



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

VYUŽITÍ AGILNÍCH METOD V PRAXI

PRACTICAL USAGE OF AGILE METHODOLOGIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. David Skoupý

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Skoupý David, Bc.

Informační management (6209T015)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Využití agilních metod v praxi

v anglickém jazyce:

Practical Usage of Agile Methodologies

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Návrh řešení a přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KADLEC, Václav. Agilní programování: metodiky efektivního vývoje softwaru. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 278 s. ISBN 80-251-0342-0.

KIM H. PRIES a Kim H.Jon M. Scrum project management. Boca Raton, Fla: CRC, 2010. ISBN 14-398-2515-7.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: metodiky efektivního vývoje softwaru. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. Grada. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. Agilní metody řízení projektů: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2014. 175 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-4194-6.

TAYLOR, James. Začínáme řídit projekty: metodiky efektivního vývoje softwaru. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na využití agilních metod ve firemní praxi. Konkrétně využití v marketingovém oddělení. Práce uvádí teoretické základy, které popisují rozdíly mezi tradičním pojetím projektového řízení a agilními metodami. V další části je provedena celková analýza současného stavu firmy a marketingového oddělení. Návrhová část nám ukazuje za pomoci agilních metod řešení problémů, které byly identifikovány v analytické části.

Abstract

The thesis focuses on the applications of agile methodologies in actual business practice, especially in the marketing department. This thesis presents the theoretical foundations that describe the differences between the traditional concept of project management and agile methods. The other part consists of a comprehensive analysis of the current state of the company and the marketing department. The suggested part shows solutions of problems through the applications of agile methods that have been identified in the analytical part.

Klíčová slova

Agilní metodiky, projektové řízení, Scrum, online marketing

Key words

Agile Methodology, project management, Scrum, online marketing

Bibliografická citace mé práce

SKOUPÝ, D. Využití agilních metod v praxi. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 70 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé velké poděkování patří mé vedoucí práce Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k dokončení této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce	13
1.2.1 Hlavní cíl.....	13
1.2.2 Dílčí cíle	13
1.3 Metody zpracování práce	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Terminologie	15
2.1.1 Definice projektu.....	15
2.1.2 Definice projektového řízení.....	15
2.1.3 Projektový trojúhelník.....	15
2.2 Historické a současné pojetí projektového řízení	17
2.2.1 Historie projektového řízení.....	17
2.2.1 Současné využití projektového řízení	17
2.3 Tradiční metody projektové řízení	18
2.3.1 Životní fáze projektu	18
2.3.2 Metoda WBS	19
2.3.3 Metoda PERT	20
2.3.4 Ganttův diagram.....	21
2.3.5 Síťová analýza.....	22
2.4 Agilní metody	22
2.4.1 Využití agilních metod.....	22
2.4.2 Lean metody.....	24
2.4.3 Extrémní programování	25
2.4.4 Scrum	27
2.5 Význam online marketingu	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
3.1 Představení společnosti	33
3.2 Analýza současného postavení společnosti	34
3.2.1 Analýza obecného okolí (SLEPT)	34
3.2.2 Analýza oborového okolí (Porterova analýza pěti sil).....	35
3.2.3 Analýza interních faktorů (model 7S).....	37

3.3	Oddělení ve společnosti.....	39
3.3.1	Organizační struktura.....	39
3.3.2	Tvorba a správa webů a e-shopů.....	40
3.3.3	Vývojové oddělení.....	40
3.3.4	Obchodní oddělení.....	40
3.3.5	Marketingové oddělení.....	40
3.4	Analýza marketingového oddělení.....	41
3.4.1	Vedení marketingového oddělení.....	41
3.4.2	Úkoly jednotlivých členů týmu.....	41
3.4.3	Hlavní problémy.....	42
3.4.4	Struktura a načasování porad.....	45
3.5	Analýza SWOT.....	45
3.5.1	Analýza SWOT společnosti.....	45
3.5.2	Analýza SWOT marketingového oddělení.....	47
3.6	Celkové zhodnocení provedených analýz.....	48
4	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	50
4.1	Rozdíl tradičního a agilního projektového řízení.....	50
4.2	Návrhy řešení problémů.....	51
4.2.1	Nejasné rozdělení pravomocí ve vedení.....	51
4.2.2	Nejasnost termínu dokončení.....	51
4.2.3	Přeskakování úkolů – nepriorizace.....	51
4.2.4	Vracení chyb.....	52
4.2.5	Příchod nových nečekaných úkolů.....	53
4.2.6	Struktura a načasování porad.....	53
4.2.7	Velká fluktuace zaměstnanců.....	54
4.3	Postup nasazení a pravidla.....	55
4.3.1	Role.....	55
4.3.2	Artefakty.....	56
4.3.3	Meetingy.....	59
4.4	Náklady na zavedení návrhů.....	60
4.4.1	Náklady na materiál a potřeby.....	60
4.4.2	Certifikace.....	61
4.4.3	Časová náročnost.....	62
4.4.4	Celkové ekonomické zhodnocení.....	62
4.5	Přínosy.....	63

ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK.....	70

ÚVOD

Lidé se už od nepaměti snaží najít cestu ke snadnějšímu řešení problémů. Usilují za pomoci různých nástrojů a metod o zjednodušení svojí práce. V poslední době se však vývoj mění velmi rychle. A to převážně v souvislosti s vývojem technologií.

Ve své práci se zabývám teoretickými východisky, která jsou nezbytné pro pochopení celého problému a pro získání základních informací, z kterých jsem vycházel v praktické části. Začátek kapitoly se věnuje základní terminologii, která se týká oblasti projektového managementu. Naleznete v ní informace o tom, co projekt a projektový management je. Dále se dočtete informace o historii a současném pojetí tohoto oboru. V historii docházelo k postupnému vývoji, který ovlivnily převážně technologické změny a větší snaha o konkurenceschopnost podniků. Není tajemstvím, že kdo chce být konkurenceschopný a úspěšný, musí své projekty řídit dobře a kvalitně.

Analýza podniku je pro úspěšné dokončení této práce jedním z klíčových požadavků. Na začátku této kapitoly představuji společnost Shean s.r.o. a její činnosti. Dále se zabývám komplexní analýzou interních a externích faktorů, které pomáhají určit současnou situaci, ve které se společnost nachází. Analýza je důležité pro celkové pochopení fungování firmy. Zároveň nám pomůže identifikovat silné a hlavně slabé stránky, na kterých je potřeba zapracovat.

V této kapitole se dále práce zabývá podrobnou analýzou marketingového oddělení, na které se zaměřuji. Práce důkladně rozebírá stav a současné procesy tohoto oddělení. Čerpá ze zkušeností, které jsem získal díky mému pracovnímu poměru v této společnosti a také z osobních pohovorů s vedením a jednotlivými členy marketingového týmu. Práce v této části také uvádí nejzávažnější problémy, které v současnosti toto oddělení řeší.

Tato diplomová práce nejprve uvádí návrhy na řešení jednotlivých problémů, které vyvstaly z podrobné analýzy současného stavu a následně jsou uvedeny celkové postupy a pravidla pro zavedení agilních technik do praxe. Dále také řeší celkovou transformace marketingového oddělení z tradičního způsobu projektového řízení na

agilní metody. V neposlední řadě práce uvádí také přínosy, které se od zavedení uvedených návrhů očekává.

Závěrem práce stručně shrnuji celkové výsledky práce a jeho přínosy.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Práce je zaměřena na společnost Shean, s.r.o., která se zabývá komplexními službami v oboru tvorby webových prezentací a online marketingu. Konkrétně se práce věnuje transformací tradičního způsobu projektové řízení na agilní metody v marketingovém oddělení. Podnik naráží na úskalí, která jsou s touto transformací spojena. Práce dává ucelený návod, jak řešit hlavní problémy, které se ve firmě nachází.

1.2 Cíle práce

1.2.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem práce je navrhnout vhodné změny pro zlepšení fungování marketingového oddělení vybrané společnosti s využitím agilních metod. Tento hlavní cíl lze rozdělit na menší podcíle:

1.2.2 Dílčí cíle

Nastudování teoretických pokladů

Pro pochopení způsobů projektového řízení a správné uchopení dalších částí této diplomové práce je nezbytné prostudování teoretických podkladů projektového řízení. Z globálního hlediska je důležité pochopení celkových základů projektového řízení od historie až po moderní pojetí. V neposlední řadě také uvedení základů a praktik tradičního projektového řízení a agilních metod.

Analýza současného stavu společnosti a marketingového oddělení

V práci uvádím celkovou analýzu stavu firmy a to jak z externího, tak interního pohledu. Tento rozbor pomůže lépe pochopit celkovou situaci společnosti. Práce je zaměřena na marketingové oddělení, z toho důvodu je důležité provést zvlášť analýzu tohoto oddělení a identifikovat problémy, které se v něm nachází.

Návrhy řešení identifikovaných problémů za pomoci agilních metod

Informace získané z analytické části jsou nezbytné pro návrhy řešení identifikovaných problémů.

1.3 Metody zpracování práce

Tato práce se zaměřuje převážně na využití agilních metod projektového řízení. Kromě metod projektového řízení však bylo pro vypracování této práce využito také analytických a logických metod.

Informace, které byly použity v analytické části byly zpravidla zjištěny díky mému pracovnímu poměru ve společnosti a to za pomoci osobních konzultací s vedením i zaměstnanci firmy. Jednalo se tedy převážně o metodu dotazování. Dále byly použity analýzy interního a externího okolí pro lepší pochopení celkové situace firmy a marketingového oddělení. Jednalo se především o analýzy SLEPT a 7S, Porterovu analýzu pěti sil a v neposlední řadě také SWOT analýzu. Kde následně došlo za pomoci metod logického myšlení (analýza, syntéza, dedukce a abstrakce) k identifikaci problémů vyskytujících se v daném oddělení.

V návrhové části uvádím srovnání tradičního způsobu projektové řízení a agilních metod. Zároveň jsou uvedeny důvody využití agilní metodiky a to převážně metody SCRUM.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Terminologie

2.1.1 Definice projektu

Projekt je základním a zároveň nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Jedná se o sled aktivit či úkolů, které mají směřovat k dosažení daného cíle. Snaha dosáhnout výsledku se však v závěru nemusí setkat s očekáváním, jinými slovy vložené vstupy nemusí odpovídat získanému výstupu. Projekt je aktivita, která je časově ohraničená, tzn. má svůj začátek i konec. Má zároveň unikátní sled aktivit a úkolů. Definice projektu se může, dle různých teoretiků lišit. Zpravidla však definuje to stejné: [1, 2]

- Projekt má jedinečný cíl, který má být splněn.
- Je termínově ohraničený.
- Jsou stanoveny požadavky na čerpání zdrojů nutných k realizaci projektu.

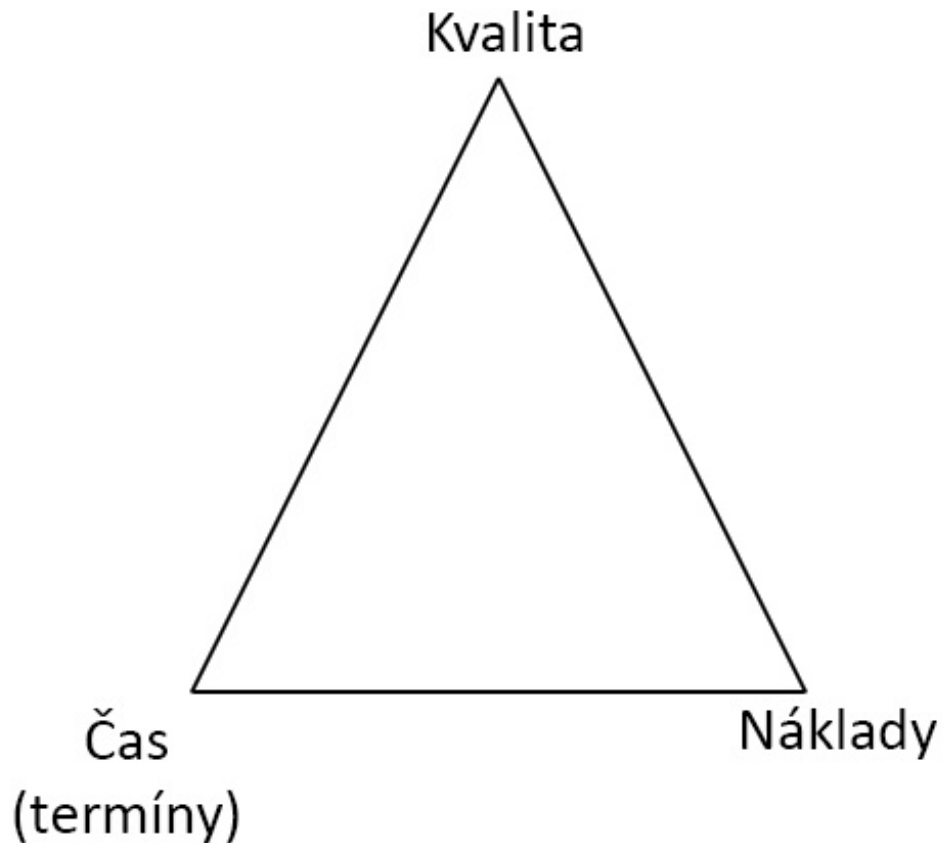
2.1.2 Definice projektového řízení

Projektové řízení bylo odjakživa spojeno jak s uměním tak vědou. Umění v tomhle případě znamená převážně zkušenosti, které si lze osvojit při řízení projektů. Věda je spíše aplikace známých postupů a modelů pro co nejvyšší efektivnost řízení zdrojů (lidské, finanční a hmotné), které do projektu vstupují. Pomáhá nám řídit relativně krátkodobé projekty, které mohou být z hlediska zdrojů menšího či většího charakteru. „Krátkodobost“ je v tomhle kontextu závislá na oboru a konkrétní problematice, ve kterém se projekty řeší. U stavebnictví může být projektem například výměna oken u rodinného domu, která zabere několika týdnů. Naopak výstavba průmyslového komplexu může trvat i déle než rok. U vývoje nového produktu může být projekt i na několik let [1,3].

2.1.3 Projektový trojúhelník

Při řízení projektů je třeba brát v úvahu tři nejdůležitější faktory, které v souvislosti s projektem máme. Jedná se o čas, náklady a kvalitu. Je důležité brát v potaz časové dotace jednotlivých projektových aktivit ve srovnání s plánem, náklady projektu se

stanoveným rozpočtem a kvalitu projektu, která značí úroveň doražených výsledků. Jedná se o tzv. projektový trojúhelník [1].



