

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	Zimní semestr 2018/2019
Autoři	Barbora Layerová (layb00) Michal Růžička (ruzm01) Tereza Zavadilová (zavt00)
Téma	Úspěch agilních přístupů na úrovni podniku
Datum odevzdání	21.12.2018

Abstrakt

Tato semestrální práce je zaměřená na problematiku enterprise agile neboli podnikové agility. V první části je nejdříve definován pojem agilní přístupy všeobecně a následně jsou více do hloubky rozebrány agilní přístupy na úrovni podniku. V rámci podnikové agility jsou nejdříve rozebrány její prvky, poté důvody jejího zavedení a v neposlední řadě kritické faktory ne/úspěchu zavedení podnikové agility. Ve druhé části jsou poté sepsány výsledky analýzy případové studie, která zkoumala, jaké faktory úspěšnosti mají největší vliv při zavádění agilních přístupů na úrovni podniku.

Klíčová slova

Agilní přístupy, enterprise agile, kritické faktory úspěchu, podniková agilita, případová studie

Obsah

Úvod.....	2
Agilní přístupy	2
Agilní manifest.....	3
Agilní plánování.....	3
Agilní přístupy na úrovni podniku	4
Pět praktik podnikové agility	4
Prvky podnikové agility	5
Důvody zavedení agilních přístupů na úrovni podniku.....	6
Kritické faktory ne/úspěchu zavedení agilních přístupů v organizaci.....	6
Analýza a případová studie firem o úspěšném osvojení podnikové agility	8
Závěr	9
Zdroje	11

Úvod

Agilní přístupy v projektovém řízení již v současnosti nejsou žádnou novinkou. Pokud se podnik rozhodne, že chce projekty řídit agilně, tak v podstatě klade důraz na lidské zdroje, chce rychle reagovat na změny zákazníků, a především podniku jde o to, aby dodržoval předem stanovené termíny. Jak už vyplývá z agilního manifesta důležitá je u agilních přístupů týmová práce a při vývoji služby/produktu přímá komunikace s byznysem.

Celkově se ale původně agilní přístupy navrhovaly spíše pro menší týmy. V současné době je ale také chtěno, aby byly přístupné pro všechny, tedy i pro celé podniky, nejen pro jednotlivé týmy v podniku. V 12th Annual State of Agile Report, což je report o agilních přístupech a jak fungují v organizacích po celém světě, je uváděno, že plně agilních je nyní 25 % podniků, což je značný nárůst oproti loňskému roku, kde to bylo pouhých 8 %. Avšak aby celý podnik mohl nabývat slíbených benefitů agilního řízení, vyžaduje si to, jako každý jiný profesionální proces, učení se nových dovedností.

Hlavním cílem této semestrální práce je analýza případové studie, která pojednává o podnicích, které si úspěšně osvojili agilní přístupy v rámci celého podniku. Analyzovány jsou kritické faktory úspěchu pro zavádění a jaké faktory jsou opravdu ty nejdůležitější. Na základě výsledků této studie jsou poté v této práci faktory uvedeny a je popsáno, co znamenají.

Vedlejším cílem je poté čtenáře všeobecně seznámit s problematikou agilních přístupů, a to zejména agilních přístupů na úrovni podniku neboli podnikové agility. V této semestrální práci je tedy nejprve uvedeno teoreticky, co to agilní přístupy jsou. Následně už se zaměřuje pouze na vysvětlení podnikové agility. Zde jsou čtenáři seznámeni se základními přístupy a prvky, které jsou pro podnikovou agility důležité a také důvody, proč podniky chtějí přejít na celopodnikovou agilitu. Poté jsou uvedeny kritické faktory úspěchu i neúspěchu, které nejčastěji nastávají, když se zavádí podniková agilita.

