

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**2015**

**Radek Platzer**

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Radek Platzer

Projektové řízení integrace dceřiné společnosti do struktury  
mateřského podniku  
The Integration Project Management of a Subsidiary Into the Structure  
of the Parent Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Praha .....

vlastnoruční podpis

Děkuji RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc. MBA za odborné vedení bakalářské práce, a cenné rady při jejím zpracování. Děkuji vedení společnosti O2 Czech Republic, a.s. za poskytnutí potřebných informací a materiálů.

Moravská vysoká škola Olomouc  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek PLATZER**  
Osobní číslo: **M12237**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Projektové řízení integrace dceřinné společnosti do struktury mateřského podniku**  
Téma anglicky: **The Integration Project Management of a Subsidiary Into the Structure of the Parent Company**  
Zadávací katedra: **Ústav managementu a marketingu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Obecné zásady pro vypracování:

Příkaz prorektora pro studijní a pedagogické záležitosti k bakalářským pracím.  
JURÍČKOVÁ, L., VANĚČKOVÁ, M. Bakalářské práce na Moravské vysoké škole Olomouc.  
Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2009. 63 s. ISBN 978-80-87240-11-3.  
Práce bude zpracována podle zásad platných na Moravské vysoké škole Olomouc pro Akademický rok 2014/15.

Osnova:

Úvod, stanovení cílů práce  
Teoretická část - přehled poznatků z literatury  
Metodika - metody a techniky zpracování  
Praktická část - aplikace, dosažené výsledky a jejich zhodnocení  
Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O. 5 kroků k úspěšnému projektu. 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

ROSENAU, M. D. Řízení projektů. 2. dotisk 3. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. aktualiz a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce:

RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

10. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. března 2015

Podpis studenta: .....

Datum: .....

14.5. 2014

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....

10.4. 2014

Mgr. et Mgr. Michaela VANĚČKOVÁ, Ph.D.  
prorektorka



PhDr. Jan ZÁVODNÝ POSPÍŠIL, Ph.D.  
manažer ústavu

V Olomouci dne 17. února 2014

## Obsah

Úvod.....	7
<b>2 Teoretická část.....</b>	<b>8</b>
2.1 Projektové řízení.....	8
2.1.1 Historie projektového řízení.....	8
2.1.2 Projekt.....	8
2.1.3 Cíl projektu.....	9
2.1.4 Projektové řízení (Project management).....	11
2.1.5 Fáze řízení projektu.....	11
2.1.6 Standardy a standardizace.....	16
2.2 Společnosti.....	17
2.2.1 Struktury podniku.....	17
2.2.2 Mateřská a dceřiná společnost.....	18
2.2.3 Vznik dceřiné společnosti.....	19
2.3 Představení společnosti O2.....	20
2.3.1 O2 ve světě.....	20
2.3.2 O2 v ČR.....	21
<b>3 Praktická část - Integrace dceřiné společnosti Telefónica O2 Business Solutions s.r.o. do Telefónica Czech Republic a.s.....</b>	<b>22</b>
3.1 Okolnosti vedoucí k rozhodnutí o zahájení projektu.....	22
3.2 Předmět projektu.....	22
3.3 Logický rámec projektu.....	23
3.4 Určení zákazníka projektu (zadavatele).....	23
3.5 Cíle projektu .....	24
3.6 Role a zodpovědnosti projektového týmu.....	24
3.6.1 Projektový manažer.....	24
3.6.2 Role a zodpovědnosti ostatní členů projektového týmu.....	24
3.7 Řízení projektu.....	26
3.7.1 Organizační struktura.....	26
3.7.2 Schůzky projektových týmů.....	27

3.8	Harmonogram projektu.....	28
3.9	Detailní rozpad činností v organizační struktuře projektu.....	30
3.10	Financování projektu.....	31
3.11	Řízení rizik projektu.....	31
3.12	SWOT analýza.....	32
3.12.1	Vyhodnocení silných stránek.....	32
3.12.2	Vyhodnocení slabých stránek.....	32
3.12.3	Příležitosti.....	32
3.12.4	Hrozby.....	32
	<b>Závěr a doporučení .....</b>	<b>32</b>
	<b>ANOTACE.....</b>	<b>36</b>
	<b>Použitá literatura.....</b>	<b>37</b>
	<b>Internetové zdroje .....</b>	<b>38</b>
	<b>Souhrn použitých zkratk a vysvětlení.....</b>	<b>39</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>40</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>41</b>
	<b>Příloha č. 1 - Zápis ze setkání zaměstnanců TO2BS a TOP managementu .....</b>	<b>42</b>



# Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral téma projektového řízení, se kterým jsem se ve svém profesním životě již mnohokrát setkal a které mě zaujalo pro svou komplexnost a potřebu důsledného plánování a kontroly výstupů. Tato oblast se navíc týká nejen profesního života, ale velmi dobře se dá uplatnit i v soukromém životě, ať už se jedná o běžné činnosti jako např. plánování dovolené, nebo o výstavbu rodinného domu. Při všech těchto činnostech je zapotřebí důsledného plánování a přípravy, a také průběžné kontroly nastavených milníků a dosažených výsledků. To vše může významně ovlivnit výslednou kvalitu celého projektu a spokojenost s jeho výstupy.

V dnešní době je navíc stále více akcentován požadavek na rychlé a efektivní dosažení požadovaných výsledků a cílů. I proto problematika projektového řízení v posledních několika desetiletích zaznamenala významný rozvoj a stala se samostatnou disciplínou.

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat možné způsoby projektového řízení a navrhnout optimální způsob využití při realizaci integrace dvou společností do jediné na konkrétním případě.

Teoretická část pojednává o obecných principech projektového řízení, jejich výhodách a nevýhodách a uplatnění v praxi. Jejím výstupem je pak seznámení s danou problematikou, osvětlení klíčových pojmů a odborné terminologie a historického kontextu včetně důvodů pro vznik této disciplíny. Při volbě vhodné metody se zaměřuji zejména na specifickou oblast podnikového řízení.

V praktické části se pak zabývám aplikací získaných teoretických poznatků do praxe. Konkrétně se jedná o řízení integrace dceřiné společnosti do struktury mateřského podniku při uplatnění zvolené metody projektového řízení dle metodiky IPMA. V této části své bakalářské práce se věnuji zejména konkrétním praktickým návodům při nastavování celého projektu tak, aby byl integrační proces co nejefektivnější jak z hlediska potřebných zdrojů, tak z hlediska požadovaných výstupů a výsledků.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Projektové řízení

#### 2.1.1 Historie projektového řízení

Projektové řízení je mladým oborem. Jeho historie sahá až k dobám starověkého Egypta nebo Číny, kde se využívalo při stavbách starověkých monumentů. Oproti současnosti byla doba výrazně pomalejší. Pyramida pro faraona se obvykle budovala po celou dobu jeho života, katedrály měst vznikaly dokonce i několik století<sup>1</sup>. Současná doba je jiná. Nemůže si dovolit být pomalá. Musí být dynamická a vzájemně provázaná.

K velkému rozmachu projektového řízení došlo v 50. letech 20. století. Při vojenských a kosmických projektech byly vyvinuty nové metody, jako například CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique), PDM (Precedence Diagram Method). Začaly se postupně vyvíjet popisy cyklu projektu, jeho fáze, organizační struktura. Vznikla nová pozice, a to projektový manažer.

Zhruba v šedesátých letech 20. století se staly informační technologie živnou půdou pro rozvoj projektového řízení. V IT oblasti byl značný vývoj hardwaru přes softwarové aplikace až po komplikované informační systémy.

Ve stejném období lze najít kořeny snah o mezinárodní standardizaci pro oblast projektového řízení. Vznikla asociace, která měla za úkol rozvíjet projektové řízení na americkém trhu s názvem IPMA (International Project Management Association) a PMI (Project Management Institute). Tyto společnosti jsou na trhu dodnes a v České Republice působí SPŘ (Společnost pro projektové řízení), která je členem IPMA<sup>2</sup>.

#### 2.1.2 Projekt

Je mnoho různých definic pro pojem projekt. Smysl však mají všechny více či méně stejný. Uvádím příklady:

- Projekt je ve standardu IPMA definován jako časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

<sup>2</sup> ŠVIRÁKOVÁ, E. DOLEŽAL, J. *Řízení projektů I*. 1. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-990-7

<sup>3</sup> SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. c2012

[cit. 2014-11-16]. Dostupný na [www](http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/narodni_standard_kompetenci_projektoveho_rizeni.pdf)

<[http://www.ipma.cz/dokumenty\\_spr/narodni\\_standard\\_kompetenci\\_projektoveho\\_rizeni.pdf](http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/narodni_standard_kompetenci_projektoveho_rizeni.pdf)>

- podle definice výkladového slovníku IPMA je projekt časově jedinečný, nákladově a zdrojově omezený. Jedná se o proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky<sup>4</sup>,
- dle ISO 10006: „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“<sup>5</sup>,
- definice ze standardu PMBoK: „Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu“<sup>6</sup>.

Projekt tedy zjednodušeně můžeme chápat jako řízený proces, soubor činností s jasným cílem, který je omezen časem, financemi a dalšími zdroji.

Definici projektu je obtížné přesně vymezit, protože zahrnuje celou řadu charakteristik, které musí splňovat, a to:

- jedinečnost – nevyskytuje se žádná periodicita,
- míra rizika – součástí každého projektu jsou rizika,
- komplexnost – projekt má svůj začátek a konec,
- projektový tým – je nutné mít projektový tým pro realizaci projektu,
- vymezenost – projekt je omezen termínem, náklady, zdroji<sup>7</sup>.

