

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav ekonomie

Zuzana Pokorná

**Projektový management a jeho praktická realizace
v soukromém podnikovém sektoru**

Project Management and Its Practical Implementation in a Private
Corporate Sector

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Marek Vaculík

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Marku Vaculíkovi, za odborné vedení, poskytování podnětných rad, námětů a pomoc při sběru materiálů k práci. Dále děkuji svým kolegům, zejména pak Luboši Šmídovi za nasměrování a podporu při psaní mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 HISTORIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	8
1.2 POJMY UŽÍVANÉ V OBORU PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	10
1.2.1 <i>Projekt</i>	10
1.2.2 <i>Úspěšný projekt a jemu příslušná terminologie</i>	12
1.2.3 <i>Řízení projektu</i>	13
1.2.4 <i>Metodika při řízení projektu</i>	15
1.2.5 <i>Projektová dokumentace a projektový plán</i>	17
1.2.6 <i>Projektový manažer</i>	19
1.3 MANAGEMENT A FÁZE PROJEKTU	19
1.3.1 <i>Výchozí předpoklady před začátkem projektu</i>	21
1.3.2 <i>Proces při plánování projektu</i>	21
1.3.3 <i>Postup při řízení projektu</i>	23
2 PRAKTICKÁ ČÁST	25
2.1 PŮVODNÍ MAJITEL, FIRMA SCHNEIDER LOGISTICS.....	25
2.1.1 <i>Projekt Palmela pod vedením Schneider Logistics</i>	26
2.2 POPIS FIRMY EXL	29
2.2.1 <i>Cesta k Tower projektu</i>	29
2.2.1.1 <i>Plánování Tower projektu</i>	31
2.2.1.2 <i>Zhodnocení fáze plánování Tower projektu</i>	36
2.2.2 <i>Proces řízení Tower projektu</i>	38
2.2.2.1 <i>Fáze vývoje aplikace</i>	38
2.2.2.2 <i>Fáze testování</i>	42
2.2.2.3 <i>Zhodnocení procesu realizace</i>	44
2.2.2.4 <i>Vyhodnocení Tower projektu</i>	45
ZÁVĚR	48
ANOTACE	50
SEZNAM ZKRATEK	52
PŘEHLED TERMINOLOGIE	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	54

SEZNAM TABULEK..... 55

ÚVOD

V dnešním uspěchaném a materiálně orientovaném světě se leckdy nevědomky setkáváme s projekty různé složitosti a délky trvání. I když si některé pojmy a souvislosti nezasazujeme do kontextu každodenního života, jsme jejich nedílnou součástí, ať si to přejeme či nikoliv.

Projekt, plánování a projektové řízení jsou koncepce, které už od pradávna představují jeden ze základních kamenů fungování společnosti. I když ke strukturované formě a popisu tohoto pojmu došlo lidstvo až daleko později, nutnost efektivního projektového vedení existovala už ve starověku. Snad každému se na chvíli zatají dech, když pohlédne na jeden z proslulých egyptských jehlanovitých gigantů. Postavit takovou pyramidu zajisté vyžadovalo značnou dávku vedení a pro mnoho z nás je stále nepochopitelné, jak lidé bez moderní techniky mohli něčeho tak úžasného dosáhnout. A co potom taková Velká čínská zeď viditelná i z vesmíru! Tento projekt trval několik století a některé zdroje uvádí, že se na její stavbě podílelo až milion lidí. Její monumentálnost je do jisté míry nepřekonatelná a přesto není známo, že by v té době existovaly projektové plány a systémové řízení, které si představíme dnes.

Za projekt bychom mohli přeneseně považovat i tak obyčejnou situaci jako je hra v mateřské školce, kdy se několik dětí chopí krabice kostek a hodlá postavit věž. Při bližším pozorování by si z této situace určitě mohlo mnoho dnešních projektových manažerů odnést spoustu ponaučení. Takovýto malý dětský projekt může být docela chaotický, pokud se jedno z dítek nezhostí vedení a nemá celou tu „věc s věží“ dobře promyšlenou.

Společnost, pro kterou pracuji, si předsevzala, že postaví jednu „věž“, která je z pohledu posílení postavení této firmy na trhu velice důležitá. Bez této „věže“, jak projekt přeneseně nazývám, totiž společnost čelí riziku, že s ní někteří zákazníci ukončí spolupráci – firma je ztratí. Tato „věž“ musí být něčím výjimečná, lepší než všechny ostatní, protože obyčejnou „věž“ už má dnes každý. Jak má tato „věž“ vypadat, vědí majitelé a realizátoři procesu docela přesně. Ale vědí to i ostatní členové projektového týmu, kteří se na pomyslné stavbě podílejí? Na tuto otázku, jak věřím, postupně odpovím v jednotlivých kapitolách této práce.

Podobnou situaci dnes zajisté prožívá mnoho firem a společností, neboť neúprosně sprintující doba a tvrdý konkurenční boj vyžadují originalitu a efektivnost.

Originální a inovativní nápad je jedna věc, úspěšná realizace věc druhá. Jeden bez druhého však efektivitu dnešního podnikání značně snižují.

Ve své bakalářské práci se budu problematikou projektového řízení zabývat a pro větší názornost použiji příklady z praxe.

Hlavním cílem je poukázat na některé vhodné techniky a nástroje, ale i nedostatky u provedených projektů v soukromém podnikovém sektoru.

Hlavní přínos této práce spočívá v poskytnutí komplexního přehledu o řízení projektů pro zaměstnance společnosti, ve které pracuji. Současně mohou informace z této práce posloužit i jiným firmám, které zvažují realizaci projektů obdobného charakteru.

Při psaní práce jsem využila zejména vědecké metody analýzy a syntézy. Vlastní práce je rozdělena na dvě části, a sice na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se na úvod věnuje stručnému přehledu o historii a vývoji projektového managementu. Hlavním úkolem teoretické části je definovat důležité pojmy, procesy a metodiky projektového řízení. Vysvětlení základních definic a oblastí je nezbytným předpokladem pro snadnou orientaci v textu a slouží k bližšímu pochopení a vhledu do problematiky projektového managementu.

Praktická část se zaměřuje na projektový management v praxi u dvou vybraných společností. Využívám zde zkušeností manažera v soukromém podnikovém sektoru, kdy jsem aktivním článkem realizovaných projektů firmy EXLService (dále jen EXL), dříve Schneider Logistics. V této části budu krok po kroku popisovat mé poznatky a následně poukáži na kvality a slabé stránky vybraných projektů zmíněných firem. Mám v úmyslu také identifikovat možné příčiny některých nastalých problémů.

Závěrem práce shrnu celkovou situaci a dosavadní výsledky projektů vybraných společností a nadnesu možná řešení do budoucna.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Jak už bylo zmíněno, teoretická část úvodem zabývá stručným přehledem o historii a vývoji projektového managementu. Budou zde představeny hlavní světové standardy PMI, IPMA a PRINCE2.

V teoretickém oddílu budou definovány pojmy projekt, úspěšný projekt a výrazy s ním spojené, projektový management a metodika, projektový manažer a jiné klíčové výrazy úzce související s touto oblastí.

V závěru budou popsány jednotlivé fáze projektu a důležité aspekty s nimi spojené. Vhled do tematiky jednotlivých fází později slouží jako opora v části praktické.

1.1 Historie projektového managementu

Pojmenování a definice projektového managementu tak, jak jej známe dnes, se začaly formovat poměrně nedávno. První zmínky se datují k polovině 20. století, do období po druhé světové válce, a to zejména v souvislosti s vojenskými, kosmickými, stavebními nebo průmyslovými projekty. Tehdy však projektové vedení znamenalo jen o trochu více než plánování činností.

Se zrychlujícím se tempem hospodářského rozvoje, s nástupem globalizace a s příchodem informačních technologií obor projektového řízení získával na důležitosti. Nutnost realizace potřebných změn pocítovala každá organizace, podnik, firma i instituce, protože bez schopnosti pružně reagovat na rychle měnící se svět hrozilo riziko krachu. Hospodářská deprese třicátých let byla pro západní svět velkým ponaučením a jako nepříjemná realita přežívala v podvědomí všech podnikatelských subjektů.

Díky nebývalému boomu informačních technologií se projektový management stále více dostával do popředí zájmu a potřeba systematického a efektivního přístupu v řízení IT projektů vyvstala v povědomí odborné veřejnosti jako priorita. V šedesátých letech přichází první snahy o standardizaci a v Evropě je založena organizace INTERNET. Jako sdružení profesionálů organizace soustřeďovala pozornost na rozvoj projektového řízení, a to zejména na kompetence a přístup projektového manažera. Tato nezisková organizace dnes patří ke stěžejním světovým asociacím pod názvem IPMA (International Project Management Association) a registruje 45 členů na pěti kontinentech se zastoupením i v České republice.

Ani USA však nezůstává pozadu a v roce 1969 je založena společnost Project Management Body of Knowledge (PMBok), s cílem rozvinout standardy v řízení projektů podle vzoru americké armády a přinést tak stabilní metodiku i do průmyslu. Dnes tuto organizaci známe jako PMI (Project Management Institute) s více než 265 000 aktivními členy ve 170 zemích světa.¹

V 90. letech se pozornost projektového managementu mnohem více zaměřuje na dílčí procesy a celkový přístup projektového řízení a do hry vstupuje standard podle PRINCE metodologie (Projects in Controlled Environments) vytvořené ve Velké Británii. Tento standard byl však ušitý namíru pouze pro IT sektor. A tak v roce 1996 byla představena verze PRINCE2 jakožto obecně použitelná metodika ve všech oblastech podnikání, jež byla snadno aplikovatelná na různorodé projekty.

Projektový management se stále více stává profesí. V minulosti bývalo zvykem dočasně přidělovat zodpovědnosti řízení projektů k ostatním každodenním úkolům jedince, dnes je projektový management separátní profesí, kterou se mnoho lidí živí. Ale i přesto mnoho projektů končí neúspěchem. Důvody jsou různé, faktem však zůstává, že pokud chceme dosáhnout úspěchu v našem projektu, je třeba zvolit efektivní metodu projektového řízení.²

Od devadesátých let minulého století přešel svět do ještě rychlejšího až neúprosného sprintu zejména díky pokračujícímu rozmachu v informačních technologiích. Dnes už nemluvíme o dnech ani hodinách nebo minutách, trvá jen několik sekund, než zpráva dorazí na místo určení. Komunikace tak probíhá neustále ve dne i v noci, po celém globalizovaném světě dochází k soustavné výměně informací a informační technologie umožňují přenášet kvanta dat napříč kontinenty v čím dál kratším čase. Obzvláště v obchodním styku platí, že čas jsou peníze. Jak tedy zefektivnit nutné implementace tolik potřebné pro uspokojení zákazníka, bez nichž růst a vývoj nejsou možné?

Firmy dnes velmi aktivně tuto otázku řeší a dobře chápou nezbytnost investic do vzdělání. I když v důsledku hospodářské krize minulých let společnosti v maximální možné míře snižují své náklady, vzdělávání a důraz na následné použití získaných znalostí představují stabilní součást strategie podniků. Výše zmíněné a další standardy

¹ Srov. DOLEŽAL, J., LACKO, B., a MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*, s. 22-27.

² Srov. HEDEMAN, B., VIS VAN HEEMST, G., FREDRIKSZ, H. *Project Management Based on PRINCE2 - PRINCE2*, s. 11-19.

zajisté napomohou ke splňování cílů. Je jen na preferencích společností, kterou certifikaci zvolí, jelikož ve své podstatě zmíněné standardy hlásají tutéž filozofii.

1.2 Pojmy užívané v oboru projektový management

Existuje mnoho termínů a pojmů, které se týkají projektového managementu. Aby termín projekt mohl být správně uchopen v praxi, je důležité si uvědomit některé základní definice. Tato kapitola bude zaměřena na hlavní pojmy, jako je projekt, projektové řízení a metodika, projektová dokumentace a projektový plán.

1.2.1 Projekt

Existuje bezpočet rozličných definic pojmu projekt. Proto bude uvedeno pouze několik příkladů, které pomohou význam tohoto slova přiblížit pomocí odborných definic.

Zajímavé je pojetí podle irského autora Ferguse O'Connella, zakladatele ETP Ltd., firmy, poskytující poradenství a školení právě v oblasti projektového managementu. O'Connell přirovnává projekt k cestě:

„Projekt je jako cesta; to zahrnuje určení destinace, vydání se na cestu, cestování a dorazení do cíle – snad tam, kde jsme plánovali se dostat.“³

Pro lepší představu O'Connell uvádí jako příklad definice projektu některé následující případy:

- dorazit první na Jižní pól,
- dosáhnout rekordních prodejů u nového produktu,
- dopravit člověka na Měsíc,
- vyvinout novou počítačovou aplikaci, atd.

Poukazuje přitom na fakt, že tato definice příkladem je rekurzivní, kdy samotný projekt „vyvinout novou počítačovou aplikaci“ v sobě skrývá další podprojekty:

- vyvinout hardware,
- vyvinout software,
- integrovat hardware a software,
- spustit aplikaci.

³ O'CONNELL, F. *How to Run Successful Projects III*, s. 3.

Projekt je změna stavu, kdy jeden stav existuje na počátku a stav jiný pak lze identifikovat po ukončení celého projektu. Rozdílem je cíl. O'Connell přisuzuje výše zmíněným definicím projektu tyto příklady obměněného stavu/cíle:

- první člověk dorazil na Jižní pól,
- dosáhlo se rekordních prodejů u nového produktu,
- člověk přistál na Měsíci,
- nová počítačová aplikace je k dispozici.

