

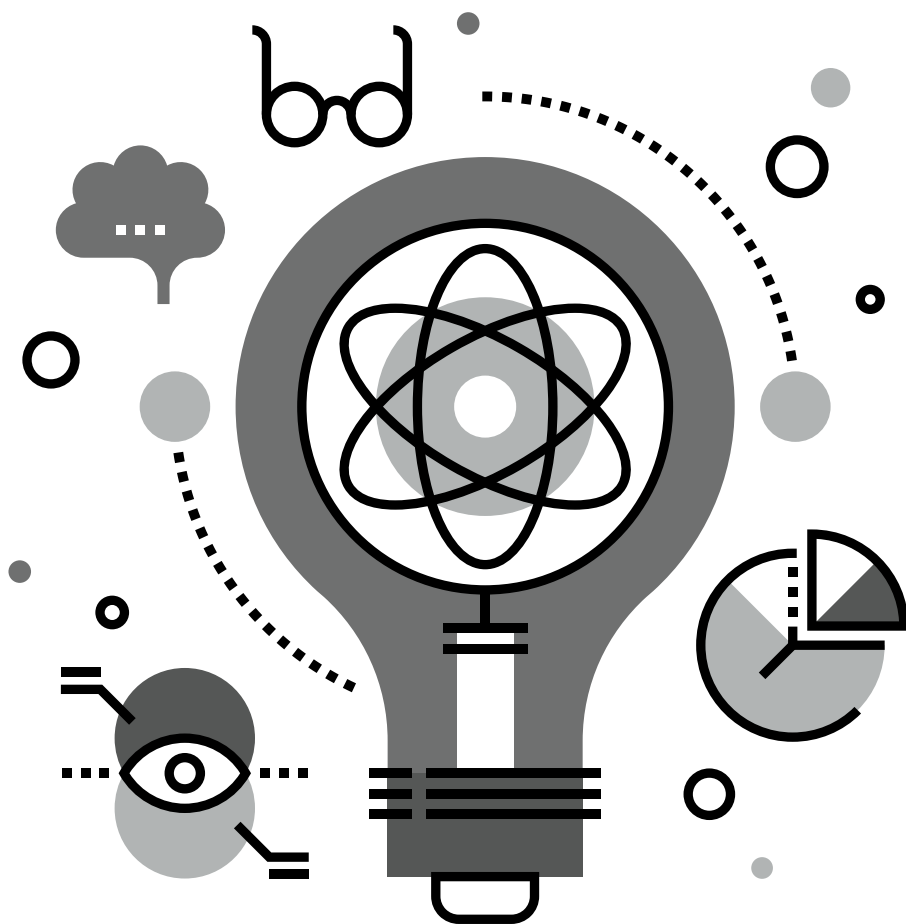
Michal Hromek

# UMĚNÍ ŘÍZENÍ DIGITÁLNÍCH PROJEKTŮ



# UMĚNÍ ŘÍZENÍ DIGITÁLNÍCH PROJEKTŮ

Michal Hromek



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

**Ing. Michal Hromek, DBA, MBA, MSc., LL.M.**  
**Umění řízení digitálních projektů**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 9885. publikaci

Odpovědná redaktorka Tereza Kodlová  
Grafická úprava a sazba Antonín Plicka  
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová  
Počet stran 240  
První české vydání, Praha 2025  
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2025  
Cover Photo © tippapatt/AdobeStock.com a Maxim Basinski/AdobeStock.com, 2025

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.*

ISBN 978-80-271-7759-2 (ePub)  
ISBN 978-80-271-7758-5 (pdf)  
ISBN 978-80-271-5668-9 (print)

# Obsah

<b>O autorovi .....</b>	<b>9</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Digitální management .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Digitální transformace .....</b>	<b>17</b>
2.1 Klíčové komponenty digitální transformace .....	17
2.2 Obvyklý průběh digitální transformace .....	19
2.3 Charakteristiky digitální transformace .....	20
2.4 Příběh z praxe: Transformace společnosti LEGO Group .....	21
2.4.1 Diagnostika a stanovení cílů .....	21
2.4.2 Implementace digitálních technologií .....	22
<b>3. Co je to projekt? .....</b>	<b>25</b>
3.1 Trojimperativ v rovnováze .....	26
3.2 Důležitost správné práce se změnovými požadavky .....	28
3.3 Waterfall (vodopádové) řízení projektů .....	28
3.4 Vizualizace realizačního plánu projektu .....	30
3.5 Příklady problémových projektů v praxi .....	32
<b>4. Projekt vs. produkt .....</b>	<b>35</b>
4.1 Co je agilní řízení? .....	36
4.2 Agilní vývoj produktu .....	37
4.2.1 Agilní principy .....	38
4.2.2 Iniclace a plánování produktu .....	39
4.2.3 Minimum Viable Product .....	40
4.2.4 CDI – Continuous delivery improvement .....	44
4.2.5 PDCA cyklus .....	45
4.3 Řízení nejistoty úspěchu realizace .....	46
4.4 Scrum .....	52
4.4.1 Scrumové týmy .....	54
4.4.2 Scrumové ceremonie .....	56
4.4.3 Scrumové artefakty .....	59
4.5 Agilizace .....	62