### 2.1.3 Cíl projektu

Cílem projektu je zajistit zúčastněným stranám přidanou hodnotu. Jde tedy o vytvoření koncových výsledků, zejména výstupů v požadovaném časovém rámci, v rámci předem daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika<sup>8</sup>.

#### 2.1.3.1 SMART cíl

Základem pro předpoklad úspěchu je mít správně nadefinovaný cíl projektu. Čím přesněji je cíl definovaný, tím jistěji projekt dopadne. V definici cíle jde především o to, aby

<sup>4</sup> SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. c2012 [cit. 2014-11-16]. Dostupný na [www <http://www.ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf>](http://www.ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf)

<sup>5</sup> ManagementMania.com. *Projekt* [online]. c2013 [cit. 2014-11-18]. Dostupný na [www <https://managementmania.com/cs/projekt>](https://managementmania.com/cs/projekt)

<sup>6</sup> ManagementMania.com. *Projekt* [online]. c2013 [cit. 2014-11-18]. Dostupný na [www <https://managementmania.com/cs/projekt>](https://managementmania.com/cs/projekt)

<sup>7</sup> DOLANSKÝ, V. MĚKOTA, V. NĚMEC, V. *Projektový management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5

<sup>8</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

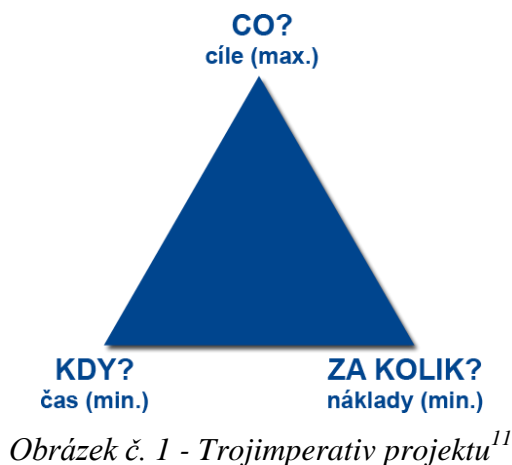
si zástupci stran porozuměli. Měli by si říct, co má být vyprodukováno na konci projektu a k čemu má celá věc sloužit.

Pro dobré definování cíle byla vymyšlena metoda SMART:

- S – specific - specifický – cíl musí být konkrétní,
- M – measurable – měřitelný – cíl musí být opatřen parametry, podle kterých poznáme, zda byl cíl dosažen,
- A – agreed – akceptovatelný – všechny zúčastněné strany by měly vědět o č v projektu jde a souhlasit s tím,
- R – realistic – realistický – cíl musí být dosažitelný a realistický,
- T – timed – termínovaný – cíl musí být časově ohraničený,
- I – integrated – integrovaný – cíl musí být zapracovaný do strategie<sup>9</sup>.

### 2.1.3.2 Trojimerativ projektu

Trojimerativ, neboli trojrozměrný cíl, slouží k popisům nejvýznamnějších vztahů mezi cílem projektu, dostupnými náklady a naplánovaným časem. V této souvislosti platí, že čas a náklady se snažíme v projektu minimalizovat, cíl naopak maximalizovat. Proto používáme v této souvislosti trojúhelníkové zobrazení<sup>10</sup>.



<sup>9</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2

<sup>10</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1

<sup>11</sup> IBA CZ. *Hra o kvalitu* [online]. c2014 [cit. 2014-11-16]. Dostupný na [www](http://www.ibacz.eu/blog/-/blogs/hra-o-kvalitu)  
<<https://www.ibacz.eu/blog/-/blogs/hra-o-kvalitu>>

#### 2.1.4 Projektové řízení (Project management)

Projektovým řízením je podle Doležala, soubor norem, doporučení nejlepších zkušeností z praxe, popisujících, jak řídit projekt. Vzhledem k tomu, že se většinou jedná o různé projekty, jde tedy spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení problematiky<sup>12</sup>.

Jinými slovy jde tedy o soubor osvědčených postupů pro plánování a realizaci projektů. Nejedná se o pevně dané postupy, ale jejich soubor nám usnadňuje a urychluje práci v projektovém řízení.

Doležal také uvádí, že projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo cíle v daném termínu, stanoveném rozpočtu a s danými zdroji. Realizovaná změna nesmí vyvolat nežádoucí vedlejší efekty, aby mohl vzniknout úspěšný projekt<sup>13</sup>.

Projektové řízení lze rozdělit do pěti základních oblastí:

- 1) zahájení – definování projektových cílů,
- 2) plánování – specifikace provedení, plánování rozpočtu,
- 3) vedení – uplatnění řízení lidských zdrojů,
- 4) sledování – kontrola stavů a postupů projektových prací,
- 5) ukončení – ověření výsledku, uzavření nedokončených prací, jako třeba dokumentace<sup>14</sup>.

Dokumentace projektového řízení je důležitý podklad, který v sobě skrývá myšlenky a nápady projektového týmu. Je využívána celým týmem od začátku projektu až do jeho ukončení. Často je dobrý dokument využit i jako inspirace pro další projekt.

#### 2.1.5 Fáze řízení projektu

Fáze projektu je skupina logicky souvisejících činností z hlediska řízení projektu. Životní cyklus řízení projektu je tvořen právě těmito fázemi<sup>15</sup>.

Jde tedy o část životního cyklu řízení projektu, která se zabývá stanovením řídicích dokumentů projektu a řídicích procesů projektového řízení a jejich provedení.

Hajčková uvádí životní cyklus projektu jako sérii fází, kterými projekt prochází od svého vzniku do svého ukončení. Jednotlivé fáze jsou od sebe odděleny tzv. milníky. Milníky popisuje jako jasně definované časové okamžiky, které na sebe obvykle navazují<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5 str. 425

<sup>13</sup> Tamtéž, str. 425

<sup>14</sup> ŠVIRÁKOVÁ, E. DOLEŽAL, J. *Řízení projektů I.* 1. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-990-7

<sup>15</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

V praxi se mohou některé fáze projektu překrývat, mluvíme o souběžných fázích.

Modely životního cyklu projektu a jejich časové rámce jsou odlišné pro různá odvětví průmyslu a byznysu. Modely používané v oblasti výzkumu se liší od modelů, které se používají v oblasti ICT.

Pokud se tedy pokusíme o vyjmenování používaných modelů projektu, můžeme dojít k následujícím výsledkům:

Dělení dle Dolanského:

- předinvestiční fáze,
- investiční fáze,
- operační fáze<sup>17</sup>.

Dělení dle Svozilové:

- iniciace a zahájení projektu,
- plánování projektu,
- řízení projektových prací,
- projektová kontrola,
- uzavření projektu<sup>18</sup>.

Dělení dle Doležala:

- předprojektová fáze,
- zahájení projektu,
- příprava projektu,
- realizace projektu,
- ukončení projektu,
- poprojektová fáze<sup>19</sup>.

Zjednodušeně můžeme říci, že se model cyklu řízení projektu dá rozdělit na 3 části:

1) předprojektová fáze,

---

<sup>16</sup> HAJČKALOVÁ, L. PROSTĚJOVSKÁ, Z. TOMÁNKOVÁ, J. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-00-3

<sup>17</sup> DOLANSKÝ, V. MĚKOTA, V. NĚMEC, V. *Projektový management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5

<sup>18</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2

<sup>19</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

- 2) projektová fáze – obecně fáze realizační,
- 3) poprojektová fáze – fáze vyhodnocovací.

Pro mé účely budu dále pracovat se členěním podle Doležala.

### **2.1.5.1 Předprojektová fáze - vznik projektu**

Účelem předprojektové fáze je prozkoumat příležitosti pro projekt a zvážit, zda je daný záměr proveditelný. V této fázi se jedná zejména o zpracování různých analýz a studií.

Hlavními dokumenty této fáze jsou:

#### **Studie příležitosti (Opportunity Study)**

Ta zvažuje výchozí stav na začátku projektu a hledá cílový stav, pro který se snaží specifikovat jeho cíl. V této studii se také odhadují předpokládané přínosy a očekávané náklady projektu. Studie má odpovědět na otázku, zda je správná doba navrhnout a realizovat daný projekt. Výsledkem studie příležitosti je doporučení či nedoporučení realizovat zamýšlený projekt. V případě pozitivního vyjádření obsahuje i první podrobnější charakteristiky projektu. Ty jsou dány realizací dílčích analýz podnětů, mezi které patří například (analýza podnětů trhu, podnětů od zákazníka, vedení podniku, analýza podnětů získaných analýzou chování konkurence, analýza příležitosti, odhad budoucí naděje záměru či upozornění na významná rizika, součástí bývá i SWOT, atd.).

#### **SWOT analýza**

SWOT analýza se používá zejména v předprojektové fázi, protože z ní vycházejí následné kroky. Tato metoda slouží k identifikaci potenciálních a současných možností a omezení, na které mohou působit atributy prostředí (vnější vlivy) a atributy organizace (vnitřní vlivy). Princip spočívá v analýze silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Mezi silné a slabé stránky patří například lidské zdroje, zařízení, vybavení. Do příležitostí a hrozeb spadají například faktory politické, sociální, ekonomické, faktory postavení konkurence či stav tržního hospodářství<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5



Obrázek č. 2 - SWOT analýza<sup>21</sup>

### Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

V případě, že se organizace rozhodne na základě doporučení studie příležitosti projekt realizovat, bude právě studie proveditelnosti definovat cestu k úspěšné realizaci projektu a specifikovat jeho obsah. Mluvíme o plánovaném termínu zahájení a ukončení projektu, odhadovaných nákladech a o zdrojích potřebných pro reálné uskutečnění<sup>22</sup>.