Obr. 1: Projektový trojúhelník (Zdroj: Vlastní zpracování)

V praxi dochází často k porušení faktoru času nebo nákladů, které ovlivní zbývající faktory. U projektů se můžeme setkat např. s překročením nákladů (rozpočtu) nebo také ke zpoždění časového harmonogramu. Jakýkoliv problém, který do projektu vstoupí, může mít vliv na výslednou kvalitu projektu. Těmto problémům se lze v praxi jen těžce vyhnout i u nejlépe naplánovaných projektů. Každé vychýlení od optimálního středu projektového trojúhelníku je pro zákazníka špatně. Umění řízení projektů je právě v tom, vyrovnat se s těmito faktory a udržet trojúhelník ve správné rovnováze [11].

2.2 Historické a současné pojetí projektového řízení

2.2.1 Historie projektového řízení

Mezi nejstarší projekty, které byly systematicky řízeny, můžeme počítat stavbu egyptských pyramid nebo Velké čínské zdi. Řízení projektů je tu tedy s námi již několik století a procházelo si svým logickým postupným vývojem [1, 3].

Novější pojetí projektového managementu je spojeno se zavedením Ganttových diagramů na počátku 20. Století. Ganttovy diagramy sloužily a stále slouží jako vizuální informace o posloupnosti jednotlivých činností a jejich délce [1, 3].

Od druhé poloviny 20. století nastaly rychlé změny v technologiích a v konkurenceschopnosti podniků. Společnosti, které se tomuto novému trendu nedokázaly přizpůsobit, skončily nevalně. Proto bylo důležité, aby se podnik celkově stal složitějším a dynamičtějším organismem. Bylo také tlačeno na co nejvyšší efektivnost. Kromě komerční sféry se velké změny staly také na poli vojenském či kosmickém. Díky tomu vznikla řada metod, které se využívají dodnes. Mezi nejznámější metody patří metoda CPM (Critical Path Method), metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) a metoda PDM (Precedence Diagram Method). Všechny zmíněné metody využívají grafické vyjádření projektů pomocí síťových grafů. Cílem těchto metod, bylo zjistit délku projektu a jednotlivých činností a také nalézt činnosti, které mohou ohrozit úspěšné dokončení celého projektu [1, 3].

V pozdějších letech se i díky počítačům dostává projektové řízení do více oborů a oblastí. Vzniká také funkce projektového manažera, který má plnou odpovědnost za průběh projektu [1, 3].

2.2.1 Současné využití projektového řízení

Od počátku 21. století jsme svědky velkého rozmachu internetu a technologií. Spolu s tím je spojen vznik mnoha - převážně internetových firem, tzn. start-up firem, které přináší inovativní produkty a aplikace. Vzhledem k rychlosti vývoje nových technologií, je třeba také myslet na životní cyklus produktu a celé firmy. V těchto firmách je zároveň tlačeno na osobnost a iniciativu každého zaměstnance a vzájemná

kooperace zaměstnanců v týmech. Již se tak nelpí na dodržování přesných procesů a postupů, ale spíše se zaměřují na osobnost jednotlivých zaměstnanců [4].

Kromě tradičního pojetí základního managementu, které má jasně naplánovaný postup a každá změna v projektu ohrožuje konečný výsledek, se v posledních letech stále více uplatňují tzv. agilní metody. Snaží se přizpůsobovat novým požadavkům jak ze strany zákazníka, tak technologií. Agilní metody jsou používány ve velkých firmách jako Google, Amazon či Spotify. Firmy, které vyrostly na globální hráče, a přesto jsou to stále relativně mladé firmy. I na jejich příkladu můžeme vidět, jak je důležité jít s dobou, technologiemi a neustále využívat nové sofistikovanější způsoby řízení. Díky tomu mohou firmy získat strategickou konkurenční výhodu [4].

2.3 Tradiční metody projektové řízení

2.3.1 Životní fáze projektu

Tradiční projektové řízení má jasně daný plán, který je časově ohraničen. Lze tedy jednoduše identifikovat a definovat jednotlivé fáze projektu. Tyto fáze nám pak dají dohromady celý životní cyklus projektu [1, 2, 7].

- Předprojektová
- Projektová
- Poprojektová

Každá ze zmíněných částí má svá specifika a každou z nich lze dále rozdělit na menší fáze.

2.3.1.1 Předprojektová fáze

Tato fáze se někdy nazývá předinvestiční. Cílem předprojektové fáze je rozhodnout zda je vhodná doba pro rozjezd projektu a zda je nápad životaschopný. Jedná se tedy o dobu mezi nápadem a rozhodnutím zda projekt realizovat či nikoliv. Výsledek by mělo být právě doporučení o realizaci či nerealizaci [7].

2.3.1.2 Projektová fáze

Samotná realizace projektu spadá do fáze projektové nebo též investiční. Výsledkem této fáze je dokončit projekt a splnit cíl projektu, který následně předáme zákazníkovi. Projektová fáze se dále dělí na:

- Zahájení projektu
- Plánování
- Vlastní realizace
- Ukončení projektu [7]

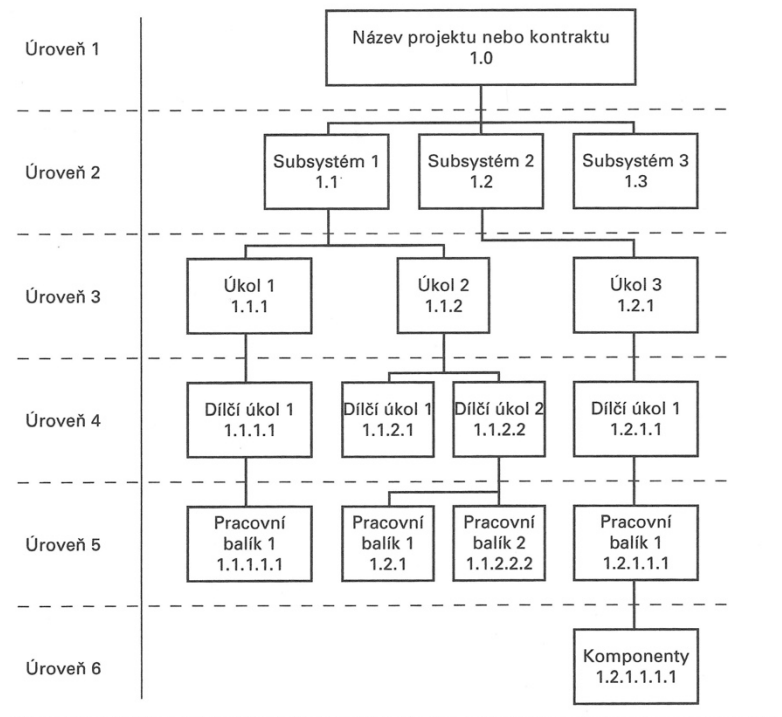
2.3.1.3 Poprojektová fáze

Jakmile je projekt ukončen a je předán zákazníkovi, nastává tzv. poprojektová část. Slouží převážně pro analýzu uskutečněného projektu a retrospektivu. Poprojektová část obsahuje zhodnocení, zda byl cíl projektu splněn nebo nikoliv. Zároveň obsahuje návrhy na řešení jednotlivých situací či problémů, které byly získány na základě zkušeností a lze je použít v následujících projektech [7].

2.3.2 Metoda WBS

Hierarchická struktura prací neboli WBS je jednou z častých metod vizualizace jednotlivých činností projektu. WBS je nejčastěji zobrazováno pomocí stromu a snaží se identifikovat všechny činnosti, které je třeba pro splnění dané větve stromu. Splnění všech těchto složek je podmínka pro uskutečnění hlavního cíle, který je zpravidla stejný jako cíl celého projektu [3, 7].

WBS bývá nejčastěji sestavováno pomocí brainstormingu, kterého by se měli účastnit jak členové týmu, tak zadavatel projektu. Důležitost správně navržené hierarchické struktury je také v tom, že pokud bychom na nějakou činnost zapomněli, mohla by ohrozit celkové úspěšné splnění projektu. Příklad využití WBS uvádím na obrázku níže [3, 7].



Obr. 2: Struktura WBS, převzato z (3, s. 61)

2.3.3 Metoda PERT

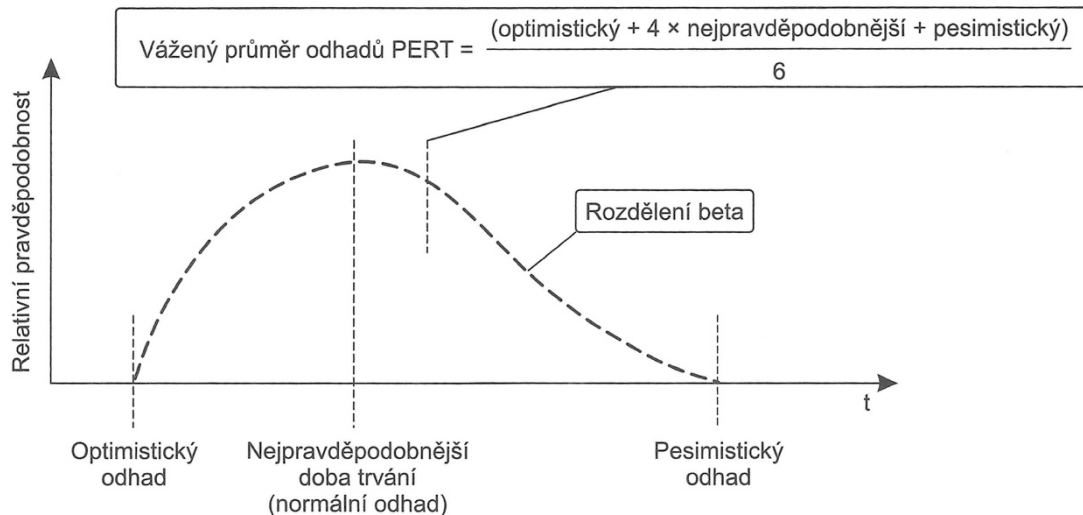
Tato metoda také bývá často nazývána jako třibodový odhad. Používá se v situacích, kdy nejsou známy dostatečně přesně délky jednotlivých činností. Využíváme ji u komplexnějších a větších projektů. Metoda PERT je založena na expertním stanovení tří časových údajů [1, 7]:

- Optimistický odhad
- Nejpravděpodobnější odhad
- Pesimistický odhad

Kde se výsledný časový údaj vypočítá dle vzorce:

$$T = \frac{(o + 4m + p)}{6}$$

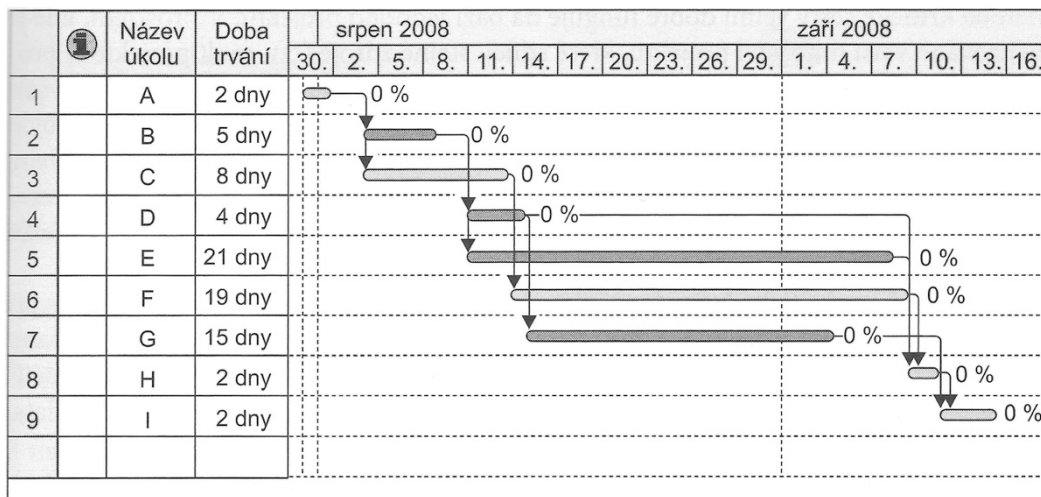
[1, 7]



Obr. 3: Odhad časových údajů Pert, převzato z (18, s. 144)

2.3.4 Ganttův diagram

Ganttův diagram vizuálně znázorňuje časový průběh jednotlivých činností. Díky němu můžeme snadno vidět, které činnosti jsou dokončeny, které probíhají a které budou následovat. Osa X znázorňuje čas a osa Y jednotlivé činnosti. Na pořadí jednotlivých činností nezáleží, je však lepší je řadit tak, jak následují po sobě [7].



Obr. 4: Ganttův diagram, převzato z (18, s. 147)

2.3.5 Sít'ová analýza

Sít'ová analýza se využívá tam, kde již Ganttův diagram nestačí. Je to tedy u větších a komplexnějších projektů. Jedná se v současné době o základ metod plánování v projektovém řízení [7, 12].

Tato analýza v sobě zahrnuje také metodu kritické cesty (CPM), která nám pomáhá odhalit činnosti, které se nacházejí na tzv. kritické cestě. Zpoždění některé z těchto činností by ohrozilo celkový časový harmonogram projektu [7, 12].

2.4 Agilní metody

Slovo agilní má hned několik významů – dynamický, rychlý, přizpůsobivý. A přesně takové agilní metody jsou. Být agilní, ale neznamená nastudovat si příručku a té se přesně řídit. Právě naopak, cílem je upřednostňovat reálný výsledek před striktním dodržáním procesů, a také změnu před předem naplánovaným projektem. Dává tedy jednotlivcům možnost projevit svoji iniciativu, vnést do problému kousek svých zkušeností a nejen se striktně držet kuchařky, která by ho měla k výsledku dovézt [4, 5, 15].

Základním pravidlem agilních metod je začít žít touto filosofií. Pokud je projekt založen na spolupráci celého týmu, není možné, aby se agilních metod držel pouze jeden jeho člen. Je důležitá spolupráce celého týmu. To je to, co dělá z agilních metod tak silný nástroj pro řízení projektů. Právě díky zapojení celého týmu do řešení konkrétních problémů, je možné dojít k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení. I přesto, že by se mohlo zdát, že takhle vznikne menší chaos, není tomu tak. Agilní metody vytyčují hranice, ve kterých vznikne menší prostor, kde si týmy určují vlastní pravidla hry [4, 5, 15].

