

## Kapitola 3

# Zakládáme projekt

Tato kapitola bude již více prakticky zaměřená. Ukážeme si:

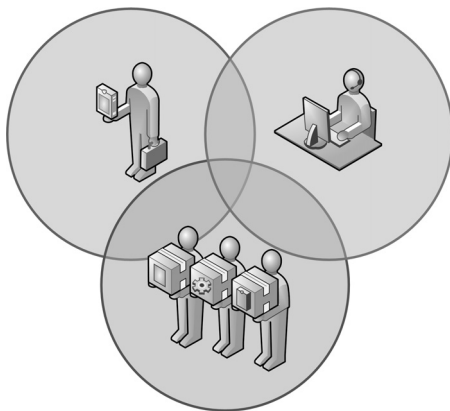
- Jak vzniká projekt.
- Jaké informace ke svému vzniku nezbytně potřebuje.
- Jak vytvořit projektovou myšlenku.
- Jak postupovat před přijetím projektu.
- Jak se formálně zakládá projekt.
- Vytvoříme si vlastní projekt.
- Strategický plán projektu.
- Životní fáze projektu.

Na závěr kapitoly budeme mít formálně definovaný projekt, který budeme v dalších částech rozvíjet a zdokonalovat.

Typy projektů se různí místem a účelem vzniku, očekáváním a způsobem přístupu a návrhu realizace projektu a také způsobem vyhodnocení jeho úspěšnosti. IT projekty vznikají různými způsoby. Záleží na tom, jak důležité jsou pro podnikání a zda jsou předmětem dalšího prodeje, například v podobě služby nebo produktu.

Můžeme tedy obecně určit tři typy projektů:

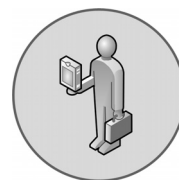
- projekty podpory firemních procesů,
- projekty tvořící služby nebo produkty, které podnik dále nabízí svým zákazníkům
- a kombinaci výše zmíněných dvou možností.



**Obrázek 3.1:** 3 typy projektů

Přístup k návrhu projektu se liší podle typu. Při definici projektu typu I. se soustředíme na vnitřního zákazníka – uživatele výstupu projektu. Příkladem takového projektu je nový ekonomický informační systém zavedený v podniku.

Při definici projektu typu II. věnujeme pozornost především vnějšímu zákazníkovi, kterému je poskytován produkt nebo služba. Příkladem takového projektu může být vybudování nového technologického centra, které bude poskytovat jiným firmám službu pronájmu IT technologií. Toto řešení je dnes velmi obvyklé a je známé pod názvem „Cloud Center“, nebo též „klaudové centrum“ či „hostingové centrum“.



Při definici projektu III. typu je třeba kombinovat oba přístupy a zvolit ten přístup, který je pro výsledek určující. Obsahem takového projektu může být například realizace nového připojení k Internetu, jehož výstupem jsou nové služby poskytování přístupu k Internetu okolnímu světu, firmám a domácnostem. Takovýto projekt bude jistě zaměřený primárně na prodej služeb. Zavedení Internetu je jednoduchý krok, který není třeba řídit projektově, není-li spojený s prodejem Internetu dále.



Další příklad můžeme vidět v projektu vytvoření nové serverovny pro náš podnik. Plánujeme, že bude mít dostatečnou kapacitu, využitelnou pro jiné podnikatelské subjekty v budově. Takovýto projekt bude zjevně převážně interním projektem podniku s dodatečnými vedlejšími výstupy směrem k vnějšímu zákazníkovi.

Všechny tři typy projektů mají rozdílná očekávání. V prvním případě se zabýváme převážně náklady, nezajímá nás tolik marketing a obchodní hlediska. V druhém případě nás nejprve zajímá marketing, obchodní politika, výnosy; náklady až v těsném sledu za tím.

## Přidaná hodnota projektu

Každý projekt musí mít přidanou hodnotu, tedy přínos. Bez přidané hodnoty je projekt zbytečný. Porovnáváme vždy hodnotu před projektem a plánovanou budoucí hodnotu, které dosáhneme jeho realizací. Přínos musí být natolik velký a významný, že se vyplatí investovat finanční prostředky, čas a úsilí podniku. Proto je třeba již při vzniku myšlenky projektu klást si důležité otázky:

- Jakou podnikovou činnost nebo aktivitu podpoříme?
- Kdo je uživatelem výsledků projektu?
- Čeho chci dosáhnout?
- Jak nejlépe vyjádřím přínos?
- Jak moc se to podniku vyplatí?
- Jaká je vypočítaná návratnost investovaných zdrojů?
- Je projekt realizovatelný v prostředí a podmínkách podniku?



