizuální reprezentaci aktuálního Sprintu včetně probíhajících a nevyřízených úkolů a všech aktuálně kontrolovaných nebo testovaných úloh. V rámci integračního projektu je možné Scrum Board přirovnat ke kritické cestě.

**Burndown chart:** Burndown chart slouží jako vizuální nástroj pro plánování, monitorování a kontrolu průběhu projektu. Znárodnuje zbývající úkoly ze Sprint Backlogu a případné odchylky. V rámci integračního projektu by bylo možné vidět, kolik integračních aktivit je ještě nutné provést pro kompletní integraci cílové společnosti do stávajícího portfolia.

**Řízení rizik:** Předvídání rizik, eliminace odchylek a implementace nezbytných změn je v agilním projektovém řízení jednodušší vzhledem k iterativnímu a inkrementálnímu přístupu v porovnání s tradičním projektovým managementem.

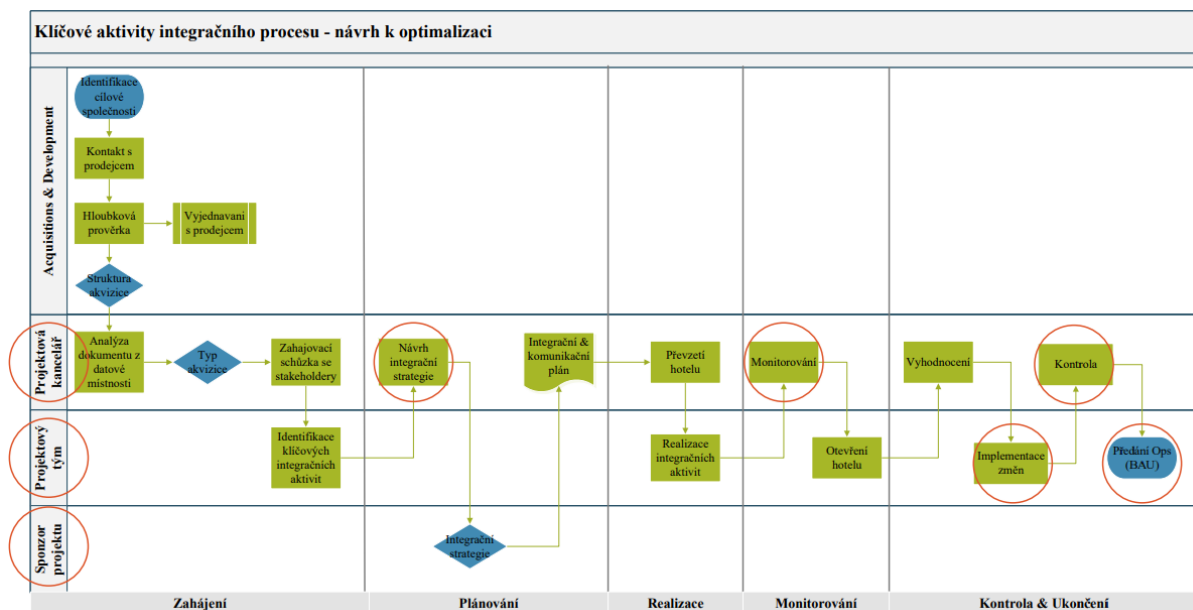
**Sprint review:** Sprint review se koná na konci daného Sprintu, kdy se vyhodnocují cíle a výsledky Sprintů jsou prezentovány zadavateli projektu. Na základě hodnocení jsou získané informace a podněty z uplynulé iterace zohledněny pro příští Sprint. V případě integračního projektu by se tedy vždy vyhodnocovala realizace kritické integrační aktivity dle funkčních jednotek.



**Sprint retrospective:** Po posledním dokončeném Sprintu probíhá zpětné hodnocení celkového průběhu práce s cílem optimalizace týmové spolupráce, jednotlivých pracovních postupů a používaných nástrojů. Výsledky poznatků z retrospektivy mohou být v rámci integračních projektů uplatněny i pro další hotelové integrace stejně jako na základě Lessons Learned v tradičním projektovém řízení.

Obrázek 4 znázorňuje aspekty integračního procesu, které mohou být aplikováním agilní metodiky Scrum optimalizovány. Na základě procesní analýzy a predikce potenciálů k optimalizaci integračního procesu lze stanovit pět hlavních optimalizačních potenciálů, které jsou vyznačeny červeně na Obrázku 4 (pro lepší čitelnost Příloha 8).

Obrázek 4 Klíčové aktivity integračního procesu – návrh k optimalizaci



Zdroj: vlastní výzkum na základě interních dokumentů (2024)

Dle Obrázku 4 na základě předběžného zhodnocení vykazují výrazný potenciál pro zlepšení a zrychlení integračního procesu tři fáze integračního projektu. Návrh k optimalizaci bude dále podrobněji představen v kapitole 3.4.3.

### Využití softwarových nástrojů pro podporu agilního projektového řízení

Vzhledem k růstu společnosti XY v posledních letech a k stoupajícímu množství objektů v hotelovém portfoliu není řízení integračních projektů ze strategického pohledu prostřednictvím Microsoft Office dlouhodobě udržitelné. S cílem efektivního řízení integračních projektů je nutná digitalizace jednotlivých subprocesů hotelové integrace prostřednictvím softwarového nástroje. Nástroje projektového řízení se však podle svých funkcionalit, vlastností a také administrativní náročností velmi liší. Při výběru vhodného softwarového nástroje pro řízení integračních projektů hraje velkou roli množství různých kritérií, která mohou ovlivnit úspěch procesu hotelové integrace. Porovnání a výběr vhodného softwarového nástroje bude probíhat technikou vícekritériálního výběru. Kritéria výběru vyplývají z výsledků výzkumu problémových oblastí současného projektového managementu z předešlých kapitol. Dále budou prostřednictvím popisu parametrů představeny čtyři softwarové nástroje. Komparace jednotlivých softwarů probíhala prostřednictvím srovnávací platformy GetApp (viz Příloha 9).

Hodnocení a výběr vhodného softwarového nástroje proběhl na základě hodnocení 21 charakteristik, které souhrnně vyplývají z faktoru úspěšného řízení integračních projektů, představených v teoretické části dané práce. Dle výše uvedených vlastností jednotlivých softwarových nástrojů lze odvodit hlavní výhody využití Monday.com a ClickUp, které se pohybují ve stejné cenové relaci. ClickUp však nenabízí funkci monitorování projektu, která je pro efektivní a úspěšné řízení integračních projektů nezbytná. Z tohoto důvodu je doporučeno pořízení softwarového nástroje Monday.com.

### **3.4 Shrnutí výsledků**

Na základě získaných poznatků v rámci výzkumu a analýzy problematiky této práce je možné stanovit, že úspěch hotelové integrace závisí na správně zvolené metodice řízení integračního projektu. Výzva, které společnost XY čelí, poukazuje na nutnost přezkoumání a transformace procesů za účelem digitalizace a automatizace integračních procesů. Tato kapitola odpovídá prostřednictvím zhodnocení a shrnutí výsledků na výzkumné otázky stanovené v rámci této diplomové práce, podává praktická doporučení pro vybranou organizaci a hodnotí přínosy řešení.

#### **3.4.1 Souhrn zjištění**

Společnost XY představuje dobře situovanou a prosperující organizaci na hotelovém trhu s konkurenční výhodou a možností soustředit své zdroje na konkrétní strategii a segmenty a možností rychleji reagovat na změny na trhu vzhledem k silné mateřské společnosti v zahraničí. Dle poznatků z analýzy vnitřního prostředí společnosti XY na základě modelu 7S lze konstatovat, že flexibilnější procesy, kratší a méně formalizovaná rozhodovací cesta, demokratický styl řízení v dceřině společnosti, transparentní komunikace a hodnoty, které společnost XY zastává, jsou v souladu s agilním způsobem řízení.

Na základě provedeného průzkumu o současném řízení integračních projektů ve společnosti XY lze navíc konstatovat, že úspěch integračního projektu závisí ve značné míře na poskytnutých informacích ze strany vlastníka projektu a na poznacích z virtuální datové místnosti, které byly zpřístupněny cílovou společností. V obou případech se jedná o informační asymetrii a změny v průběhu integračního procesu jsou tedy nedílnou součástí hotelové integrace a mnohdy vedou k převýšení stanoveného rozsahu a rozpočtu. Způsobitelné náklady a nedodržení rozsahu mají přímou souvislost s následným zpožděním projektu. Úspěch integračního projektu má tedy přímý vliv na převzetí a otevření hotelového objektu.

Jelikož fáze plánování v cyklu integračního procesu začíná souběžně v době vyjednávání smluvních podmínek transakce z důvodu dlouhotrvajících interních procesů, dochází mnohdy ke změnám, které jsou v tradičním způsobu řízení projektu těžko realizovatelné. Dále hrají v rámci integračního procesu klíčovou roli členové projektového týmu, kteří se na realizaci projektu podílejí stejně jako jejich motivace a přístup k pracovním úkolům. Plnění monotónních činností s velkými administrativními náklady neumožňuje členům projektového týmu se plně zaměřit na integrační projekty a vnímají mnohdy další úkoly spojené s hotelovou integrací jako zátěž.

Motivace projektového týmu by mohla být zvýšena implementováním agilní metodiky projektového řízení a využitím správných nástrojů k odlehčení od monotónních činností s velkými administrativními náklady, které jsou mnohdy demotivující. Agilní metody dále nabízejí díky inkrementálnímu přístupu rychlejší dodání výstupů a možnost implementovat změny v průběhu projektu. Ani chybějící informace na začátku projektu nepředstavují pro agilní management překážku bránící úspěchu projektu.

Agilní metody zlepšují tedy nejen komunikaci mezi projektovým týmem, který je samostatný, ale i transparentnost v rámci postupu integračního procesu, což v praxi znamená, že všechny funkční jednotky mají aktuální přehled o průběhu hotelové integrace s možností okamžité korektury postupu v zájmu úspěšného výsledku.

Agilní projektový management vyniká navíc nejen svou transparentností, průběžnou implementací změn, mezifunkční spoluprací a pravidelným setkáváním pro splnění vytyčených cílů, ale i vysokou adaptabilitou oproti tradičnímu způsobu řízení projektu, což představuje významnou přidanou hodnotu pro úspěch integračních projektů a strategických cílů organizace.

S ohledem na získané poznatky lze říci, že se Scrum jeví jako nejvhodnější forma agilního řízení ze všech metod, které byly v rámci zkoumání představeny. Klíčové faktory úspěchu Scrumu kladou důraz na týmovost, konkretizaci rolí, plnění aktivit v časových rámcích daného Sprintu, minimalizaci demotivujících faktorů a stresorů, aby se scrumový tým mohl soustředit především na realizaci integračních aktivit. Projektový tým by tedy viděl ucelený výsledek své práce od začátku až do konce projektu.

Souhrnně lze konstatovat následující výhody agilního projektového řízení pomocí metody Scrum, které by mohly přispět k stávajícím výzvám současného projektového managementu:

- transparentnost ve všech fázích integračního projektu;
- jednotnost a propojenost všech funkčních jednotek;
- zvýšení odpovědností a motivace vzhledem k aktivní účasti projektového týmu;
- okamžitá zpětná vazba a pružné reakce na změny;
- včasná identifikace problémových oblastí a rizik;
- efektivní a rychlá komunikace napříč funkčními oblastmi.

Úspěšnost implementace Scrumu v rámci řízení projektu závisí však taktéž na sdílených hodnotách mezi členy týmu ve vybrané organizaci. Tabulka 6 srovnává hodnoty společnosti XY a hodnoty Scrumu:

Tabulka 6 Porovnání hodnot organizace a Scrum

Firemní hodnoty Společnosti XY	Shoda hodnot	Hodnoty Scrum
Opportunity (příležitost / možnost / šance)	—	Openness (otevřenost)
Commitment (oddanost / odhodlání / závazek)	✓	Commitment (oddanost / odhodlání / závazek)
Support (podpora, opora)	—	Respect (respekt, úcta, braní ohledu)
Confidence (sebedůvěra / sebejistota)	✓	Courage (kuráž)
n.a.		Focus (zaměření)

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Jak znázorňuje Tabulka 6, společnost XY si zakládá na čtyřech hlavních firemních hodnotách, ze kterých se dvě hodnoty zcela překrývají s hodnotami Scrumu.

Další dvě hodnoty se překrývají částečně. Otevřenost může znamenat být otevřený novým příležitostem a možnostem. Někoho respektovat znamená jednat s ohledem, což může být chápáno jako podporovat dotyčnou osobu a dávat jí prostor pro splnění aspirací. Závěrem lze říci, že hodnoty Scrumu se v 50 % shodují s firemními hodnotami, které zastává společnost XY. Toto zjištění je v souladu s demokratickým stylem řízení, které společnost XY se zastává.