O'Connell ve své teorii zmiňuje jednotlivé fáze projektu. Každý projekt prochází etapou zrodu, života a smrti, má definitivní trvání a na jeho konci jsme schopni určit, zdali byl projekt úspěšný či nikoliv.⁴

PRINCE2 tuto teorii doplňuje a poukazuje na nutnost zamyšlení se, zdali opravdu hovoříme o projektu v pravém slova smyslu nebo jen o běžných činnostech. Upozorňuje na zrádnost často používané definice: „Projekt je specifický úkol, limitován v čase a zdrojích, který končí výstupem z projektu.“⁵ Toto pojetí se dá totiž mylně aplikovat i na mnoho aktivit ve společnosti, které ale ve své podstatě nepatří mezi projekty.

Britská metodologie dává přednost následující definici: „Projekt je dočasně řízené prostředí vytvořené za účelem dodání jednoho či více obchodních produktů podložených specifickým obchodním případem.“⁶

V této definici PRINCE2 zdůrazňuje význam omezeného prostředí jak časově, tak celkově, co se zdrojů a řízení týká. Díky tomuto upřesnění tvůrci věří, že lépe oddělují každodenní firemní aktivity od tolik komplexní povahy projektu jako takového.⁷

Pro doplnění ještě bude uvedena jedna trochu obsáhlejší definice od Richarda Newtona: „Projekt je v zásadě způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů. Je to styl koordinace a řízení prací. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo.“⁸

⁴ Srov. O'CONNELL, F. *How to Run Successful Projects III*, s. 1-3.

⁵ HEDEMAN, B., VIS VAN HEEMST, G., FREDRIKSZ, H. *Project Management Based on PRINCE2 - PRINCE2*, s. 12.

⁶ Tamtéž, s. 12.

⁷ Srov. tamtéž, s. 12.

⁸ NEWTON, R. *Úspěšný Projektový manažer*, s. 20.

Jako shrnutí na závěr lze zajisté tvrdit, že všechny definice úspěšně vysvětlují, co si lze pod pojmem projekt představit. O'Connellovo pojetí projektu je pokládáno za velice srozumitelné a pro širokou veřejnost průhledné, protože přináší názorné a jednoduché příklady z každodenního života, které napomáhají uvědomit si a propojit detailní souvislosti. PRINCE2 pak velice šikovně zamezuje mylnému porozumění a udržuje tak jednotlivce na správné cestě pochopení, co se pod pojmem projekt opravdu skrývá. Richard Newton se zasloužil o detailnější, přesto však jasný popis tohoto termínu, kterým jasně vysvětlil jeho význam.

1.2.2 Úspěšný projekt a jemu příslušná terminologie

Výše zmíněné citované definice zajisté udávají slovu projekt pochopitelný význam. Pro co nejpřesnější doplnění této tematiky bude nutné zmínit ještě určité vazby, které jsou s pojmem projekt neodmyslitelně spjaty. Očekávaným finálním přívlastkem slova projekt je totiž slovo úspěšný a žádná společnost by nezahájila práce na realizaci projektu, aniž by nebyl zároveň už na počátku jasně stanoven požadavek na výsledný status celého realizačního procesu – a tím je pouze a bez výjimky **úspěšný projekt**.

Definicí úspěšnosti projektu se zabývá veškerá literatura v projektovém managementu, jelikož cílem těchto publikovaných vzdělávacích „projektů“ je navést cílovou skupinu na tu správnou cestu k úspěchu. Ten však může být chápán různě, proto je důležité se na tuto oblast zaměřit podrobněji.

Z laického úhlu pohledu by se dalo říct, že pokud projekt po ukončení splní svůj účel, mohl by se považovat za úspěšný. V souvislosti s tím se v odborné literatuře také uvádí pojem **trojimperativ** – úspěšný projekt charakterizuje splnění kritérií stanovených třemi nezbytnými předpoklady. Závěrečné shrnutí pak zní následovně: stanoveného cíle bylo dosaženo ve stanoveném čase s pomocí předem naplánovaných a přidělených zdrojů.

Aby se předešlo pozdějším nejasnostem a neshodám jednotlivých stran při hodnocení výsledků, praxe nabádá k tomu, aby byla předem stanovena tzv. **kritéria úspěchu projektu**. Ta musí být srozumitelná, jednoznačná, měřitelná a „ušíťá namíru“ každému projektu. Jinými slovy, kritéria musí být **SMART**, neboli:

- S-pecifická,
- M-ěřitelná,

- A-kceptovaná,
- R-eálná,
- T-ermínovaná.

Měřítko úspěšnosti se mohou během projektu upravovat a v každém případě je musí vždy odsouhlasit všechny **zainteresované strany**.

PRINCE2 mezi tyto strany zahrnuje sponzory projektu, uživatele neboli ty, co budou dále pracovat s výsledkem projektu, dodavatele, jež poskytují zdroje a personál potřebný k režii projektu, a v neposlední řadě projektové osazenstvo, jehož úkolem je docílit výsledku.

Stanovení kritérií úspěchu projektu se považuje zavelice podstatnou záležitostí a je tedy na místě, že naučná literatura věnuje tomuto tématu dostatek prostoru. PRINCE2 důkladně popisuje všechny strany, které se na tomto procesu musí podílet, což určitě mnoho projektových týmů v praxi neřeší. Zkušenost ukazuje, že většina z nás tíhne ke stanovení vlastních cílů a po ukončení projektu hodnotí úspěšnost subjektivně. Pochopení, proč je nutné věnovat stanovení kritérií úspěchu pozornost, vede projekt objektivním a podloženým závěrům.

Otázky úspěšného projektu jsou významově propojené s dalšími pojmy projektového managementu, které budou popisovány v další kapitole. Ta se zabývá problematikou projektového řízení.

1.2.3 Řízení projektu

Standard PMI definuje řízení projektu jako využití znalostí, schopností, nástrojů a technik projektových aktivit za účelem uspokojení požadavků projektu. Přitom je nezbytné užít a propojit procesy projektového řízení jako je iniciace, plánování, provedení, monitorování a kontrola, a následné uzavření. Součástí procesu řízení lze stanovit takto:

- indentifikace požadavků,
- nastavení jasných a dosažitelných cílů,
- zajištění a vyvážení uspokojivé kvality, záběru projektu, času a nákladů,
- přizpůsobování specifikací plánů a včasné adresování potenciálních rizik a očekávání všech zainteresovaných stran.

Jelikož jednotlivé procesy v projektovém řízení mají tendenci se opakovat, PMI vysvětluje projektové řízení jako cyklus, kdy postupným rozvojem zájmové strany

získávají bližší pohled na skutečnosti, a tak mohou řízení projektu uzpůsobovat danému vývoji.⁹

Podle IPMA se řízení projektu dotýká následujících oblastí:

- řízení integrace - sem patří plánování, operativní řízení, vedení,
- řízení směru, tj. strategie, cíle, atd.,
- řízení času,
- řízení nákladů,
- řízení jakosti projektu,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení komunikace v projektu,
- řízení projektových rizik,
- řízení obstarávání smluvních vztahů.

Zmíněné postupy se realizují v praxi a průběžně se kontrolují. Součástí řízení je také tzv. management změny, kdy bývá projekt průběžně usměřňován dle požadavků dané situace a potřeby.

IPMA dále klade důraz na řízení tzv. **integrace**, která spojuje a dostatečně koordinuje různé aktivity, úsilí, zájmy a výsledky zainteresovaných stran za účelem dosažení úspěšného výsledku projektu.

Nezbytným předpokladem účinné aplikace integračních procesů bývají výstupy několika specifických činností. Mezi ně je zahrnuto vytvoření strukturovaného a logicky sestaveného projektového dokumentu, tzv. projektového plánu, a operativní řízení projektu, které se řídí tímto plánem. Další aktivitou je koordinace řízení změn po dobu celého trvání projektu, aniž by došlo k vyloučení některé ze zainteresovaných stran. Přitom je nutné neopomenout ani vedení projektovým manažerem, který působí jako nejdůležitější spojovací článek projektu.¹⁰

Doplnění definice projektového řízení o popis pojmu integrace je zajisté kladným přínosem, který IMPA přináší. Tato teorie tím opět poukazuje na nezbytnost provázanosti jednotlivých článků v projektu.

⁹ Srov. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, s. 8.

¹⁰ Srov. DOLEŽAL, J., LACKO, B., a MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*, s. 22-37.

1.2.4 Metodika při řízení projektu

Jak už bylo zmíněno v předešlých kapitolách, úspěšná firma je nucena pracovat chytře a efektivně. Úspěšná společnost ví, jak přistupovat k projektům, a díky široké nabídce na trhu může vzdělávat své zaměstnance a aplikovat tak vhodnou metodiku při řízení projektu. Co je tedy metodika v případě projektového managementu?

Metodika nám říká, jak postupovat, které praktiky a metody využít, udává strukturovaný přístup k věci. Jejím cílem je uspořádat jednotlivé kroky v daném projektu.

V této bakalářské práci jsou uvedeny světové standardy PMI, IPMA a PRINCE2. Ty ve své podstatě hlásají tutéž filozofii s malými rozdíly v přístupu a zmíněné metodice. Pro srovnání jednotlivých metodik slouží následující tabulka:

Tabulka 1 – Srovnání metodik projektového řízení (Zdroj: <http://www.potifob.cz/>)¹¹

Srovnání nejvýznamnějších metodik/ standardů projektového řízení			
	PRINCE2	PMI PMBOK Guide	IPMA ICB
Procesní model	+	+	-
Definice rolí a odpovědností	+	+	jen projektový manažer
Nástroje a techniky	+	+	-
Osnovy/šablony dokumentů	+	-	-
Interpersonální a měkké dovednosti	-	+	+
+ obsahuje - neobsahuje			

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v případě IPMA nejde o projektovou metodiku jako takovou, hlavní důraz se klade na kompetence projektového manažera, na jejichž rozvoj se tento standard soustředí.

PRINCE2 a PMI jsou ovšem plnohodnotnými metodikami projektového řízení. Kterou metodiku si však zvolit? Jelikož metodologie PRINCE2 vznikla v Evropě a PMI

¹¹ Srov. Srovnání nejvýznamnějších metodik/ standardů projektového řízení. In : [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.potifob.cz/>.

pochází z USA, už původ vzniku může mnohé odhalit. Je zřejmé, že společnost s evropským zázemím bude směřovat spíše k PRINCE2, i když to nemusí být pravidlem. Všeobecně PRINCE2 na první pohled slibuje větší flexibilitu, díky níž si projektový manažer může postup přizpůsobit dané situaci v projektu. PRINCE2 také poskytuje šablony projektových dokumentů, které mohou být zjednodušeny, sdruženy anebo vůbec nepoužity. Pro udržení neustálé kontroly a docílení úspěšného projektu PRINCE2 vyzdvihuje nutnost kvalitní projektové struktury zainteresovaných stran. Jednoznačně definuje zodpovědnosti, kdy finální rozhodnutí a váha rizika spočívá v rukou investora, tzv. řídicího výboru, nikoliv projektového manažera. Ve svém procesním modelu PRINCE2 rozděluje projekt do 7 hlavních procesů, které mají své podprocesy a k nim též doporučenou projektovou dokumentaci. K hlavním procesům je řazeno:¹²

- spuštění projektu,
- uvedení projektu do chodu,
- režie projektu,
- kontrolu fází,
- řízení doručení výsledku,
- řízení rozsahu fáze,
- uzavření projektu.

I když se PRINCE2 důkladně zaobírá otázkou finančního rozpočtu, nevěnuje patřičnou pozornost problematice řízení nákladů v projektu.

PMI staví na dlouholetých zkušenostech a ty se snaží poukázat na příkladech z praxe. Odborná literatura a dostupné teoretické zdroje jsou obsáhlé a poskytují detailní pohled na věc. Celou metodiku můžeme rozdělit do 5 hlavních procesních skupin:¹³

- iniciace,
- plánování,
- provedení,
- kontrolování a dohled,

¹² Srov. HEDEMAN, B., VIS VAN HEEMST, G., FREDRIKSZ, H. *Project Management Based on PRINCE2 - PRINCE2*, s. 25.

¹³ Srov. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, s. 42.

- ukončení.

PMI dále bohatě popisuje 9 znalostních oblastí, které mají důkladně posloužit projektovému týmu k řízení projektu. Tyto oblasti jsou:¹⁴

- řízení integrace,
- řízení rozsahu projektu,
- řízení času,
- řízení nákladů,
- řízení kvality,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení komunikace,
- řízení rizik,
- řízení dodání projektu.

PMI ve své obsáhlosti věnuje maximální pozornost výše uvedeným oblastem. Její výhodou jsou zmíněné příklady z praxe, kdy literatura poskytuje také souhrn vzorců, které slouží k důležitým výpočtům projektu. Nákladové řízení tak má PMI pokryto důsledně.

Obě metodiky poskytují důležité informace, které vytvářejí prokázanou stabilitu v projektu. Každá společnost si tak může sama zhodnotit, který přístup jí samotné vyhovuje. Analýz a porovnání jednotlivých technik existuje bezpočet.

1.2.5 Projektová dokumentace a projektový plán

Pojmy jako je struktura, efektivita a řízení jako takové jsou v této práci neustále používané termíny. V jedné z předešlých kapitol je také vysvětlen pojem integrace popsaný institucí IPMA. Mnoho manažerů projektu usiluje o naplnění výše zmíněných termínů a jako nástroje používá kvalitně zpracovanou projektovou dokumentaci. Cílem každého projektového manažera je mít projekt pod kontrolou, dostupné informace sdílet uvážlivě se všemi zúčastněnými a vést si záznamy o jednotlivých krocích a projednaných bodech.

