



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

# VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PRAXI

USING THE TOOLS OF PROJECT MANAGEMENT IN PRACTICE

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dávid Šilon

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Student:	<b>Bc. Dávid Šilon</b>
Studijní program:	Systemové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Využití nástrojů projektového managementu v praxi

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení a přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je využití metod projektového managementu při vytvoření projektu na zavedení nového e-commerce řešení pro vybranou firmu.

### Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-24-  
-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zaoberá problematikou aplikácie metodiky projektového manažmentu, pri vytvorení nového e-commerce riešenia, s jeho základom ako internetovým obchodom. Prvá časť je venovaná definovaniu teoretickým východiskám riešenia. V druhej časti je spracovaná analýza prostredia a analýza produktov, na základe ktorých je v poslednej časti vypracovaný konkrétny návrh projektu a jeho ekonomické zhodnotenie.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the problematic of application project management methodology in creating a new e-commerce solution, with its base as an internet shop. The first part is devoted to defining theoretical solutions. In the second part there is an analysis of the environment and analysis of products, based on which a specific project proposal and its economic evaluation are elaborated in the last part.

## **Kľúčové slova**

Projektové riadenie, projekt, WBS, e-commerce, Ganttov diagram, analýza rizík

## **Keywords**

Project management, project, WBS, e-commerce, Gantt chart, risk analysis

### **Bibliografická citace**

ŠILON, Dávid. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119607>.  
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s autorským právom).

V Brne dňa 09.05.2019

.....

*Podpis autora*

## **Pod'akovanie**

Týmto by som chcel poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Lenke Smolíkovej, Ph.D. za jej odbornú pomoc, cenné rady a pripomienky pri písaní tejto práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CIELE PRÁCE, METODY A POSTUPY PRÁCE.....	12
1.1 Vymedzenie problému práce.....	12
1.2 Ciele práce.....	12
1.3 Metódy a postupy spracovania.....	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
2.1 Projektový management.....	14
2.1.1 Charakteristika projektového managementu .....	14
2.1.2 Výhody využitia projektových metód.....	15
2.2 Projekt .....	16
2.2.1 Trojimperatív projektu .....	16
2.2.2 Cieľ projektu.....	17
2.3 Životný cyklus projektu .....	18
2.3.1 Predprojektová fáza .....	19
2.3.2 Projektová fáza .....	21
2.3.3 Poprojektová fáza .....	26
2.4 Riadenie času v projekte .....	27
2.4.1 Plán míľnikov (Milestone schedule).....	27
2.4.2 Ganttov diagram .....	27
2.4.3 Sieťový graf .....	27
2.4.4 Metóda CPM.....	28
2.4.5 Metóda PERT .....	29
2.4.6 Metóda CC .....	29
2.5 Riadenie kvality .....	29
2.5.1 PDCA.....	30

2.6	Riadenie nákladov v projekte.....	30
2.7	Riadenie rizík v projekte .....	31
2.7.1	Metóda RIPRAN.....	33
2.7.2	Skórovacia metóda s mapou rizík.....	33
2.8	Špecifikácie malých projektov .....	34
2.9	E-commerce .....	35
2.10	Dropshipping .....	35
3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	36
3.1	Predstavenie spoločnosti .....	36
3.2	Návrh na zmenu .....	36
3.3	Organizačná schéma spoločnosti .....	37
3.4	Prieskum trhu .....	37
3.5	Kritická strategická analýza .....	39
3.5.1	PEST analýza.....	40
3.5.2	Porterova analýza piatich síl .....	42
3.5.3	SWOT analýza.....	44
3.6	Analýza výberu dodávateľa .....	46
3.6.1	Požiadavky na dodávateľa .....	46
3.6.2	Hodnotenie dodávateľov.....	47
3.6.3	Pridelenie váh kritériám.....	48
3.6.4	Finálne hodnotenie dodávateľov.....	49
3.6.5	Zhrnutie analýzy .....	50
4	NÁVRH RIEŠENIA A PRÍNOS NÁVRHU RIEŠENIA.....	52
4.1	Identifikačná listina.....	52
4.2	Logický rámec projektu .....	54
4.3	Časový a obsahový harmonogram .....	56

4.3.1	WBS.....	57
4.3.2	RACI matica zodpovednosti.....	60
4.3.3	Časová analýza metódou PERT.....	62
4.3.4	Ganttov diagram .....	66
4.3.5	Zhrnutie časovej analýzy .....	67
4.4	Analýza rizík .....	67
4.4.1	Identifikácia rizík s ohodnotením .....	68
4.4.2	Mapa rizík .....	70
4.4.3	Návrhy opatrení na zníženie rizika .....	71
4.4.4	Mapa rizík po navrhnutých opatreniach .....	72
4.4.5	Pavučinový graf rizík.....	72
4.5	Analýza nákladov.....	73
4.5.1	Interné náklady projektu .....	73
4.5.2	Externé náklady projektu .....	74
4.5.3	Predpokladané celkové náklady na projekt .....	75
4.5.4	Prevádzkové náklady .....	76
4.5.5	Financovanie projektu.....	76
4.6	Prínosy návrhu riešenia .....	77
4.6.1	Výhody riešenia e-shopu na platenej platforme .....	77
ZÁVĚR .....		78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		79
ZOZNAM OBRÁZKOV .....		81
ZOZNAM TABULIEK .....		82
ZOZNAM GRAFOV .....		83

## ÚVOD

Aj napriek tomu že určité formy projektového riadenia neboli ľudstvu cudzie behom dlhej histórie, projektový management stále predstavuje pomerne mladý vedný odbor. Samostatne sa o ňom začína hovoriť až po druhej svetovej vojne. Dnes však tvorí neodlučiteľnú súčasť veľkej časti firiem a organizácií. Tento stav je zapríčinený najmä dynamickou dobou v ktorej žijeme. To vytvára prostredie pre spoločnosti kde je neustály tlak na ich flexibilitu, agilitu, schopnosť prispôbovať sa novému prostrediu a podmienkam na trhu. Aby spoločnosti splňovali tieto kritériá, nutnou podmienkou je kvalitné riadenie zmeny. Práve vďaka projektovému managementu sú tieto firmy a organizácie schopné prevádzať potrebné zmeny a udržať si miesto medzi konkurenciou. Vďaka rozvíjaniu tohto prístupu, je dnes možné metódy projektového riadenie možné použiť aj na projekty, kde by sme ich pred niekoľkými rokmi len márne hľadali. Využíva sa jak na malé projekty, tak na rozsiahle, navzájom prepojené projekty s dĺžkou trvania aj niekoľko rokov, alebo kontinuálne riadenie firiem, zamerané napríklad na softwarový vývoj.

