

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Prioritizace požadavků zákazníka v agilním
managementu**

Aleš Baumgartner

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Aleš Baumgartner, DiS.

Systémové inženýrství a informatika
Projektové řízení

Název práce

Prioritizace požadavků zákazníka v agilním managementu

Název anglicky

Customer Requirements Prioritization in Agile Management

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh opatření pro zajištění větší transparentnosti a efektivnosti prioritizace u klientských požadavků ve zkoumané organizaci.

Součástí cíle je i objasnění významu obchodní hodnoty a pochopení jakým způsobem ovlivňuje rozhodování o prioritách požadavků v projektu vedeného v prostředí velké agilní organizace.

Metodika

V první fázi práce dojde k rešerši dostupné české i zahraniční literatury. Oblastí zájmu budou hlavně knižní publikace, vědecké články a případové studie datované po roce 2010, které v sobě již mohou obsahovat praktické zkušenosti z praxe a ne pouze teoretická východiska. Na základě rešerše dojde ve zkoumané organizaci k nestrukturovaným rozhovorům s manažery a konzultanty. Klíčovými tématy rozhovorů budou: agilní řízení, prioritizace, obchodní hodnota, rozhodování, motivace, hodnocení, transformace, metody. Na základě sebraných poznatků a zjištěných nedostatků budou vypracovány vlastní návrhy na opatření, jenž by směřovala k navýšení transparentnosti a ke zvýšení efektivity při zajištění a správě klientských požadavků (u projektů a zakázek). Veškeré poznatky a poté i výsledky práce budou průběžně diskutovány se zástupci z praxe.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení; Agilní řízení projektu; Prioritizace a obchodní hodnota; Rozhodování a motivace; Agilní transformace.

Doporučené zdroje informací

- AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.
- BEEDLE, M. – SCHWABER, K. *Agile Software Development with Scrum*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. ISBN 0-13-067634-9.
- HIGHSMITH, J A. – ORR, K. *Adaptive software development : a collaborative approach to managing complex systems*. New York: Dorset House, 2000. ISBN 0-932633-40-4.
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- POPPENDIECK, M. – POPPENDIECK, T D. – SCHWABER, K. *Lean software development : an agile toolkit*. Boston: Addison-Wesley, 2003. ISBN 0-321-15078-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- ŠOCHOVÁ, Z. – KUNCE, E. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.
- ŠOCHOVÁ, Z. *The great ScrumMaster : #ScrumMasterWay*. Boston: Addison-Wesley, 2017. ISBN 978-0-13-465711-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2020

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Prioritizace požadavků zákazníka v agilním managementu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho velkou podporu při vedení práce, přínosnou diskuzi a navázání spolupráce se zkoumanou organizací. Dále bych rád poděkoval garantovi práce ze strany zkoumané organizace panu Petrovi Kubátovi, který obětoval mnoho času odborným konzultacím a bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Velké díky patří i celému QBR týmu zkoumané organizace, jehož členové mi umožnili nahlédnout do chodu agilní organizace.

Prioritizace požadavků zákazníka v agilním managementu

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá faktory, které ovlivňují rozhodování manažerů v prostředí agilní organizace. Cílem diplomové práce je návrh opatření vedoucí k větší transparentnosti a efektivnosti při určování priorit požadavků zákazníků ve zkoumané organizaci. Cesta k tomuto cíli vede přes objasnění významu obchodní hodnoty a pochopení jakým způsobem ovlivňuje rozhodování. V teoretické části je dále detailně popsána charakteristika zákazníka a jeho význam v procesu prioritizace. Tato část práce je zakončena výčtem metod, které prioritizaci usnadňují. V praktické části jsou uvedena specifika spojená s charakteristikou zákazníka zkoumané organizace. Na základě definice zákazníka je rozebrán trojimperativ projektu v agilní organizaci a jsou zkoumány faktory, které mají zásadní vliv na rozhodování manažerů. Práce je zakončena návrhy řešení, které souvisí jak s trojimperativem, tak se zkoumanými faktory a mohou zvýšit efektivitu rozhodování.

Klíčová slova: projektové řízení, agilní řízení, prioritizace a obchodní hodnota, rozhodování a motivace, agilní transformace, zákaznický požadavek, definice zákazníka, hodnotový řetězec, metody prioritizace.

Customer Requirements Prioritization in Agile Management

Abstract

This diploma thesis deals with factors that influence decision making of managers in an environment of agile organization. The aim of the thesis is to propose optimization leading to greater transparency and efficiency in determining priorities of customer requirements in the examined organization. The way to this goal is through clarifying the meaning of business value and understanding how it affects decision making. Theoretical part of the thesis provides detailed description of characteristics of the customer and its importance in the process of requirements prioritization. This part of the thesis concludes with a list of methods that facilitate prioritization. Practical part mentions specifics connected with the characteristics of the customer of the examined organization. Based on the definition of the customer, a three constraints of project in an agile organization is analyzed and factors that have a major influence on the decision making of managers are examined. The work is concluded with proposals of solutions that are related to both the constraints and the investigated factors and can increase the efficiency of decision making.

Keywords: project management, agile management, prioritization and business value, decision making and motivation, agile transformation, customer requirements, customer definition, value chain, methods of prioritization.

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika	15
2.1	Cíl práce	15
2.2	Metodika	15
3	Teoretická východiska	17
3.1	Teorie agilního řízení	17
3.1.1	Vývoj od tradičního projektového managementu	18
3.1.2	Business analýza	19
3.1.3	Řízení požadavků	21
3.2	Pojetí zákazníka	21
3.2.1	Hledání zákazníka	22
3.2.2	Externí zákazník	22
3.2.3	Interní zákazník	23
3.2.4	User story	23
3.3	Určení preferencí jako základ rozhodování	24
3.3.1	Úrovně rozhodování	25
3.3.2	Kdo prioritizuje?	26
3.3.3	Faktory ovlivňující prioritizaci	26
3.3.4	Proces prioritizace	29
3.4	Základní kameny prioritizace	30
3.4.1	Obchodní hodnota	30
3.4.2	Hledání hodnoty	32
3.4.3	Value stream mapping (VSM)	34
3.4.4	MVP	37
3.5	Metody prioritizace	37
3.5.1	Externí a kvantitativní metody	38
3.5.2	Externí a kvalitativní metody	39
3.5.3	Interní a kvantitativní	40
3.5.4	Interní a kvalitativní	42
3.5.5	Zákaznická cesta	43
4	Vlastní práce	46
4.1	Popis vybrané organizace	46
4.1.1	Charakter společnosti	46

4.1.2	Poslání podniku	46
4.1.3	Strategie a vize podniku	46
4.1.4	Historie agilní transformace	47
4.1.5	Globální trendy managementu	48
4.1.6	Popis prostředí zpracování diplomové práce.....	48
4.2	Struktura agilní organizace.....	49
4.2.1	Organizační schéma	49
4.2.2	Nové organizační role	52
4.2.3	Identifikace zákazníka podniku.....	53
4.2.4	Využití zákaznické cesty pro prioritizaci požadavků.....	54
4.2.5	Procesní schéma realizace zákaznických požadavků.....	55
4.2.6	Hierarchie požadavku.....	55
4.2.7	Princip fungování Objectives and Key Results.....	57
4.2.8	Rozhodovací a prioritizační mechanismy	59
4.3	Výsledky a diskuze.....	63
4.3.1	Rozbor hodnotového řetězce	63
4.3.2	Zhodnocení vnímání hodnoty.....	66
4.3.3	Vliv trojimperativu a návrhy k optimalizaci	67
4.3.4	Vliv faktorů a návrhy k optimalizaci.....	69
4.4	Další možnosti rozvoje tématu	74
5	Závěr.....	76
6	Seznam použitých zdrojů.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Tradiční a Agilní trojimperativ	19
Obrázek 2:	Principy business analýzy.....	20
Obrázek 3:	Proces prioritizace	30
Obrázek 4:	Hodnota z různých úhlů pohledu.....	32
Obrázek 5:	Ukázka analýzy VSM.....	36
Obrázek 6:	Ukázka aplikace VSM na časové ose	36
Obrázek 7:	Kano model.....	38
Obrázek 8:	Graf metody Value vs. Cost.....	41
Obrázek 9:	Graf rozdělení Pain points a Gain points.....	44
Obrázek 10:	Schéma organizačních rolí podle Spotify modelu	51

Obrázek 11: Procesní schéma realizace zákaznických požadavků	55
Obrázek 12: Hierarchie požadavku	56
Obrázek 13: Požadavky OKR	59
Obrázek 14: QBR proces	61
Obrázek 15: Typy workflow	64
Obrázek 16: Vznik hodnoty	65
Obrázek 17: Příklad vizualizace stavů workflow na časové ose (v hodinách)	66
Obrázek 18: Tabulka a graf vizualizace závislostí.....	71
Obrázek 19: Ukázka Chord diagramu se zobrazeným směrem závislostí	72

1 Úvod

Současnost je charakterizována exponenciálním vývojem. Tento růst je ve své podstatě odrazem vývoje informačních technologií. Exponenciální růst předpověděl již jeden ze zakladatelů společnosti Intel Gordon E. Moore v roce 1965. Podle Moora se každé dva roky zdvojnásobí počet tranzistorů, které je možné umístit na stejně velký čip. Tento postulát je od té doby znám jako Moorův zákon. Paralela s Moorovým zákonem se může zdát násilná, ovšem není jedinou. Podle Kurzweila (2006) existuje více příkladů, které dokazují exponenciální růst. Sekvenování DNA, nárůst komunikace, velikost a rozsah lidských znalostí či zmenšování technologií, to jsou jen některé příklady dokazující tuto teorii.

Od těchto teorií je již jen krůček k předpokladu, který je základem agilních hodnot. Tímto předpokladem je častá změna podmínek prostředí projektu. Zákazníci logicky reagují na změny, které se kolem nich dějí, a tak i jejich chování je definováno exponenciální funkcí, která vyjadřuje například frekvenci změny spotřebitelského chování. Dalším faktorem, který na zákazníka působí je i evoluce jeho myšlení. Vývoj technologií je jednoznačný. Jak ale na tento vývoj reaguje evoluce lidského myšlení? Podle Laloux (2016) prochází lidstvo skokovými fázemi evoluce myšlení a momentálně se nacházíme ve fázi, která se dá charakterizovat jako integrální či autentická. Jde o fázi, která odpovídá i poslední úrovni Maslowovy pyramidy potřeb – seberealizaci. Lidé, kteří se na tuto evoluční úroveň myšlení dostanou, dokážou přijmout, že způsob lidského uvažování prochází procesem evoluce, v němž tendence směřují ke stále složitějším a rafinovanějším způsobům vnímání světa.

Výše zmíněný pohled je spíše pohledem zákaznickým či individuálním, změnami ale prochází i korporátní svět. Globální trh, krátký životní cyklus inovací, zmíněný vývoj technologií, společenské změny, demografický vývoj a změna pojetí konkurenční výhody. Obzvláště poslední bod si žádá velkou pozornost. Udržitelnost konkurenční výhody je čím dál náročnější vzhledem k podmínkám na trhu a velmi rychlé adaptaci konkurence a do popředí se tedy dostávají i způsoby, jakým se tyto výhody udržují (Holbeche, 2018). Náskok před konkurencí se začíná přesouvat z technologické či know-how výhody do roviny organizačních struktur, firemní kultury, etických pravidel či tacitních znalostí. Tento přerod organizací pak výrazně směřuje k hodnotovému myšlení, které je základem agilních hodnot.

Po více než 19 letech od sepsání Agilního manifestu je již možné na agilní hodnoty pohlížet jinak, než jako na pouhou módní vlnu. Výrazný nárůst počtu společností, které tyto

principy adoptují, množící se studie a zájem širší veřejnosti jen podtrhuje fakt, že se Agilní řízení pomalu stává neformálním standardem.

Agilní principy jsou založené na maximalizaci obchodní hodnoty pro zákazníka. Tento zdánlivě jednoduchý přístup v sobě skrývá nepřehledné množství proměnných, které je nezbytné brát v úvahu při rozhodování o optimálním průběhu projektu či vývoji produktu. Obchodní hodnota se může značně měnit v závislosti na těchto proměnných a projektoví či produktoví manažeři jsou tak vystaveni situaci, ve které je potřeba rozhodovat o upřednostnění určitých požadavků před jinými a to vzhledem k jednoduchému faktu: nikdy není dostatek zdrojů, aby bylo možné udělat vše. Tyto okolnosti nás vedou k potřebě souboru aktivit, které nás vždy dovedou k maximální možné hodnotě při respektování všech omezení. Cesta k cíli vede vždy přes prioritizaci požadavků a je potřeba pokládat si následující otázky:

1. Jak poznáme, co v sobě ukrývá hodnotu? Jak velká je to hodnota? Hodnotné pro koho?
2. Jak můžeme definovat seznam věcí, které se společně dostanou do jedné verze produktu. Jak bychom tyto verze měli seřadit?
3. Jak poznáme, že jsou naše předpoklady správné? Jsme na správné cestě? Opravdu dodáváme hodnotu? Můžeme být lepší? (Zacarias, 2019)

Tuto práci, ale motivovaly i další otázky:

1. Kdo rozhoduje v agilním prostředí o prioritizaci zákaznických požadavků a jaké jsou jejich role a zodpovědnosti?
2. Jaké si musí týmy volit kritéria při rozhodování o dodání hodnoty zákazníkovi?
3. Jaký je vztah mezi prostředím projektu a prioritizací požadavků?
4. Jak sladit pohled na výslednou hodnotu mezi zákazníkem a dodavatelem? (Ghaisas, 2018)

Prioritizace jako proces kvalitativního a kvantitativního zhodnocování preferencí se tedy nabízí jako zásadní aktivita a odpověď na výše uvedené otázky. Tato aktivita se navíc stává nedílným kompetenčním předpokladem lídrů, kteří vedou větší či menší týmy. Lídři se ve své každodenní práci pohybují ve světě, který je popisován zkratkou VUCA – Volatility (Častá změna), Uncertainty (Nejistota), Complexity (Složitost), Ambiguity (Dvoznačnost). Toto prostředí zvyšuje nároky na strategické, komplexní a přizpůsobivé myšlení (Ghaisas, 2018). Tlak takového prostředí ovšem neznamená nutnost volby správného rozhodnutí za každé situace. Agilní hodnoty uznávají a dokonce anticipují

možnost dělat chyby, ovšem za předpokladu, že je možnost se z těchto chyb poučit a provést rychle nové rozhodnutí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh opatření vedoucí k větší transparentnosti a efektivnosti prioritizace zákaznických požadavků ve zkoumané organizaci.

Mezi dílčí cíle patří i objasnění významu obchodní hodnoty a pochopení, jakým způsobem ovlivňuje rozhodování o prioritách požadavků v projektu vedeném v prostředí velké agilní organizace.

2.2 Metodika

V první fázi práce došlo k rešerši dostupné české i zahraniční literatury. Oblastí zájmu byly hlavně knižní publikace, vědecké články a případové studie datované po roce 2010, které v sobě již obsahují praktické zkušenosti z praxe a ne pouze teoretická východiska. Literární rešerše probíhala v několika fázích. V první fázi došlo k rešerši literatury, která vycházela přímo od autorů agilního manifestu a i svým rokem vydání byla nejbližší vzniku agilního řízení. Dalším krokem bylo mapování dostupné české literatury, která se zabývá agilním řízením, nebo novými metodami v managementu. Vzhledem k nedostatku zdrojů v české literatuře došlo k rešerši aktuální zahraniční literatury, kde byla pozornost zaměřena jak na knižní publikace, tak na vědecké články.

Součástí sběru informací o aktualitách v řízení organizací byly za účelem zpracování práce navštíveny workshopy, zaměřující se na novinky v agilním řízení a praktické dovednosti, které s tímto způsobem řízení souvisí. Dalšími aktivitami byly návštěvy tematických diskuzí pořádané PMI (Project Management Institute) nebo soukromými podniky, které se starají o osvětu v tomto oboru. Diskuze při těchto aktivitách byly hlavním a neocenitelným zdrojem aktuálních informací.

Na základě rešerše došlo ve zkoumané organizaci k nestrukturovaným rozhovorům s manažery a konzultanty, kteří mají vliv na vytváření agilní kultury v rozhodování. Klíčovými tématy rozhovorů byly: agilní řízení, prioritizace, obchodní hodnota, rozhodování, motivace, hodnocení, transformace, metody, měření, vizualizace dat, informační systémy.

Pro posouzení všech faktorů majících vliv na určování priorit došlo k prostudování dostupných interních materiálů a informačního systému, který je ústředním zdrojem informací pro rozhodování.

Dalším zdrojem pro zpracování teoretické i praktické části bylo pozorování klíčových jednání týmu zodpovědného za agilní transformaci a metodické vedení agilní organizace – tzv. QBR tým (Quarterly business review tým).

Na základě sebraných poznatků došlo k identifikaci klíčových faktorů odpovídajících teorii i praxi a zjištěných nedostatků v procesu prioritizace. V konečné fázi byly vypracovány vlastní návrhy na opatření, jenž by směřovali k navýšení transparentnosti a ke zvýšení efektivity při zajištění a správě zákaznických požadavků. Pozorování a poznatky byly průběžně konzultovány se členy QBR týmu.

3 Teoretická východiska

Výchozí situace mnoha organizací, které se ocitají pod tlakem volby transformace, je podobná. I přes komplexní a vyspělé prostředí projektových kanceláří, které tyto organizace budovali mnoho let, jsou vystaveny konkurenci, která vyrostla již na jiných základech řízení. Ve chvíli kdy jsou organizace vystaveny rozhodnutí o transformaci navíc nemají možnost výběru mezi různými přístupy, ale mohou volit pouze mezi setrváním v tradičním projektovém řízení a nebo se experimentálně vydají cestou řízení agilního. V tendencích managementu je ještě možné pozorovat cestu extrémní autonomie týmů v řízení, ale tento přístup je zatím velmi ojedinělý.

S příchodem agilního řízení přišla vlna nejistoty a neurčitosti o způsobech fungování organizací. Nejistota vychází z nedostatečných zkušeností a to i přes množství organizací, které tento způsob řízení začaly praktikovat. Konzultantské firmy jsou v současnosti schopny pomocí tzv. agile maturity assesment provádět srovnání několika společností, i tak ale vzhledem ke komplexnosti systému uvnitř organizací a jejich jedinečnosti vůči okolí je jakékoliv srovnávání velmi náročné a aplikace zkušeností z jedné na druhou může být nejen náročné, ale může být i kontraproduktivní. Neurčitost je způsobena nejasným cílovým stavem – jak má vypadat agilní organizace? Oproti tradičnímu projektovému managementu, který je založen na precizně definovaných procesech a udává přesný návod na řízení projektů pomocí standardů, je agilní řízení vystaveno mnoha neznámým.

3.1 Teorie agilního řízení

Agilní řízení je potřeba chápat jako sadu základních hodnot a principů, na kterých následně staví různé konkrétní metody. Nejedná se tedy o metodiku či framework, za které se často mylně považuje.

Cílem agilního řízení je maximalizace obchodní hodnoty dodané zákazníkovi. Tohoto cíle je dosaženo pomocí čtyř hodnot definovaných v Agilním manifestu, který byl sestaven v roce 2001 skupinou amerických vývojářů.

Agilní manifest:

Objevujeme lepší způsoby vývoje softwaru tím, že jej tvoříme a pomáháme při jeho tvorbě ostatním.

Při této práci jsme dospěli k těmto hodnotám:

- **Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji**

- **Fungující software před vyčerpávající dokumentací**
- **Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě**
- **Reagování na změny před dodržováním plánu**

Jakkoliv jsou body napravo hodnotné, bodů nalevo si ceníme více (Agile manifesto, 2001).

Agilní řízení vyžaduje extrémní přizpůsobivost překotně se měnícím potřebám zákazníků a podmínkám trhu. Tradiční metody jsou založené na minimalizaci, nebo dokonce na eliminaci změn. Jsou navrženy tak, aby byly požadavky zafixovány v průběhu dlouhého časového úseku na náklady zákazníka a následně pokutovaly kohokoliv, kdo provede změnu. Agilní řízení se snaží o přesný opak. Vynakládá vysoké nároky na pracovníky, aby byli schopní reagovat na jakoukoliv změnu na trhu. Většina agilních hodnot a principů je tak založena na lidských schopnostech (Rico, 2009). Situaci v tomto ohledu ještě zhoršuje fluktuace pracovníků (obzvláště analytiků a vývojářů), kteří odcházejí po cca 5-6ti letech a v podstatě tak ukončují životní cyklus jejich aplikací, protože přenositelnost jejich znalostí je velmi obtížná.

Ambicí této práce je hlavně akcentování základních hodnot agilního myšlení, popis kontextu a potlačení popisování konkrétních metod. V současnosti totiž převládá povrchní obraz o Agilním řízení jako o souboru metod a uniká tak základní smysl tohoto trendu, který od základu mění přístup k organizaci práce.