V praxi se setkáme s projekty, které vznikají i bez odpovědí na výše zmíněné otázky. Pokud se k nám odpovědi na tyto otázky nedostaly, je potřeba po nich vždy pátrat. Jako detektivové musíme zjistit, jaká jsou hlavní očekávání a přínosy projektu. TOP manažeři rozhodují o projektech vědomě a v zájmu podniku. Někdy rozhodnou na základě zpracovaných analýz a posudků, jindy rozhodnou na základě své vlastní intuice.

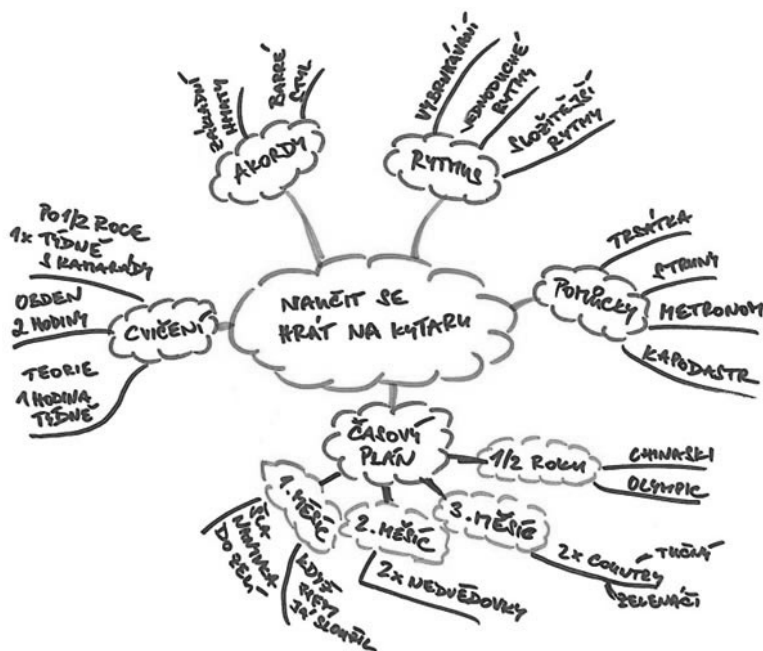


Ať je to jakkoliv, manažer projektu se musí k odpovědím na výše položené otázky dopracovat často vlastním úsilím. Právě to je náš první úkol v projektu. Bez těchto informací nelze projekt převzít ani navrhnout nový vlastní. Musí nám být vždy jasné, co po nás vedení přesně požaduje, jaké očekává, že zajistíme přínosy. Nelze v tomto případě zůstat v obecné rovině. Je zcela nezbytné být konkrétní, nestačí povšechné odpovědi. V této kapitole se ještě naučíme, jak tomu formálně pomoci.

# Tvoříme projektovou myšlenku

Projekt můžeme dostat na starost rozhodnutím vedení podniku nebo našeho nadřízeného. V odlišné situaci jsme, pokud tvoříme návrh projektu sami vlastními silami. V takovém případě si musíme umět na zmíněné otázky sami odpovědět. Můžeme rovněž požádat jiné kolegy, aby nám pomohli s úvahami. Více názorů, myšlenek a nápadů se při startu určitě vyplatí. K tomu potřebujeme kolegům předložit promyšlený návrh, který s nimi budeme dále rozvíjet. Musíme si tedy alespoň částečně připravit mapu svých myšlenek.