Jeden z benefitů, které PRINCE2 nabízí, jsou předepsané šablony různých dokumentů, které projektový manažer může a nemusí v projektu používat. Všeobecně je

¹⁴ Srov. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, s. 70.

však vhodné si předem zvolit, jak bude dokumentová struktura v projektu vypadat, jakým způsobem, na koho a v jaké frekvenci bude komunikována.

V praktické části práce bude použit tzv. **Business Case** dokument (obchodní případ). Tento nástroj slouží jako podklad a praktické ospravedlnění, proč by se společnost měla do projektu pustit. Obsahuje mimo jiné kontext realizace projektu, důvody, které společnost vedou k realizaci projektu s vyzdvižením všech benefitů, potenciální rizika, potřebné investice, časový plán, investiční ohodnocení a návratnost investic.

Dalším z dokumentů je tzv. **Project Initiation Document – PID** (dokument pro zahájení projektu), který obsahuje veškeré informace potřebné pro schválení projektu projektovým výborem. Tento dokument je sdílen se všemi majiteli projektu a podepsán sponzory neboli investory projektu. Ve své podstatě obsahuje základní informace z Business case dokumentu, dále pak definici projektu ve formě cíle, rozsahu, nejdůležitějších očekávaných výstupů z projektu, zmiňuje vyloučené oblasti, souvislosti s jinými projekty a kontrolní mechanismus, který bude využíván. Součástí PID dokumentu je také samotný Business Case, projektový plán a tzv. Gaps analysis dokument (Analýza rozdílů).

Gaps analysis ve své struktuře popisuje procesní rozdíly a odsouhlasené odchylky, a je využíván v případě návaznosti na jiný projekt.

Nejdůležitějším dokumentem celého projektu je bezesporu **projektový plán**. Bez důkladné přípravy a plánování společnost vždy stojí před rizikem negativních dopadů. Projektový plán všeobecně definuje, KDO se postará o CO, KDE a KDY. Plán může být vytvořený z krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého hlediska. V této práci budou uvedeny příklady dlouhodobého a krátkodobého projektového plánu z praxe.

Pravidelná efektivní komunikace v průběhu projektu může být zajištěna používáním tzv. **Highlight Reportu** (dokument aktuálních událostí). Tento dokument sestavuje projektový manažer a pravidelně jej zasílá členům v týmu. Obsahuje statickou část, která stručně projekt popisuje a v části aktualizované řeší, čeho se dosáhlo v minulém období od posledního reportu, a jaké jsou úkoly a zodpovědnosti ke splnění do následujícího reportu.

Součástí bývá tzv. **Risk Log** (seznam rizik), který definuje všechna vzniklá rizika, jejich míru dopadu na projekt, nutné kroky k jejich vyřešení a zodpovědnosti. A také tzv. **Actions Log** (zápis aktivit), který ve své formě a podobě tvoří obdobu projektového plánu.

PRINCE2, která posloužila jako rámec této kapitoly, nabízí mnohem více možností a projektovou dokumentaci má propracovanou opravdu do detailu. Projektový manažer si tak může komunikační a plánovací dokumentaci ušít na míru dle nejlepších znalostí a zkušeností. Pojmu projektového manažera bude věnována následující kapitola.

1.2.6 Projektový manažer

Často je možné se setkat s názorem, že vést projekty může každý, že k úspěchu přece stačí znát MS Excel a používat selský rozum. Praxe však ukazuje, že tento názor není zcela na místě.

Implementační manažer už z definice své role nese mnoho zodpovědnosti a požadavky na jeho dovednosti jsou nemalé. Vždyť metodologie podle IPMA staví celý projekt právě na přístupu a kompetencích projektového manažera. I když PRINCE2 předává tíhu rozhodování na investory projektu, úloha vedoucího projektu je stále klíčová. Projektový manažer jako komunikační most mezi zainteresovanými jedinci připravuje podklady a dokumentaci, a sleduje a kontroluje celý chod projektu. Projektový manažer jako lídr musí mimo excelentních organizačních a komunikačních schopností disponovat také dovednostmi vůdcovskými. Zejména působením svých manažerských kompetencí pak dokáže usměrňovat a zvládat leckdy velice složité situace vznikající vlivem rozdílných očekávání a povah účastníků projektu.

Zajímavá je zmínka Rosenaua, který správně podotknul, že společnosti často udělují zodpovědnost projektového řízení manažerům s technickým vzděláním a to zejména kvůli povaze započatých projektů. Neuvědomují si však, že některým z těchto manažerů může působit obtíže efektivně komunikovat už proto, že jejich přednosti jsou právě v analytických schopnostech, ne v řízení lidských zdrojů.

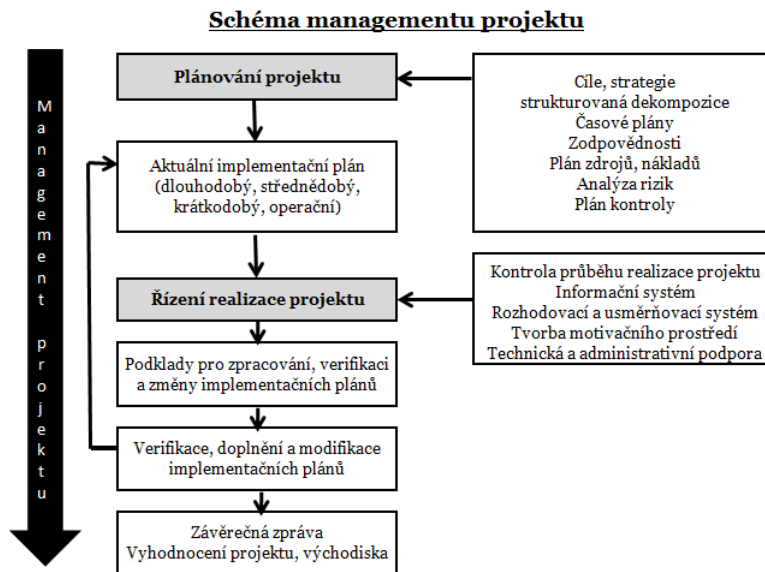
Aby projektový manažer dokázal efektivně řídit projekt, musí kromě svých znalostí znát potřebnou strukturu a fáze projektu. Tato problematika bude stručně vystižena v následující kapitole.

1.3 Management a fáze projektu

Každý projekt je ve své podstatě specifický a jak už bylo předesláno, je třeba následovat jisté kroky, aby byl na konci prohlášen za úspěšný. V této kapitole, ještě než

bude otevřena problematika v praktické části, budou tyto kroky shrnuty. Metodika řízení projektů zahrnuje dvě základní skupiny činností:

- **plánování projektu**, kdy je definován cíl, tedy to, co projektový tým chce, aby se stalo,
- **řízení realizace projektu**, což jsou kroky, které jsou prováděny, aby bylo dosaženo cíle, neboli toho, co bylo jako cíl nadefinováno ve fázi plánování. Je to proces, pomocí něhož se zamezuje neplánovaným událostem.



Obrázek 1 – „Schéma managementu projektu“¹⁵

¹⁵ ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Projektový Management*, s. 16.

1.3.1 Výchozí předpoklady před začátkem projektu

Než projektový tým vůbec může přistoupit k fázi plánování a posléze k samotnému řízení, je třeba si stanovit výchozí požadavky. Ty zpravidla definuje top management společnosti, jenž stanoví tato zásadní kritéria:¹⁶

- základní cíle projektu, tj. popis požadavku,
- časové milníky jednotlivých fází s datem ukončení projektu,
- stanovení úkolů, potřebných zdrojů,
- rozpočet,
- zodpovědnosti jednotlivých zainteresovaných osob, zejména projekt manažera,
- definování jednotlivých odborných znalostí a vytipování zdrojů,
- způsob komunikace během projektu, informování o aktuálním stavu,
- kontrolní systém,
- potenciální rizika a důsledky.

Fázi před spuštěním projektu věnují světové instituty projektového managementu ve svých naukách dostatečný prostor. Všeobecně se věří, že důraz na detail je v této fázi na místě, zejména pak sestavení předpokladů by mělo fungovat jako spolupráce klíčových účastníků, kteří se shodnou a potvrdí si jednotné pochopení věci.

1.3.2 Proces při plánování projektu

Jednoduše řečeno, při plánování jsou na papír sepsány jednotlivé kroky potřebné k realizaci podle toho, v jakém pořadí a v jakém časovém horizontu mají být uskutečněny. Plánování ve smyslu co, jak, kdy a za kolik probíhá už ve formě předběžného plánování v předinvestiční fázi. Podrobné plánování pak definuje detailní body projektového záměru s upřesněním jednotlivých činností v čase, relevantními zodpovědnostmi a pravomocemi zúčastněných, náklady a zdroji. Tento proces však sám o sobě probíhá během projektu neustále jako opakující se proces, jelikož stanovené plány musí reflektovat danou situaci, a při jakékoliv změně je nutné plány přepracovat.

Při projektovém plánování by neměl chybět **detailní projektový plán**, který by měl být vytvořen vhodně tak, aby napomáhal komunikaci, koordinování, a díky němuž se dá vhodně zamezit problémům, které se často při projektu objevují. Rosenau doporučuje, aby projektový plán byl sestaven kolektivně, kdy se očekává, že pokud

¹⁶ Srov. ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Projektový Management*, s. 18-20.

jednotliví majitelé úkonů v projektu přijdou s detailem návrhu, sami tak budou motivováni plán posléze dodržet.¹⁷

Dále je vytvořena **mapa projektové struktury a je sestaven projektový tým**. PRINCE2 zdůrazňuje, jak je důležité postavit projektový tým tak, aby každý ze členů týmu od začátku znal svou roli v projektu, k ní vázanou zodpovědnost, pravomoc a přiřazené povinnosti. V projektovém týmu by se neměly role jednotlivých členů překrývat. Toho se dá dosáhnout tak, že jsou vytvořeny relevantní popisy práce jednotlivých funkcí. PRINCE2, stejně jako ostatní standardy, klade patřičný důraz na výběr jednotlivých členů projektového týmu a společnost by měla přiřadit jednotlivé funkce zaměstnancům, kteří splňují znalostní a kompetenční kritéria projektu. Se správnými lidmi na správném místě tak lze věřit, že projekt bude doveden do úspěšného konce.¹⁸

Jsou sepsány **požadavky na nástroje a techniku** pro řízení projektu. Jinými slovy projektový tým společně vypracuje podrobnosti potřebných zdrojů pro řízení projektu. Požadavky se týkají nejen prostředků věcných a finančních, ale také nároků na lidské zdroje nezbytné k provedení projektu. Projektový tým v tento moment také propracuje finanční analýzu projektu, kdy stanoví rozpočet potřebný ke splnění cílů projektu.

V plánovací fázi jsou předeslána možná **rizika a varianty jejich řešení** a eliminování. Ty je nutné analyzovat, protože plánování se týká budoucnosti, kdy nejsou zřejmé všechny skutečnosti, které projekt ovlivní. Budoucnost tedy zahrnuje nejistoty a dostatečná míra předvídání, alespoň toho, co je možné na začátku projektu, přináší do projektu strukturu. Od počátku projektu je nutné veškeré vlivy a podmínky neustále sledovat a usměrňovat. To je úloha především projektového manažera, který si musí být vědom, že mezi jeho povinnosti patří proaktivně projekt kontrolovat a v případě potřeby ihned reagovat nutnými změnami.

Podmínkou úspěšného projektu je tedy dostatečná míra plánování, kdy proběhnou nejméně výše zmíněné aktivity, přičemž se stanoví pro všechny strany srozumitelný a vzájemně schválený cíl a zvolená strategie k jeho dosažení.

¹⁷ Srov. ROSENAU, D. *Řízení projektů : řízení a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení*, s. 56-57.

¹⁸ Srov. HEDEMAN, B., VIS VAN HEEMST, G., FREDRIKSZ, H. *Project Management Based on PRINCE2 - PRINCE2*, s. 36.

1.3.3 Postup při řízení projektu

Další etapou v projektu je fáze řízení vlastního průběhu projektu. Projekt byl v předešlé fázi detailně nadefinován a zpracován do plánů s přihlednutím na zdroje. Projekt byl tedy spuštěn do své realizační fáze.

Pro toto údobí je typické, že projektový manažer zajišťuje **řízení činností jednotlivých zúčastněných** dle projektového plánu, kdy aplikuje notnou dávku zkušeností s řízením lidských zdrojů za účelem splnění stanovených úkolů ve stanoveném čase, ale také zvládnutí nepředvídatelných situací vyplývajících z různorodosti názorů a motivace členů projektového týmu.

Dále manažer projektu společně s týmem průběžně **pravidelně analyzuje aktuální data** a ta následně vyhodnocuje, případně činí nezbytné kroky v případě odchylek od očekávaných výsledků.

Také probíhá **neustálá kontrola**, zdali je projektový plán následován ve všech bodech. V případě odchylky jsou opět aplikovány korekce, které projektový manažer řeší opět s celým týmem, aby předešel nejasnostem.

Nelehkou úlohou je zajistit **řešení problémových situací**. Ty mohou nastat v mnoha směrech, například s ohledem na nedostatek zdrojů, neplnění cílů, ale i záležitosti problémových mezilidských vztahů.

Projektový manažer je zodpovědný i za řízení z hlediska **technické a administrativní podpory** projektu. Efektivní komunikace a sdílení informací jsou nezbytností a projektový manažer by měl mít už z předešlé fáze určený způsob, jak bude informace sdělovat a s týmem diskutovat.