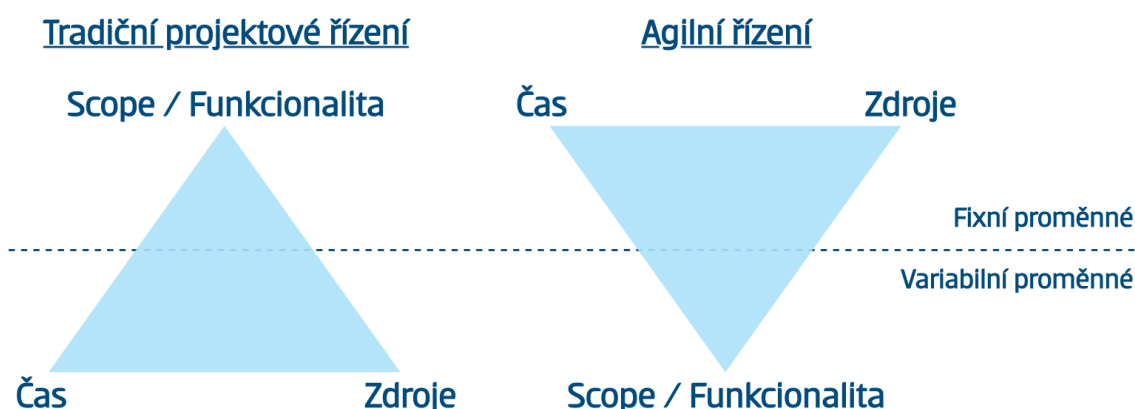
3.1.1 Vývoj od tradičního projektového managementu

Vzhledem k aktuálnosti debaty o vztahu agilního řízení a tradičního projektového řízení, je dobré zmínit základní rozdíly těchto dvou přístupů, které mají vliv na rozhodování o prioritách zákaznických požadavků. Na práci se zákaznickým požadavkem mají vliv dva následující pojmy: obchodní hodnota a změna. O významu změny bylo pojednáno v úvodu práce a obchodní hodnotě se bude věnovat samostatná kapitola. Obchodní hodnota, jak jí popisuje standard PMBOK, je definována pouze ve vztahu k organizaci, resp. k jejím schopnostem a podmínkám realizovat svůj obchodní záměr (know-how, aktiva, konkurenční pozice, atd.) (A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 2013). V případě Agilního řízení je pojem obchodní hodnoty chápán hlavně z pohledu zákazníka, ale je rozšířen i o pohled organizace (podobně jako v PMBOK) a dalších stran, které může hodnota produktu či projektu ovlivnit (zaměstnanci, komunita apod.). Dalším

významným rozdílem je přístup ke změně v zadání, či požadavku zákazníka. V případě standardu PMBOK, jako zástupce tradičního projektového managementu, je změna chápána hlavně jako dodatečný úkon, který je realizován za pomoci přesně daných procesů – pomocí formálního návrhu na změnu v procesu integrace projektu. Tento proces má následně dopad do dalších procesů jakými jsou například monitorování změny, řízení práce či úprava projektové dokumentace a mění se tak rozsah projektu. Změna v pojetí agilního řízení není chápána jako dodatečný úkon, ale jako kontinuální proces přibližování se zákazníkovi. S tím je spojené i odstranění nutnosti změny rozsahu projektu, který je zde chápán jako flexibilní.

Rozdíly obou přístupů názorně ilustruje změna povahy klasického trojimperativu, která odráží výše zmíněné chápání změny.

Obrázek 1: Tradiční a Agilní trojimperativ



Zdroj: Přednášky „Projektová kancelář a mezinárodní standardy“ – Česká zemědělská univerzita (2019)

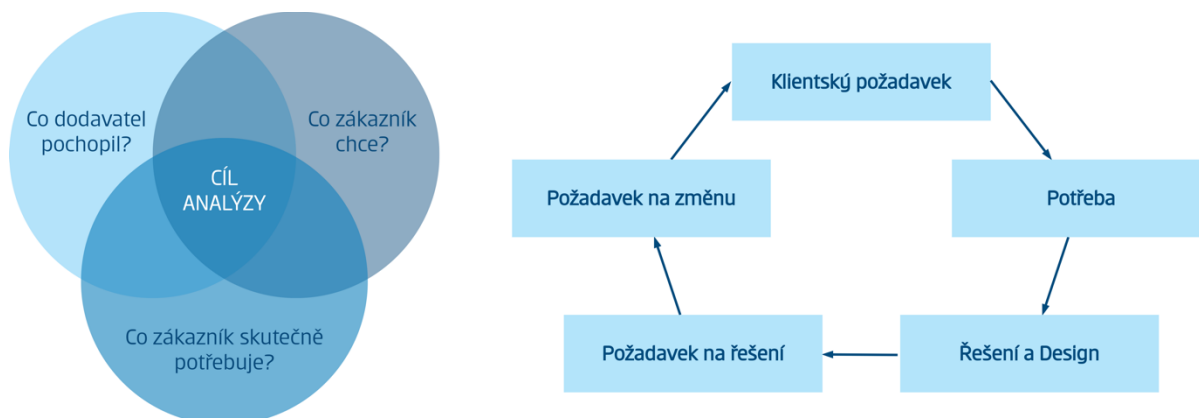
Rozdílné přístupy v chápání obchodní hodnoty a změny následně definují i možnosti jaké mají klíčoví pracovníci v rozhodovacím procesu, ve kterém jsou určovány priority zákaznických požadavků.

3.1.2 Business analýza

Při zpracování této práce bylo velkou otázkou jakým způsobem propojit základní hodnoty agilního řízení (případně tradičního řízení) se samotným procesem rozhodování o prioritách. Jako chybějící článek v této linii se ukázal význam Business analýzy. Konkrétněji, jakým způsobem zasahuje business analýza do procesu od přijetí zákaznického požadavku po jeho zpracování – z jiného hlediska celý hodnotový řetězec. Pro tradiční projektový management i agilní přístupy platí, že je nezbytné správné pochopení

zákaznického požadavku, zjištění skutečné potřeby a definice rozsahu zakázky. Tuto aktivitu zajišťuje právě business analýza.

Obrázek 2: Principy business analýzy



Zdroj: Klimek (2020)

Aktivity analýzy, které vedou od potřeby k definici požadavku a realizaci mohou vypadat následovně:

1. Nápad / Zadání / Design produktu – Co chci a proč => Jak udělat svět lepší?
2. Obchodní / Dopadová / Procesní analýza – Co se díky tomu musí změnit? => Jak to má obchodně fungovat. Kam jej připojit, koho to ovlivní,...
3. Sběr a Analýza požadavků a solution architektura – Nalezení formulace požadavků. Kdo co chce a co musí řešení a jednotlivé komponenty splňovat?
4. Funkční a systémový design – Jak to bude finálně vypadat? Jak se naplní jednotlivé požadavky a omezení?
5. Návrh a technický design – Jak to vyrobit? Instrukce pro jednotlivé profese a dodavatele co mají vyrobit a jak to mají namontovat.
6. Výroba / Testování / Nasazení / Podpora - Konzultace a podpora. Quality assurance. Zpracování změn. Vyhodnocení naplnění cílů.

Analytik pomáhá realizovat přínosné změny tak, že přináší do týmu potřebné informace a zajistí u všech dotčených stran jednotnou představu o tom co, jak a proč se má změnit. Funkcí analytika je ohlídat, že tým dodává hodnotu, přinášet znalosti, zvládnout komplexitu a minimalizovat rizika (Klimek, 2020).

3.1.3 Řízení požadavků

Jak tradiční tak agilní řízení mají společný cíl, kterým je dodání specifického požadavku zákazníkovi. PMI popisuje řízení požadavků jako disciplínu sestávající se z plánování, monitorování, analýzy, komunikace a kontroly požadavků. PMI zároveň dodává, že pro úspěch business analýzy je nezbytný právě dobře zvládnutý proces řízení požadavků. V roce 2014 provedla PMI rozsáhlý průzkum mezi projektovými manažery, který odhalil, že nejčastější příčinou neúspěchu projektů je právě špatné řízení požadavků. (Smith, 2014). Studie dokázala, že 47% neúspěšných projektů nedosáhne cílů z důvodu nesprávného řízení požadavků. Naopak u vysoce výkonných organizací je toto číslo pouhých 11%. Pokud se jedná o aktivity, které mají na úspěch vliv, studie ukázala, že existuje celá škála problémů. S ohledem na téma této práce můžeme zdůraznit:

- **Kompetence osoby, která provádí řízení požadavků**
- **Kvalita řešení**
- **Spokojenost koncového zákazníka**
- **Definice požadavků**
- **Řízení změny**

Požadavky slouží pro efektivní komunikaci, ale nejsou konečným výstupem. Pro definici požadavku nestačí jakákoliv věta. Taková věta musí splňovat nejrůznější nároky (SMART, INVEST,...) a smysl dává pouze v kontextu systému, či produktu. V agilním prostředí se tyto požadavky formulují v podstatě Just-In-Time. (Klimek, 2020)

3.2 Pojetí zákazníka

Jeden ze základních bodů agilního manifestu říká: Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě (Agile manifesto, 2001). Obecně se o agilním řízení mluví jako o silně zákaznický orientovaném. Co to ovšem znamená v praxi a jak je možné se s tímto předpokladem vyrovnat? Výše zmíněné tvrzení manifestu lze rozdělit na dva aspekty: na přímou spolupráci se zákazníkem jako takovou a na splnění potřeb, které zákazník očekává. V prvním případě velmi záleží na možnostech dosažitelnosti reálného zákazníka. To znamená, že záleží na schopnostech podniku získat rychlou zpětnou vazbu k produktu či službě, kterou pro zákazníka připravuje. Druhý aspekt zahrnuje komplexní pojetí hledání opravdových potřeb zákazníka a jejich uspokojování.

3.2.1 Hledání zákazníka

Jakmile se podnik rozhodne zaměřit své úsilí striktně na svého zákazníka a podřídí mu svojí podnikovou strategii (a vyhne se slepým strategiím typu čisté maximalizace zisku), stojí před zásadním úkolem hledání svého zákazníka. Tento úkol se může na první pohled zdát jako triviální. Pokud například pekař hledá zákazníka pro svůj čerstvě upečený chléb, je jeho východisko jasné. Jak se ale východisko změní, pokud hledáme zákazníka například projektu vesmírné stanice? V tomto případě je hledání opravdu detektivní zápletkou, ale pokud se podnik rozhodne pro následování strategie tzv. customer-centric je nezbytné jí rozplést. Pokud tedy hledáme zákazníka takového projektu jako je například vesmírná stanice je potřeba se zamyslet nad posláním projektu. Jedním z posláních bude velmi pravděpodobně možnost provádění vědeckých experimentů, které se například týkají vlastností kovů a jejich zpracování. Tímto se již začínáme blížit k určení segmentu, který může mít zájem o výsledky tohoto výzkumu. Pokud bude tento segment například metalurgický průmysl, můžeme pokročit v hledání zákazníků tohoto průmyslu. Takovýmto myšlenkovým pochodem se můžeme dostat až ke konečnému spotřebiteli, který využívá elektrické zařízení využívající pro zvýšení výkonu speciální slitiny, jejichž výroba by bez vesmírného výzkumu nebyla možná. Problematika hledání zákazníka je v současnosti velmi aktuální, protože pokud není zákazník jasně definovaný, není možné vytvářet konkrétní a měřitelnou hodnotu pro zákazníka. Poznání zákazníka vyžaduje od podniku disciplínu. Highsmith (2009) doporučuje projekt vůbec nezačínat, pokud není zákazník jasně definovaný a není s ním navázána zpětná vazba. Otázkou jak pracovat se zákazníkem a jak hledat jeho potřeby se tato problematika dostává na pomezí marketingového řízení a tudíž není tématem této práce.

3.2.2 Externí zákazník

Zákazník může nabývat mnoha podob. Nejčastějším je klasický konečný spotřebitel v podobě jedince s jasně definovatelnými potřebami, ale velmi často je zákazník i ve vztahu business to business (B2B) a jeho charakteristiky mohou být velmi specifické. Zásadním rozdělením v pohledu na zákazníka a způsobu jakým odhalujeme jeho potřeby, je rozdělení na angažovaného a neangažovaného.

Angažovaný zákazník je velmi dobře oslovitelný a je možné s ním navázat i úzkou spolupráci. Zákazníka je dokonce možné vtáhnout do rozhodovacích procesů a tím zajistit

jeho větší zapojení. Typickým případem angažovaného zákazníka je člověk zadávající návrh rodinného domu architektonické kanceláři.

Oproti tomu zákazník neangažovaný je podniku vzdálenější a není možné ho jednoduše vtáhnout do spolupráce. V tu chvíli je potřeba dát volnost marketingovému řízení, umožnit segmentaci zákazníků a použít výzkumy většího vzorku zákazníků. Výsledky těchto výzkumů je pak možné použít jako základ rozhodování.

Rozhodující je zde také vzdálenost od konečné spotřeby a jestli je mezi podnikem a konečným spotřebitelem jiný subjekt se svými obchodními strategiemi. Typicky tedy B2B vztah. V případě zákazníka, který není konečným spotřebitelem, je tedy občas nutné smířit se s plněním pouze jeho potřeb jakkoliv jsou vzdálené konečnému spotřebiteli.

3.2.3 Interní zákazník

Speciálním, ale velmi častým případem zákazníka, je interní zákazník. Tím může být například jiné oddělení ve větší organizaci, které vyrábí produkt jako vstup pro další oddělení. Typickým příkladem je vztah podpůrných činností a činností primárních. I v tomto případě je možné definovat hodnotu, nebo přínos pro zákazníka. Ovšem je nutné poznamenat, že současným trendem je v podstatě odstranění nutnosti interního zákazníka. Toho je možné dosáhnout pouze end to end jednotkami, které vytvářejí produkt od prvotního nápadu až po finální implementaci zákazníkovi. V komplexních a rozsáhlých organizacích je tento trend velmi náročné následovat. Nicméně řešením je zde modularita, která je nezávislá na komplikovaných závislostech uvnitř organizace.

3.2.4 User story

Na tomto místě je dobré se zmínit o jednom z artefaktů často používaném při identifikaci zákaznických potřeb. Do českého jazyka se tento pojem nepřekládá a obecně lze User story definovat jako část produktu, která dodává užitečnou a hodnotnou funkcionalitu zákazníkovi. Důležité je uvědomit si, že User story je pouze malá část kompletní funkce produktu (Highsmith, 2009).

Každá User story by měla pokrývat takovou funkcionalitu, kterou je možné dodat během jednoho sprintu (neboli iterace - jeden pracovní cyklus trvající nejčastěji 10 pracovních dnů). Při definici User story se užívá následující struktura:

„Jako <Role>, chci <Cíl> abych dostal <Hodnotu>“

V reálném případě může User story vypadat následovně:

„Jako uživatel chci rychle najít kontaktní formulář, abych vyřešil svou reklamaci.“

V této struktuře je tedy jasně označena hodnota, kterou zákazník dostává (rychlý přístup k reklamaci) a také prostředek, jakým je možné této hodnoty dosáhnout (dobře dostupný kontaktní formulář). Metoda svou strukturou připomíná metodu analýzy příčinných souvislostí Thinking Process TOC/TP.

Na základě popisu všech požadavků zákazníka do tvaru User stories je sestaven tzv. backlog. Backlogem se rozumí seznam požadavků připravených k odbavení a je základním zdrojem pro následnou prioritizaci. Výsledkem prioritizace je poté tzv. iteration backlog, který představuje výběr požadavků určených ke zpracování během jedné iterace (resp. sprintu).

3.3 Určení preferencí jako základ rozhodování

Ústředním tématem této práce je proces prioritizace. Prioritizace v obecném smyslu znamená rozhodnutí uspořádat věci podle jejich důležitosti. Prioritizace v agilním řízení je aktem rozhodování, v jakém pořadí bude agilní tým pracovat na požadavcích zákazníka. Pochopení prioritizace je nezbytné pro všechny projekty, ale v agilní organizaci se stává kriticky důležitou, protože agilní projekt je nejčastěji pevně časově ohraničen s pevně vymezenými zdroji, které vyžadují prioritizaci, aby se přizpůsobily časovým a rozpočtovým omezením. Další proces stanovení priorit pomáhá agilnímu týmu zvážit minimální funkce nezbytné k vytvoření hodnoty pro zákazníka (PMI-ACP Training: Agile Prioritization Techniques, 2017). Minimální funkce jsou označovány pojmem Minimum viable product, což v praxi znamená jakýkoliv produkt, který splňuje minimální požadavky, které ovšem poskytují základní funkce produktu, který je tak možné otestovat v reálných podmínkách. Prioritizace je zásadní pro akceleraci dodání hodnoty zákazníkovi. Určuje kolik hodnoty a kdy se hodnota dodá. Smyslem by mělo být upřednostnění vyšší hodnoty před nižší, rychlejší dodání před pozdějším.

Prioritizace vychází ze dvou základních otázek:

1. Jak rozhodnout, který z požadavků přináší nejvyšší hodnotu?
2. Jak současně zacházet s více hodnotnými požadavky, které je potřeba udělat? (Zacarias, 2019)

Prioritizaci je možné popsat jako klasický proces, který v sobě zahrnuje plánování, provádění, kontrolu a korekci. Vhodným začátkem procesu prioritizace je zodpovězení následujících otázek:

1. Jaká je obchodní strategie, která pohání projekt?
2. Jaké přínosy projekt přinese?
3. Jací jsou hlavní stakeholderi a jaká jsou jejich očekávání od projektu?
4. Jakou funkcionalitu musí projekt dodat, aby byl úspěšný? (Ton, 2007)

Porozumění těmto základním otázkám je předpokladem k utváření a prioritizaci funkcionalit dodávaných zákazníkovi. Jedná se o nové a velmi aktuální téma, dotýkající se hlavně větších organizací, které řeší vlastní agilní transformaci a jejichž vazby na zákazníka jsou zásadně komplexnější.

3.3.1 Úrovně rozhodování

Jedním z cílů agilního řízení je redukce hierarchické struktury, která způsobuje mnoho úzkých míst v rozhodovacím procesu. I přes to vzniká pod rouškou agilních transformací struktura, která se původním hierarchiím v ledasčem podobá. Nejčastěji adoptovaným organizačním modelem je v současnosti tzv. Spotify model (toto označení modelem ač v praxi používané není velmi uznávané mezi odborníky). Spotify model definuje dvě základní úrovně Squad a Tribe. Squad je zde vnímán jako základní organizační jednotka a nejčastěji jde o tým o 6ti až 10ti členech. Ve větších organizacích kde vzniká velké množství squadů jsou následně sdružovány do větších útvarů – Tribů, které řeší otázku CO dodávat. Tyto dva artefakty Spotify modelu definují dvě základní úrovně rozhodování. Spotify model definuje i další artefakty jako například Chapter (řešící otázku JAK dodávat), ale tyto artefakty nemají zásadní vliv na rozhodovací procesy týkající se zákaznických požadavků. Prioritizace může ovšem probíhat i na dalších úrovních. Například na úrovni člena squadu, nebo na opačném spektru u vlastníka organizace (CEO, představenstvo apod.). Na jakých úrovních prioritizace probíhá, záleží na přístupu organizace, na její vyspělosti a míře akceptace agilních principů. V praktické části práce bude tato problematika blíže popsána na konkrétním příkladu, kde je možné vysledovat více jak vertikálních tak horizontálních úrovní prioritizace.

3.3.2 Kdo prioritizuje?

Stejně jako je důležité pochopení úrovně rozhodování, má velký význam i pojmenování rolí, které se na procesu prioritizace zásadně podílejí. V agilním řízení či konkrétně v nejčastěji používané metodice SCRUM je nejzásadnější role Product owner, který působí jako hlavní spojnice mezi zákazníkem a týmem, který zpracovává zákaznický požadavek.

Podle Ghaisase (2018) leží největší tíha prioritizace mezi zákazníkem a Product ownerem. Ačkoliv, pro tento rozhodovací proces je potřeba dodat informace od dalších rolí na straně dodavatele. Tyto další role se svými názvy liší organizací od organizace. Často vycházejí z názvů, které nemusejí mít souvislost s Agilním řízením, a nebo vycházejí ze specifík organizace. Mezi nejčastější role na straně dodavatele můžeme označit následující: business analytik, technologický či doménový expert, systémový architekt. Specifičtější role můžou být například analytik rizik, expert na IT řešení či expert na zákaznickou zkušenost. Tyto role mají možnost rozhodovat o prioritách i tzv. interiteration – tedy v rámci jednotlivých iterací, resp. na denní bázi. Všechna tato rozhodnutí jsou ovšem v rámci možností diskutována s Product ownerem, který za zákaznický požadavek odpovídá a určuje i výslednou prioritu. Role Product ownera může být navíc na straně dodavatele nebo na straně klienta – tím se přesouvá zásadní místo prioritizace.

Výše zmíněné role rozhodují v rámci jednotlivých squadů, případně mezi squady v rámci jednoho Tribu. Jsou ale i možnosti spolupráce mezi jinými Triby, pokud si to žádá například závislost v odbavení zákaznického požadavku. Úroveň Tribu je kontrolována rolí Tribe leada, který je odpovědný za nastavení a plnění cílů, rozpočet, rizika, prioritizaci a doručení Iniciativ, vedení tribu, alokaci zdrojů a případné řešení jejich konfliktů. Jeho funkce v procesu prioritizace je významná v případě přesahu požadavků do jiných Tribů či je-li nutná případná eskalace kolidujících požadavků. Jeho měkké kompetence by se daly shrnout takto: vede, motivuje, rozhoduje, prioritizuje, hodnotí, spolupracuje.

3.3.3 Faktory ovlivňující prioritizaci

Častým problémem rozhodování manažerů je vágní zadání typu: „Prioritizujte na základě obchodní hodnoty,.. Obchodní hodnota jako pojem a kontext bude dále rozebrána v kapitole 3.4.1. I bez znalosti obchodní hodnoty je ale možné definovat soubor zásadních faktorů, které prioritizaci ovlivňují. Aby bylo možné zpracovat agilní stanovení priorit, je nezbytné porozumět těmto faktorům, které musí Product owner zvážit před stanovením

priorit. Obchodní hodnotu je tedy potřeba chápat jako stěžejní pro prioritizaci, ovšem s přihlédnutím k limitujícím faktorům. Níže je uvedeno několik nejdůležitějších faktorů.

Ghaisas (2018) zmiňuje jako zásadní čtyři faktory:

Závislosti mezi požadavky

Častým problémem při určování priorit požadavků je jejich závislost jeden na druhém nebo komplexnější provázanost v rámci většího množství požadavků. Požadavky se závislostmi často dostávají vysokou prioritu. Problémem zde může být i nutnost časté re-prioritizace vzhledem ke změnám v závislostech. Trendem snižování těchto závislostí je snaha o větší modularitu vyráběných produktů. Požadavky je tak možné odbavovat od nápadu až po implementaci bez potřeby sladění s jinými týmy organizace.