<b>5. Životní cyklus projektu .....</b>	<b>65</b>
<b>6. Iniciace projektu .....</b>	<b>71</b>
6.1 Cíl projektu a kritéria úspěchu .....	72
6.2 Čas a náklady projektu .....	73
6.3 Zainteresované strany projektu .....	74
<b>7. Plánování projektu .....</b>	<b>77</b>
7.1 Příprava rámcového zadání projektu .....	80
7.2 Příprava výběrového řízení na dodavatele .....	82
7.2.1 Obecný rámec pro realizaci výběrového řízení .....	83
7.2.2 Definování cílů a požadavků realizace .....	83
7.2.3 Příprava zadávací dokumentace .....	85
7.2.4 Výběr vhodného typu zadávacího řízení .....	86
7.2.5 Oslovení dodavatelů a vyhodnocení nabídek .....	88
7.3 Příprava IT/business projektové analýzy .....	90
7.3.1 Důležitost a význam marketingové analýzy .....	91
7.3.2 Analýza trhu a konkurence .....	95
7.3.3 Analýza cílového publika .....	98
7.3.4 Customer journey (cesta zákazníka) .....	102
7.3.5 Analýza funkčních požadavků .....	112
7.3.6 Analýza technických aspektů požadovaného řešení .....	122
7.3.7 Analýza netechnických aspektů požadovaného řešení .....	133
7.4 Návrh informační architektury a wireframů .....	135
7.4.1 Pochopení uživatelů jako základ informační architektury .....	136
7.4.2 Card sorting a analýza klíčových slov .....	138
7.4.3 Příprava wireframů .....	139
7.5 Vypracování finální projektové dokumentace .....	142
7.5.1 Plán projektu .....	147
7.5.2 Harmonogram projektu .....	158
7.5.3 Rozpočet projektu .....	161
7.5.4 Rozdělení úkolů a odpovědností .....	163
7.5.5 Řízení změnových požadavků .....	164
7.5.6 Návrh vizuální a obsahové podoby projektu .....	167
7.5.7 Technické řešení projektu .....	169
7.5.8 Testování projektu .....	172
7.5.9 Spuštění a údržba projektu .....	178
<b>8. Uzavření smlouvy o dílo .....</b>	<b>183</b>
8.1 Harmonogramy a termíny .....	184
8.2 Cena realizace a způsoby platby .....	185
8.3 Přijetí a akceptace díla .....	186
8.4 Struktura Smlouvy o dílo .....	187

<b>9. Realizace projektu .....</b>	<b>189</b>
9.1 Řízení projektu .....	190
9.1.1 Plánování a příprava podkladů v projektu .....	192
9.1.2 Příprava zadání vývojových úkolů .....	193
9.1.3 Pravidelná komunikace v týmu .....	198
9.1.4 Neefektivní formy komunikace .....	201
9.1.5 Respektující formy komunikace .....	205
9.1.6 Každodenní administrativa (Business as usual) .....	210
9.2 Sledování a vyhodnocování procesu vývoje projektu .....	211
9.2.1 Proces sledování a vyhodnocování projektu .....	212
9.2.2 Základní principy EVM .....	213
9.2.3 Použití EVM .....	213
9.2.4 Pravidelný reporting a identifikace rizik .....	214
9.3 Řízení change managementu (projektových změn) .....	215
9.3.1 Scope creep .....	216
9.3.2 Proces řízení změn .....	218
<b>10. Post-projektová fáze .....</b>	<b>221</b>
10.1 Uzavření a vyhodnocení projektu .....	221
10.2 Přechod na provoz projektu a jeho údržba .....	222
10.2.1 Service Level Agreement (SLA) .....	223
10.2.2 Řízení rozvojových činností projektu (aplikačního řešení) .....	226
10.3 Continuous discovery jako nástroj pro neustálé zlepšování produktu .....	229
10.3.1 Pravidelná interakce s uživateli .....	230
10.3.2 Validace nápadů a experimentů .....	231
10.3.3 Lean experimenty .....	232
10.3.4 Přístupy k MVP z pohledu Continuous discovery .....	234
<b>Závěr .....</b>	<b>237</b>
<b>Zdroje .....</b>	<b>239</b>



# O autorovi



## **Ing. Michal Hromek, DBA, MBA, MSc., LL.M.**

je jeden z předních českých odborníků na digitální management a profesionální řízení digitálních transformací, projektového vývoje a také řízení produktového vývoje v e-commerce.

Absolvoval nejvyšší mezinárodně dosažitelné odborné manažerské vzdělání ze strategického managementu završené prestižním titulem Doctor of Business Administration, v oblasti marketing managementu získal Master of Business Administration a Master of Science degree. Své komplexní znalosti a zkušenosti s online marketingem a řízení marketingové komunikace aktivně uplatňuje v praxi při řízení vývoje velkých e-commerce řešení.