Táto práca je zameraná na využitie metód a techník projektového managementu, pri tvorbe projektu pre danú spoločnosť. Spoločnosť si vybrala tento prístup k prevedeniu zmeny kvôli jeho komplexnejšiemu prístupu k problematike a následne kvalitnejšiemu prevedeniu. K tomuto kvalitnejšiemu prevedeniu nám slúžia nástroje, s ktorými je možné presnejšie odhadnúť jednotlivé potrebné činnosti nutné k realizácii zmeny a správne ich naplánovať. Tieto nástroje následne umožňujú oveľa istejšie odhadnúť finančnú, časovú alebo zdrojovú náročnosť prevádzanej zmeny alebo projektu. Taktiež pomáhajú ľahšie odhaliť a pracovať s možnými rizikami, ktorých eliminovanie alebo zmiernenie, často rozhoduje o úspešnosti týchto projektov.

# **1 CIELE PRÁCE, METODY A POSTUPY PRÁCE**

## **1.1 Vymedzenie problému práce**

Pojednávaná firma pôsobí na trhu len krátku dobu, necelé dva roky. Za túto dobu vybudovala už dva fungujúce internetové obchody na dropshippingovom modeli. Pretože sa firma chce vyhnúť stagnácii a rozšíriť svoje pôsobenie, vedenie spoločnosti prišlo s návrhom na otvorenie tretieho obchodu, avšak tentokrát v prostredí USA konkurenčného trhu. Keďže bariéry ktoré existujú pri vstupe s týmto modelom na trh, nepredstavujú pre firmu neprekonateľnú prekážku, bude sa práca zberať práve z analyzovaním a naplánovaním tohto návrhu, tak aby úspešne splnil všetky očakávania a prínosy.

## **1.2 Ciele práce**

Cieľom práce je vytvoriť návrh riešenia projektu za pomoci využitia metód projektového managementu, ktorý by mal zaistiť bezproblémové zavedenie nového e-commerce riešenia pre vybranú firmu.

Úspešné naplnenie tohto cieľu a kvalita spracovania projektu na jeho dosiahnutie, by mala byť podmienená firmou stanovenými prínosmi, ktoré má zvládnutá realizácia tohto projektu naplniť. Tieto prínosy sú zvýšenie počtu zákazníkov firmy, zvýšenie objemu tržieb a finančná stabilizácia firmy.

## **1.3 Metódy a postupy spracovania**

Práca je spracovaná s využitím a aplikáciou metód, nástrojov a doporučení projektového managementu podľa medzinárodnej organizácie IPMA (International Project Management Association).

Dôležité metódy z tohto projektového managementu, ktoré boli pre tvorbu tohto projektu potrebné, boli popísané v prvej, teoretickej časti práce, odkiaľ čerpala práca tieto informácie do časti nasledujúcich.

Analyzovaný návrh v prostredí firmy prebiehal metódami ako Porterova analýzy, analýza trhu, SWOT analýza a SLEPT analýza.

Následne v procese plánovania samotného projektu, boli využité metódy ako logický rámec, WBS. Pre časovú analýzu projektu bola použitá metóda PERT a Ganttov diagram. Analýza rizík bola prevedená skórovacou metódou. Tieto metódy boli doplnené o využitie softwaru Microsoft Project 2016.

## **2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE**

K správne mu pochopeniu a postupovaniu v ďalších častiach práce je potrebné správne pochopenie a rozbor teoretického základu problematiky. Preto tejto časti diplomovej práci budú vysvetlené základné definície pojmov, metodík a nástrojov projektového riadenia ako aj internetového obchodu a súvislostí týkajúcich sa sním.

### **2.1 Projektový management**

Projektové riadenie má v ľudstve dlhú históriu ktorá siaha až do čias starovekého Egyptu, kde sme jeho prejav mohli vidieť napríklad pri vedení vojen, stavbe monumentov a ďalších akcií, ktoré by sa bez systematického riadenia neobišli . Na druhej strane však ako pojem a vedný obor projektový management vzniká až 50. rokoch 20. storočia. (1) Z počiatku sa teória projektového managementu sústredila hlavne na techniku Ganttového diagramu. Ďalšie metódy vznikali až v rámci veľkých vojenských, či kozmických projektov. Až v 80. rokoch sa projektový management rozširoval do ostatných rozličných odvetví [2].

#### **2.1.1 Charakteristika projektového managementu**

Projektový management je možné chápať ustálený súbor noriem, odporúčaní ale aj samotných skúseností týkajúcich sa riadenia projektov. Neobsahujú však konkrétne postupy a návody, ale skôr všeobecné platné skutočnosti a prístupy ku danej problematike. Využíva sa najmä pri naplánovaní komplexných a náročných, z pravidiel jednorazových akcií. [5].

Medzi princípy ktoré charakterizujú projektové riadenie môžeme zaradiť:

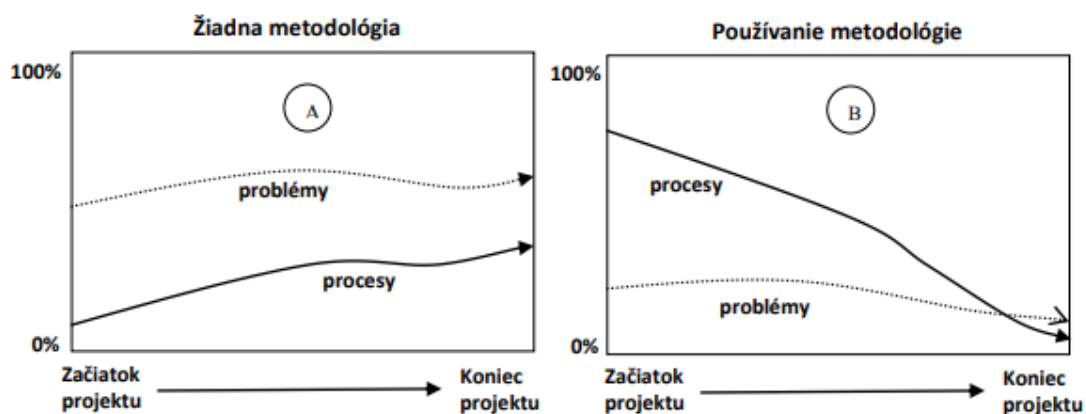
- Systémový prístup.
- Systematický postup.
- Štruktúrácia problémov a štruktúrácia v čase.
- Obmedzené prostriedky.
- Využívanie zásad trvalého zlepšovania.
- Integrácia ľudí, procesov a zdrojov [5].

### 2.1.2 Výhody využitia projektových metód

V dnešnej dobe spoločnosti, neziskové organizácie, ako aj samotné vlády zisťujú že bez využitia moderných projektových metód strácajú konkurenčnú výhodu. To isté platí aj o samotných jednotlivcov, kde pochopenie projektového managementu vedie k lepšej profesionálnej súťaživosti, ako aj dennej práci. [3]

Je dôležité si uvedomiť že len samotná aplikácia projektového managementu do podnikových, ako aj mimo podnikových procesov nemusí mať okamžitý úspech. Vždy je potreba zvoliť vhodnú projektovú metodológiu a jej implementáciu. Takto vhodne zvolená metodológia ako súčasť podnikovej stratégie umožňuje subjektu maximalizovať úžitok jeho projektov. Z toho vyplýva že projektový management by mal byť využitý až po pochopení skutočnej potreby danej metodológie a nie len ako nasledovanie konkurencie. [4]

Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť dôležitosť použitia projektovej metodológie pri riadení projektu, kde projekt A bol zhotovený bez akejkoľvek metodiky. Percento problémov a procesov v priebehu dĺžky projektu mierne narastalo, čo v prípade B, kde projektová metodológia bola využitá nenastalo, práve naopak, percento problémov a hlavne procesov sa výrazne znížilo.