Volatilita

Častá změna je jedním z charakterů agilních projektů. Změny mohou být z business perspektivy, jako například změna legislativních požadavků, priorit organizace, nová pravidla v odvětví, nebo technické perspektivy jako například finanční náročnost požadavků nebo konflikt s architekturou produktu.

Riziko

Riziko můžeme chápat jako jakoukoliv událost, která ohrozí dodání projektu. Podle Cohna (2006) je možné riziko rozdělit následovně:

1. Riziko nedodržení termínu
2. Riziko vyplývající z nákladů - nejen překročení rozpočtu, ale například i omezení možností a dostupnosti zdrojů
3. Riziko funkcionality - potřebné funkce nebudou fungovat, nebo je nebude možné doručit.

Největší dilema v rozhodování manažera spočívá v rozhodnutí jestli upřednostnit dodávku vysoké hodnoty, ale s velkým rizikem a nebo naopak upřednostnit nízké riziko a nízkou hodnotu. V krajních případech se můžou vyskytnout i možnosti vysoké riziko a nízká hodnota nebo nízké riziko a vysoká hodnota. V těchto případech je ale rozhodování snadnější.

Risk management je jedním z možných napojení na tradiční projektový management. Jeho využití může být jedním ze základních nástrojů prioritizace. Využití je důležité hlavně s ohledem na výpočet očekávané hodnoty rizika, která může sloužit jako kritérium pro jednotlivé požadavky zákazníka.

Úsilí

Úsilí, které je potřeba vynaložit na dodání požadavku je nejzákladnějším parametrem v projektovém řízení. Přílišná náročnost navrženého požadavku může ohrozit dodání jiných důležitějších funkcí. Oproti tradičnímu řízení, které využívá nejčastěji absolutní jednotky udávané v man-day nebo man-hour, je v agilním řízení jako metoda pro měření úsilí využíván koncept story points. Tato metoda souvisí s rozpadem požadavků na User stories a jejich relativního ohodnocení pomocí story points. Toto ohodnocení závisí čistě na odhadu týmu. Vychází ze zkušeností a v čase se vyvíjí. V procesu ohodnocování je nejtěžší začátek, kdy je potřeba v podstatě bez souvislostí ohodnotit první User stories (nejčastěji pomocí Fibonacciho posloupnosti: 1,2,3,5,8,13,21), každé další User stories jsou hodnoceny ve vztahu k předchozím (např. tato User story je dvakrát náročnější než předchozí). K co nejobjektivnějšímu hodnocení slouží mnoho her a metod.

Technický dluh

Technickým dluhem je nejčastěji míněno množství práce, související se změnou stávající architektury produktu, která se kumuluje v čase. Vzniká hlavně odkládáním práce, která je nad rámec Minimum viable product (MVP – viz. úvod kapitoly 3.3), ale která je nezbytná hlavně pro budoucí provoz produktu.

V případě nutnosti je možné na základě těchto kritérií spustit eskalační mechanismus k zákazníkovi (Ghaisas, 2018).

Cohn (2006) k těmto faktorům kromě obchodní hodnoty a rizika dodává ještě náklady na požadavek, což je faktor ve své podstatě totožný s výše zmíněným úsilím. Jako další faktor uvádí množství a úroveň nových znalostí, které tým při realizaci nabude.

Boral (2016) uvádí ještě další důležité faktory: Náklady na implementaci a údržbu, urgence funkcionality (například vzhledem k vývoji na trhu), potřeba rychlého využití niky na trhu, finanční faktory (ROI) nebo vliv stakeholderů.

Specifickým faktorem jsou legislativní a regulační požadavky, které jsou akcentovány hlavně v bankovních a finančních institucích a dostávají automaticky vysokou prioritu, protože jejich nesplnění může mít vážné následky.

Posledním faktorem prioritizace může být externí změna podmínek, která ovlivňuje schopnost produktu dodávat hodnotu nebo být přínosem pro zákazníka. Z velmi obecného hlediska může tato změna vycházet ze čtyř oblastí: politické, ekonomické, sociální či technologické. Případně je na tomto místě možné aplikovat Porterův model pěti sil, který popisuje vliv konkurenčního prostředí.

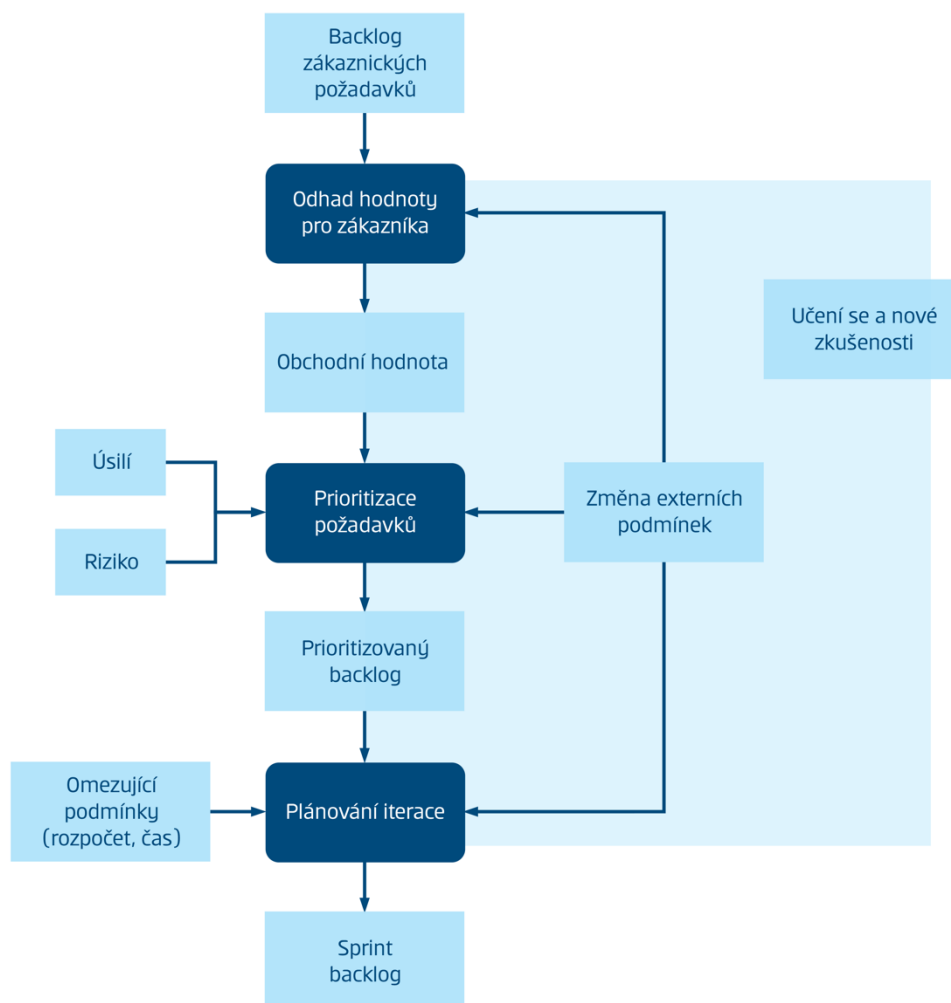
3.3.4 Proces prioritizace

Jak bylo řečeno výše, můžeme na prioritizaci pohlížet jako na proces a to včetně zpětnovazební smyčky. Racheva a kol. (2010) představují ve své práci zobecněný model procesu prioritizace na základě mnoha dostupných modelů popsanych v literatuře. Tento model by měl být obecně platný pro jakékoliv agilní prostředí. Model v sobě obsahuje jednak vliv výše zmíněných faktorů a dále typické artefakty jako jsou obchodní hodnota, zákaznické požadavky či backlog (viz. kapitola 3.2.4).

Prioritizační model můžeme popsat podle jeho jednotlivých stavů a fází:

1. Sběr požadavků zákazníka a vytvoření backlogu.
2. Odhad hodnoty pro zákazníka.
3. Odhad obchodní hodnoty pro dodavatele.
4. Prioritizace požadavků – na základě posouzení všech ovlivňujících faktorů a přínosů.
5. Prioritizovaný backlog.
6. Plánování iterace – rozdělení práce mezi členy týmu.
7. Sprint backlog – seznam požadavků, které budou odbaveny následující sprint.

Obrázek 3: Proces prioritizace



Zdroj: Racheva a kol. (2010)

3.4 Základní kameny prioritizace

3.4.1 Obchodní hodnota

Obchodní hodnota je možná nejpoužívanějším pojmem v oblasti agilního řízení. Je to ovšem také pojem, který je nejhůře uchopitelný a jeho pochopení znamená ponořit se do úvah o přínosech, které je podnik schopen nabídnout zákazníkovi. Samotný pojem je překladem anglického pojmu business value, který je ovšem možné chápat trochu širěji než český překlad evokující pouze vztah k finančnímu vyjádření. To může být zavádějící, jelikož obchodní hodnotu (obchod jako směna zboží) je potřeba chápat i v jiných než finančních jednotkách. Do popředí se tak dostávají hodnoty vztahu se zákazníkem jako je spokojenost, trvanlivost či šíření dobrého jména. Právě nesnadnost měření dělá z tohoto pojmu překážku v jeho dosažení. V následujících odstavcích budou popsány různé pohledy na obchodní

hodnotu. Pro začátek se podívejme na 12 základních agilních principů agilního managementu a jejich vztah k obchodní hodnotě:

1. Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru. – Jedno z vyjádření hodnoty spočívá v čase, kdy je hodnota dodána. Časné dodávky umožňují zákazníkovi rychleji dosáhnout konkurenční výhody.
2. Vítejme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka. – Zákazníkovo vidění hodnoty je v čase proměnlivé. Je tedy nezbytné přizpůsobit se měnícím se podmínkám a využít je.
3. Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců s preferencí kratší periody. – Jedině fungující produkt zajistí trvalou hodnotu.
4. Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu. – Čím blíže je dodavatel zákazníkovi, tím lépe chápe jeho vidění hodnoty.
5. Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci. – Zákazník leckdy nemá o hodnotě přesnou představu. Tato představa může být upřesněna motivovanými odborníky ze strany dodavatele.
6. Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř je osobní komunikace. – Byrokracie omezuje potenciál jedinců dodávat hodnotu. Osobní komunikace urychluje dodání hodnoty a přispívá tak k bodu 1.
7. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software. – Vyjadřuje hodnotu stejně jako bod 3.
8. Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale. – Principy udržitelnosti vytvářejí v dnešním světě podmínky pro dosažení harmonie.
9. Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu. – Tento princip snižuje technický dluh vůči produktu a snižuje náklady na jeho budoucí užívání. Snižováním nákladů tedy zvyšuje hodnotu.
10. Jednoduchost je klíčová. – Zásadní je umění maximalizovat množství nevykonané práce a zaměřit se pouze na významné aktivity.

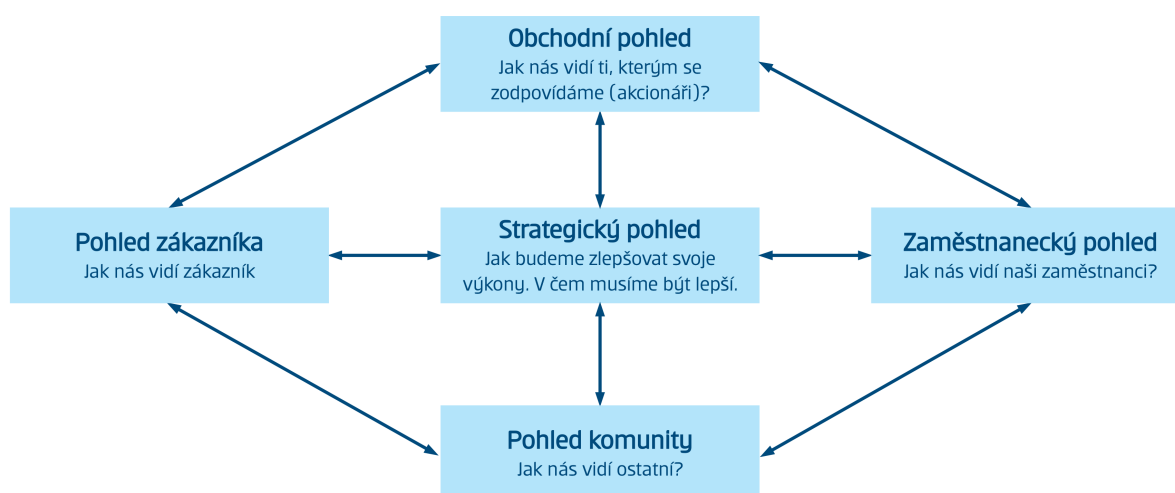
11. Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samoorganizujících se týmů. – Samo-organizovanost týmů přináší velkou míru odpovědnosti, díky které dochází k lepšímu vnímání hodnoty mezi zákazníkem a tím kdo produkt vytváří.
12. Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti. – Rozšiřování znalostní báze nejen přispívá k efektivitě, ale také umožňuje týmu dodávat lepší (hodnotnější) řešení. (Agile manifesto, 2001)

3.4.2 Hledání hodnoty

Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly, může být hledání opravdové hodnoty komplikované. V tomto ohledu záleží i na komplexnosti produktu, který je dodáván.

V kontextu současnosti probíhá podle studie společnosti IBM (IBM, 2013) zajímavý posun v tom, jak některé organizace definují hodnotu. Většina konvenčních organizací měla čistě jednostranný pohled na hodnotu jako na prostředek získání úspěchu dané organizace. Podle nálezů studie IBM se ovšem ukazuje, že nejúspěšnější organizace se orientují na inovace, které pohánějí zvyšování hodnoty pro širokou základnu zainteresovaných stran: zákazníci, zaměstnanci, partneři či akcionáři (Holbeche, 2018). Objevuje se tedy nová tendence, která přesměrovává myšlení o hodnotě jako zisku pro akcionáře k hodnotě v mnohem širším kontextu. Tento kontext tedy můžeme chápat jako směr pohledu, odkud se na hodnotu díváme.

Obrázek 4: Hodnota z různých úhlů pohledu



Zdroj: Holbeche (2018)

Následují dvě základní možnosti jak na hodnotu pohlížet.

Hodnota pro zákazníka

Celé odvětví marketingu se zabývá definicí zákazníka, jeho potřebami, jeho chováním a výsledkem je definice segmentu, do kterého musí podnik zaměřit své úsilí. Marketing se zabývá i způsoby jak toto úsilí cílit pomocí marketingového mixu (4P) – product, place, promotion, price. V pozadí tohoto výzkumu musí být ale přítomna znalost hodnoty, kterou je možné zákazníkovi dodat skrze nabízený produkt. Respektive nesmí převážet forma a tlak marketingu nad vnitřní hodnotou produktu. Historický vývoj tomuto přístupu nahrává v podobě ústupu strategií typu Push (typickým představitelem byla automobilka Ford ve svých počátcích) a přechod na strategie typu Pull s důrazem na personalizaci produktů na míru zákazníkovi.

Pohled zákazníka na hodnotu je zásadním v případech kdy převažuje Pull strategie. Naopak ve strategiích typu Push si může podnik (pokud mu to trh dovolí) diktovat svůj pohled na hodnotu.

Hodnota z pohledu zákazníka může být definována celou řadou proměnných ať už kvantitativních či kvalitativních. Jedním z rozšířených přístupů jak hodnotu definovat je tzv. Kano model, který je blíže rozebrán v kapitole 3.5.1. Jeho základem jsou dvě proměnné: spokojenost zákazníka a nezbytnost dodávané funkcionality produktu.

Hodnota pro dodavatele

V současnosti jsou velké organizace zatíženy svou komplexní maticovou strukturou a množstvím obsluhovaných kanálů. Obzvlášť organizace, které jsou silně orientovány na produkt, řeší svůj postoj zákaznický orientované organizace, v extrémně komplexním prostředí (Holbeche, 2018).

Ačkoliv je nejčastěji zásadním zákaznický pohled na hodnotu, musí existovat i vyvážený pohled dodavatele, který může vidět dodávanou hodnotu jinou optikou. Hodnota pro zákazníka musí dodávat hodnotu i pro dodavatele, protože jen úspěšný podnik, může zákazníkovi dlouhodobě sloužit a odolávat konkurenci. Nalezení harmonie těchto dvou pólů by měl být úkol správně nastaveného obchodního záměru. Zde může opět nastat problém s kvantifikací hodnoty, protože ta nemusí být snadno vyjádřitelná v peněžních jednotkách. I přes to by ale mělo být možné se ke konkrétní hodnotě dopracovat. I tak kvalitativní ukazatel, jako je dlouhodobá důvěra zákazníka v podnik, může být konec konců kvantifikovatelná například pomocí ukazatele CLTV (viz. kapitola 4.2.3). Pokud podnik nemá přímý obchodní vztah se zákazníkem (nedochází k platbě za produkt), musí najít takové metriky, který tento

vztah vyjádří. Takové vyjádření pak slouží jako jeden z prioritizačních ukazatelů. Jakým způsobem podnik odhaluje hodnotu v produktu také souvisí s jeho obchodní strategií.

Jiná vnímání hodnoty

Pokud se zabýváme různými pohledy na hodnotu, bylo by možné dívat se skrze různé zainteresované strany. Jednou z takových stran může být i realizační tým, který se podílí na vývoji produktu. Pro tým může být hodnotou produktu například množství nabytých poznatků z vývoje, či vlastnosti produktu, které zajišťují jeho kvalitu v delším časovém horizontu (tedy pro tým nižší náklady na údržbu) a dosažení prestiže. Všechny tyto parametry by ale mělo být možné zpětně transformovat na hodnotu pro zákazníka (např. poznatky týmu z vývoje mohou sloužit v budoucnu při inovacích produktu nebo prestiž z kvalitního produktu zajistí propagaci produktu zákazníkovi bez dalších nákladů).

Work not done

Jeden z opomíjených konceptů při vývoji produktu je i maximalizace množství práce (hodnoty), která nemusí být udělána. Jedním ze základních principů agilního řízení je nutnost udržet vývoj produktu jednoduchý bez zbytečné práce navíc (souvisí i s pojmem MVP) (Waldock, 2015). Tento přístup souvisí s principy štíhlé výroby.

3.4.3 Value stream mapping (VSM)

Pro každou společnost, která se snaží maximalizovat hodnotu dodanou zákazníkovi, je nezbytné zmapovat svůj cyklus dodávek této hodnoty – kde a jak dlouho hodnota vzniká a jaké jsou prodlevy mezi jednotlivými technologickými kroky. Pokud má být podnik konkurenceschopný, musí včas odhalit úzká místa, která nejen že zvyšují přímé náklady, ale oddalují i moment dodání hodnoty zákazníkovi. Zásadní je i snížení množství zbytečné práce. Vznik a tok hodnoty je silně závislý na technologii výroby či dodávky služby. Je logické, že míst kde vzniká přidaná hodnota například v případě výroby automobilu s desítkami tisíc součástí, je mnohem více než například u internetové stránky odbavované jedním programátorem.

Metoda VSM má své kořeny již ve 40. letech dvacátého století a byla vyvinuta jako součást metodiky Toyota production system, která je základem štíhlé výroby. Duchovním otcem této metodiky byl Taiichi Ohno a Shigeo Shingo. V této době si výrobci začali uvědomovat smysl plýtvání, který byl popsán pomocí sedmi druhů plýtvání: zásoby, doprava, defekty, nadvýroba, zbytečné procesy, čekání, neefektivní pohyby a manipulace.

Štíhlá výroba představuje více zásadních principů, které pomáhají zvýšit efektivitu produkce. Co je zásadní pro metodu VSM je ale právě smysl plýtvání.

VSM je nástrojem pro vizualizaci sekvence všech kroků a procesů, které jsou potřebné pro dodání hodnoty zákazníkovi včetně kroků nebo procesů, které hodnotu nedodávají. Kroky, které hodnotu nedodávají, jsou automaticky považovány za plýtvání a je potřeba je odstranit, čímž se eliminuje úzké místo. Tento postup funguje jako cyklus a přispívá tak ke kontinuálnímu zlepšování (Boral, 2016).

Metoda VSM má následující kroky:

1. Identifikace produktu nebo služby, která vyžaduje zmapování.
2. Identifikace jednotlivých kroků, front, zpoždění a informačních toků v procesu.
3. Vytvoření toku pomocí identifikace a odstraněním všech forem plýtvání a jejich zdrojů (zpoždění, omezení, úzká místa a úkoly bez přidané hodnoty).
4. Vytvoření nové VSM, která eliminuje plýtvání z minulého kroku.
5. Vytvoření plánu jak dosáhnout toku na základě kroku 4.
6. Průběžné přezkoumávání procesu a jeho optimalizace.

Podle Arnolda (2013) můžeme přispět k optimalizaci toku hodnot následujícími kroky: rychlá prioritizace, snížení doby dodání zákazníkovi, snížení velikosti požadavků (User story), rychle se dostat k samotné výrobě, omezení work in progress, umožnit rychlou odezvu od zákazníka, hladký a udržitelný průběh výroby.

Samotné mapování pomocí VSM může mít mnoho podob a není ustálena přesná podoba. Pro lepší pochopení je možné popsat příklad z Obrázek 5. V tomto případě je proces rozložen do tzv swim lanes (sloupců) podle rolí účastníků procesu. Proces postupuje od shora dolů a definuje tak i časovou osu. Jednotlivé kroky procesu mají svoji délku trvání (Activity time) a je označen i čas čekání (Wait time) mezi těmito kroky. Každý krok i každé čekání je potřeba následně podrobit kritice a posoudit jeho nezbytnost (Abernathy, 2018).

3.4.4 MVP

Jeden z přístupů jak předejít plýtvání je vytváření tzv. Minimum viable product. Tento přístup předpokládá, že je v raných fázích vývoje produktu zákazníkovi předkládán produkt, který má pouze omezenou funkčnost, ale je již možné na něm zákazníkovi představit základní přínosy. Například při vývoji internetové stránky je klientovi zpřístupněna úvodní strana s rozvrženou grafikou a možností základních aktivit a interakcí se systémem (klikání na odkazy, vyplňování polí, apod.). Velmi brzo je tedy možné testovat, jakým způsobem zákazník produkt vnímá a jestli přináší požadovanou hodnotu.