#### 2.1.5.2 Zahájení projektu (start-up)

Jakmile je rozhodnuto o realizaci projektu, probíhá zahájení - inicializace projektu. Dochází ke zpřesnění cíle projektu, jeho účelu, rozdělení kompetencí v projektovém týmu, stanovení časového rámce a přiřazením plánovaných zdrojů projektu. Jako dokument této fáze zde může sloužit zakládací listina projektu (Project charter)<sup>23</sup>.

#### 2.1.5.3 Příprava projektu (plánování)

Dochází k sestavení vlastního projektového týmu a k jmenování vedoucího projektu. Všichni společně vytvářejí podrobný plán projektu, jeho rozsah (např. formou WBS), vytvoří plán řízení a harmonogram (baseline).

<sup>21</sup> SUN MARKETING. *SWOT analýza* [online]. c2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupný na [www <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>](http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza)

<sup>22</sup> DOLEŽAL, J. MÁČAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

<sup>23</sup> Tamtéž



WBS je na vysvětlenou z anglického výrazu Work breakdown structure. Jde o strukturu dokončených prací na projektu. WBS zahrnuje veškeré výsledky práce, kterou je na projektu potřeba odvést<sup>24</sup>.

#### **2.1.5.4 Realizace projektu**

Začátek realizace bývá doprovázen tzv. kick-off meetingem. Obvykle zde bývá zrekapitulován plán řízení projektu a jeho harmonogram. Jsou zde seznámeni zástupci stran a je oznámeno započetí fyzické realizace. V průběhu realizace je nutné sledování a porovnávání s plánem. V případě zjištění odchylek jsou prováděny korekční opatření, přeplánování a ve výjimečných případech se vytvoří nový upravený plán projektu<sup>25</sup>.

#### **2.1.5.5 Ukončení projektu (close-out)**

V této fázi dochází k fyzickému a protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů a fakturací. Projektový tým obvykle v této fázi zpracuje závěrečnou zprávu o projektu, ve kterém shrne veškeré zkušenosti z realizace.

Mnoho projektů má jako výsledek produkty či služby. Tento produkt či služba se po závěrečné fázi dostanou do ostrého provozu<sup>26</sup>.

#### **2.1.5.6 Poprojektová fáze**

Po reálném ukončení realizační fáze projektu, nastává fáze vyhodnocení. Cílem je provést rozbor a vyhodnocení projektu pro další poučení a identifikaci pozitivních i negativních zkušeností. K vyhodnocování by mělo docházet nejen bezprostředně po ukončení projektu, protože některé skutečnosti se dostaví až po určité době, ale i průběžně, v určitých časových intervalech<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9

<sup>25</sup> Tamtéž

<sup>26</sup> Tamtéž

<sup>27</sup> Tamtéž

## 2.1.6 Standardy a standardizace

Standardy projektového řízení jsou podle Doležala soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů. Je potřeba je vnímat jako inspiraci. Jednou ze základních vlastností projektu je jedinečnost. Proto platí, že co se osvědčí v jednom projektu, nemusí dobře fungovat ve druhém. Na druhou stranu, je nutné říci, že tyto standardy mají podobnou filozofii. Používají podobné metody a pracovníci na projektech si díky nim dokážou navzájem porozumět a efektivně spolupracovat<sup>28</sup>.

Mezi hlavní standardy patří PMI, IPMA, PRINCE2 a částečně i ISO 10 006. Základní filozofie těchto standardů je skoro stejná. Většinou se jedná pouze o jiný úhel pohledu na stejnou problematiku.

- PMI – Project Management Institute

Podle Hajčkové jde o největší nevládní organizaci projektového řízení na světě. PMI vytvořil a stále aktualizuje vlastní standard PMBoK<sup>29</sup>.

- IPMA – International Project Management Association

Tento standard je podle Doležala na rozdíl od ostatních standardů kompetenční<sup>30</sup>. Standard je zaměřen na schopnosti a dovednosti projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů. IPMA vznikl na základě národních norem několika evropských států.

Hajčková ve své publikaci uvádí, že IPMA je nejdůležitější evropskou nevládní organizací projektového managementu. Certifikační orgán IPMA vydává základ čtyřstupňového certifikačního systému ICB (International Competence Baseline) Standard ICB nediktuje procesy, ale doporučuje jisté procesní kroky pro aplikaci do konkrétní projektové situace<sup>31</sup>.

Jak již bylo dříve v práci zmíněno, IPMA je v České republice zastoupena prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení.

- PRINCE2 – Project In Controlled Environments

V České republice není přímo zastoupena, ale lze absolvovat kurzy i certifikaci. Jedná se o britský standard, který vznikl na základě požadavku z britského ministerstva

---

<sup>28</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

<sup>29</sup> HAJČKALOVÁ, L. PROSTĚJOVSKÁ, Z. TOMÁNKOVÁ, J. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-00-3

<sup>30</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

<sup>31</sup> HAJČKALOVÁ, L. PROSTĚJOVSKÁ, Z. TOMÁNKOVÁ, J. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-00-3

průmyslu a obchodu. Vznikl především v IT prostředí, dnes je však použitelný obecně<sup>32</sup>.

- ISO 10 006 – Směrnice pro management jakosti projektů

Doležal ve své literatuře z roku 2012 uvádí, že co se týče obsahu a procesního pojetí, je tato směrnice velmi podobná standardu PMBoK. V roce 2012 vyšla nová směrnice pro oblast projektového managementu pod označením ISO 21 500 – Návod k managementu projektu. Obě směrnice nejsou standardy certifikačními. Jedná se pouze o soubory doporučení<sup>33</sup>.

## 2.2 Společnosti

### 2.2.1 Struktury podniku

Pro relevantní rozhodování o organizační struktuře podniku musí brát manažeři do úvahy působení faktorů, které organizování ovlivňují. Za základní činitele se považuje strategie organizace, velikost společnosti, používaná technologie a prostředí, ve kterém působí. Dalšími faktory ovlivňujícími organizační strukturu jsou: konkurence, právní forma organizace, kvalifikace manažerů, informační systém<sup>34</sup>.

Existuje více druhů organizačních struktur společnosti. Všechny mají své výhody i nevýhody. Neexistuje žádný univerzální typ, vhodný pro všechny typy společností, protože každá se setkává s jinými podmínkami a jsou pro ni platné jiné faktory. Obecně lze říci, že organizace by si měla vybrat takovou strukturu, která bude nejlépe vyhovovat její současné situaci.

Dědina ve své literatuře uvádí: „Nejjednodušší organizační struktura, která splní své poslání, je tou nejlepší“<sup>35</sup>.

Okolnosti, které vedou k optimalizaci organizační struktury:

- růst organizace – nábor pracovníků, zvyšování rozsahu činností,
- uskutečňování nových aktivit, vstup na nové trhy,

---

<sup>32</sup> ŠVIRÁKOVÁ, E. DOLEŽAL, J. *Řízení projektů I*. 1. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-990-7

<sup>33</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

<sup>34</sup> VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

<sup>35</sup> DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

- podstatné změny ve strategii společnosti,
- výrazné změny průběhu klíčových procesů,
- snížení ekonomické výkonnosti,
- výskyt signálů, které značí, že stávající struktura nevyhovuje<sup>36</sup>.

Při růstu organizace se zvyšuje nutnost kontroly a koordinace činností. Důsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

Urban cituje ve své literatuře: „Nenastávají-li změny příliš často, patří k nezbytným a žádoucím projevům organizačního vývoje“<sup>37</sup>.

## 2.2.2 Mateřská a dceřiná společnost

Mateřskou společnost lze definovat jako tu, která ovládá určitý obchodní podíl v jiné obchodní společnosti, tzv. dceřiné společnosti. Existuje několik typů právních vztahů mezi mateřskými a dceřinými společnostmi, které se liší mírou obchodního podílu jedné společnosti ve společnosti druhé<sup>38</sup>.

Konkrétní právní vztahy jsou definovány Zákonem o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) č. 90/2012 Sb., kde mateřská společnost je definována jako ovládající osoba a dceřiná společnost jako osoba ovládaná.<sup>39</sup> Dále se o mateřských a dceřiných společnostech hovoří v Účetních předpisech, Zákonu o daních z příjmu a Zákonu o DPH.

Zákon o daních z příjmů obsahuje vlastní vymezení mateřské a dceřiné společnosti, a to v §19 odst. 3 písm. b) a písm. c) ZDP:

- Mateřskou společností je:
  - obchodní společnost nebo družstvo,
  - která je daňovým rezidentem ČR nebo jiného státu EU,

<sup>36</sup> BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x

<sup>37</sup> URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4

<sup>38</sup> BURIAN PARTNER CONSULTING. *Vztahy dceřiné a mateřské společnosti z daňového hlediska* [online]. c2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupný na [www http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=23](http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=23)

<sup>39</sup> Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Sběrka zákonů České republiky 2012, částka 34, s 1370-1482. ISSN 1211-1244.

- má právní formu akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, družstva, nebo obdobnou právní formu podle příslušných předpisů dané země, pokud jde o rezidenta jiného státu EU,
  - má minimálně 10% podíl na základním kapitálu jiné společnosti, a to po dobu minimálně 12 měsíců nepřetržitě.
- Dceřinou společností je:
    - obchodní společnost nebo družstvo,
    - která je daňovým rezidentem ČR nebo jiného státu EU
    - má právní formu akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, družstva, nebo obdobnou právní formu podle příslušných předpisů dané země, pokud jde o rezidenta jiného státu EU – jde tedy o kapitálovou obchodní společnost, případně družstvo
    - na jejím základním kapitálu má alespoň 10% podíl mateřská společnost, a to nejméně po dobu 12 měsíců nepřetržitě<sup>40</sup>.