Agilní přístupy

Pojem agilní přístupy můžeme chápat jako soubor chování, konceptů a technik, které jsou charakteristické jako agilní způsoby práce. (Potifob, 2016)

Pojem agilní přístup byl poprvé použit v roce 2001. Tento pojem použila skupina nezávislých vývojářů, kteří chtěli vytvořit alternativní způsob k vodopádovému modelu. Proto vytvořili dokument, který obsahuje 12 principů, na kterém jsou agilní přístupy postaveny a pojmenovali ho Agilní manifest. Hlavním cílem agilních přístupů je, že jednotlivci a interakce jsou důležitější než procesy a nástroje, fungující software má vyšší hodnotu než dokumentace, spolupráce se zákazníkem je důležitější než vyjednávání o smlouvě a reagování na změny má vyšší hodnotu než dodržování plánu. (Beck, et al., 2001)

Nejnámější agilní rámce jsou Scrum, Kanban, Lean, LeanStartup, XP (eXtreme Programming), SAFe (Scaled Agile Framework), DSDM (Dynamic Systems Development Method)/ AgilePM,

DevOps, FDD (feature-driven development), Crystal, ASD (Adaptive Software Development), DAD (Disciplined Agile Delivery). (Potifob, 2016)

Agilní manifest

1. Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.
2. Víτάme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.
3. Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.
4. Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.
5. Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.
6. Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.
7. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.
8. Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.
9. Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.
10. Jednoduchost--umění maximalizovat množství nevykonané práce--je klíčová.
11. Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.
12. Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.

Agilní plánování

Agilní plánování je zcela odlišné na každé úrovni podniku. Nejdříve se musí vizualizovat probíhající práce, vytvořit nevyřízené prvky a uspořádat si je podle priorit a následně určit, kdy budou věci či plány hotové.

Agilní plánování u se dá rozdělit do tří úrovní – na úrovni týmu, na úrovni plánu a na úrovni portfolia.

První úroveň je agilní plánování na úrovni týmu, kdy se tým snaží odpovědět na otázky: Co bude dál, jaká je naše rychlost, je tato rychlost stabilní či umožňujeme neplánovanou práci a nouzové situace. Z toho vyplývá, že na úrovni týmu se snaží odhadnout, za jak dlouho bude práce trvat.

Druhá úroveň je na úrovni plánu, kdy plán shromažďuje data od týmů, aby portfolio dostalo odpověď, kdy plán bude hotov a mohl přiřadit další projekt. Jedná se o rozdělení větších výstupů na menší kusy, které jsou pro každý tým a koordinují práci týmu.

Poslední úroveň je na úrovni portfolia, kdy se rozhoduje o tom, do jakých plánů investovat a případně kolik. Pokud se jedná o agilní přístup na úrovni podniku, pak všechny tyto úrovně pracují společně, opakovaně tak, aby získali skutečné údaje a aby předpověděli výkonnost a analyzovali obchodní hodnotu.

Agilní přístupy na úrovni podniku

Definice agilních přístupů na úrovni podniku je „Agilní podnik je rychlá, flexibilní a robustní firma, která je schopna rychle reagovat na neočekávané výzvy, události a příležitosti. Je postaven na politice a procesech, které usnadňují rychlost a změnu a usilují o dosažení trvalé konkurenční výhody při obsluze svých zákazníků. Agilní podniky využívají rozptýlenou autoritu a plochou organizační strukturu, aby urychlily tok informací mezi různými odděleními a rozvíjely blízké vztahy založené na důvěře se svými zákazníky a dodavateli”. (BusinessDictionary, © 2018)

Podniková agilita se však nezaměřuje jen na rychlost, kterou může organizace přizpůsobit, ale zohledňuje také dopady této změny na širší organizaci. Pokud se organizace musí přizpůsobit, musí být schopna to dělat tak, aby organizace minimálně negativně narušila. Organizace, která dosáhla podnikatelské agility, je také organizace, která efektivně funguje a dosahuje efektivnosti ve všech oblastech celé organizace (a neustále usiluje o další optimalizaci, protože neexistuje konečný stav). Je to také nástroj, který využívá další generační a inovační technologii k vytvoření digitálního zážitku pro zákazníky i zaměstnance a maximalizuje produktivitu díky vysokému stupni automatizace. Nakonec to znamená změnu způsobu, jakým pracujeme na všech prvcích organizace.