Koncept MVP, slouží jako nástroj pro hledání či validaci hodnoty. Řešení MVP musí být životaschopné a musí adekvátně reprezentovat hodnotu, kterou je potřeba zákazníkovi v budoucnu dodat (Waldock, 2015).

MVP může sloužit hned k několika záměrům: jednak je jím snížení nákladů, které by mohly být vynaloženy zbytečně, ale je jím i možnost jak odhalit hodnotu nebo potřeby zákazníka, které by zpočátku nebyly zřetelné. Pomocí testování MVP také dochází k verifikaci a validaci dodávané hodnoty.

MVP ovšem není možné použít všude a například požadavky, které se plní pro regulační či zákonodárné orgány je možné testovat a dodávat pouze ve finální formě.

3.5 Metody prioritizace

Podle kapitol výše je již očividné, že prioritizaci ovlivňuje velké množství faktorů a proměnných. Existence jedné univerzální metody je tedy velmi nepravděpodobná a závisí na specifických podmínkách každé organizace, jak k tomuto procesu přistoupí. V literatuře existuje již rozsáhlý seznam prioritizačních metod a v podstatě každá společnost zabývající se konzultačními službami zaměřenými na agilní řízení nějakou metodu nabízí. Náplní této kapitoly je uvedení nejčastěji zmiňovaných metod a jejich stručný popis. Cílem této práce není komparativní analýza, která v současnosti i v odborných publikacích chybí a je tedy otázkou dalšího výzkumu. Každá z níže uvedených metod má svou oblast použití a svůj význam. Zde je důležité zdůraznit, že jakékoliv použití metody (nebo souboru metod) nemusí znamenat úspěšný seznam priorit. Je pouze na manažerovi, který analýzu požadavků provádí, jak s výsledky metody naloží a jaký kontext vezme v potaz.

Následující seznam je sestaven hlavně na základě práce Daniela Zacariase (2019), který rozdělil metody podle dvou os: jedna vyjadřuje kvalitativní a kvantitativní charakter metody a druhá osa se zaměřuje na její interní a externí orientaci. Někdy je potřeba zahrnout

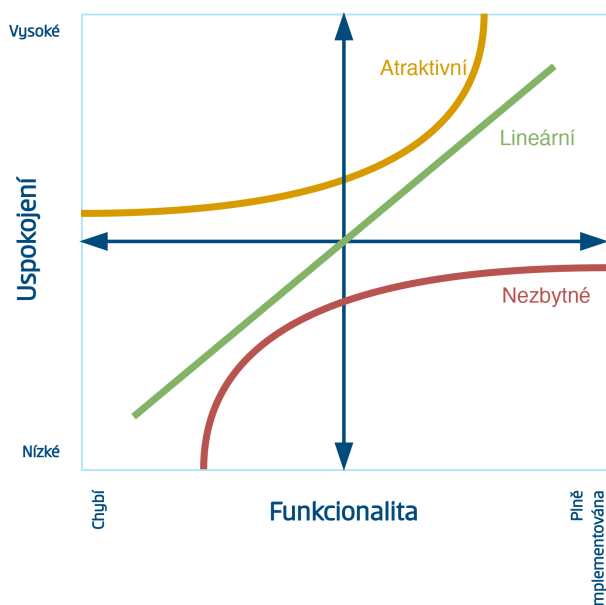
do procesu prioritizace účastníky vně organizace (nejčastěji zákazník) a někdy stačí interní účastníci. Některé z metod popsaných Zacariasem byly odebrány, neměly výraznější vypovídací hodnotu a naopak některé metody byly dodány z jiných zdrojů.

3.5.1 Externí a kvantitativní metody

Kano Model

Metoda, se kterou poprvé přišel Noriaki Kano, jedná se o nejčastěji zmiňovanou metodu. Zaměřuje se na dvě dimenze: uspokojení (od frustrace po naprosté uspokojení) a funkcionalitu (od chybí po kompletně implementována). Data o zákaznické spokojenosti jsou získávána pomocí dotazníku. Podle získaných dat jsou požadavky seskupeny do tří kategorií: Must-have (nezbytné), Linear (čím více tím lépe), Exciters and Delighters (atraktivní, výraznější uspokojení – prémiová funkcionalita) (Cohn, 2006).

Obrázek 7: Kano model



Zdroj: Zacarias (2019)

Quality Function Deployment

Metoda původně z japonského výrobního průmyslu. Nejčennější co metoda nabízí je zaměření se na funkce produktu při pohledu z různých úhlů - zákazníka a dodavatele. Metoda se zaměřuje na otázku, co je potřeba udělat (zákazník) a jak (dodavatel). Identifikuje, co zákazník chce a potřebuje a co je pro něj důležité (z výběru možností). Dále co pro to musí udělat dodavatel a definuje dopad (na škále 0-9 kde 9 znamená velký dopad). Priorita je následně určena pomocí tohoto dopadu.

Opportunity Scoring

Tato metoda vychází z rámce Outcome-driven Innovation Anthony Ulwicka a je založena na předpokladu, že zákazník kupuje produkt nebo službu, aby dosáhl určitého cíle nebo řešení problému. Pomocí výzkumu je vytvořen seznam možných přínosů produktu a na základě dotazování zákazníků je těmto přínosům přiřazena jejich důležitost a míra uspokojení. Výsledkem porovnání těchto hodnot je míra příležitosti, kterou může dodavatel využít.

Buy a Feature

Jednoduchá hra, která má následující pravidla: 1. seznam funkcí produktu je prezentován zákazníkům 2. vzorek zákazníků dostane finanční obnos, který může za funkce utratit 3. každá funkce má svoji cenu (například podle nákladů na vývoj) 4. zákazníci nakoupí „funkce“. Priorita se tvoří na základě „výnosů“. Hra může být upravena i pro interní zákazníky. Na podobném principu funguje i metoda Monopoly Money.

3.5.2 Externí a kvalitativní metody

Story Mapping

Hlavní myšlenkou metody Story Mappingu je problematická organizace a prioritizace na základě jednoduchého seznamu požadavků v podobě backlogu. Důmyslnější struktura je nezbytností. V této metodě jsou opět využity dvě osy. První reprezentuje tzv. usage sequence tedy chronologii User stories seřazených podle jejich použití uživatelem v čase. Druhá osa představuje kritičnost – míru důležitosti. Hlavní výhodou této metody je vizuální reprezentace, jakým způsobem systém funguje. Pomocí seskupování User stories do větších celků a horizontálního rozdělení je možné plánovat jednotlivé verze produktu (od MVP po plně funkční).

MoSCoW

Jedna z nejzmiňovanějších metod, na kterou je možné narazit v téměř každé literatuře zabývající se Agilním řízením. Je založena na otázce co je důležité pro zákazníka a stakeholdery. Název je akronymem pro čtyři skupiny požadavků a možnost jejich prioritizace:

Must have – požadavky kritické a nezbytné.

Should have – požadavky užitečné, ale ne kritické

Could have – požadavky, které by bylo hezké mít, ale jde pouze o mírné zlepšení.

Won't have – požadavky více méně nepotřebné, případně vhodné v budoucnu

Prune the Product Tree

Metoda připodobňuje produkt stromu, který tvarujeme podle našich představ. Cílem oproti zahradníkovi, který strom prořezává, je jeho tvarování. Na list papíru je znázorněn kmen stromu jako jádro produktu. Na Post-It papírky jsou napsány možné funkce produktu, které zákazník přidává jako větvení stromu. Každé další větvení představuje další verzi produktu. Podle tvaru stromu je možné usuzovat na množství faktorů: balanc požadavků, disproportionálnita, nerozvinuté části produktu apod.

Speed Boat

Tato metoda je založena na opaku, než byly minulé metody: na otázce jaké požadavky jsou pro klienta nejméně důležité. Produkt je představen jako rychlý člun, který je ovšem zpomalován množstvím kotev, které představují vlastnosti produktu, kterými je zákazník frustrován. Zákazník je požádán, aby označil vlastnosti, které mu nejvíce vadí a odhadl, o kolik se bude člun pohybovat rychleji bez nich. Výsledkem je odhad nechtěné požadavky, který slouží k prioritizaci.

3.5.3 Interní a kvantitativní

Finanční analýza

Finanční analýza přínosů produktů je odvětvím sama o sobě a může se jednat o velmi komplexní disciplínu. Pro jednoduchou orientaci zmiňme alespoň základní finanční cíle, které očekáváme od produktu: Nové výnosy (plánovaný výnos z produktu), Přírůstek výnosů (dodatečné výnosy od stávajících zákazníků – upgrade produktu nebo dodatečné služby), Udržený výnos – výnos, který by byl ztracen, kdyby zákazníci zavrhlí produkt, Úspora nákladů – jakékoliv zlepšení efektivity uvnitř podniku.

Jelikož na finanční hodnotu působí faktor času, je potřeba pro sledování finanční hodnoty produktu zavést metriky, které vezmou tento faktor v potaz. Nejčastěji používanými metrikami jsou Net Present value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), a Discounted Payback Period.

Dopad na obchodní cíle

Další pohled na prioritizaci je skrze obchodní cíle podniku. Tato metoda úzce souvisí s metodou nastavení podnikových cílů tzv. OKR, o které bude pojednáno v praktické části práce.

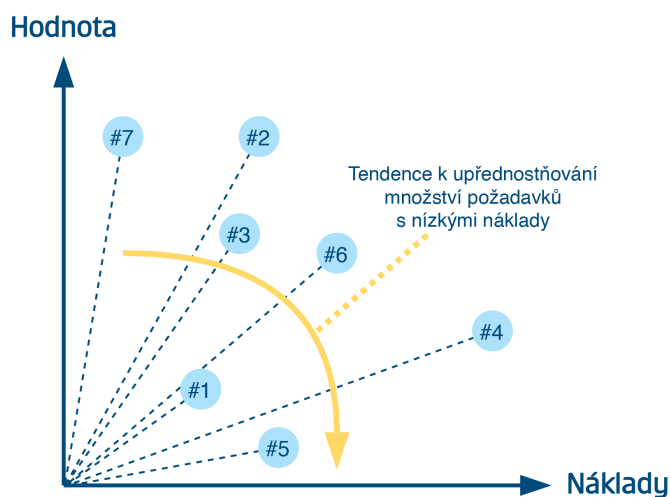
Value vs. Risk

Tradiční metrikou pro posuzování priorit jsou náklady na požadavek. Jak už bylo ale zmíněno v kapitole o faktorech ovlivňujících prioritizaci, je významnou metrikou i hodnota rizika. Priority tedy můžeme posuzovat ve dvou dimenzích: nákladů a rizika. Na riziko se můžeme dívat z několika úhlů: riziko spojené s plánováním (stihneme/nestihneme dodat požadavek), riziko nákladové (požadavek bude stát více, než jsme čekali), riziko funkcionality (nebudeme schopni dodat očekávanou funkcionalitu). Prioritu hledáme porovnáváním nákladů a rizika a podobně jako v risk managementu volíme strategie: Vyhnout se, Dělat jako první, Dělat jako druhé, Dělat jako poslední.

Value vs. Cost

Snahou této metody je maximalizovat množství požadavků, které mají vysokou hodnotu a zároveň je možné je stihnout za určité období. Tato metoda je i základem mnoha jiných metod a nejlépe je její smysl vidět na grafu (viz. Obrázek 8). Nebezpečí je pouze v tendenci prioritizovat pouze na základě času dodání (vzniká mnoho, ale méně důležitých požadavků).

Obrázek 8: Graf metody Value vs. Cost



Zdroj: Zacarias (2019)

Cost of Delay

Další velmi zajímavou metodou prioritizace jsou tzv. náklady a zpoždění uvedení produktu. Představuje tedy vyčíslení ztráty či obětování zisku z důvodu opožděného splnění požadavků. Pokud bude například existovat produkt, jehož ziskový potenciál je 1 mil Kč za rok a jeho dodávka je zpožděna o půl roku, vychází Cost of delay na 0,5 mil Kč. Toto číslo v sobě ale nemusí zahrnovat další hůře vyčíslitelné náklady, jako jsou ušlé příležitosti nebo

ztráta reputace. Cílem metody je tedy nalezení takových požadavků, jejichž opožděné dodání bude mít největší dopad na organizaci. Velmi názorný příklad tohoto přístupu popisuje Goncalves (2019). Představte si, že máte možnost přečíst 5 naučných knih a přečtení každé zabere 5 dní. Pokud každý všední den v týdnu věnujete jedné knize, dokončíte čtení všech knih pátý týden. Pokud zvolíte jiný přístup a každý týden přečtete jednu knihu, můžete začít využívat znalosti hned po prvním týdnu, což umožní využít příležitostí z těchto znalostí plynoucích.

Jakkoliv může být tato metoda náročná při sbírání dat pro samotný výpočet, má již své ověření v praxi a je využívána například globální společností Maersk line, při odbavování jejich IT požadavků (Arnold, 2013).

3.5.4 Interní a kvalitativní

Systemico Model

Tento model má ambice být svým pojetím holistický a je zaměřen čistě na zákazníka, na jeho cíle a míru zapojení. Metoda se podobá Story mappingu a jako dvě dimenze jsou zde brány právě cíle zákazníka (ve smyslu – proč je určitá funkce nezbytná) a míra jeho interakce s produktem (engagement). Míra interakce má čtyři stupně: Jádru (uspokojení základních potřeb), Použitelnost (schopnost plnit funkci produktu), Zaujetí (schopnost udržet pozornost uživatele, zvyšovat interakci a ujištění, že se v budoucnu k produktu vrátí), Objevování (vlastnosti, které budují silnější vztah a zajišťují víc než jen běžnou interakci). Další práce s touto metodou je totožná se Story mappingem.

Intercom Value Mapping

Metoda opět velmi podobná Story mappingu a Systemico modelu. Jako dimenze jsou zde použity frekvence použití funkcionality a velikost uživatelské základny. Výsledkem tedy může být požadavek, který je používán velmi často, ale malým množstvím uživatelů.

Feature Buckets

Metoda Adama Nashe, kterou navrhl specificky pro spotřebitelské internetové produkty. Požadavky můžou být podle ní rozděleny do čtyř skupin: Hybatelé metrikami (vlastnosti, které budou mít výrazný dopad na odvětví a produkt), Zákaznické požadavky (přímé požadavky od zákazníků – většinou jen přírůstkové požadavky, na které je ale potřeba brát zřetel), Požitek (Inovativní vlastnosti, které okouzlí zákazníka a odliší produkt od konkurence – viz. také Kano model), Strategické (implementovány z důvodů například

experimentování, sběru dat, budoucích cílů nebo sběru nových poznatků). Ideální produkt by měl mít vlastnosti z každé skupiny.

KJ Method

Tato metoda je zaměřená na rychlé dosažení konsensu ve skupině a je zaměřená hlavně na stakeholdery v rámci jedné organizace. Metoda je podobná brainstormingu, ale má více fází a částečně eliminuje vliv výraznějších osobností.

Na základě výše zmíněných metod doporučuje Zacarias (2019) sadu pravidel pro prioritizaci:

1. Prioritizace by měla postupovat od vysokých úrovní granularity požadavků (podle terminologie organizace – např. Od Iniciativy po Task, Od Theme po User story, blíže viz. kapitola 4.2.6).
2. Je potřeba nastavit si cíle, měřit je a přizpůsobovat se. Jinými slovy je potřeba neustále přehodnocovat naše prioritizační mechanismy a ujišťovat se jestli pomocí nich dodáváme hodnotu.
3. Prioritizace by měla být skupinovou aktivitou. Většina metod je na tomto předpokladu i založena.
4. Neupřednostňovat kvantitativní metody před kvalitativními.
5. Externí metody jsou lepší pro prioritizaci abstraktnějších přínosů, Interní naopak pro prioritizaci konkrétních řešení.

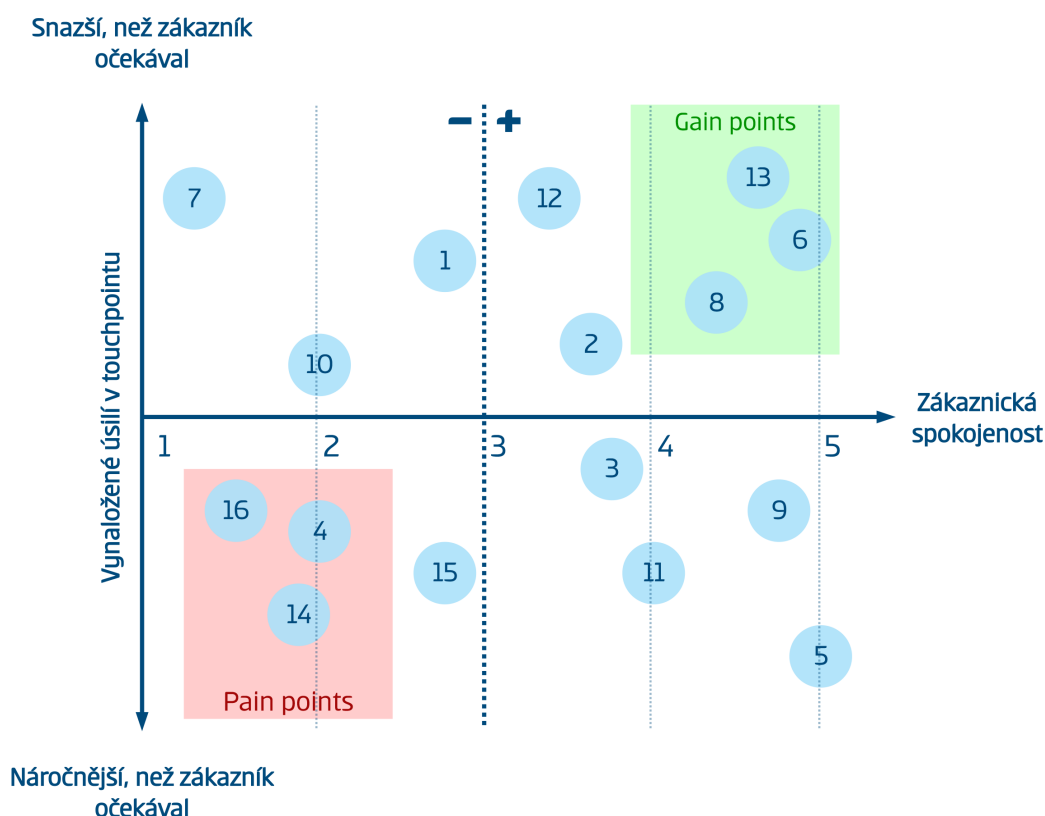
3.5.5 Zákaznická cesta

Zákaznická cesta představuje jednoduchou možnost vizualizace end-to-end zákaznické zkušenosti. Podniku pomáhá prohloubit znalosti o chování jeho zákazníků, jejich myšlení a pocitech a umožňuje provádět rozhodnutí, které je více zaměřeno na hodnoty, které zákazník oceňuje (Customer Journey Mapping, 2020). Metoda zákaznické cesty (případně můžeme mluvit o procesu mapování zákaznické cesty) si získává v poslední době velkou popularitu. Tato metoda v podstatě nahrazuje procesní schéma. Jelikož je jednou z hodnot agilního řízení důraz na lidskou stránku před procesní, je i tato metoda navržena tak, aby se více přiblížila lidskému chápání. Metoda slouží hlavně k poznání zákazníka a definici jeho potřeb. Vedlejším efektem je ale i možnost prioritizace na základě jejích výsledků. Oproti jiným metodám prioritizace má navíc již poměrně rozsáhlou metodiku a ověření v praxi. Metoda se velmi podobá mnohem jednodušší metodě story mappingu, ale

představuje více možností práce s informacemi o zákazníkovi. Stejně jako story mapping ji ale můžeme zařadit do metod externích a kvalitativních.

Principem využití metody pro prioritizaci je vytvoření časové osy, na které sledujeme interakci zákazníka s produktem. Pokud je tedy produktem například nabídka uzavření pojištění na internetových stránkách, mapujeme chování zákazníka od jeho rozhodnutí se pro vyhledání informací o pojištění, vstup na stránky poskytovatele, vyplnění formulářů až po zaplacení pojištění, nebo dokonce příjem navazujících služeb. Během této „cesty“ může zákazník využívat různé kanály pro interakci (internet, telefon, návštěva pobočky apod.). Ve chvílích, kdy tuto interakci realizuje, mluvíme o tzv. Touch pointu – tedy okamžiku kontaktu. V těchto okamžicích se odehrávají důležité aktivity, které mohou popsat zákaznicko chování, názor či náladu. Na základě touchpointů je následně možné vyhodnotit tyto situace a přiřadit jim tzv. Pain points (zákazník není spokojen) nebo Gain points (zákazník je spokojen). Tyto situace je možné zanést do matice jako je na Obrázek 9.

Obrázek 9: Graf rozdělení Pain points a Gain points



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato matice již může sloužit jako zdroj informací pro prioritizaci. V levé dolní části jsou označeny pain points. Čím více se blíží počátku, tím vyšší je jejich priorita a je potřeba

se jimi urgentně zabývat. V pravé horní části jsou naopak seskupeny gain points, které je potřeba velmi rychle využít jako konkurenční výhodu. Pro rozhodování o prioritách v souvislosti se zákaznickou cestou je dobré zmínit ještě jednu možnou dimenzi. Ta přichází na řadu u organizace, která má větší počet tribů. V takovém případě je nutné rozlišovat pain points a gain points, které jsou pomyslně blíže zákazníkovi. Příkladem mohou být problematická místa internetové stránky, která se týkají kontaktních formulářů. Problémy v těchto situacích jsou blíže zákazníkovi, než například špatně definované podmínky smluvního ujednání mezi organizací a zákazníkem. Tyto faktory jsou také úzce spjaté s frekvencí využití produktu.

Možnosti využití zákaznické cesty jsou široké a existuje již rozsáhlá literatura, která se jí věnuje. Pro účely této práce ale stačí poukázat na možnosti využití pro prioritizační proces.