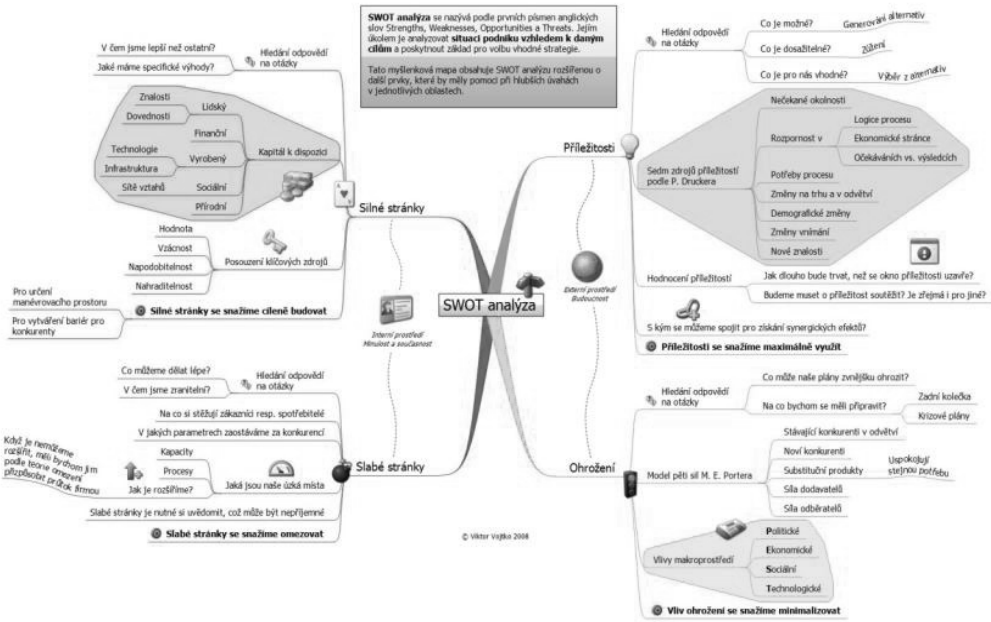
Myšlenková mapa je jednoduché propojení krátkých myšlenek, vztahů a souvislostí. Metoda je používána stovky let, jedním z prvních uživatelů této metody byl novoplatónský filozof Porfyrios z Tyru. Mapa je nepostradatelným pomocníkem kreativních lidí. Můžeme ji vytvořit s pomocí papíru a tužky. Stejně tak existují pomocné softwarové nástroje, které umožní vytvářet jednoduchá myšlenková schémata. Například produkt *Mindjet MindManager* nebo *FreeMind*. Český i světový Internet je plný odkazů na různé nástroje, mnohé použitelné zdarma.



Obrázek 3.2: Myšlenková mapa malovaná ručně.

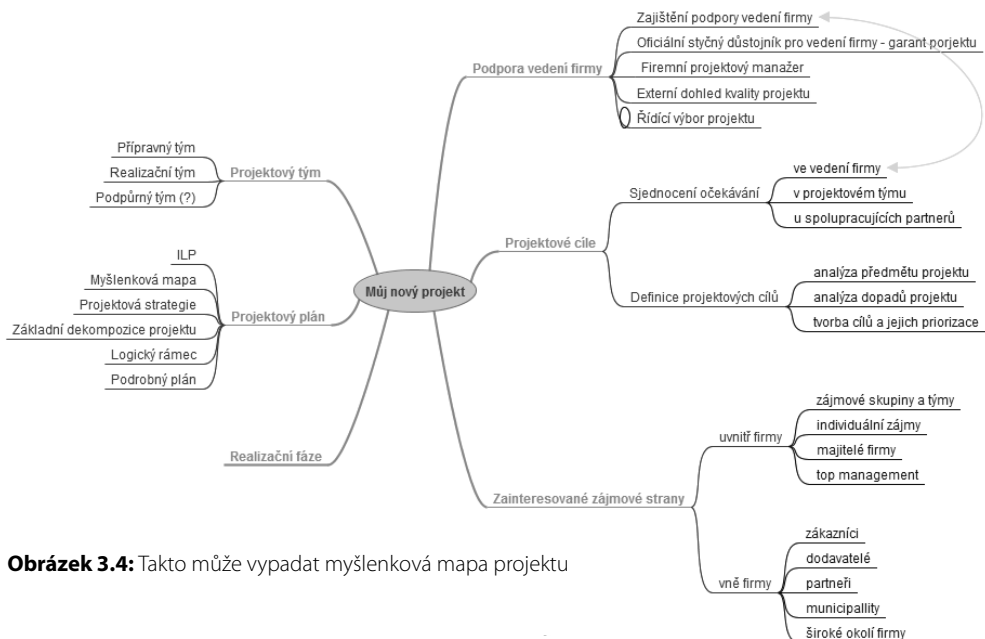


Při přípravě návrhu se vžijeme do role podnikatele. Představte si situaci, že my jsme podnikatelé. Naše vlastní finanční prostředky, které by jinak skončily na konci roku v naší peněžence, máme nyní vložit do nápadu někoho druhého. Myšlenka projektu nás musí natolik oslovit, abychom se tou myšlenkou chtěli alespoň zabývat. Jako podnikatelé chceme, aby nás někdo přesvědčil, že své peníze máme vložit do navrhovaného projektu, že máme obětovat svůj potenciální užitek z těchto peněz. Chceme vědět, co nám to přinese, zda to pro nás stojí za tu obět.