Jako expert v oboru navíc také vystudoval Master of Laws z korporátního práva, aby získal kvalitní znalosti pro odborné řízení právní stránky organizací, pracovního práva a závazkového práva. Jako certifikovaný vyjednaváč se ve své praxi specializuje na vyjednávání a revize IT smluv a kontraktů, aby pomáhal společnostem a organizacím připravovat kvalitní smlouvy, sloužící jako pevný základ pro úspěšné projekty.

V minulosti začínal jako webový vývojář, kdy se již od útlého věku zabýval programováním a vývojem webových stránek a aplikací. To jej také přivedlo k vytvoření jeho prvního internetového obchodu, který dokončil již v 17 letech a který tak odstartoval jeho kariéru na poli e-commerce a řízení organizací. Ihned po dokončení studia na gymnáziu se v 19 letech stal jedním z nejmladších webových vývojářů ve společnosti Seznam.cz, kde úspěšně započal svoji pracovní kariéru.

Protože měl velké ambice a cíle, velmi rychle se od juniorního webového vývojáře působením v řadě digitálních agentur vypracoval až na vedoucího vývojáře a projektového manažera. Klíčové znalosti a zkušenosti následně načerpal při působení v řadě vedoucích manažerských pozic, kdy měl možnost vést produktový vývoj digitálních platform pro jedny z největších českých a slovenských e-commerce hráčů, jako je Euromedia Group, Corner&Co nebo Košík.cz.

Pracoval také jako vedoucí projektové kanceláře nebo provozní manažer předních českých softwarových společností, kde se podílel na vedení digitální transformace a vývoje inovativních digitálních řešení a ekosystémů pro Hyundai Motor Manufacturing Czech nebo Českou bankovní asociaci.

Takto získané zkušenosti mu umožnily přijmout jednu z největších kariérních výzev, kdy v roli transformačního manažera pomáhá řešit transformaci největšího amerického



slevového portálu a globálního e-commerce hráče, působícího ve třinácti zemích světa – Groupon.com. Své znalosti se snaží dále aktivně předávat prostřednictvím odborných tréninků a školení manažerů, kterými pomáhá zvyšovat kvalitu spolupráce jednotlivých členů týmů.

# Úvod

Gratuluji vám! Pokud jste se rozhodli otevřít tuto knihu, pravděpodobně chcete být skvělým manažerem. Expertem ve světě digitálního managementu. Dá se předpokládat, že mnoho lidí zatím pojem digitální manažer neslyšelo, nebo s ním přišlo do kontaktu jenom velmi okrajově. Žijeme v turbulentní době, která si žádá nové přístupy. Dnes již nestačí být klasickým projektovým manažerem nebo marketingovým manažerem. Protože se potřeby a technologie velmi rychle mění a dynamicky vyvíjejí, je důležité umět na tyto změny reagovat.

Každý, kdo dnes působí na vedoucí nebo manažerské pozici v rámci online prostředí – ať již jako projektový manažer, account manažer, marketingový manažer nebo třeba produktový manažer, denně potřebuje kombinovat širokou škálu poznatků z projektového, produktového a marketingového managementu. Měl by mít dobré znalosti toho, jak současný digitálně řízený svět funguje a dokázat se v něm dobře orientovat. Ze zkušeností však vyplývá, že komplexními znalostmi disponuje pouze velmi málo jedinců. Máme řadu šikovných projektových manažerů, kteří nerozumí marketingu a mnohdy ani samotnému oboru IT, na druhé straně zde máme řadu marketingových manažerů, kteří nějakým způsobem rozumí marketingové komunikaci, ale příliš toho netuší o projektovém řízení.

Dle studie Standish Group CHAOS Report, monitorující kvality a úspěšnost projektového řízení napříč obory z roku 2021, bylo zjištěno, že **pouze 34 % sledovaných projektů** bylo dokončeno úspěšně. To znamená, že téměř dvě třetiny projektů, které byly realizovány, **skončily neúspěchem**. V USA se ročně utratí okolo **250 000 000 000 USD** na vývoj IT aplikací a řešení přibližně **175 000 projektů**. Dle výzkumů Standish Group je v průměru **31 %** těchto projektů **zrušeno** ještě před dokončením a u přibližně **52 %** realizovaných projektů dojde k překročení celkových nákladů v průměru o **189 %**.

To jsou naprosto šílená čísla! Jak se něco takového může stát, když žijeme ve společnosti, kde má téměř každý přístup k internetu, kde může nalézt nekonečné množství informací o tom, jak řídit projekty? Jak se může něco takového stát, když vysoké školy každý rok opouštějí stovky studentů s diplomem z ekonomie a managementu, kteří by měli mít ty nejlepší znalosti toho, jak řídit projekty? Jak se může něco takového stát, když zde máme časem ověřené projektové metodologie, jako je **PMBOK, PRINCE2 nebo třeba IPMA**, které dávají jasné metodické rámce pro řízení projektů? Neměli bychom přeci díky tomu mít odborníky, kteří dokáží řídit projekty tak, aby byly úspěšné?