Zákon o obchodních společnostech a korporacích definuje mateřskou společnost jako obchodní společnost, která:

- je většinovým společníkem v ovládané společnosti,
- nebo disponuje většinou hlasovacích práv,
- nebo může jmenovat, volit, či odvolávat osoby, které vykonávají činnosti statutárního nebo dozorčího orgánu v ovládané společnosti<sup>41</sup>.

Účetní předpisy rozlišují vzájemné vazby dvou společností podle toho, zda má mateřská společnost rozhodující či podstatný vliv. Podle míry vlivu je pak upravena i rozvaha obou společností, nebo účetní osnova.

### 2.2.3 Vznik dceřiné společnosti

Dceřiná společnost zpravidla vznikne tím, že jedna společnost (budoucí mateřská) odkoupí podíl v jiné společnosti (budoucí dceřiná). S tímto krokem je spojeno mnoho činností a povinností, které je třeba vyřešit a dodržet, a celý proces je zpravidla značně náročný

---

<sup>40</sup> Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmu. Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky 1992, částka 117, s 3474-3491.

<sup>41</sup> Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Sbírka zákonů České republiky 2012, částka 34, s 1370-1482. ISSN 1211-1244.

a komplikovaný. Před samotným vstupem jedné společnosti do druhé je tedy potřeba zvážit veškeré oblasti, které samotný právní akt budou doprovázet a provést komplexní audit kupované společnosti. Tato činnost, někdy označovaná podle angloamerického právního institutu jako „Due diligence“, zahrnuje detailní prověření hospodaření společnosti, seznámení se s organizačním zajištěním a klíčovými pracovníky, prověření obchodních vztahů a vazeb s klíčovými obchodními partnery a další činnosti související s celkovým stavem kupovaného subjektu.

Dalším možným důvodem pro založení dceřiného podniku je záměr vyčlenit určitou část činností mimo stávající strukturu společnosti. Může se jednat např. o služby, které do budoucna hodlá nově vzniklá dceřiná společnost poskytovat i ostatním subjektům například v rámci struktury holdingu. V tomto případě již nemusí mateřská firma investovat tolik úsilí do seznámení se s hospodařením, organizací a obchodních vazeb, nicméně je nutné vyřešit tyto oblasti s ohledem na její vyčlenění a osamostatnění.

## **2.3 Představení společnosti O2**

### **2.3.1 O2 ve světě**

Společnost Telefónica vznikla ve Španělsku roku 1924 pod názvem Compañía Telefónica Nacional de España. Podobně jako Český Telecom byla původně státem vlastněnou organizací, která v roce 1997 prošla privatizací.

V dnešní době se jedná o jednu z největších telekomunikačních společností obhospodařujících zákazníky téměř po celém světě. Hlavními odbytišti služeb jsou státy Latinské Ameriky a Španělska, kde působí pod obchodní značkou Movistar. Na evropském kontinentu (s výjimkou Španělska) působí společnost pod obchodním označením O2. Nabídka služeb je ve všech regionech téměř identická. Zahrnuje telekomunikační služby prostřednictvím pevných linek, mobilních sítí a kabelové televize.

Přelomovým rokem v historii firmy byl rok 2006, ve kterém společnost Telefónica významně expandovala za hranice Španělského státu. Nákupem významných hráčů na tomto poli, jako např. mobilních operátorů Movistar, O2, Eurotel a telekomunikačních společností Český Telecom, se její vliv rozšířil o oblasti Latinské Ameriky, střední a západní Evropy. Současně působí na trzích v Číně a Itálii, kde však nemá plnohodnotné zastoupení, ale je zde zastoupena majetkovou účastí ve společnostech tamních operátorů<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> DK MEDIA NET. *Všichni jsou tu z O2: Historie firmy Telefónica hlediska* [online]. c2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupný na [www <http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/>](http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/)

### 2.3.2 O2 v ČR

Prvopočátek telekomunikací v České republice se datuje od roku 1925, kdy vznikla Československá pošta, která kromě poštovních zásilek zajišťovala i služby telegrafu a telefonů. V roce 1993, kdy v důsledku rozdělení Československé republiky došlo i k rozdělení státního podniku, došlo zároveň k rozdělení na Českou poštu, státní podnik a SPT Telecom, státní podnik. O rok později pak dochází k privatizaci a přeměně na akciovou společnost. Na začátku roku 2000 se SPT Telecom přejmenoval na Český Telecom. Vedle Českého Telecomu hospodařícího na trhu pevné telefonie, je zde společnost Eurotel. Ten byl založen v roce 1990 nejprve jako poskytovatel internetového připojení a od roku 1991 i jako provozovatel mobilních sítí. Tento podnik byl založen ve spolupráci československé strany (SPT Praha) a americké strany (US West a Bell Atlantic). V roce 1996 pak dochází k prodeji divize internetového připojení SPT Telecomu a na mobilní trh vstupuje společnost Radiomobil provozující síť Paegas, v současné době známou pod obchodním označením T-mobile. V roce 2005 dochází k rozhodnutí o prodeji státního podílu ve výši 69,41% ve společnosti Český Telecom, včetně společnosti Eurotel. Nejvyšší nabídku podala španělská společnost Telefónica, a to 82,623 miliardy korun a vzniká společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s.<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> DK MEDIA NET. *Všichni jsou tu z O2: Historie firmy Telefónica hlediska* [online]. c2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupný na [www <http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/>](http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/)

## **3 Praktická část - Integrace dceřiné společnosti Telefónica O2 Business Solutions s.r.o. do Telefónica Czech Republic a.s.**

### **3.1 Okolnosti vedoucí k rozhodnutí o zahájení projektu**

Klíčovým záměrem nejvyššího vedení společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. (dále též „TCZ“), vedoucím k rozhodnutí o zahájení projektu, bylo sjednocení řízení obou společností a optimalizace nákladů a činností souvisejících s výkonem společných aktivit, jako jsou např. vedení účetnictví, personalistika a ostatní záležitosti související se zajištěním chodu obou společností. Důležitým aspektem při rozhodování o integraci bylo rovněž zjednodušení obchodních činností obou společností, sjednocení nabídky a přehlednější působení na trhu s možností efektivnějšího přizpůsobení produktů společnosti aktuální poptávce a situaci na trhu.

### **3.2 Předmět projektu**

Předmětem projektu je začlenění přibližně 250 zaměstnanců dceřiné společnosti Telefónica O2 Business Solutions, s.r.o. (dále též „TO2BS“), která se zabývá poskytováním a provozem ICT služeb, a 50 agenturních zaměstnanců využívaných pro provoz Call Centra a Service Desku, do organizační struktury mateřské telekomunikační společnosti Telefónica Czech Republic, a.s., přičemž hlavní důraz je kladen na následující požadavky:

- Služby externím i interním zákazníkům TO2BS nesmí být integrací v žádném případě dotčeny. Jedná se zejména o zamezení výpadků nebo snížení kvality služeb.
- Pracovníci TO2BS budou po dokončení procesu integrace vystupovat pod jednotnou identitou TCZ (smlouvy, pozice, mail, doména, atd.).
- Pracovníci TO2BS budou po dokončení procesu integrace používat pracovní nástroje adekvátní standardu TCZ.



### 3.3 Logický rámec projektu

Tabulka č. 1 – Logický rámec

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Předpoklady
<b>Záměr projektu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Snížení provozních nákladů obou subjektů</li> <li>- Sloučení celého spektra poskytovaných služeb</li> </ul>	Výroční zpráva	Výroční zpráva	N/A
<b>Cíl projektu:</b> Sloučení společností TO2BS a TCZ	Zápis sloučení společností v Obchodním rejstříku	Výpis z Obchodního rejstříku	<b>(Cíl vůči záměru)</b> Konkurenceschopnost společnosti TCZ s komplexní nabídkou poskytování služeb a řešení z oblasti telekomunikací a ICT
<b>Výstupy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Převedení zaměstnanců a jejich benefitů</li> <li>- Zrušení společnosti TO2BS a sloučení s TCZ v Obchodním rejstříku</li> <li>- Všestranná informace o sloučení společností TO2BS a TCZ</li> <li>- Finanční vyrovnání obou subjektů</li> <li>- Majetkové vyrovnání obou subjektů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzavření nových zaměstnaneckých smluv</li> <li>- Zápis v Obchodním rejstříku</li> <li>- Zveřejnění informace o sloučení</li> <li>- Finanční zpráva</li> <li>- Majetková zpráva</li> </ul>	Včasné splnění všech činností dle WBS	<b>(Výstup vůči cíli)</b> Závěrečná zpráva o projektu a akceptace dílčích cílů
<b>Činnosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Návrh projektového plánu</li> <li>- Sestavení projektového týmu</li> <li>- Příprava potřebné dokumentace</li> <li>- Realizace jednotlivých činností dle harmonogramu v požadovaném termínu</li> <li>- Komunikace změny ke všem zainteresovaným subjektům</li> </ul>	<b>Vstupy a zdroje:</b> Realizační projektový tým (10 lidí)	N/A	<b>(Činnosti vůči výstupům)</b> Řízení projektu projektovým manažerem dle metodiky pro projektové řízení
			<b>(Co musí platit před zahájením projektu)</b> Souhlas se sloučením dozorčí rada a představenstvo

### 3.4 Určení zákazníka projektu (zadavatele)

Zákazníkem v rámci tohoto projektu je sama mateřská společnost Telefónica Czech Republic, a.s. která tak byla přímo zainteresována na dosažení cíle projektu.