2.4.1 Využití agilních metod

Původní záměr pro vytvoření agilních metod bylo jeho využití ve vývoji softwaru. S rychlostí technologických změn a požadavků zákazníků již nebylo možné vydávat nové verze a opravy jednou za 6 – 12 měsíců, ale bylo potřeba reagovat na aktuální problémy a chyby, které v softwaru nastaly. Jedním z argumentů byla také bezpečnost. Pokud se v softwaru nebo internetové aplikaci objevila bezpečnostní chyba, nebylo

možné, aby oprava trvala řádově měsíce, protože zneužití potencionálními útočníky by zde bylo velké [4].

I přesto, že agilní metody byly vytvořeny převážně pro vývoj software, jejich využití naleznete také např. v reklamních agenturách, poradenských a konzultantských společnostech, hardwarových společnostech a v neposlední řadě v marketingových agenturách. Právě o využití agilních metod v marketingu vám napoví tato práce [4].

Metoda, která vychází z agilních metod, se jmenuje Scrum a více je popsána v dalších částech práce [4].

2.4.1.1 Manifest agilního vývoje software

Jak již bylo řečeno, u agilních metod je myšleno převážně na kooperaci a individualitu všech členů týmu. Je však důležité se držet určitých hodnot, které agilní metody představují. Jedná se o hodnoty, které charakterizují agilní vývoj. I přesto, že hodnoty, které vidíme napravo, mohou být pro nás i pro firmu velmi cenné, je důležité upřednostňovat hodnoty nalevo. K těmto hodnotám bylo dospěno na základě zkušeností při uplatňování agilních metod. Oficiální hodnoty jsou definovány takto: [4, 22]

- *„Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji.*
- *Fungující software před vyčerpávající dokumentací.*
- *Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě.*
- *Reagování na změny před nedodržením plánu.“ [22]*

2.4.1.2 Manifest agilního marketingu

Agilní metody jsou vhodné na využití i v jiných odvětvích než jen ve vývoji software. Odvětví, ve kterém se agilní řízení chytlo je marketing. I díky tomu vznikl manifest také pro agilní marketing. Opět upřednostňuje hodnoty nalevo, kterých bychom si měli i více cenit.

- Reakce na změnu před dodržování plánu!
- Rychlé iterace před velkými kampaněmi!
- Testování a jasná data před názory a zvyklostmi!
- Hodně menších experimentů před několika velkými akcemi!

- Jedinci a interakce před cílením na trhy! [21]

2.4.2 Lean metody

2.4.2.1 Obecně o Lean metodách

Agilní metody jsou často označovány jako metody vhodné pro firmy pracující se znalostními pracovníky. Lean metoda byla naopak vyvinuta pro použití v oblasti průmyslové výroby a až následně se přesunula do oblastí služeb a softwaru. Lean se dá charakterizovat jako štíhlý, proto při použití Lean metody dochází k zeštíhlování výroby. Často bývá tato metoda přirovnávána k přímočarému řešení, tedy k používání toho, co běžně nazýváme „selský rozum“. Taktéž jako agile nám Lean říká, že jde spíše o přístup než dodržování striktních procesů [4, 5, 6].

Nejčastějším způsobem řízení v tovární výrobě je výroba na sklad. U tohoto druhu výroby však může docházet ke zbytečnému plýtvání zdrojů. Kdežto Lean nám spíše říká, abychom omezili rozdělanou práci a dělali to co je třeba. Firma TOYOTA je jednou z nejznámějších výrobních společností, které zavedly Lean. Nevyrábí na sklad, ale pouze v případě, kdy je daný díl opravdu potřeba [4, 5, 6].

2.4.2.2 Využití Lean metod v marketingu

V aplikaci na software nebo marketing se dá říct, abychom omezili rozdělanou práci a nezačínali s analýzou, pokud nemáme prioritní požadavek od zákazníka. Prakticky jde o odstranění všeho zbytečného. Metoda Lean Software Development je zaměřena více strategičtěji než ostatní agilní metody [4, 5].

Lean Software Development je založen na následujících principech, které byly sestaveny pro vývoj softwaru, ale své využití naleznou všude, kde se dodává zákazníkům jakýkoliv výstup práce [4].

- **Odstraňte vše, co nepřináší hodnotu.**
 - Proč pracovat na něčem co nám v konečném výsledku nepomůže? Mnohem lepší je uspořený čas investovat do jiných aktivit a tím být efektivnější [4].
- **Zlepšujte se a učte se již v průběhu práce.**

- Je důležité přemýšlet nad tím, co děláme. Pokud děláme slepě jen to, co nám někdo řekl nebo se striktně řídíme procesy, neznamená to, že to děláme nejefektivněji. Navíc budeme neustále opakovat stejné chyby [4].
- **Rozhodujte se co nejpozději.**
 - Čím více máme informací, tím lepší můžeme udělat rozhodnutí. Tím, že máme nějaké volné zdroje, (lidské, kapacitní) neznamená to automaticky, že je musíme zaměstnat. Zbytečná práce nás může stát další zdroje a v konečném součtu nám výsledek jejich práce nic nepřinese nebo se vyhodí [4].
- **Dodávejte práci, jak nejrychleji to jde.**
 - Je dobré dávat zákazníkovi průběžné výsledky naší práce. Díky tomu nám může dát zpětnou vazbu, kterou můžeme okamžitě zohlednit. Pokud bychom dostali zpětnou vazbu až na konci projektu, mohla by způsobit tzv. lavinový efekt. Tzn. to co bychom upravili by mělo efekt na další aktivity [4].
- **Dejte týmu důvěru a zodpovědnost.**
 - Pokud dáte lidem možnost volby a pravomoci, jsou mnohem motivovanější, než když vykonávají něčí příkazy [4].
- **Zaměřte se na celkový výsledek.**
 - Pokud nastane chyba v průběhu tvorby projektu, nejedná se tolik o chybu jako spíše o ponaučení. Toto poučení může objevit jiné problémy, kterých bychom si jinak nevšimli. Proto je důležité myslet hlavně na kvalitu celkového výsledku [4].

Metoda vycházející z Leanu se jmenuje Kanban. Ten stojí na pomezí agilních metod a Leanu, více se o Kanbanu dočtete v dalších částech práce [4].

2.4.3 Extrémní programování

Když se řeknou agilní metody, většinou se vybaví jeden z nejznámějších zástupců agilních metod, což je právě extrémní programování. I přesto, že se jedná o jednu z nejznámějších metod agilního vývoje, je jednou z těch mladších. Kořeny extrémního programování sahají do roku 1999 [4, 5].

Jedná se o metodu, u které se vývojáři musí rychle vyrovnat s nejasným nebo rychle se měnícím zadáním. Myšlenka, z které tato metoda vychází je, že jediným exaktním, jednoznačným, změřitelným, ověřitelným a nezpochybnitelným zdrojem informací je zdrojový kód [4, 5].

Hodnoty, na kterých je extrémní programování postaveno jsou:

- **Jednoduchost**
 - Tým pracuje na aktuálních úkolech, které jsou třeba řešit – nedělá nic navíc. Nededukuje, co by zákazník ještě mohl chtít. Tým pracuje po malých krůčcích a pravidelnou zpětnou vazbou se snaží minimalizovat chyby či případné vzájemné nepochopení se zákazníkem [4, 5].
- **Komunikace**
 - Všichni členové týmu spolu pravidelně komunikují. Řeší spolu také problémy, které nastanou a spolupracují na návrhu řešení [4, 5].
- **Zpětná vazba**
 - Tým neustále komunikuje se zákazníkem i s ostatními zainteresovanými osobami, aby získal co nekvalitnější zpětnou vazbu. Všechny připomínky a změny se zapracovávají dle požadavků [4, 5].
- **Respekt**
 - Všichni členové by se měli navzájem respektovat. Každý člen pomáhá řešit problémy ostatních. Tým respektuje přání a požadavky zákazníka. Ale také naopak management respektuje práce týmu a jeho zodpovědnost za výsledek [4, 5].
- **Odvaha**
 - Je důležité nazývat věci pravými jmény, nezametat problémy pod koberec, ale postavit se k nim čelem. Zároveň je důležité přijmout zodpovědnost za špatný odhad, ale také mít odvahu dělat věci jinak než doposud [4, 5].

Extrémní programování si zakládá na nepřetržité komunikaci se zákazníkem a tím pádem získání co nejrelevantnější zpětné vazby. Tenhle způsob agilní metody je náročný jak na komunikaci, tak na nasazení v týmu. Při první aplikaci extrémního programování u týmu se doporučuje volit následující postup [4, 5].

- Tým vybere svůj největší problém.
- Tým řeší problém pomocí extrémního programování.
- Jakmile je největší problém vyřešen nebo není již největší, opakuje tým postup.

Extrémní programování je vhodné převážně pro programátory, tedy vývojové týmy. Své využití by některé metody našly také v online marketingu. Extrémní programování bojuje také proti profesní slepotě, která v určitém čase nastane u každého odborníka [5].

2.4.4 Scrum

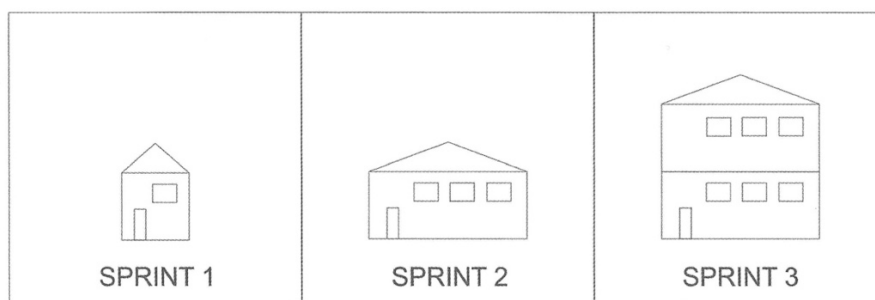
2.4.4.1 Definice Scrumu

Jedná se o metodiky agilního řízení, které jsou založeny na vzájemné kooperaci týmu, zapojení zákazníků a pravidelných iteracích. Jedná se o metodu, která pomáhá zvládnout složité adaptivní úkoly při zachování či zvýšení kvality produktů s vysokou přidanou hodnotou. Scrum je v jednu z nejčastěji využívaných agilních metodik [4, 9, 15].

2.4.4.2 Artefakty

Sprint

Sprint neboli iterace je základním stavebním kamenem Scrumu. Celý vývojový proces je rozdělen na několik pravidelných cyklů – sprinty. Sprint je pravidelný opakující se běh, ve kterém tým dodává hotovou funkcionalitu. Délka jednoho sprintu se může lišit v závislosti na projektu, měla by však zůstat v rámci celého vývojového procesu konstantní. Pokud se v daném vývojovém procesu často mění požadavky zákazníka, měl by být Sprint kratší. Stejně tak u kratších projektů, kde je třeba získávat pravidelnou zpětnou vazbu. Standardně se doporučuje mít sprint dlouhý 1–4 týdny [4, 9, 15].



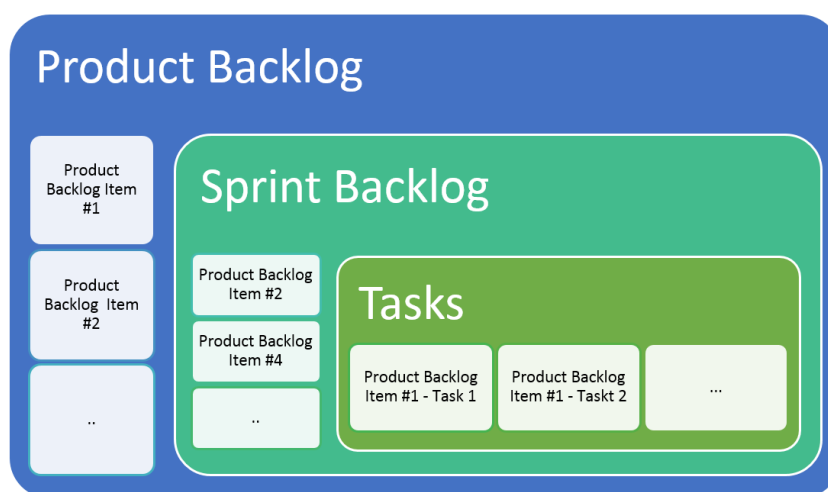
Obr. 5: Význam sprintu, převzato z (15, s. 94)

Product backlog

Jedná se o prioritizovaný seznam úkolů, které plánujeme v následujících sprintech udělat. Měl by obsahovat úkoly, které vedou k úspěšnému dokončení celého vývojového procesu. Ovšem je třeba mít na paměti, že není nikdy úplný. Vyvíjí se tak jako produkt a jeho okolí. Product backlog spravuje Product owner, ale měl by být přístupný všem. Do Product backlogu se zaznamenávají všechny nové úkoly od členů týmů i Product ownera. Konečné slovo však má Product owner [4, 15].

Sprint backlog

Jedná se o část Product backlogu, ve které se nacházejí úkoly, jenž má tým dokončit v rámci daného sprintu. Sprint backlog si vybírá tým z prioritovaného Product backlogu. Obsah se může v průběhu sprintu měnit. Právo na změny má však pouze tým a měli by reflektovat to, co je potřebné k úspěšnému splnění daného sprintu [9, 10, 15].



Obr. 6: Návaznost product a sprint backlogu, převzato z (19)

Scrum tabule

Pomáhá nám určit, které úkoly jsou v daném sprintu, na kterých se pracuje a které jsou dokončené. Tato vizualizace týmu nejenom usnadňuje orientaci, ale také pomáhá z psychologického hlediska. Scrum tabule vychází z Kanbanu neboli Lean Metod. Jedná se o tabuli, která ve svém základu má tři sloupce a to *Sprint backlog*, *In progress* a *Done*. V průběhu sprintu se jednotliví členové zavazují k dokončení úkolů ze sprint backlogu s tím, že minimalizují rozpracované úkoly. Zpravidla dochází k tomu, že každý člen má pouze jednu rozpracovanou položku. Zároveň však na jednom úkolu může spolupracovat více členů týmu [4, 10, 15].

2.4.4.3 Meetingy

Standup

Standup neboli daily Scrum meeting je jednou z nejznámějších praktik v agilním prostředí. Jedná se o praktiku, která je velmi snadná na implementaci, proto se často s touto praktikou začíná při nasazování komplexnější agilní metodiky [4, 15].

Princip standup spočívá v tom, že se pravidelně celý tým schází v přesně daný čas (nejčastěji ráno) na daném místě. Jak již název napovídá, členové týmu by u standupu měli stát. Díky tomu je to nebude lákat se neustále dívat do počítače a také standup nebude trvat tak dlouho. Délka standupu by totiž neměla přesáhnout 10 minut. Pokud standup trvá déle, dochází často k tomu, že se řeší problémy, které na standup nepatří [4, 15].