Nedílnou součástí je zajistit i **management změny**, tedy účinný přístup v případě, že projektové plány nejsou zcela aktuální a některý z úkolů nebo zdrojů nelze dle předešlých ustanovení následovat. Reagovat na změnu musí projektový tým vhodně a dostatečně rychle, neboť v opačném případě se projekt může vymknout kontrole a směřovat špatným směrem.

Vyhodnocení na závěr a návrhy úprav, popřípadě ponaučení do budoucích projektů, by rozhodně nemělo po ukončení této fáze chybět. Praxe ukazuje, že názory jednotlivých členů týmu jsou rozhodně důležitým faktorem, který může vést ke zlepšení a zefektivnění řízení projektu do budoucna.

Toto jsou ve zjednodušené formě shrnuté body, které by pro úspěšnost projektu neměly být opomenuty.

V teoretické části byly do detailu popsány důležité informace, které budou využity v následujících kapitolách praktické části a napomohou tak správnému pochopení jednotlivých projektových záležitostí.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části práce bude přistoupeno k projektovému managementu v praxi a popsány zkušenosti a poznatky z projektů ve společnosti. Tato společnost v průběhu let změnila majitele, a tak budou popisovány projekty z pohledu dvou společností – z perspektivy původního majitele, firmy Schneider Logistics, a nynějšího majitele, společnosti EXL.

Cílem následujících kapitol je uvést příklady realizovaných projektů a zhodnotit tak přínosy teoretických znalostí. Hlavním přínosem této části je zamyšlení se nad důležitostí a úlohou projektové metodiky, a pozastavit se nad tím, co se může stát, když společnost žádnou metodiku nezvolí.

V prvním případě, který bude uveden, společnost Schneider Logistics klade důraz na strukturovaný přístup k projektu za použití metodiky PRINCE2. Ve druhém případě firma EXL už projektovou metodiku nezvolí a celý projekt je řízen dle úsudku jednotlivých členů projektového týmu, zejména pak projektového manažera.

Pro lepší pochopení v následujících kapitolách stručně popíši i jednotlivé společnosti.

2.1 Původní majitel, firma Schneider Logistics

Schneider Logistics (dále jen Schneider) a EXL jako společnost existuje v České republice od roku 2005 a od té doby prošla celou řadou změn. Důležitým milníkem v historii firmy se stal rok 2009, kdy společnost Schneider změnila majitele, stala se součástí portfolia firmy EXL, a prošla restrukturalizací.

Schneider působící v České republice byla nadnárodní americká společnost s hlavním evropským sídlem v Holandsku. Jako společnost s vedením na evropské úrovni přistupoval Schneider k projektům úplně jiným způsobem než EXL. Dnešní EXL, která patří pod indickou mateřskou společnost, bude ještě více popsána v další kapitole. Důležité však je si uvědomit, že i když společnost změnila majitele a přístup k projektům, služby, které poskytuje, zůstávají stále stejné.

Oddělení „Auditu přepravních faktur“ (dále jen FA) zajišťovalo a dodnes zajišťuje outsourcingové služby v logistice ve formě zadání dat, kontrolního auditu a řešení sporných položek účtovaných na fakturách za přepravu zásilek pro klienty společnosti. Mezi FA zákazníky patří výrobní závody v Evropě spolupracující s celým světem,

fakturované transporty bývají vnitrostátní, v rámci Evropy nebo mezikontinentální. Na tento fakt se poukazuje zejména proto, že díky různorodosti způsobu fakturace jsou i FA procesy velice složité a podléhají neustálé změně. Flexibilita a adaptabilita – tak zní klíčová slova, která vystihují dokonale základní aktivity nezbytné pro správnou funkci procesu v oddělení.

Pozice vedoucího FA oddělení vyžadovalo už od počátku plné nasazení. Soustavně se měnící procesy, aktivně pracující obchodní oddělení v Holandsku a noví zákazníci s sebou přinášeli velké nároky a vyvíjeli nemalou iniciativu. Ke konci roku 2007 holandskou Schneider pobočku převzalo nové vedení a s ním, přišla i PRINCE2 metodologie. Evropská filiálka měla vždy velké cíle! Ačkoliv ji od samého počátku vedli profesionálové v oboru logistiky, stále neplnila úlohu prosperující evropské pobočky a finanční reporty několik let vykazovaly červená čísla. Nový management měl tento stav napravit a dovést evropský Schneider k prosperitě. I když se to odpovědným manažerům v konečné fázi nepodařilo, a ke konci roku 2009 Schneider ohlásil odchod z Evropy, přesto bývalí kolegové zanechali ve společnosti mnoho pozitivních dojmů a především zkušeností.

2.1.1 Projekt Palmela pod vedením Schneider Logistics

V této kapitole bude popsán první projekt této práce, při níž společnost okrajově aplikovala projektovou metodiku PRINCE2. Tímto projektem byla implementace velkého portugalského závodu do FA procesů Schneideru. Cílem projektu bylo implementovat procesy FA oddělení pro portugalský závod, který jako další závod zákazníka tak měl ve formě outsourcingu předat zodpovědnost za audit přepravních faktur do rukou Schneideru.

Funkci projektového manažera vedení firmy svěřilo dočasně a nad rámec každodenních povinností vedoucímu FA oddělení, tedy manažerovi odpovědnému za procesy a chod oddělení. Nutnou podporu měli poskytnout holandští kolegové, kteří kvůli práci na jiných implementacích nemohli portugalský projekt plně zaštitit. Ze strategického hlediska byl tento závod pro olomoucké oddělení důležitý, a tak navzdory omezeným znalostem procesů a zákazníka se FA manažer vedení ujal. I když vedoucí oddělení působil na své pozici teprve krátce, mohl se spolehnout na fakt, že týmy, za které měl odpovědnost, vedli zkušení a schopní profesionálové. Nebylo pochyb, že díky

nim se projektovému týmu implementace podaří. Portugalský první projekt je hodnocen následovně:

- implementace byla od začátku podložena dokumentem **Business case**, který projektovému manažerovi předložil Account manažer (manažer zodpovědný za zákazníka),
- proběhlo **dvoudenní detailní mapování procesů** na lokální úrovni přímo v závodě v Portugalsku. Toto mapování provedly oproti předešlým projektům FA týmové vedoucí, které věděly naprosto přesně, na jaké otázky musí představitelé implementovaného závodu nutně odpovědět, aby samotný proces implementace proběhl zdárně. Tento krok se ukázal, jako velmi úspěšný kvantum zkušeností z každodenní operativy oddělení zajistilo identifikaci a vyřešení potenciálních problémů ještě před začátkem implementace. Tento fakt sehrál hlavní roli v pozdější úspěšnosti projektu. Profesní znalosti a dokonalou přípravu FA team leaderů ocenil zejména protějšek na straně zákazníka, který nemusel trávit hodiny vysvětlováním požadavků a detailně je odůvodňovat. Spolupráce se zákazníkem byla nastavena dobře a ještě dnes, po 4 letech kooperace, má FA oddělení s Portugalskem vynikající vztahy,
- po návratu ze závodu týmové vedoucí zdokumentovaly poznatky do tzv. **Gaps analysis** dokumentu, ve kterém vystihly samotné procesy a odchylky od procesů, které firma implementovala již dříve. Dokument obsahoval také návrhy řešení potencionálních rizik a problémů. Protože tato řešení se projednávala a odsouhlasila již v Portugalsku, **PID dokument** mohl být podepsán bez časových prodlev,
- následovala fáze samotné implementace s týdenními **Highlight reporty** a pravidelnými konferenčními hovory, při nichž byla prodiskutována aktuální situace projektu, tj. čeho se docílilo, a jaké budou další kroky. Poprvé byl vytvořen **Highlight report** společně s **Risk a Actions logem**. V tu dobu opravdu jen v omezené formě, actions log tvořil součást vytvořeného projektového plánu,
- na straně FA sekce souběžně započala **implementace dohodnutých řešení a procesních postupů do firemní softwarové aplikace a do praktického užívání** a následné **testování** všech procesů. Systémovou implementaci uskutečnili kolegové v Holandsku a přiřazené zdroje z FA oddělení provedli dle svých znalostí a zkušeností důkladné testování,

- do implementace byly také **zainteresovány všechny další partnerské zahraniční společnosti**, aby všechny strany participující na projektu obdržely veškeré informace potřebné zejména po spuštění projektu do každodenní operativy.

Závěrem této kapitoly budou v následujících odstavcích zhodnoceny poznatky získaných z tohoto projektu.

Důkladné zaškolení na PRINCE2 bylo v té době pouze jedním z bodů na agendě nového managementu, a přesto se dá soudit, že omezené znalosti projektového manažera, získané po zhruba hodinovém proškolení na „PRINCE2 projektový management“, žádným negativním způsobem neovlivnily výsledek projektu. Ten byl rozhodně ohodnocen jako úspěšný. Portugalský závod zůstává věrný procesům FA oddělení i po zmíněných 4 letech. Jak se projektovému týmu podařilo tohoto úspěchu docílit?

Kladným přínosem do projektu byla zejména důsledná příprava a vysoce kvalifikovaní klíčoví členové týmu, kteří tak dopomohli ke splnění stanoveného cíle. Ten byl předem důkladně definován a přijat všemi zúčastněnými stranami. Projekt měl jednoduchou strukturu, srozumitelnou pro všechny zúčastněné, kvalitní dokumentaci, a díky sdílené motivaci projektový tým i přes malá úskalí v konečné fázi dosáhl všeho, co bylo původně dohodnuto. Komunikace probíhala pravidelně a cíleně s každým, kdo měl třeba i dílčí a nepatrný úkol v projektu.

Jako slabou stránku projektu je třeba zmínit řízení nákladů. Account manažer nevěnoval této stránce žádnou pozornost a náklady se nikde nevyčíslovaly.

I když byl projekt završen úspěchem, dá se říci, že při realizaci složitějšího projektu vyžadujícího řízení změn, a nutnosti usměrňovat více zainteresovaných stran, by zajisté chyběla stabilnější struktura.

Přestože se později PRINCE2 metodika pevně začlenila do každodenního projektového řízení, Schneider i tak udělal několik přešlapů, a díky nedostatečné zkušenosti tzv. implementačních manažerů pochybil ještě mnohokrát. Časem se však PRINCE2 ve firmě vyvinula do kvalitní podoby a projekty v éře Schneideru jsou hodnoceny jako efektivně strukturované a vedené dle vzorů zvolené metodiky, navíc většinou úspěšně završené a ve formě implementovaných procesů generující zisk.

S příchodem roku 2009 dorazily do společnosti organizační změny. Původní Schneider učinil finální rozhodnutí a ohlásil postupný odchod z evropského trhu. Prvním krokem byl prodej olomouckého centra a ten následovalo zavření všech holandských poboček. V polovině roku 2009 se tak pro společnost zavřela i kapitola

PRINCE2. V červenci 2009 se majitelem firmy stala firma EXL a tím se nejen v projektovém řízení započala další éra, která měla přinést nové zkušenosti a výzvy do budoucna.

2.2 Popis firmy EXL

Dnešní společnost EXL je považována za jednoho z předních dodavatelů transformačních a outsourcingových služeb pro zhruba tisíc společností po celém světě. Firma čítající zhruba 18 900 zaměstnanců absolvovala již bezpočet projektů a disponuje týmy zkušených specialistů.

Nabízí služby z mnoha odvětví zahrnujících pojišťovnictví, bankovníctví, finanční služby a poradenství, veřejné služby (utilities), logistiku a služby v cestovním ruchu.

EXL s hlavním sídlem v Americe vlastní více než 17 operačních center v Indii, na Filipínách, v České Republice, Rumunsku, Bulharsku, Americe a oddělení prodeje ve Spojených státech a ve Velké Británii. Z operačního centra v Olomouci poskytuje logistické služby pro zákazníky z USA a Evropy.

Rok 2009 byl ze strategického hlediska pro EXL rokem zlomovým, protože si akvizicí centra v České Republice, Rumunsku a následně i v Bulharsku zpřístupnila a otevřela cestu k zákazníkům z Evropy. Limitovaná jazyková vybavenost v asijských zemích brzdila EXL v dalším růstu a počínaje rokem 2009 se toto mělo změnit. Díky centru v Olomouci také EXL obohatila své portfolio o nově nabízené služby v logistice.

Co však mohlo dále EXL posunout? Věděla společnost, jak při svém pokračujícím růstu upevnit postavení na světovém trhu? Odvážná strategie firmy jasně naznačovala, že EXL rozhodně věnuje analýze trhu dostatek času a zdrojů, aby tuto otázku adresovala. Následující kapitoly se budou věnovat jednomu z témat, které si EXL vybrala jako svou strategii.

2.2.1 Cesta k Tower projektu

EXL už odpočátku vždy poskytovala outsourcingové služby, kdy prakticky zachovávala klientské stávající procesy a používala výhradně klientovy operační systémy. Společnost se však už delší dobu zabývala myšlenkou, že by operační systémy přímo vyvíjela a přizpůsobovala potřebám nabízených procesů. S koupí olomoucké pobočky EXL tato myšlenka nabývala na významu a aktuálnosti. Z pohledu olomouckého vedení se vývoj nového operačního systému stal spíše nutností. Očekávat,

že kvůli akvizici centra v jednom z evropských států se zákazníci ze dne na den jen pohnou, by bylo pošetilé. Potenciál Olomouc bezesporu nabízela, ale s odchodem Schneideru nastaly závažné potíže.