### 3.4.2 Zhodnocení

Výše zmíněné aspekty mohou představovat přínos nejen pro projektové týmy, ale i pro projektovou kancelář, a především pro společnost XY samotnou a její krátkodobé a dlouhodobé strategické cíle. Nelze však popřít, že se společnost XY nachází v rozporu mezi demokratickým stylem řízení v dceřiné společnosti a pevně danými procesy, které byly nastaveny mateřskou společností při vstupu na nový hotelový trh. Implementace agilní metodiky do stávající organizace může znamenat potenciální nekompatibilitu se stávající vizí firemní struktury, kterou zastává vyšší management mateřské společnosti. Scrum stejně jako jiné metodiky projektového managementu navíc negarantuje záruku úspěchu a je nezbytné zohlednit i následující potenciální výzvy dané agilní metody:

**Implementace:** Scrum vyžaduje jasnou definici rolí, průběhu schůzek a Sprintu, aby tým mohl produktivně a efektivně spolupracovat na cestě k cíli. Pokud členové týmů nebo organizace nemají žádné zkušenosti s agilním managementem, implementace Scrumu může být obtížná.

**Časová a finanční investice:** Scrum vyžaduje určité investice do vzdělávání, školení a koučování, aby se zajistilo, že tým a organizace budou moci tento agilní nástroj efektivně používat. To může vyžadovat čas a zdroje, které nemusejí být vždy k dispozici.

**Vysoké komunikační a koordinační úsilí v rámci týmu:** Úspěch Scrumu závisí na motivaci, odhodlání, schopnosti sebeorganizace scrumového týmu a jeho úzké spolupráci. Scrum dále vyžaduje, aby členové projektového týmu pracovali autonomně. Pokud jednotlivci nebudou moci převzít odpovědnost nebo nemají potřebné odborné dovednosti k plnění úkolů, může to představovat pro organizaci další výzvu stejně jako obtížnou koordinaci v případě komplexních projektů.

**Absence hierarchie:** Další výzva pramení z chybějící hierarchie v rámci projektového týmu. Scrum vyžaduje, aby všichni členové týmu byli schopni pracovat na heterogenních úkolech ve Sprintu v nezávislosti na jejich postavení. Může dojít však k situaci, kdy se členové týmu nebudou chtít vzdát své současné pozice a postavení v organizaci.

**Chybějící celkový přehled:** Pokud je projekt realizován bez dostatečné dokumentace nebo jasné vize konečného produktu či výsledku, je často nevyhnutelný „Scope creep“ (rozšíření rozsahu projektu). Navíc když není v dohledu žádné zřejmé zakončení, může být měření pokroku náročné. Také hrozí přílišné zaměření na jednotlivé úkoly a tím riziko tzv. „tunelového vidění“, při kterém nejsou vnímány vnější podmínky. Existuje také riziko ztráty času, jelikož se projekt nemůže plánovat konkrétně; tj. nákladové a časové faktory nejsou definovány.

### 3.4.3 Doporučení pro organizaci

Z předchozí interpretace výsledků a získaných dat budou navržena dvě hlavní doporučení pro řízení integračních projektů. V návaznosti na to budou shrnuty poznatky získané pro naplnění cíle diplomové práce.

#### Hybridní projektový management

Získané poznatky poukazují na skutečnost, že implementace metody Scrum přináší určité výzvy a kompletní agilní transformace řízení integračních projektů není možná. I přes skutečnost, že organizace a struktura společnosti XY není pro agilní transformaci projektového managementu zcela uzpůsobena, zakládají se navíc klíčové faktory úspěchu integrace částečně na tradičním způsobu řízení projektů. Na jednu stranu jsou hlavními faktory úspěšné integrace důkladná příprava procesu integrace a strukturované plánování, na druhou stranu není možné se zcela vyvarovat změnám, které s sebou tento druh projektu přináší. Zároveň je třeba vzít v úvahu monitorování, kontrolu a dokumentaci průběhu hotelové integrace, které jsou pro úspěch integračního projektu nezbytné.

Na základě tohoto zjištění lze však doporučit kombinaci tradičního projektového řízení a agilního přístupů, které vytvářejí rovnováhu mezi plánovatelností a flexibilitou. Tradiční metody se zakládají na předem striktně definovaném metodologickém rámci s pevně stanoveným plánem, pravidly a odpovědnostmi, zatímco agilní metody jsou řízené zpětnou vazbou a adaptabilitou, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku.

**Plánování a realizace projektu:** Hybridní projektový management přebírá strukturu projektových fází klasické vodopádové metody a udává rámec pro celou hotelovou integraci, ve kterém je možná definice konkrétního integračního plánu s milníky. Dílčí integrační aktivity jsou odděleny od celkového projektu, a přestože jsou obecně kontrolovány z pohledu klasického projektového řízení, jsou implementovány agilním způsobem. Stejně jako u agilního řízení projektů probíhá realizace projektu v iteračních krocích s průběžným hodnocením. To znamená, že kdykoli se mohou provést potřebné úpravy.

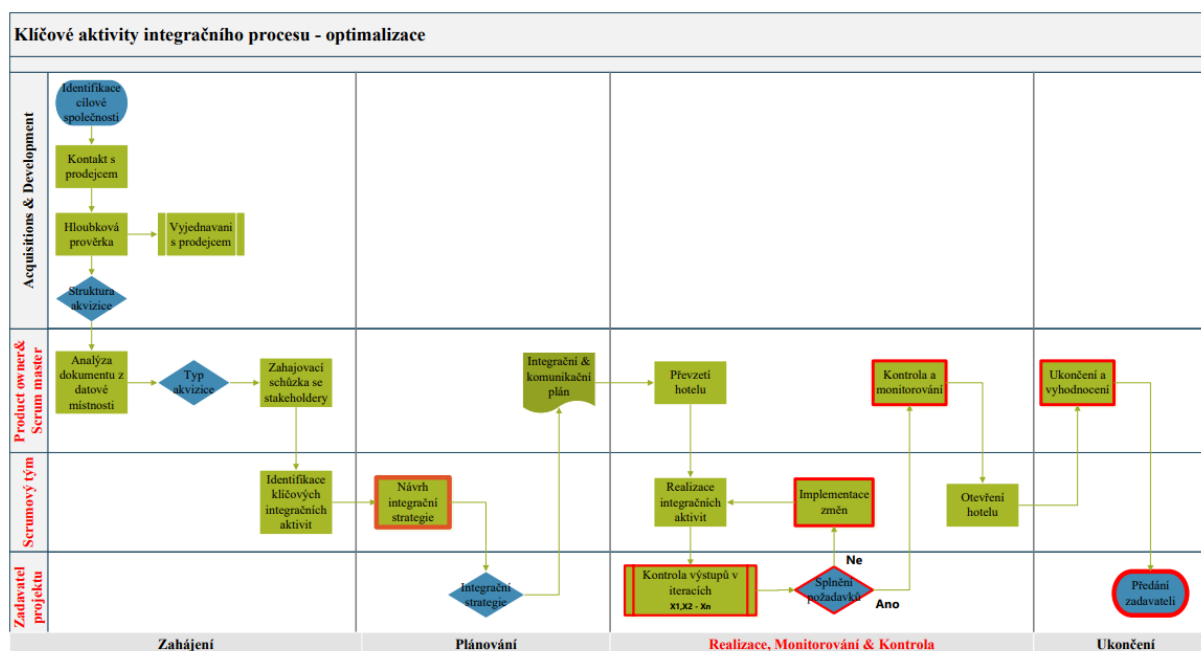
**Alokace zdrojů:** Efektivní alokace zdrojů je jedním ze základních požadavků na úspěšnou hotelovou integraci. Hybridní projektový management nabízí strukturovaný rámec pro prvotní definování potřebných zdrojů. Kombinace struktury a flexibility umožňuje následně průběžnou optimalizaci alokace zdrojů v průběhu projektu.

**Rozdělení rolí a zodpovědností:** Konkrétní role vytvářejí odpovědnost a zabraňují chybám a záměnám. V tradičním projektovém řízení neexistují žádné překrývající se oblasti odpovědnosti, celková realizace projektu je lépe koordinovaná. Agilní model Scrum vyžaduje naopak vysokou míru osobní odpovědnosti ze strany zaměstnanců a v ideálním případě jsou vysoce motivovaní a zcela nezávislí. Výsledky polostrukturovaného rozhovoru poukazují však na skutečnost, že málokdo dokáže tyto požadavky neustále splňovat, jelikož existují faktory jako stres na pracovišti, konfliktní situace a nadměrné nároky, které jsou součástí každodenního pracovního života. Jasně definované přiřazení rolí s odpovídajícími oblastmi odpovědnosti dle funkčních jednotek by mělo být tudíž ponecháno.

**Řízení rizik:** Hybridní projektový management umožňuje počáteční posouzení rizik při plánování koupě cílové společnosti a identifikaci řady možných překážek a výzev, které s sebou následná integrace přinese. Po zbytek integračního projektu mohou tato rizika být proaktivně monitorována a průběžně přehodnocována podle agilních principů. Jakmile problém skutečně nastane, lze provést okamžitou a účinnou reakci, aniž by to ovlivnilo harmonogram projektu, a aniž by se muselo čekat na skončení projektové fáze.

Výhody hybridního přístupu mohou proto představovat vhodný způsob k splnění nezbytných předpokladů k úspěšné integraci akvírovaného objektu. Faktory ovlivňující úspěšnost integrace v rámci post akviziční fáze (kap. 2.4.4) lze zařadit současně do vodopádové a agilní metodologie. Na tomto základě bude představen optimalizovaný model řízení integračních projektů (viz Obrázek 5), kdy změny jsou znázorněny červeně. Pro lepší přehlednost Příloha 10.

Obrázek 5 Klíčové aktivity integračního procesu – optimalizace



Zdroj: vlastní výzkum na základě interních dokumentů (2024)

Jak je z Obrázku 5 patrné, návrhem implementace hybridního projektového managementu v rámci integračních projektů je možné docílit zkrácení doby trvání celého integračního procesu, jelikož potřeby a požadavky ze zpětné vazby zájmových skupin mohou být implementovány ihned v realizační fázi. Tím se spojí fáze realizace, kontrola a monitorování, a integrační projekt by měl tudíž pouze čtyři etapy. Zkrátila by se i projektová fáze ukončení z důvodu vyhodnocení projektu bez nutnosti implementace a následné kontroly změn, jelikož provedení úprav by bylo již realizováno v předchozí fázi. Po zhodnocení průběhu integračního projektu a dílčích výstupů by se po otevření hotelů předal projekt jeho zadavateli, tj. představiteli vyššího managementu, který si otevření nového hotelu „objednal“.

Prvky tradičního managementu však v zahajovací fázi přetrvávají a zůstávají nezměněny. Realizace dílčích integračních aktivit představuje nejkomplexnější fázi projektu zakládající se na těsné spolupráci a komunikaci zájmových skupin, z tohoto důvodu je vhodné využití agilních metod a iteračních prvků pro větší flexibilitu, než je u klasického projektového managementu. Vzhledem k aplikování agilní metody je proto realizační fáze rozdělena do několika iterativních segmentů, resp. Sprintů. Sprints probíhají tak dlouho, dokud nebudou všechny integrační aktivity z Product a Sprint Backlogu splněny v předem stanoveném časovém a nákladovém rámci. Pro získání zpětné vazby od vlastníka projektu a pro kontrolu je vhodné využití agilní metody, pro přípravu situační zprávy o průběhu projektu pro vyšší management a všechny klíčové zainteresované strany je však lepší použít metodu tradiční.

Souhrnně lze říci, že by byly rovnováhou mezi adaptabilitou a jasným řízením hotelové integrace dle předem stanovené struktury dosaženy častější implementovatelné mezivýsledky, a to navzdory skutečnosti, že by pro zahájení a plánování integrace cílové společnosti byl dále využíván tradiční způsob řízení projektů jako pevný strukturovaný rámec s milníky a koncovým datem. Kombinace obou přístupů by zvýšila flexibilitu procesu hotelové integrace, produktivitu členů projektového týmu a zajistila by rychlejší dosažení výsledků.

### **Využití softwarového nástroje pro řízení integračních projektů**

Dalším doporučením pro efektivní řízení projektu je využití softwarových nástrojů v rámci post akviziční integrace. Informační systémy pro řízení projektů nabízejí všem účastníkům projektu široké spektrum funkcí, zejména pak pro všechny klíčové stakeholdery snadný způsob, jak získat přehled o stavu hotelové integrace během celého životního cyklu projektu. Navíc členové projektového týmu získávají efektivní nástroj pro správu dílčích integračních aktivit. Projektoví manažeři mohou projekty podrobně plánovat a kontrolovat, ale také posoudit vytížení členů týmu a dodržení termínů s cílem minimalizace rizik a nákladů.