Na standupu každý člen seznamuje zbytek týmu s těmito informacemi:

- Na čem jsem pracoval včera.
- Na čem budu pracovat dnes.
- Jaké nastaly problémy při plnění úkolů.

Tento typ meetingu je hlavně pro tým, který by z něj sám měl cítit přidanou hodnotu, kterou jim standup přináší. Scrum master by měl sloužit pouze jako moderátor, jeho účast však není bezpodmínečně nutná [4].

Planning

Plánovací poradou začíná každý sprint. Dochází k tomu, že si tým vybírá jednotlivé úkoly z Backlogu, ke kterým se zaváže v následujícím sprintu. Tým by měl mít možnost se na planning s dostatečným předstihem připravit – tj. cca 2 dny dopředu. Pokud dá Product owner týmu možnost výběru z malého seznamu činností z Backlogu, tým bude cítit menší zodpovědnost za celkový výsledek sprintu. Naopak pokud bude tým vybírat z celého Backlogu, může dojít k situaci, kdy budou vybrány věci, které nejsou pro zákazníka či produkt prioritní. Výsledkem plánovací rady by měl sprint backlog [4, 9, 15].

Sprint review

Jedná se o zpětné nahlédnutí na dokončený sprint. Dochází k tomu, že se zákazníkovi prezentují hotové funkcionality. Snažíme se také získat zpětnou vazbu na dokončené věci. Čím více dáte zákazníkovi možnost se do zpětné vazby zapojit, tím více se stane členem týmu a bude s výsledným produktem spokojen. Jednotlivé hotové úkoly by měl prezentovat přímo tým [4, 15].

Retrospektiva

Retrospektiva je společně se standupem jednou z nejoblíbenějších praktik agilních metod, které se využívají i v neagilních týmech. Jedná se o meeting, který se zaměřuje na zpětnou vazbu. Ta probíhá mezi celým týmem v neformálním prostředí. Cílem retrospektivy by mělo být identifikování toho, co táhne celý tým nahoru, ale zároveň najít problémy, které fungování týmu zpomalují. Na identifikaci těchto procesů se podílí celý tým a následně o nich probíhá diskuse. K retrospektivě lze přistupovat hned několika způsoby. Nejčastěji se využívá metoda pomocí stick-itů, které jednotlivý členové lepí na tabuli. Pro odlišení špatně a dobře fungujících procesů je možnost využít například obrázků lodí, kde plachta slouží pro dobře fungující procesy a naopak kotva pro ty špatné. Díky tomuhle spojíte retrospektivu s hrou a tým bude o to více bavit [4, 15].

2.4.4.4 Role ve Scrumu

Scrum master

Scrum master pracuje jako mezičlánek mezi vývojovým týmem a jeho okolím. Snaží se minimalizovat rušivé elementy, které by měly vliv na výsledky týmu. Jednoduše řečeno, zametá týmu cestičku, aby se mu dobře pracovalo. Úkolem Scrum mastera je vytvořit tým, který bude samostatný, efektivní a spokojený. Snaží se také o dodržování celého Scrumu [4, 9].

Product owner

Jedná se o vlastníka produktu. Jeho úkolem je maximalizace hodnoty produktu a práce vývojového týmu. Definuje také celkové vize projektu. Je odpovědný za celý Product backlog. S tvorbou Product backlogu mu často pomáhá více lidí, mezi které mohou patřit např. zástupce zákazníka, uživatelů, user experience, aj. Product owner je však pouze jeden [9, 10].

V reálu může nastat situace, kdy je Product owner situován do jiného místa, je tedy od týmu příliš daleko. Tato situace nastane například, pokud má společnost distribuované týmy po celém světě a Product owner pracuje v jiném časovém pásmu s malým překryvem pracovní doby zbytku týmu. V tomto případě si zvolíme z týmu někoho, kdo má k zákazníkovi nejbližší. Tento člen zůstává v denním kontaktu s týmem, ale také působí na straně byznysu. Tuto pozici můžeme nazývat jako Product owner proxy [4, 9].

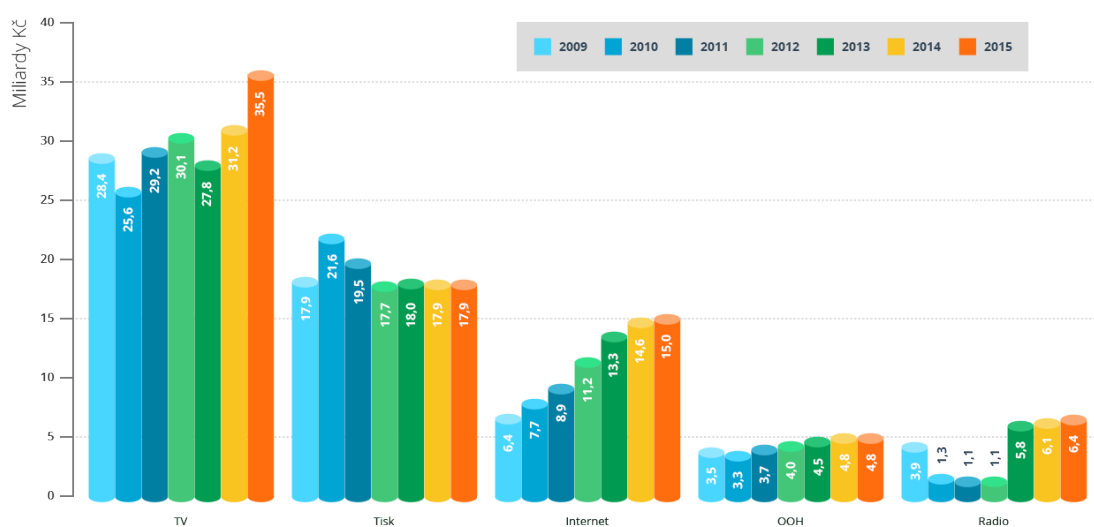
Scrum tým

Správný Scrum tým by měl být samo organizovatelný, multifunkční a v neposlední řadě vzájemně zastupitelný. Tým by se měl sám dohodnout, kdo na jakém úkolu bude pracovat. To, že je v týmu jeden odborník na dané téma neznamena, že se bude sto procent svého času věnovat pouze tomuto tématu. Vzájemná pomoc a zastupitelnost je důležitá také pro celkovou efektivnost celého týmu, kdy si každý z týmu dokáže představit náročnost určitého procesu. Pro dosažení co nejlepší efektivnosti by měl Scrum tým obsahovat členy, kteří jsou alokovány na full time a zároveň by všichni členové týmu měli sedět v jedné místnosti [9, 10].

2.5 Význam online marketingu

Manifest agilního marketing vychází také z moderního pojetí celkového marketingu, které říká: „Méně strategie, více taktiky.“ Význam můžeme najít také v rychlosti, jak moc se marketing mění v souvislosti s novými technologiemi a převážně internetem. Dnes je třeba dělat rozhodnutí spíše na taktické bázi než na strategické. Rozhodnutí by měli logicky korespondovat s delším strategickým cílem, ale primárně se marketingová kampaň tvoří rychleji a na kratším období [16].

Důkaz, že význam marketingu na českém trhu neustále roste, je výzkum, který provedla agentura SPIR v letech 2009 – 2014. (Obr. 1)



Obr. 7: Vývoj podílu inzertních výdajů do jednotlivých mediatypů, převzato z (20)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce se zaměříme na analýzu současné situace a představení podniku. Analýza vnitřního i vnějšího okolí je důležitá, abychom zjistili, jaký vliv bude mít změna řízení marketingového oddělení na celou společnost, ale také na konkurenci. Cílem je tedy seznámit čtenáře s celkovou situací podniku a aktuálními procesy, které jsou ve firmě nastaveny.

3.1 Představení společnosti

Práce se zabývá společností Shean s.r.o., která na českém trhu působí již od roku 2005. Firma má sídlo v Blansku, kde má též svoji hlavní kancelář. V současné době má společnost nově otevřenou kancelář, která nachází v Brně. Hlavní náplní podnikatelské činnosti firmy je poskytování komplexních služeb v oboru tvorby internetových prezentací a internetového marketingu. Kromě toho se též společnost věnuje tvorbě vlastního CMS systému *Omnix* pro správu webů a e-shopů [13].



Obr. 8: Logo společnosti Shean s.r.o., převzato z (13)

Za 11 let činnosti si firma vytvořila řadu stálých zákazníků a to zpravidla z řad živnostníků a menších firem. Mezi nejvýznamnější klienty patří například společnost OKNOSTYL group s.r.o. pro kterou podnik spravuje hned několik e-shopů a web včetně Internetového marketingu.

Hlavním zdrojem příjmů je tedy u společnosti poskytování licence na CMS systém Omnix, návrh a údržba internetových prezentací a internetový marketing. Kromě pevných hodinových sazeb za jednotlivé služby má firma několik zákazníků, u kterých funguje na tzv. provizní spolupráci. Tento typ kooperace je vhodný převážně u e-shopů,

kdy majitel e-shopu platí společnosti Shean s.r.o. určitá procenta z obrátu a to za poskytování předem daných služeb či online marketingu.

Každá z hlavních činností má svoje vlastní oddělení, které na zdokonalování a tvorbě jednotlivých produktů pracují. Vzhledem k faktu, že společnost poskytuje komplexní služby, musí spolu daná oddělení takřka denně spolupracovat. Diplomová práce je zaměřena zejména na marketingové oddělení. Pro větší pochopení procesů Vám firmu představím komplexně.

3.2 Analýza současného postavení společnosti

V této části si popíšeme jednotlivé faktory vnějšího a vnitřního okolí, které mohou mít vliv na celkovou produktivitu a konkurenceschopnost společnosti. Vzhledem k tomu, že marketingové oddělení je jednou ze stěžejních oddělení firmy a my se chystáme provést změnu právě v tomto oddělení, je důležité firmu dobře poznat.

3.2.1 Analýza obecného okolí (SLEPT)

SLEPT analýza nebo též analýza obecného okolí pomáhá analyzovat externí faktory, které mohou mít na firmu vliv. Analýza je důležitá také z důvodu, aby o těchto faktorech firma věděla a byla na případné změny či rizika připravena [14].

3.2.1.1 Sociální faktory

Společnost se zaměřuje převážně na B2B segment, je však důležité uvědomit si návaznost také na koncové zákazníky a to právě u e-shopů.

Sociální faktory je důležité zohlednit také z hlediska hledání nových zaměstnanců a spolupracovníků. V odvětví tvorby a vývoje webů a webových aplikací potažmo internetového marketingu je v dnešní době nedostatek kvalitních pracovníků, což se může na společnosti negativně projevit.

3.2.1.2 Legislativní faktory

Firma Shean s.r.o. podniká v oblasti, která není nijak omezena či regulovaná legislativou. Je však důležité brát ohled například na daňové a účetní zákony popř.

vyhlášky, ve kterých dochází velmi často ke změnám a jejich případné nedodržení může být znatelně pokutováno.

3.2.1.3 Ekonomické faktory

I přesto, že hlavním segmentem zájmu je spolupráce B2B je důležité myslet také na přímou návaznost zákazníků společnosti na koncové zákazníky. Pokud by došlo k problémům v ekonomice a tedy poklesu kupní síly, mohlo by to znamenat také problém pro společnost Shean s.r.o.

3.2.1.4 Politické faktory

Vliv politických faktorů na firmu se týká hlavně administrativy a to daní a účetnictví, které byly uvedeny již výše. Vzhledem k faktu, že společnost se zaměřuje na B2B spolupráci, mohou mít politické faktory vliv i na klienty společnosti. To v konečném součtu může působit také na analyzovanou společnost.

3.2.1.5 Technologické faktory

Společnost je postavena na nových technologiích, proto je důležité, aby držela krok se všemi standardy, které se v daném odvětví objeví. Vyvíjení dle nových technologií je v segmentu ve kterém se firma pochybuje prakticky nutnost, která zaručí firmě konkurenceschopnost. Pokud by společnost na nějakou dobu „zaspala“ technologický vývoj, mohlo by se jednat o problém, který by pro ni mohl mít kritické následky.

3.2.2 Analýza oborového okolí (Porterova analýza pěti sil)

Porterova analýza pomáhá podniku identifikovat stav v daném odvětví. Analyzuje konkurenci a to jak stávající, tak možnost vstupu na daný trh pro novou konkurenci. Dále se zabývá analýzou dodavatelů a odběratelů a jejich vyjednávací silou [14].

3.2.2.1 Stávající konkurence

V současné době společnost figuruje na českém trhu a to převážně v jihomoravském kraji. Své zákazníky však má také v jiných částech tuzemska a výjimečně i v zahraničí. Z pohledu celorepublikové působnosti se na českém trhu nachází mnoho agentur

poskytujících komplexní služby v oblasti online marketingových aktivit a to včetně návrhu webových stránek.

Z pohledu působnosti v jihomoravském kraji a konkrétně v okolí Blanenska je však společnost jednou z mála. Proti ní se mohou stavět pouze jednotlivci či freelanceři, kteří se však zaměřují spíše na konkrétní činnosti než na komplexní služby.

3.2.2.2 Nová konkurence

Vzhledem k nízkým počátečním nákladům na vstup do odvětví je vytvoření nové konkurence vcelku snadné, a to jak z pohledu agentur, tak freelancerů. Je však důležité si uvědomit, že společnost Shean s.r.o. má již své stále zákazníky a zaběhnuté know-how, které je nepopíratelnou konkurenční výhodou. Kromě toho vyniká komplexností služeb a vlastním CMS systémem.

3.2.2.3 Vliv odběratelů (zákazníků)

Jak již bylo uvedeno na trhu je mnoho společností poskytujících stejné nebo podobné služby jako společnost Shean s.r.o. Není výjimkou, že si firmy zákazníky navzájem přebírají. Z tohoto důvodu je třeba myslet na spokojenost zákazníka, kterému společnost poskytne komplexní služby vč. znatelných výsledků. Díky zajímavé marži na službách si může společnost dovolit dát zajímavé slevy novým i stávajícím zákazníkům. Zmíněné slevy se uplatňují převážně u větších projektů.

Vliv odběratelů je sice silný, ale firma ho můžeme značně ovlivnit svými službami a přístupem. Proto bych ohodnotil, že vliv zákazníků firmu je střední.