**Obrázek 3.3:** Myšlenková mapa vytvořená v SW nástroji Mappio.

**Upozornění:** Myšlenková mapa nemusí být graficky dokonalá. Grafická kvalita podporuje vypovídací schopnost a je přínosem. Avšak spotřebovává příliš mnoho času na jedné straně a na druhé straně její grafická propracovanost ubírá našemu mozku prostor pro další úvahy a rozvoj myšlenek. Budme tedy při tvorbě myšlenkové mapy střízliví. Naším úkolem je sledovat cíl projektu a nevytvářet umělecká díla.



**Obrázek 3.4:** Takto může vypadat myšlenková mapa projektu

## Proč předkládat myšlenku



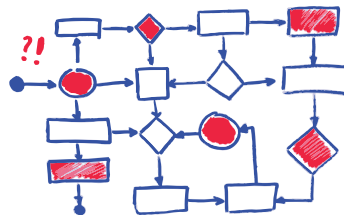
**Obrázek 3.5:** Každá myšlenka má vlastní proces zrání.

Náš nadřízený má k podnikání naší firmy většinou blíže nežli my. Může přijít s novými myšlenkami, návrhy a podněty. Pokud vytvoříme příliš podrobně zpracovaný koncept projektu, strávíme nad ním mnoho času. To se našemu nadřízenému nemusí líbit a může to považovat za plýtvání pracovním časem. Svoji rutinní práci přitom musíme odvést stejně tak precizně, jako kdykoliv jindy. Příprava takovéto myšlenky je ve své podstatě mimopracovní aktivita, pokud to nemáme uvedené v popisu práce.

Pokud by bylo potřeba, přepracovat jednoduchou projektovou myšlenku je snadnější. Projektová myšlenka také poskytuje více prostoru pro různé náměty a inovace vašeho původního záměru, které mohou naši kolegové do projektu vnést. Nelpěte zbytečně na své myšlence a dopřejte jí prostor pro to, aby se rozvinula. Je to jako s květem na stromu. Také nemůžeme lpět na tom, aby květ zůstal na stromě stále jen květem jen proto, že se nám to takto líbí. Přirozeně předpokládáme, že se květ stromu změní v plod, nezralý plod, který bude realizací našeho projektu zrát.

Myšlenkové mapy můžeme vytvářet více způsoby, z nichž dva jsou nejvíce využívány. První způsob tvoří myšlenku směrem od středu do stran pomocí členění hlavní myšlenky na menší části, kterým se říká větve. Jednotlivé větve rozvádějí, obohacují a zpřesňují hlavní myšlenku. Tento postup je znázorněný na výše uvedených příkladech map. Prakticky tím zaznamenáme jakousi dekompozici – rozložení hlavní myšlenky.

Druhým typem myšlenkové mapy je způsob zakreslení vztahu mezi více myšlenkami, kde každá má stejnou váhu, žádná není menší nebo významnější. Vztahy mezi myšlenkami se zaznamenávají prostými čarami, někdy opatřenými ještě šipkami. Opět doporučuji začít od středu, kam vepíšeme naši klíčovou myšlenku, ale není to nezbytně nutné.



**Obrázek 3.6:** Druhý typ myšlenkové mapy

## Příprava myšlenky projektu

Postup si demonstrujeme na vzorovém projektu. V průběhu celé knihy nás bude provázet a budeme tento projekt postupně rozvíjet.