Souhrnně lze říci, že softwarové nástroje sice mohou zvýšit produktivitu zaměstnanců a optimalizovat projektové řízení, všeobecně však platí, že úspěšnost projektů nezávisí pouze na samotném digitálním nástroji, ale mnohem více na uživatelích, kteří ho využívají. Z tohoto důvodu by měl být projektový tým již zapojen do fáze výběru potenciálního softwarového nástroje a jeho členové by měli být obeznámeni s důvody pro zavedení nástroje. Požadavky členů projektového týmu by měly být taktéž zahrnuty do výběrového řízení. Neméně důležitým faktorem je intenzivní školení potenciálních uživatelů. I když je školení pro představení softwaru často časově velmi náročné, nemělo by být podceněno, aby členové týmu znali důkladně jednotlivé funkce a mohli nástroj efektivně využívat. Zavedení nového softwarového nástroje může tudíž představovat jistou výzvu pro všechny zúčastněné strany, finanční a časovou investici, tj. dobu školení a dobu adaptace na firemní procesy. Výhody vycházející z digitalizace a automatizace pracovních postupů jsou však daleko cennější a přesahují.

### **3.4.4 Přínosy doporučeného řešení**

V teoretické rovině přináší tato diplomová práce podklad pro řízení integračních projektů v oblasti post akviziční integrace v hotelovém průmyslu. Propojením projektového a procesního přístupu představuje tato práce systematický sled činností a dílčích aktivit k provedení integrace hotelové společnosti v rámci M&A transakce. Přínos navrženého řešení se zakládá na efektivnějším řízení komplexních integračních projektů pomocí hybridního projektového managementu. Poznatky z této práce mohou dále sloužit jako teoretický základ pro podrobnější výzkum rizik implementace hybridního přístupu či k aplikaci jiných agilních metodik v rámci post akviziční integrace v závislosti na typu integračního projektu.

Přínosem pro praxi, a především pro společnost XY jsou praktické směrnice k agilní transformaci integračního procesu vytvořené využitím agilní metodiky Scrum. Tato práce poskytuje vodítko k řešení problémových oblastí současného projektového řízení, tj. vzájemnou spolupráci a komunikaci, řízení integračního procesu v rámci post akviziční fáze včetně implementace změn. Zmíněné klíčové faktory vedoucí k úspěchu integrace cílové společnosti je potřeba brát v potaz, pokud společnost XY usiluje o dosažení vytyčených strategických cílů.

Díky tomu, že hybridní projektové řízení je adaptabilní a je rozděleno do různých kombinovatelných fází, může se přístup k příslušnému projektu přizpůsobit nezávisle na tom, zda se jedná o majetkovou či kapitálovou akvizici a jaký typ integrace bude následně zvolen. Hybridní model zkracuje dobu výstupu, což je i přes jasně definovaný rozsah integračního projektu velmi přínosné pro dodržení termínů, minimalizaci rizik a nákladů.

Navíc je možné rozdělení integračního projektu nejen na jednotlivé fáze, ale i na kratší intervaly v podobě Sprintu. Díky hybridnímu přístupu jsou po krátké době k dispozici první dílčí výsledky, které mohou být následně porovnány s prvotními plánovanými termíny, a na tomto základě může být měřena úspěšnost integračního projektu dle stanovených ukazatelů. Projektový manažer zde dohlíží na průběh projektu, nevystupuje však nezbytně jako prostředník mezi jednotlivými funkčními jednotkami.

Čím náročnější je struktura integračního projektu, čím komplexněji je formulován cíl a čím více zájmových skupin je do integračního procesu zapojeno, tím důležitější je pořízení nástroje pro řízení projektů. Neboť se zvyšující se komplexností integračního projektu roste i komunikační a koordinační úsilí jednotlivých funkčních oblastí. Využitím softwarových nástrojů v rámci integračních projektů lze získat nejen efektivnější alokaci zdrojů, ale i aktuální přehled o průběhu integračního projektu nezávisle na Reportingu, který připravuje a odesílá integrační oddělení. Softwarový nástroj Monday.com navíc generuje automaticky Reporting, což znamená prevenci chyb při manuálním zadávání dat a získání pracovního času pro projektovou kancelář navíc, který může být investován do jiné činnosti. Při sumarizaci potenciálního přínosu v návaznosti na navržená doporučení lze následující výhody rozdělit do tří kategorií:

**Přínos pro projektový tým:** Projektové týmy, které nepoužívají software, ztrácejí mnoho času získáváním aktuálních informací vzhledem k neefektivní komunikaci, která je rozptýlena v mnoha komunikačních kanálech. Softwarově podporovaný projektový management centralizuje veškeré informace o projektu včetně projektové dokumentace a umožňuje transparentní komunikaci na jednotné platformě. To znamená, že nevznikají žádné komplikace z důvodu ztráty informací. Softwarový nástroj Monday.com navíc automatizuje pracovní postupy, poskytuje všem zúčastněným osobní přehled o jejich úkolech a termínech, což vede k zvýšení produktivity jednotlivců.

**Přínos pro projektovou kancelář:** Nástroje pro plánování projektů umožňují projektovým manažerům vytvářet strukturu a plány pro řízení integračních projektů. Harmonogram projektu vždy provází celý projekt a do značné míry na něm závisí úspěšnost hotelové integrace. Mnohdy mohou právě časové prodlevy a překročení rozpočtu za neúspěch integračního procesu. Projektoví manažeři se ocitají v pracovním prostředí, ve kterém jsou odpovědnosti jasně definovány softwarem pro řízení projektů. Již není potřeba aktivně sledovat a zajišťovat, aby byly výstupy spolehlivě dokončeny. Projektová kancelář tak může zvolit pasivnější přístup, což odpovídá agilní metodice. Pokud se projekt vymkne kontrole, může zasáhnout a poskytnout odpovědnému členovi projektového týmu cílenou zpětnou vazbu. Zdroje chyb lze tedy efektivně identifikovat a eliminovat. V důsledku toho se zvyšuje úspěšnost integračních projektů, což má v konečném důsledku pozitivní dopad na úspěšnost společnosti. Dalším důležitým důvodem je optimalizace zdrojů. Řízení času členů projektového týmu zajišťuje, že jednotlivci nebudou přetíženi. Tímto způsobem je možné se vyhnout demotivaci jednotlivců, chybějícím nebo nadměrným zdrojům.

**Přínos pro sponzora projektu:** Z efektivního projektového řízení profituje i představitel vyššího managementu, který není přímo zapojen do projektu, ale zodpovídá za úspěch celkového procesu hotelové integrace na vyšší úrovni. Velkou výhodou je lepší transparentnost pro cílenější kontrolu. V konečném důsledku může mít takový software jako je Monday.com i velký strategický význam vzhledem k možnostem řízení budoucích strategických projektů zakládajících se na vytyčených cílech společnosti.



Prvky hybridního projektového managementu se zároveň překrývají s výhodami využití softwarového nástroje v projektovém řízení. Spojením těchto dvou hlavních doporučení lze navíc docílit:

- pravidelné vyhodnocování průběhu integračního projektu s možností případného přeměrování a úprav;
- zajištění odpovědností dle konkrétních rolí;
- podporu spolupráce mezi jednotlivými funkčními oblastmi a rychlejší informační tok;
- efektivnější řízení a optimálnější využití zdrojů;
- včasnou identifikaci projektových rizik.

## 4 Závěr

Každý integrační projekt je v závislosti na typu akvizice, druhu, rychlosti a hloubce integrace cílové společnosti unikátní a má definovaný začátek a konec. Různé aspekty procesu hotelové integrace musejí být v souhře, aby byla umožněna efektivní koordinace a kontrola zdrojů, termínů, stakeholderů, rizik a výstupů. V této souvislosti je třeba definovat cíle, nalézt a řídit způsoby, jak jich dosáhnout v souladu s očekáváním klíčových stakeholderů a v rámci stanoveného rozpočtu a rozsahu projektu.

První dílčí cíl této diplomové práce se zakládal na výzkumu vhodnosti agilního projektového managementu v rámci projektu post akviziční fáze. Z teoretických poznatků získaných v teoretické části, odpovědí respondentů projektové kanceláře, z analýzy interních procesů a dokumentů vyplývá, že integrační projekty se vyznačují vysokou mírou neurčitosti vzhledem k chybějícím informacím a stále se měnícím podmínkám v zahajovací fázi projektu. Na základě tohoto zjištění byla identifikována specifika řízení integračního projektu, která byla dále metodou popisu implementována do agilního projektového řízení. Bylo prokázáno, že klíčové prvky agilního projektového řízení je možné aplikovat v procesu hotelové integrace.

Z výsledků druhého dílčího cíle při komparaci s výsledky z polostrukturovaného rozhovoru a s aspekty vedoucími k úspěšné integraci cílové společnosti plyne, že největší potenciál pro optimalizaci spočívá v komunikaci, vzájemné spolupráci, v řízení rizik a implementaci změn. Z analýzy příčin zpoždění a odchylek termínů otevření hotelů lze konstatovat důležitost řešení problematiky chybějících informací, podkladů a materiálů nezbytných k včasnému dokončení dílčích integračních aktivit, které následně slouží jako vstup do integračních subprocesů jiné funkční oblasti. Výše zmíněným rizikům však nelze vždy zcela předejít, jelikož společnost XY je závislá na zpřístupnění objektu či na datech a podkladech, které jí jsou poskytnuty od prodávající společnosti ve fázi Pre-Signing. Při pro provedení due diligence vždy tedy převládá asymetrie informací.

Na základě získaných poznatků z výzkumu je možné sledovat důležitost důkladné přípravy procesu hotelové integrace, rozdělení rolí a zodpovědnosti a dopad často se měnících podmínek stejně jako význam efektivního řízení časových, finančních a personálních zdrojů a pružného zavedení změn k naplnění integračních cílů. Integrační projekt se však skládá z celé řady (kritických) integračních aktivit, které musejí být sloučeny, kategorizovány a předloženy k vyhodnocení, aby bylo možné stanovit integrační strategii s ohledem na dosažení strategických cílů společnosti XY. Bez správně zvolené metodiky ztrácejí členové týmu příliš mnoho času a dosažení stanovených cílů je ohroženo. Respondenti projektové kanceláře vidí potenciál v agilním projektovém managementu jako v možném řešení dané problematiky. Z analytické části této práce vyplývá, že se Scrum jeví jako nejvhodnější metoda přispívající k potenciálně efektivnějšímu průběhu integračních projektů ve vybrané organizaci v komparaci s agilními projektovými metodami Kanban a SAFe.

Agilní metoda Scrum s sebou přináší mnoho výhod – flexibilnější procesy, kratší rozhodovací cesty, včasnou identifikaci problémových oblastí, pružnější implementaci změn, transparentní komunikaci a propojenost mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Proces hotelové integrace má však pevně danou strukturu, je rozdělen do různých fází a předem definovaných úkolů, je zaměřen na dosažení konkrétního cíle a má pevně stanovený konec, tj. termín otevření hotelů. Navíc bylo prokázáno, že ani Scrum nezaručuje úspěch hotelové integrace vzhledem k absenci hierarchie či detailní projektové dokumentace. Z výzkumu vyplynul závěr, že agilní metody lze využít v realizační fázi integračního projektu a ve fázi kontroly a monitorování. Ostatní fáze procesu hotelové integrace by měly však vzhledem k faktorům ovlivňujícím úspěch integrace hotelové společnosti zůstat nepozměněny a nadále by měly být realizovány tradičním

způsobem řízení jako doposud. Z tohoto zjištění vzešlo doporučení implementace hybridního projektového managementu, kdy je možné kombinovat různé způsoby projektového řízení.

V hybridním řízení projektů jsou jednotlivé úkoly plánovány pomocí rigorózního přístupu, což dává projektovému týmu představu o souvisejících úkolech a celkovém rozsahu projektu. Integrační činnosti jsou realizovány pomocí agilní metody, která ponechává dostatek prostoru pro zapracování změn a přehodnocení výsledků v rámci krátkých iterací. Pokud se nejedná o navazující činnosti, mohou být dílčí integrační aktivity vykonávány souběžně. S hybridním přístupem lze tudíž pružněji reagovat na změny a efektivněji řídit rizika.

Při růstu společnosti XY rostou i požadavky na potřebné funkce systému projektového řízení. Může se tedy stát, že nynější využívání MS Office pro řízení integračních projektů časem přestane být dostačující. Respondenti projektové kanceláře taktéž vidí potenciál ve využití softwarových nástrojů k efektivnějšímu řízení integračních projektů a tím i k zrychlení celého integračního procesu. Na základě komparace čtyř softwarových nástrojů se jeví Monday.com jako nejvhodnější pro tento typ projektů. Návrhem na zavedení softwarového nástroje v rámci projektu post akviziční integrace mohou být docíleny jednotnost, transparentnost, efektivita, rychlost a přehlednost jednotlivých projektových prvků.