3.2.2.4 Vliv dodavatelů

Společnost poskytuje služby, které nejsou přímo závislé na dodavatelích. Z pohledu dodavatelů se však dá mluvit převážně o externích spolupracovnících, u kterých může nastat problém s časovým harmonogramem. Což se již v minulosti několikrát stalo. Proto je důležité, aby ve společnosti byl dostatek lidí, které mohou jednotlivé činnosti alespoň částečně zastoupit. Jak bude také v další části uvedeno.

3.2.2.5 Substituční produkty

Zákazník má možnost si na provedení daných služeb objednat konkurenční společnost, která služby poskytuje. Zároveň mohou vznikat spolupráce mezi velkými společnostmi, které si navzájem mohou poskytovat služby. Proto je důležité, aby firma měla kvalitní péči o již stávající zákazníky a také výkonnostní výsledky, které v tomto odvětví hrají velkou roli. Zvláště u marketingu jsou výsledky jedním z hlavních důvodů spokojenosti zákazníka.

3.2.3 Analýza interních faktorů (model 7S)

Analýza interního okolí identifikuje silné a slabé stránky, které společnost má. Zásadou této analýzy může společnost zlepšit své procesy uvnitř společnosti [14].

3.2.3.1 Strategie

Společnost Shean s.r.o. se řadí spíše mezi menší podniky a to jak obrate, tak počtem zaměstnanců. Tím, že je společnost malá, je také flexibilní na různé změny, což ji dává nemalou výhodou oproti velkým společnostem. Zvláště v tomto odvětví, kdy je rychlost a úspěšnost nasazení nových trendů do praxe obzvláště důležitá. Předem definovaná strategie společnosti není nijak dána v žádných dokumentech: Nepsaným cílem firmy je však rozšiřovat portfolio služeb, které nabízí již stávajícím zákazníkům a tím si s nimi budovat vzájemný vztah. Portfolio nových služeb a balíčků, které společnost zavádí se dá dobře nabízet jak novým tak již stávajícím zákazníkům

Kromě péče o stávající zákazníky má společnost samozřejmě zájem také na akvizici nových. V tuto chvíli se o obchod stará pouze jeden obchodní zástupce.

Firma také neustále rozšiřuje počet zaměstnanců. To je dáno hlavně růstem obrátu a zakázek.

3.2.3.2 Struktura

Společnost má liniovou strukturu, kde však zaměstnanci navzájem kooperují. Jednotlivé činnosti jsou vzájemně propojené, a proto není možné, aby dílčí úseky firmy byly přímo oddělené. Výjimkou může být vývojová divize, která se v současnosti nachází na

pobočce v Brně a pracuje odděleně na vývoji nového CMS. Jednotlivé kroky však konzultuje se zbytkem firmy.

3.2.3.3 Spolupracovníci

Ve společnosti působí pouze jeden jednatel, který je tedy odpovědný za celkový chod společnosti. Společnost má 12 stálých zaměstnanců, kteří vynikají svými tacitními znalostmi. Je však důležité si uvědomit fakt, že zaměstnanci, kteří mají znalosti pro tento a příbuzné obory, jsou na trhu práce žádaní, proto může docházet k velké fluktuaci zaměstnanců.

3.2.3.4 Styl manažerské práce

Vyznačuje se přímým delegováním pravomocí na nižší úrovně. Při rozhodování o větší zakázce nebo problému je důležité svolat poradu, kde se řeší, zda je tým schopen v daném termínu zakázku splnit. Pravidelné jsou také porady, které společnost každý měsíc pořádá.

3.2.3.5 Systém řízení

Společnost má hned několik systému na zaznamenávání práce a času na jednotlivých úkolech a projektech. Zároveň také používá systémy na kontrolu plnění dílčích úkolů a to jak vlastních, tak i v rámci delegace. To může být problém z hlediska zapomínání na úkoly a nejasností, kde jednotlivé úkoly či činnosti sledovat. Na toto téma se bude zaměřovat další část této práce.

3.2.3.6 Schopnosti

U služeb, které společnost poskytuje, je důležitá dobrá znalost zaměstnanců. I proto je ve firmě vždy alespoň jeden člověk primárně určen na danou problematiku. Je však důležité, aby danou problematiku zvládali alespoň částečně i ostatní členové týmu i z důvodu nečekaného vypadnutí člena ze skupiny, například z důvodu nemoci.

Zaměstnanci mají ve firmě samostatnost, v případě potřeby se radí s ostatními či přímo s jednatelem na dalším postupu. To je spojeno s velkou zodpovědností, která je na zaměstnance kladena.

3.2.3.7 Sdílené hodnoty

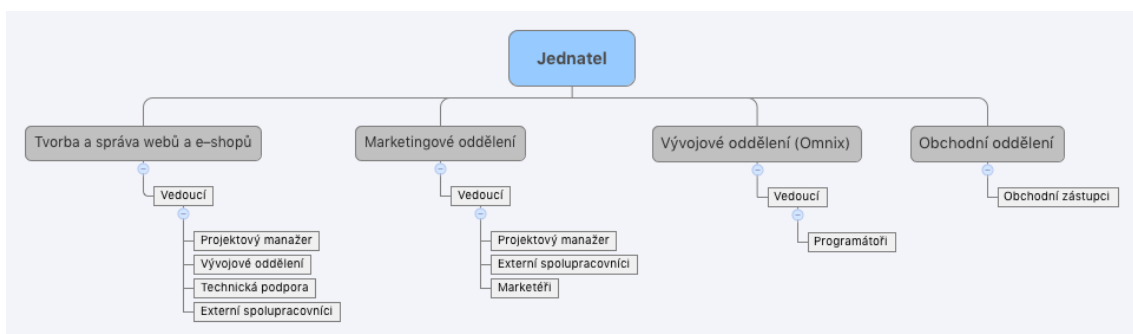
Společnost má dobře nastavenou kulturu firmy, která má vliv na každého zaměstnance. V podniku funguje přátelská atmosféra, která pomáhá odbourat stres, který může při plnění projektů nastat. Dobrá nálada je také dána faktem, že všichni zaměstnanci mají stejný zájem, a to zpravidla v nových technologiích. Kromě toho ve firmě panuje příjemné prostředí, které je doplňováno teambuildingovými akcemi, které společnost pravidelně pořádá.

3.3 Oddělení ve společnosti

3.3.1 Organizační struktura

Jak již bylo uvedeno výše, ve společnosti se nacházejí tři jednotlivé oddělení, které mají za úkol specifické činnosti. Tyto úseky doplňuje ještě obchodní oddělení, které má na starost získávání nových zákazníků, administrativu s tím spojenou a péči o stávající klienty. Pro lepší pochopení je níže uvedena organizační struktura, které popisuje jednotlivé návaznosti ve společnosti. V tuto chvíli se v podniku nachází 12 stálých zaměstnanců, které doplňuje ještě několik externích spolupracovníků a stážistů.

I přesto, že se jsou ve společnosti tři společníci, jednatelem je pouze jeden z nich, který se stará o celkový chod společnosti a také soudržnost týmů a jednotlivých oddělení. Další dva společníci působí jakou vedoucí individuálních úseků, a to konkrétně marketingového a vývojového oddělení.



Obr. 9: Organizační struktura společnosti Shean s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2 Tvorba a správa webů a e-shopů

Toto oddělení má na starost tvorbu nebo celkové přepracování webů či e-shopů. Zároveň se stará o technickou podporu a úpravu stávajících prezentací.

Oddělení zahrnuje také menší vývojovou skupinu, která se zaměřuje na tvorbu unikátní funkcionality.

Nové projekty jsou řízeny projektovým manažerem, kdy se vždy po konzultaci s klientem zvolí termín dokončení a za pomoci Ganttova diagramu se namodelují jednotlivé činnosti projektu. Zde hraje projektový manažer velkou roli, protože i po schválení návrhů má zákazník velmi často tendenci do konceptu zasahovat a dělat úpravy či změny, které nebyly dříve domluveny a nejsou v kalkulaci.

Správu celého oddělení má starost jednatel, který je však určen pouze pro případné rady či konzultace.

3.3.3 Vývojové oddělení

Vývojové oddělení má pobočku v Brně a funguje jako jediné odloučeně. Má na starost úpravy stávajícího CMS Omnix a vývoj nové verze tohoto systému. Změny jsou však prováděny v kooperaci se zbytkem společnosti. Ve vývojovém oddělení v současné době pracují 4 zaměstnanci. Jednotlivé požadavky řeší postupně a ad-hoc.

3.3.4 Obchodní oddělení

Obchodní oddělení má v tuto chvíli pouze jednoho obchodního zástupce, který má na starost komunikaci se stávajícími zákazníky, ale také akvizici nových. Akvizice nových zákazníků jsou prováděny pomocí aktivního oslovování, ale také zobchodováním došlých poptávek.

3.3.5 Marketingové oddělení

Jedná se o jedno z nejdůležitějších oddělení ve společnosti. Má na starost správu všech online marketingových kanálů zákazníků. Stará se o analýzu současné situace, tvorbu nové strategie, správu jednotlivých kanálů a také následný reporting zákazníkům.

Oddělení často řeší marketingové kampaně u zákazníků, kterým spravuje také webovou prezentaci či e-shop. Výjimkou však nejsou ani klienti, kteří si firmu najali pouze na spravování marketingových aktivit. Jedná se o nemalou část z příjmů společnosti. I z tohoto důvodů je marketingové oddělení pro celkovou funkčnost firmy důležité.

Oddělení je řízeno společně dvěma projektovými manažery, kteří úkoly následně delegují na ostatní. Nemají jasně rozdělené pravomoci, takže může docházet ke konfliktům. V marketingovém oddělení v tuto chvíli pracuje 6 lidí na hlavní pracovní poměr a zbytek práce zastupují externisté nebo stážisté.

Jednotlivé procesy jsou popsány níže.

3.4 Analýza marketingového oddělení

V důsledku rozvětvenosti společnosti a jejich vzájemné nezávislosti by bylo velmi riskantní provádět změny řízení najednou a radikálně napříč celou firmou. Tato práce je zaměřena na změnu řízení v marketingovém oddělení a to hlavně díky situaci, ve které se toto oddělení v tuto chvíli nachází. V současné době zde dochází k největším problémům za celou historii firmy a řízení je velmi hektické. Proto je důležité provést analýzu jednotlivých procesů a problémů, ke kterým v marketingové divizi dochází, abychom mohli provést návrh vhodné strategie změny.

3.4.1 Vedení marketingového oddělení

Jak již bylo uvedeno výše, marketingové oddělení řídí dva projektoví manažeři, kteří nemají jasně rozdělené pravomoci. Problém může nastat v psychologickém postavení. Jedním z projektových manažerů je společník firmy, kdežto druhý je zaměstnanec. Oba dva by měli být podřízeni jednateli, ale ten nechává vedení marketingového oddělení na svém společníkovi.

3.4.2 Úkoly jednotlivých členů týmu

Každý člen týmu se zpravidla věnuje úkolům týkajících se jeho odbornosti. V týmu se nachází alespoň jeden odborník na danou problematiku (např. na SEO, PPC, zbožíové porovnávače, copywriting, aj.). Pokud tedy daný odborník z nějakého důvodu nemůže pracovat, úkoly čekají a tím pádem čeká také zákazník, případně zbytek týmu.

Úkoly každý obdrží buď od projektového manažera, mohou vzejít z komunikace se zákazníkem anebo také z vlastní iniciativy. Úkoly tedy vznikají velmi nekoordinovaně a projektový manažer často neví, kdo a na kterém úkolu pracuje a musí se doptávat.

Často také ostatní členové týmu neví na čem pracují jeho kolegové i přesto, že jednotlivé marketingové kanály na sebe vzájemně navazují.

3.4.2.1 Pravidelné a jednorázové činnosti

Marketingové oddělení je specifické také díky rozdělení pravidelných a jednorázových úkolů. Mezi jednorázové úkoly můžeme považovat analýzu současného stavu online strategií či případně jejich prvotní nastavení. Mezi pravidelné činnosti například řadíme revize online kampaní, které aktuálně běží nebo reporting výsledků zákazníkovi.

3.4.2.2 Porada

Každý týden probíhá porada celého týmu, kde dochází ke sjednocení úkolů a případnému vyjasnění nejasností. Projektový manažer zjišťuje, zda jsou úkoly jím zadané hotové nebo ne, příp. z jakého důvodu hotové nejsou. Porada probíhá pravidelně vždy v pondělí ráno.

3.4.3 Hlavní problémy

Při analýze marketingového oddělení vzešlo hned několik kritických problémů, které je třeba řešit. A to jak z důvodu zlepšení efektivnosti práce, tak dle celkové analýzy firmy, také pro zachování konkurenceschopnosti oproti ostatním firmám a agenturám poskytující stejné či obdobné služby.

Jedná se o problémy, kterým je třeba se věnovat se prioritně.

3.4.3.1 Nejasnost termínu dokončení

Projektový manažer velmi často neví, kdy budou úkoly hotové. I když zadá termín dokončení, tým termín nesplní a prioritizuje jiné úkoly. Často se tedy stává, že na poradě, která by měla sloužit právě k projití hotových úkolů, dochází k situaci, že projektový manažer potřebuje podklady pro jednání s klientem a nemá je k dispozici. I díky této situace je na zaměstnance vyvíjen zbytečný tlak, kterému by šlo předejít.

I přesto, že ve společnosti funguje nástroj na řízení projektového managementu, dochází k těmto problémům pravidelně.

3.4.3.2 Přeskakování úkolů – nepriorizace

Jak je uvedeno výše, členové týmu neprioritizují a dělají úkol či činnost, která hoří nejvíce nebo jim přijde pod ruku. Tím, že následně dělají věci na poslední chvíli, dochází ke zvýšení chybovosti a nutnosti chyby opravovat. To znamená, jak ztrátu efektivity a času, tak i peněz.

Standardem bývá, že prioritizace úkolů provádí vedení a tlačí na termín s časovou rezervou, aby bylo možné předat zákazníkovi úkol hotový a bez chyb.

3.4.3.3 Vracení chyb

Tento problém úzce souvisí s výše uvedenými body, kdy v důsledku stresu a dělání věci na poslední chvíli dochází k tomu, že zákazník své požadavky v důsledku chyb vrací. U marketingových kampaní mohou vznikat chyby, které zákazníky stojí nemalé peníze. To má za následek nejenom zhoršení vztahů či důvěry ze strany klienta, ale také případné finanční kompenzace nebo slevy na služby ze strany společnosti Shean s.r.o.

3.4.3.4 Nejasné rozdělení pravomocí ve vedení

Problém nejasného rozdělení pravomocí je velmi výrazný a to jak z pohledu vedení, tak z pohledu týmu na vedoucí pozice. Jak již bylo uvedeno výše, oba projektoví manažeři by měli být na stejné úrovni, ale alespoň z psychologického hlediska se tak neděje, a to hlavně z důvodu, že jeden z projektových manažerů je zároveň společník.