Organizační změny v EXL přinesly nečekaný a nepříjemný efekt - firma se náhle potýkala s nemalými systémovými problémy, kdy z lokálně spravovaných aplikací přešla do operativy ve vzdálené spolupráci se Schneiderem v Americe. I když pro ostatní oddělení tato změna působila nesnáze jen dočasně, na FA oddělení, které jako jediné pracovalo na lokálně fungujících platformách vyvinutých v Evropě, měl celý přesun velmi negativní vliv. Zastoupení Schneideru v Holandsku pro FA týmy hrálo klíčovou roli, neboť mimo jiné poskytovalo expertní a vývojovou podporu z hlediska všech operačních systémů. Chybějící expertíza, neefektivní podpora a malá motivace ze strany amerického Schneideru způsobily, že se FA oddělení nedařilo splňovat základní kritéria smluvená se zákazníkem – nastavené požadavky na výkon, tzv. KPI, se ukázaly v tento okamžik jako momentálně nesplnitelná meta a nové poptávky na systémové změny nebyly procesovány.

EXL však hodlala stávající zákazníky udržet a přišla s návrhem klienty od Schneideru plně převzít. EXL vize stavěla na předpokladu plánované migrace z modelu poskytování služeb evropským klientům pod rouškou Schneideru jako EXL zákazníka do modelu přímého smluvního vztahu EXL s evropskými klienty s následným ukončením vztahu se Schneiderem, který ručil za aplikace a systémovou podporu. Na to však firma potřebovala vlastní operační systém. A tak v březnu 2010 top management odsouhlasil projekt, jenž se měl stát pilotním pro další EXL oddělení po celém světě. Tento projekt je pro účely této práce nazýván „Tower“, protože je prvním softwarovým projektem v EXL a ve svém provedení lze přirovnat k věži, která byla zmíněna v úvodní kapitole – jedné z věží, kterou denodenně staví děti v mateřských školách prakticky neřízeně, přesto s úspěšným výsledkem. EXL „věž“ je pro firmu stežejní, jelikož její stabilita a sofistikovanost znamená pro FA oddělení budoucnost a potenciál. Po roce a půl projektový tým ukončil první základní verzi a proběhlo prvních 8 měsíců aplikace v provozu. Top management je s výsledkem spokojený. EXL pilotní projekt byl tedy vyhodnocen jako úspěšný. Někteří zaměstnanci s tímto závěrem ne zcela souhlasí, i když otázkou zůstává, co vlastně bylo na počátku určeno jako konečný úspěch projektu?

V dalších kapitolách bude provedena analýza projektu Tower. Postupně bude popsáno, jak EXL k Tower přistupovala, a vždy budou jednotlivé fáze a kroky

vyhodnoceny. Projekt je popisován očima majitele procesu, tedy vedoucího oddělení se zkušenostmi s projektovým managementem v jiné než softwarové oblasti, které získal v průběhu profesní praxe u Schneideru.

2.2.1.1 Plánování Tower projektu

Za úplný počátek projektu je považována návštěva EXL account managera ze Spojených států, který při své dvoutýdenní návštěvě projevil zájem o prezentaci FA aplikací. FA systémy vyvolávaly v povědomí EXL spíše negativní konotace a to především z hlediska jejich komplexity a náročnosti na údržbu a úpravu. Account manager však po zhlédnutí aplikací nabyl názoru, že systémy nejsou zdaleka tak komplikované a EXL bude schopna vyvinout vlastní značně zjednodušený software v relativně krátkém období. Pohled vedoucího oddělení a znalce procesů se s názorem Account managera neztotožňoval, přesto se všeobecně ví, že pozitivní přístup rozhodně společností svědčí, protože mimo jiné přináší motivaci k inovativním řešením. V případě EXL se dá předpokládat, že kdyby na počátku měla v rukou „křišťálovou kouli“ a viděla budoucnost projektu po spuštění do produkce, tj. zpoždění projektu, problémy s ním spojené a zejména cenovou náročnost, je možné, že by spuštění projektu přehodnotila. Ať tak nebo tak, EXL v Olomouci nutně potřebovala „kousnout do kyselého jablka“ – za každou cenu musela začít s procesem na vlastní systémové platformě, nový a efektivní systém pro ni představoval otázku bytí a nebytí. Evropská původní aplikace symbolizovala pro americké kolegy z partnerské společnosti neznámé hlubiny a dva evropské klienti byli svou zanedbatelnou velikostí a nároky na sofistikované finančně-operativní systémy nepříjemným trnem v patě. Bylo zřejmé, že pokud EXL nepřijde s nabídkou, Schneider od smluv s našimi chlebovárci odstoupí. EXL tak stála na rozcestí, kdy jednak mohla začít vyjednávat o odkoupení práv na stávající evropsky spravovanou aplikaci třetí strany s využitím přístupových práv do Schneider aplikací, anebo od základu vyvinout software vlastní. První možnost by sice pro FA oddělení ani zákazníky neznamenal velkou změnu, ale systémy už dlouho potvrzovaly, že jsou zastaralé a značně neflexibilní. Mnoho procesů ani nebylo možné kvůli náročnosti systémově nastavit a zautomatizovat, a bylo nutné kontroly provádět manuálně mimo aplikaci. Navíc spolupráce se společností Schneider poněkud vážla a šance na obrát k lepšímu se jevila jako beznadějná. Pokud EXL chtěla docílit nárůstu klientely, potřebovala finančně co nejméně náročnou a pružnou platformu.

Netrvalo dlouho a rozhodnutí bylo na světě. FA oddělení mělo být první v tehdy třináctitisícové EXL. První softwarový projekt se realizoval v Olomouci.

Samotnému procesu schválení předcházely detailně propracovaný **Business case** dokument, odprezentovaný nejvyššímu managementu. Tento dokument obsahoval:

- **úvodem** definovaný profil služeb FA oddělení a postavení nabízeného produktu na evropském trhu s ohledem na konkurenci. Dále byla po důkladné analýze vyčíslená velikost poptávky po produktu i v dalších částech světa s poukazem na potenciál růstu do budoucna. Jako nutný předpoklad první oddíl prezentace obsahoval odhadovaný přínos produktu ve formě úspory nákladů a dalších benefitů pro klienty,
- **definici projektu** neboli očekávání od systému - ten měl mít stejnou funkčnost jako momentální systémy, zpracovávání všech procesů mělo být zajištěno z jednoho hlavního systému, ne z několika samostatných aplikací, a flexibilita systému měla být natolik velká, že veškeré nové požadavky od zákazníka i týmu měly být adresovány okamžitě pomocí automatických procesů. Tím EXL zajistí minimalizaci požadavků na manuální procesy, zefektivní procesy stávající a bude schopná rychle reagovat na rostoucí potřeby zákazníků,
- **časový horizont** stanovil termín plánovaného ukončení ve čtvrtém kvartálu 2010, limit pro spuštění do produkce pak k 1. lednu 2011,
- **podmínky** spuštění projektu byly jasně definovány v závislosti na vyjednaných podmínkách se Schneiderem. EXL si také uvědomovala potenciální **riziko** spojené se ztrátou jednoho či obou stávajících evropských klientů,
- dokument vymezil také majitele a vykonavatele projektu,
- předběžnou kalkulaci **celkových nákladů** na projekt (viz tabulka 2) vyčíslenou společně s analýzou návratu investice,
- závěrem oddělení Account managementu v Business case dokumentu podpořilo produkt FA z hlediska **strategie společnosti** a zdůraznilo očekávaný přínos pro společnost.

Tabulka 2 – Rozpočtované výdaje (Zdroj: autor)

<p>Capital Expenditure to*</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ BPM FA v1 Analysis and Solution design (Solution Architecture & Design, Business Requirement, Software Requirement Specifications) 	\$40
	<ul style="list-style-type: none"> ■ FA Toolv1 Development 	\$110
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online Service Subscriptions 	\$25
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adoption and solution stabilization 	\$25
	Total CAPEX (USD '000)	\$200
	Intended Commencement	Q2 – 2010

Jednou ze silných stránek EXL je schopnost interně podpořit a dobře podložit návrh ke schválení. Vytvořená dokumentace je pokaždé precizně propracovaná a předkládá detailní fakta z provedených analýz. Top management vždy předložené návrhy schvaluje až po důkladném prozkoumání. Z hlediska stanovených cílů to však v případě Tower projektu znamenalo zdlouhavá jednání, která společně s jinými rozhodovacími procesy časově projekt ovlivnila. Trvalo více než dva měsíce, než projekt dostal zelenou.

Zásadním krokem pro celou praktickou realizaci projektu bylo zakoupení platformy BPM (Business process management). EXL už měla z předešlého období dobře zmapované softwarové produkty na trhu, a tak měla jasnou představu, po jakých parametrech a specifikacích se poohlédnout.

V březnu konečně došlo i na FA oddělení v Olomouci, kdy proběhla první komunikace a zahrnutí dalších účastníků do diskuzí o projektu. Manažer FA oddělení dostal za úkol identifikovat zdroje, které se budou podílet na projektu jako znalostní podpora. Jinými slovy byli vybráni klíčoví jedinci, tzv SME (subject matter expert – odborník na dané procesy), kteří byli následně zaúkolováni vyhrazením času a přípravou na popisování požadavků FA „věže“, tedy specifikací, jak by měla vypadat. Cíl první fáze tak vypadal následovně - detailně zmapovat stávající procesy a aplikace, což v podobě dokumentace mělo posloužit vyvojářům jako pomůcka pro usnadnění programování. Po menších prodlevách EXL vyslala zástupce z Indie, jenž měl především sepsat zmíněnou projektovou dokumentaci ve funkci tzv. analytika.

Spolupráce SME s analytikem obnášela 3 týdny detailního shromažďování dat ze všech procesů a příkladů ze stávajících aplikací, a následné kompilace do dvou hlavních dokumentů. Jeden dokument osvětloval veškeré detaily k hlavním procesům z evropsky vyvinuté aplikace třetí strany, druhý dokument popisoval důležitou přidruženou aplikaci

vyvinutou americkým Schneiderem. Tzv. databáze sazeb sloužila jako podstatný článek procesu při kontrole účtovaných částek na fakturách, ale jakožto absolutně odlišná platforma byla zmapována separátně.

Zásadní pilíře celého projektu ve formě detailní dokumentace tak nyní tvořily esenciální prvek všech plánů. Dle názoru zúčastněných stran však v tu chvíli Olomouc pochybila, když opomněla důležitý fakt - upozornit protějšek na indické straně, že plány FA budoucí „věže“ musí být také uzpůsobeny potřebám každodenní operativy. Poučení z předchozích neúspěchů vybízelo k opatrnému postupu a snaze předejít zbytečným komplikacím v pozdější fázi. EXL si také stanovila za cíl vyvinout především inovativní aplikaci, která bude reflektovat nejlepší zkušenosti a znalosti z oddělení. SME se specialistou analytikem sice vytvořili i podpůrnou dokumentaci s návrhy na úpravu nového systému, ale dostatečně s kolegy na indické straně tento fakt neprodiskutovali. Z úhlu pohledu vedoucího FA oddělení by však zásadní pochybení nebylo přisouzeno výlučně špatné komunikaci jako spíše faktu, že v tento okamžik stále chyběl jasně určený projektový manažer. Dočasně dosazená odpovědná osoba na indické straně tak pouze plnila zadané úkoly, ale nikterak se nad nimi nezamýšlela a neprojevovala potřebu jednotlivé body prodiskutovat či řídit. Z této záležitosti pramenila spousta dalších pozdějších problémů.

Výstupní dokumenty byly předány v květnu a nastalo čekání. EXL se pustila do výběrového řízení, aby co nejdříve vybrala partnerskou společnost (dále jen partner), která se ujme prvotního vývoje systému, jenž po ukončení vývoje měl přejít do výhradního vlastnictví a správy EXL. Díky dostupnosti a ceně EXL zvolila partnerskou společnost s pobočkou v Indii.

S nástupem léta však stále EXL management nesdílel žádné zprávy a obchodní jednání se stále protahovala. FA „věž“ měla zahájit plný provoz v prosinci a přesto ještě nestály ani její základy. Account management čekal na impuls, aby mohl kontaktovat koncové klienty a začít vyjednávat. FA oddělení pak beze změny pokračovalo v rutinní operativě.

V září už management oznámil některé, i když velmi nejasné informace. Vedení olomoucké pobočky vyslalo SME zástupce a FA manažera na služební cestu do Indie. Cíl cesty nebyl zcela jasný, neexistoval žádný plán, ani top management v Olomouci neměl bližší informace.

Po příjezdu na místo byli SME s manažerem seznámeni s cílem návštěvy. V extrémním limitu 5 dní museli znovu do detailu popsat požadavky na funkci celé

aplikace a koordinovat následné plánování. Předěšlé dokumenty měly být přepracovány do tzv. „scope“ dokumentu (dokument definující rozsah projektu). Jako majitel procesu pak měl FA manažer spis projít a schválit. Časový nápor vymezil limit pouhých 3 dnů na splnění schvalovací povinnosti. Daný stav situace potvrzoval, že projekt zůstával i po takřka 9 měsících příprav pouze ve fázi plánování.