Zmíněné metodiky mají pevný základ a byly ověřeny na velkém množství různých projektů, v důsledku čehož se také postupem času vyvíjely a zlepšovaly tak, aby nám daly pevné standardy pro řízení projektů. Co však mají všechny tyto metodiky, podobně jako většina odborných knih o projektovém managementu, společného? Snaží se popisovat **obecné rámce** toho, jak by v ideálním případě mělo řízení projektu vypadat.

Hlavní kámen úrazu však vychází z toho, že se domníváme, že lidé – manažeři – **uvažují čistě racionálně**, podobně jako stroje. Tak tomu bohužel není. Ať se nám to líbí nebo ne, jako lidé se chováme **emocionálně**, často své chování zakládáme na svých **pocitech**, které také rádi měníme, necháváme se jimi unést a přenášíme je do svého profesionálního chování a většinu svých kroků řídíme pod nápořem ega. K čemu to poté vede? K obrovské masě manažerů, pyšnicích se tituly a certifikacemi, kteří však nedokáží fungovat profesionálně a neřídí jim svěřené projekty, jak by bylo třeba. Kvalitně, efektivně, a hlavně situačně správně.

Tato kniha má za cíl přinést vám odpovědi na otázky, které vás zatím dost možná nenapadly a které vás i většinu ostatních projektových a produktových manažerů ovlivňují dnes a denně. Pomůže vám nahlédnout daleko za běžné poučky a metodologie projektového managementu, abyste mohli začít svoji práci dělat výrazně lépe a kvalitněji, a to tak, aby žádný nový projekt pro vás již nebyl další složitou a těžko uchopitelnou výzvou.

# 1 Digitální management

*„Úspěšný projekt je ten, který přináší hodnotu i po svém dokončení.“*

– E. M. BENNETT

Žijeme v digitální éře, kdy značnou část našeho času trávíme online. Používáme online nástroje pro komunikaci, získávání informací a práci. Během posledních 20 let se digitální svět výrazně změnil. Mnoho našich aktivit se přesunulo do online prostředí, kde webové aplikace často nahrazují tradiční počítačové aplikace. Díky cloudovým technologiím a řešením typu SaaS (Software as a Service) dnes můžeme mnoho úkolů řešit plně online.

Firmy se stále více přesouvají do online světa. Vznikají nové e-shopy, webové konfiguratory, marketingové stránky a interní aplikace, které zaměstnancům umožňují spravovat pracovní záležitosti přímo z mobilních zařízení přes webové prohlížeče.

Pro pochopení řízení digitálních projektů a produktů je důležité definovat digitální management. Digitální management se zabývá **řízením a optimalizací procesů** v digitálním prostředí. Zahrnuje správu webových stránek, sociálních médií, digitální marketingové kampaně a e-commerce strategie. Cílem je efektivní využití technologií k dosažení obchodních cílů a zajištění konkurenceschopnosti.

Pokrok v této oblasti klade nové nároky na manažery, kteří musí rozumět webovým a digitálním technologiím i marketingové komunikaci. Problémem je nedostatek odborníků s hlubokými znalostmi v těchto oblastech.

Na vysokých školách se vyučuje projektový management, někdy i marketingový management. V IT oborech se studenti učí informatiku, zatímco marketingové obory se zaměřují na marketingovou komunikaci. Chybí ale komplexní přístup, který by propojil všechny tyto znalosti.

Stávající manažeři jsou často specialisté na jednu oblast, což může vést k nedostatku odborných znalostí. Setkáváme se také s tzv. **Dunningovým-Krugerovým efektem**, kdy méně znalí lidé přeceňují své schopnosti, zatímco odborníci mají tendenci o sobě pochybovat.

Digitální management vyžaduje odborníky s hlubokými znalostmi projektového a marketingového managementu i webových technologií. Tyto znalosti a jejich aplikace v online prostředí jsou klíčové pro kvalitní řízení digitálních projektů a produktů.

Jaké konkrétní znalosti a dovednosti by tedy měl odborník na digitální management mít? Klíčové jsou zejména:

- **Digitální marketing** – znalost základů digitálního marketingu, oblasti SEO, fungování PPC reklam, content marketingu, email marketingu a sociálních sítí.
- **Tvorba a správa webů** – znalost základů HTML, CSS, JavaScriptu, povědomí o způsobu fungování databází, programovacích jazyků, schopnost rozdělit činnosti, které probíhají na úrovni front-end a back-end části webu.

- **Datová analytika** – znalost fungování nástrojů pro analýzu dat, znalost statistických metod, modelů a vizualizací.
- **Projektový management** – znalost principů projektového řízení, projektové analýzy a exekuce projektů.
- **Produktový management** – schopnost rozlišit potřeby projektového a produktového řízení, znalost agilních principů a schopnost je aktivně aplikovat v praxi.
- **Marketing management** – znalost koncepcí marketingového řízení, schopnost strategického plánování marketingové komunikace.
- **Digitální transformace** – znalost procesů digitální transformace a technologií pro digitální transformace a řízení změn.