Cílem využití různých metod prioritizace je odklon od nechvalně známého přístupu HiPPO. Nezávisle na agilních přístupech v organizacích stále často platí, že prioritizace je určena dle: **Highest Paid Person's Opinion** (návoru nejlépe placeného pracovníka). V mnoha velkých organizacích je bohužel prioritizace stále založena na politice, zákulisních domluvách a do určité míry i na popularitě rozhodovatelů. V těchto systémech se pravidla vyvíjejí dynamicky a všichni se snaží pochopit, jaká tato pravidla jsou, aby je mohli využít ve svůj prospěch. Toto dále zapříčiňuje další změny pravidel, což se dá očekávat od komplexních adaptivních systémů (Prioritisation, 2020).

4 Vlastní práce

4.1 Popis vybrané organizace

Vybraná organizace, jako představitel velké instituce, byla vybrána pro spolupráci záměrně jako ideální subjekt pro pozorování transformace na agilní organizaci ve velkém měřítku. Toto měřítko umožňuje zkoumat veškeré aspekty agilního řízení do velkého detailu. Prostředí velké organizace navíc vyžaduje preciznější vnímání všech aspektů agilních hodnot a principů, protože dopady možné chyby jsou dalekosáhlejší a dlouhodobější než v případě menších organizací.

4.1.1 Charakter společnosti

Vybraná organizace (dále jen „podnik“) je představitelem sektoru na jehož českém trhu má výrazný počet klientů. Nabízí kompletní škálu produktů a služeb určených pro fyzické osoby (retailoví klienti), malé a střední podniky (korporátní klienti), města a obce, velké podniky. Přes širokou síť dceřiných společností nabízí podnik další služby v mnoha oblastech. Historie podniku spadá již do 19. století kdy byl založen. V 90. letech se stal akciovou společností a po roce 2000 byl zahrnut do širší nadnárodní sítě.

4.1.2 Poslání podniku

„Naším posláním je vést lidi i společnost k prosperitě. Věříme, že když se bude dařit jednotlivcům, firmám i komunitám, bude se lépe dařit celé společnosti.“

4.1.3 Strategie a vize podniku

Organizace se stala podnikem, jehož vizí je pomáhat svým klientům zlepšovat jejich finanční zdraví, prostřednictvím jedinečného modelu poradenských poboček, který spočívá v poskytování finančních i nefinančních služeb (např. dodávek elektřiny a plynu) a tím naplňovat svůj dlouhodobý cíl vést klienty k prosperitě.

Podnik se soustředí na své cílové segmenty v retailu, podnikovém a veřejném sektoru, skrze něž chce pomáhat k prosperitě v lokálních regionech a komunitách. Pro celou nadnárodní skupinu je cílovým regionem střední a východní Evropa, ale čerpá inspiraci v celé Evropě a globální konkurenci.

Jako zákaznický orientovaná organizace se snaží reagovat na aktuální vývoj zákaznických potřeb a také na vývoj konkurence na trhu. Tak aby na tyto podněty mohl

podnik reagovat, byla nutná změna organizační struktury, která bude flexibilnější a přizpůsobivější při přijímání změn. Pro úspěšnou transformaci bylo nutné přistoupit k radikální změně hierarchie a aplikovat nový organizační model založený na agilních hodnotách. Základem je minimální počet úrovní řízení a důraz na autonomní týmy. Ty dokáží maximálně flexibilně reagovat na zákaznické potřeby. Vzhledem k rozsahu se jedná o jednu z největších organizačních transformací v České republice.

Vize podniku bude dosaženo pomocí sedmi základních principů aplikovaných napříč celou organizací:

1. Transformace se bude týkat všech funkcí organizace.
2. Dodávky požadavků budou realizovány multidisciplinárními týmy, které jsou schopny dodávat koncové řešení bez zbytečných závislostí na jiných týmech.
3. Týmy budou sestaveny z maximálně deseti členů autonomně pracujících na dodávce zákazníkovi.
4. Týmy budou praktikovat metody, které jim umožní dodávat hmatatelné přínosy v krátkých cyklech.
5. Podnik do budoucna počítá s plochou organizační strukturou – maximálně dvě úrovně managementu.
6. Transformace nikdy nekončí. Pořád se vyvíjí.
7. Během transformace bude zachován důkladný kontrolní systém.

4.1.4 Historie agilní transformace

Zatímco v letech 2016 a 2017 byl podnik interně zaměřen na efektivní změny v prodejní síti, ve druhé polovině roku 2018 zahájil změnu uspořádání centrály. Klasickou hierarchickou strukturu začal nahrazovat novými týmy (kmeny/tribes), které začal organizovat především kolem potřeb zákazníků. Výsledkem mělo být rychlé dodávání kompletní služby pro klienta. Celá změna byla i nutnou podmínkou pro nové fungování týmů tak, aby se reálně naplňovalo poslání podniku – vést k prosperitě.

Principy agilního řízení podnik poprvé uplatnil již před čtyřmi lety v IT oddělení, které mělo na starosti vývoj jednotlivých projektů, včetně přípravy webového API rozhraní. Na základě této pozitivní zkušenosti na agilní přístup přechází od roku 2018 celá společnost.

V praxi se díky agilnímu řízení řada projektů, která trvala několik let, zvládá uskutečnit během několika měsíců. Transformace podniku byla nejen reakcí na potřeby zákazníků, ale také jako krok k udržení tempa s konkurencí. Ve světovém měřítku byly průkopníky

například Bank of America, která začala částečnou transformaci již v roce 2012. Asi nejznámějším příkladem je však společnost ING, která začala s komplexní transformací celé banky v roce 2015. ING adoptovala ve spolupráci s konzultantskou společností McKinsey Spotify model a stala se inspirací pro mnoho dalších společností (Holbeche, 2018).

4.1.5 Globální trendy managementu

V českém měřítku je nejvíce ovlivněn novými přístupy sektor bankovníctví. Bankovní trh se odvíjí v poslední dekádě od několika trendů, jejichž působení má velký vliv na zvolenou agilní transformaci. Podle společnosti Accenture (Terrizzano, 2018) jsou hlavními vlivy vzestup FinTechových společností, Open banking, změna pracovní síly, umělá inteligence, personalizované nabídky a potřeba zaujmout úzké segmenty zákazníků. Obzvláště FinTechové společnosti přinášejí do bankovního trhu novou konkurenci a často nastavují úroveň služeb, která je pro zavedené bankovní instituce velmi vysoká. Přejít na takzvané agilní, tedy decentralizované řízení, si totiž ve velkých tuzemských bankách žádá stále méně klasických manažerských pozic. Finanční domy jich ukrajují po desítkách a to hlavně na středních manažerských pozicích. Pro banky je to výsledek střetu tradičního bankovníctví s fintechem. Agilní způsob řízení totiž pro finanční domy představuje cestu, jak lze udržet krok s rychle rostoucí konkurencí bankovních služeb nabízených technologickými startupy (Bukovský, 2019). Není výjimkou, že bankovní instituce tento problém řeší spojováním se s třetími stranami a využívání jejich know-how místo aby se snažily o jejich napodobení. I ostatní trendy mají ale výrazný vliv na způsob, jakým zákazníkovi dodávat požadovanou hodnotu. Například trend vysoké personalizace služeb vynakládá na bankovní instituce velký tlak na inovace jejich služeb a organizační struktury. Transformace na agilní řízení umožňuje snáze a transparentněji spolupracovat se zákazníkem a dodávat mu v tomto případě personalizované požadavky. Trendy v bankovníctví se v současnosti inspirují i další společnosti například ze sektorů telekomunikací, energetiky či automobilového průmyslu.

4.1.6 Popis prostředí zpracování diplomové práce

Vzhledem k tématu práce a jeho kontextu byla využita možnost provádění sběru informací v tzv. QBR týmu. Zkratka QBR znamená Quarterly business review. Jedná se o přibližně jeden měsíc dlouhou aktivitu, která zahrnuje několik fází, ve kterých je postupně projednáno množství zákaznických požadavků, které jsou v určité kolizi (nejčastěji

zdrojové) či nebylo možné definovat jejich prioritu. Tyto požadavky jsou postupně projednávány, dokud nedojde ke shodě či odložení požadavku. Shody je dosaženo na základě prezentace priorit a možných přínosů jednotlivých požadavků. Důležitá je zde granularita projednávaných požadavků, která je nastavena pouze na nejvyšší úroveň (Iniciativa – viz kapitola 4.2.5), aby bylo zamezeno projednávání drobností, které si mohou triby projednat mimo QBR. Platforma QBR také umožňuje na společných setkáních členů představenstva společnosti a Tribe leadů představit úspěchy či neúspěchy z posledního čtvrtroku. Hlavním cílem je ale sladění a porozumění mezi jednotlivými triby. Již podle názvu vyplývá, že se QBR koná každé čtvrtletí.

Význam QBR týmu je v organizaci QBR platformy, metodické podpoře tribů, podpoře při dosahování shody mezi strategií organizace a dílčími cíli jednotlivých tribů (tzv. OKR, viz kapitola 4.2.7) a podpoře při nastavení pravidel prioritizace zákaznických požadavků. Svým pojetím je QBR tým velmi podobný klasické projektové kanceláři, která nemá řídicí, ale podpůrnou funkci.

QBR tým je složen z 11 odborníků vybraných napříč celou organizací, kteří plní jednak výše zmíněné požadavky na úrovni celého týmu, ale také jsou jako jednotlivci přiřazeni k Tribe leadům pro rychlejší možnost podpory, komunikace a zpětné vazby (tzv. QBR buddies).

Tento tým má význam hlavně v transformační době, která je charakterizována častými změnami a adaptací nových principů v organizaci. Ve chvíli kdy tato organizace dosáhne vysokého stupně vyspělosti agilního řízení, může zaniknout i QBR tým.

4.2 Struktura agilní organizace

4.2.1 Organizační schéma

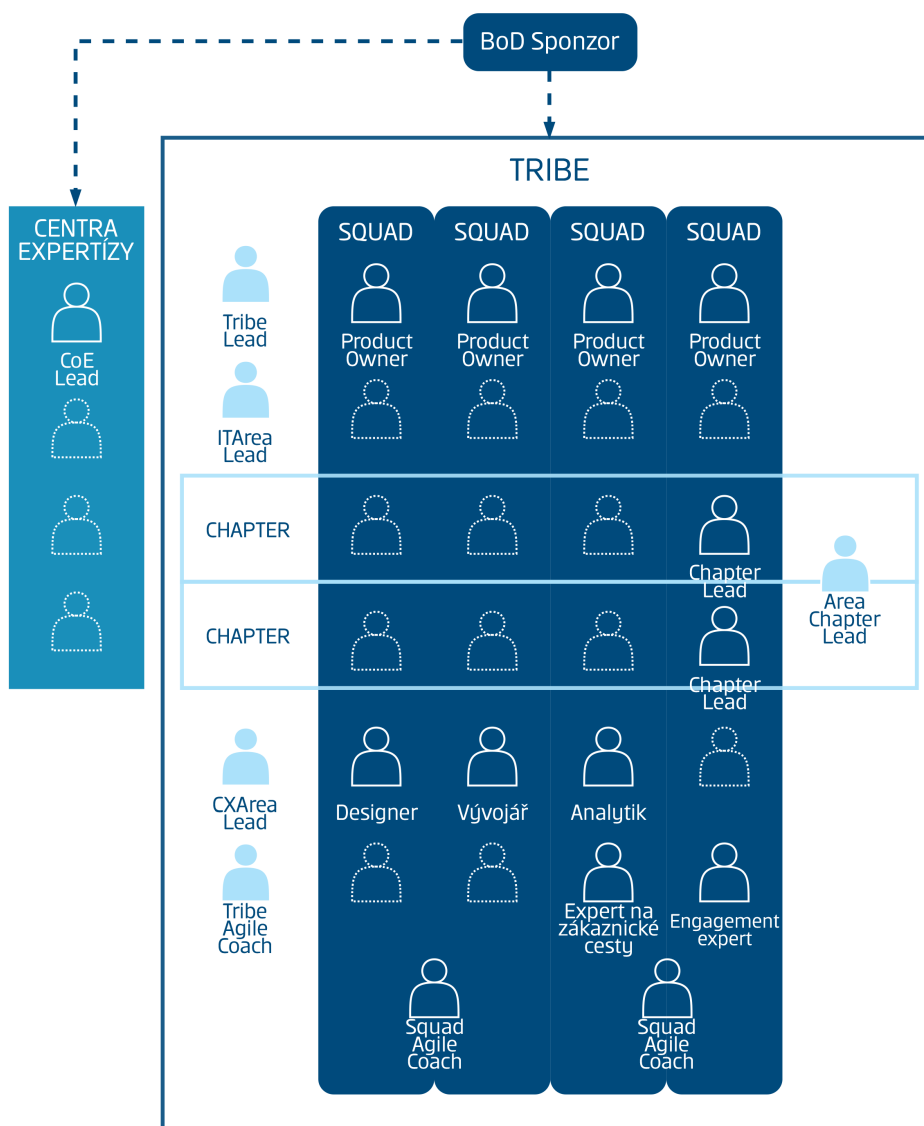
Před zahájením agilní transformace byl podnik organizován na základě dvou tradičních přístupů: liniové struktury a projektové struktury. Tyto dva přístupy i nadále zastávají určitou roli (hlavně liniová struktura), ale jejich význam se stále snižuje a záměrem je organizaci transformovat na čistě agilní. Základem hierarchie je ovšem stále role členů představenstva, kteří fungují v rolích sponzorů pro jednotlivé úseky organizace. Tvoří tak nejvyšší prvek v rozhodování.

Podnik je organizován do celků, které jednotlivě spadají pod své sponzory, které zastávají členové představenstva. Členové představenstva tak tvoří nejvyšší články v hierarchii podniku.

Jako v mnoha dalších velkých institucích po celém světě byl jako základ transformace organizační struktury použit tzv. Spotify model. Tento model byl vybudován ve společnosti zabývající se vývojem svého online hudebního přehrávače a postupem času se stal vzorem pro mnoho společností po celém světě. Model je založený na dvou základních předpokladech: autonomie a důvěra. Pokud existuje důvěra, existuje i zodpovědnost za vykonanou práci. Zároveň jsou tak vytvářeny podmínky kde je chyba brána jako příležitost k poznání a inovacím.

Nové agilní uspořádání se v současnosti týká přibližně 10ti procent zaměstnanců podniku. Jelikož agilní transformace je kontinuální proces, je i organizační struktura stále se vyvíjejícím organismem. V kapitole 3.3.1 byly uvedeny hlavní prvky Spotify modelu: Tribe a Squad. Na Obrázek 10 je představena agilní organizační struktura, tak jak byla podle Spotify modelu adaptována.

Obrázek 10: Schéma organizačních rolí podle Spotify modelu



Zdroj: Interní prezentace podniku

Kromě organizačních jednotek Tribe a Squad jejichž význam je jasně hierarchický, jsou zde i další jednotky. Význam zde má například role Chapteru, který do hierarchie přidává maticovou strukturu. Členové chapteru jsou zástupci více squadů, kteří mají určitou společnou specializaci a mohou tak sdílet know-how napříč organizací. Podobný význam mají i nově vznikající centra expertízy (CoE), které jsou vyčleněné z hierarchie tribů a fungují jako podpůrné jednotky na základě objednávek ze squadů. Příkladem může být CoE zaměřující se na risk management, nebo právní poradenství. V rozhodovací struktuře tak mají CoE výhradní postavení, protože bez jejich souhlasu není například možné v mnoha případech začít realizaci požadavku.

Organizace musí reagovat na měnící se strategické cíle. Aktuálním hybatelem je vznik mnoha nových tribů a CoE. Tento trend je hlavně reakcí na množství závislostí mezi triby. To je nežádoucí stav, který vede ke komplikacím při prioritizaci požadavků prodlužováním tzv. Time to market (čas do uvedení požadavku na trh). Ideálním stavem je pak tzv. End to End řešení (E2E), které umožní jednomu tribu či dokonce squadu realizovat zákaznický požadavek od nápadu až po implementaci bez potřeby součinnosti jiného squadu. Vysoký počet aplikací a jejich sdílení v různorodých službách a produktech je ovšem velkou bariérou pro úspěšné zavedení E2E.

Spotify model umožňuje i další struktury jako například formování tzv. Guild, které by měly sdružovat členy organizace na základě společných zájmů. Takové guildy pak umožňují další sdílení poznatků a šíření know-how. V podniku guildy formálně neexistují, ale formují se například společná setkání Product ownerů, kteří tak sdílejí například best practices.

4.2.2 Nové organizační role

S novou organizační strukturou přibylo i velké množství nových organizačních rolí, které ovšem velmi často kopírují původní „neagilní“ uspořádání. Pro tuto práci je popis těchto rolí nezbytný, protože každá z rolí má jiný význam v prioritizačním procesu.

Zásadní je role Product Ownera, který funguje jako prostředník mezi zákazníkem a týmem, který zpracovává požadavky. Vzhledem k povaze zákazníka podniku, není možný přímý vztah Product ownera se zákazníkem a na řadu tedy přicházejí tzv. customer experience (CX) experti, kteří mají na starost sběr informací a vyhodnocování zákaznického chování a potřeb. Součástí práce CX experta jsou rozsáhlé výzkumy a segmentace zákazníka a definice zákaznických person. Na základě těchto informací sestavují CX experti zákaznické cesty, které slouží Product ownerům jako výchozí zdroj informací pro prioritizaci zákaznických požadavků.

Další významnou rolí v organizační struktuře založené na Spotify modelu je role Tribe leada. Tribe lead vede (jako manažer i jako lead) jednotlivé triby, motivuje jejich členy, rozhoduje a přebírá zodpovědnost za rozpočet tribu. V hierarchické struktuře se zodpovídá již pouze členům představenstva, resp. tomu, který funguje jako jeho sponzor. Spolupracovníci Tribe leada jsou nejčastěji Product owneri, se kterými řeší zákaznické požadavky. Tribe lead pracuje nejčastěji se zákaznickými požadavky na úrovni Iniciativy a hlavním prioritizačním mechanismem je pro něj čtvrtletní zhodnocení výsledků (QBR), na

kterém řeší jednak dosažené úspěchy, ale hlavně priority pro následující čtvrtrok (blíže o QBR v kapitole 4.2.8). V těsné spolupráci je ale i s dalšími rolemi: IT area lead, Area chapter lead, CX Area lead, CoE expert.

Tyto další 4 role uzavírají okruh rolí, které mají největší vliv (společně se členy představenstva) na prioritizační proces.

IT area lead je blízkým spolupracovníkem Tribe leada. Sdílí stejné cíle, ale nedefinuje, co má být uděláno. Je odborným garantem dané oblasti - řemesla, je zodpovědný za dodržování vysoké úrovně odbornosti oblasti IT napříč chaptery s podobným zaměřením. Velmi často je zodpovědný za rozpad komplexních požadavků a působí tak i jako spojnice mezi Product ownerem a Tribe leadem.

Area chapter lead je vedoucím jednotlivých Chapter leadů, kteří rozvíjí členy různých squadů v jedné odborné oblasti, řemeslu. Cílem je zvýšení produktivity a úrovně dovedností a zajištění optimálního fungování týmů.

CX area lead je hlavní spojka Tribe leada s oddělením zákaznických cest a dozvídá se tak nejnovější události, které se tohoto tématu týkají. Zákaznická cesta jako stěžejní prioritizační nástroj napříč organizací má tak podporu na všech úrovních řízení.

Experti z center expertíz (Centre of Expertise) jsou dotazováni podle svých expertních znalostí a dodávají tak podporu na různých úrovních řízení.

4.2.3 Identifikace zákazníka podniku

Jak bylo řečeno v kapitole 3.2.1, může být pro organizace komplikované přesně definovat svého zákazníka. CX oddělení pro tento účel provádí výzkum, na jehož základě definuje tzv. persony – zobecněné podoby typického zákazníka pro určitý segment. V případě vybrané organizace můžeme mluvit o zákazníkovi neangažovaném, protože se nepodílí přímo na procesu zadávání jeho požadavků. Tento proces je nahrazen sběrem dat o jeho chování a až na základě výzkumu jsou interně definovány požadavky, které by měly zákazníkovi přinášet hodnotu. Nutnost tohoto výzkumu by se dala nazvat nevýhodou oproti odvětvím, kde je možné navázat se zákazníkem přímou spoluprací na požadavcích. Typicky například zpracování architektonického návrhu pro konkrétního zákazníka (např. jeho rodinný dům). V případě neangažovaného zákazníka je náročný i proces odhalování hodnoty, kterou zákazník vyžaduje. K tomu opět slouží zákaznická cesta, pomocí které je možné odhalit problematická místa (pain point), která snižují zákazníkovi důvěru, nebo naopak místa, která zákazník oceňuje (gain point), případně lze lépe odhalit místa pro

inovace. Tyto artefakty zákaznické cesty následně slouží jako zdroje pro prioritizaci. Tato charakteristika zákazníka platí hlavně pro retailové zákazníky, ale ve své podstatě se takto dá charakterizovat i zákazník korporátní, s tím rozdílem, že takový zákazník vyžaduje větší míru personalizace a je tím pádem i blíže samotému procesu sestavování jeho požadavků. I v takovém případě je ale sestavena zákaznická cesta na základě nové (korporátní) osoby a proces prioritizace je podobný.

Hodnotu pro zákazníka je možné definovat jako vyřešení pain pointů, podpora gain pointů a navíc případné „okouzlení“ zákazníka novými inovacemi, které neočekával. Kvantifikovat hodnotu pro zákazníka můžeme různě. Například je možné kvantifikovat míru úspor v případě vylepšení určitého produktu, úsporu času či zhodnocení uložených prostředků. Kvalitativně lze hodnotu opět popsat různými způsoby: jako míru spokojenosti (často měřenou pomocí ukazatele NPS), ochotu zůstat zákazníkem podniku, nebo dokonce šíření dobrého jména (velmi podceňovaný marketingový nástroj).