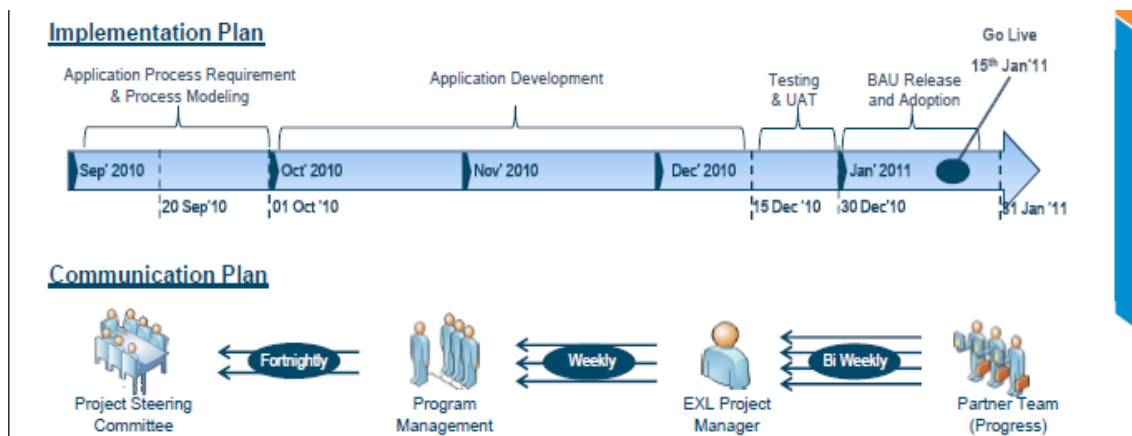
Partner předložil předchystaný scope dokument, ten však dle SME názoru zdaleka nezachycoval nutné vlastnosti systému. FA „věž“ byla vykreslená sotva z poloviny a náčrt bylo třeba upravit a pro úplnost doplnit. Dočasný projektový manažer, zástupce IT týmu však určil, že se jedná pouze o předběžný návrh a detailní požadavky budou s partnerem sdíleny až po návratu SME a manažera do ČR. To vyústilo do ukončení úprav dokumentu a ke konečnému schválení „scope“ soupisu.

Při jednáních v Indii SME zjistili, že partner neobdržel kompletně vypracovanou dokumentaci definující všechny stávající EXL používané aplikace. Z existujících dokumentů s nimi EXL projektový management sdílel pouze jeden a indický partner tak nezahrnul databázi sazeb do požadavků projektu.

Jako klíčový výstup z projektových jednání v Indii byla vyhodnocena skutečnost, že po jejich ukončení všechny zainteresované strany přesně pochopily rozsah požadavku.

Ve stejném týdnu také došlo k výběru zodpovědného projektového manažera, jenž svolal první oficiální projektovou schůzi a přizval všechny zúčastněné strany z EXL. Ve svém projektovém dokumentu představil následující body projektu:

- určil projektový výbor, jeho členy a jednotlivé zodpovědnosti,
- nastínil implementační plán jako časový horizont nejdůležitějších kroků, které měly následovat a projekt dovést ke konci (viz obrázek 2),
- jednotlivé kroky obecně přiblížil a vysvětlil jejich návaznost,
- předložil návrh komunikačního plánu (viz obrázek 2),
- zhruba definoval rozsah projektu a předpoklady ke splnění tohoto rozsahu,
- určil elementy, které byly z projektu vyňaty,
- popsal některá rizika plynoucí z chybějících dat a informací.



Obrázek 2 – Implementační a komunikační plán (Zdroj: autor)

Co v dokumentaci chybělo:

- nebyla definovaná strategie k dosažení cíle,
- nebyl zpracován podrobný implementační neboli projektový plán, tj. jasně stanoveny zodpovědnosti za jednotlivé činnosti atd.,
- chyběla specifikace nástrojů a techniky řízení projektu,
- rizikům projektový manažer nevěnoval dostatečnou pozornost, ačkoliv už v tento okamžik bylo zřejmé, že splnění trojimperativu projektu z hlediska časového plánu je v ohrožení, a rozpočet bude zásadně ovlivněn zejména kvůli neúplným specifikacím sdíleným s partnerem.

Projektový tým na konci týdenních jednání zhodnotil situaci jako nestabilní, otevřeně pojmenoval některá rizika a požádal projektového manažera o jejich řízení. Po návratu SME a FA manažera do ČR si indický partner vyhradil právo přehodnotit požadavky na vývoj systému a na řadu přišlo dlouhé vyjednávání o nově vyčíslené ceně.

2.2.1.2 Zhodnocení fáze plánování Tower projektu

Pokud by fáze plánování měla být komplexně zhodnocena, rozhodně není její posudek pozitivní, a v této bakalářské práci bude záležitosti plánování věnována následující podkapitola. Dle názoru několika členů projektového týmu totiž fáze plánování opravdu projekt ohrozila a celkově negativně ovlivnila.

I když management stanovil cíle a základní předpoklady projektu relativně brzy, příslušná jednání probíhala pouze na nejvyšší úrovni **bez zahrnutí všech**

zainteresovaných stran, a to jak před, tak i po schválení projektu. Tento fakt měl nesporně dopad na nedokonale provedenou analýzu rizik. I když určitá rizika vedení vzalo v potaz, vůbec se neřešila **otázka proveditelnosti**, tedy zdali byl cíl nastaven jako **SMART** cíl.

Jako jeden z nejslabších článků plánovací fáze se projevila absence **projektového manažera**, který by se chopil zodpovědnosti. Počáteční fázi tak provázela velice nejasná struktura plánování, ani další členové projektového týmu nebyli určeni, a komunikace probíhala velice chabě a zmateně. **Projektový plán** beroucí v potaz veškeré úkoly, zodpovědnosti, zdroje a náklady neexistoval ani před samým počátkem realizace projektu. Později jmenovaný projektový manažer bez předchozích zkušeností s projektovým řízením nepředložil **plán kontroly, a přístupu k rizikům** věnoval příliš malou pozornost. I přes mnohá úskalí nepřišel s návrhem **řízení změny**, jen slepě následoval původní plán. I když SME olomouckého oddělení na potenciální problémy poukázali, prosazované návrhy na změny projektový manažer reflektoval až po několika připomenutích a po přímé intervenci sponzora projektu.

I když EXL do podobného projektu vstupovala poprvé bez větších zkušeností s projekty tohoto rozsahu, příčina **časového zpoždění** se dá přisuzovat především **zdlouhavým výběrovým řízením** a následným obchodním jednáním s partnerem. Na konci plánovací fáze už všichni tušili, že projekt bude trvat nejméně o 1 měsíc déle, a ani tato časová hranice se některým členům projektového týmu nejevila jako dosažitelná.

Partnerská společnost dokonce zvažovala naprosté odstoupení od projektu, jelikož se jí časový plán určený EXL nezdál reálný s ohledem na složitost požadované aplikace. EXL si však uvědomovala, jak důležité bylo v tuto fázi od projektu neodstoupovat, a nakonec s partnerem našla společnou řeč. Kvůli **špatné specifikaci požadavků** poskytnuté partnerovi EXL zaplatila tvrdou daň, kdy po ukončení komplikovaných jednání musela předběžně počítat **s navýšením rozpočtu nejméně o 90%** oproti původnímu plánu. (viz tabulka 3)

Tabulka 3 – Přehodnocený návrh na rozpočet (Zdroj: autor)

Capital Expenditure to*		Jan 2010 proposal	Oct 2010 adjustment
		<ul style="list-style-type: none"> ■ BPM FA v1 Analysis and Solution design (Solution Architecture & Design, Business Requirement, Software Requirement Specifications) ■ FA Toolv1 Development ■ Online Service Subscriptions ■ Adoption and solution stabilization 	\$40
		\$110	\$270
		\$25	\$25
		\$25	\$25
	Total CAPEX (USD '000)	\$200	\$380
	Intended Commencement	Q2 – 2010	Q4-2010

Proběhlo 9 měsíců netrpělivého čekání na první rysy FA „věže“. Ty však stále nebyly zřetelné. Zaměstanci FA oddělení ani většina účastníků Tower projektu nedisponovala jasnými informacemi o dalších krocích. FA zákazníci stále neměli potuchy o nadcházejících změnách, časový plán a tlak ze strany původního majitele EXL, který se chtěl zbavit zodpovědnosti, rostl a zůstával v povědomí projektového týmu jako výzva. Končil se říjen a obnovená jednání pokračovala.

Po několika dalších týdnech, v průběhu listopadu, se ohlásil projektový manažer a oznámil, že EXL se s partnerem domluvila a fáze realizace mohla začít. Řízení realizace projektu Tower se bude věnovat následující kapitola.

2.2.2 Proces řízení Tower projektu

Po 10 měsících napjatého očekávání konečně nastala realizační fáze a se značnými obavami z neúprosných časových plánů se projektový tým pustil do fáze realizace. Dle implementačního plánu od 1. října probíhala etapa tzv. application development (vývoj aplikace), tedy období, kdy se počítalo už se samotným vývojem aplikace.

2.2.2.1 Fáze vývoje aplikace

Dokumentace měl od EXL partner k dispozici opravdu mnoho. Některé dokumenty precizně zdůrazňovaly požadavky do detailu, oproti tomu scope dokument jen ve stručných bodech odkazoval na oblasti, které pak podrobněji zachycovalo dalších celkem 16 dokumentů.

Připomenutím irského autora Ferguse O'Connella a jeho kapitoly věnované detailnímu provedení fáze příprav a plánování před spuštěním projektu, se dá jasně posoudit, že olomoucký tým společně s externím analytikem opravdu věnoval přípravě

dostatek času a zdrojů. Dle pozdějších rozhovorů s některými členy týmu příliš obsáhlé dokumenty spolu s nepochopením jejich důležitosti na indické straně však způsobily pozdější potíže v projektu. Z těchto příčin se EXL v konečné fázi musela připravit na zvýšení nákladů o více než 90%. Projektové vedení neprovedlo dostatečnou analýzu potřeby zdokumentovaných specifik, a bez dostatečné konzultace s majitelem procesu samo učinilo rozhodnutí, že natolik obsáhlé procesy nebudou kompletně implementovány během stanovených 3 měsíců vývoje aplikace. Před stanovením časového horizontu projektu také nikdo z EXL předem nezhodnotil reálnost požadavku v čase prostřednictvím SMART testu. Pokud by EXL s partnerem nepřehodnotila situaci, FA „věž“ by v konečné fázi ani zdaleka nesplňovala kvalitativní požadavky firmy a zákazníků.

Komplexita procesů značně potrápila partnera a stejně tak i celé oddělení v Olomouci. Tříčlenný znalecký SME tým měl jisté zkušenosti se systémovými projekty realizovanými u původní Schneider Logistics. Tento projekt však představoval, co se týká typu a rozsahu značný rozdíl a vysvětlování rutinní operativy se ukázalo pro SME členy jako výzva. Konzultanti partnerské společnosti neměli nejmenší ponětí, jak vypadá přepravní faktura od evropského dopravce, jaké má náležitosti, jaké logistické termíny a slang FA oddělení používá, a jak se toto vše promítne v procesech aplikace. Celý listopad a prosinec se nesl ve znamení hodinových konferenčních hovorů, praktických ukázek přes internet, zpracování dalších a dalších podpůrných dokumentů a přípravy testovacích případů. Partner stále tápal a nevěděl přesně, jak by FA „věž“ měla vypadat. Na straně vývojářů už probíhal i vývoj, ale jak přicházely nové a nové poznatky a návaznosti, bylo projektovému týmu jasné, že ať to bude funkčnost, kvalita, datum doručení anebo cena, není šance původní plány dodržet. Zdálo se, že to vědí naprosto všichni, jen projektový manažer nadále setrval v pasivitě. Necítil snad za projekt zodpovědnost? Nebo netušil jak reagovat a změny korigovat? Důvodem byly zřejmě jeho omezené zkušenosti s projekty. Jako profesionál s IT minulostí dokázal zodpovědět a reagovat na otázky technického rázu, ale v řízení projektu se ztrácel.

Jako majitel procesu a partner pro EXL zákazníky v první polovině listopadu FA manažer využil své právo eskalovat sponzorům projektu a tím adresovat obavy ze závažných problémů při realizaci projektu. Na tento popud se sešel projektový tým.

Obecně agenda a body k projednání byly shrnuty do dokumentu následovně (viz tabulka 4):

- řešení jak získat detailní projektový plán a vnést do projektu strukturu,

- nutnost doplnění hardwarových, dalších softwarových a jiných IT specifik, aby projektový tým v krátkém čase stihl zajistit veškeré potřebné zdroje,
- chabá komunikace s projektovým týmem a partnerem, chybějící informace.

Tabulka 4 – Tabulka bodů k projednání (Zdroj: autor)

concern	description	Outcome	suggested actions
project plan	not received, no tasks to do and responsibilities have been defined to meet timelines	no structured approach, important points can be missed and impact the timelines	detailed project plan from start to end shared with the stakeholders)
hardware and technology requirements not reviewed to reflect new solution	scanner properties, (number of scanners and type, bandwidth required for scanning) PC and monitors (dual screen vs. wide screen, procurement/ budgeting , additional MS Office for some associates (budgeting), internet access	not yet agreed and defined	detailed requirements gathered and agreed on hardware requirement
Bandwidth	Calculation taking into account all process aspects (scanning and uploading of in average 2000 pgs/day, etc.) connection bandwidth delivery time	clarity required	clarity on timelines and calculations to be shared with the stakeholders
Technology Olomouc involvement	not part of the project until now, need to include	information about technical requirements not shared and reviewed, communication gap	include Olomouc Technology
Testing	testing is expected to be postponed, no details available, clear timelines and details need to be shared, resources need to be evaluated to have them available for testing	hardware, bandwidth and people may not be available for testing phase	detailed testing plan to be developed and shared
Data storage	we are assuming average size of docs received per day around 4GB (review bandwidth and storage requirements), we will need to keep these for some time after approval to remain available to view (retention period to be agreed with customers)	clarity required	review and agree on actions
Master data - locations database	not in acceptable state, cleaning would take months, decision to be taken how to approach (purchase of third party database, budgeting?)	not yet agreed and defined	review and agree on actions
Regular calls with Savvion	so far only 1 call took place which results in lack of clarity on what is happening on the development phase	test version may be far from expectations,	Regular updates are provided and weekly calls happen

Po ukončení konferenčního hovoru se situace dala do pohybu a projektový manažer vypracoval akční plán na jednotlivé body. Ten také důsledně následoval.