Je pochopitelné, že takový člověk nemůže mít 100% znalost všech těchto oblastí – tu většinou nemá ani velká část odborníků na jednotlivé oblasti. Měl by však mít dostatečné povědomí a znalosti k tomu, aby dokázal aktivně jednotlivé poznatky z daných oblastí aplikovat v praxi. Velmi často je zapotřebí, aby v rámci rozvoje nebo přípravy nového webového řešení dokázal digitální manažer aktivně koordinovat a řídit oblasti digitálního a marketingového managementu, protože téměř všechno, co je spojeno s webem, jde ruku v ruce s marketingovou komunikací. Jde zároveň o jednu z velmi často podceňovaných oblastí – což obvykle pramení z nedostatečné znalosti dané oblasti lidmi, kteří odpovídají za přípravu a vývoj.

Téměř všechno, co se děje na webu nebo webové aplikaci, dokážeme dnes **změřit a datově vyhodnotit**. Všechny úpravy, které jsou plánovány a prováděny, by měly mít jasný cíl, vycházející z **průkazných dat** a směřující k měřitelným výsledkům. Je proto nezbytné, aby člověk, který za takové práce odpovídá, měl dostatečné znalosti a povědomí o tom, jakým způsobem jsou data měřena, jak se vyhodnocují a jak správně definovat jednotlivé cíle.

Jednou z nejvíce klíčových oblastí, na kterou je třeba zaměřit pozornost, je oblast **projektového řízení**. Projektové řízení bývá velmi často podceňováno, v důsledku čehož, jak jsme si řekli již v úvodu této knihy, s sebou velká část projektů nese řadu problémů, které mohou mít za následek celkové zpoždění realizace, výrazné navýšení nákladů, nebo dokonce předčasné ukončení realizace projektu – tedy jeho úplné selhání ještě před samotným koncem.

Na jednu stranu můžeme říci, že řízení projektů není žádná „raketová věda“. Má jasně stanovené **principy, postupy a procesy**, které mohou výrazně pomoci omezit pravděpodobnost selhání projektu. To, co však často hraje důležitou roli a co není možno jednoduše ošetřit žádným procesem nebo postupem, je **osobnost jednotlivých manažerů** a velmi často jejich nekompetentnost. V praxi se lze setkat s řadou osob, pracujících na manažerských postech, které by v optimálním případě neměly takovou pozici zastávat, protože jejich znalosti, schopnosti a zkušenosti zdaleka **nestačí** na to, aby danou činnost vykonávaly **kvalitně, zodpovědně a hlavně správně**.

V IT tak lze velmi často narazit na řadu nekompetentních manažerů, kteří se dlouhodobě vyznačují velmi **neuspokojivými výsledky**, které mají za následek nesprávné fungování projektů, špatné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem a také negativní atmosféru v rámci vývojového týmu. Všechny tyto problémy pramení z neprofesionálního přístupu. Naproti

tomu dobrý digitální manažer dokáže **komplexně, odborně, a hlavně profesionálně** zastřešit všechny oblasti související s kvalitní komunikací jak v týmu, tak mezi společnostmi manažera a dodavateli, neboť disponuje dostatečnou odborností, díky které dokáže být kvalitním obchodním a také technickým partnerem pro **interního i externího zákazníka**.

Aby člověk mohl nabýt všech těchto znalostí a schopností, potřebuje vědět, jak „dospělý svět“ reálně funguje a co se od něj coby digitálního manažera očekává. V následujících kapitolách si proto detailně rozebereme všechny důležité aspekty **projektového a produktového řízení**, marketingového managementu, a hlavně samotné **přípravy a řízení digitálních projektů**, podobně jako problematiku a **techniky vyjednávání a profesionální komunikace**. Po přečtení této knihy by měl mít každý digitální manažer dostatečný přehled o tom, co má umět, jak by měl správně dělat svoji práci a jak **kvalitně řídit** svěřené projekty v digitálním prostředí.

### Co si z této kapitoly odnést

- V dnešní době se mnoho činností přesouvá do online prostředí, přičemž cloudová řešení a SaaS hrají klíčovou roli.
- Digitální management propojuje technologické a obchodní cíle a zahrnuje oblasti jako webové stránky, e-commerce, sociální média či marketingové kampaně.
- Existuje nedostatek profesionálů se znalostmi digitálních technologií, projektového a marketingového managementu.
- Projektové řízení je často podceňováno, což vede k problémům, jako jsou zpoždění dodávek projektů, vyšší náklady nebo úplné selhání projektu.
- Kompetence projektových manažerů hraje zásadní roli; neprofesionální přístup manažerů poté obvykle negativně ovlivňuje celý tým a projekt.
- Manažer musí být nejen odborníkem na digitální technologie, ale také dobrým komunikátorem, vyjednavatelem a lídrem.
- Profesionální přístup zahrnuje schopnost koordinovat tým, efektivně komunikovat s interními i externími partnery a správně analyzovat a vyhodnocovat data.