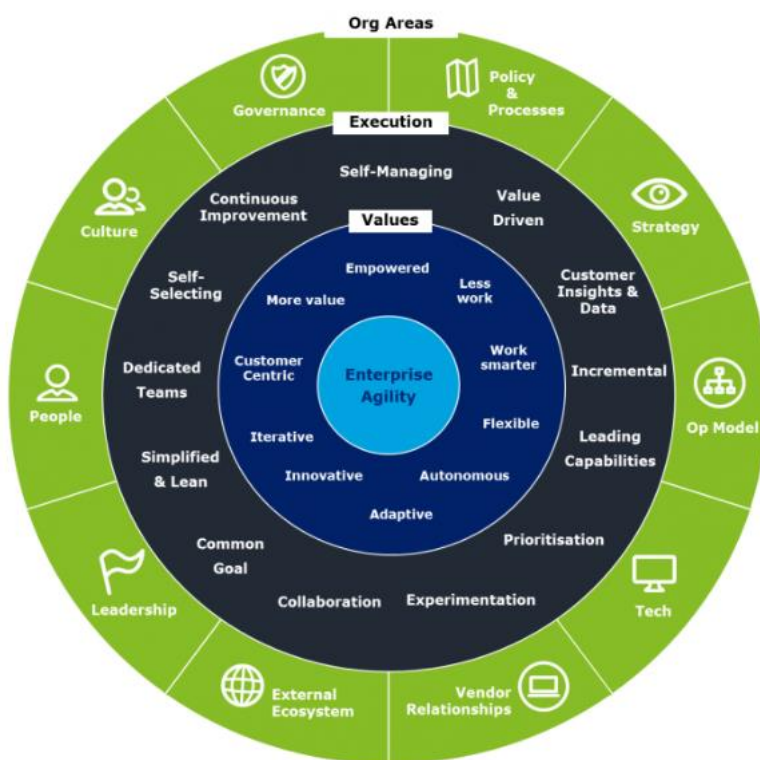
Agilní přístupy na úrovni podniku jsou rozšířením celého Agilního manifestu a jeho 12 principů. Oproti agilním přístupům, které se zaměřovaly na software, se agilní přístupy na úrovni podniku zaměřují na produkt nebo službu. Toto zaměření slov má v důsledku to, že pokud chceme, aby se vytvořila hodnota produktu či služby, musí být agilita dosažena v celém podniku. (Balbes, © 2015-2018)

Pět praktik podnikové agility

Existuje pět praktik, které musíte zvládnout, abyste dosáhli podnikové agility. První praktikou je, že musíte přijmout agilitu na úrovni týmu. To spočívá v tom, že se vytváří malé, autonomní týmy, které mají za úkol řešit definovaný problém. Druhou praktikou je koordinace mezi více týmy, jelikož mít malý agilní tým je pro většinu organizací skvělý, ale nepraktický. Třetí praktikou je vytváření podnikatelské hodnoty, kdy se podnik zaměřuje na hodnotu, a ne na vytváření specifických produktů. Čtvrtou praktikou je přijmout technickou dokonalost, což znamená, že agilita podniku vyžaduje rozšíření excelence na větší měřítko, oproti agilitě na úrovni týmu, kdy technická dokonalost je na úrovni kódu. Poslední praktikou je dysfunkce průhlednosti, kdy agilní podnik nemá vyřešit těžké problémy, ale podporovat kulturu transparentnosti, které předčasně odhaluje dysfunkci a další výzvy. Jeden z omylů je, že pokud přejdeme k podnikatelskému agilnímu přístupu, tak se zavádí více problémů. Opak je však pravdou a ve skutečnosti se problémy nezavádějí, ale jsou vystaveny přesně podle potřeby. (Chawla, 2017)

Prvky podnikové agility

Největší důraz k dosažení podnikové agility na úrovni podniku je přijmout podnikovou charakteristiku, která se skládá z hodnot, postupů k provádění a organizačních struktur, jak můžete vidět na obrázku.