Pro podnik je naopak důležité definovat hodnotu zákazníka pro jeho obchodní záměr. Ta je často vyjadřována na základě tzv. Customer LifeTime Value (CLTV), které vyjadřuje množství příjmů, které může podnik očekávat v průběhu celého životního cyklu zákazníka. Tato metrika je počítána na základě mnoha parametrů, které vycházejí ze segmentace zákazníka.

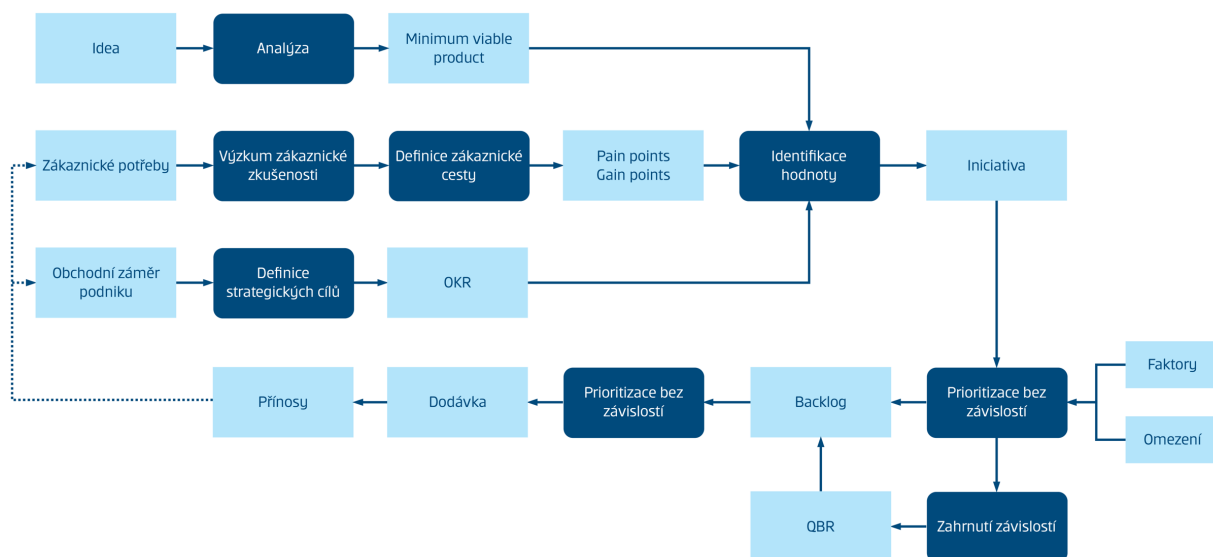
4.2.4 Využití zákaznické cesty pro prioritizaci požadavků

V kapitole 3.5.5 byla popsána metoda zákaznické cesty jako prostředek mapování chování a potřeb zákazníků. Během zpracování této práce bylo zahájeno využívání zákaznické cesty i jako prostředek k mapování interních zákazníků. Interní zákazník může figurovat v mnoha podobách. Jeden Product owner může být zákazník jiného, squad může být zákazníkem v jiném tribu apod. Zákaznická cesta v tomto případě opět slouží k hledání potřeb zákazníků a odhalování problematických míst. Zákaznická cesta slouží také jako náhrada za procesní mapování. Vyhodnocení efektivnosti této metody není součástí práce, ale je nutné poznamenat, že v sobě skrývá potenciál pro odhalování efektivit různých procesů a to včetně procesu prioritizace. Velmi snadné je díky ní pochopit například kontext chvíle a místa, kdy se priority určují.

4.2.5 Procesní schéma realizace zákaznických požadavků

Na základě obecného prioritizačního procesu je v této kapitole zmapován proces prioritizace. V případě podniku je potřeba brát v úvahu více zdrojů požadavků. Základem je samozřejmě zákaznická potřeba. Požadavky z této větve je možné brát jako uplatňování pull strategie (požadavky na základě přání zákazníka). Jako další zdroj požadavků můžeme uvažovat nápady, které vycházejí přímo z podniku. Tyto požadavky nemusejí vycházet z přímé potřeby zákazníka, ale mohou být považovány za inovaci či řešení procesního zlepšení služeb. Zde je možné uvažovat o strategii typu push, která se za pomoci marketingových nástrojů snaží „protlačit“ službu k zákazníkovi. Poslední skupinou jsou požadavky, které jsou v souladu s obchodním záměrem podniku.

Obrázek 11: Procesní schéma realizace zákaznických požadavků

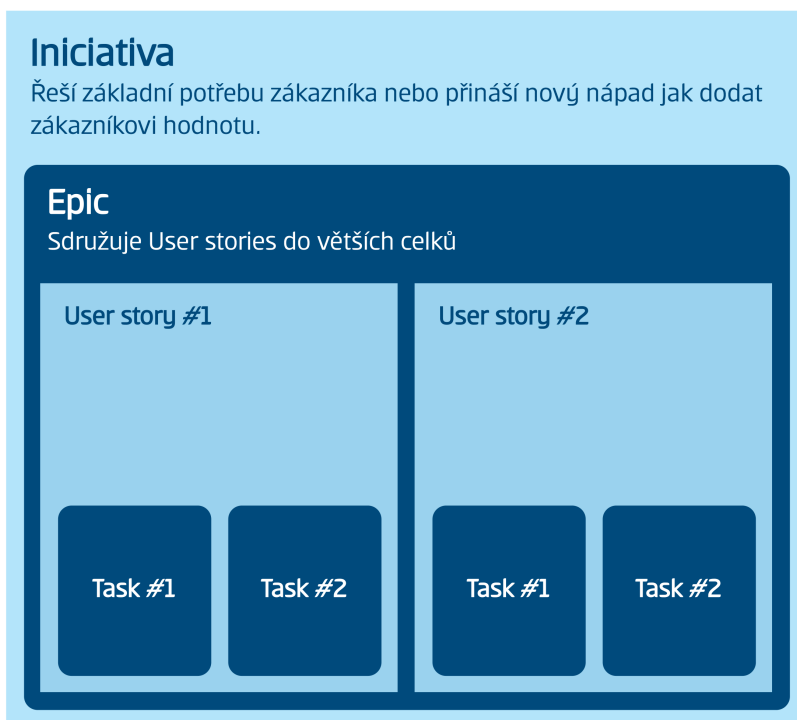


Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.6 Hierarchie požadavku

V kapitole 3.2.4 byl definován pojem „User story“ jako způsob definice zákaznického požadavku. V případě větší organizace či komplexnějšího produktu je nasnadě seskupování User stories do větších celků. V podniku byla zavedena hierarchie požadavku podle následujícího schématu:

Obrázek 12: Hierarchie požadavku



Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi názorná paralela fungování tohoto rozdělení se dá ukázat na příkladu automobilu:

Problém/Potřeba: Jako otec potřebuji odvézt děti do vzdálené školy, aby nemusely trávit spoustu času dojížděním. (Dá se převést do formulace blízké OKR - Objective: Chceme umožnit zákazníkům rychlou a bezpečnou dopravu, KeyResult#1: počet prodaných vozů KeyResult#2: počet nehod s naší značkou automobilů.)

Tato potřeba zahrnuje stavbu celého vozu a je tedy nutné výrobu rozdělit do mnoha částí. Jedna z mnoha stovek potřeb, které jsou spojeny s funkcionalitou automobilu, může vypadat následovně:

Iniciativa: Jako řidič vozu chci mít možnost zatačet, abych mohl projet zatačkou. (Řešení: je potřeba vytvořit systém pro zatačení vozu.)

Epic: Systém pro zatačení vozu bude rozdělen na mechanické převody, elektronický posilovač a uživatelskou část s elektronikou.

User story: Jako řidič vozu chci citlivý volant, abych s ním nemusel tolik otáčet. (Řešení: Technický výkres převodových pohonů ovlivňujících citlivost volantu.)

Iniciativa

Za nejvyšší instanci je považována tzv. Iniciativa, která představuje nápad, který přináší zákazníkovi výraznou hodnotu, nebo řeší jeho určitou potřebu. Samotná práce na Iniciativě by měla probíhat maximálně jedno čtvrtletí a její implementací by mělo dojít k plnění strategických cílů a projevít se i na měřitelných ukazatelích (OKRs). Každá Iniciativa prochází prioritizačním procesem. V případě dostupnosti zdrojů a spolupráce probíhá kdykoliv, v případě opačném čeká prioritizace až na průběh kvartálního vyhodnocování a prioritizaci (QBR). Iniciativa zpravidla zasahuje do více tribů a je tedy nutné dojít ke shodě při rozhodování o přidělení kapacit. Každá Iniciativa (stejně jako Epic, User story, či Task) má svého vlastníka.

Epic

Epic umožňuje vytvářet větší celky práce. Ve vztahu k Iniciativě představuje skupiny User stories, které budou přiřazeny spolupracujícím tribům či squadům. Vlastník Iniciativy tak vytváří pomocí Epicu poptávku do jiného tribu či squadu. Proces rozložení na Epicy probíhá až po prioritizaci na úrovni Iniciativ. Smysl Epiců je hlavně ve zjednodušení Iniciativ a rozkládání na celky, které odpovídají zaměření tribů či squadů.

User story

User story byla již představena výše v souvislosti s definicí zákazníka. Na Obrázek 12 je vidět jaký má vztah v hierarchii uvažování o přínosech pro zákazníka. User story může vzniknout i mimo vztah s Epicem, ale měla by být zařazena pod Iniciativu skrze kterou je navázána na plnění strategických cílů (OKRs). Velmi často je User story poslední instancí při rozpadu zákaznického požadavku (nejnižší granularita).

Task

V případě, že je User story sama o sobě komplexní a vyžaduje výraznější spolupráci v týmu, či mezi dalšími squady, je dále rozložena na Tasky, které představují drobné aktivity zabírající hodiny nebo maximálně dny. Výjimečně je Task ještě dělen na sub-task.

4.2.7 Princip fungování Objectives and Key Results

V podniku byl jako zásadní podpůrný prostředek pro dodávání hodnoty zákazníkovi přijat koncept Objectives and Key Results. OKR představují evoluční krok ve vývoji od KPI po ukazatele, které jsou zaměřeny na sledování vytvořené hodnoty. KPI (Key Performance Indicators) byly dlouhodobě využívány k hodnocení pracovníků a organizace jako celku.

OKR představuje systém praktik pro nastavování cílů, které mají pomoci organizaci nastavit ambiciózní cíle a dosáhnout jich za pomoci měřitelných ukazatelů. OKR představují prostředek pro dosažení souladu (spolupráce), usnadnění prioritizace a zvýšení transparentnosti v rozhodování. Nastavení OKR je poměrně jednoduchý a efektivní proces, který začíná nastavením cíle (O), následován identifikací několika (vhodný počet je okolo tři) měřitelných (kvantifikovatelných) ukazatelů (KR). Vzhledem ke zvyšující se komplexnosti organizací, je nezbytné precizní nastavení OKR, které organizaci propojují, protože jinak se členové organizace octnou ve změti neustálých změn a nejistoty, dojde k přetrhání vazeb v hierarchii organizace a ztrátě motivace. Mnoho studií dokazuje, že zavázanost k jasným cílům pomáhá zlepšit výkonnost a motivaci pracovníků k dosahování těchto cílů (Goncalves, 2019).

Organizace nejčastěji definuje 3-5 klíčových cílů. I přes ambicióznost cílů by pro ně pořad mělo platit pravidlo SMART (Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time-Bound). Cíle by měly odpovídat na otázku čeho chce organizace dosáhnout v určitém období, měly by sloužit jako strategické téma organizace, být měřitelné pomocí 2-3 měřitelných ukazatelů. Ukazatele by měly být kvantifikovatelné, dosažitelné, jednoznačné, náročné, ale ne nedosažitelné. Ukazatele by měly umožňovat průběžné hodnocení v dosahování cílů a měly by ukazovat JAK cílů dosáhnout (Goncalves, 2019).

V podniku je tendence umožnit vytváření OKR na různých stupních hierarchie. OKR jsou definovány na úrovni představenstva, ale mohou být definovány i na úrovních tribů nebo dokonce squadů. Je ale nezbytné aby triby, squady a CoE svoje OKR navazovaly na OKR představenstva, čímž se propojuje vnímání jednoty napříč celou organizací. Aktuální snahou je i navázání jakékoliv aktivity, která je definována v rámci Iniciativ, na tyto OKR. Toto napojení umožňuje sledování druhu hodnoty a její dosahování pomocí měřitelných ukazatelů. Ve chvíli kdy je aktivita napojena na určitý cíl a ukazatel, je možné i usnadnit prioritizaci, která tak z OKR vychází.

Obrázek 13: Požadavky OKR

Požadavky	Výhody	Komentáře
Vizionářské	Vypovídací schopnost	Umožňují správně nastavit očekávání v čase hodnocení a reagovat rychle
Flexibilní	Rychlá reakce / rychlý neúspěch	KRs a dokonce i objective lze změnit na základě nových informací / poznatků
Srozumitelné	Transparentnost	Srozumitelné pro všechny bez nutnosti hlubší znalosti způsobu měření
Časově nezávislé	Flexibilita	KRs mohou být sestavovány na měsíc / čtvrtletí / rok / ... a pak jsou případně nahrazeny novými
Průběžně vyhodnocované	Včasná zpětná vazba	Průběžné hodnocení a potvrzování OKRs vede k získání využitelných a správných poznatků

Zdroj: Interní prezentace podniku

Pro úspěšné přijetí tohoto systému definování cílů celou organizací je potřeba přijmout dva směry tvorby cílů. Jedním je základní od shora dolů, resp. nastavení cílů představenstvem a jejich propagace směrem k nižším úrovním řízení. Druhý směr musí být opačný, zdola nahoru – od jednotlivců ve squadech a tribech, kteří mají možnost definovat cíle nebo se podílet na jejich tvorbě. Tento přístup opět vytváří pocit jednoty.

Příklad jednoho z OKR podniku:

Objective – Vytvořit úchvatnou zákaznickou zkušenost

Key Results - Zlepšit Net Promoter Score z X na Y

Zvýšit Purchase rate z X na Y

Zachovat náklady na zákazníka pod Y

Organizace by se měly vyvarovat časté změny OKR, která vede k narušení chápání společných cílů a vytváří pocit nejistoty o směřování organizace.

4.2.8 Rozhodovací a prioritizační mechanismy

Jedním z cílů práce bylo zajistit větší transparentnost v procesu prioritizace. K dosažení tohoto cíle bylo potřeba identifikovat mechanismy v organizaci, které se podílejí na procesu prioritizace nebo ho svým postavením ovlivňují. Pro účel této práce budeme uvažovat pod pojmem mechanismus jak platformy pro podporu rozhodování tak jednotlivé role, které se procesu prioritizace účastní.

V kapitole 3.3.1, která se týkala úrovně rozhodování byla popsána hierarchie rolí v rozhodovacím procesu v tzv. Spotify modelu. V podniku je tento model úspěšně

aplikován, ale vzhledem k povaze organizace dochází k různým modifikacím. Při identifikaci prioritizačních mechanismů bylo nezbytné tyto modifikace vzít v potaz.

Následuje popis jednotlivých mechanismů, které jsou seřazeny podle nejpravděpodobnější kontinuity v rozhodování. V agilním řízení je ale samozřejmě možné tuto kontinuitu jakkoliv narušit.

Představenstvo

Nejvyšší roli v procesu prioritizace zastává představenstvo organizace, které činí klíčová rozhodnutí na strategické úrovni. Určením strategických cílů a OKR definují směr, jakým se musí podnik vydat. Pro určení priorit ovšem potřebují rozsáhlou datovou základnu a těsné napojení na Tribe leady a centra expertízy. Nejedná se tedy o čistě jednosměrný proces, ale představenstvo využívá doporučení i z nižších úrovní.

Tribe lead

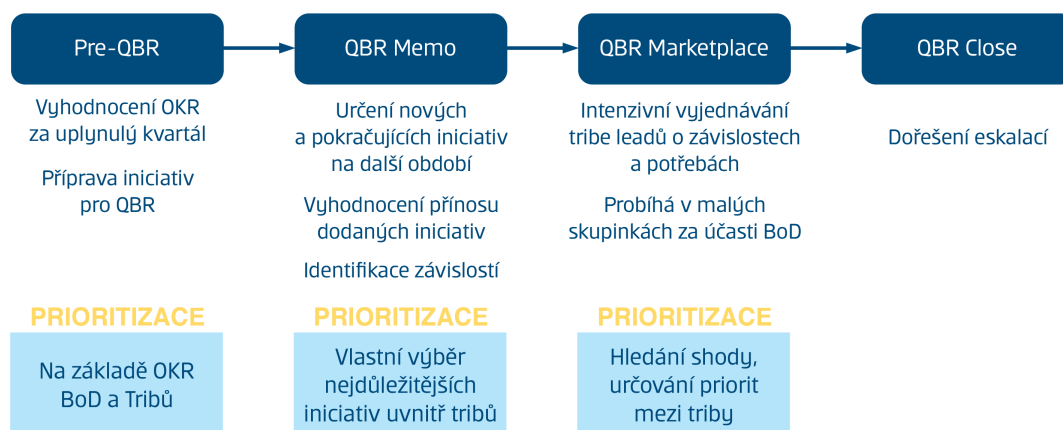
Další v pořadí prioritizace je Tribe lead. I přes zásadní postavení Product ownera, který by měl nejlépe znát potřeby zákazníka, je Tribe lead nejvyšší instancí v rozhodování na úrovni tribů a tudíž může mít poslední slovo v procesu prioritizace uvnitř tribu. Jeho povinností je prioritizovat hlavně na základě dostupných zdrojů, podle možnosti spolupráce s dalšími triby a nezbytné je i usměrňování požadavků tak, aby byly v souladu se strategií a OKR. Stejně jako u členů představenstva není jeho rozhodování jednosměrné, ale je z velké části založené na doporučení Product ownerů a spolupracujících center expertíz.

QBR

Quarterly business review je čtvrtletním setkáním Tribe leadů se členy představenstva a má dva zásadní úkoly: 1. Prioritizace požadavků, které nebylo možné prioritizovat individuálně – buď uvnitř tribu nebo v případě závislostí na jiných tribech po domluvě s nimi. 2. Zhodnocení dosažených cílů (OKR) a dosaženého knowhow a diskuze nad maximalizací dodávané hodnoty. První úkol přichází na řadu nejčastěji když Tribe leadí řeší závislosti svých požadavků na jiných tribech a nedojdou shody na přiřazení svých kapacit takovým požadavkům. V tomto případě slouží QBR jako platforma pro vyřešení těchto závislostí a v případě eskalace může představenstvo ze své pozice určit priority.

QBR má přesně daný postup, který je možné vidět na Obrázek 14.

Obrázek 14: QBR proces



Zdroj: Interní prezentace podniku

Business analýza

Role Tribe leada a business analýzy představují dva hlavní vstupy, se kterými pracuje v procesu prioritizace Product owner. Business analýza hraje hlavní roli síta, přes které projde jen část všech požadavků. Vzhledem k funkci business analýzy je to logický proces, který eliminuje plýtvání v realizaci nadbytečných nebo nepřesných požadavků. Obzvláště v případě složitějších a komplexnějších požadavků je tento mechanismus nezastupitelný. Business analýzu je možné obejít pouze v případě, že zákaznický požadavek jednoznačně popisuje skutečnou potřebu, nebo řeší naléhavý problém.

CX analýza

Význam analýzy zákaznické spokojenosti byl již popsán v kapitole týkající se zákaznické cesty. V podniku se této analýze věnuje centrum expertízy Customer eXperience (CoE CX), jehož hlavní náplní je mapování chování zákazníka a jeho potřeb. Výsledkem práce CX je zákaznická cesta, která obsahuje gain points a pain points, které slouží Product ownerovi pro tvorbu Iniciativ.

Product owner

Zásadním mechanismem v prioritizačním procesu je role Product ownera, který je odpovědný za dodávku požadavků zákazníkům a měl by být zákazníkům nejbliže. V klasických organizacích je možné navázat přímý vztah Product ownera a zákazníka, ale v podniku bylo nutné do tohoto vztahu vložit ještě roli centra expertízy, která se zabývá zákaznickou zkušeností (CX) a CoE business analýzy (BA), která analyzuje požadavky. Tím se částečně mění význam Product ownera, který je tak odkázán na prioritizaci na základě výstupů hlavně z CoE CX a CoE BA. Product owner pracuje již s destilovanými

informacemi v podobě pain pointů a gain pointů, které byly v CX vybrány pro zpracování a různými dopadovými analýzami BA. Větší volnost má Product owner ve zpracování požadavků interního charakteru (tedy zaměřených na jiný druh hodnoty). Zde je nutno poznamenat, že jakýkoliv člen podniku může vznést požadavek (Iniciativu, User story apod.), který může přinést hodnotu. Což představuje jeden z principů Kaizenu.

Sprint planning

Spotify model má několik ceremonií důležitých pro organizaci práce. Jednou z nejzásadnějších, která má dopad i na prioritizaci požadavků je sprint planning, který slouží jako platforma pro plánování a prioritizaci požadavků. Ve Sprint planningu je z backlogu vybrán určitý počet požadavků, které je nutné zpracovat v následujícím sprintu. Je zde prostor pro využití mnoha prioritizačních metod, případně her, které podporují tvořivost týmu. Sprint planning vychází z aktualizovaného backlogu, který je plněn nejčastěji Product ownerem, ale mohou do něj přispívat i ostatní členové squadu, případně se v něm mohou objevovat požadavky z jiných squadů a tribů jako závislosti. Sprint planning je také velmi důležitý mechanismus pro re-prioritizaci požadavků, které se buď nestihly v posledním sprintu a nebo do něj nebyly vůbec zařazeny.

Sprint review

Tato ceremonie slouží k vyhodnocení vytvořené hodnoty za uplynulý sprint. Role sprint review je hlavně v možnosti re-prioritizovat požadavky, u kterých se v uplynulém sprintu projevil jakýkoliv nedostatek. Pokud se například u jednoho požadavku objevilo více závislostí než se čekalo, může být tomuto požadavku pro další sprint udělena vyšší priorita.