Obrázok č. 1: Dôležitosť používania projektovej metodológie

(Zdroj: 4, s. 13)

## 2.2 Projekt

Projektom môžeme nazvať súbor aktivít ktoré smerujú k dosiahnutiu jedinečného cieľa.

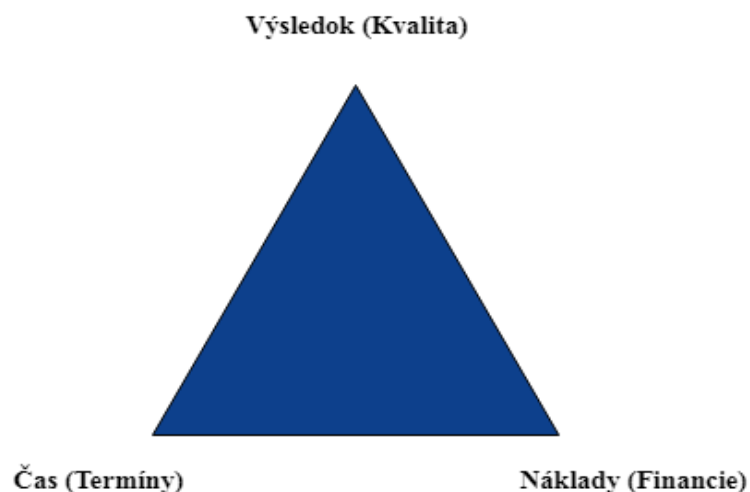
V projekte počítame s obmedzeným množstvom času, nákladov a zdrojov.

Jednotná definícia projektu neexistuje, avšak existuje 5 základných kritérií ktoré musí spĺňať každý projekt:

- **Jedinečnosť**  
Žiadne dva projekty nie sú identické, každý je svojím spôsobom originál.
- **Obmedzenosť**  
Obmedzený časom, nákladmi a zdrojmi.
- **Vysoká miera neistoty**  
Nadpriemerné riziko, vzniká vďaka neurčitosti faktorov pri definovaní projektu.
- **Komplexnosť a zložitosť**  
Projektové riadenie sa využíva najmä pri komplikovaných procesoch a akciách.
- **Realizácia projektovým tímom**  
Vzniká zahájením projektu a rozpadá sa pri jeho ukončení. [5; 6]

### 2.2.1 Trojimperatív projektu

Podľa stanovených teórií je určený trojimperatív, trojuholník ktorý tvorí jadro projektového managementu.



Obrázok č. 2: Trojimperatív projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 6, s. 81)

Všetky tri dimenzie (vrcholy trojuholníka) sú na sebe závislé, takže zmena hodnôt jednej z nich ovplyvňuje zvyšné dve. Tieto vrcholy nám hovoria:

- **Čo** (Výsledok) – Čo musíme dosiahnuť, snaha o maximalizáciu.
- **Kedy** (Čas) – Kedy má byť plán splnený, snaha o minimalizáciu.
- **Za koľko** (Náklady) – Za koľko (financií) má byť výsledok splnený, snaha o minimalizáciu.

Každý z týchto parametrov má subjektívnu hodnotu, kde zadávateľ projektu určuje ktoré alebo ktorý z parametrov je pre neho prioritným. V prípade že projekt má priority predovšetkým v nákladovej orientácii ktorá tvorí východisko v stratégii plánovania, realizačný a časový aspekt projektu sa môže posunúť smerom nadol. Iné projekty môžu mať priority v kvalite ich prevedenia alebo zasa pevne stanovený termín jeho vyhotovenia. [6; 7]

### 2.2.2 Cieľ projektu

Predstavuje konkrétny popis a konečné výstupy projektu. Slúži ako aj jeden z najhlavnejších ukazovateľov na posúdenie úspešnosti projektu. Správne definovanie cieľov je spojené s nutnosťou porozumenia všetkých zainteresovaných strán. Na jeho správne vyhovujúce a korektné určenie nám slúži metodika **SMART**:

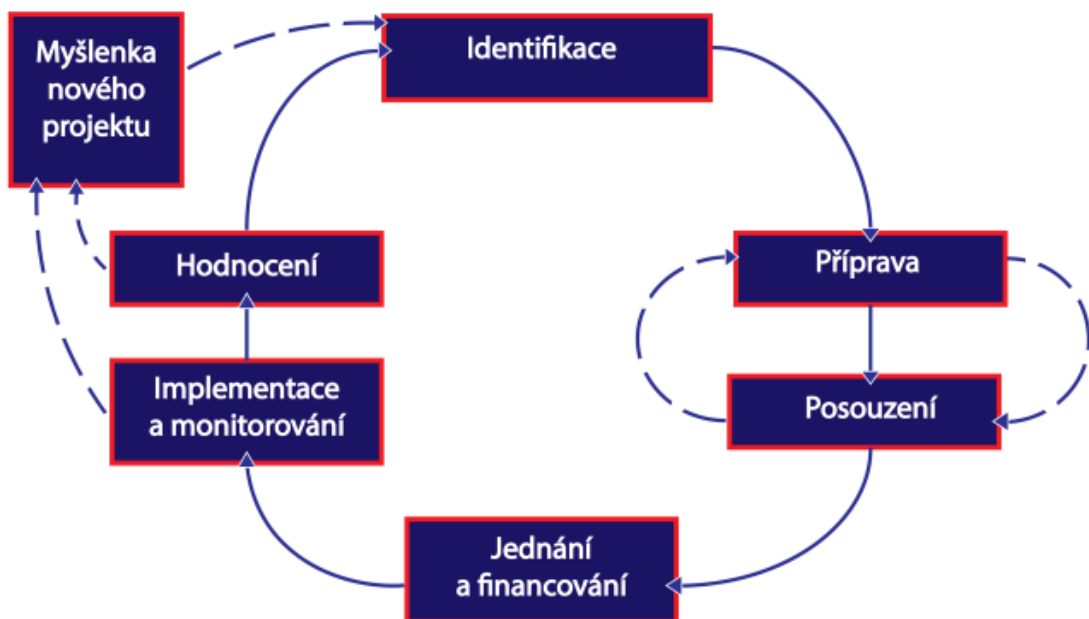
- **S – Špecifický** (Specific)  
Čo chce projekt konkrétne dosiahnuť, dá sa presne definovať?
- **M – Merateľný** (Measurable)  
Je možné overiť dosiahnuté ciele a ako?
- **A – Akceptovateľný** (Agreed)  
Je projekt prijateľný pre všetky zainteresované strany, zákony, normy?
- **R – Realistický** (Realistic)  
Je možné dosiahnuť cieľ za aktuálnych podmienok?
- **T – Termínovaný** (Time-framed)  
Je definované kedy má byť cieľ dosiahnutý? [1; 6]

## 2.3 Životný cyklus projektu

Časový úsek od formulovania projektu až po jeho ukončenie a vyhodnotenie nazývame životným cyklom projektu. Tento cyklus môžeme rozdeliť do jednotlivých fáz na seba naväzujúcich. Cieľom rozdeliť projekt do fáz je najmä jednoduchšia kontrola procesov, uľahčenie toku informácií pre všetkých účastníkov na projekte a tým zvýšiť pravdepodobnosť úspechu projektu.