## 2 Digitální transformace

*„Digitální transformace je víc než jen technologie – je to změna způsobu, jakým pracujeme a přemýšlíme.“*

– SATYA NADELLA

Digitální transformace představuje strategickou iniciativu, kterou organizace podnikají k plnému využití digitálních technologií, pro změnu svých obchodních modelů, procesů a firemní kultury. Tento proces jde daleko za rámec pouhé implementace nových technologií – je to komplexní změna, která zahrnuje zásadní přehodnocení toho, jak organizace funguje a jak vytváří hodnotu pro své zákazníky. Zahrnuje nejen technologickou infrastrukturu, ale také procesy, kulturu a zákaznickou zkušenost.

### 2.1 Klíčové komponenty digitální transformace

1. **Technologické inovace:** Implementace moderních digitálních technologií, jako jsou cloud computing, umělá inteligence (AI), internet věcí (IoT), blockchain a big data.
2. **Změny v procesech:** Optimalizace a automatizace obchodních procesů pro zvýšení efektivity a agility.
3. **Zákaznická zkušenost:** Vytváření lepších, personalizovaných zážitků pro zákazníky díky hlubšímu pochopení jejich potřeb a preferencí.
4. **Organizační kultura:** Podpora kultury inovací, flexibility a neustálého učení, která je otevřená změnám a technologickému pokroku.

Problematika digitální transformace, podobně jako průmyslová revoluce, která ve světě aktivně probíhala v druhé polovině 18. století a první polovině 19. století, představuje velmi silný motor průmyslového a technologického rozvoje společností a organizací všech druhů a zaměření. V dnešní době internetu a digitálních technologií, které nás v provázejí na každém kroku, ať již jde o chytré mobilní telefony, tablety, chytré hodinky a také celý svět internetu věcí, stojíme u zrodu zcela nové epochy. Ta s sebou nese velmi vysoké nároky na adaptabilitu a uzpůsobení se novým technologickým směrům.

Přestože v posledních deseti letech zažíváme velmi silný a progresivní rozvoj všech technologií, kdy již téměř každý z nás denně pracuje s chytrými zařízeními, které nám jak v soukromém, tak i pracovním životě výrazně usnadňují práci, příchod nových technologií v podobě umělé inteligence a téměř neomezeného internetu věcí přináší nové výraznější výzvy. Ty mohou pomoci společnostem a organizacím získat obrovskou konkurenční výhodu, nebo naopak nastolit směr jisté smrti organizace, která nebude v nadcházejících letech schopna čelit extrémně výkonnému a efektivnímu konkurenčnímu prostředí.



Jsou to právě technologické inovace, co pomáhá organizacím efektivně zvýšit výkonnost a kvalitu jejich činností. Protože nové technologie dokážou zastat řadu manuálních činností, které lze z části nebo zcela automatizovat, je zapotřebí na tyto změny reagovat správnou změnou procesů a způsobů fungování. Můžeme pozorovat, jak se ve světě řada organizací snaží těmto změnám bránit, a naopak se snaží zaměstnancům zakazovat práci s nejnovějšími technologiemi. Jde však o velmi zpátečnický pohled, který bude do budoucna přinášet stále více problémů, protože technologie zde jsou od toho, aby nám pomáhaly šetřit čas a energii na činnostech, kde není nutně třeba, aby je řešili a prováděli lidé.

Automatizace a optimalizace procesů nám dokáže výrazně zvýšit výkonnost jednotlivých zaměstnanců, kteří se mohou aktivně věnovat činnostem, kde je nutné, aby dané operace prováděli lidé. V praxi můžeme stále častěji pozorovat snahy o implementaci umělé inteligence do oblastí zákaznické podpory a komunikace mezi organizacemi a zákazníky. Zde jde však o velmi nešťastný způsob využití těchto technologií. Snaha o potenciální optimalizaci nákladů přináší často negativní zkušenosti zákazníků, kterým umělá inteligence nedokáže pomoci efektivně vyřešit jejich problém. Namísto toho jsou nuceni komunikovat s robotem, který je obvykle ještě poměrně hloupý a schopný řešit pouze velmi úzce vymezený rámeček problémů.

Vytváření lepších a personalizovaných zákaznických zážitků díky hlubšímu pochopení jejich potřeb a preferencí je jedním z klíčů pro budování kvalitních a hlubokých vztahů mezi organizací a zákazníkem. Aby bylo možné těchto cílů dosahovat, je nejprve třeba pochopit silné a slabé stránky jednotlivých technologií a na základě těchto znalostí následně začít provádět postupně optimalizace procesů organizace. Ty by měly být vždy komplexního charakteru, aby bylo možné jednotlivé technologie implementovat globálně, vždy s pozitivním dopadem na uživatele, jeho zážitek a vnímání organizace.