Nabízí se však otázka, zda vedení společnosti XY přistoupí na výše uvedené změny, a to vzhledem k zasažení všech funkčních oblastí. Při zavádění nové metodiky projektového řízení a softwarového nástroje je zásadní získat podporu od vedení společnosti XY, klíčových zainteresovaných stran a vlastníka projektu, který nemusí být s hybridní metodologií a digitálními nástroji obeznámen. Potenciální odpor zaměstnanců či chybějící motivace vedoucích jednotlivých organizačních jednotek může představovat určitou výzvu. Výzvy v dynamickém podnikatelském prostředí lze však vždy vnímat jako příležitosti. Interní školení nebo programy pro zvýšení kvalifikace jsou možností, jak prohloubit základy projektového managementu a implementovat hybridní projektové řízení ve společnosti XY. Zavedení softwarů pro digitální spolupráci a nástrojů pro řízení projektů může také pomoci ukotvit agilní princip a spojit jej s tradičními metodami, které se již používají. Stejně důležité je aktivně zapojit všechny členy projektového týmu do nových metod a s každým otevřeně hovořit o pozitivním přínosu, výzvách a obavách jednotlivců. Je nutné uvést, že zavedení nového rámce může mít významný dopad na způsob práce projektových týmů, role a odpovědnosti, procesy a kulturu. Nemělo by se opomenout, že náhlá změna může způsobit zmatek a odpor. Proto je vhodné provést plánovaný a postupný přechod. To vyžaduje profesionální řízení změn, aby se předešlo vysoké míře nespokojenosti a fluktuaci.

Závěr plynoucí z jednotlivých výzkumů dokládá možnost využití jednotlivých aspektů agilního projektového managementu a poukazuje na klíčové synergické efekty, které se kombinací klasického a agilního projektového řízení vytvářejí. Při sumarizaci potenciálního přínosu v návaznosti na navržená doporučení pro řízení integračních projektů lze souhrnně vyzdvihnout možnost individuálního nastavení hybridních procesních modelů a softwarového nástroje, což může vést ke znatelnému zvýšení efektivity projektové kanceláře a společnosti XY. Formulováním doporučení a návrhem implementace hybridního projektového managementu v rámci projektu post akviziční integrace došlo k naplnění hlavního cíle této diplomové práce.

Souhrnně lze říci, že hladký průběh integračního procesu zvyšuje pravděpodobnost úspěšného a včasného dokončení integračního projektu. Hybridní metody projektového řízení kombinují těsnou strukturální organizaci klasické vodopádové metody s dynamickým přístupem z agilního projektového řízení a schopnost rychle reagovat na nové situace při zachování stanoveného rámce. Hybridní projektový management je vhodný zejména pro smíšené formy komplikovaných a komplexních požadavků, které s sebou integrace cílové společnosti do stávajícího hotelového portfolia společnosti XY přináší.

# Literatura

## Monografie

BUREŠ, M.; RENDA, M.; DOLEŽEL, M.; SVOBODA, P.; GRÖSSL, Z. et al. *Efektivní testování softwaru: klíčové otázky pro efektivitu testovacího procesu*. Profesionál. Praha: Grada, 2016. 232 s. ISBN 978-80-247-5594-6.

DEPAMPHILIS, D. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. Amsterdam: Elsevier Science, 2017. 770 s. ISBN 9780128016107.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2016. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, J. *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe*. Praha: Grada, 2022. 192 s. ISBN 978-80-271-3705-3.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, J. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

DVOŘÁK, D., MAREČEK, M. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. 288 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

FOTR, J.; VACÍK, E.; SOUČEK, I.; ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Manažer. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MADAUSS, B. J. *Projektmanagement*. Springer Vieweg Berlin: Heidelberg, 2021. 989 s. ISBN 978-3-662-59383-7.

MANJO, G. Y. *Fundamental of project Management*. Al-Hikmah University. UNILORIN PRESS and Gamji – LRN Research Centre, 2024. 204 s. ISBN: 978-978-8556-32-9.

MEYNERTS-STILLER, K., ROHLOFF, C. *Post-Merger Management*. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2019. 336 s. ISBN: 9781838674519.

RAY, K. G. *MERGERS AND ACQUISITIONS*. Delhi: PHI Learning, 2022. 904 s. ISBN 9789391818562.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠOCHOVÁ, Z., KUNCE, E. *Agilní metody řízení projektů*. 3. vydání. Brno: Computer Press, 2024. 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.

ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). 344 s. ISBN 978-80-271-1385-9.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). 296 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

VENZIN, M., VIZZACCARO, M., RUTSCHMANN, F. *Making Mergers and Acquisitions Work*. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2018. 264 s. ISBN: 9781787433502.

### **Odborné články a diplomové práce**

AL HOSANI, A.; AL MHEIRI, H., EL KHATIB, M. Emotional Intelligence as a Success Factor for Project and Project Manager. Online. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*. 2023, roč. 3, č. 1, s. 42-55. ISSN 2958-5791. Dostupné z: <https://doi.org/10.54489/ijbas.v3i1.202>. [cit. 2024-01-27].

BODNER, J., CAPRON, L. Post-merger integration. *Journal of Organization Design*. 2018, roč. 7, č. 1. ISSN 2245-408X. Dostupné z: 10.1186/s41469-018-0027-4. [cit. 2024-04-02].

CARDA, V. *Fúze a akvizice z pohledu mezinárodního managementu*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2017. Vedoucí práce Petr Pírožek. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/ykk6x/>. [cit. 2023-01-22].

CLEMENTE, M., DOMINGUES, L. Analysis of Project Management Tools to support Knowledge Management. *Procedia Computer Science*. 2023, vol. 219, s. 1769-1776. ISSN: 1877-0509. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923004842>

DARAOJIMBA, E. C., CHINEDU N. N., ABIMBOLA O. A., CHINEDU A. E., GIDIAGBA, J. O. COMPREHENSIVE REVIEW OF AGILE METHODOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT. *Computer Science & IT Research Journal* [online]. 2024, 2024-01-09, 5(1), 190-218. ISSN 2709-0051. Dostupné z: doi:10.51594/csitrj.v5i1.717. [cit. 2024-01-16].

GAUTAM, P. K. Organizational Culture Integration Initiation in Merger and Acquisition, Changing Work Culture and Employees' Work Behavior. Online. *The Batuk*. 2022, roč. 8, č. 1, s. 16-30. ISSN 2565-4934. Dostupné z: <https://doi.org/10.3126/batuk.v8i1.43507>. [cit. 2024-01-27].

GŁODZIŃSKI, E., SZYMBORSKI, M. Utilization of software supporting project management in middle and large project-based organizations: an empirical study in Poland. *Procedia Computer Science* [online]. 2019, 164, 389-396. ISSN 18770509. Dostupné z: doi: 10.1016/j.procs.2019.12.198. [cit. 2024-01-16].

HAMZA, M. Efektivita Scrum Master v agilních projektech. *Preprints*. 2023, 2023120046. Dostupné z: <https://doi.org/10.20944/preprints202312.0046.v1>

MASOOD, Z., FAROOQ, S. The Benefits and Key Challenges of Agile Project Management under Recent Research Opportunities. *International Research Journal of Management Sciences*, 2017, 5.1: 20-28.

NGUYEN, T. D., NGUYEN, T. Information Systems Success: The Project Management Information System for ERP Projects. *Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences*. 2016. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/283898422\\_Information\\_Systems\\_Success\\_The\\_Project\\_Management\\_Information\\_System\\_for\\_ERP\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/283898422_Information_Systems_Success_The_Project_Management_Information_System_for_ERP_Projects)

OZKAN, N., GÖK, M. Ş., KÖSE, B. Ö. Towards a Better Understanding of Agile Mindset by Using Principles of Agile Methods. *Conference: 4th International Conference on Lean and Agile Software Development (LASD'20)*, Sofia, Bulgaria, 2020. Dostupné z: [10.15439/2020F46](https://doi.org/10.15439/2020F46). [cit. 2024-04-02].

ŘÍHÁČKOVÁ, J. *The acquisitions in the area of business corporations (accounting and tax aspects)*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2017. Vedoucí práce Jaroslav Sedláček.

## Právní předpisy

Zákon č. 143/2001 Sb., Zákon o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), v aktuálním znění účinném od 29. 7. 2023

## Internetové zdroje

ABBAS, T. 5 Stage Model of Merger and Acquisition Process. *Change Management Insight* [online]. 2023 [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: [https://changemanagementinsight.com/5-stage-model-of-merger-and-acquisition-process/#google\\_vignette](https://changemanagementinsight.com/5-stage-model-of-merger-and-acquisition-process/#google_vignette)

ARAGONESES, P. C., LUIS, J. How to acquire a company: LBO, MBO, MBI, BIMBO. *ABOGADOS* [online]. 2020 [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://www.ilpabogados.com/en/how-to-acquire-a-company-lbo-mbo-mbi-bimbo/>

AZ DATA ÚČETNICTVÍ. Akvizice. *AZ DATA* [online]. 2024 [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/slovník/akvizice>

BARAO, J. What is Due Diligence: Definition, Types, and Ways to Conduct. *convene* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.zeusconvene.com/articles/due-diligence>

BAUER, V. HOTELINVESTMENTMARKT 2023 IM TAL DER TRÄNEN, ABER POSITIVE SIGNALE FÜR 2024. *Cushman & Wakefield* [online]. 2024 [cit. 2024-01-01]. Dostupné z: [https://www.cushmanwakefield.com/de-de/germany/news/2024/01/investmentmarkt-hotel#:~:text=Cushman%20%26%20Wakefield%20\(C%26W\)%20registrierte,der%20vergangenen%20elf%20Jahre%20dar](https://www.cushmanwakefield.com/de-de/germany/news/2024/01/investmentmarkt-hotel#:~:text=Cushman%20%26%20Wakefield%20(C%26W)%20registrierte,der%20vergangenen%20elf%20Jahre%20dar)

BERNSEN, R. What is hybrid project management?. *OpenProject* [online]. 2022 [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://www.openproject.org/blog/what-is-hybrid-project-management/>

BOUGNAGUE, S. Decoding Success: What is Post Merger Integration?. *cloudficient* [online]. 2023 [cit. 2024-01-02]. Dostupné z: <https://www.cloudficient.com/blog/decoding-success-what-is-post-merger-integration#overcomingtechnicalchallengesinpostmergerintegration>

BRODIES LLP. Asset sale v share sale: Key advantages, and disadvantages – Part 1 of 2. *Brodies* [online]. 2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://brodies.com/insights/corporate/asset-sale-v-share-sale-key-advantages-and-disadvantages-part-1-of-2/>

CARPENTER WELLINGTON. Critical Steps in M&A Target Screening. *Carpenter Wellington* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://carpenterwellington.com/post/critical-steps-in-ma-target-screening/>

CBRE. Hotel. *CBRE* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.cbre.de/insights/books/germany-real-estate-market-outlook-2024/hotel>

CLAUS, I. Closing in the sale of a company & difference to signing. *KERN* [online]. 2022 [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://www.kern-unternehmensnachfolge.com/en/closing/>

CLEO. Blog: The Importance of Business Integration. *CLEO* [online]. 2024 [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://www.cleo.com/blog/knowledge-base-business-integration>

COHEN, E. Pros & Cons Of The Kanban Method In Project Management. *workamajig* [online]. 2022 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.workamajig.com/blog/kanban-methodology-guide/pros-cons-kanban-method>

CONSULT PORT. Mastering Post Merger Integration: A Guide for Success. *Consult Port* [online]. 2023 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <https://consultport.com/for-companies/mastering-post-merger-integration-a-guide-for-success/>

CROCKER, J. Mastering Post-Merger Integration: The Imperative of the Integration Management Office (IMO). *Medium* [online]. 2024 [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://medium.com/@jac.crocker/mastering-post-merger-integration-the-imperative-of-the-integration-management-office-imo-b961a85132ea>

DAMESTANI, M. Share Deal vs. Asset Deal. *MP* [online]. 2019 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.mp-corporatefinance.com/news/share-deal-vs-asset-deal/>

DELOITTE. Driving M&A value through HR integration: Get it right from the start. *Deloitte* [online]. 2017 [cit. 2023-12-14]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-driving-m-and-a-value-through-hr-integration-get-it-right-from-the-start.pdf>

DELOITTE. European Hotel Industry. *Deloitte*. [online]. 2023 [cit. 2023-12-23]. Dostupné z: <https://www.deloitte.co.uk/hotelindustryconference/infographic/>

DELOITTE. Post-akviziční integrace a podpora při odštěpení (carve-out). *Deloitte*. [online]. 2024 [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/finance/solutions/post-akvizicni-integrace-a-podpora-pri-odstepeni.html>

DOYLE, K., HURST, J. Post-merger integration: Critical factors for creating value. *plante moran* [online]. 2023 [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: <https://www.plantemor.com/explore-our-thinking/insight/2023/06/post-merger-integration-critical-factors-for-creating-value>

ENGEL & VÖLKERS. Sentiment Report Hotelmarkt Deutschland. *Engel & Völkers* [online]. 2022 [cit. 2023-12-08]. Dostupné z: [https://www.engelvoelkers.com/de-de/hotel-consulting/doc/20221209\\_EVHC\\_Sentiment%20Report\\_final%20DE.pdf](https://www.engelvoelkers.com/de-de/hotel-consulting/doc/20221209_EVHC_Sentiment%20Report_final%20DE.pdf)

ENGEL & VÖLKERS. WIR BILDEN DIE FACHLICHE GRUNDLAGE FÜR IHRE ENTSCHEIDUNGEN. *Engel & Völkers* [online]. 2024 [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.engelvoelkers.com/de-de/hotel-consulting/publikationen/>