Každá fáza životného cyklu projektu má svoje špecifikácie a výstupy, delíme ich na:

- Predprojektová fáza.
- Projektová fáza.
- Poprojektová fáza. [5; 6]



Obrázok č. 3: Životný cyklus projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 6, s. 67)

### 2.3.1 Predprojektová fáza

Predprojektová fáza je základným procesom, ktorý uľahčuje preskúmanie a schválenie projektu a predbežného plánu. V tejto fáze sa tvoria myšlienky a úvahy akým smerom by sa mal projekt uberať, aké sú možnosti jeho realizácie. [8]

#### 2.3.1.1 Štúdia príležitosti (Opportunity Study)

Výstupom tohto dokumentu je odporúčenie či daná doba a prostredie sú vhodné na realizáciu projektu. Často obsahuje popis súčasného vnútorného stavu spoločnosti tak jej okolia. Nemá pevne stanovenú formu, avšak pomoc ku prvotnému odhadu projektu a organizovaniu a počiatočných operácií pomáha hľadanie odpovedí na základné kontrolné otázky ako:

- Zameriava sa projekt na správny trh?
- Zameriava sa projekt na správne produkty?
- Má projekt správnu organizáciu?
- Má projektový tím dostatočné Know-how a prostriedky?
- Má projekt dostatočnú veľkosť? [3]

V tejto štúdií môžu byť zahrnuté takisto analýzy SWOT, SLEPT alebo analýza zainteresovaných strán.

**SWOT** – Analýza sa zameriava na charakteristiku kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie podniku. V samotnej analýze sa z interného pohľadu identifikujú silné a slabé stránky projektu. Naopak z vonkajšieho prostredia analýza skúma príležitosti a hrozby ktoré sú pre projekt potencionálne. Ako už z jej popisu vyplýva, úlohou SWOT analýzy je vyzdvihnúť silné stránky projektu a vymedziť slabé, ako aj využiť príležitosti pre projekt a analyzovať jeho hrozby. [6]

**SLEPT** – Analýza sa využíva pre odhad budúceho vývoja vonkajšieho prostredia podniku. Základ spočíva v identifikácii možných rizík, udalostí a všetkých faktorov, ktoré môžu z vonkajšieho prostredia ovplyvniť podnik a projekt z daných oblastí.

Oblasti tvoria jednotlivé písmena v názve:

- **S** – Sociálny vplyv
- **L** – Legislatívny vplyv
- **E** – Ekonomický faktor
- **P** – Politický faktor
- **T** – Technologický faktor [6]

**Analýza zainteresovaných strán** (Stakeholders) – metóda ktorá nám pomáha určiť jednotlivé zainteresované strany projektu, vrátane ich vzťahu a záujmu voči realizácii alebo cieľom projektu. [8]

**Analýza odborového prostredia** (Analýza mikrookolía) – zahrňuje v sebe analýzu odvetvia so silným dôrazom na konkurenčné prostredie. Cieľom tejto analýzy je definovať faktory a sily, ktoré robia dané prostredie atraktívnym či neatraktívnym.

Pravdepodobne najvýznamnejšou súčasťou odborovej analýzy je **Analýza piatich konkurenčných síl** podľa profesora M. Portera, ktorá sa kladie dôraz na identifikáciu vonkajších vplyvov na výnosnosť. Vychádza z predpokladu určenia strategickej pozície podniku pomocou pôsobenia piatich základných faktorov:

- Hrozby vstupu nových konkurentov
- Vyjednávacía sila zákazníkov
- Vyjednávacía sila dodávateľov
- Hrozby substitútov
- Sila konkurencie vo vnútri odvetvia [10]

### 2.3.1.2 Štúdia uskutočniteľnosti (Feasibility Study)

Táto štúdia je realizovaná až na základe kladného zhodnotenia štúdie príležitosti. Jej úlohou je zhodnotiť možné varianty riešenia projektu a vybrať jeho optimálnu cestu. Týmto dokáže projekt upresniť o predpokladanú dĺžku projektu, bližšia špecifikácia cieľov a prínosov, odhad nákladov, kritických zdrojov a ďalších možných rizík. Samotný výstup by mal odporučiť jednu z variant k realizácii projektu, prípadne odporučiť nerealizovanie projektu.

Na konci predprojektovej fázy projektu by mal projektový manažér byť schopný vyjadriť cieľ projektu a základnú cestu k jeho dosiahnutiu, s odhadom jeho primárnych atribútov a odpovedí na strategické otázky projektu. Takto pripravený a zhodnotený projekt dostáva potvrdenie na posun do zahájenia v projektovej fáze. [3; 9]

### **2.3.2 Projektová fáza**

Po schválení uskutočniteľnosti projektu prichádza samotná projektová fáza. Táto fáza sa delí na ďalšie pod-etapy. V celej projektovej fáze je zahrnuté naplánovanie projektu, jeho samotná realizácia a predanie výsledku zákazníkovi, či už internému alebo externému. [1; 6]

#### **2.3.2.1 Zahájenie (Initiation)**

Predpokladom tejto etapy je existencia stanoveného globálneho cieľa. V priebehu iniciácie projektu sú vykonané tieto základné činnosti:

- Zostavená zakladacia listina projektu, dokument ktorý formalizuje existenciu projektu s jeho základnou špecifikáciou. Prideluje tiež autoritu manažérovi projektu na využívanie zdrojov potrebných k realizácii stanovených cieľov.
- Sú menované ďalšie osoby, ktoré budú za realizáciu projektu v jeho životnom cykle zodpovedné (projektový tím).
- Presne vymedzené podmienky a predpoklady realizácie projektu.
- Stanovenie predbežného rozpočtu a výpočet doby návratnosti projektu. [11]

#### **Zakladacia listina projektu**

Nazývaná tiež identifikačnou listinou projektu. Tento dokument obsahuje prvú presnejšiu definíciu cieľa projektu, vymedzuje základné hranice projektu a to vo financiách, v čase a predpokladaných zdrojoch a tiež menuje manažéra projektu. Spolu s manažérom býva v tejto listine menovaný aj prípravný tím projektu. Táto listina v podstate vytvára zadanie a hlavné mantinely pre úvodnú prácu celého tímu s tým, že predpokladá ďalšie rozpracovanie a upresnenie informácií v nej obsiahnutých, vrátane možnosti zmien. [21]