Současně se účastníci jednání usnesli na tom, že při omezeném čase a zdrojích bude plán přehodnocen a usměrněn za účelem zmírnění dopadů na celý Tower projekt. Projektový manažer spolu se svým IT týmem a partnerem vypracovali návrh na testovací řešení, kdy spuštění jednotlivých procesních oblastí mělo probíhat nikoliv

komplexně, nýbrž po částech. Spuštění do testovacího prostředí měly předcházet internetové konference, díky nimž mělo být procesní oddělení novým systémem provedeno a zaškoleny na práci v něm. I tak však datum spuštění do produkce nemohlo splnit dříve stanovené termíny a muselo se posunout o jeden další měsíc, tedy na 1. březen 2011. S bližším vzhledem do situace projektový tým společně odsouhlasil toto datum jako reálné.

Společnými silami také klíčoví účastníci projektu došli k dohodě, které specifikace musí první spuštěná verze obsahovat a které klíčové bloky budou následovat. 22. listopadu projektový tým poprvé obdržel náčrt projektového plánu. (viz tabulka 5)

Tabulka 5 – Projektový plán (Zdroj: autor)

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1					
2					
3	FAP Process	110 days?	Mon 10/25/10	Fri 3/25/11	
4	Solution Design	15 days	Mon 10/25/10	Fri 11/12/10	
10	Implementation & Unit Testing	60 days?	Mon 11/15/10	Fri 2/4/11	7
11	Chunk1	40 days?	Mon 11/15/10	Fri 1/7/11	
12	Construction	40 days?	Mon 11/15/10	Fri 1/7/11	9
13	Solution Demo1	30 days	Mon 11/15/10	Fri 12/24/10	
27	Chunk1 - System Walkthrough - 1	1 day?	Fri 12/17/10	Fri 12/17/10	
28	Solution Demo2	35 days?	Mon 11/15/10	Fri 12/31/10	
44	Chunk1 - System Walkthrough - 2	1 day?	Fri 1/7/11	Fri 1/7/11	27
45	Chunk2	20 days?	Mon 1/10/11	Fri 2/4/11	11
46	Construction	20 days	Mon 1/10/11	Fri 2/4/11	
50	Chunk2 - System Walkthrough - 1	1 day?	Fri 1/28/11	Fri 1/28/11	
51	System Testing	26 days	Mon 1/3/11	Mon 2/7/11	
52	Chunk-1	8 days	Mon 1/3/11	Wed 1/12/11	
55	Chunk-2	6 days	Mon 1/3/11	Mon 2/7/11	
58	User Acceptance Test	27 days	Thu 1/13/11	Fri 2/18/11	
59	Chunk - 1	10 days	Thu 1/13/11	Wed 1/26/11	54
60	Cycle - 1	6 days	Thu 1/13/11	Thu 1/20/11	
61	Bug Fixes	2 days	Fri 1/21/11	Mon 1/24/11	60
62	UAT Sign-Off	2 days	Tue 1/25/11	Wed 1/26/11	61
63	Chunk-2	9 days	Tue 2/8/11	Fri 2/18/11	57
64	Cycle - 1	6 days	Tue 2/8/11	Tue 2/15/11	
65	Bug Fixes	2 days	Wed 2/10/11	Thu 2/17/11	64
66	UAT Sign-Off	1 day	Fri 2/18/11	Fri 2/18/11	65
67	Knowledge Transfer	3 days?	Wed 2/16/11	Fri 2/18/11	
68	Business Process	1 day?	Wed 2/16/11	Wed 2/16/11	
69	Rate Server	1 day?	Thu 2/17/11	Thu 2/17/11	
70	Reports, master data and business rules	1 day?	Fri 2/18/11	Fri 2/18/11	
71	User Training	5 days?	Mon 2/14/11	Fri 2/18/11	
72	Business Process	1 day?	Mon 2/14/11	Mon 2/14/11	
73	Rate Server	1 day?	Wed 2/16/11	Wed 2/16/11	72
74	Reports, master data and business rules	1 day?	Fri 2/18/11	Fri 2/18/11	73
75	GoLive	5 days?	Mon 2/21/11	Fri 2/25/11	
76	Preparation	1 day?	Mon 2/21/11	Mon 2/21/11	66
77	Deployment	1 day?	Tue 2/22/11	Tue 2/22/11	76
78	Monitoring	3 days	Wed 2/23/11	Fri 2/25/11	77
79	Warranty Support - Offshore	20 days	Mon 2/28/11	Fri 3/25/11	

Projektový plán je vyhodnocen jako neúplný, protože jasně nestanovuje zodpovědnosti a záběr jednotlivých zdrojů. Ve prospěch projektového manažera z pohledu členů týmu hovořila motivace zainteresovaných stran, kteří proaktivně přistupovali k úkolům i bez interaktivního řízení vedoucího projektu. Celý projektový tým a zejména pak olomoucké zastoupení sdílelo motivaci dosáhnout cíle a být první v EXL, kdo postaví „věž“.

Během prosince pokračovaly práce na tzv. Risk logu následně prezentovanému EXL týmu a pravidelně aktualizovanému projektovým manažerem. Dále přetrvávala i během měsíce ledna jednání o specifikaci a následná kontrola pochopení požadavků stanovených SME znalci.

V posledním lednovém týdnu byl na základě projektové porady a odsouhlasení sponzory projektový manažer vyslán do Olomouce společně s jedním z programátorů pracujícím pro partnera. Jejich přítomnost odstartovala první etapu systémového testování. FA „věž“ měla být poprvé otevřena a procesní tým do ní mohl konečně „nakouknout“. Na důkladné prověření její „pevnosti“ ve formě provedení testovacích případů vedení vymezilo lhůtu jednoho měsíce.

2.2.2.2 Fáze testování

Se zahájením fáze testování se do SME týmu začlenily další zdroje, kdy FA manažer oddělení poskytl vybraným jednotlivcům časové plány a testovací případy. Partner po ukončení systémového zaškolení projektovému týmu představil internetovou aplikaci, která sloužila k záznamům identifikovaných chyb a požadavků na úpravu. Postup při testování vypadal následovně:

- EXL testovací tým byl vyzván k provedení testů dle vypracovaných testovacích případů (viz tabulka 6),
- v případě úspěšného výsledku dle očekávání bude proveden záznam k závěru testovacího případu do tabulky a bod uzavřen,
- v opačném případě bude testovaný výsledek zaregistrován do internetové aplikace s definicí, zdali se jedná o chybu, požadavek na upravení stávající logiky či požadavek na vytvoření logiky nové,
- po registraci aplikace vygeneruje záznam a přidělí jej k řešení týmu vývojářů na straně partnera, o čemž obdrží testovací tým příslušnou informaci pomocí informativního e-mailu. Po vyřešení zaznamenané položky vývojáři aktualizují detaily a opět e-mailem vyžádají přetestování opravené chyby,

- znovu otestovaný případ bude posláze buď s úspěšným výstupem uzavřen anebo znovu otevřen pro dořešení vývojáři. Proces se opakuje, dokud chybná položka není vyřešena a výsledek testu je kladný,
- projektový tým složený z projektového manažera, manažera FA oddělení, manažera projektu na straně partnera, vývojářů a testovacího týmu bude každý testovací den zahajovat konferenčním hovorem za účelem posouzení situace a řešení případných nejasností.

Tabulka 6 – Tabulka testovacích případů (Zdroj: autor)

Freight Audit Process - Test Cases										
#	UI	Process step	Test Objectives	Test Pre-Requisite	Actions	Expected Result	Actual Result	Status	Screen Dump	Comments
1	N/A	Poller	To identify whether Scheduler/poller is creating an Invoice task with Invoice Registration No.	Scanned copy of Invoice to be made available in files directory	System to poll the scanned copy and based on the naming convention the Invoice to get created for Customer, IN/CN	System to Generate Invoice registration no based on the scanned Invoice and some details like customer name, IN/CN		open		
2	N/A	Poller	To verify if scheduler is attaching Invoice PDF to new created task	Scanned copy of Invoice to be made available in files directory	Scheduler creates an instance and attaches invoice in document dataslot	Attached Invoice is available for viewing		open		
3	Header enter	availability	To Verify whether Task is available to the Operator Group	User to be member of operator group	User logs performs the action of "Getnext" and gets the enter invoice task page on	User gets the enter invoice task page on screen		open		
4	Header enter	availability	To Verify the Necessary Information is getting displayed to the Operator after get next hit	User to be member of operator group	User to view all the necessary fields to make Invoice data entry	all fields available as defined		open		

Paralelně s testováním partner odprezentoval postup při aktualizacích testovací verze systému. Dle usnesení projektového týmu spuštění jednotlivých částí systému mělo probíhat postupně dle stanovených priorit a časového harmonogramu. Každá aktualizace byla s klíčovými týmy sdílena ve formě dokumentu o aplikovaných změnách, tzv. Release note (záznam o spuštění). Dle instrukcí musel každý update projít standardním testováním podle výše popsaného postupu. Z perspektivy projektového managementu je nastolená struktura hodnocena pozitivně.

Po prvním týdnu testování vybraní jednotlivci ohlásili problém s nedostačující kapacitou na straně FA oddělení. Objem testovaných případů a identifikovaných chyb v aplikaci zatížil testovací tým natolik, že chyběly zdroje. Projektovému týmu nezbylo než opět situaci zanalyzovat a přehodnotit:

- byl vytvořen a odsouhlasen detailní projektový plán na jednotlivé testovací úkony s přidělením zdrojů v daném časovém horizontu,
- projektový manažer začal denně poskytovat fakta o počtu zaregistrovaných chyb a dodatečných požadavků, počtu položek v řešení a záznamů vyřešených. Tímto

reportem se měl zviditelnit aktuální stav projektu a management tak mohl sledovat úspěšnost či neúspěšnost projektu,

- dále byl projektovým sponzorům předložen ke schválení seznam všech nerozpočtovaných dodatečných požadavků a odhadovaná cena. Požadované změny podpořila analýza rizik a důležitosti potřebné položky,
- nejdůležitějším bodem agendy byl soupis důvodů a podkladů s návrhem posunout spuštění projektu do produkce o 12 týdnů, tedy s nástupem 1. června 2011.

Během následujících týdnů probíhal projekt řízeně, kdy se účastníci pravidelně scházeli a aktivně pod vedením vedoucího reagovali na přicházející problémy a změny. FA „věž“ postupně rostla do rozměrů, které však projekt management díky omezenému času a kapacitě zredukoval jen do nejnutnější podoby. Sestavení priorit představovalo jeden z nejnáročnějších úkolů pro projektový tým.

Zhruba měsíc před spuštěním aplikace do provozu testování doplnily zátěžové testy, přičemž se na práci v systému postupně zaškolili všichni zaměstnanci FA oddělení.

1. června 2011 se dočkala první „živá“ verze spuštění do provozu pro prvního zákazníka. Spuštění předcházela důkladná komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami včetně Schneideru a koncových klientů, kteří oficiálně podepsali smlouvu s EXL a ukončili tak dlouholetou spolupráci se Schneider Logistics.

Projekt Tower však dále pokračoval v totožné formě do konce roku 2011. FA oddělení se po spuštění očekávaně potýkalo s nemalými problémy a po období 2 měsíců nesplňovalo požadované KPI. Avšak mimo několikadenní zpoždění v procesu schvalování faktur nikterak závažně zákazník dopady nezaregistroval. Implementaci nedokonalého softwaru pocítila zejména EXL a to jak v nutnosti zvýšit dočasně kapacitu týmů, tak v potřebě rychle reagovat a aplikaci uzpůsobit do efektivní podoby. Procesu ustálení tedy EXL věnovala spolu s partnerem dalších 7 měsíců. V lednu 2012 pak pomalu přešla do fáze projektu Tower2, který je však klasifikován jako nový projekt.

Celkový výsledek projektu bude posouzen v následujících kapitolách. Nejprve však bude zhodnocena fáze řízení realizace projektu.

2.2.2.3 Zhodnocení procesu realizace

V této podkapitole se stručně pozastavíme nad řízením hlavní části Tower projektu z pohledu procesu projektového řízení.

Za pozitivum je hodnoceno ponaučení z chatrné komunikace z předcházející etapy plánování. Díky pravidelným diskuzím všech zainteresovaných stran byl vnesen do projektu řád a struktura, a každý z účastníků dostal prostor se k vývoji projektu vyjádřit. To zajistilo vytvoření ideálního prostředí pro rychlejší odezvu na přicházející výzvy. Stav projektu byl monitorován a usměrňován daleko rychleji než předtím.

I tak se z původně plánovaných 3 měsíců vývoje před spuštěním aplikace stalo v konečné fázi měsíců 8, kdy nezbylo než finální datum třikrát posunout s ohledem na rizika. To částečně způsobila nedostatečná zkušenost projektového týmu, ale zejména už zmíněné nepochopení rozsahu projektu v období plánování a s ním spojená otázka, byl-li tento záběr proveditelný ve stanoveném čase při dostupných zdrojích. Projektový manažer v konečné fázi však začal řídit očekávání a usměrňovat požadavky SME týmu. Striktně vyžádal sestavení priorit a tento plán následoval. Projektový tým se tak soustředil na klíčové úkoly a neodbíhal od stanoveného záměru.