### **3.5 Cíle projektu**

Zajištění bezproblémového začlenění dceřiné společnosti TO2BS do TCZ v časovém horizontu 6 měsíců tak, aby nedošlo k ohrožení ani omezení poskytovaných služeb interním a externím zákazníkům TO2BS a zaměstnanci bývalého TO2BS převzali jednotnou identitu TCZ. Změna má dopad i na organizační strukturu mateřské společnosti, avšak zodpovědnost za tuto oblast nenese projektový tým, nýbrž vlastníky projektu. Projektový tým s touto informací nakládá jako se vstupem pro dosažení požadovaného cíle.

### **3.6 Role a zodpovědnosti projektového týmu**

#### **3.6.1 Projektový manažer**

Zodpovědností projektového manažera je co nejjednodušším a nejefektivnějším způsobem splnit požadavky na zachování kontinuity služeb, která spočívá v zachování permanentní kvality a dostupnosti veškeré provozní infrastruktury. Po provedení změn bude vnitřní IT infrastruktura TO2BS sloužit jako provozní IT infrastruktura pro doběhnutí aktivních smluvních kontraktů. Jedná se o tyto oblasti:

- propojení sítí TO2BS a TCZ,
- zajištění nových domén a vydefinování těch, které je nutné ukončit a které je z vážného důvodu potřeba zachovat (ponechat aktivní do doby jejich expirace),
- zachování e-mailového serveru Exchange TO2BS pouze z technologických důvodů a pro zaměstnance přecházející do TCZ zajistit migraci na e-mailový server Exchange TCZ,
- zajištění provozu vydefinovaných IT aplikací a nástrojů TO2BS,
- zajištění výpočetní techniky a kapacity v hostingovém centru TCZ a zrušení serverovny v hostingovém Centru Hradec Králové, vč. odpisu souvisejícího majetku,
- zajištění pracovních stanic pro pracovníky Call Centra, Service Desku, hostingového centra a notebooků pro ostatní zaměstnance a manažery.

#### **3.6.2 Role a zodpovědnosti ostatní členů projektového týmu**

Již v předprojektové fázi je nutné identifikovat ty jednotky organizace, na které budou mít plánované změny přímé dopady. Personální obsazení a alokace konkrétních osob je řešena ve spolupráci projektového manažera a liniového nadřízeného konkrétních osob. Tento projektový tým následně zahájí svoji práci zpracováním projektové dokumentace, detailním rozpadem jednotlivých činností do organizační struktury projektu a maticí odpovědností.

V rámci činnosti projektového týmu je nutná spolupráce zástupců obou společností, kteří však mají ve většině případů odlišné názory a pohledy na věc. V těchto případech je rozhodnutí o dalším postupu věcí vlastníka projektu, který jasně definuje způsob řešení k dosažení požadovaného cíle.

*Tabulka č. 2 – Role a odpovědnosti*

<b>ROLE</b>	<b>POPIS ODPOVĚDNOSTI</b>
<b>Vlastník projektu</b>	Jedná se o roli, jejíž odpovědností je, aby projekt byl co nejefektivnější, plnil své cíle a vyhověl případným omezením. Rovněž se jedná o eskalační autoritu pro Manažera projektu.
<b>Manažer projektu</b>	Role odpovědná za celkové řízení projektu, tvorbu a kontrolu harmonogramu, sestavení projektového týmu, koordinaci všech subprojektů, řízení rizik, plánování a čerpání finančního rozpočtu, vyhodnocování cílů a definice strategie, reporting. Má role v první fázi projektu byla Manažer subprojektu IT. Po dvou měsících jsem převzal roli Manažera projektu.
<b>Manažer subprojektu Komunikace</b>	Účast této role není pravidelně vyžadována jako u jiných rolí. Důraz na odpovědnost je kladen na řízení subprojektu komunikace, plnění a průběžnou kontrolu harmonogramu za tento tým, průběžný monitoring rizik této oblasti, pravidelný reporting za oblast komunikace směrem k manažerovi projektu, přípravu a tvorbu prohlášení směrem k zaměstnancům společnosti, ale i dodavatelům a veřejnosti.
<b>Manažer subprojektu HR</b>	Tato role je zodpovědná za řízení subprojektu lidských zdrojů, plnění a průběžnou kontrolu harmonogramu za tento tým, neustálé hlídání případných nových rizik a řízení těch aktuálních a neukončených v této oblasti, pravidelný reporting za oblast HR směrem k manažerovi projektu, plánování a realizace nových zaměstnaneckých smluv, osobních čísel, nových názvů pozic, povinných školení, přesunutí zůstatku dovolených a bonusů.
<b>Manažer subprojektu IT</b>	Tato role nese zodpovědnost v průběhu celého životního cyklu projektu za řízení subprojektu informační technologií, neustálé hlídání případných nových rizik a řízení těch aktuálních a neukončených v této oblasti, pravidelný reporting za oblast IT směrem k manažerovi projektu, plánování a realizace činností: nákup a distribuce PC, notebooků a dalšího drobného HW vybavení, připojení sítí, aplikací, certifikátů, atd.
<b>Manažer subprojektu Právní</b>	Role zodpovědná za řízení subprojektu legislativy, plnění a průběžnou kontrolu harmonogramu za tento tým, neustálé hlídání případných nových rizik a řízení těch aktuálních a neukončených v této oblasti, pravidelný reporting za právní oblast směrem k manažerovi projektu, příprava a realizace činností: přeregistrace v obchodním rejstříku, sepsání projektu sloučení ve formě notářského zápisu, zveřejnění oznámení o sloučení v obchodním věstníku, informování odborů, atd.
<b>Manažer subprojektu Finance</b>	Jedna z klíčových rolí projektu zodpovědná za řízení subprojektu finance, plnění a průběžnou kontrolu harmonogramu za tento tým, neustálé hlídání případných nových rizik a řízení těch aktuálních a neukončených v této oblasti, pravidelný reporting za finanční oblast směrem k manažerovi projektu, příprava a realizace činností: odpis a převod majetku, budov, nehmotných aktiv (licence, SW, atd.), řešení oblasti leasingu, zásob, pohledávek, závazků, výnosů, daní, atd.
<b>Projektová podpora</b>	Pomocná organizační jednotka sdílená v rámci projektu. Tým, který měl za úkol zajistit procesní podporu a ukládání všech dostupných dokumentů na sdílené úložiště - Projektovou knihovnu.

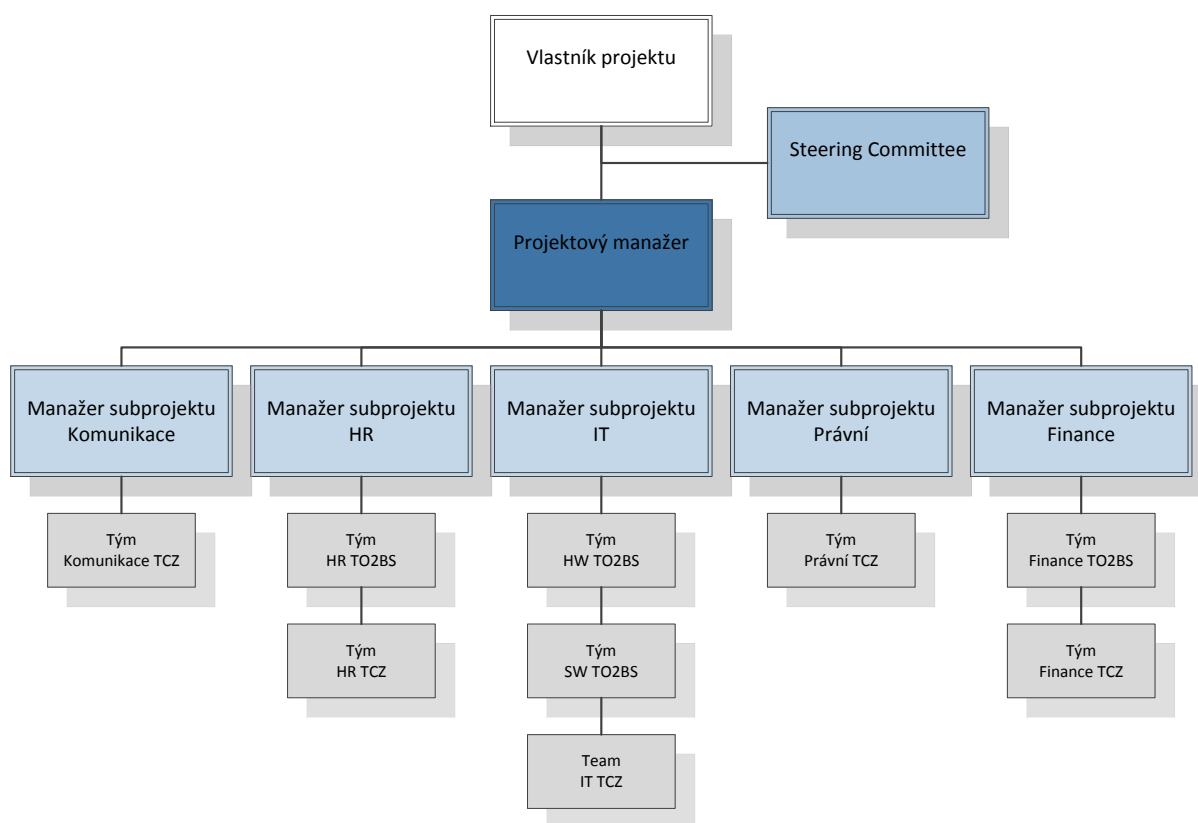
### 3.7 Řízení projektu

V rámci řízení projektu byla nutná vysoká míra koordinace a zapojení vrcholového managementu s vedením projektu. Nebyly definovány žádné konkrétní metodiky, ani pravidla pro řízení projektu, proto jsem se rozhodl využít standardně používaných nástrojů a činností s ohledem na znalost jednak interního prostředí společnosti a jednak znalosti projektového řízení podle standardů IPMA a Prince2.