Bohužel, jak tomu často je, implementace technologií a technologických inovací je obvykle primárně poháněna snahou o finanční optimalizace, které bývají na úkor koncového zákazníka. O tom už se přesvědčily tisíce nespokojených zákazníků velkých korporací, kteří jsou velmi často nuceni komunikovat s automatickým chatbotem nebo volat na infolinku s robotem, který nedokáže vyřešit žádný komplexnější problém. Ano, řada technologií je dnes stále ještě na začátku a představují obrovský prostor pro další zlepšení, pokud mají být plnohodnotně využívány v praxi.

Aby k tomu však mohlo dojít, je zapotřebí, aby organizace směřující k aktivní digitální transformaci měla již od základů nastavenou kulturu inovací, flexibility a neustálého učení. Témata, jako je Continuous discovery a Continuous delivery, jsou základními kameny, které nás budou provázet celou problematikou řízení digitálních projektů a produktů, protože představují klíčový základ pro možnost aktivního, pravidelného a velmi často také iterativního přístupu k dlouhodobému zlepšování kvality rozvíjených produktů – ať již fyzických, nebo softwarových.

## 2.2 Obvyklý průběh digitální transformace

### 1. Přípravná fáze

V přípravné fázi organizace identifikuje potřebu transformace, stanovuje její cíle a také očekávané dopady a přínosy transformace. Přípravnou fázi proto dělíme na tři po sobě jdoucí fáze:

- **Analýza stávajícího stavu:** Zhodnocení aktuálních technologických schopností, obchodních procesů a kulturní připravenosti.
- **Stanovení vizí a cílů:** Definování strategických cílů digitální transformace a způsobů, které přispívají k celkovým obchodním cílům.
- **Identifikace klíčových technologií:** Určení technologií, které budou nejvíce přínosné pro dosažení stanovených cílů.

### 2. Plánování a návrh

Žádný projekt se neobejde bez kvalitního plánu. V této fázi organizace vytváří detailní plán digitální transformace. Kvalitní plán a návrh digitální transformace by měl obsahovat:

- **Vývoj transformační strategie:** Strategie, jak integrovat nové technologie do obchodních procesů a kultur.
- **Návrh změn v procesech:** Jakým způsobem budou současné procesy optimalizovány nebo nahrazeny.
- **Plán řízení změn:** Jak bude organizace řídit a podporovat změny v průběhu transformace.

### 3. Implementace

Implementace zahrnuje zavedení technologií a procesů podle plánu. Aby bylo možné plán provádět efektivně, je vhodné implementaci rozdělit do tří po sobě jdoucích kroků:

- **Pilotní projekty:** Testování nových technologií a procesů na menším měřítku před širším nasazením.
- **Široká nasazení:** Postupné zavedení technologií a procesů napříč celou organizací.
- **Školení a podpora:** Poskytování potřebného školení zaměstnancům a podpory během transformace.

### 4. Optimalizace a zlepšování

Abychom mohli efektivně vyhodnotit, že byla implementace digitální transformace opravdu úspěšná a že splnila očekávání a dříve vymezené cíle, je důležité její dopady monitorovat a případně dále optimalizovat a vylepšovat. Proces neustálého zlepšování zahrnuje:

- **Monitorování výkonnosti:** Hodnocení úspěšnosti transformace podle předem stanovených KPI.
- **Zpětná vazba a zlepšování:** Shromažďování zpětné vazby od zaměstnanců a zákazníků a provádění potřebných úprav.
- **Nepřetržitá inovace:** Trvalá podpora kultury neustálého zlepšování a přizpůsobení se novým technologiím a trendům.

## 2.3 Charakteristiky digitální transformace

Jedním z klíčových předpokladů digitální transformace je **přijetí nových a disruptivních technologií**, se kterými musí jít ruku v ruce také **změna procesů** a celkové **firemní kultury** organizace, aby byla schopna aktivně přejímat nové technologické změny a ty zároveň aktivně implementovat do praxe. Přestože implementace technologií má většinou za cíl **zvyšovat efektivitu práce** a **snížovat náklady** spojené s výrobou a administrativními činnostmi, zároveň s sebou nese potřebu **rozvoje nových typů pozic** a odborníků se specializací na digitální management. Ti dokážou v rámci organizace zastřešit řízení jednotlivých inovačních projektů a také se dokážou v následné postprodukční fázi starat o údržbu a další rozvoj implementovaných projektů, technologií a služeb, aby je bylo možné dlouhodobě produktově udržovat a rozvíjet.

Organizace, které procházejí digitální transformací, se musí samy **transformovat do podoby IT & data driven společností**, kde jednu z hlavních úloh hraje vývoj a správa digitálních projektů a produktů, které se nově stanou **nedílnou a klíčovou součástí organizací**. Aby bylo možné aktivně rozvíjet technologie a optimalizovat procesy, je důležité, aby organizace dokázala **kvalitně měřit a vyhodnocovat** všechny kroky svého působení, a to do takové míry, aby bylo možné jasně identifikovat výkonnost a hlavně úzká hrdla jednotlivých oblastí, která je možné dále přímo nebo nepřímo **navázat na finanční ukazatele** organizace.