EY. The right combination. *EY* [online]. 2014 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://intista.com/wp-content/uploads/2022/09/EY-Merger-Integration-Survey-the-right-combination-2014.pdf>

EY. Was EY für Sie tun kann. *EY* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: [https://www.ey.com/de\\_de/real-estate-hospitality-construction/hospitality](https://www.ey.com/de_de/real-estate-hospitality-construction/hospitality)

FABIÁN, V., PETR, L. Formy akvizice společnosti. *Leagle One* [online]. 2023 [cit. 2023-12-08]. Dostupné z: <https://leagle.one/obsah/formy-akvizice-spolecnosti/>

FANTAGUZZI, I., HANDSCOMB, C. The importance of cultural integration in M&A: The path to success. *McKinsey & Company* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z:

<https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-importance-of-cultural-integration-in-m-and-a-the-path-to-success>

FUHRER, C., LIEM, R., ZWALD, D. Success factors in post-merger integration. *PWC* [online]. 2017 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.pwc.de/de/deals/success-factors-in-post-merger-integration.pdf>

GEMBÍK, M. Účetní a daňové aspekty akvizic obchodních společností. *Daně pro lidi* [online]. 2023 [cit. 2023-12-23]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/clanek/ucetni-a-danove-aspekty-akvizic-obchodnich-spolecnosti.htm>

GETAPP. Trello vs monday.com vs ClickUp vs Clockify Comparison. *Get App* [online]. 2024 [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: <https://www.getapp.com/project-management-planning-software/a/trello/compare/monday-com-vs-clickup-vs-clockify/>

GROSS, J. Critical Success Factors for Post-Merger Integration. *PEMECO CONSULTING* [online]. 2023 [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://pemeco.com/critical-success-factors-for-post-merger-integration/>

HEINZEL, M., TADEÁŠ, P. Due diligence aneb co zkoumat před koupí společnosti. *epravo* [online]. 2019 [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/due-diligence-aneb-co-zkoumat-pred-koupi-spolecnosti-109483.html>

INNOVATURE BPO. What is Agile Business Process? How can your organization achieve it? *Innovature BPO* [online]. 2022 [cit. 2023-12-16]. Dostupné z: <https://innovatureinc.com/what-is-agile-business-process/>

KAGAN, J. What Is Hybrid Project Management? A Complete Guide. *nifty* [online]. 2024 [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://niftypm.com/blog/what-is-hybrid-project-management>

KEITA, B. What is SAFe Methodology? A Complete Guide to Scaled Agile Framework. *Invensis* [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.invensislearning.com/blog/what-is-safe-methodology/>

KEUP, M. Burndown Chart: What Is It & How to Use One for Agile. *ProjectManager* [online]. 2022 [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/burndown-chart-what-is-it>

KOMORA PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ. Project management. *KPM* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.komorapm.cz/project-management/>

MAGOWAN, K., WATTS, S. The Scaled Agile Framework (SAFe): What To Know and How To Start. *bmc* [online]. 2020 [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <https://www.bmc.com/blogs/scaled-agile-framework-safe-explained/>

MERRIAM-WEBSTER. phase. *Merriam-Webster* [online]. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/phase#:~:text=%3A%20a%20particular%20appearance%20or%20state,a%20course%2C%20development%2C%20or%20cycle>

MILNE, A. What is Scaled Agile Framework (SAFe)? | A Complete Guide. *net solutions* [online]. 2022 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.netsolutions.com/insights/everything-about-scaled-agile-framework/>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Projektový cyklus. *DotaceEU* [online]. 2024 [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.dotaceu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/p/projektovy-cyklus>



MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Fúze a akvizice. *Portál občana* [online]. 2020a [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/rozcestniky/fuze-a-akvizice-RZC-34>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Řízení o povolení spojení. *Portál občana* [online]. 2020b [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/informace/rizeni-o-povoleni-spojeni-INF-148>

MOIRA, A. Agile project management: Principles, benefits, tools, tips, and when to make the switch. *CIO* [online]. 2023 [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/237027/agile-project-management-a-beginners-guide.html>

MONTAGNER, A., REICH, A., DE LA BOUTETIÈRE, H. *McKinsey & Company* [online]. 2018 [cit. 2023-12-16]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/>

NEJMANOVÁ, E. Due diligence. *Daně pro lidi* [online]. 2019 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/clanek/due-diligence.htm>

NĚMEC, R., BÜRGER, J. Asset Deal nebo Share Deal? 1. díl. *Leagle One* [online]. 2021 [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://leagle.one/obsah/asset-deal-nebo-share-deal-1-dil/>

ONDEK, Š., RUTKOVSKÁ, M. Agilní přístupy v projektovém řízení. *caflou* [online]. 2024 [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.caflou.cz/agilni-pristupy-v-projektovem-rizeni>

OSTROWERCHA, K. A guide to blending Agile and traditional PM methods in hybrid project management. *Float* [online]. 2023 [cit. 2024-01-02]. Dostupné z: <https://www.float.com/resources/hybrid-project-management/>

PWC. Five areas of integration that successful M&A organizations get right. *PWC* [online]. 2023 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/deals/library/successful-mergers-and-acquisitions-organizations.html>

PWC. Is your PMO executing your business strategy? If not, it should be. *PWC* [online]. 2022 [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/managed-services/pwc-is-your-pmo-executing-your-business-strategy.pdf>

QUEENSLAND GOVERNMENT. Due diligence when buying a business. *Business Queensland* [online]. 2022 [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/starting-buying/buying/due-diligence>

QUI, T. EY is transforming the transaction diligence process with Watson. *IBM* [online]. 2020 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/blog/ey-is-transforming-the-transaction-diligence-process-with-watson/>

RIAZ, U. How CFOs are forecasting the financial state of the hospitality industry. *EY* [online]. 2023 [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: [https://www.ey.com/en\\_us/real-estate-hospitality-construction/how-cfos-are-forecasting-the-financial-state-of-the-hospitality-industry](https://www.ey.com/en_us/real-estate-hospitality-construction/how-cfos-are-forecasting-the-financial-state-of-the-hospitality-industry)

RSM. Finanční a daňové due diligence a jeho význam v praxi. *RSM* [online]. 2021 [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <https://rsm.cz/blog/transaction-advisory-services/financni-a-danove-due-diligence-a-jeho-vyznam-v-praxi/>

SCRUM.ORG. What is Scrum? *Scrum.org* [online]. 2024 [cit. 2024-01-26]. Dostupné z: <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum/>

SHAWN, B. Risk Allocation Between Signing and Closing an M&A Deal. *M&A Science* [online]. 2022 [cit. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://www.mascience.com/podcast/risk-allocation-between-signing-and-closing-an-m-a-deal>

SHAYER, F. Target management challenges between signing and closing – managing in limbo. *Financier Worldwide* [online]. 2019 [cit. 2023-12-09]. Dostupné z: <https://www.financierworldwide.com/target-management-challenges-between-signing-and-closing-managing-in-limbo>

SCHWOERTZIG, C. PMI Strategy: Preservation, Symbiosis, Holding, Absorption. *Value Creation Alternative* [online]. 2017 [cit. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://vc-alternative.com/pmi-strategy-holding-absorption/>

## Seznam příloh

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor – vyplněný vzor .....	I
Příloha 2 Systémy řízení v organizaci .....	IV
Příloha 3 Klíčové aktivity integračního procesu - současný stav.....	V
Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor - otázky .....	VI
Příloha 5 Hodnocení současného stavu projektového managementu .....	VII
Příloha 6 Zralost integračních procesů - současný stav .....	VIII
Příloha 7 Komparace vybraných agilních metod .....	IX
Příloha 8 Klíčové aktivity integračního procesu - návrh k optimalizaci .....	X
Příloha 9 Výběr vhodného softwarového nástroje .....	XI
Příloha 10 Klíčové aktivity integračního procesu - optimalizace .....	XII

# Přílohy

## Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor – vyplněný vzor

<b>Respodent R1 - Vedoucí integračního oddělení se zaměřením na integrační a strategické projekty</b> (26.01.2024)	
<b>1) Akvizice jako business strategie</b>	
<b>a) Jaké faktory dle Vašeho názoru hrají významnou roli v plynulém růstu hotelové společnosti pomocí akvizic?</b>	- fungující informační tok a pravidelná výměna informací mezi dceřinou a mateřskou společností, komunikace strategických cílů a jejich plnění dle oddělení, fungování jako celek nehledě na to, že se jedná o dceřinu společnost; zotavení hotelového trhu, ekonomická stabilita firmy a příprava k novým akvizicím, definice strategie růstu v budoucích letech (lokality, objekty, počet pokojů atd.)
<b>b) Je dle Vašeho názoru organizace připravena na další růst?</b>	- firma se ještě sice zotavuje z pandemie a pro další růst je nutné opět nabrat rychlost, ale v celku ano; když bude společnost vystupovat jednotně jako celek; firemní procesy však musí být pružnější a někde lépe natavené, protože s počtem akvizic roste i počet zaměstnanců
<b>2) (Současný) projektový management</b>	
<b>a) Jakou funkci má současný projektový management v organizaci?</b>	- řídí a doprovází celou integraci dceřiné společnosti, každý zaměstnanec projektové kanceláře má svou oblast za kterou zodpovídá; každý má svoje role a zodpovědnosti; přesto ale dochází k rozporu a napjatým vztahům s projektovou kancelář, která je orientována na výkon a odpovídá za včasné dokončení projektu ve stanoveném rozsahu a nákladovém rámci vlastním projektem; hledání rovnováhy je hlavní náplň práce projektové kanceláře, aby stakeholdeři byli spokojeni, není však možné vyhovět všem
<b>b) Jak vnímáte vhodnost aplikování agilních metodik v rámci současného projektového managementu?</b>	- spíše pozitivně, protože na začátku dealu chybí vždy informace, které nejsou k dispozici a dochází následně ke změnám, kterým se nejdě vyvarovat; pozitivně, když k tomu budou přizpůsobeny procesy ostatních oddělení; současně není ve firmě ale nezbytná flexibilita vzhledem k nastaveným procesům, případná reorganizace pro fungování agilního managementu; každodenní schůzky představitelů všech oddělení může být problematické, protože mají na starosti i jiné projekty; na druhou stranu je výhodou mít všechny funkce pohromadě na jednom místě pro rychlejší informační tok, rozhodování, delegaci úkolů, řešení problémů, což by ušetřilo čas a i finanční náklady
<b>3) Řízení integračních projektů</b>	
<b>a) Jakým způsobem jsou nyní řízeny integrační projekty?</b>	- projekt přechází do integračního oddělení od oddělení Acquisitions, aktivity spojené s integrací vykonávají oddělení dle funkcí, projektový manažér doprovází celý projekt po Signingu; není možné aby všichni na začátku o akvizici věděli / měli přístup do datové místnosti (NDA, informace, které se nemožnou dostat na veřejnost); s provedením integračních aktivit jsou spojené finanční náklady; nutnost rozhodnutí co se začne dělat "at risk"; firma nechce vytvářet zbytečné náklady a začínat činnosti, které s sebou nesou výdaje a tím dochází často k rozporu mezi nákladovým rámcem a časovým rámcem projektu, kdy velké množství změn v průběhu hotelové integrace mění i rozsah projektu a přidává se tímto práce projektovým týmům; častý problém v Lessons Learned, protože pak je podceněno provedení integračních úkolů
<b>b) Jak jsou ošetřena rizika, aby se zabránilo negativnímu dopadu na úspěch hotelové integrace?</b>	- problémové oblasti se zkoumají v rámci due diligence, ne všechno však je možné identifikovat na začátku dle dokumentů poskytnutých ve virtuální datové místnosti; vždy se objeví nové problémy po Signingu a Closingu; rizika se monitorují v rámci reportingu, pravidelná komunikace s COO s cílem případné eskalace problémů; zkoumají se především rizika, která mohou ovlivnit převzetí / otevření hotelů; pravidelná komunikace s vedoucími oddělení v rámci catch-upu, PM pak reportují rizika v rámci catch-upu s celým integračním oddělením
<b>4) Softwarové nástroje jako podpora k řízení projektů</b>	
<b>a) Jak vnímáte případnou implementaci softwarových nástrojů pro podporu projektového managementu v rámci integračních projektů?</b>	- jako výhodu a možnost zvýšení efektivity pro firmu a projektovou kancelář - přehlednost, vždy aktuální stav průběhu, softwarové nástroje mají i nástroje pro vyhodnocení, což je pomocník i na konci integrace, všechny dokumenty a informace na jednom místě; jistý trend který se vyvíjí směr digitalizace především po pandemii, kdy vzájemná spolupráce mezi funkčními jednotkami probíhala především pomocí MS Teams, což v jisté míře urychlilo proces digitalizace; stále je ale kam růst
<b>b) Vidíte v softwarových nástrojích přínos pro společnost XY nebo máte z případné implementace obavy?</b>	- ano, dokonce i výhodu oproti konkurenci; na druhou stranu ale nutné školení k používání těchto nástrojů, školení by mohli v teorii provést projektoví manažéři, ale v praxi na to není úplně čas, nutno zvážit finanční náklady a motivaci k využívání těchto nástrojů a jestli stakeholdeři na změnu přistoupí