- Schůzky – pravidelné nebo urgentní - jednání s manažery subprojektů nad vyhodnocením všech částí projektu, revize harmonogramu, řešení aktuálních rizik a kritických problémů, úkoly, zápis, evidence na projektové knihovně.
- Dokumentace – projektová, reporting, vše uloženo a k dispozici oprávněným osobám na projektové knihovně.
- Komunikační kanály – email, telefon, telekonference, projektová knihovna.
- Řízení průběhu projektu – schůzky, harmonogram, plnění WBS, evidence na projektové knihovně.
- Řízení rizik.
- Řízení eskalací – probíhalo prostřednictvím projektového manažera na vlastníka projektu, případně liniového nadřízeného.
- Akceptace – všechny milníky s měřitelným výsledkem podléhaly schválení projektovým manažerem, případně vyšších úrovní projektu a byly evidovány na projektové knihovně.

#### 3.7.1 Organizační struktura

Všechny role projektového týmu jsou sestaveny ze zástupců obou společností. Vzniklá organizační struktura projektu byla odsouhlasena na úrovni vlastníka projektu a v průběhu realizace se nikterak nezměnila. Organizační diagram a rozdělení do jednotlivých týmů je naznačeno na obr. č. 3 – Organizační struktura.



Obrázek č. 3 – Organizační struktura

### 3.7.2 Schůzky projektových týmů

Schůzka na úrovni sponzora projektu byla naplánována 1x do měsíce. Jejím cílem bylo poskytnout aktuální informace o stavu projektu a případných problémech.

Schůzka na úrovni Steering Committee byla naplánována 2x do měsíce a jednalo se o úroveň pro určování návazných pokynů a schvalování rozhodnutí.

Následnou úrovní byl Projektový tým, který se scházel na týdenní bázi a jehož odpovědností bylo řízení projektu a pravidelná kontrola stavu projektu.

V průběhu projektu se konala i jedna hromadná schůzka se všemi zaměstnanci TO2BS a zástupci TOP managementu obou společností, kde byli zaměstnanci informováni o záměrech a průběhu projektu, jak se jich tato změna dotkne a co je naším společným cílem.

Primárně byly tímto projektem řešeny oblasti IT a lidských zdrojů, nicméně dopady projektu byly daleko širší. Společné setkání bylo zakončeno volnou diskusí a toto téma, a jeho výstupy byly zdokumentovány ve formě zápisu (ukázka viz Přílohu č. 1 – Zápis ze setkání zaměstnanců TO2BS a TOP managementu).

Písemné zápisy byly součástí všech schůzek projektových týmů, a byly průběžně ukládány na sdílené úložiště Projektové knihovny (dále jen „PK“).

### **3.8 Harmonogram projektu**

Hrubý časový harmonogram byl sestaven již v předprojektové fázi. Níže je uvedena ukázka z prezentace vlastníkoví projektu a Steering Committee (viz Tabulku č. 3 – Časový harmonogram projektu). Detailnější rozpad na jednotlivé činnosti jsem provedl až následně v podobě WBS (viz Tabulku č. 4 - Ukázka WBS). Časový plán byl dle mého názoru již v předprojektové fázi sestavován s minimálními časovými rezervami. Proto se časový plán realizace stal jednou z nejkritičtějších a nejvýznamnějších oblastí řízení rizik.

Tabulka č. 3 - Časový harmonogram projektu<sup>44</sup>

	Deadline (period)	Action
A	Dec. 05, 2011	TCR's internal pre-approval of the merger intention (Project Sponsors)
B	Dec. 12, 2011	Submission of the merger intention to COF (TSA) for approval
C	Dec. 20, 2011	Assignment to the external law office Outline of work plan, legal steps, required documents etc.
D	Feb. 15, 2012	Merger approved by COF
E	Feb. 15, 2012	Project of the merger incl. annex – draft
	Feb. 17, 2012	Intention of the merger - Approval by SB
F	Apr. 06, 2012	Statutory audit of TO2BS
	Apr. 15, 2012	Project of the merger incl. annex – final version
G	Apr. 19, 2012	Project of the merger - Approval by <u>BoD</u> <sup>[1]</sup>
I	May 9, 2012	Merger project announced in Commercial gazette for a period of 30 days
J	Jun. 30, 2012	Registration of the merger with Comm. Register
K	Jul. 01, 2012	Staff: official change of employer Commercial Register: TO2BS erased

2011		2012						
Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July
A	B							
	C							
		D						
		E						
			F					
				G				
					H			
					I			
						J		
							K	
								L
					X			

Legal framework			
	Action	Action	
A	TCR's internal pre-approval of the merger intention (Project Sponsors)	G	Statutory audit of TO2BS
B	Submission of the merger intention to COF (TSA) for approval	H	Project of the merger incl. annex – final version
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assignment to the external law office</li> <li>■ Outline of work plan, legal steps, required documents etc.</li> </ul>	I	Project of the merger – Approval by BoD
D	Merger approved by COF	J	Merger project announced in Commercial gazette for a period of 30 days
E	Project of the merger incl. annex - draft	K	Registration of the merger with Comm. Register
F	Intention of the merger – Approval by SB	L	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Staff: official change of employer</li> <li>■ Commercial Register: TO2BS erased</li> </ul>

Other related actions/processes	
	Accounting/reporting consolidation
X	Parallel preparatory works (IT, financial controlling, marketing, HR, SAP support...)
	Business Division: Organizational structure modification (continuing beyond "L")

V průběhu projektu jsem se s ohledem na jeho vývoj rozhodl o prodloužení projektu o poprojektovou fázi s ohledem na nutnost dořešit činnosti, které neměly přímý dopad na cíle projektu, ale bylo nutné je řádně uzavřít. Jednalo se především o distribuci drobného HW (PC,




<sup>44</sup> Vlastní zpracování

notebooky, CDMA modemy, mobilní telefony, atd.), které mohly být vydávány dle interní směrnice až v době, kdy byla osoba řádně zavedena jako zaměstnanec do struktury společnosti TCZ. Dále také vyvstala potřeba bývalým zaměstnancům TO2BS poskytnout potřebnou součinnost související s touto změnou. Poprojektová fáze trvala 3 měsíce po oficiálním ukončení projektu.

### 3.9 Detailní rozpad činností v organizační struktuře projektu

V návaznosti na stanovení cílů projektu a jednotlivých strategických kroků realizace projektu jsem ve spolupráci se všemi členy subprojektů stanovil podrobnější strukturu rozsahu projektu po jednotlivých činnostech (ukázka viz Tabulku č. 4 - Ukázka WBS).

Tabulka č. 4 - Ukázka WBS<sup>45</sup>

	Aktivita/Činnost	Odpovědný řešitel, tým	Status	Termín vyřešení
<b>Právní</b>		<b>Manažer subprojektu Právní</b>		
	Projekt sloučení: Schválení záměru projektu TEF SA - COF		Jde o interní schválení ze strany mateřské společnosti.	hotovo
	Licence TO2BS pro televizní vysílání - převod na TCR		Vydání příslušné licence platné pro TCR	hotovo
	Obchodní známky - přeregistrace		Registrace ochranných známek na TCR	30.6.2012
	Příprava textu projektu sloučení		Návrh textu projektu sloučení	hotovo
	Příprava příloh projektu		Návrh textu příloh	30.3.2012
	Souhlas se sloučením TCR - dozorčí rada		Souhlas dozorčí rady se sloučením	hotovo
	Projekt sloučení		Finální text projektu sloučení včetně příloh	15.4.2012
	Schválení projektu sloučení TCR - představenstvo		Rozhodnutí o schválení projektu sloučení - za předpokladu že bude dodržen termín dodání auditu TO2BS, tj. 15.4.2012	19.4.2012
 RRADOCS-371244-v1-Telefonica_Czec	Sepsání projektu sloučení ve formě notářského zápisu		Projekt sloučení ve formě notářského zápisu	19.4.2012
	Tisková zpráva o schválení projektu sloučení, informování burzy a investorské veřejnosti		Vydání tiskové zprávy	20.6.2012
	Objednávka inzerátu v Obchodním		Zaslání objednávky na Obchodní věstník	20.4.2012
 Právní začlenění TCR Business Soluti	Oznámení o sloučení (odkaz na stránkách www.o2.cz)			20.6.2012
	Vložení Projektu sloučení do Sbírký listin společnosti TCR a TEF		Projekt sloučení se objeví ve Sbírcce listin	25.4.2012
	Zveřejnění oznámení o sloučení v Obchodním věstníku		Oznámení je zveřejněno ve Sbírcce listin	9.5.2012
	Oznámení sloučení zaměstnancům TO2BS		Zaslání oznámení	15.5.2012
	Oznámení sloučení odborům TCR		Zaslání oznámení	15.5.2012
 Oznámení odborům - fuze TCRBS.pdf	Projednání sloučení se zaměstnanci			29.5.2012
	Prohlášení společnosti TEF a TO2BS že žádný z věřitelů nepožadoval zajištění and nevznese jiný nárok		Sepsání prohlášení TEF a TO2BS	30.5.2012
	Potvrzení finančního úřadu		Vydání potvrzení finančního úřadu	30.5.2012
	Příprava návrhu na zápis sloučení do OR		Vyplněný formulář rejstříkového soudu	30.5.2012
	Podání návrhu na zápis sloučení do OR		Kopie formuláře rejstříkového soudu s razítkem podatelny	4.6.2012
	Zápis o sloučení do obchodního rejstříku - DEN SLOUČENÍ		Rozhodnutí rejstříkového soudu o zápisu	30.6.2012
	Oznámení o sloučení na zdravotní pojišťovny a Správu sociálního zabezpečení		Zaslání oznámení	9.7.2012
	Oznámení o sloučení finančnímu úřadu		Zaslání oznámení	15.7.2012
	Oznámení o sloučení dodavatelům a odběratelům		Zaslání oznámení	15.7.2012
	TEF infomuje o sloučení odbory		Zaslání oznámení	31.7.2012
<b>Komunikace</b>		<b>Manažer subprojektu Komunikace</b>		
	Převedení BS internet		Vzhledem k tomu, že O2 BS přestává existovat jako samostatná firma a většina informací na webu www.o2bs.com je aktuálně k dispozici na webu www.o2.cz, navrhuji se sloučením činnost webu O2 BS ukončit.	30.6.2012
	Tisková zpráva o schválení projektu sloučení		Vydání TZ o schválení projektu sloučení (spolupr. Filip, Farghali)	20.4.2012
	Informování zákazníků a partnerů BS (TEF?)		Komunikace schválení projektu sloučení zákazníkům a partnerům BS (popř. dotčeným zákazníkům a partnerům TEF)	20.4.2012