I když je hlavní jádro většiny společností a organizací zaměřené na výrobu nebo poskytování služeb mimo oblast IT, při digitalizaci se z každé takové organizace musí stát jistým způsobem menší IT společnost, kde bude velká část **nákladů a pozornosti** věnována **vzniku a rozvoji kvalitního digitálního oddělení**, popřípadě projektové kanceláře, která dokáže kvalitně řídit a spravovat externí dodavatele IT a digitálních řešení, pakliže se organizace strategicky rozhodne jít cestou outsourcingu IT kapacit, aby nemusela vázat kapitál a cash-flow na nábor a budování široké masy vlastních IT odborníků.

Digitální transformace může v organizacích nabývat různých podob, ať již jde o **využití výhod cloud computingu**, který organizacím umožňuje **flexibilně škálovat IT prostředky**, nebo o aktivní rozvoj a využití **big dat a analytiky** pro pravidelné zpracovávání velkého objemu dat, na základě kterých je následně možné provádět kvalifikovaná a informovaná rozhodnutí. Zapomínat bychom neměli také na **umělou inteligenci (AI) a strojové učení (ML)**, které pomáhají organizacím s automatizací procesů a aktivit či v tvorbě prediktivních rozhodnutí. Své místo naleznou zejména v oblasti e-commerce, kde jimi lze výrazně podpořit sféru **personalizace obsahu a inteligentní predikce** doporučovaných produktů.

Obrovské výhody dnes přináší také **internet věcí**, a to nejen v oblasti domácích spotřebičů a elektroniky, jaké známe z běžného života, ale také v **internetu výrobních strojů a nástrojů** pro řízení skladového hospodářství. Díky velmi pokročilým technologiím je dnes možné v rámci řízení výroby a skladů velmi detailně sledovat pohyby produktů a výrobků napříč celým výrobním procesem, monitorovat výkonnost jednotlivých pracovníků, řídit výkony jednotlivých strojů a v reálném čase vypočítávat efektivitu, výnosy a náklady na jednotlivé stupně provozních operací.

Při řešení problematiky digitální transformace bychom neměli zapomínat ani na oblast **orientace na zákazníka**. Pomocí digitalizace procesů lze dosáhnout **zlepšení zákaznické**

**zkušenosti**, kdy je možné efektivně aplikovat přizpůsobení produktů a služeb dle specifických potřeb zákazníků a poskytovat rychlé a efektivní služby.

**Data driven** přístup jako moderní způsob pro podporu progresivního a efektivního řízení organizace má silnou oporu také v oblasti **agilního řízení**, protože organizace musí být schopna rychle reagovat na změny v prostředí a **aktivně přizpůsobovat** své strategie a operace aktuálním podmínkám a potřebám. Řadíme sem zejména **schopnost rychle měnit směry** a adaptovat se na nové technologie nebo tržní podmínky, podobně jako aktivně podporovat kulturu, zaměřenou na hledání nových a lepších způsobů práce. Jednou z aplikovaných metod, a to zejména ve výrobním sektoru, je metoda Lean, směřující ke štihlé výrobě. Tu dnes dokážou digitální technologie aktivně podporovat a ještě více zefektivňovat její fungování v praxi s pomocí prediktivních modelů a možnosti real-time řízení a vyhodnocování výrobních aktivit.

Je to právě **data driven přístup** a způsob využití dat pro podporu strategických rozhodnutí a operací, který je vysoce důležitým kritériem pro úspěšný rozvoj organizací s pomocí digitálních technologií. Základem celé problematiky řízení firemních operací a rozhodování na základě dat je **potřeba kvalitního sběru** a analýzy dat pro identifikaci trendů, vzorců a také případných výchylek. Prediktivní analýza za pomoci použití historických dat nám může pomáhat předpovídat budoucí události a chování, které lze efektivně využívat jak při plánování objednávek a řízení skladového hospodářství, tak pro zkvalitnění plánování reálného rozvoje a růstu obchodních aktivit.

## 2.4 Příběh z praxe: Transformace společnosti LEGO Group

Společnost LEGO Group, světově proslulá svými ikonickými stavebnicemi, stála v roce 2004 na pokraji finančního kolapsu. Tvrdá konkurence, měnící se preference spotřebitelů a neefektivní provozní model vedly k vážným ztrátám. Aby se firma udržela na trhu, musela projít radikální digitální transformací, která se nakonec ukázala jako jedna z neúspěšnějších v tomto odvětví.

### 2.4.1 Diagnostika a stanovení cílů

LEGO Group začala svůj transformační proces důkladným zhodnocením stávajícího stavu. Interní analýzy odhalily vážné problémy, které zahrnovaly:

1. **Roztříštěnost produktového portfolia:** Rozšíření do příliš mnoha neúspěšných kategorií vedlo k vysokým výrobním nákladům, které však nepřinášely požadovanou návratnost.
2. **Provozní neefektivitu:** Složitý dodavatelský řetězec a neefektivní výrobní procesy zvyšovaly provozní náklady, které se následně promítaly do dlouhodobé ztrátovosti jednotlivých divizí organizace.