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## Respodent R2 - Senior projektový manažer se zaměřením na integrační projekty (25.01.2024)

### 1) Akvizice jako business strategie

#### a) Jaké faktory dle Vašeho názoru hrají významnou roli v plynulém růstu hotelové společnosti pomocí akvizic?

- zajímavé hotelové objekty na trhu, rychlost v přijímání rozhodnutí a přizpůsobení se aktuálním trendům; častější analýza trhu a konkurence pro pochopení strategického směru; rychlý tok informací mezi jednotkami; jednotný systém pro spolupráci a komunikaci, kde jsou uloženy všechny dokumenty a informace; překonání problému, že každé oddělení přemýšlí za sebe a neberou v potaz následky svých rozhodnutí, které mohou ovlivňovat výstupy dalších organizačních jednotek, a nevnímají integrační proces jako celek; efektivnější spolupráce i v rámci oddělení a angažovanost členů týmu, podpora vyššího vedení

#### b) Je dle Vašeho názoru organizace připravena na další růst?

- těžko říct, souhra několika faktorů, pro rychlý a další růst chybí flexibilita a rychlost v přijímání rozhodnutí vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu v porovnání s konkurencí, strategie dceřiny společnosti ovlivněná příliš mateřskou; zdlouhavé integrační procesy, které brzdí další oddělení; na druhou stranu společnost nabízí kvalitní produkt, potenciál pro expanzi i do dalších zemí

### 2) (Současný) projektový management

#### a) Jakou funkci má současný projektový management v organizaci?

- PMO, řídí projekty hotelové integrace, spolupracuje s vedením společnosti, koordinuje aktivity v rámci hotelové integrace, analýza rizik, podává hlášení o stavu projektu a jeho průběhu, zodpovídá za včasné plnění úkolů týkající se integrace, v minulosti Support při jiných projektech (strategický rozvoj společnosti) a Support jiných oddělení při jejich projektech

#### b) Jak vnímáte vhodnost aplikování agilních metodik v rámci současného projektového managementu?

- teoreticky by to přispělo k efektivnějšímu způsobu práce, ale vzhledem k hierarchické organizaci docela problematicky, protože komunikace jde nyní dvěma směry (PM a liniový manažér), muselo by dojít ke změně řízení funkčních jednotek; pokud by šlo o standardní majetkovou akvizici, kdyby se přebíral jen jeden hotel je současný způsob vyhovující; muselo by se vzít v potaz jak dlouho by trvalo přejít na nový způsob řízení projektů a jak by se k tomu postavili vedoucí oddělení; možný problém se ztrátou kontrolní funkce PMO; podle do toho jak moc by to zasahovalo do stávajícího způsobu řízení nutný souhlas mateřské společnosti či vyššího vedení

### 3) Řízení integračních projektů

#### a) Jakým způsobem jsou nyní řízeny integrační projekty?

- tradičními metodami projektového managementu, programy jako Excel, PP, Word; hlavní nástroj pro řízení procesu integrace je integrační plán; každý vedoucí oddělení má svůj plán na který dohlíží projektový manažér, obecný problém - chybějící zdroje; pouze jedná osoba dokáže vykonat určitou dílčí aktivitu; chybějící čas při začleňování projektových týmů do plánovací fáze, hrozba ohrožit Closing, v minulosti bylo často nutné plánovat hotelovou integraci s neúplnými informacemi, hlavně když Signing a Takeover je ve stejný den; nastává demotivace u dalších integračních projektů, projektový tým začíná s obavou, že odvedená práce bude odvedená vně a nedojde vůbec ke Closingu či budou pracovat s chybějícími informacemi a ve finále to bude jinak

#### b) Jak jsou ošetřena rizika, aby se zabránilo negativnímu dopadu na úspěch hotelové integrace?

- jednotliví vedoucí oddělení komunikují s projektovými manažery podle rozdělených oblastí a varují je např. před zpožděním, že výsledek práce nebude dodán včas; PM hodnotí situaci a zvažuje další řešení; rizika se hodnotí a zaznamenávají do matice rizik, matice rizik se reportuje v situační zprávě vyššímu managementu; PM nemá pravomoc kontrolovat jednotlivé výsledky, za to zodpovídá liniový manažér

### 4) Softwarové nástroje jako podpora k řízení projektů

#### a) Jak vnímáte případnou implementaci softwarových nástrojů pro podporu projektového managementu v rámci integračních projektů?

- to by mohlo vyřešit zmiňovaný problém s komunikací mezi členy projektového týmu; integrace by mohla probíhat efektivněji, protože by se teoreticky mohla zvýšit i produktivita jedinců a získal by se čas navíc; administrativní úkoly by plnil teoreticky PM software, to znamená i méně chyb než když se něco zadává manuálně do Excelu; integrační projekty jsou ale velmi komplexní, nalezení vhodného softwaru a transformace může být komplikovaná

#### b) Vidíte v softwarových nástrojích přínos pro společnost XY nebo máte z případné implementace obavy?

- spíše přínos a výhody, je ale nutno zvážit školení, ne každý v minulosti už s nějakým PM-softwarem pracoval a počítat s odporem u starších kolegů; také možný odpor u kolegů, kteří jsou dlouho ve firmě a jsou zvyklí na dosavadní způsob práce (osobní schůzky, papírovou dokumentaci); muselo by se propočítat kolik by implementace PM-sofwarů stála a jestli by se to vyplatilo vzhledem k časovým a finančním nákladům; navíc by se musely digitalizovat nejen procesy spojené s integrací, ale i interní procesy v jednotlivých odděleních, tzn. podpora vyššího vedení je nezbytná

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## Respodent R3 - Projektový manažer se zaměřením na strategické projekty (31.01.2024)

### 1) Akvizice jako business strategie

#### a) Jaké faktory dle Vašeho názoru hrají významnou roli v plynulém růstu hotelové společnosti pomocí akvizic?

- digitalizace procesů a automatizace procesů - časový faktor i u zaměstnanců hotelů (online check-in, online feedback); analýza odvětví, hrozeb a příležitosti pro identifikaci aspektů, které hýbou trhem; přizpůsobení se a flexibilita k specifickým požadavkům zákazníka; dle toho chápat na jaké akvizice se zaměřit; pochopení trendů, vývoj trhu; dostačující finanční kapitál, silná pozice na trhu; přehled o konkurenci a jiných možnostech růstu

#### b) Je dle Vašeho názoru organizace připravena na další růst?

- vždy je potenciál k zlepšení i u velkých a dobře fungujících firem; aby se přišlo ke konečnému výsledku je zahrnuto velké množství stakeholderů, od kterých je nezbytné odsouhlasení dalších postupů; zpomalení procesů kvůli hierarchii, rozhodování o strategii - vliv mateřské společnosti, důležité pochopení trhů a budoucích trendů

### 2) (Současný) projektový management

#### a) Jakou funkci má současný projektový management v organizaci?

- odpovídá za integraci hotelů po jejich koupi, nevybírám však hotely, které se budou kupovat; dohlíží na to, aby se hotel co nejdříve otevřel s co nejmenšími problémy; pokud se nejde rizikům vyvarovat je nutné rizika minimalizovat; kompletní kontrola způsobu plnění aktivit však není možná, protože PMO nemůže zasahovat a směřovat členy týmu jiným směrem než jejich liniový vedoucí; rozpor mezi PMO a vedoucími

#### b) Jak vnímáte vhodnost aplikování agilních metodik v rámci současného projektového managementu?

- na základě předešlých zkušeností jako výhodu, protože by to zvýšilo rychlost procesů, rozhodování, propojenost firmy, rychlá komunikace, přidalo by to na svižnosti a snížil by se odpor u členů týmu, když dochází ke změnám; změnám se nedá předejít; členové týmu jsou však vždy varováni, že se východisko může změnit; přesto je nutné začít s plněním úkolů včas; změny by mohly být však díky agilně prováděny rychleji; členové týmů musí však cítit více zodpovědnost za plnění aktivit, proaktivně se spojit s jinými odděleními a řešit samostatně problémy, které naskytou

### 3) Řízení integračních projektů

#### a) Jakým způsobem jsou nyní řízeny integrační projekty?

- systematicky dle funkčních oblastí; každá integrace se vnímá jako projekt, která se provádí dle plánu; integrační plán se vyvíjí až postupem času, kdy jsou nejen vedoucímu oddělení, ale i projektovým manažerům zpřístupněny informace v pozdějším období, a každá hotelová integrace je jako projekt specifická; funkční oblasti mají své vlastní úkoly, které musí plnit, aby došlo k otevření hotelů; zde dohlíží integrační oddělení na spolupráci jednotlivých oddělení a plnění aktivit, jelikož jsou mnohdy podhodnoceny stanovené termíny a požadavky, které jsou kladeny na oddělení, při neplnění dochází k přehazování odpovědnosti a úkolů mezi funkčními oblastmi, pokud jde do tuhého

#### b) Jak jsou ošetřena rizika, aby se zabránilo negativnímu dopadu na úspěch hotelové integrace?

- PMO doprovází celý projekt až po otevření hotelů, informace o všech problémech z daných oddělení se předávají s možným řešením dál; pravidelné hlášení o projektech, aby se problémům mohlo předejít nebo je řešit včas

### 4) Softwarové nástroje jako podpora k řízení projektů

#### a) Jak vnímáte případnou implementaci softwarových nástrojů pro podporu projektového managementu v rámci integračních projektů?

- agilní řízení doprovází většinou využití softwarových nástrojů, kdy tyto dva faktory jdou ruku v ruce; agilní tým potřebuje prostor na plnění úkolů a ne dokumentaci projektů, administrativa zabírá hodně času pokud se musí stále aktualizovat tabulky a prezentace; digitalizace by zvýšila produktivitu a motivaci mezi členy týmů, což by vedlo k lepším výsledkům v rychlejší čase

#### b) Vidíte v softwarových nástrojích přínos pro společnost XY nebo máte z případné implementace obavy?

- převážně pozitivně, mohou se ale naskytnout překážky, které bude nutné překonat; vize konečného výsledku by za to však stála; digitalizace je nezbytná pokud společnost chce dál růst a být agilnější ve způsobu řízení firmy a projektů; na digitální nástroje se kouká v dnešním firemním prostředí jako na normu a standard pro moderní firmy a její prosperující růst; dřív nebo později bude implementace softwarových nástrojů nezbytná nebo budou potřeba další projektoví manažeři

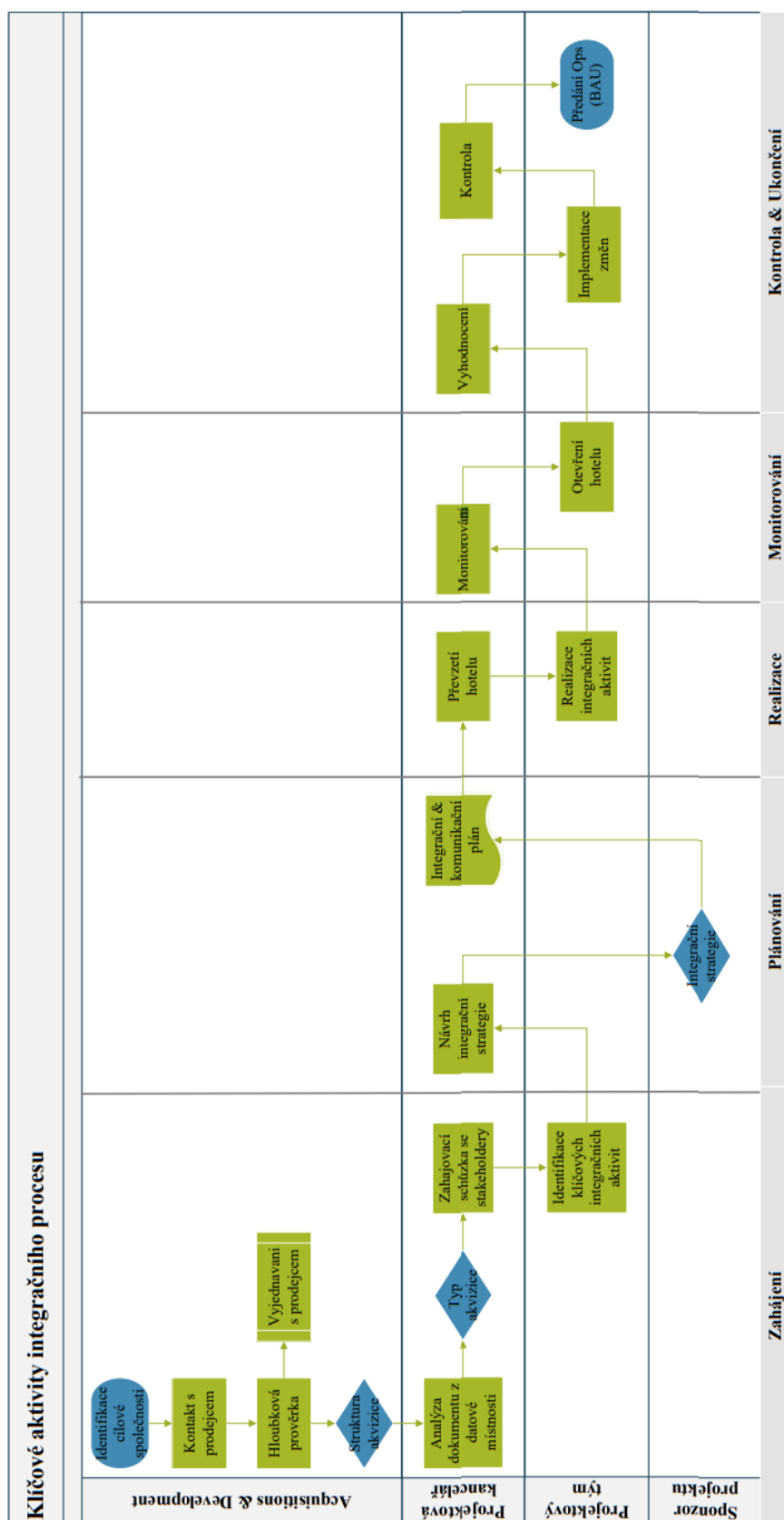
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 2 Systémy řízení v organizaci