## Logický rámec

Metoda logického rámcu sa využíva ako pomôcka pri stanovení SMART cieľov a takisto ako podpora k dosiahnutiu cieľa. Hlavným aspektom, ktorý sa pokúša logický rámec vyriešiť, a ktorý býva často problémom neúspešného projektu, je súlad pohľadov všetkých zainteresovaných strán na problematiku. [21]

Hlavným princípom je fakt, že základné parametre projektu sú vzájomne logicky previazané, ďalšími dôležitými princípy sú potrebné merateľnosti výsledkov, práca v tíme a systémový prístup. To všetko má za dôsledok uvažovania vzájomných vecí v súvislostiach. [5]

Tabuľka č. 1: Vzor logického rámcu

(Zdroj: 22)

Hierarchie cieľů	Objektívne mēřitelné indikátory	Zdroje ovēření indikátůrů	Rizika a předpoklady
Obecný záměr	dtto.	dtto	nevyplňuje se
Bezprostřední cíl	dtto.	dtto	Předpoklady (podmínky) za jakých bezprostřední cíl povede k naplnění záměru
Výstupy	dtto.	dtto	Předpoklady (podmínky) za jakých výstupy povedou k dosažení cílů
Klíčové aktivity	Vstupy	Časový rámec aktivit	Předpoklady (podmínky) za jakých aktivity povedou k vytvoření výstupů
Negativní vymezení co není obsahem projektu			Vnější podmínky

- **Prínos / Zámer projektu** - Deklaruje sa tu príčina realizácie projektu a zodpovedá sa tu otázku: "Prečo chceme dosiahnuť stanovený cieľ?". Všeobecne možno povedať, že zábery projektu sú nepriamo dosiahnuteľné veci, ktoré sú prínosom projektu po jeho realizácii.

- **Cieľ projektu** - Popisuje sa tu zameranie projektu a odpovedá sa tu na otázku: "Čoho konkrétne chceme realizáciou projektu dosiahnuť?". Cieľ musí byť vždy len jeden. Jednou z možností je využitie pre definíciu cieľa metódy SMART.
- **Výstupy projektu** - Tu sa bližšie špecifikujú výstupy, ktoré je nutné vytvoriť, aby bolo možné dosiahnuť špecifikovaného cieľa.
- **Kľúčové aktivity** - Sú to aktivity, pomocou ktorých vytvárame konkrétny výstupy projektu.
- **Objektívne overiteľné ukazovatele (OOU)** – Tiež objektívne merateľné indikátory. Každé pole riadku druhého stĺpca uvádza ukazovatele, podľa ktorých je možné kontrolovať, či bolo zámeru, ciele alebo konkrétnych výstupov dosiahnuté. Dôležitou vlastnosťou ukazovateľov je ich merateľnosť.
- **Spôsob (zdroje) overenia** - Tretí stĺpec hovorí o tom, ako budú OOU zistené a overené.
- **Predpoklady realizácie** - Vo štvrtom stĺpci sa uvádzajú predpoklady, z ktorých sa vychádzalo pre stanovovanie jednotlivých skutočností týkajúcich sa realizácie projektu. Môžu tu byť uvedené významné skutočnosti, ktoré môžu ohroziť projekt.
- **Negatívne vymedzenie** – Podáva informáciu o tom, čo v projekte nebude riešené. Je to nepovinné pole a pomáha stanovovať presné hranice projektu. [5; 21]

Na kontrolu väzieb sa využívajú tieto **logické väzby**:

- **Vertikálna väzba** - Vyjadruje logickú súvislosť jednotlivých riadkov logického rámca. Prebieha odspodu hore a má tento význam:  
 KĹÚČOVÉ AKTIVITY -> VÝSTUPY PROJEKTU -> CIEĽ -> ZÁMER

- **Horizontálna väzba** - Vyjadruje skutočnosť, že ak splníme všetky položky na danom riadku, tak za platnosti predpokladov a pri ošetrovaní rizík plníme úroveň vyššie.

POPIS (ZÁMER, CIEĽ, VÝSTUPY)-> OOU ->SPÔSOB OVERENIA->  
 PREDPOKLADY REALIZÁCIE [5]

Na konci tejto etapy projektu dochádza k formálnemu prehláseniu, že existuje potreba dosiahnuť určité ciele spoločnosti skrz realizáciu projektu, kde takisto vzniká dokument popisujúci požadované následky jeho dosiahnutia, ako napríklad vlastnosti nového produktu, zvýšenie výkonu vo výrobe, lepší marketingový dosah a iné. [21]

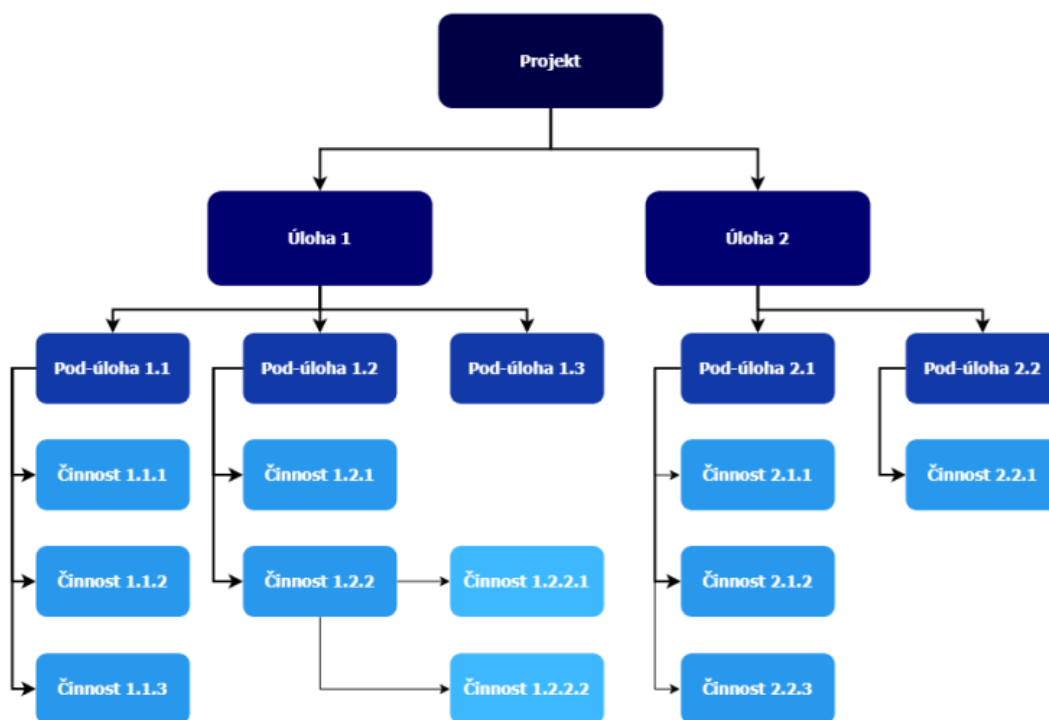
### 2.3.2.2 Plánovanie (Plannig)