Obrázek 1 Prvky podnikové agility (Zdroj: (Oliver & Muir, 2017))

Dalšími prvky, že organizace dosáhla podnikové agility jsou (Balbes, © 2015-2018):

- Agilita na úrovni týmu a s ním spojená koordinace
- Podnikatelské hodnoty (nevytváření specifických produktů)
- Přijmout charakteristiky agilní firmy
- Zaměřit se na pouze na některé změny, některé se dají ignorovat
- Zaměřuje se na efektivní řešení, které umožní snadnější výběr pozdějších rozhodnutí
- Neustále se učí
- Neustále sledování trhu
- Být krok napřed před konkurencí
- Řízení je založeno na dlouhodobě podnikové hodnotě a přizpůsobení
- Členové usilují o zvládnutí všech dovedností
- Vytvořit konkurenční výhodu

Důvody zavedení agilních přístupů na úrovni podniku

Pokud se podnik rozhodne zavést agilitu na úrovni podniku a už pracuje s agilními přístupy, nejčastější důvod je, že už vyzkoušel agilitu na úrovni týmu, viděl z ní hodnotu a chce více. Pro úspěšné zavedení agility je základem úspěchu tým.

Další možností je zavést agilitu na úrovni podniku rovnou, pokud je podnik nový. Jedním z důvodů může být zvýšit tvorbu obchodní hodnoty. Jelikož agilní podnik sjednocuje celou organizaci pomocí sdílených procesů a postupů, tak se podnik může rychle přizpůsobovat změnám trhu nebo pokud se objeví nové myšlenky. Využitím celé organizace je celý podnik schopen rychle vytvářet a dodávat hodnotu a pak se přesouvat k položkám s nejvyšší prioritou.

Dalším důvodem je uspokojit potřebu zákazníka a překračovat jeho očekávání. Jelikož podniky jsou po zavedení agilu velmi adaptabilní a odolné vůči změnám, dokáže uspokojovat potřeby zákazníků. Díky rychlé zpětné vazbě, vytváří transparentnost a důvěru mezi svými spolupracovníky a zákazníky. Další výhodou může být schopnost rychle využít příležitost a zůstat před potřebami zákazníků.

Dalším důvodem je vytvořit pozitivní sdílenou kulturu, která spočívá v tom, že všichni spolu úzce spolupracují a podporují kulturu týmové práce. Další výhodou je, že každý má možnost se zlepšit. (Oliver & Muir, 2017)

Kritické faktory neúspěchu zavedení agilních přístupů v organizaci

Když už firma začne přemýšlet o zavedení agilních přístupů napříč celou organizací, obvykle to začne dělat postupně, po jednotlivých odděleních, týmech a projektech. A když se to osvědčí, tak v této celoorganizační transformaci firma dále pokračuje. Změna je to totiž natolik rozsáhlá, že plno firem se přejít na agilní přístupy ani nepodaří a v tom horším případě to má dalekosáhlejší dopady na příjmy a výkon společnosti, kdy může být ohrožena i samotná existence firmy. Proto jsou kritické faktory úspěchu či neúspěchu přechodu firmy na agilní přístupy hodnoceny hlavně z hlediska jednotlivých projektů, které poskytují největší zpětnou vazbu na to, jak dobře dokáže firma agilně pracovat.

V dostupné literatuře lze nalézt několik publikací zabývajících se jak selháním, tak i úspěchem agilních přístupů na úrovni podniku. Každá výzkumná práce obvykle však zkoumá jinou oblast. Např. autor Reel (Reel, 1999) se zaměřil především na projekty vývoje softwaru a poukazuje ve své publikaci na 10 náznaků selhání projektu softwarového vývoje, z nichž 7 lze identifikovat ještě předtím, než je vůbec napsán řádek kódu nebo než je vůbec vyvinut jakýkoliv návrh. Cohn a Ford (Cohn & Ford, 2003) se zabývají konkrétně problémy, které mohou naskytnout při přechodu organizace na agilní procesy. Botman (Botman, 2004) zase spíše píše o chybách a nedorozuměních v agilních projektech. Výzkum provedený od Boehm a Turner (Boehm & Turner, 2003) se naopak zase věnuje výzvám a problémům, kterým čelí management při implementaci agilních projektů na úrovni podniku.