Typ procesu	Procesní aktivita	Organizační jednotka	Název systému	Popis systému / účel
Řídící	Finanční řízení, audit & controlling	Finance	Fusion	Fakturace
	Projektový management, strategie podniku	Integration & Strategy	MS Teams MS Office (Excel, PP)	Komunikace Projektový plán, Reporting
Hlavní	Řízení hotelového provozu	Operations	Opera	Hotelový recepční systém
	Řízení lidských zdrojů Interní komunikace	HR	Personio Sharepoint	Správa zaměstnanců Události ve společnosti
	Výstavba a rekonstrukce hotelu	Construction	n.a.	n.a.
	Mzdové účetnictví	Payroll	DayForce	Vyplacení mzdy
Podpůrné	IT správa	IT	ServiceNow	IT služby a řešení technických problémů
	Supply chain management	Procurement	Fusion	Centrální evidence nákupů a dodavatelů
	Správa hotelových budov	FM & AM	Ostara	Hlášení technických chyb v hotelech
	Propagace, marketing, reklama	Commercial	PPC & Meta Profiles	Externí distribuční kanály

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace (2024)

Příloha 3 Klíčové aktivity integračního procesu - současný stav



Zdroj: vlastní zpracování (2024)



## Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor - otázky

<b>Rozhovor - otázky:</b>	
<b>1) Akvizice jako business strategie</b>	
a) Jaké faktory dle Vašeho názoru hrají významnou roli v plynulém růstu hotelové společnosti pomocí akvizic?	
b) Je dle Vašeho názoru organizace připravena na další růst?	
<b>2) (Současný) projektový management</b>	
a) Jakou funkci má současný projektový management v organizaci?	
b) Jak vnímáte vhodnost aplikování agilních metodik v rámci současného projektového managementu?	
<b>3) Řízení integračních projektů</b>	
a) Jakým způsobem jsou nyní řízeny integrační projekty?	
b) Jak jsou ošetřena rizika, aby se zabránilo negativnímu dopadu na úspěch hotelové integrace?	
<b>4) Softwarové nástroje jako podpora k řízení projektů</b>	
a) Jak vnímáte případnou implementaci softwarových nástrojů pro podporu projektového managementu v rámci integračních projektů?	
b) Vidíte v softwarových nástrojích přínos pro společnost XY nebo máte z případné implementace obavy?	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## Příloha 5 Hodnocení současného stavu projektového managementu

<b>Respodent R1 - Vedoucí integračního oddělení se zaměřením na integrační a strategické projekty</b> (26.01.2024)	
<b>Současný stav projektového managementu</b>	<b>Hodnocení</b>
Struktura & systematický přístup	4
Plánování integrace	4
Účinná komunikace	2
Řízení a rychlá implementace změn	2
Rizikový management	4
Pravidelné monitorování a hodnocení	3
Vzájemná spolupráce	3
<b>Respodent R2 - Senior projektový manažer se zaměřením na integrační projekty</b> (25.01.2024)	
<b>Současný stav projektového managementu</b>	<b>Hodnocení</b>
Struktura & systematický přístup	4
Plánování integrace	4
Účinná komunikace	2
Řízení a rychlá implementace změn	2
Rizikový management	3
Pravidelné monitorování a hodnocení	3
Vzájemná spolupráce	2
<b>Respodent R3 - Projektový manažer se zaměřením na strategické projekty</b> (31.01.2024)	
<b>Současný stav projektového managementu</b>	<b>Hodnocení</b>
Struktura & systematický přístup	5
Plánování integrace	4
Účinná komunikace	1
Řízení a rychlá implementace změn	2
Rizikový management	3
Pravidelné monitorování a hodnocení	4
Vzájemná spolupráce	2

Zdroj: vlastní zpracování na základě polostrukturovaného rozhovoru (2024)

Příloha 6 Zralost integračních procesů - současný stav

**Respodent R1 -  
Vedoucí integračního  
oddělení se zaměřením na  
integrační a strategické  
projekty  
(26.01.2024)**

Funkční oblast	Hodnocení
Construction	3
Operations	4
Commercial	4
Finance	4
HR & Payroll	3
Procurement	2
IT	4
FM & AM	1

**Respodent R2 -  
Senior projektový manažer se  
zaměřením na integrační  
projekty  
(25.01.2024)**

Funkční oblast	Hodnocení
Construction	3
Operations	4
Commercial	4
Finance	5
HR & Payroll	3
Procurement	2
IT	4
FM & AM	1

**Respodent R3 -  
Projektový manažer se  
zaměřením na strategické  
projekty  
(31.01.2024)**

Funkční oblast	Hodnocení
Construction	3
Operations	4
Commercial	5
Finance	5
HR & Payroll	3
Procurement	1
IT	4
FM & AM	1

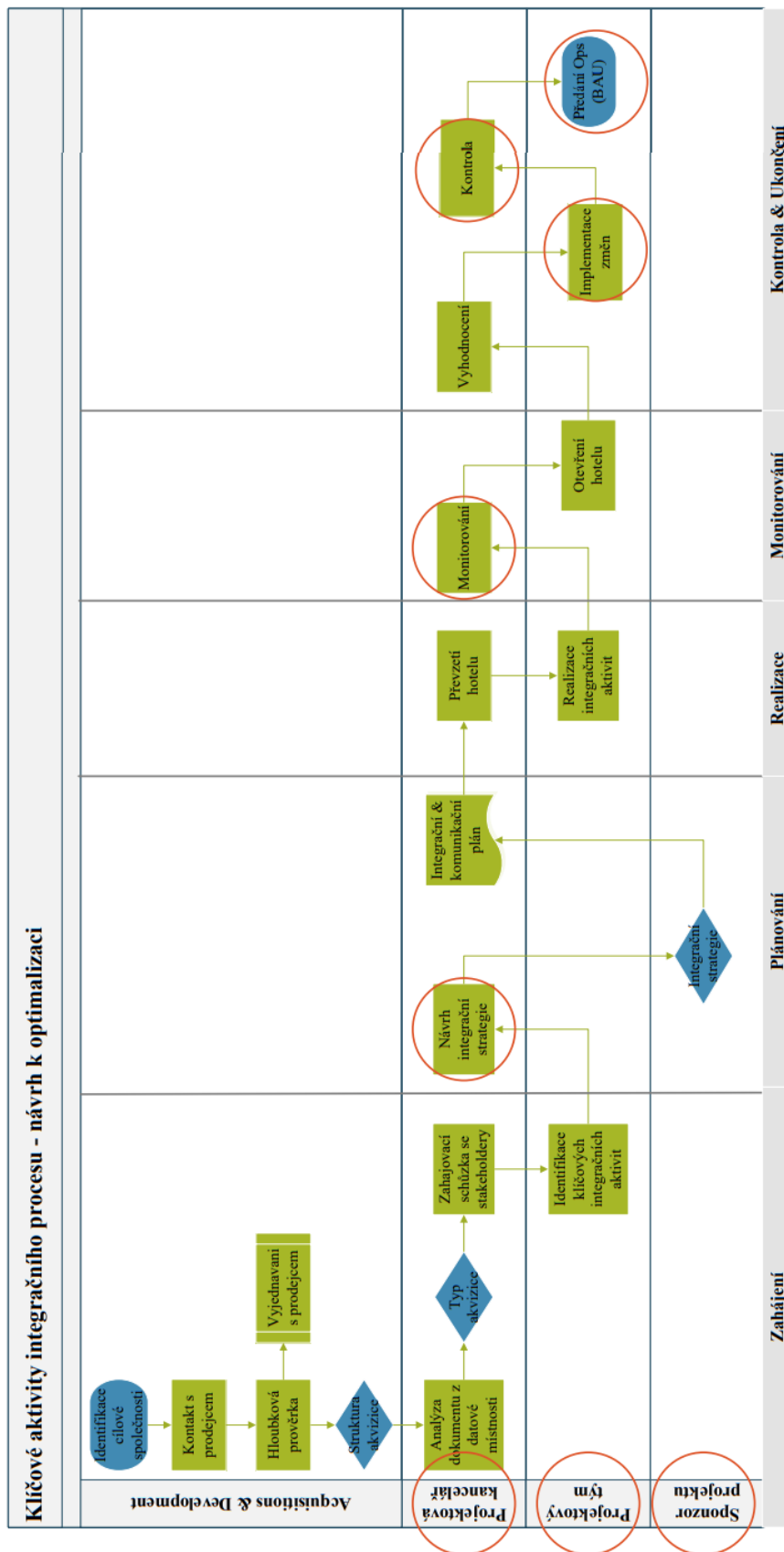
Zdroj: vlastní zpracování na základě polostrukturovaného rozhovoru (2024)

Příloha 7 Komparace vybraných agilních metod

Výzvy integračního projektu	Scrum	Kanban	SAFe
Sledování průběhu projektu	+ Burndown Chart	+ Kanban Boards	+ vizualizace aktuálních procesů
Struktura projektu	+ strukturovaný rámec	- velký důraz na vizualizaci	- 3 úrovně frameworku
Časový rámec	+ 2-4 týdny	- není stanoven	- 8-12 týdnů
Plnění úkolů	+ průběžně ve Sprints dle prioritizace	- prioritizace úkolů volitelná	+ průběžně ve 3 úrovních
Management stakeholderu	+ samoorganizovaný tým	+ společná spolupráce	- neustálá koordinace meziúrovňové komunikace
Role a zodpovědnosti	+ konkrétní role a odpovědnosti	- nejsou specifikované	+ jasné role a odpovědnosti dle 3 úrovní
Komunikace	+ pravidelné denní schůzky	- není specifikováno	+ pravidelné schůzky dle úrovně
Nejasnost / nedostatek informací na začátku projektu	+ flexibilita a přizpůsobivost	+ flexibilita a přizpůsobivost	+ flexibilita a přizpůsobivost
Řízení rizik	+ Sprint reviews	+ Kanban Boards pomáhají k vizualizaci rizik	- neposkytuje řešení pro škálování rizik napříč úrovněmi
Komplexní projekty	+ rozdělení do několika Sprintů	- spíše projekty menšího rozsahu	+ vhodný pro velmi komplexní projekty
Implementování změn	+ po skončení Sprintu	+ v průběhu	+ po skončení Sprintu

Zdroj: vlastní zpracování na základě teoretických poznatků (2024)