<sup>45</sup> Vlastní zpracování



### 3.10 Financování projektu

Vzhledem k povaze projektu, který byl veden a řízen jako interní, nebylo nutné sestavovat standardní Business Case (dále jen „BC“) tak, jako je tomu u všech externích projektů. Neznamenalo to však, že se finanční stránka projektu nikterak nehlídala. Kontrolu a následný reporting předkládaný vrcholovému managementu v pravidelných intervalech jsem prováděl na úrovni interních nákladů. K tomu mi posloužil SW nástroj zvaný ESE, do kterého mi všichni členové týmu vykazovali pracnosti svých činností na tomto projektu, a tyto výkazy byly vstupem do reportů informujících o vynaložených nákladech.

### 3.11 Řízení rizik projektu

Analýzu rizik jsem řídil po celou dobu životního cyklu projektu. Vstupy a výstupy do této analýzy byli všichni členové projektového týmu povinni zapisovat v pravidelných intervalech. Evidenci a kontrolu stavu jsem prováděl na týdenních schůzkách a následný report o aktuálním stavu rizik poskytoval vyšším úrovním projektu v grafické podobě. Na níže uvedeném obrázku je ukázka detailního seznamu jednotlivých rizik a forma, jakou byly řízeny (viz Tabulku č. 5 - Ukázka nástroje pro řízení rizik).

Tabulka č. 5 - Ukázka nástroje pro řízení rizik<sup>46</sup>

	ID	Riziko	Pravděp. výskytu	Dopad na projekt	Dopad na projekt - komentář	Odhodnocení rizika	Preventivní opatření	Nápravná opatření	Vlastník
Obchodní podmínky	1	Příprava a podpis nových zaměstnaneckých smluv v termínu	Nizká	Významný	Nedodržení termínu projektu	Žlutá	Řádná příprava smluv	Navýšení zdrojů z HR	MS HR
	2	Zápis fúze do ochodního rejstříku v termínu	Střední	Významný	Nedodržení termínu převodu	Oranžová	Řádné rozplánování potřebných časových lhůt	Není - nutno posunout termín fúze	MS Právní
Charakteristik a zákaznicka	3	Přizpůsobení se telco společnosti nové oblasti ICT	Nizká	Nizký	Nená dopad na projekt, ale na strategii společnosti	Zelená	Znalost strategie společnosti, všeobecná osvěta zaměstnanců	Případné opatření bude řešeno ve spolupráci s vlastníkem projektu	MNG
Projektové řízení	4	Projekt naplánován v předprojektové fázi s minimálními časovými rezervami	Vysoká	Významný	Nedodržení termínu projektu	Červená	Řádné plnění úkolů v termínu	Navýšení interních zdrojů	PM
	5	Nominace jedné osoby do dvou rolí (projektový manažer a manažer subprojektu IT)	Střední	Nizký	Nedodržení termínu projektu	Oranžová	Řádné plnění úkolů v termínu	Alokace dalšího zdroje na jednu z rolí	PM
	6	Vzájemné pochopení fungování bývalého TO2BS a mateřské spol. TCZ	Nizká	Nizký	Zvýšení problémů, nedodržení termínu projektu	Žlutá	Alokace zdrojů z obou společností	Eskalace na vlastníka projektu	PM
Finanční a právo	7	Odpis velkého množství nepotřebného a zastaralého majetku	Střední	Nizký	Nedodržení termínu projektu	Oranžová	Řádná evidence a včasné plnění úkolů	Navýšení interních zdrojů	MS Finance

<sup>46</sup> Vlastní zpracování

## **3.12 SWOT analýza**

### **3.12.1 Vyhodnocení silných stránek:**

- s ohledem na počet lidí zapojených do realizačního týmu a dokončení cílů projektu v definovaném čase, se nám podařilo výrazně snížit interní náklady na jednotlivé role,
- dosažení požadovaného cíle díky přísným organizačním pravidlům řízení projektu,
- vzhledem k podrobné analýze vnitřních procesů obou společností dosažení efektivnějšího způsobu nastavení budoucího fungování integrované společnosti.

### **3.12.2 Vyhodnocení slabých stránek:**

- nepřesná definice rozsahu projektu v předprojektové fázi, kdy byl nastíněn pouze hrubý harmonogram, který se musel posléze upřesnit např. o časové lhůty pro právní úkony či lhůty podléhající metodice a směrnici TCZ, což nám snížilo časovou rezervu na úplné minimum,
- nedostatečná alokace interních zdrojů na tento projekt od vedení (celý projektový tým čítal pouze 10 osob ze všech postižených oblastí),
- slabá podpora interních zaměstnanců pro provádění změn.

### **3.12.3 Příležitosti:**

- díky hladkému a rychlému průběhu integrace může společnost lépe reagovat na obchodní příležitosti,
- komplexnější portfolio nabízených služeb,
- pro zákazníky společnosti je také výrazně jednodušší orientace v nabídce společnosti.

### **3.12.4 Hrozby:**

- s ohledem na probíhající změny při fúzi mohlo dojít ze strany konkurence k využití nestabilního prostředí a obsazení těch částí trhu, které byly doposud pokryty oběma společnostmi samostatně,
- ztráta klientů v důsledku nestabilního prostředí.

## **Závěr a doporučení**

Ačkoliv se jednalo o doposud největší a nejdůležitější projekt, kterého jsem se měl možnost ve své profesní kariéře účastnit, který byl navíc prakticky po celou dobu na kritické cestě, byl celý projekt splněn s požadovanými cíli a ve stanoveném termínu.

U některých výstupů byl projekt akceptován s připomínkami. Jednalo se o ty již zmiňované činnosti, které neměly přímý vliv na dokončení projektu fúze obou společností, ale přesto je bylo nutné řádně ukončit. To byl i jeden z hlavních důvodů, proč se vedení projektu rozhodlo pro prodloužení projektu o poprojektovou fázi, kterou uvítali zejména samotní zaměstnanci bývalého TO2BS, kteří tak získali o 3 měsíce delší dobu na plnou adaptaci na nové prostředí a pracovní podmínky.

Výsledky projektu jsou nastíněny v tabulce vyhodnocení projektu (viz Tabulku č. 6 -Vyhodnocení projektu).

Tabulka č. 6 - Vyhodnocení projektu<sup>47</sup>

OBLAST	POPIS CÍLE - VYHODNOCENÍ	VÁHA	ÚSPĚŠNOST SPLNĚNÍ CÍLŮ	AKCEPTACE	DODRŽENÍ TERMÍNŮ
IT a majetek	Dokončeno propojení sítí TO2BS a TCZ.	20%	90%	<b>Akceptace s výhradou</b> Komentář: k distribuci drobného HW mohlo dojít až po sloučení společností, až se bývalí zaměstnanci stanou zaměstnanci TCZ.	ANO
	Objednávka, nákup a distribuce drobného HW (notebook, PC, CDMA modemy, mobilní telefony...).	20%			
	Dokončen výběr klíčových aplikací a zachování přístupů pro zaměstnance.	20%			
	Dokončen odkup, případně odpis starého majetku.	20%			
	Zajištěny přístupu do prostředí TCZ pro nové zaměstnance (bývalé TO2BS).	20%			
Finance	Nákladové středisko změněno.	20%	100%	<b>Akceptace bez připomínek</b>	ANO
	Dokončen převod projektů (Business Case).	20%			
	Dokončeno odsouhlasení a provedení vzájemných pohledávek a závazků.	20%			
	Dokončeno oznámení Finančnímu Úřadu.	10%			
	Dokončení metodických pokynů a auditu a daňového rozdílu.	20%			
	Dokončeno nastavení finančního reportingu.	10%			
HR	Převod zaměstnanců včetně nových pozic a smluv dokončen.	30%	100%	<b>Akceptace bez připomínek</b>	ANO
	Převod zaměstnaneckých benefitů dokončen (dovolená, stravenky, jazykové poukázky, flexy passy, pojištění...)	30%			
	Normativní zkoušky dokončeny.	20%			
	Zdravotní prohlídky dokončeny	20%			
Právní	Přeregistrace obchodní známky dokončena.	20%	100%	<b>Akceptace bez připomínek</b>	ANO
	Dokončeno právní sloučení obou společností.	40%			
	Dokončení oznámení o sloučení, informování burzy, investorské veřejnosti, v Obchodním věstníku, odborům, Pojišťovnám a Správě sociálního zabezpečení.	40%			
Komunikace	Tisková zpráva o sloučení obou společností zveřejněna.	50%	100%	<b>Akceptace bez připomínek</b>	ANO
	Dokončeno informování: zaměstnanců, dodavatelů a partnerů bývalého TO2BS.	50%			