Může tedy zpravidla docházet ke dvěma situacím:

1. Budou vznikat zbytečné konflikty, kterým by šlo právě rozdělením pravomocí zamezit.
2. Druhý projektový manažer se bude bát jít do konfliktu se společníkem firmy. Tím pádem zanikne prostor pro konstruktivní kritiku a společnost může začít stagnovat.

Obě situace jsou nežádoucí a mohou mít negativní vliv na celkovou atmosféru i na směřování marketingového týmu potažmo celé společnosti.

Další problém, který s tímto nastává je, že členové týmu neví, za kým mají v případě dotazů či problémů přijít. Musí se doptávat oboru projektových manažerů a to bere čas jak samotným členům týmu, tak manažerům.

3.4.3.5 Příchod nových nečekaných úkolů

S tím jak se technologie a celkově marketing rychle vyvíjí, není čas vytvářet projekty na několik měsíců, ale současným trendem je právě vytvářet projekty v rádech týdnů či dokonce dnů. Kvůli tomu se musí změnit celkové řízení těchto projektů. Je standardní, že přijde požadavek od zákazníka, který je urgentní a je třeba jej řešit hned nebo přednostně. Není to nic neobvyklého a nestandardního. Je však důležité na to mít připraveny ve společnosti procesy, které jsou na tyto situace připraveny.

Vzhledem k faktu, že v tuto chvíli si velmi nadneseně řečeno „dělá každý, co chce“, nastává s těmito nečekanými úkoly problém. Zároveň také projektový manažer nemá přehled, kdy by mohl být úkol hotov, aby to mohl komunikovat se zákazníkem, ale musí informace dlouze zjišťovat od zaměstnanců.

3.4.3.6 Velká fluktuace zaměstnanců

Za poslední rok (2015) se tým změnil prakticky od základů. Dle analýzy bylo zjištěno, že o kvalifikované lidi je na trhu práce velký zájem, a proto je běžná praxe, že lidé bývají přepláceni jinými firmami a zkušené zaměstnance si navzájem přetahují. Správně fungující tým je základ úspěchu, a pokud dochází k velkým a častým obměnám, musí si tým neustále zvykat na něco nového, což mu brání v maximální efektivnosti práce.

Dle analýzy provedené ve společnosti bylo zjištěno, že častým důvodem odchodu ze společnosti je krom lepších platových podmínek či lepší dostupnosti z místa bydliště, také stres. Ten zde hraje znatelnou roli. Pokud jsou zaměstnanci v práci spokojení a nejsou vystavováni velké dávce stresu, mohou oželit jiné benefity, jako lepší plat či vzdálenost od bydliště.

Zároveň firma není dostatečně připravena na odchod zaměstnance, takže pokud někdo podnik opustí, je nutné hledat rychlou náhradu. A to zvláště u profesí, kde je v týmu zastoupen jenom jeden odborník. To má vliv na následnou kvalitu a zkušenosti nových pracovníků.

3.4.4 *Struktura a načasování porad*

Porada se řeší velmi hekticky, vede ji vždy jeden z projektových manažerů a nijak se na poradu nepřipravují. Dochází tedy k situacím, kdy přímo na poradě projektoví manažeři řeší, kdo poradu povede a co se bude řešit. Špatná struktura porad vychází také z problému špatně rozdělených pravomocí.

Načasování porad na pondělí je nešťastné také z pohledu jednotlivých členů týmu, kteří se po návratu z víkendu ještě zcela nesoustředí na práci. Navíc těžko navazují na problémy, které nastali v minulém týdnu.

3.5 Analýza SWOT

Analýza SWOT společnosti Shean s.r.o. nám má ukázat souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují jak celkový chod společnosti, potažmo také v marketingovém oddělení. Ze SWOT analýzy nám také vyplývají důvody, které nás vedou k nutnosti realizace změn uvedených v další části práce [14].

SWOT analýza vychází z předchozích analýz (Analýza vnějšího okolí, analýza oborového okolí a analýza interního okolí). První dvě z nich nám pomáhají určit příležitosti a hrozby, které se pro firmu vyskytují. Analýza interního okolí nám naopak určuje silné a slabé stránky společnosti [14].

Celková SWOT analýza je rozdělena na dvě části a to na SWOT analýzu celé společnosti a SWOT analýzu marketingového oddělení.

3.5.1 *Analýza SWOT společnosti*

Silné stránky

- Komplexnost služeb.
- Know-how a zkušenosti.

- Vlastní CMS.
- Flexibilita a přizpůsobení se.
- Samostatnost zaměstnanců.
- Stálí klienti.
- Firemní kultura.
- Rozdělení kompetencí společníků.

Slabé stránky

- Plánovací procesy ve firmě.
- Zastupitelnost zaměstnanců / odborníků.
- Špatná návaznost marketingového oddělení na ostatní části firmy.
- Neefektivní fungování marketingového týmu.
- Umístění firmy.

Příležitosti

- Rozšíření pobočky do Brna.
- Vytvoření více služeb / produktů.
- Posílení obchodního týmu.
- Tvorba vlastních internetových projektů.
- Tvorba komplexních vizuálů firmy.
- Tvorba či návrh propagačních videí.

Hrozby

- Fluktuace zaměstnanců.
- Nedostatek nových zaměstnanců.
- Ekonomická krize.
- Špatná solventnost klientů.
- Příchod konkurence.
- Cenová válka.
- Přechod zákazníka ke konkurenci.
- Nedokončení projektu v termínu => finanční postihy.

3.5.2 Analýza SWOT marketingového oddělení

Silné stránky

- Know-how a zkušenosti.
- Flexibilita a přizpůsobení se.
- Tvorba nových marketingových služeb.
- Programátorské zázemí z jiných oddělení firmy.
- Firemní kultura.

Slabé stránky

- Plánovací procesy ve firmě.
- Zastupitelnost zaměstnanců / odborníků.
- Špatná návaznost marketingového oddělení na ostatní oddělení ve firmě.
- Nejednotnost systému na delegaci práce.
- Nedodržování termínů u úkolů.
- Vedení marketingového oddělení.
- Nejasná struktura porad marketingového oddělení.
- Nezastupitelnost jednotlivých profesí v marketingovém oddělení.
- Delegování a nejednoznačnost úkolů.
- Špatná komunikace v marketingovém oddělení.
- Fluktuace zaměstnanců.
- Nestálý tým.

Příležitosti

- Tvorba vlastních internetových projektů.
- Zaměření marketingu na nové sociální sítě.
- Tvorba či návrh propagačních videí.
- Získání více zakázek na motivační/provizní bázi.
- Větší prezentace vědomostí a zkušenosti celé firmy a jednotlivých členů.

Hrozby

- Fluktuace zaměstnanců.
- Nedostatek nových zaměstnanců.
- Špatná solventnost klientů.
- Příchod konkurence.
- Cenová válka.
- Přechod zákazníka ke konkurenci.

3.6 Celkové zhodnocení provedených analýz

Dle provedených analýz lze říci, že největší problém se dle předpokladu týká marketingového oddělení. Vzhledem k vzájemné návaznosti jednotlivých částí firmy hrozí, že špatná efektivnost a funkčnost problémového oddělení může mít za následek odchod klíčových zákazníků, kteří společnosti přinášejí vysoké zisky nejenom na marketingu, ale také na správě a tvorbě jejich webových prezentací.

Samotní členové marketingového týmu vědí, že nefunguje vše ideálně, často nejsou s vedením marketingového týmu spokojeni i díky častým změnám, ke kterým dochází. To má za následek velkou fluktuaci zaměstnanců a tím pádem nestálost týmu, která je u marketingového oddělení velmi důležitá. Oddělení trpí také nejasností v rozdělení rolí projektových manažerů, kdy může docházet ke konfrontacím. To může být jedním z efektů, které snižují důvěryhodnost členů týmu ve vedení. Problém nerozdělených pravomocí se projevuje také na pravidelných poradách, kdy dopředu není jasné členům ani vedení co se na poradách bude řešit. Vedení zpravidla ani neví, kdo poradu povede a řeší to těsně před jednáním nebo právě až na něm. Díky tomu, že porada nemá jasně danou strukturu, se často řeší otázky, které na poradu nepatří a tím se zbytečně doba trvání porad zvyšuje.

Problém nastává také u celkového pojetí plánování v marketingovém týmu. Termín dokončení úkolů není stanoven, a pokud ano, není vždy dodržen. Není dána struktura dokdy má být jaký úkol hotov. Tento problém má návaznost také na komunikaci se zákazníkem, kdy je potřeba některé podklady mít na určité datum připravené, ale

bohužel tomu tak není. Projektový manažer v době potřeby podkladů pro zákazníka teprve zjišťuje, kdy budou materiály připraveny.

Dle získaných poznatků můžeme stav marketingové oddělení hodnotit jako nevyhovující. Je tedy třeba provést kompletní změny procesů ve firmě a dát jasné návrhy na řešení nejkritičtějších problémů, které byly v této části identifikovány.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Dle analýz provedených v předchozí části práce byly zjištěny problémy, které je třeba v marketingovém oddělení řešit. Každý problém byl rozebrán v analytické části a nyní se podíváme na řešení těchto otázek a jejich přínosů na celkovou efektivitu.

Hlavní problémy, které byly identifikovány při analýze marketingové oddělení jsou (seřazeny dle toho, jak budou postupně řešeny):

- Nejasné rozdělení pravomocí ve vedení.
- Nejasnost termínu dokončení.
- Přeskakování úkolů – nepriorizace.
- Vracení chyb.
- Příchod nových nečekaných úkolů.
- Struktura a načasování porad.
- Velká fluktuace zaměstnanců.

4.1 Rozdíl tradičního a agilního projektového řízení

Jednotlivé problémy budou řešeny za pomoci agilní metodiky. V marketingovém oddělení přichází hodně menších úkolů k různým projektům. Úkoly jsou jak iterativní, tak jednorázové a postupně slouží k dosažení celkového cíle. Na tyto úkoly je třeba reagovat rychle a na to jsou agilní metody uzpůsobeny.

Agilní metody očekávají nepředvídatelné chování v budoucnu, kdežto tradiční projektový management předpokládá, že se nic měnit nebude - v marketingovém prostředí se mění všechno a neustále.

Myslí také na kreativitu a samostatnost člověka, kdežto standardní projektový management se zaměřuje na pevné procesy. Zároveň však při použití agile netrpí hodnota pro zákazníka. To značí také zástupce zákazníka, který je účastněn porad a je týmu nablízku.

4.2 Návrhy řešení problémů

4.2.1 *Nejasné rozdělení pravomocí ve vedení*

Jak již bylo uvedeno, marketingové oddělení vedou dva projektoví manažeři, kteří mají totožné pravomoci. To může vést k mnoho problémům, které byly uvedeny v předchozí kapitole, proto je důležité správně rozdělit pravomoci.

Pravomoci musí být jasně definovány. Zde nám pomůže rozdělení rolí pomocí agilní techniky Scrum. Dává tedy smysl, že jeden z projektových manažerů bude zastávat pozici Product ownera a druhý Scrum mastara.

První ze současných projektových manažerů je společník firmy. Jelikož Product owner by měl být člověk z byznysu, který má vizi a zná dobře všechny nabízené produkty. A také je ze své pozice společníka psychologicky vzdálenější týmu než druhý projektový manažer, tak dává smysl, aby tuto pozici zastával. Druhý manažer je ve společnosti pouze krátce (cca 1 rok)¹, a proto se více hodí na pozici Scrum mastera, který se bude starat o tým a bránit ho jak vnitřním, tak vnějším vlivům.

4.2.2 *Nejasnost termínu dokončení*

Vzhledem k tomu, že dochází velmi často k problémům s dodržováním termínů, kdy tým ani vedení neví, kdy budou dané úkoly dokončeny, dává smysl nasazení sprintu. Jak práce uvádí v teoretické části, pravidelně opakující časové úseky jsou pro členy týmu psychologicky příjemnější a lépe si na ně zvyknou. Proto tým dostane na začátku každého sprintu seznam úkolů, které by měl mít na konci sprintu hotové. Pro jeho úspěšné nasazení je třeba splnit zavést více artefaktů, které jsou uvedeny dále v kapitole 4.3.

4.2.3 *Přeskakování úkolů – nepriorizace*

Jak již bylo uvedeno výše, prioritizování úkolů bude mít na starost Product owner. Ty přednostnější se dostanou do backlogu daného sprintu. Tým si jednotlivé úkoly bude rozebírat dle potřeby, ale na konci sprintu by být tyto úkoly hotové. Dojde tedy k tomu,

¹ V době psaní práce

že členové týmu budou vykonávat i těžší úkoly, které byly dříve odsouvány na pozdější dobu. Primárně nebude důležité, kdy v daném sprintu budou úkoly vykonány, ale aby byly na konci sprintu hotovy, pokud nebude řečeno jinak. Tím jsou myšleny nečekané úkoly a chyby, jejichž řešení je uvedeno níže.

O úkolech budou zaměstnanci vědět z porady, kde budou jednotlivé zadání na daný sprint představeny týmu Product ownerem.

V rámci jednoho sprintu budou ostatní členové týmu seznámeni s tím, kdo na kterých úkolech pracuje za pomoci Kanban tabule. Věci, které se týkají všech členů, mohou být oznámeny také na ranním stand-upu, který poslouží pro všechny členy týmu. Nemělo by tedy docházet k tomu, že členové týmu nebudou vědět, na čem pracují jednotlivé členové.

4.2.4 Vracení chyb

Často se stává, že členové týmu z důvodu nepozornosti chybují a tyto omyly stojí firmu, ale i zákazníky nemalé peníze. Tato pochybení je třeba řešit promptně, a pokud bychom je zařazovali až do dalšího sprintu, stojí to podnik peníze a ohrožuje její pověst. Je však třeba vždy myslet na to, která chyba má větší prioritu z pohledu firmy a týmu, zvláště v případě, že chyb přijde zároveň více. Nedostatky, které se vrátí od zákazníků, musí mít tu nejvyšší prioritu a je jasné, že s tím Product owner nemůže dopředu počítat. Z toho důvodu bude dobré vytvořit další Kanban tabuli, která bude pod tou hlavní. Vždy před zařazením vady na chybovou Kanban tabuli by měl Product owner zjistit, jak velká vážnost tohoto problému je. Pokud se jedná pouze o drobné úpravy a je možné s nimi počkat a měli by být zařazeny až na další sprint, dle standardní prioritizace. Product owner by měl také chybu identifikovat, může se stát, že výsledek úkolu byl dle zadání Product ownera správný, ale zákazník zaslaným úkolem myslel něco jiného. V takové případě je důležité si chybu či úpravu lépe specifikovat a domluvit se na další postupu:

- a) Úkol je akutní a přidá se na Kanban tabuli pro chyby a nečekané úkoly.
- b) Vykonání úkolu vyčká a zařadí se do následujících sprintů, dle standardní prioritizace.