Příloha 8 Klíčové aktivity integračního procesu - návrh k optimalizaci



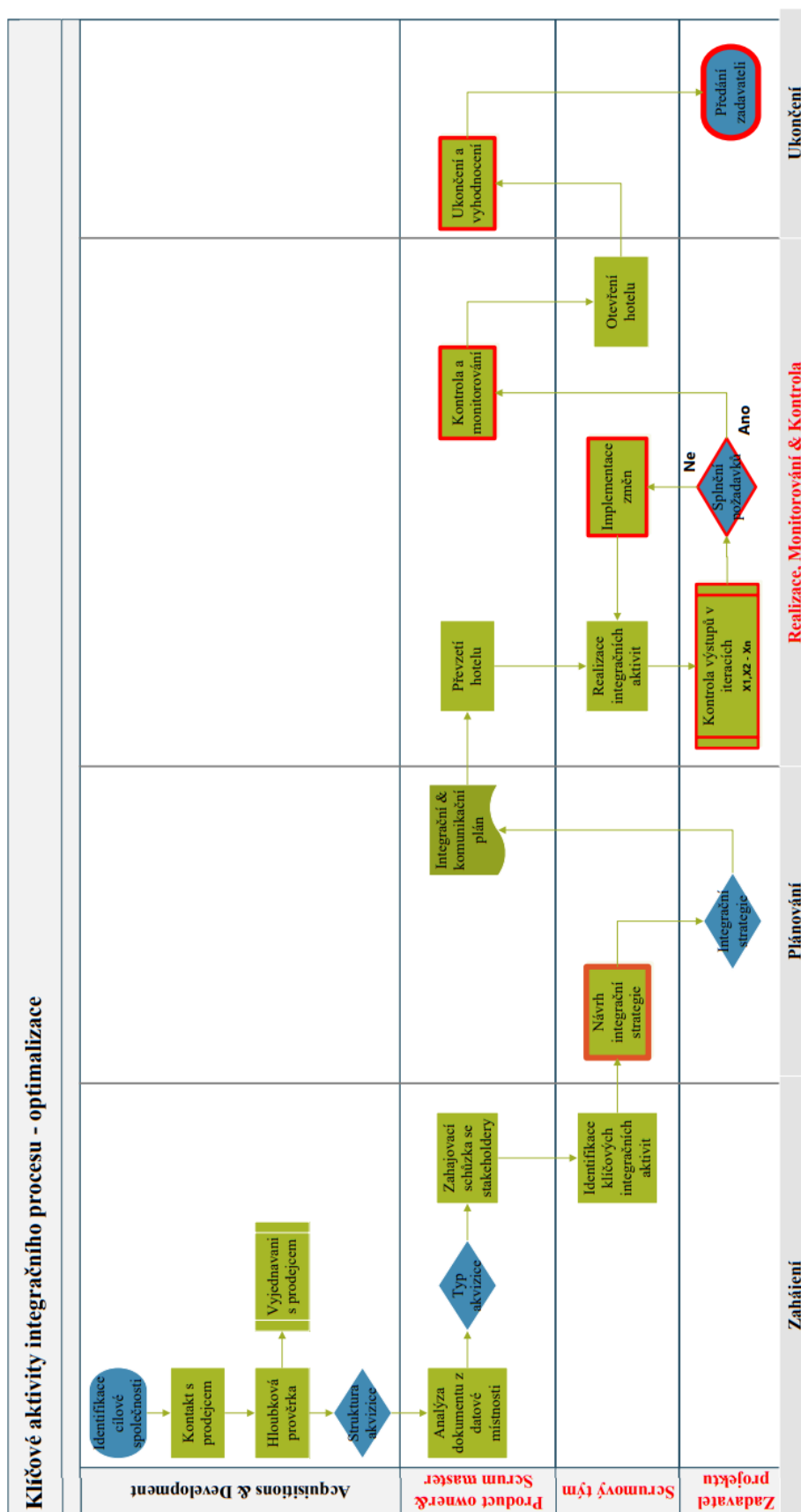
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 9 Výběr vhodného softwarového nástroje

Kritéria výběrů (funkcionalita)	Trello	Monday	ClickUp	Clockify
Agilní způsob řízení				
Aktuální stav úkolů				
Backlog management				
Gantt / Timeline				
Kolaborace týmu				
Monitorování projektu				
Plánování projektů				
Přiřazení úkolů				
Reporting				
Řízení komunikace				
Řízení rizik				
Scrum				
Sledování KPIs				
Sledování milníků				
Správa dokumentů				
Tradiční způsob řízení				
Vizualizace průběhu				
Bezplatná zkušební verze				
Měsíční náklady / uživatel	6 \$	9 \$	9 \$	3,99 \$
Video tutoriály				
(Středně) velké firmy				

Zdroj: vlastní zpracování na základě vyhodnocení parametrů prostřednictvím GetApp platformy (2024)

Příloha 10 Klíčové aktivity integračního procesu - optimalizace



Zdroj: vlastní zpracování (2024)





# Agilní projektový management v projektech post akviziční integrace

Julie Tartakovská, DEMMA06



# Řešená problematika

## úvod

- Úspěšná post akviziční integrace je klíčovým faktorem pro realizaci strategických cílů spojených s M&A transakcí
- Přenesení agilních principů do oblasti post akviziční integrace & implementace agilního řízení pro efektivní řízení integračních projektů
- Optimalizace procesu hotelové integrace ve vybrané organizaci

## problém

- Úspěch procesu hotelové integrace závisí na správně zvolené metodice projektového řízení
- Efektivní aplikace prvků projektového managementu je nezbytné pro docílení synergických efektů v post akviziční fázi

## přístup

- Identifikace faktorů úspěšné integrace cílové společnosti
- Identifikace klíčových aktivit procesu hotelové integrace
- Analýza současného stavu projektového řízení v integračním oddělení
- Výběr vhodné agilní metody pro řízení integračních projektů
- Zhodnocení přínosů a rizik implementace agilního projektového řízení v rámci post akviziční integrace
- Formulace praktických doporučení

# Postup řešení

## zdroj

- Odborné publikace
- (Zahraniční) literární zdroje
- Relevantní internetové zdroje
- Interní dokumentace
- Rozhovor s účastníky PMO\*

## získávání

- Rešerše
- Multiple Case Study
- Zúčastněné pozorování
- Polostrukturovaný rozhovor  
(4 tématické oblasti)

## zpracování

- Analýza kvalitativních & kvantitativních dat
- Analýza vnitřních faktorů metodou 7S
- Critical Path method
- Capability Maturity Model
- Procesní analýza
- Kódování / kategorizace odpovědí
- Logické metody
- Technika vícekriteriálního výběru
- Návrh praktických doporučení

# Představení společnosti XY – model 7S



- Strategie**  
 expanze pomocí akvizic, strategie velmi nízkých cen
- Struktura organizace**  
 vertikální liniová struktura, 9 funkčních oblastí, centralizované řízení a správa hotelů
- Styl řízení**  
 demokratický styl řízení s autoritativními prvky
- Systemy řízení**  
 využívání různých technických a informačních systémů v rámci funkčních jednotek
- Spolupracovníci**  
 týmová práce, společné řešení problémů, teambuildingové aktivity, performance management, firemní benefity
- Schopnosti**  
 e-learning, prezenční školení, leadership program, manažerské koučky, „Learning by Doing“
- System sdílených hodnot**  
 Opportunity, Confidence, Commitment, Support

8

let na hotelovém trhu

> 50  
hotelů

> 150  
zaměstnanců

36  
integračních projektů

# Výsledky práce

## Řízení integračních projektů

- fáze plánování v cyklu integračního procesu začíná souběžně v době vyjednávání smluvních podmínek transakce z důvodu dlouhotrvajících interních procesů; dochází tedy mnohdy ke změnám, které jsou v tradičním způsobu řízení projektu těžko realizovatelné

## Komunikace a vzájemná spolupráce

- plnění monotónních činností s velkými administrativními náklady neumožňuje členům projektového týmu se plně zaměřit na integrační projekty a vnímají mnohdy další úkoly spojené s hotelovou integrací jako zátěž

## Řízení a implementace změn

- ve fázi realizace a v průběhu celé hotelové integrace dochází vzhledem k asymetrii informací, velkému množství stakeholderů, multidisciplinárnosti a komplexnosti integračního procesu k častým změnám a úpravám

## Systemy řízení procesu hotelové integrace

- vzhledem k růstu společnosti XY v posledních letech a k stoupajícímu množství objektů v hotelovém portfoliu není řízení integračních projektů ze strategického pohledu prostřednictvím programu Microsoft Office dlouhodobě udržitelné

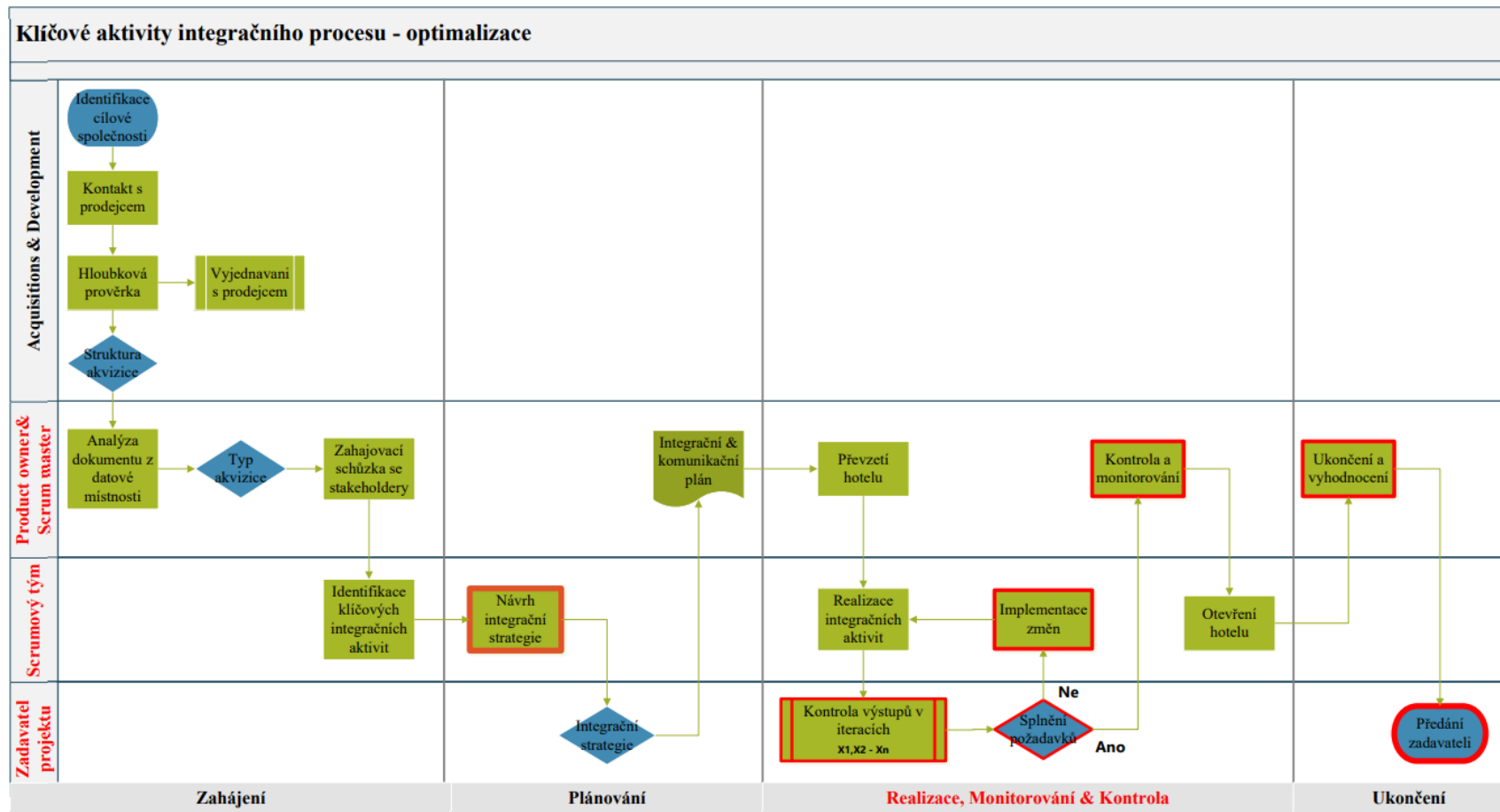
# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že největší potenciál pro optimalizaci spočívá v **komunikaci, vzájemné spolupráci, v řízení rizik a implementaci změn.**

Na základě získaných poznatků lze doporučit **hybridní projektový management** a implementaci **softwarového nástroje Monday.com:**

- zkrácení doby trvání celého integračního procesu
- transparentnost ve všech fázích integračního projektu
- jednotnost a propojenost všech funkčních jednotek
- zvýšení odpovědností a motivace projektového týmu
- okamžitá zpětná vazba a pružné reakce na změny
- včasná identifikace problémových oblastí a rizik
- efektivní a rychlá komunikace napříč funkčními oblastmi

# Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



Přezkoumání a **částečná agilní transformace** řízení integračních projektů za účelem **digitalizace** a **automatizace** integračních procesů.

---



**Hybridní přístup** k řízení integračních projektů, kdy fáze zahájení, plánování a ukončení bude realizovaná tradičním způsobem projektového řízení a fáze realizace a kontroly pomocí agilní metody Scrum pro dosažení vytyčených strategických cílů.

---






Využití softwarového nástroje **Monday.com** pro efektivnější projektové řízení, včasnou identifikaci projektových rizik, optimálnější využití zdrojů, podporu vzájemné spolupráce a komunikace.

---

# Závěr

---

-  **Práce přinesla** praktické směrnice k agilní transformaci integračního procesu, praktická doporučení a strategii pro efektivní implementaci agilní metody Scrum v souladu s faktory úspěšné integrace cílové společnosti v rámci post akviziční integrace.
-  **Řešením** je kombinace klasického a agilního projektového řízení pro docílení klíčových synergických efektů s možností individuálního nastavení hybridních procesních modelů a využití softwarového nástroje Monday.com.
-  **Problematika byla posunuta** díky projektovému a procesnímu přístupu k provedení integrace hotelové společnosti v rámci M&A transakce. **Přínos** navrženého řešení zakládá na efektivnějším řízení komplexních integračních projektů pomocí hybridního projektového managementu.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**