Členové squadu

Členové squadů mají největší vliv na vytvořenou hodnotu pro zákazníka. V agilním řízení je kladen velký důraz na autonomii v rozhodování. Vzhledem k povaze organizace je ovšem velmi komplikované dosáhnout takové úrovně autonomie, která by konkrétnímu členu squadu umožnila přijímat taková rozhodnutí, která by měla okamžitý vliv na zákazníka. Členové squadů jsou v tomto ohledu omezeni hlavně regulatorními a legislativními pravidly. Stejně tak přetrvávající vertikální hierarchie prakticky znemožňuje plnou autonomii. I přes tyto omezení mají členové squadu možnost přicházet s vlastními nápady a prosazovat jejich realizaci. V procesu prioritizace mají vliv hlavně z pohledu jejich odbornosti a vytvářejí tak podporu pro Product ownery.

Identifikace prioritizačních mechanismů má vliv na určování toku hodnoty. Tyto mechanismy určují kdy a jestli vůbec dojde k vytvoření hodnoty, případně jestli už

vytvořená hodnota bude v toku pokračovat až k zákazníkovi. Tímto způsobem tedy mají zásadní vliv na propustnost celého systému, z čehož vyplývá, že mohou fungovat i jako úzká místa systému a je tedy nezbytné zaměřit pozornost při zvyšování efektivity v první řadě na tyto mechanismy. Je diskutabilní jestli mají prioritizační mechanismy vliv přímo na vytvoření hodnoty, ale vzhledem k tomu, že i pouhé rozhodnutí či nápad může představovat vytvořenou hodnotu, můžou i tyto mechanismy svou mírou přispívat k přidané hodnotě.

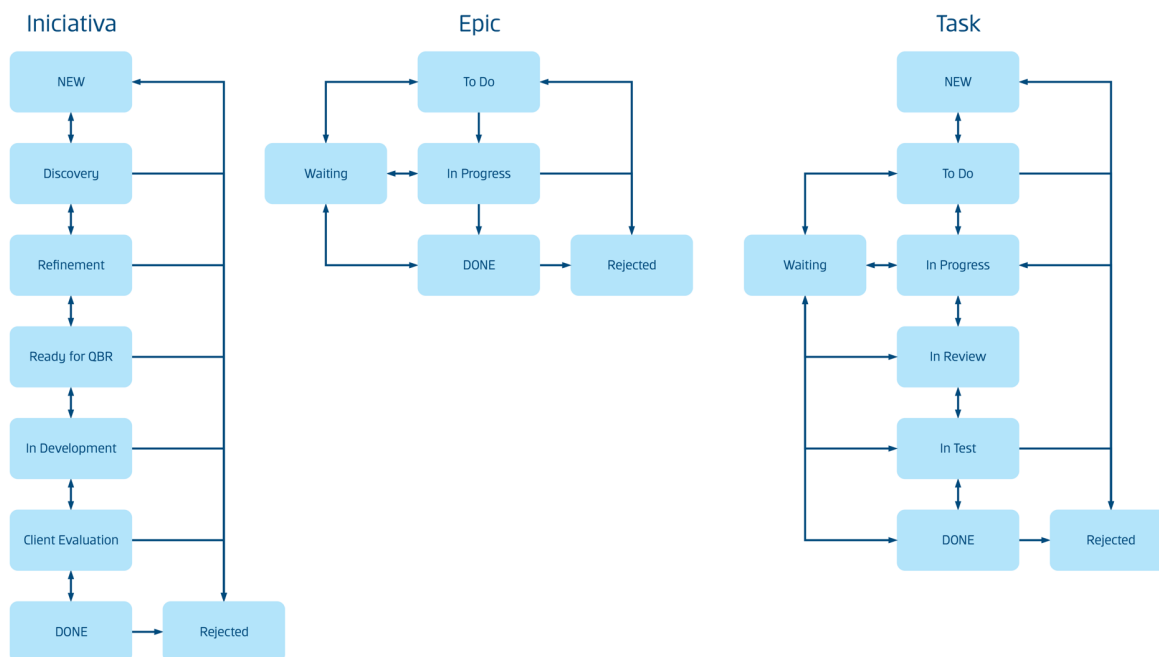
4.3 Výsledky a diskuze

4.3.1 Rozbor hodnotového řetězce

U každé Iniciativy, která je v podniku vytvořena, je nezbytné definovat její hodnotu. V podniku je tento postup prováděn pomocí odpovědi na otázku: „Jak vypadá úspěch?“ (What does success look like?). Jinými slovy jak je možné popsat úspěšné dodání požadavku. Odpověď na tuto otázku je možné zodpovědět pomocí čtyř parametrů: jaký přínos má Iniciativa pro klienta, jaký pro podnik, jaký pro zaměstnance a případné další přínosy. Přínosy nejsou vyčísleny přímo, ale jsou navázány na Objectives a Key results (OKR - Cíle a měřitelné ukazatele), které jsou definovány jak pro jednotlivé triby, tak jako strategické cíle podniku. Více o OKR v následující kapitole.

Iniciativa má tedy jasný cíl a měřitelný ukazatel, podle kterého lze usuzovat o dosažení hodnoty. Je tedy ještě nezbytné zmapovat proces, jak je těchto cílů dosaženo. Každá Iniciativa může být v tomto ohledu velmi odlišná a opět velmi záleží na podobných faktorech, které ovlivňují prioritizační faktory (Kapitola 3.3.3). Je ovšem možné popsat obecný postup (tzv. workflow) podle, kterého jsou Iniciativy (příp. Epic, User story či Tasky) odbavovány a dodávány zákazníkům. I ve workflow mohou být odlišnosti, ale nejčastěji vypadá následovně:

Obrázek 15: Typy workflow



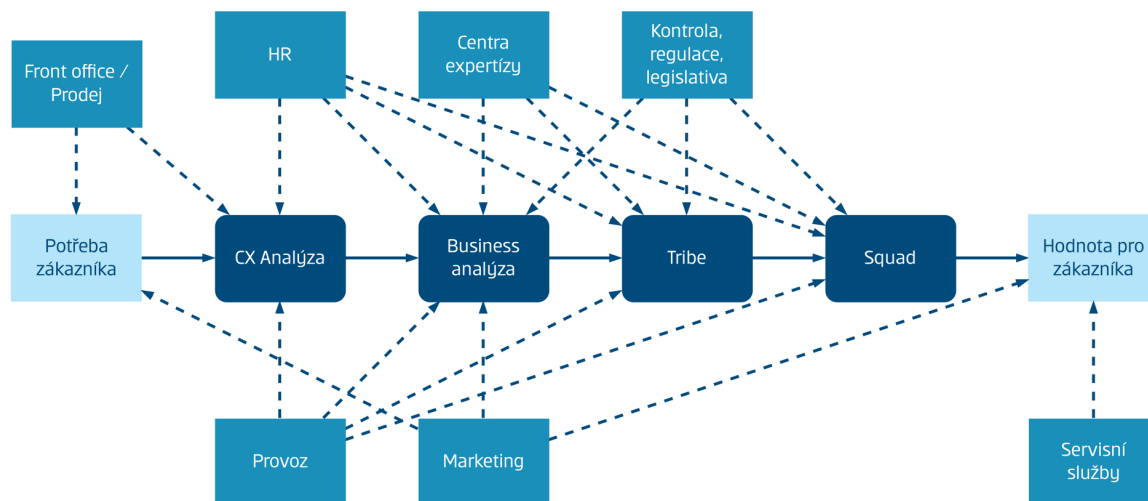
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě workflow je již možné provést VSM tak jak byla popsána v kapitole 3.4.3. Pro statistické účely a vyhodnocení efektivity odbavování požadavků je na základě jednotlivých kroků workflow možné provést srovnání jak v rámci jedné Iniciativy, tak srovnání mezi ostatními (včetně srovnání mezi triby a squady). Velmi zajímavé hodnoty lze získat obzvlášť u Iniciativ, které mají častější závislosti na další triby či squady. Takové hodnoty napomáhají zhodnocovat spolupráci. Naopak vyhodnocení Iniciativy bez závislosti umožňuje odhadnout efektivitu jednotlivého tribu nebo squadu.

Pro lepší pochopení hodnotového řetězce je potřeba definovat místa vzniku hodnoty. Nejčastěji se v souvislosti s vytvářením hodnoty mluví o primárních činnostech. Primární činnosti jsou všechny činnosti, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje služeb spojených s jeho užíváním (řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby) (Tichá, 2016). Naopak u sekundárních (zajišťují realizaci primárních: infrastruktura, HR, technologický rozvoj, obstaravatelská činnost) se o přidané hodnotě často nemluví. S tímto předpokladem nelze úplně souhlasit. Co je ovšem problematické, je určení jakým způsobem se sekundární (podpůrné) činnosti na hodnotě podílejí. Na Obrázek 16 je možné vidět základní princip odbavení požadavku (primární činnosti) a vliv sekundárních činností. V organizaci, která je řízena podle vytvořené hodnoty může rozdělování na primární a podpůrné činnosti vytvářet

špatně motivované prostředí. Členové podpůrných týmů nemusí cítit provázanost na vytvořenou hodnotu.

Obrázek 16: Vznik hodnoty



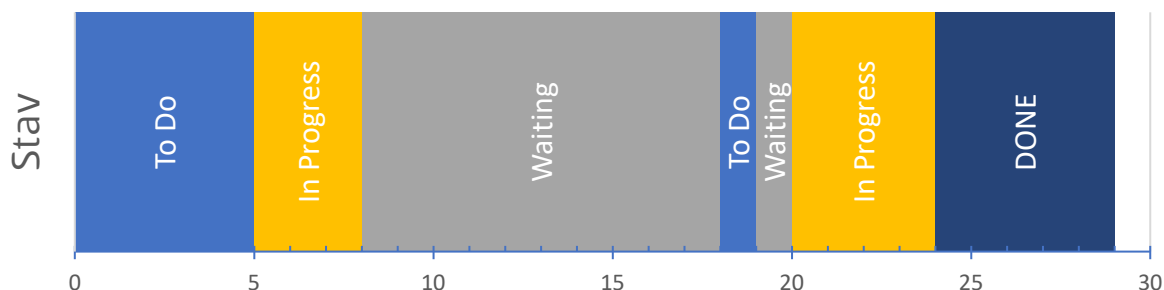
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci samotného workflow požadavku, je jediným místem vzniku hodnoty fáze „In Progress” u Epicu a User story. U Iniciativy je vytváření hodnoty hůře identifikovatelné, ale fáze workflow Discovery a Refinement, jsou místa vzniku a nápadu a jeho přetváření do konkrétních požadavků. Lze tedy tvrdit, že hodnota zde vzniká s „realizovatelným” nápadem. Z atomistického pohledu vzniká hodnota u jedince či týmu v rámci squadu, případně jejich spoluprací s jinými squady. Holistický pohled ovšem zahrnuje do vzniku hodnoty celou organizaci, protože jedinec bez celku by nemohl fungovat a hodnotu vytvářet ani dodávat. Zde je nutné opět zdůraznit význam sdílených cílů (OKR), které musejí být provázané napříč organizací, aby se tento holistický pohled neztrácel. V komplexní organizaci kde není vytvářená hodnota správně komunikována, může naopak docházet ke ztrátě hodnoty neefektivitou, byrokracií či politikou.

V případě podniku, který má v informačním systému na odbavování požadavků nastaveno workflow pro každý požadavek, je možné navrhnout velmi jednoduchý automatický systém analýzy VSM. Rozdíly jsou ovšem mezi typy workflow. Zatímco u EPICŮ a Tasků je hlavním cílem sledovat a měřit stavy „Waiting” a „In Progress” u Iniciativ je situace komplikovanější. Je nezbytné porovnávat jednotlivé stavy mezi sebou. Nelze totiž jednoznačně určit, jestli je z pohledu vytváření hodnoty důležitější například stav „Discovery” nebo „In Development”. Pro lepší vizualizaci VSM na základě workflow Autor navrhuje vytvoření časové osy pro každou úroveň požadavků tak, aby bylo možné provádět

rychlou vizuální kontrolu celkového stavu požadavku a pomoci tak odstranění plýtvání. Časová osa znázorňuje trvání stavů během celého cyklu zpracování požadavku.

Obrázek 17: Příklad vizualizace stavů workflow na časové ose (v hodinách)



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Zhodnocení vnímání hodnoty

Zhodnocení komplexního vnímání hodnoty v organizaci je podle Autora nad rámec možností jednotlivce a jedné diplomové práce. Tento fakt je nově otevírající se příležitostí pro společnosti, které se zabývají hloubkovými audity společností. Jedním z příkladů může být společnost Deloitte, která již ve svém portfoliu služeb nabízí tzv. Internal Agile Audit. Bohužel v současnosti neexistuje objektivní hodnocení vyspělosti agilního řízení jako je tomu například u CMM (Capability Mature Model – vyhodnocení vyspělosti řízení). Nicméně i přes komplexitu této úlohy může Autor předložit subjektivní pohled, který je opřen o řadu pozorování.

Debata o hodnotě v rámci podniku má dvě strany: velmi komplexní business analýzu a běžné nakládání s hodnotou při vzniku a prioritizaci Iniciativ. Práce business analýzy a zhodnocení jejího vnímání hodnoty v rámci podniku by zasluhovalo samostatnou publikaci, která by se věnovala porovnání, jakým způsobem hodnotu vnímá business analýza a jakým způsobem je stejná hodnota vnímána a dodávána triby a squady.

Rutinní práce s hodnotou spočívá v její identifikaci pro každou Iniciativu či případně Epic a User story a její následné dodání. Pro jednoduchou identifikaci se v podniku používá již zmíněná otázka: „What does success look like?“. Problém této otázky ovšem spočívá ve schopnosti Tribe leadů a Product ownerů vyplnit jednotlivé položky této otázky (hodnota pro zákazníka, organizaci, zaměstnance a ostatní). Částečně v tomto ohledu pomáhá využití zákaznické cesty. Jako hodnota tak může být jednoznačně označeno například odstranění pain pointů. To je ovšem pouze malá část možností jak hodnotu dodávat. Obecně se zdá být tendence k vytvoření metodiky, která by napomohla v jednodušším určování a kvantifikaci

hodnoty. Taková metodika ovšem může značně narušit autonomní schopnosti tribů a squadů. Autor zde tedy nedoporučuje zavádění jednotné metodiky ordinované „shora“. Naopak doporučuje vytvoření platformy, která by umožnila sdílení znalostí Tribe leadů a Product ownerů a podpořila tak jejich autonomní jednání. V tomto ohledu je nutné zmínit, že zákazníkovi mají pořad nejbližší Product ownereři a je tedy záhodno využít jejich znalostí a kompetencí.

4.3.3 Vliv trojimperativu a návrhy k optimalizaci

Tradiční projektové řízení vychází z trojimperativu času, nákladů a rozsahu. Nejčastěji je při iniciaci projektu definován přesný rozsah projektu a k tomu je uzpůsoben harmonogram a vypočteny náklady. Možnost, že je při iniciaci projektu známo omezení i časové nebo nákladové je ovšem také velmi častá. V případě agilního řízení je jednoznačným předpokladem flexibilní rozsah projektu. Tento předpoklad umožňuje vývoj produktu v reakci na častou změnu okolních podmínek a požadavků zákazníka. U zbylých dvou aspektů trojimperativu – času a nákladů – záleží na strategii a možnostech podniku či požadavcích zákazníka. V případě, že je omezení v čase i nákladech (fixed-price/fixed-deadline) je i prioritizační proces omezen určitými hranicemi, které nelze překročit. Je tedy možné se dostat do situace, kdy je přiřazena nižší prioritita dodání maximální hodnoty před dodržením daných omezení. Zde je opět vhodné zmínit význam angažovaného a neangažovaného zákazníka. V případě angažovaného zákazníka záleží na jeho přístupu k jeho požadavkům a na případných smluvních vztazích s dodavatelem. Tento vztah by se dal nazvat mírou otevřenosti zákazníka vůči změně harmonogramu či rozpočtu. Zde platí přímá úměra k finančním a časovým možnostem zákazníka. U neangažovaného zákazníka, jakým je zákazník podniku, je situace odlišná. Zákazník podniku nedefinuje hranice rozpočtu a termínu dodání. Tyto podmínky jsou omezeny čistě podnikovou strategií. Členové představenstva zplnomocňují Tribe leady v nakládání s určitým rozpočtem, který tak slouží jako rozpočtový limit v prioritizaci Iniciativ. Definování rozpočtu je ale vytvářeno ve spolupráci s Tribe leady a závisí na jejich potřebách. Rozpočet je tedy omezením až od momentu jeho schválení na dané období. Čas lze považovat za flexibilní faktor, protože je upřednostněno dodávání hodnoty zákazníkovi před dodržením termínu. Funguje ovšem nepsané pravidlo, že dodávaná Iniciativa by měla být doručena zákazníkovi do 3 měsíců. Rozpracovanost Iniciativy delší než 3 měsíce může indikovat problém s dodávkou. Tyto dvě omezení (čas a rozpočet) mají tedy zajímavý vliv. Existuje sice jejich zastropování, ale

jelikož je toto zastropování platné pro celý soubor Iniciativ na daný čtvrtrok, má Tribe lead poměrně velký manévrovací prostor při určování priorit jednotlivých Iniciativ.

Autor identifikoval vliv trojimperativu hlavně ve chvíli kdy dochází k jednání a plánování rozpočtu na další období (vliv představenstva) a dále ve chvíli konání tzv. Quarterly business review, které zahrnuje čtvrtletní prioritizaci Iniciativ (tedy nejvyšší úroveň). V těchto okamžicích dostává Tribe lead od sponzora strop svých možností.

Čtvrtletní dodávkový cyklus má v podniku zajímavý význam. V určitém úhlu pohledu je možné ho označit jako přežitek dřívějších postupů (kde byl cyklus rok a výše) a kompromis mezi kontinuální dodávkou, která by měla být cílem agilního řízení. Je tedy otázka, jestli snížení dodávkového cyklu na čtvrtletí přináší opravdové přiblížení agilním principům. V poslední době je v podniku pomalu zaváděn i 10ti denní dodávkový cyklus, který už těmto principům odpovídá více a kopíruje tak i cyklus sprintů.

Určitou úlohu v této úvaze hraje i QBR, které momentálně funguje jako milník, ke kterému všichni vzhlížejí a může tak nepřímo nutit Tribe leady dodávat Iniciativy v cyklu, které QBR kopíruje. Pokud tedy Tribe leadi posouvají dodávky Iniciativ tak, aby se vešli do čtvrtletního cyklu, mohou vznikat náklady zpožděné dodávky (Cost of Delay, viz kapitola 3.5.3). Autor navrhuje zrušení čtvrtletních cyklů a změnu Quarterly business review na platformu, která bude organizována podle dodané hodnoty. Odpadá tedy svazující faktor času a organizace takové platformy může být realizována například na základě OKR (Objectives and Key Results), které by v sobě mělo odrážet dodanou hodnotu napříč celou organizací.

Legislativní omezení

Sektor ve kterém podnik vykonává svoji činnost má jedno zajímavé specifikum, které přímo ovlivňuje agilní řízení, je jím jednak Zákon č. 21/1992 Sb. *Zákon o bankách*, ale hlavně vyhláška ČNB č. 163/2014 Sb. - *Výkon činnosti a omezovací pravidla*, která se týká výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. Tato vyhláška má přímý dopad na sestavování agilních týmů, protože předkládá požadavky na oddělení určitých funkcí v rámci podniku. Těmito funkcemi jsou: finanční kontrola, bezpečnost, risk management, řízení kvality, compliance. Jedním ze základních principů agilního řízení je sestavování multidisciplinárních týmů, které jsou díky vhodné kombinaci vědomostí schopny autonomního fungování. Této multidisciplinaritě ovšem zmíněná vyhláška ČNB zabraňuje z bezpečnostních důvodů. Člen týmu bezpečnosti například nesmí být přímým členem běžného vývojového týmu, i přes to, že by to byl ideální stav. Přítomnost

takového člena může zásadně ovlivnit efektivnost týmu nebo dokonce umožňuje dodávat vyšší hodnotu. V podniku bylo v rámci tohoto omezení přistoupeno ke konceptu, který se nazývá Flow to the Work. Pracovníci z vyčleněných útvarů jsou tak „najímáni“ do výrobních týmů na určitou omezenou dobu. I v tomto případě může existovat široká škála spolupráce, která může začít pouze direktivním předkládáním předpisů (např. Compliance) až po velmi těsné a dlouhodobější zapojení, které je založené na důvěře a společných cílech. I přes tuto formu spolupráce ovšem může dlouhodobě chybět „zavlastnění“ si určitých zákaznických požadavků, které by jinak plynulo z jednotného týmového „ducha“.

Regulatorní požadavky

Zvláštními požadavky, které vyžadují specifický způsob řízení, jsou požadavky ČNB, kterými jsou upravována pravidla pro nabízení bankovních služeb a fungování bank. Tyto požadavky vycházejí z mise ČNB, a jedná se především o stanovení pravidel obezřetného podnikání a pravidel jednání se zákazníky formou prováděcích právních předpisů, které ČNB vydává v rámci a v mezích příslušných zákonů. Jelikož se jedná o nařízení, nelze brát tento požadavek jako flexibilní v rozsahu nebo čase. Rozsah je dán předpisem a existuje i přesný termín dodání. Tento fakt zásadně ovlivňuje rozhodování o prioritách, které jsou rozdělovány mezi regulatorní a běžné požadavky. Čím blíže je tedy termín odevzdání regulatorního požadavku, tím vyšší je i jeho priorita. Podle těchto parametrů se dá v podstatě říci, že regulatorní požadavky nemají mnoho společného s potřebou řídit agilně. Přes to mohou být tyto požadavky agilně dodávány, protože výsledek je sice daný, ale cesta k němu může být různorodá. Při dodávce těchto požadavků se vybízí doporučení řízení ALAP (As Late As Possible) s dostatečnými rezervami tak, aby bylo možné přednostně a co nejrychleji dodat běžné požadavky a snížit tak Cost of Delay a termín dodání na trh. V prioritizaci tedy hraje zásadní úlohu faktor času.