Je důležité myslet také na předcházení těchto nedopatření, ideálně aby vůbec nenastali. Pokud i přesto nastanou, je důležité je odchytit dříve, než se hotový úkol odevzdá zákazníkovi. Přesně z tohoto důvodu je v Kanban tabuli uveden stav Kontrola. Úkoly, které se do tohoto stavu dostanou, budou zkontrolovány jiným členem týmu. V důsledku toho se minimalizuje riziko odeslání závady až k zákazníkovi. Zároveň to pomůže v edukaci více činností u ostatních členů týmu. Pokud však i přes tyto mechanismy dojde k tomu, že chybu objeví až zákazník, bude problém zařazen do nové Kanban tabule a řešen prioritně.

4.2.5 Příklad nových nečekaných úkolů

V marketingu velmi často dochází k tomu, že je třeba vykonat úkoly hned a není možné vyčkat na nový sprint. Těchto úkolů není mnoho, ale i tak mohou nastat a je třeba na to myslet. Pro tyto případy a možné chyby, které se vrátí od zákazníka, bude vytvořena další Kanban tabule, jak bylo uvedeno výše.

Pokud to však alespoň trochu bude možné, zařadí se úkol do dalšího sprintu, kde se s ním bude pracovat stejně jako s ostatními úkoly.

4.2.6 Struktura a načasování porad

Jak jsem již zmínil, porady ve firmě jsou v tuto chvíli velmi hektické, nesystematické a tím pádem neefektivní. Srozumitelné rozdělení rolí, které bylo navrženo, dává vedení i struktuře porady jasnější systém. Jednání by měl vést Product owner, který bude ze začátku vystupovat pouze jako moderátor. Porada by měla začínat rekapitulací předchozího sprintu, kdy budou představeny hotové úkoly jednotlivými členy týmu, kteří se na daném úkolu podíleli. Zároveň by mělo zaznít, co se v daném sprintu povedlo a co naopak ne. Teprve poté přijde na řadu představení úkolů na nový sprint.

Standardně by měla být na začátku a konci každého sprintu porada. Na zahájení sprintu, kde se představují nové úkoly a řeší se následující sprint a na konci, kdy se naopak řeší úkoly z minulého sprintu a problémy nebo nedostatky v tomto sprintu. Vzhledem ke zvolené týdenní iteraci je vhodné spojit tyto dvě porady do jedné. Vždy na začátku se vyřeší předchozí sprint, který se tím uzavře a následně se porada přesune k řešení následujícího sprintu.

K nesystematičnosti porad docházelo také z důvodu, že termín porad byl zvolen na pondělní ranní hodinu, kdy většina členů pořádně nevěděla, co se minulý týden řešilo. Z tohoto důvodu je vhodné přesunout poradu na jiný den, více doprostřed týdne.

4.2.7 Velká fluktuace zaměstnanců

Vzhledem k velké fluktuaci členů marketingové týmu se zhoršuje celková soudržnost a efektivita celého týmu. Z analýzy bylo zjištěno, že většina členů je nespokojena právě s vedením týmu a to hlavně s tím, jak jsou jednotlivé projekty a úkoly řešeny. Výše uvedené změny by měly vést k větší systematičnosti plánování úkolů a celkového vedení marketingového oddělení a tím pádem k větší spokojenosti členů týmu.

K možnosti vyjádření svého názoru ať už vůči ostatním členům týmu nebo k vedení je vhodné zavést retrospektivu, která by probíhala jednou za čas a byla v uvolněné atmosféře. Standardně je vhodné provádět retrospektivu po každém sprintu, to ovšem z důvodu krátké iterace může být komplikované, je tedy vhodné provádět retrospektivu pravidelně po každém druhém sprintu.

Společnost se však musí připravit také na to, že jednou za čas se členové týmu obmění. Proto je důležité myslet na pravidelné zaškolování členů týmu. Tedy, aby se tým nedostal do situace, ve které se nyní často nachází, že se v týmu nachází pouze jeden člen, který rozumí konkrétní problematice.

Členům týmu pomůže k pochopení ostatních problematik tzv. kontrola, která bude zavedena v Kanban tabuli. Každý člen tedy bude kontrolovat úkoly po ostatních členech pomocí daného checklistu, kterým si zkontroluje, že daný úkol je splněn. Díky tomu se členům budou prohlubovat zkušenosti a vědomosti i v jiných problematikách. V případě, že pro daného člena je problematika ke kontrole zcela neznámá, měl by zde zasáhnout Scrum master, který zajistí, aby daný zaměstnanec potřebné zkušenosti získal, např. zaškolením od jiného člena týmu. Dosáhne se tím lepší zastupitelnosti v týmu, která je pro Scrum klíčová. O zaškolování členů týmu se bude také starat Scrum master, který by měl jednotlivé členy rozvíjet a zjišťovat jejich mezery, aby jim pomohl s případným zaškolením ať už v rámci týmu nebo sjednání externího školení.

4.3 Postup nasazení a pravidla

V této návrhové části jsou uvedeny všechny nezbytné informace a náležitosti, které jsou potřeba k zavedení Scrumu v marketingovém oddělení společnosti.

4.3.1 Role

Product owner

- Stará se o komunikaci se zákazníky, jejichž zájmy reprezentuje.
- Je v kontaktu s trhem.
- „Překládá“ požadavky zákazníku do „řeči“ týmu.
- Řeší celkovou administrativu.
- Stará se o backlog a prioritizaci úkolů.
- Je týmu kdykoliv k dispozici.
- Stará se také o celkovou motivaci týmu.
- Naslouchá týmu.
- Dává týmu výzvy, aby nezakrněli.

Scrum master

- Je plně k dispozici týmů.
- Stará se o celkové fungování týmu.
- Snaží se jednotlivé členy týmu rozvíjet.
- Kontroluje dodržení Scrumu.
- Snaží se, aby tým byl samo říditelný.
- Stará se aby se členové týmu „nepřehřáli“.

Tým

- Je plně zaměřený a zodpovědný za dokončení všech úkolů.
- Snaží se problémy řešit vlastními silami.
- Navzájem se vzdělává.

4.3.2 Artefakty

Sprint

V marketingu se mění situace velmi rychle a změna je pružnější než u jiných oddělení. Stejně požadavky jsou také od zákazníků, kteří požadují rychlé nasazení a vykonání jejich úkolů. Z toho důvodu je optimální volba týdenní iterace. Kratší doba by byla neefektivní z pohledu činností, které jsou se sprintem spojeny. Zároveň se jedná o dobu, kdy je dle zkušeností ochoten zákazník na vykonání svého požadavku vyčkat.

Na začátku sprintu budou dány úkoly, které musí tým do konce sprintu splnit. Úlohy bude určovat Product owner dle priorit a významnosti pro klienta a firmu. Ze začátku může docházet k tomu, že tým nestihne všechny úkoly splnit včas. V případě, že tým již při plánovací poradě tuší, že některé úkoly nestihne, měl by to na poradě nadnést. To by se však mělo v následujících sprintech zlepšovat dle zkušeností celého kolektivu.

Product owner může počítat s 6 členy týmu, kde každý odpracuje 8 hodin denně. Z toho vychází celkem 240 hodin na jeden sprint. Je však třeba počítat také s meetingy a nečekanými úkoly, které přijdou. Proto ze začátku bude jednat o cca 168 hodin týdně na tým. Bylo by však dobré si vytvořit fiktivní časové jednotky, aby nedocházelo k situacím, že někdo ze členů bude řešit, komu daná hodina patří a kdo kolik hodin odpracoval.

Sprint začíná plánovací poradou (planning) a končí ohlédnutím za sprintem (review), z důvodu krátké iterace je vhodné spojit tyto porady do jedné. Sprint by měl začínat uprostřed týdne, aby členové týmu byli v pracovním nasazení. Tento návrh vzešel přímo z konzultace s týmem. Jedná se totiž o velmi individuální řešení, které nemusí každému týmu vyhovovat.

Úkoly ve sprintu se nemění s výjimkou chyb a nečekaných úkolů.

Backlog

Sestavuje a prioritizuje jej Product owner. Měl by být seřazen dle priorit a v tomto pořadí umístěn vždy na začátku sprintu na Kanban tabuli. Ve sprint backlogu by se kromě

úkolů mělo objevit také ID, které má úkol přidělen v interním systému a to v případě, že jsou potřeba dodatečné podklady pro jeho splnění.

Product owner by měl mít také svůj backlog, kde budou uvedeny úkoly, které postupně přichází od zákazníků a které budou zařazeny do ostatních sprintů. Také tento backlog by měl být prioritizován. Product owner může pro evidování úkolů použít jednu z TO-DO aplikací, které se ve firmě hojně využívají. Je zde však důležité, aby celkový backlog byl přístupný pro všechny členy týmu, aby věděli, co je čeká za úlohy v dalších sprintech. Proto by daná TO-DO aplikace měla být transparentní.

Kanban tabule

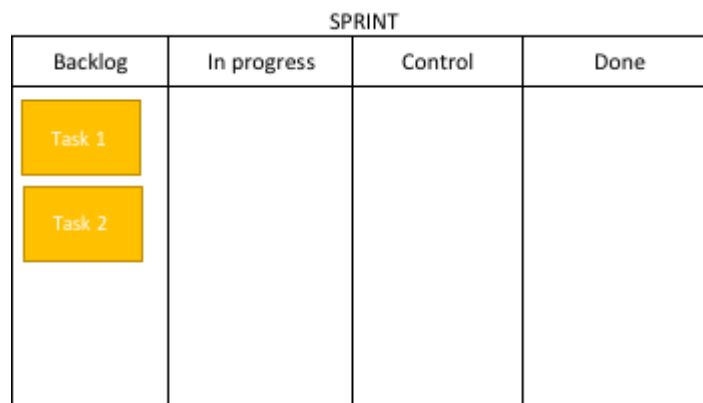
Pro správné zavedení a uchopení Scrumu bude třeba vytvořit Kanban tabuli, která bude umístěna ve společné kanceláři ideálně na místě, na které všichni uvidí ze svého pracoviště. Díky tomu budou ihned vědět, které úkoly stále čekají v sprint backlogu, které se právě vykonávají a které jsou hotové.

Vzhledem k tomu, že celý marketingový tým sdílí jednu kancelář, nedává ekonomicky smysl hledat vhodnější nástroj. Zcela postačí tabule, kde budou jednotlivé stavy, ve kterých se úkoly nachází. Ty budou reprezentovány post-ity.

Základní Kanban tabule bude obsahovat 4 stavy:

- Sprint backlog
 - Zde budou uvedeny všechny úkoly, které jsou přiřazeny do aktuálního sprintu.
- In progress
 - Jakmile se nějaké úlohy ujme člen týmu, přesune ji ze stavu Sprint backlog do stavu „In progress“. Všichni tedy budou jednoduše a rychle vědět, že se na ní již pracuje.
- Control
 - Jakmile bude úkol dokončen, člen týmu, který jej vykonával, ho přesune do stavu „Control“, kde bude čekat na kontrolu od jiného člena týmu.

- Pokud úkol neprojde kontrolou, měl by se vrátit do sprint backlogu s nejvyšší prioritou. Zároveň by měli být v interním systému uvedeny, také informace, které vedli k tomu, že kontrolou neprošel.
- Done
 - Ve stavu „Done“ se nachází úkoly, které jsou již hotové a zkontrolované, tedy připravené na odeslání zákazníkovi či informaci o tom, že je úkol dokončený.



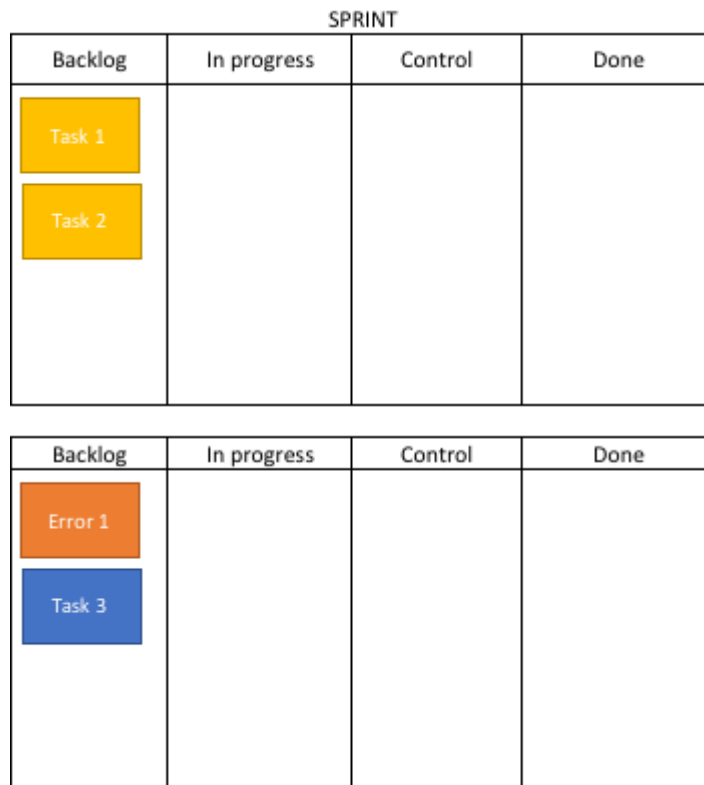
Obr. 10: Návrh rozložení Kanban tabule (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak bylo uvedeno výše, Kanban tabule bude rozdělena na dvě části, v horní části budou uvedeny úkoly týkající se aktuálního sprintu. Do spodní části spadnou chyby a nečekané úlohy, které bude třeba řešit. Bude také snaha úkoly ve spodní části do budoucna minimalizovat.

Jednotlivé úkoly budou na tabuli umístěny pomocí post-itů, které budou barevně rozlišeny.

- **Žlutá** – standardní úkoly ve sprintu
- **Červeně** – chyby
- **Modře** – neočekávané úkoly

Pro lepší orientaci si každý člen zvolí vlastní barvu magnetu, kterým bude jednotlivé úlohy označovat. Je možné dát k magnetu také fotku nebo lísteček se jménem, který zvyšuje přehlednost. Díky tomu každý člen ihned uvidí, na čem, který člen aktuálně pracuje nebo pracoval.