Projektový manažer zodpovědně sestavoval a dodával projektovou dokumentaci, ale ve své podstatě projektový plán využíval jen zřídka. Dá se předpokládat, že kdyby byl implementační plán dobře vytvořen už od počátku, projektový manažer by dokázal předejít problémům s chybějící kapacitou zdrojů a měl by lepší přehled o celkové situaci. Jeho přístup je hodnocen jako plně reaktivní nežli proaktivní. Z pohledu projektového řízení by se dalo říci, že proaktivita a schopnost předvídat je důležitá dovednost nutná pro roli projektového manažera.

2.2.2.4 Vyhodnocení Tower projektu

Nežli přistoupíme k úplnému závěru bakalářské práce, bude následující kapitola věnována výslednému vyhodnocení celého Tower projektu z pohledu společnosti EXL.

Z předešlých zkušeností a teoretických znalostí lze soudit, že vyhodnocení úspěšnosti projektu a ponaučení z chyb tvoří základní stavební kameny pro projekty budoucí.

Pokud bude jako kritérium úspěšnosti projektu určeno splnění projektového **trojimperativu**, výsledný stav musí být hodnocen negativně a to zejména kvůli níže zmíněným bodům:

- **časový horizont** projektu byl původně stanoven s termínem dokončení k 1. lednu 2011, přičemž ve skutečnosti se cíle projektu podařilo dosáhnout až o 12 měsíců později,

- **cíl** jasně poukazoval na výslednou aplikaci, která bude schopna všech automatických procesů minimálně ve stejném měřítku, jako měly aplikace původní. K 31. prosinci 2011 aplikace sice obsahovala inovativnější automatické procesy, ale z komplexního pohledu stále splňovala funkčnost pouze ze 70%,
- z hlediska **přidělených zdrojů** trojimperativ naplněn také nebyl, neboť náklady vzrostly na nejméně dvojnásobnou částku a oddělení muselo být posíleno o dodatečné zaměstnance, se kterými se na počátku nepočítalo.

Při aplikaci tzv. **kritérií úspěchu** je však projekt Tower hodnocen jako úspěšný. Ve své podstatě EXL ze strategického hlediska potřebovala naplnit zejména stanovený cíl, jenž na korporátní úrovni znamenal nutnost vyvinout vlastní interní platformu, která bude ve své flexibilitě konkurenceschopná. EXL má nyní tuto platformu ve svých rukou a její funkčnost a originalita je příslibem pro posílení momentálního postavení společnosti na trhu. Jelikož všechna uzpůsobená kritéria včetně rozpočtu podléhala v každém případě schválení sponzory projektu i ostatními stranami, projekt je vyhodnocen jako úspěšný.

S ohledem na **finanční stabilitu** se zhruba 350 miliónovým ziskem v roce 2011 EXL finančně neefektivně řízený Tower projekt nezpůsobil větší potíže. Částka investovaná za projekt a nákup platformy se pohybovala kolem 600 000 dolarů, přičemž rozpočet do dalších let bude stanoven dle dalších podložených obchodních případů od account managementu. Na další fázi projektu Tower 2 EXL počítá s investicí dalších 200 000 dolarů.

Jako podpůrný článek pro interní propagaci vůči managementu sloužila provedená analýza trhu, vyčíslená ve faktech takto (viz tabulka 7):

Při konzervativním přístupu by EXL mohla poskytovat auditorské služby na fakturách v hodnotě 5,5 miliónů dolarů pro zákazníky v Evropě, přičemž produkt FA služeb nabízí a realizuje na evropském kontinentu pouze několik firem. Při uzpůsobení aplikace na americké procesy FA, které jsou ve své podstatě mnohem jednodušší a standardizované, by si EXL mohla ukrojit až 11,5 miliónů dolarů podílu na trhu. Díky americké standardizaci EXL neočekává, že by investice do úprav systémů na americké procesy vyžadovala sumu vyšší než 100 000 dolarů.

Tabulka 7 – Podíl produktu FA na trhu (Zdroj: autor)

Podíl na trhu (částky v miliónech na základě historických dat)	USA	Evropa	Celkem
Zastoupení produktu FA v outsourcingu	\$600	\$550	\$1.150
Potenciální podíl 1% trhu pro ABC (konzervativní, krátkodobý plán)	\$6	\$5,5	\$11,5
Potenciální podíl 2.5% trhu pro ABC (střednědobý plán)	\$15	\$14	\$29

Z hlediska strategie se EXL finálně příliš nezatížila a s dalšími verzemi systému se může dále prosadit na trhu FA produktu. Svou olomouckou základnu tak může dále v personálně rozšířené podobě využívat pro nejen evropskou, ale i americkou klientelu.

Projekt Tower však musí být také vyhodnocen kriticky jako lekce pro EXL, firmu nezkušenou na poli softwarových projektů. EXL se doporučuje do budoucna proškolit projektový tým, zejména projektového manažera, na některou z metodik, a znalosti tak aplikovat ve formě struktury, detailní přípravy a plánování, s využitím adekvátních nástrojů vybrané projektové metodologie. Získané vzdělání zajistí stabilnější projektové prostředí v EXL do budoucna a může tak zmírnit dopady komplikovaných projektů. Otázkou zůstává do jaké míry by EXL mohla ušetřit i do budoucna, pokud by zainvestovala do externího poskytovatele projektového řízení. I když požadované částky externistů bývají nemalé, profesionálním přístupem by EXL zaručeně mohla lépe řídit náklady od samotného počátku i během projektu a v konečné fázi by po uskutečnění úspěšných projektů mohla v dlouhodobém horizontu ušetřit a také posílit interní zdroje ve znalostech projektového řízení.

ZÁVĚR

Projektovým řízením se zabývalo bezpočet článků, titulů a existují významné instituce, které prodávají své poznatky a zkušenosti z této oblasti zájemcům z řad managementu. Mnoho studií však uvádí, že více než polovina projektů končí neúspěchem. Jak je tedy možné, že při takové kvantitě technik a přístupů stále projektové týmy selhávají? Mnoho společností a jejich vedení pravděpodobně řídí projekty v naivitě a nezkušenosti, kdy věří, že absolvovat projekt úspěšně přece může být stejně jednoduché, jako když malé děti v mateřské školce staví věž z kostek. Při takové stavbě postupují podle svého instinktu a „selského rozumu“.

Tuto práci jsem záměrně věnovala tématu projektového řízení z teoretického a následně praktického hlediska.

Cílem bylo poukázat na některé vhodné techniky a nástroje, ale i na nedostatky projektů realizovaných v soukromém podnikovém sektoru a to zejména v případech, kdy společnost nezvolí žádnou z osvědčených technik. Tato analýza a její výstup tak mohou být přínosem nejen firmě EXL, ale i ostatním firmám do dalších projektů v budoucnu.

K rozboru jsem zvolila jako příklad 2 projekty, které byly oba ve své podstatě vyhodnoceny po dosažení cíle pozitivně. Při bližším pohledu však splnil trojimperativ cíle ve stanoveném čase a zdrojích pouze projekt Palmela u firmy Schneider Logistics. Tento projekt byl zaručeně transparentnější a efektivnější ve svém přístupu k řízení a to díky zvolené metodice PRINCE2. Investice do vyškolení svých projektových manažerů se zajisté prokázala pro Schneider jako návratná ve formě dodržení termínů a tedy i finančně efektivních implementací.

Projekt s názvem Tower byl naopak proveden pouze dle úsudku a omezených znalostí nezkušeného projektového týmu a v konečné fázi splnil účel, avšak finančně EXL dle mého názoru zbytečně zatížil. Jelikož společnost bude nadále v projektech Tower pokračovat, je na místě provést celkovou a zejména finanční analýzu návratnosti investice pro případ, že firma přistoupí k internímu proškolení projektového týmu či spolupráci s externím dodavatelem.

Z osobního hlediska musím podotknout, že sepsání této bakalářské práce bylo přínosem i pro mě jednak ve formě rozšíření teoretických znalostí, ale také uspořádání získaných poznatků z praxe. Pevně věřím, že tato práce může pozitivně přispět

i ostatním subjektům, nejen EXL, a poskytnout tak užitečné informace z tolik důležité oblasti projektového managementu.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	Zuzana Pokorná
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Projektový management a jeho praktická realizace v soukromém podnikovém sektoru
Název práce v anglickém jazyce:	Project Management and Its Practical Implementation in a Private Corporate Sector
Vedoucí práce:	Mgr. Marek Vaculík
Počet stran:	50
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2012

Klíčová slova v českém jazyce: Projekt, úspěšný projekt, projektové řízení a metodologie, projektová dokumentace, projektový manažer

Klíčová slova v anglickém jazyce: Project, successful project, project management and methodology, project documentation, project manager

V bakalářské práci se zabývám problematikou projektového řízení. Práce je rozdělená na část teoretickou, kde jsou popsány důležité pojmy a souvislosti z oblasti projektového managementu, a na část praktickou, kde jsou uvedeny příklady z praxe. Hlavním cílem je poukázat na některé vhodné techniky a nástroje projektového managementu, ale i nedostatky u provedených projektů v soukromém podnikovém sektoru.

In the bachelor thesis I deal with the topic of project management. The thesis is divided into a theoretical part where important concepts and contexts in the area of project management are covered and into a practical part where some examples from practice are introduced. The aim is to present a few suitable techniques and tools of project management but also gaps which appeared while performing projects in a private company sector.

LITERATURA A PRAMENY

DOLEŽAL, J., LACKO, B., a MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

HEDEMAN, B., VIS VAN HEEMST, G., FREDRIKSZ, H. *Project Management Based on PRINCE2 - PRINCE2*. Zaltbommel, Holandsko: Van HarenPublishing, 2005, 182 s. ISBN 978-90-77212-83-7.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

NEWTON, R. *Úspěšný Projektový manažer*. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

O'CONNELL, F. *How to Run Successful Projects III*. London, UK: Addison-Wesley, 2001, 344 s. ISBN 0-201-74806-1.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. third edition. Newtown Square, USA: FourCampusBoulevard, 2004.

ROSENAU, D. *Řízení projektů: řízení a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení*. 7. vyd. Brno: ComputerPress, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0/9788025115060.

Srovnání nejvýznamnějších metodik/ standardů projektového řízení. In: [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.potifob.cz/>.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

ŠAJDLEROVÁ, I., a KONEČNÝ, M. *Projektový management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2008, 140 s. ISBN 978-802-4816-869.

SEZNAM ZKRATEK

FA (Freight Audit) – oddělení zajišťující outsourcingové služby v logistice ve formě zadání dat, kontrolního auditu a řešení sporných položek účtovaných na fakturách za přepravu zásilek pro klienty.

IPMA (International Project Management Association) – nezisková organizace původem z Evropy, tvůrce standardu projektového řízení.

IT tým – tým informačních techniků neboli specialistů v informačních technologiích.

KPI (Key Performance Indicator) – měřitelné požadavky na výkon v procesu. Tyto požadavky jsou vyžádány zákazníkem a měří výkon a kvalitu v procesu.

PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) – projektová metodologie původem z Velké Británie.

PMI (Project Management Institute) – nezisková organizace původem z USA, tvůrce standardu projektového řízení.

SMART cíl – specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a termínovaný cíl.

SME (Subject matter expert) – odborník na dané procesy v oddělení.

PŘEHLED TERMINOLOGIE

Account Manager (manažer péče o klienty) – je hlavní kontaktní osoba pro zákazníka. Z pohledu firmy je zodpovědný za spokojenost zákazníka a finálně efektivní produkt služeb poskytovaných a dále nabízených třetím stranám.

Actions log (zápis aktivit) – projektový dokument popisující seznam aktivit a zodpovědností, který je ve své podstatě obdobou projektového plánu.

Business case (obchodní případ) – dokument sloužící jako podklad a praktické ospravedlnění, proč by se společnost měla do projektu pustit.

Gaps analysis (analýza procesních rozdílů) – projektový dokument vystihující odchylky od existujících procesů a jejich řešení.

Highlight document (dokument aktuálních událostí) – projektový dokument, který slouží jako pravidelně zasílaný dokument projektovému týmu a popisuje záležitosti, které byly dosaženy a dále mají být splněny v příštím období.

Project Initiation Document (dokument pro spuštění projektu) – projektový dokument definující všechny důležité skutečnosti potřebné ke schválení a spuštění projektu.

Release note (záznam o spuštění) – projektový dokument podávající informace o provedených změnách v aplikaci, který poskytuje data a okruhy k provedení testování.

Risk Log (seznam rizik) – projektový dokument popisující vzniklá rizika, jejich míru dopadu na projekt a nutné kroky a zodpovědnosti k vyřešení.

Scope document (dokument rozsahu projektu) – projektový dokument definující rozsah a záběr projektu neboli to, co bude a co nebude do projektu zahrnuto.

Tower (věž) – v anglickém pojetí se jedná o název projektu vytvářený firmou EXL.

Věž – přenesený význam smyšleného projektu, který je uváděn v průběhu psaní celého textu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Schéma managementu projektu	20
Obrázek 2 – Implementační a komunikační plán	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Srovnání metodik projektového řízení.....	15
Tabulka 2 – Rozpočtované výdaje.....	33
Tabulka 3 – Přehodnocený návrh na rozpočet.....	38
Tabulka 4 – Tabulka bodů k projednání	40
Tabulka 5 – Projektový plán.....	41
Tabulka 6 – Tabulka testovacích případů	43
Tabulka 7 – Podíl produktu FA na trhu	47