Plánovanie je najdôležitejšou časťou projektového riadenia a projektového manažéra. Môže byť popísané ako vytvorenie predom určeného postupu v rámci určitej predpovedi prostredia. Jej základné typy činnosti sú:

- Definovanie predmetu projektu prostredníctvom rozboru cieľov projektu do detailnejších popisov funkčných vlastností a špecificky zameraných činností. Na tento účel je často využívaná metóda WBS (Work Breakdown structure) – Hierarchická štruktúra prác.
- Vytváranie odhadov, predpokladov a posudkov, ktoré sú prenesené do časových, finančných a metodických postupov a plánov.
- Optimalizácia a úpravy návrhov a plánov.
- Vyjednávania a schvaľovanie optimalizovaných plánov. [11; 12]

### WBS (Work Breakdown structure)

Hierarchická štruktúra prác je produktovo orientovaný hierarchický rozklad cieľa projektu na jednotlivé pracovné úkony, ktoré musia byť v priebehu projektu realizované. Proces tvorby WBS slúži k nájdeniu a sprehl'adnenie všetkých činností potrebných k dodaniu výstupov, produktov projektu. Štrukturalizácia projektu slúži ako predpoklad toho že všetky dôležité úkony budú vykonané a tiež poistkou, že sa nebudú vykonávať žiadne úkony navyše. [1]



**Obrázok č. 4: Príklad štruktúry WBS**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 1, s. 152)

### RACI matica

RACI matica, alebo taktiež matica zodpovednosti, sa využíva pre jednoznačné stanovenie zodpovedností a kompetencií jednotlivých pracovníkov vzhľadom k určitej činnosti alebo skupine činností. Používa sa tabuľkové zobrazenie, kde v riadkoch sú jednotlivé činnosti a v stĺpcoch pracovníci. Do jednotlivých buniek sa potom vkladajú písmená R, A, C, I, ktoré majú tento význam:

- **R = responsible** - Fyzická zodpovednosť za vykonanie aktivity. Výskyt na riadku môže byť jeden a viac.
- **A = Accountable** - Tu nejde o fyzickú zodpovednosť, ale o zodpovednosť nadriadeného za správne vykonanie aktivity. Výskyt na riadku môže byť iba jeden.
- **C = Consulted** - Iba podiel na výkone určitej aktivity, ale nepreberá sa tu zodpovednosť.

- **I = informed** - Ide o procesnú rolu, kde musí byť iba informovaná o priebehu či výstupe aktivity. [5; 9]

Na konci plánovacej fázy by mal mať projektový manažér taktický plán s rozborom na základe času, nákladov, technológií, metodológií a pracovných zdrojov. [11]

### 2.3.2.3 Realizácia (Execution)

Tejto etape projektovej fázy musí predchádzať schválenie finálneho plánu projektu. Býva zahájeným tzv. **Kick-off meetingom** kde sa prvýkrát stretávajú členovia projektového tímu so zákazníkom. V priebehu realizácie projektu je jeho dôležitou súčasťou monitoring stavu a jeho porovnávanie s plánom. V prípade nezrovnalostí je nutné aplikovať opatrenia či už naplánované v analýze zmien a rizík alebo nenaplánované a tieto zmeny patrične začleniť do zvyšného plánu projektu. V prípade problémov kde samotná úprava plánu nestačí, je potreba vytvoriť nový smerný plán. [5; 12]

### 2.3.2.4 Ukončenie projektu (Closure)

Nastáva v čase keď boli splnené všetky naplánované činnosti a odstránené vady pri kontrolách. Ďalej vyhotovuje zápis o ukončení projektu ktorý podpisujú všetci zástupcovia obchodných partnerov. Výsledné stanovisko o ukončení spísané projektovým manažérom sa predkladá vedeniu projektu, ako rozhodujúcemu orgánu k uzavretiu celého procesu spracovania projektu. [13]

### 2.3.3 Poprojektová fáza

Účelom tejto poslednej fázy je analýza projektu, zozbieranie a zaznamenanie skúseností získané behom jeho celého priebehu. Tie poznatky a skúsenosti či už pozitívne alebo negatívne, slúžia ako poučenie do ďalších projektov a tým zvyšujú kvalitu ich prevedenia. Poprojektová fáza prebieha v týchto krokoch:

- Post-implementačná analýza (Analýza ukončeného projektu).
- Spracovanie návrhov pre zlepšenie projektov budúcich.
- Udržiavacia fáza projektu. [1; 11]

## 2.4 Riadenie času v projekte

Plánovanie času je jednou z kľúčových súčastí v plánovaní projektu. Prvotný vstup sú termíny požadované v zakladacej listine. Plánovanie času úzko nadväzuje na detailný popis činností (napr. WBS), avšak naopak od WBS už nerieši otázku ČO, ale AKO. Najčastejšou časovou jednotkou sú dni, avšak ich dĺžka závisí od rozsiahlosti projektov. Pri zoraďovaní činnostiach ktoré sú zoradené do hierarchie a určitým spôsobom na seba nadväzujú, je potrebné vytvoriť medzi nimi väzby. Obvyklou a mnohokrát postačujúcou väzbou je **koniec – začiatok**. [11]

### 2.4.1 Plán míľnikov (Milestone schedule)

Obsahuje základné časové informácie o projekte ako:

- Dátum štartu projektu.
- Dátum konca projektu.
- Dátové položky (výstupy, alebo správy).
- Ostatné hlavné míľniky – ukončenie veľkých celkov z plánu, zhodnocovanie, meetingy, hotové prototypy, testovanie a pod. [12]

### 2.4.2 Ganttov diagram

Je pravdepodobne najrozšírenejší spôsob časového zobrazenia harmonogramu projektu a efektívneho porovnania skutočného časového stavu projektu oproti plánovanému. Znázornenie je prevedené pomocou úsečiek nad časovou osou, kde dĺžka úsečky odpovedá dobe trvaniu danej činnosti. Opozitne od úsečiek sa nachádza zoznam týchto činností. Na vyjadrenie v akom stave sú jednotlivé úlohy (ale aj projekt samotný) sa často využíva percentuálne zobrazenie. [5]

### 2.4.3 Siet'ový graf

Predstavuje matematický model projektu, ktorý presne sleduje závislosti medzi jednotlivými činnosťami. Naopak od Ganttovho diagramu nezobrazujú skutočnú dĺžku činností. Skladá sa z orientovaných úsečiek a uzlov. Musí mať začiatok a koniec, nemôže

tvoriť cyklus a činnosti v ňom musia byť prepojené. Rozlišujeme dva základné typy grafov:

- **Hranovo orientovaný** – Činnosti sú tu vyjadrené hranami grafu a uzly predstavujú začiatky a konce týchto činností. Nevýhodou je že nastávajú prípady kedy je nutné vytvárať fiktívne uzly a hrany.
- **Uzlovo orientovaný** – Činnosti sú zobrazené na uzloch a ich vzájomné väzby na hranách. Vďaka možnosti ohodnotiť ako uzly tak i hrany a kombinácii väzieb ako koniec – začiatok, koniec – koniec, začiatok – koniec a začiatok – začiatok má uzlovo orientovaný graf omnoho väčšie možnosti pre vyjadrovanie závislostí. [2]

**Kritická cesta** – Predstavuje postupnosť činností ktorá určuje minimálnu dobu potrebnú pre ukončenie projektu a zároveň najdlhšiu možnú cestu v sieťovom grafe. Keďže na tejto ceste časové rezervy neexistujú alebo sú veľmi malé, každé zbrzdzenie činnosti na tejto ceste znamená omeškanie celého projektu.