### První krok – příprava myšlenky

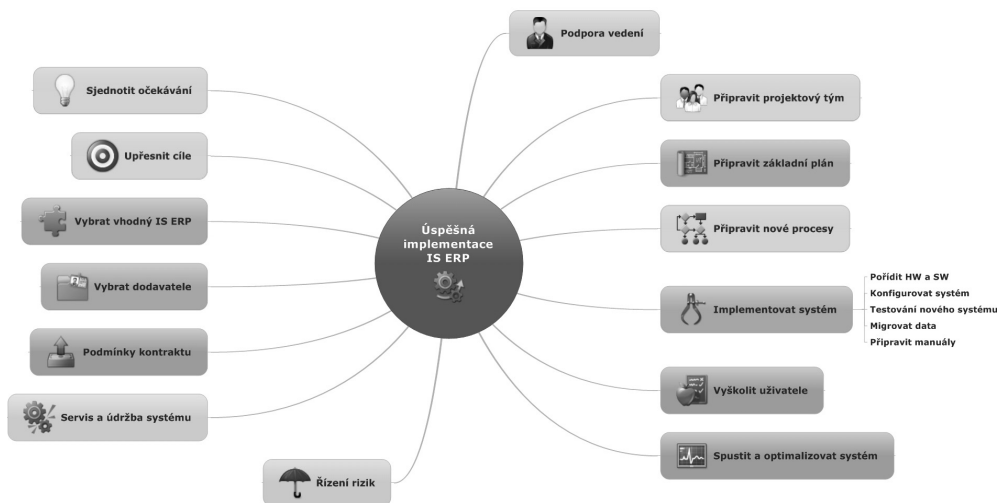


**Obrázek 3.7:** Jednoduchost a stejná úroveň detailnosti zaručí lepší čitelnost.

Připravíme si myšlenkovou mapu. Při tvorbě mapy postupujeme od středu směrem do stran. V centru je tedy napsán název myšlenky našeho projektu. Postupně větvíme myšlenku a každá nová větev je dále rozvíjena jako samostatná část. Chováme se, jako bychom malovali jakýsi strom. Hlavní větve jsou ty nejdůležitější součásti projektu a měly by mít stejnou úroveň detailnosti – v praxi se používá slovo „granularita“. Je to důležité pro dobrou čitelnost výsledné mapy a snadnější porozumění. Při tvorbě myšlenky formulujeme vždy velmi jednoduše. Píšeme jen to nejdůležitější, holou kostru informace. V žádném případě nebudeme používat rozvinuté věty, omezíme počet slov na minimum. Pokud chceme podpořit čitelnost textu, můžete použít obrázků, barvy a stylu

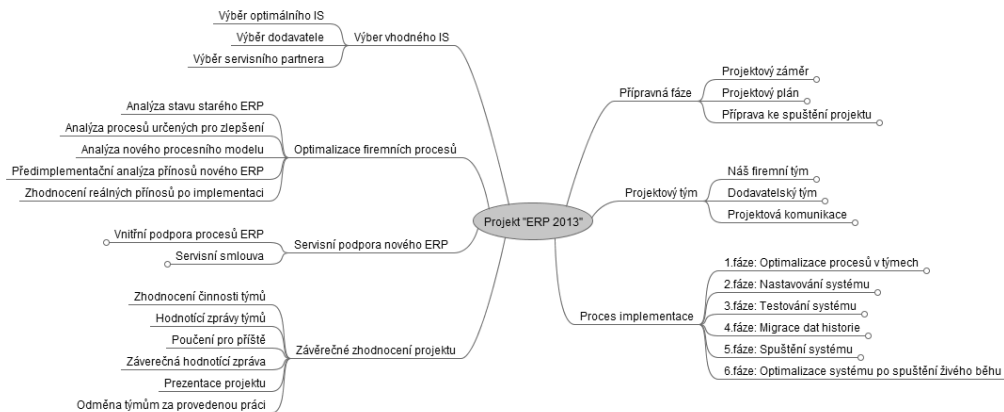
písmu. Vždy máme na paměti, že netvoříme umělecké dílo ale obraz, který má zaujmout k dalšímu přemýšlení a vyjádřit výhodnost naší myšlenky projektu.

Výsledná mapa může vypadat například jako na následujícím obrázku. Mapa vznikla v SW nástroji MindJet MindManager.



**Obrázek 3.8:** Jednoduchá myšlenková mapa našeho projektu

Důležité je hned zpočátku nezahltit čtenáře spoustou informací, které při prvním jednání neocení. Následně můžeme mapu rozpracovat do většího detailu. Poslouží nám to jednak k řízení projektu a všech souvisejících okolností, jednak také pro zapamatování a zaznamenání všech podstatných myšlenek, které se na první schéma z různých důvodů nevešly. Může vypadat jako na následujícím obrázku. Nebo může být ještě více rozvinutá. Důležité je, abychom se v ní orientovali.



**Obrázek 3.9:** Rozvinutá myšlenková mapa našeho projektu

Pro naše potřeby je možné rozvinout mapu až do velkých detailů, které lze v případě potřeby skrýt.