Napříč všemi publikacemi se v literatuře však faktory neúspěchu vcelku opakují, z nichž ty nejzávažnější lze nalézt na obrázku níže. Faktory neúspěchu jsou ještě rozděleny do 4 dimenzí, které blíže určují, na jaké úrovni v organizaci obvykle k problému dochází.

Faktory neúspěchu	
Dimenze	Faktory
Organizační	1. Nedostatečná podpora exekutivy 2. Nedostatečná oddanost managementu 3. Organizační kultura je příliš tradiční 4. Organizační kultura je příliš politická 5. Příliš velká organizace
Lidé	6. Nedostatek agilního logistického uspořádání 7. Nedostatek potřebných dovedností 8. Nedostatek schopností projektového managementu 9. Nedostatek týmové práce 10. Odpor skupiny nebo jedince
Procesy	11. Špatné vztahy se zákazníky 12. Špatně definovaný projektový cíl 13. Špatně definované projektové požadavky 14. Špatně definované projektové plánování 15. Nedostatek sledovacích mechanismů agilních procesů 16. Nedostatek zákaznické přítomnosti
Technická	17. Špatně definovaná role zákazníka 18. Nedostatek kompletně správných agilních postupů 19. Nevhodnost technologií a nástrojů

Tabulka 1 Nejčastější faktory, které vedou k selhání u zavedení agilních přístupů (Zdroj: (Chow & Cao, 2008))

Pokud se jedná o faktory, které určují celkový úspěch u agilních přístupů, Cohn, Ford a Lindvall ve své publikaci uvedli jako nejlepší možnost měřit tento úspěch na základě 4 kritérií v jednotlivých projektech, kde firma agilní přístupy začala používat či už používá. (Cohn & Ford, 2003)

Jedná se konkrétně o:

- 1) Kvalitu (Jak kvalitně byl konečný produkt/služba dodána)
- 2) Rozsah (Splnění či nesplnění všech požadavků, které byli stanoveny zákazníkem)
- 3) Včasnost (Zda byl produkt/služba dodán včas)
- 4) Náklady (Zda byly reálné vynaložené náklady a zdroje správně odhadnuty)

Běžně uvedené faktory v literatuře, které vedou k úspěšnému osvojení agilních přístupů na úrovni podniku, jsou uvedené v následující tabulce.

Faktory úspěchu	
Dimenze	Faktory
Organizační	1. Silná podpora exekutivy 2. Oddaný management a sponzor 3. Kooperativní organizační kultura místo hierarchické 4. Vysoká hodnota komunikace tváří v tvář 5. Organizace, kde je agilní metodologie všeobecně přijímaná 6. Kolokace celého týmu 7. Zařízení s pracovním prostředním přizpůsobeným agilnímu stylu práce
Lidé	8. Odměňovací systém odpovídající agile 9. Členové týmu s vysokými odbornými znalostmi 10. Členové týmu s vysokou motivací 11. Dobře informovaní manažeři 12. Manažeři, kteří mají lehký a adaptivní styl řízení

Procesy	13. Koherentní, sebeorganizující týmová práce
	14. Dobré vztahy se zákazníky
	15. Následovat agilně orientovaný proces řízení požadavků
	16. Následovat agilní řízení projektů
	17. Následovat agilně orientovaný proces řízení konfigurace
	18. Silné zaměření na komunikaci tváří v tvář
	19. Zřkladní pracovní rozvrh – žádné přesčasy
	20. Silná zákaznická oddanost a přítomnost
	21. Zákazník má plnou pravomoc
	22. Dopředu dobře definované standardy kódování
Technická	23. Sledování jednoduchého designu

Tabulka 2 Nejčastější faktory, které vedou k úspěchu zavedení agilních přístupů (Zdroj: (Chow & Cao, 2008))