4.3.4 Vliv faktorů a návrhy k optimalizaci

Stejně jako omezení časem, rozpočtem a legislativou byly v podniku identifikovány faktory, které ovlivňují prioritizační proces a odpovídají teorii popsané v kapitole 3.3.3. Je téměř nemožné dosáhnout takového prioritizačního procesu, který bude existovat ve svém vakuu a bude oprostěn od jakéhokoliv vlivu. Cesta od nápadu k hodnotě není nikdy přímá a je potřeba jí podříditi mnoha proměnným.

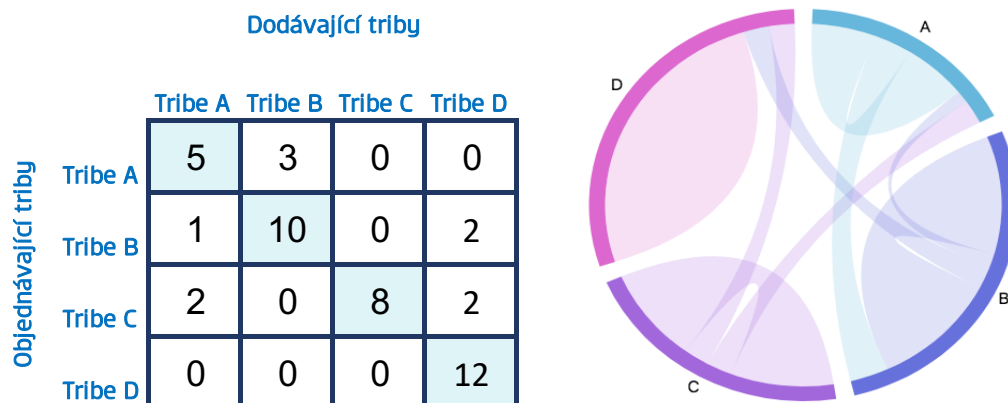
Závislosti mezi požadavky

Nejpalčivější faktor, který ovlivňuje a někdy dokonce zamezuje určování priorit mezi Iniciativami je závislost, která je důsledkem provázanosti mezi jednotlivými squady. Vývoj jakékoliv aplikace má výrazný vliv do mnoha aplikací. Například vývoj drobného vylepšení v jedné ze služeb poskytovaných přes internet může mít dopad do většího množství aplikací, ovlivní webovou i mobilní aplikaci, může zapříčinit změnu smluvních podmínek, úpravu dokumentace pro pobočkovou síť apod. Jedním z hlavních cílů podniku je z tohoto důvodu snaha o napřímení cesty, kterou Iniciativa vzniká – end to end řešení – tedy řešení, které může odbavit jeden jediný squad případně tribe, aniž by bylo zapotřebí spolupráce s jinými triby.

Podle Autora je hlavní překážkou end to end řešení vznik velkého množství center expertízy, které ve značné míře podporují vznik neefektivní maticové struktury. Bohužel je vznik některých těchto center expertízy zapříčiněn legislativou, která vznik takových útvarů přímo ukládá. Jedná se hlavně o bezpečnost či compliance. Nicméně, počet takto vzniklých center je minimální a u zbylých by bylo možné přistoupit k radikálnímu řezu a rozdělení členů těchto center do jednotlivých squadů, kde by se staly součástí týmů. Argument sdílení know-how, kterým je vznik CoE obhajován, je podle Autora zavádějící a stejného výsledku by bylo možné dosáhnout méně svazujícím modelem Chapterů – platformy pro sdílení know-how bez pevného ukotvení v hierarchii organizace.

Dalším opatřením, které je podle Autora nezbytné přijmout a je kritické i pro ostatní faktory, je okamžitá dostupnost dat o stavu Iniciativ. Tento požadavek se může zdát triviální, ale v případě podniku se jedná o stav nejméně 1500 Iniciativ, u kterých je potřebné zjistit důležité informace vypovídající o jejich stavu a zároveň je nezbytné se ujistit o relevanci těchto dat. V aktuálním stavu není možné získat data v reálném čase a je zapotřebí mnoha kroků než se manažer dostane k výstupu dat a jejich vizualizaci. Pro řešení závislosti je z těchto dat potřebné vyčíst jakým způsobem jsou Iniciativy provázány mezi jednotlivými triby. Každá Iniciativa se může skládat z velkého množství Epiců a User stories, které mohou být zpracovávány buď v „objednávajícím“ tribu nebo jsou zpracovávány jako objednávka z tribu „dodávajícího“. Tuto závislost je možné znázornit pomocí matice jako je na Obrázek 18, pro jednoduchost uvažujme pouze Iniciativy.

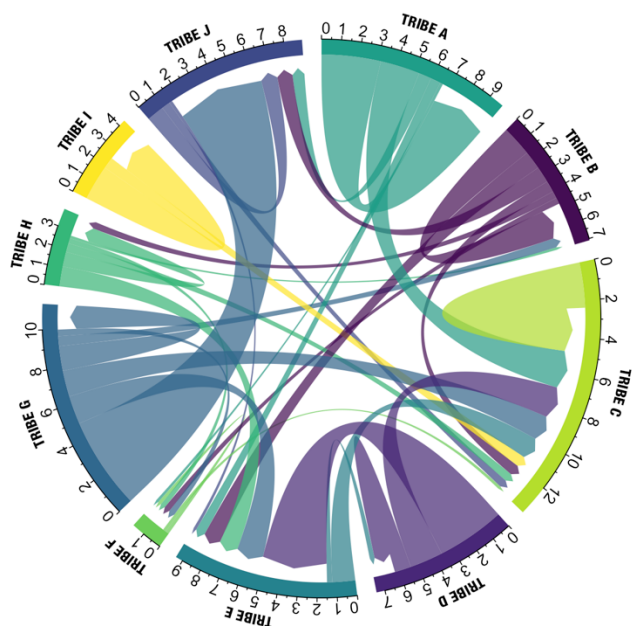
Obrázek 18: Tabulka a graf vizualizace závislostí



Zdroj: Vlastní zpracování

V matici jsou znázorněny vertikálně tribu objedávající a horizontálně tribu dodávající. Závislost je zde určena počtem Iniciativ, které například dodává tribu C tribu A (10 Iniciativ). Dále je možné vyčíst, že tribu C nefiguruje nikde jako dodávající a tribu D si všechny své Iniciativy zpracovává sám. Jako skvělá pomůcka pro vizualizaci těchto dat může být doporučen tzv. Chord diagram, který umožňuje znázornit nejen samotné závislosti, ale i jejich vzájemné poměry. Obrázek 18 ukazuje zjednodušený Chord diagram odpovídající matici na Obrázek 18. Tento zjednodušený Chord diagram neznázorňuje směr závislostí. Na Obrázek 19 je pak možné vidět komplexní Chord diagram s vyznačenými směry a množstvím Iniciativ a jejich směřování buď zpátky do objedávajícího tribu nebo do tribu dodávajícího. Číslice označují množství Iniciativ. Autor tedy doporučuje jako best practice vytvoření realtime přístupu k vizualizaci závislostí pomocí Chord diagramu.

Obrázek 19: Ukázka Chord diagramu se zobrazeným směrem závislosti



Zdroj: <https://www.data-to-viz.com>

Volatilita

Měnící se požadavky byly jednou z příčin vzniku agilního řízení. Volatilita má dva aspekty: technický, který má dopad přímo do vyvíjeného produktu či projektu a lidský, který se týká efektivity lidské práce a motivace pracovníků. Volatilitu není možné chápat jako negativní jev, pokud je příčinou změna podmínek na trhu nebo potřeb zákazníka. Volatilita požadavků je ovšem poměrně špatně odhalitelný faktor, protože v podniku není každý požadavek na změnu automaticky zaznamenán do informačního systému. V tomto případě se samozřejmě jedná o drobné úpravy například Tasku (nejnižší jednotka v hierarchii požadavku). Zde opět přichází do popředí potřeba dostupnosti a relevantnosti dat týkajících se požadavku. V případě pozitivní změny přicházející z vnějšího prostředí (zákazník, trh), by se tato změna měla promítnout do požadavku jako vstup od oddělení zákaznické zkušenosti nebo business analýzy. Pro budoucí analýzu volatility požadavku by bylo vhodné zaznamenávat každou změnu, která přichází od zákazníka nebo CX analýzy. Na základě těchto záznamů může dojít k porovnávání volatility mezi požadavky a odhalování zvýšeného rizika spojeného s tímto faktorem.

Negativní volatilita může být způsobena mnoha faktory: chybovost v produktu, špatné zadání do jiného squadu, chyby při specifikaci požadavků, organizační změny apod. V tomto případě je možnost odhalení příčin pouze z informačního systému téměř nemožná. Naopak je v tomto případě nutné podpořit autonomii týmů a interpersonální řešení.

Riziko

Riziko je možné chápat v mnoha významech. Nejčastěji je v projektovém řízení chápáno v souvislosti s risk managementem, který hodnotí pravděpodobnost nastání určité negativní události a její dopady. V podniku existuje daný postup, který kontroluje útvar Compliance. V případě vzniku Iniciativy by měla být posouzena její rizikovost, která může mít mnoho podob vzhledem k dopadům Iniciativy, např.: změna v kontrolních mechanismech, reputační dopad na klienty, riziko pokut z nedodržení regulace, novinka na trhu, nedokonalé pilotní řešení, dočasné řešení, změna v prodejních procesech apod. Rizikovost je posouzena buď jednodušším způsobem pomocí analýzy nefinančních rizik (jejímž výsledkem je hlavně matice rizik), nebo komplexnějším postupem pro řízení podnikových produktů. Tyto postupy ovšem nejsou striktně vyžadovány pro každou Iniciativu a pro porovnávání priorit požadavků je tedy nelze vždy využít. Pro využití k prioritizaci požadavků v rámci tribů by bylo možné chápání rizika zjednodušit na riziko oddálení dodávky požadavku či nedodání požadavku. Takovýto proces může být součástí práce Product ownerů, kteří mají hlavní zodpovědnost za zákaznické požadavky. Riziko oddálení nebo nedodání požadavku může být způsobeno například vysokou komplexností požadavku, nedostatkem expertů či vysokou neurčitostí podoby výsledného produktu. Tyto informace jsou nejvíce dostupné přímo ze squadů a Product owner k nim má velmi blízko. Tím pádem může i Product owner vyhodnotit rizikovost z tohoto pohledu a přidat jí k popisu Iniciativy. K vyhodnocování většího množství Iniciativ na základě rizikovosti bude již v tomto případě více informací.

Úsilí

V podniku je částečně využívána metodika SCRUM a metoda hodnocení pracnosti pomocí story points jak bylo popsáno v kapitole 3.3.3. Množství přidělených story points často odráží i důležitost resp. prioritu daného požadavku, nelze ovšem mluvit o pravidlu. Z pohledu hodnoty pro zákazníka může být ovšem takový přístup zavádějící. Vysoké úsilí alokované pro určitý požadavek nemusí nutně znamenat, že přináší vyšší hodnotu pro zákazníka. Jakýkoliv požadavek, kterému je přidělena vyšší priorita na základě vysokého potřebného úsilí, by měl projít diskuzí, která tuto prioritu potvrdí či sníží. Pro další ověření závislosti mezi počtem story pointů a prioritou Autor navrhuje provést měření, které bude zjišťovat korelaci mezi těmito dvěma proměnnými.

Technický dluh

Význam technického dluhu je v podniku dobře znám a funguje zaběhnutý proces označování Epiců či User stories, které se této aktivity týkají. Z manažerského pohledu jde o aktivitu velmi odvislou od znalosti IT procesů a tudíž i prioritizace tohoto požadavku by měla být realizována pouze po důkladné diskuzi s vývojovým týmem. Týmy mají pro tuto činnost předem alokovan určitý prostor. Autor v tomto ohledu neshledává prostor pro optimalizaci.

Časová relevance Iniciativ

Na základě pozorování rozhodovacích procesů uvnitř podniku byl identifikován ještě dodatečný faktor, který nebyl dostupný v literární rešerši a týká se poměrně aktuálního problému délky trvání určitých Iniciativ. Jak bylo popsáno výše, je snahou podniku odbavovat Iniciativy v horizontu 3 měsíců (jednoho kvartálu). Poměrně často se ale stává, že jsou iniciativy založeny a vzápětí je práce na nich přerušena. Takovéto iniciativy můžou v tomto stavu zůstat delší dobu v backlogu. Čím déle v backlogu zůstávají, tím méně mohou být aktuální vzhledem k vývoji trhu nebo zákaznických potřeb. Potřeba, kterou taková Iniciativa měla řešit v okamžiku jejího vzniku, už v současnosti nemusí být vůbec aktuální. Autor navrhuje zavedení kontrolního mechanismu, který by odhaloval Iniciativy, které jsou neaktivní po určitou dobu. V případě odhalení takové Iniciativa by byl osloven Product owner, který má za Iniciativa odpovědnost a proběhla by dodatečná business analýza. Tento proces přispěje k motivaci organizace reagovat na změnu.

4.4 Další možnosti rozvoje tématu

Předchozí kapitoly musejí čtenáři předkládat řadu otázek. Vzhledem k tomu, že se tato práce dotýká pouze povrchu problému, je to nevyhnutelné. Otevírá se zde tedy velký prostor pro další výzkum.

Prvním místem kam zaměřit úsilí je nezbytně sám zákazník. Organizace se snaží být velmi zákaznický orientovány, ale stojí před problémem jak co nejlépe chápat jeho potřeby. Obzvlášť v případě neangažovaného zákazníka by se měly organizace zaměřit na problém jak ho lépe a intenzivněji zapojit do vývojového procesu. Změna zákazníka z neangažovaného na angažovaného může i přiblížit proces prioritizace blíže k němu, nebo ho dokonce do tohoto procesu zapojí a dojde tak ke sdílení odpovědnosti za výsledný produkt. K zamyšlení je zde i možnost ovlivnění potřeb zákazníka a návrat k „push“ marketingovým strategiím.

Jednoznačně největší překážkou v úspěšné implementaci agilního řízení je otázka chápání hodnoty pro zákazníka. Tato otázka úzce souvisí s předchozím odstavcem. Pouze v případě, že je správně chápána potřeba, je možné identifikovat hodnotu. I toto pochopení, ale ještě neznamená úspěšnou komunikaci hodnoty napříč organizací. V tomto ohledu je velký prostor pro výzkum propojení všech složek organizace, případně jejich reorganizace do takových útvarů, které umožní na jedné straně dodávku hodnoty a na druhé motivaci zaměstnanců.

Dalším směrem, kam se vydat při prohlubování znalostí o prioritizaci, jsou metody měření a vizualizace disponibilních dat. Rozhodování v agilní organizaci může být často založeno na tacitních znalostech, ale častěji je nezbytné rozhodovat v kontextu dostupných dat. V současnosti vzniká velké množství metrik, které se agilního řízení týkají, ale je velmi problematické posoudit jejich relevanci. V této práci byly předloženy i některé způsoby vizualizace dat a vzhledem k možnostem, které se ukrývají ve velkých objemech dat, kterými organizace disponují, existuje mnoho možností jak je vizualizovat a propojit s business intelligence systémy.

Další pozornost určitě vyžadují i faktory, které prioritizaci ovlivňují a byly v této práci rozebrány. Každý z těchto faktorů by si zasloužil svoji vlastní studii. Například úvaha o rizicích spojených s agilním řízením a risk managementem je obzvlášť pro velké organizace ožehavým tématem, které bude nezbytné v blízké době zpracovat.

5 Závěr

Agilní řízení je relativně novým přístupem, který procesně vyspělé organizace vrací na začátek a nutí je přehodnotit svoje organizační schopnosti. Organizace může na svoji vyspělost pohlížet ze tří hledisek: individuální, týmové a z pohledu organizace. Vyspělost, která obtojí v podmínkách rychle se rozvíjející společnosti, je potřeba chápat jako schopnost přizpůsobit se okolním podmínkám na těchto třech úrovních.

Ačkoliv se může na první pohled zdát, že proces rozhodování je založený na jasných pravidlech, tato práce dokazuje, že množství faktorů, které rozhodování ovlivňují, je velké. K těmto faktorům je navíc nutné vzít v úvahu i ty, které dosud popsány nejsou, neboť míra neurčitosti v chápání organizací jako živoucího organismu je vysoká.

Povaha neurčitosti v systému řízení je velmi aktuální téma a nabízí se jedna paralela z oblasti umělé inteligence. V roce 2016 proběhl experiment, ve kterém byli proti sobě postaveni dva hráči populární hry Go. Na jedné straně mnohonásobný šampion a na druhé straně umělá inteligence v podobě počítačového programu AlphaGo. Poprvé v historii měla umělá inteligence v této hře převahu a program AlphaGo ve čtyřech z pěti případů zvítězil. Co je ovšem na tomto příkladu zajímavé je fakt, že vítězství bylo dosaženo kroky ze strany AlphaGo, které byly pro experty naprosto unikátní a nečekané. Program, který vycházel z neuronové sítě, byl schopný přijít se strategií, kterou do té doby nikdo nepředpokládal. Stejným způsobem je možné nahlížet na způsoby, jakým jsou řízeny organizace a jakým směrem se může jejich vývoj vydat. Zaběhnuté struktury a vzorce chování lze přemoci strategiemi, které se dříve mohly zdát nerealistické nebo si je nikdo ani nedokázal představit. Agilní řízení často zasahuje do komfortní zóny manažerů a vystavuje je novým způsobům chápání organizace.

Stejně jako program AlphaGO vyhrál „jen“ ve čtyřech případech z pěti, nemusí ani přijetí agilních hodnot fungovat ve všech případech, je ale nezbytné vyzkoušet každou možnou strategii a učit se z vlastních chyb.

6 Seznam použitých zdrojů

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

ABERNATHY, Phil, 2018. Agile academy: The taste of Agile. In: *Youtube* [online]. [cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=DMGzbgOHOjU>

Agile manifesto, 2001. *Agilemanifesto.org* [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

ARNOLD, J. a Ö. YÜCE, 2013. Black Swan Farming Using Cost of Delay: Discover, Nurture and Speed Up Delivery of Value: Discover, Nurture and Speed Up Delivery of Value. In: *2013 Agile Conference*. DOI: 10.1109/AGILE.2013.16.

BORAL, Sumanta, 2016. *Ace the PMI-ACP® exam: a quick reference guide for the busy professional*. New York, NY: APRESS. ISBN 9781484225257.

BUKOVSKÝ, Jaroslav, 2019. České banky vymetly desítky manažerů. *E15.cz* [online]. [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/ceske-banky-vymetly-desitky-manazeru-1356268>

COHN, Mike, 2006. *Agile estimating and planning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Professional Technical Reference. ISBN 01-314-7941-5.

Customer Journey Mapping, 2020. *Visual-paradigm* [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.visual-paradigm.com/solution/customer-experience/customer-journey-mapping/>

GHAISAS, Smita, Maya DANEVA, Roel WIERINGA, Preethu ROSE, egbert VEEN, Ramesh RAMAKRISHNAN, nirav AJMERI a Uday RAMTEERTHKAR, 2018. *Agile Requirements Prioritization in Large-scale outsourced system Projects: An empirical study, Journal of Software and Systems (Elsevier), Vol 86, Issue 5, 1333-1353.: An empirical study, Journal of Software and Systems (Elsevier), Vol 86, Issue 5, 1333-1353.*

GONCALVES, L., 2019. *Organisational Mastery: The Product Development Blueprint for Executive Leaders: The Product Development Blueprint for Executive Leaders*. Rethink Press. ISBN 9781781333068.

HIGHSMITH, J., 2009. *Agile Project Management: Creating Innovative Products: Agile Software Development Series*. Pearson Education. ISBN 9780321659170.

HOLBECHE, L., 2018. *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. Kogan Page. ISBN 9780749482664.

IBM, 2013. *Reinventing the rules of Engagement: CEO Insights from the Global C-suite Study*. IBM Institute for Business Value.

- KLIMEK, David, 2020. *Role Analytika a Analytické řemeslo*. Praha.
- KURZWEIL, Ray, 2006. *The singularity is near: when humans transcend biology*. New York: Penguin Books. ISBN 978-0-14-303788-0.
- LALOUX, Frédéric, 2016. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 1. vydání. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-29-9.
- PMI-ACP Training: Agile Prioritization Techniques, 2017. *Simplilearn* [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/agile-prioritization-techniques-article>
- Prioritisation, 2020. *Black swan farming* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <http://blackswanfarming.com/prioritisation>
- RACHEVA, Z., M. DANEVA, A. HERRMANN a R. WIERINGA, 2010. A conceptual model and process for client-driven agile requirements prioritization. In: *2010 Fourth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*. DOI: 10.1109/RCIS.2010.5507388. ISSN 2151-1357.
- RICO, D.F., H.H. SAYANI a S. SONE, 2009. *The Business Value of Agile Software Methods: Maximizing ROI with Just-in-time Processes and Documentation: J Ross Publishing Series*. J. Ross Pub. ISBN 9781604270310.
- SMITH, Aaron, 2014. *Requirements Management a Core Competency for Project And Program Success* [online]. In: . Pennsylvania: Project Management Institute [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/requirements-management.pdf>
- TERRIZZANO, Ambrogio, Silvia PESARESI, Antonio COPPOLECCHIA, Carlotta BERNABEI, Daniele TROMBETTA, Carlo BONINI a Mario MARTINELLI, 2018. *Accenture - EFMA - Innovative trends in retail banking* [online]. In: . [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-78/accenture-efma-innovative-trends-in-retail-banking.pdf
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2016. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 9788021309227.
- TON, H., 2007. A Strategy for Balancing Business Value and Story Size. In: *Agile 2007 (AGILE 2007)*. DOI: 10.1109/AGILE.2007.2.
- WALDOCK, Belinda, 2015. *Being agile in business: discover faster, smarter, leaner ways to succeed at work*. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 9781292083704.
- ZACARIAS, Daniel, 2019. Priority Starts at the Top. *Foldingburritos* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://foldingburritos.com/articles/2019/12/04/priority-starts-at-the-top/>