<sup>47</sup> Vlastní zpracování

Na základě získaných poznatků a zkušeností z přímé účasti na projektu je mým jednoznačným doporučením, aby se v případě obdobných projektů věnoval management podniku, a zejména pak sponzor konkrétního projektu, jasné a přesné definici zadání a rozsahu projektu, stanovil se dostatečný časový rámec na jeho realizaci, byla důsledně vyhodnocována a řízena rizika a byl identifikován a dedikován dostatečný počet lidí zapojených do projektu. Důležitým faktorem je i zvolit vhodný způsob komunikace, a to jak interní tak externí. Opomenutí některé z těchto klíčových oblastí může značně ztížit realizaci celého projektu či v nejhorším případě může vést k neúspěšnému splnění požadovaných cílů.

# ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Radek Platzer
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Projektové řízení integrace dceřiné společnosti do struktury mateřského podniku
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	The Integration Project Management of a Subsidiary Into the Structure of the Parent Company
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc. MBA
<b>Počet stran:</b>	41
<b>Počet příloh:</b>	1
<b>Rok obhajoby:</b>	2015
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Projektový management, projektové řízení, IPMA, Telefónica O2, Telefónica O2 Business Solutions, fáze projektu
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Project management, managing the project, IPMA, Telefónica O2, Telefónica O2 Business Solutions, Project phase

Tato práce rozpracovává téma projektového řízení při procesu integrace dceřiné společnosti do struktury mateřského podniku. Jejím cílem je nastínit možné způsoby projektového řízení na základě používané nejlepší praxe a na vybrané metodice ukázat jednotlivé výhody a nevýhody. Závěr práce shrnuje získané poznatky při aplikaci teoretických znalostí do praxe a doporučení při řízení obdobných projektů.

This thesis elaborates the project management theme within the integration process between a parent and subordinated company. The intention is to outline possible methods of project management on the best practice bases. Using one of those methods I intend to show its advantages and disadvantages. The conclusion summarizes gained knowledge within the application process into the praxis and recommendation to managing similar projects.

## Použitá literatura

- [1] DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5
- [2] ŠVIRÁKOVÁ, E.; DOLEŽAL, J. *Řízení projektů I*. 1. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-7318-990-7
- [3] DOLANSKÝ, V. MĚKOTA, V. NĚMEC, V. *Projektový management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5
- [4] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2
- [5] ROSENAU, M.D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1
- [6] HAJČKALOVÁ, L. PROSTĚJOVSKÁ, Z. TOMÁNKOVÁ, J. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-00-3
- [7] DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9
- [8] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [9] DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7
- [10] BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULERĚ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x
- [11] Urban, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4
- [12] Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Sbírka zákonů České republiky 2012, částka 34, s 1370-1482. ISSN 1211-1244.
- [13] Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmu. Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky 1992, částka 117, s 3474-3491.

## Internetové zdroje

- [14] SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. c2012 [cit. 2014-11-16]. Dostupný na [www <http://www.ipma.cz/dokumenty\\_spr/narodni\\_standard\\_kompetenci\\_projektoveho\\_rizeni.pdf>](http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/narodni_standard_kompetenci_projektoveho_rizeni.pdf)
- [15] SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. c2012 [cit. 2014-11-16]. Dostupný na [www <http://www.ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf>](http://www.ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf)
- [16] ManagementMania.com. *Projekt* [online]. c2013 [cit. 2014-11-18]. Dostupný na [www <https://managementmania.com/cs/projekt>](https://managementmania.com/cs/projekt)
- [17] IBA CZ. *Hra o kvalitu* [online]. c2014 [cit. 2014-11-16]. Dostupný na [www <https://www.ibacz.eu/blog/-/blogs/hra-o-kvalitu>](https://www.ibacz.eu/blog/-/blogs/hra-o-kvalitu)
- [18] SUN MARKETING. *SWOT analýza* [online]. c2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupný na [www <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>](http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza)
- [19] BURIAN PARTNER CONSULTING. *Vztahy dceřiné a mateřské společnosti z daňového hlediska* [online]. c2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupný na [www <http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=23>](http://www.burianpartner.cz/clanek.php?id=23)
- [20] DK MEDIA NET. *Všichni jsou tu z O2: Historie firmy Telefónica hlediska* [online]. c2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupný na [www <http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/>](http://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/)



## **Souhrn použitých zkratk a vysvětlení**

IMPA – International Project Management Association

CPM – Critical Path Method

PERT – Program Evaluation and Review Technique

PDM – Precedence Diagram Method

IT – Informační technologie

PMI – Project Management Institute

SPŘ – Společnost pro projektové řízení

PMBok – Project Management Body of Knowledge

ICT – Information and Communication Technologies

WBS – Work Breakdown Structure

ICB – International Competence Baseline

PRINCE2 – Project IN Controlled Enviroments

ZDP – Zákon o daních z příjmu

EU – Evropská Unie

TCZ – Telefónica Czech Republic, a.s.

TO2BS – Telefónica O2 Business Solutions

N/A – Not Available

PK – Projektová knihovna

BC – Business Case

SW – Software

HW - Hardware

## Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1 - Trojimperativ projektu .....</i>	<i>10</i>
<i>Obrázek č. 2 - SWOT analýza.....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek č. 3 – Organizační struktura .....</i>	<i>27</i>

## Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1 – Logický rámeček</i> .....	23
<i>Tabulka č. 2 – Role a odpovědnosti</i> .....	25
<i>Tabulka č. 3 - Časový harmonogram projektu</i> .....	29
<i>Tabulka č. 4 - Ukázka WBS</i> .....	30
<i>Tabulka č. 5 - Ukázka nástroje pro řízení rizik</i> .....	31
<i>Tabulka č. 6 - Vyhodnocení projektu</i> .....	34

# Příloha č. 1 - Zápis ze setkání zaměstnanců TO2BS a TOP managementu

Zápis z projednání se zaměstnanci Telefónica O2 Business Solutions, spol. s r.o. o plánovaném sloučení a přechodu zaměstnanců do Telefónica Czech Republic, a.s.

V návaznosti na oznámení ze dne 14.5.2012 došlo dne 29.5.2012 v sídle společnosti Telefónica Czech Republic, a.s., Za Brumlovkou 266/2, Praha 4 – Michle, PSČ 140 22 (budova Gamma) k projednání plánovaného sloučení společnosti Telefónica O2 Business Solutions spol, s.r.o. se sídlem Praha 4, Michle Za Brumlovkou 266/2, PSČ: 140 00, IČ: 457 97 111 (dále jen „společnost Telefónica BS“) se společností Telefónica Czech Republic, a.s. Za Brumlovkou 266/2, Praha 4 – Michle, PSČ 140 22, IČ: 601 93 336 (dále jen „společnost Telefónica Czech Republic“) a s tím souvisejícího přechodu zaměstnanců ze společnosti Telefónica BS do společnosti Telefónica Czech Republic s datem přechodu 1. července 2012.

Projednání proběhlo dle následujícího pořadu jednání:

## 1) Úvodní slovo

Úvodní slovo pronesli pan František Schneider, člen představenstva společnosti Telefónica Czech Republic a jednatel společnosti Telefónica BS a pan Ctirad Lolek, ředitel divize Lidské zdroje společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.

## 2) Prezentace z oblasti HR

Jana Brúnová, zástupkyně z divize Lidské zdroje vysvětlila zaměstnancům společnosti Telefónica BS pracovní právní dopady fúze. Pracovní právní vztah se společností Telefónica BS, včetně všech práv a povinností vyplývajících z pracovní právního vztahu se společností Telefónica BS, automaticky (tj. ze zákona) přechází ze společnosti Telefónica BS na společnost Telefónica Czech Republic. V důsledku tohoto přechodu nedochází k ekonomickým a sociálním dopadům na zaměstnance. Dále byly představeny veškeré benefity, které pro zaměstnance budou vyplývat z podnikové kolektivní smlouvy.

## 3) Prezentace z oblasti IT

Petra Doskočilová zaměstnance seznámila s přechodem pod IT systémy společnosti Telefónica Czech Republic. Dále byla prezentována hardwarová politika společnosti Telefónica Czech Republic.

## 4) Dotazy

V rámci tohoto bodu zástupci oblasti HR a IT odpověděli na řadu dotazů zaměstnanců zejména z oblasti IT.

Projednání se zúčastnila většina zaměstnanců společnosti Telefónica BS.

Zástupci zúčastněných stran prohlašují, že si výše uvedený text přečetli, že s ním souhlasí, na důkaz čehož připojují své podpisy

Za Telefónica Czech Republic, a.s.

Za Telefónica O2 Business Solutions spol. s r.o.



Mgr. Ctirad Lolek



František Schneider