Analýza a případová studie firem o úspěšném osvojení podnikové agility

V Minneapolis na univerzitě Capella byla provedena výzkumná studie (Chow & Cao, 2008), která se na základě dostupné celosvětové literatury pokusila nejdříve identifikovat a zpracovat předběžný seznam kritických faktorů úspěšnosti u agilních projektů. Na tento vypracovaný seznam kritických faktorů úspěšnosti poté aplikovali analýzu spolehlivosti a faktorů. Dle těchto analýz nakonec vyhodnotili ty nejdůležitější kritické faktory pro úspěch agilních projektů, a to z hlediska kvality, rozsahu, času a nákladů. Důvodem proč se zkoumají zrovna projekty je ten, protože celý proces zavedení agilních přístupů do celého podniku začíná právě samotnými projekty, kde se všichni snaží poprvé spolupracovat agilně. Výzkumná studie čerpala data z 109 agilních projektů provedených napříč 25 zeměmi po celém světě. Pro zjednodušení byly ve výzkumné studii nicméně zkoumány pouze firmy zaměřené na vývoj softwaru.

Kritické faktory úspěšnosti se hodnotily z hlediska organizace, lidí, procesů, zvolených technických postupů, ale i samotných projektů. Autoři práce za použití regresní analýzy a hypotéz poté vyhodnotili jednotlivé faktory pro kvalitu, rozsah, včasnost a náklady, jak lze vidět v tabulce níže.

Summary of hypothesis testing results

	Quality	Scope	Timeliness	Cost
1. Management commitment	H1a	H1b	H1c	H1d
2. Organizational environment	H2a	H2b	H2c	H2d
3. Team environment	H3a✓	H3b	H3c	H3d
4. Team capability	H4a	H4b	H4c✓	H4d✓
5. Customer involvement	H5a	H5b✓	H5c	H5d
6. Project management process	H6a✓	H6b	H6c	H6d
7. Project definition process	H7a	H7b	H7c	H7d
8. Agile software engineering techniques	H8a✓	H8b✓	H8c	H8d
9. Delivery strategy	H9a	H9b✓	H9c✓	H9d✓
10. Project nature	H10a	H10b	H10c	H10d
11. Project type	H11a	H11b	H11c	H11d
12. Project schedule	H12a	H12b	H12c	H12d

Obrázek 2 Výsledky případové studie (Zdroj: (Chow & Cao, 2008))

Tučně jsou označeny hypotézy, které měly ve 109 zkoumaných projektech největší přidanou hodnotu. Konkrétně tedy:

- Na kvalitu dodávané služby/produktu má největší vliv prostředí a atmosféra v jednotlivých týmech, jak kvalitně a správně je projekt řízen manažery a vedením, ale také konkrétní zvolená agilní metodika.
- Na splnění všech stanovených požadavků (na službu/produkt) od zákazníka má největší vliv zákazníkovo zapojení v průběhu projektu, zvolená agilní metodika, a nakonec zvolená strategie dodání služby/výrobku, např. zda se rozhodne firma nějakou část outsourcovat.
- Na včasnost dodání, ale stejně také i na dodržení stanovených nákladů mají v obou případech největší vliv zkušenosti a dovednosti v týmu, ale také strategie dodání služby/výrobku.

Pokud bychom šli ještě více do detailů, co si pod jednotlivými faktory, které byly vyhodnoceny s největší přidanou hodnotou konkrétně představit, tak:

- 1) Prostor a atmosféra v jednotlivých týmech – V organizaci by se mělo vytvořit spíše více týmů po méně lidech než vytvářet jeden velký tým, kde se mnohdy v tomto “davu” plno lidí nakonec tzv. “ztratí”, což má za následek snížení produktivity. Zároveň je výhodou menších týmů fakt, že obvykle každý ví, na čem ten druhý zrovna pracuje, a i samotná atmosféra a nálada je v týmu spíše přátelského ducha.
- 2) Schopnosti týmů – Členové týmu by měli mít vysokou kompetenci a odbornost v oboru a zároveň motivaci pracovat společně. Manažeri by měli být dostatečně zaškolení v agilních přístupech a měli by zcela ovládat adaptivní styl řízení.
- 3) Zákazníková angažovanost (zapojení) – Po dobu celého projektu je důležité udržovat dobré vztahy se zákazníkem, pravidelně se s ním scházet a nechat zákazníkovi plnou pravomoc.
- 4) Proces řízení projektu – Projekt by se měl řídit zcela agilně, je nutné dodržovat stanovenou pracovní dobu, dbát na častou komunikaci, a hlavně osobní komunikaci ve formě pravidelných schůzí, a nakonec zvolit správné nástroje pro sledování dokončených prací na projektu.
- 5) Zvolené agilní metodiky – Držet se jednoduchých designů a nedělat příliš mnoho dokumentace, která by pouze zpozdila práci v týmech.
- 6) Strategie dodání služby/výrobku – Důležité je v tomto ohledu dodat nejdříve nejdůležitější funkce vyvíjené služby/výrobku.