**Časová rezerva** – Jedná sa o čas o ktorý môže byť činnosť omeškaná, bez toho aby ohrozovala začiatok činnosti ktorá na ňu nadväzuje. [1; 12]

#### 2.4.4 Metóda CPM

Metóda kritickej cesty (Critical Path Method) predstavuje uzlovo orientovanú metódu sitovej analýzy grafov a využíva **deterministické časové ohodnotenie** činností, to znamená s určitou presnosťou. Často sa využíva v procesných výrobách. Ako už z názvu vyplýva, jej primárnym cieľom je určiť ktoré činnosti ležia na kritickej ceste.

Predpoklady pre realizáciu CPM sú poznať:

- Väzby medzi činnosťami.
- Odhady trvania činností.
- Požiadavky na zdroje k realizácii jednotlivých činností.
- Kalendár zdrojov (kedy sú k dispozícii).
- Kľúčové udalosti a termíny. [2; 5]

### 2.4.5 Metóda PERT

PERT (Program Evaluation and Review Technique) vznikla až po metóde kritickej cesty a predstavuje naopak hranovo orientovanú metódu a využíva **stochastické časové ohodnotenie** činností. Na ohodnotenie sa aplikuje metóda Monte Carlo alebo prevod na deterministický model. Pracuje s variantom troch časových odhadov – optimistického, pesimistického (rovnaká pravdepodobnosť) a modálneho (najpravdepodobnejšieho). Najčastejšie sa využíva pri projektoch s vyššou mierou neistoty ako výskum alebo vývoj. [2; 12; 16]

### 2.4.6 Metóda CC

Táto metóda kritickej reťazi (Critical chain) sa používa najmä v prostredí kde sa realizuje viacero projektov, ktoré zdieľajú rovnaké zdroje (multiprojektové prostredie). Je zlepšenou metodológiou **teórie obmedzení** (TOC - Theory of Constraints). Funguje na princípe bufferov (nárazníkov) a okrem kritických činností sa zameriava aj na kritickými zdrojmi. [5; 12]

## 2.5 Riadenie kvality

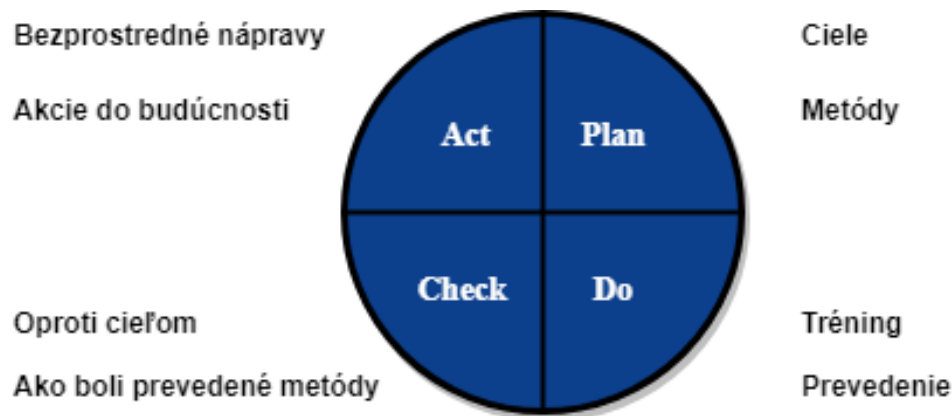
Doležal popisuje kvalitu ako: „Kvalita je v najobecnejšom pojatí miera naplnenia požiadavkou (očakávaní) zákazníka.“ [5, s. 154]

Vo vzťahu ku projektom sa však používajú dva iné hľadiska, a to – kvalita procesov projektu a kvalita produktov projektu. Tieto hľadiská sa v rámci managementu kvality zameriavajú na tri hlavné oblasti:

- **Plánované riadenie kvality** – Stanovuje ktoré požiadavky a normy budú overované či projekt splňuje zvolené štandardy a požiadavky zákazníka.
- **Uisťovanie sa o kvalite** – Porovnávanie stanovených požiadavkou a výsledkov kontrol kvality k overeniu, či sú správne používané a majú zamýšľaný efekt.
- **Kontrola kvality** – Sú to samotné procesy ktoré sa dajú vyhodnotiť a prípadne vylepšiť alebo zmeniť. [5]

### 2.5.1 PDCA

Skratka PDCA (Plan-Do-Check-Act) tvorí cyklu najznámejší cyklus na neustále zlepšovanie. Jeho používané sformovanie sa pripisuje Dr. Demingovi, ktorý vychádzal z myšlienky že firmy nevyrábajú kvalitné produkty, lebo management ktorého iniciatívu a rozhodnutia vyžadovalo až 85% problémov s kvalitou, nechával kontrolu kvality na radových pracovníkoch ktorí na tieto chyby nemali dosah. [12]



Obrázok č. 5: Demingov cyklus zdokonaľovania

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 12, s. 762)

### 2.6 Riadenie nákladov v projekte

Finančné riadenie zisťuje že v každej fáze projektu vedenie vie aké finančné zdroje sú potrebné pre jednotlivé časové intervaly. Do finančného riadenia sa radia tieto tri hlavné skupiny procesov:

- Riadenie procesu získavania finančných zdrojov.
- Riadenie procesu umiestňovania (alokace) získaných finančných zdrojov.
- Riadenie finančných tokov (cash flow). [13]

Náklady (cost) sú jednou zo základnej trojice (rozsah – scope; čas – schedule) smerného plánu. Môžu sa zapisovať v rôznych jednotkách, či už finančné jednotky, jednotky práce (človekodni) alebo spotrebovaného materiálu, dôležitý je celkový prehľad.