Obr. 11: Návrh rozložení Kanban tabulí vč. chyb (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.3 Meetingy

Standup

Členové týmu zpravidla neměli informace o tom, na čem pracují ostatní, i když to mělo přímou návaznost na jejich práci. Dozvídali se to často na poslední chvíli. Proto je vhodné zavést stand-upy, které budou probíhat každý den ráno. Délka by neměla překročit 15 minut a členové týmu u stand-upu stojí u tabule. Stand-upu se účastní hlavně členové týmu, Scrum master může být účastněn, ale spíše jako moderátor. Product owner může být účastněn také, ale spíše pokud má informace, kterými by pomohl právě probíhajícímu sprintu (např. zjistil důležité informace od zákazníka). Primárně je však stand-up hlavně pro tým.

Na stand-upu je vhodné rozebírat úkoly, které se týká více členů týmů. A funguje dle dané struktury:

- Co jsem dělal včera?
- Co budu dělat dnes?

- V čem byly problémy?

Sprint planning a review

Jedná se o poradou, která by neměla trvat více než hodinu, tj. půl hodiny na sprint planning a půl hodiny na sprint review. Nejprve by mělo dojít ke sprint review, které ukončuje daný sprint. Člen týmu, představuje dokončený úkol (nejedná se o pravidelné úkoly – reporty aj.), informuje o problémech, které nastaly a co se povedlo.

Následuje sprint planning, kdy Product owner představuje úkoly, které je třeba v následujícím sprintu dokončit. Vzhledem k tomu, že tým má určitý počet časových jednotek, které je schopen za týden odpracovat, je třeba úkoly projít a zjistit, zda je časově možné dané úlohy v následujícím sprintu splnit.

Retrospektiva

Retrospektiva by měla probíhat vždy na konci druhého sprintu a v uvolněné atmosféře. Ideálně aby se odehrávala mimo kancelář. Jedná se o zpětnou vazbu na poslední sprinty. Každý dostanete pár post-itů a má za úkol stručně napsat:

- Co se povedlo?
- Co se nepovedlo?
- Co se dalo udělat jinak / zavést nového?

Uvedené body jsou spíše orientační, retrospektivu lze upravit dle potřeby týmu.

4.4 Náklady na zavedení návrhů

4.4.1 Náklady na materiál a potřeby

Zavedení výše uvedených návrhů zasahuje spíše do změny procesů a postupů, které se ve firmě nachází. Náklady tedy spočívají hlavně v nákupu spotřebního materiálu, který bude sloužit pro zpřehlednění práce. Jedná se o materiál a prostředky, které jsou pro správné zavedení jednotlivých návrhů nezbytné. Vzhledem k tomu, že se často jedná o spotřební materiál, je třeba počítat s tím, že tyto prostředky bude třeba nakupovat opakovaně.

Požadavky na materiál a prostředky:

- Magnetická tabule
- Post-ity
- Sada magnetů
- Fixy
- Čistící prostředky na tabule

Položka	Počet ks	Cena/kus	Celková cena
Magnetická tabule	1	1 200 Kč	1 200 Kč
Post-ity	5	120 Kč	600 Kč
Sada magnetů	1	350 Kč	350 Kč
Fixy	5	100 Kč	500 Kč
Čistící prostředky na tabule	1	500 Kč	500 Kč
Celkem			3 150 Kč

Tab. 1: Náklady na materiál a potřeby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Uvedené ceny jsou dle průměrných maloobchodních cen. Celkové náklady na nezbytný materiál a potřeby lze tedy vyčíslit na 3 150,- Kč.

4.4.2 Certifikace

Přesto, že se nejedná o nutnou podmínku, bylo by dobré zvážit certifikaci Scrum mastera a Product ownera. Více než o certifikát jde o získání poznatků a zkušenosti, které by jim dané školení mohlo přinést. Zároveň by zde mohli s lektorem prokonzultovat navrhované změny a návrhy doladit na konkrétní potřeby.

Položka	Počet ks	Cena/kus	Celková cena
Certifikace Scrum Master	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Certifikace Product Owner	1	25 000 Kč	25 000 Kč
Celkem			45 000 Kč

Tab. 2: Náklady na certifikaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde se však již jedná o větší finanční náročnost a návratnost této investice nemusí být zaručena. Z toho důvodu je lepší nechat tuto variantu v rezervě a využít ji až v případě, že zavedené agilní metody nebudou fungovat dle požadavků. Pomocí těchto certifikací a školení by následně bylo možné zkusit procesy a postupy napravit.

4.4.3 Časová náročnost

V neposlední řadě je třeba myslet na časovou náročnost na zavedení návrhů do praxe. Jedná se o čas, který bude muset celý tým investovat do školení a zavedení nových systémů a postupů na místo, aby vykonávali práci, která firmě přinese peníze.

Jedná se zpravidla o tyto činnosti:

- Zaškolení celého týmu
- Sprint planning
- Sprint review
- Stand-up

Společně s tím je třeba počítat také dobu, kterou bude tým potřebovat, než se podaří nové postupy do určité míry zautomatizovat. Tento čas je těžké odhadnout. Zkrátit by jej měli právě Scrum master s Product ownerem. Proto je důležité soustředit se na řádné zaškolení těchto klíčových osob.

Položka	Počet osob	Počet konání ve sprintu	Čas (h)	Celkový čas na tým (h)
Zaškolení týmů	6	1	6	36
Sprint planning	6	1	1	6
Sprint review	6	1	1	6
Stand-up	6	5	0,25	7,5
Celkem				55,5

Tab. 3: Časová náročnost zavedení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivé hodiny uvedené v tabulce (Tab. 3) jsou včetně pravidelných činností, které tým čekají každý sprint. Je však důležité si uvědomit, že například porady měl tým pravidelně i nyní, a to jednou týdně na dvě hodiny. Uvedené časy jsou tedy pouze orientační a je třeba je brát s rezervou.

4.4.4 Celkové ekonomické zhodnocení

Do jednorázových nákladů na zavedení uvedených návrhů je třeba počítat jak spotřební materiál, tak také čas, který tým stráví na školení místo toho, aby se věnoval tvořením hodnoty pro zákazníka a firmu. Hodinová sazba členů týmu je 1 000,- Kč. K celkové

ceně na nákup materiálu a potřeb (3 500,- Kč) je tedy třeba připočítat náklady ušlé příležitosti a to v tomto případě 36 000,-. Celkové jednorázové náklady na zavedení uvedených návrhů jsou tedy 39 500,- Kč.

Kromě jednorázových nákladů je třeba počítat také s opakovanými, u spotřebního materiálu je po určité době potřeby vyměnit a tím pádem bude třeba tyto náklady vydávat opakovaně. U magnetické tabule se počítá životnost v řádech let, takže lze předpokládat, že celková opakovaná částka, kterou bude muset firma vynakládat je 1 950,- Kč. Predikce frekvence výdajů je čtvrtletní.

K opakovaným výdajům můžeme započítat také náklady na členy týmu, které jsou spojeny s meetingy v rámci sprintu. Jedná se tedy o náklady ušlé příležitosti. Týdně se jedná zhruba o 19,5 hodiny => 19 500,- Kč. Tyto náklady je však třeba brát s rezervou, protože firma i nyní pořádala porady.

V případě, že fungování uvedených návrhů nebude zcela dle představ a potřeb firmy, je dobré zvážit certifikace a školení jednotlivých funkcí (Product owner a Scrum master). Jak bylo uvedeno, obě zmíněné certifikace vychází na částku 45 000,- Kč. I přesto, že se jedná o jednorázový náklad, je dobré případné školení kupovat postupně. Může se stát, že pouhé jedno školení pomůže zvýšit fungování procesů ve firmě a nebude tedy nutné investovat do obou certifikací zároveň.

4.5 Přínosy

Díky provedené analýze, kterou práce nabízí, bylo možné velmi dobře identifikovat problémy nacházející se v daném oddělení společnosti. Navrhované řešení a změny byly aplikované na dané problémy a měly by vést k celkovému zlepšení fungování marketingového oddělení. Práce tedy přináší podklady, které povedou ke stabilizaci současné situace ve zmíněném oddělení.

Hlavními přínosy, které práce přináší, jsou:

- Přehlednost celého systému a jednotlivých úkolů.
- Zlepšení práce s jednotlivými úkoly.
- Nastavení struktury a smyslu porad.
- Jasně definování rolí jak z pohledu vedení tak týmu.

- Zastupitelnost jednotlivých členů a také budování jejich znalostí.
- Snížení chybovosti jednotlivých členů.
- Zlepšení povědomí o práci ostatních členů týmu.
- Zvýšení celkové efektivnosti oddělení.

ZÁVĚR

Agilní metody jsou ve světě stále oblíbenější a to převážně ve vývoji IT. Tato diplomová práce však ukázala, že využití agilních metod, potažmo Scrumu, je možné také v jiných odvětvích, jako například marketingu. Firma by se neměla řídit agilními metodami slovo od slova, ale přizpůsobit si je ke svému obrazu tak, aby se pro firmu staly opravdu efektivním pomocníkem.

Práce se v první části zabývá hlavně základním pochopení problematiky projektového řízení a to jak z pohledu tradičních metod, tak agilní metodiky. Popsání dané problematiky je zcela zásadní pro další pochopení postupů a návrhů práce. Teoretická část popisuje také historické důvody a potřeby vzniku projektového řízení.

Pro návrh optimálního řešení je třeba provést konkrétní analýzu daného podniku včetně oddělení, ve kterém má k uvedeným změnám docházet. Práce je zaměřena na společnost Shean s.r.o., která se zabývá komplexními službami v oboru tvorby webových stránek. Pro celkové pochopení problému, jsem nejdříve zanalyzoval společnost jako celek. Prostředí, ve kterém se firma nachází a následně její silné a slabé stránky. Podrobněji se práce zabývá analýzou marketingového oddělení, na které je práce primárně zaměřena. Díky provedení analýzy marketingového oddělení bylo možné určit, že stav tohoto oddělení je nevyhovující a bude třeba provést radikální změny. Analytická část nám také říká, proč je třeba změnu provést.

Návrhová část navazuje na předchozí kapitolu a přináší jednotlivé návrhy řešení problémů identifikovaných v analytické části. Vzhledem k neuspokojivému stavu marketingového oddělení přináší také návrhy a postupy jak změny aplikovat v daném oddělení. Tato část také popisuje rozdíly mezi tradičním způsobem řízení projektového managementu a agilní metodikou. Spolu s tím nám uvádí důvody, proč byla zvolena právě agilní metodika pro návrhy řešení daných problémů.

Splněním dílčích cílů bylo naplněno hlavní záměru této práce – navrhnout vhodné změny pro zlepšení fungování marketingového oddělení.

Zvýšení celkového fungování marketingové oddělení je bezpodmínečně spojeno také s jinými přínosy, které uvedené návrhy přináší. Mezi ně patří jasné rozdělení rolí mezi

projektovými manažery, což povede také k celkovému zlepšení vedení jak týmu, tak porad. Dále také snížení chybovosti členů týmů a zvýšení vzájemného povědomí o práci ostatních členů týmu.

Navrhované změny jsou radikální a je třeba je provést najednou. Postupné zavádění změn, může mít u agilních metod, konkrétně Scrumu, spíše negativní účinek. Je třeba počítat s tím, že ze začátku může docházet k drobným problémům při aplikaci, avšak při vytrvání by mělo následovat kýžené zlepšení efektivity celého oddělení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. Expert (Grada). ISBN 80-864-1924-X.
- [2] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: metodiky efektivního vývoje softwaru*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [3] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty: metodiky efektivního vývoje softwaru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [4] ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 175 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-4194-6.
- [5] KADLEC, Václav. *Agilní programování: metodiky efektivního vývoje softwaru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 278 s. ISBN 80-251-0342-0.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena a Eduard KUNCE. *Zlepšování podnikových procesů: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [7] JEŽKOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 1. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-905297-1-7.
- [8] LOCK, Dennis. *Project management*. 9th ed. Burlington, VT: Gower, c2007. ISBN 05-660-8772-3.
- [9] SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND. *Průvodce Scrumem: Pravidla hry* [online]. In: . 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-CS.pdf#zoom=100>
- [10] KIM H. PRIES a Kim H.Jon M. *Scrum project management*. Boca Raton, Fla: CRC, 2010. ISBN 14-398-2515-7.

- [11] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
- [12] FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.
- [13] *Tvorba www stránek | shean.cz* [online]. Blansko, c2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.shean.cz>
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [15] MYSLÍN, Josef. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7.
- [16] *Online marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4155-7.
- [17] LARMAN, Craig. *Agile and iterative development: a manager's guide*. 9th ed. Boston: Addison-Wesley, 2004. ISBN 01-311-1155-8.
- [18] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [19] RAMASUBRAMANIAN, Subramaniam. Key Takeaways from a CSM Workshop. In: Scrum Alliance [online]. Westminster (Colorado), 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/community/articles/2014/november/csm-workshop-key-takeaways>
- [20] *Růzkum inzertních výkonů SPIR 2015* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.inzertnivykony.cz>
- [21] *Agile Marketing Manifesto* [online]. 2012 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://agilemarketingmanifesto.org>
- [22] *Manifest Agilního vývoje software* [online]. c2001 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Projektový trojúhelník (Zdroj: Vlastní zpracování)	16
Obr. 2: Struktura WBS, převzato z (3, s. 61).....	20
Obr. 3: Odhad časových údajů Pert, převzato z (18, s. 144).....	21
Obr. 4: Ganttův diagram, převzato z (18, s. 147)	21
Obr. 5: Význam sprintu, převzato z (15, s. 94).....	28
Obr. 6: Návaznost product a sprint backlogu, převzato z (19)	28
Obr. 7: Vývoj podílu inzertních výdajů do jednotlivých mediatypů, převzato z (20)	32
Obr. 8: Logo společnosti Shean s.ro., převzato z (13).....	33
Obr. 9: Organizační struktura společnosti Shean s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)	39
Obr. 10: Návrh rozložení Kanban tabule (Zdroj: Vlastní zpracování)	58
Obr. 11: Návrh rozložení Kanban tabulí vč. chyb (Zdroj: Vlastní zpracování)	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Náklady na materiál a potřeby (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Tab. 2: Náklady na certifikaci (Zdroj: Vlastní zpracování).....	61
Tab. 3: Časová náročnost zavedení (Zdroj: Vlastní zpracování).....	62