Závěr

Jak již bylo v úvodu uvedeno, využívání agilních přístupů na úrovni celého podniku roste. Čtenáři se v této práci tedy dozvěděli, že podniková agilita je v podstatě rozšířením agilního manifesta a jeho 12 principů a na rozdíl od agilních přístupů, které jsou původně zaměřovány na software, se agilní přístupy na úrovni podniku zaměřují na produkt, případně službu. Jedním z hlavních důvodů, proč se firmy rozhodnou pro podnikovou agilitu je zejména viditelný úspěch týmů, které v dané firmě již agilně fungují, a vedení si přeje víc takových úspěchů.

V semestrální práci poté byly uvedeny kritické faktory úspěchu zavedení podnikové analýzy, které se nejčastěji uvádějí v různých materiálech. V rámci analýzy případové studie, která se snaží tyto

faktory prověřit, bylo zjištěno, že hlavní kritické faktory úspěchu pro podnik, který se snaží o zavedení podnikové agility jsou, aby vytvořili vhodné prostředí a atmosféru v jednotlivých týmech, aby členové týmu měli vysoké znalosti z oboru a byli motivovaní pro práci v týmu. Dále je velice důležité zapojovat zákazníka, proces řízení projektu musí být plně agilní, podnik musí zvolit vhodnou agilní metodiku a v neposlední řadě je důležité si vytvořit dobrou strategii dodání produktu/služby.

Zdroje

- BALBES, M., © 2015-2018. *What is enterprise agile? Exploring the benefits*. [online] [cit. 2018-12-11] Dostupné z: <https://learn.techbeacon.com/units/what-enterprise-agile-exploring-benefits>.
- BECK, K. et al., 2001. *Manifest Agilního vývoje software*. [online] [cit. 2018-12-03] Dostupné z: [Agilní přístupy a certifikace - Scrum i ostatní](#).
- BOEHM, B. a R. TURNER, 2003. *Using risk to balance agile and plan-driven methods*. Computer. 2003, vol. 36, no. 6, s. 57-66. ISSN 0018-9162.
- BOTMAN, Pieter, 2004. *Agile and iterative development-A manager's guide*. Milwaukee: American Society for Quality, 2004. 34 s. ISBN 1522-0540.
- BusinessDictionary, © 2018. *Agile enterprise*. [online] [cit. 2018-12-04] Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/agile-enterprise.html>.
- CHAWLA, H., 2017. *5 proven techniques for scaling agile in the enterprise*. [online] [cit. 2018-12-11] Dostupné z: <https://techbeacon.com/5-proven-techniques-scaling-agile-enterprise>.
- CHOW, Tsun a Dac-Buu CAO, 2008. *A survey study of critical success factors in agile software projects*. The Journal of Systems & Software. 2008, vol. 81, no. 6, s. 961-971. ISSN 0164-1212.
- COHN, M. a D. FORD, 2003. *Introducing an agile process to an organization [software development]*. Computer. 2003, vol. 36, no. 6, s. 74-78. ISSN 0018-9162.
- OLIVER, T. a MUIR, M., 2017. *Defining Enterprise Agility*. [online] [cit. 2018-12-10] Dostupné z: <http://blog.deloitte.com.au/defining-enterprise-agility/>.
- POTIFOB, 2016. *Agilní přístupy a certifikace - Scrum i ostatní*. [online] [cit. 2018-12-03] Dostupné z: <https://www.potifob.cz/agile>.
- REEL, J. S. 1999. *Critical success factors in software projects*. IEEE Software. 1999, vol. 16, no. 3, s. 18-23. ISSN 0740-7459.