Náklady môžeme rozdeliť nasledovne:

- **Priame náklady** – Jednoznačne vyčísliteľné a preladiteľné náklady.
- **Nepriame (režijné) náklady** – Nedajú sa jednoznačne priradiť. Jedná sa o náklady na celej organizácie.
- **Ostatné náklady** – Špecifické náklady ako krytie rizík, manažérske rezervy, provízie a pod. [1; 11]

### **Rozpočet a finančný plán**

Rozpočet projektu (budget) detailne špecifikuje jednotlivé výdaje/náklady projektu. Vytvára sa plánovaním a odhadovaním strany nákladov a výnosov. Využíva k tomu všetky dostupné údaje a informácie. Pre stanovenie nákladov sa využíva niekoľko oficiálnych metód:

- **Analogické odhadovanie** – Čerpá z historických skúseností.
- **Expertné odhady** – Odhad skúsených členov tímu.
- **Regresná analýza** – Matematický postup odhadu budúcej hodnoty z hodnôt predošlých.
- **Odhad načítaním** – Spočíva v odhadovaní nákladov na jednotlivé aktivity a následne ich od nuly sčítava, je časovo náročná. [1; 13]

## **2.7 Riadenie rizík v projekte**

Projektový risk management špecifikuje neisté udalosti alebo podmienky, ktoré ak nastanú majú negatívny dopad na ciele a trojimperatív alebo tzv. **aktívum** projektu. Takáto udalosť alebo podmienka môže mať jednu alebo viac príčin, takisto ako ich nasledovných následkov. [3]

Kerzner vo svojej knihe definoval risk management ako: „*Risk management je akt alebo proces vyrovnávania sa s rizikom. Zhrňa plánovanie na riziko, identifikovanie rizík, analýzu rizík, vytváranie stratégií reagujúcich na riziko, monitorovanie a kontrolovanie rizík a stanovenie ich zmeny.*“ [12, s. 746]

Riziká spadajú do mnohých skupín ako – politické, právne, ekonomické, technické, finančné, časové, bezpečnostné a mnohé iné, kde tieto skupiny môžeme ďalej rozdeľovať podľa rôznych kritérií:

**Podľa príčiny vzniku rizika:**

- Neovplyviteľné
- Ovplyviteľné

**Podľa možnosti kontroly rizika:**

- Interné
- Externé

**Podľa možnosti identifikácie rizika:**

- Nepredvídateľné
- Predvídateľné

Vymenované delenia sa samozrejme v praxi prelínajú a často spadajú do viacerých kategórií alebo skupín. [14]

Jednotlivé procesy ktoré sú zahrnuté v riadení rizík sú obecné podľa ČSN 31 000 nasledujúce:

- **Stanovanie kontextu** – Predstavuje naviazanie riadenia rizík v projekte na celofiremnú rizikovú politiku.
- **Identifikácia rizika** – Je proces skúmania každej kritickej oblasti projektu a dokumentácia možného súvisiaceho rizika
- **Analýza rizika** – Priamo skúma jednotlivé identifikované riziká a odhaduje ich pravdepodobnosť a vplyv na projekt.
- **Hodnotenie rizika** – Radí riziká podľa ich závažnosti. Hodnotí ich či už kvalitatívne alebo kvantitatívne.

- **Ošetrovanie rizika** – Predstavuje výber a implementáciu stratégie alebo stratégií ako reakciu na identifikované riziko s cieľom ho buď totálne odstrániť, alebo znížiť pravdepodobnosť a dopad rizika.
- **Monitorovanie a preskúvanie** – Sú procesy ktoré systematicky hodnotia výkonnosť použitých opatrení na riziká a porovnávajú ich proti zavedeným metrikám.
- **Komunikácia a konzultácia** – Následné informovanie sa a poučenie sa z predchádzajúcich procesov. [5; 12]

### 2.7.1 Metóda RIPRAN

Metóda RIPRAN (Risk Project Analysis) patrí medzi najpoužívanejšie a doporučené metódy analýzy rizík. Zahŕňa štyri základné kroky používané v risk managemente:

- **Identifikácia rizika projektu** – zostavuje sa zoznam nebezpečia, optimálne tabuľkovou formou
- **Kvantifikácia rizika projektu** – predošlá zostavená tabuľku sa rozšíri o pravdepodobnosť výskytu možného scenára a o hodnotu dopadu scenára na projekt. Pomocou týchto dvoch údajov vieme určiť hodnotu rizika.  
**Hodnota rizika = pravdepodobnosť \* hodnota dopadu**
- **Reakcia na riziko projektu** – zostavujú sa opatrenia, ktoré majú znížiť hodnotu rizika na akceptovateľnú úroveň
- **Celkové posúdenie rizík v projekte** – v tomto kroku sa vyhodnotí ako veľmi je celý projekt rizikový a či sú opatrenia na identifikované riziká dostatočné, inak povedané, či je možné projekt realizovať. [13]

### 2.7.2 Skórovacia metóda s mapou rizík

Táto metóda obsahuje tri fázy:

1. identifikáciu rizika
2. ohodnotenia rizika
3. návrhy na opatrenia na zníženie rizika

### Postup metódy:

- Identifikácia rizík za pomoci rizikových faktorov.
- Ohodnotenie pomocou desaťbodovej stupnice (pre každý rizikový faktor sa ohodnotí možnosť výskytu a dopad).
- Využitie metódy Team Delphi pre stanovenie expertného odhadu pre jednotlivé skóre (aritmetický priemer odhadov jednotlivých členov).
- Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu.
- Zostavenie mapy rizík (dvojmerná matica v tvare bodového grafu).
- Spracovanie návrhu na zníženie rizika. [21]



Obrázok č. 6: Rozdelenie mapy rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21, s. 96)

## 2.8 Špecifikácie malých projektov

V rôznych prostrediach majú projekty rôzne špecifikácie a pod jedno z týchto rozdelení patria aj projekty v malých firmách. Najbežnejšími znakmi sú malé množstvo ľudí tvoriacich projektový tím, kde členovia často plnia niekoľko funkcií bez ohľadu na ich odbornosť. Ďalším klasickým znakom malých projektov je ich krátka doba trvania, zväčša od pár mesiacov do jedného roka. Medzi špecifikácie malých projektov sa radí aj ich citlivosť na zle zvládnuté alebo neočakávané riziká, s ktorými súvisí aj slabšie kapitálové zabezpečenie projektov. [9]

## **2.9 E-commerce**

Elektronické obchodovanie čiže e-commerce je dnes už bežnou, avšak stále rozvíjajúcou sa formou podnikania. Nezahrňuje iba nákup a predaj ale postihuje oblasti od distribúcie, marketingu a servisu produktov prostredníctvom internetu. Pod tento názov takisto spadajú činnosti ako elektronické on-line platby, e-marketing, elektronická výmena dát, automatické zbery dát a podobne. Typicky využíva komunikačné nástroje ako webové stránky, internetové obchody, mobilné aplikácie, ale aj iné technológie ako napríklad prepravné služby a podobne. Internetové obchody dnes predstavujú jeden z hlavných nástrojov e-commerce a sú teda základným predpokladom obchodovania na internete. [15]

## **2.10 Dropshipping**

Tento druh e-commerce predstavuje v zjednodušenom popise model prevádzky klasického e-shopu s výnimkou, že na prevádzku takéhoto obchodu nie je potreba sklad s tovarom. Vlastník e-shopu figuruje ako priamy predajca, avšak tovar odosiela zákazníkovi priamo dodávateľ (výrobca alebo veľkoobchod), s ktorým má e-shop zmluvnú dohodu. Zákazník po celú dobu komunikuje iba s e-shopom kde si tovar objednal. V prípade reklamácií je takisto zodpovedná strana e-shopu. Následný zisk pre e-shop predstavuje marža, rozdiel z veľkoobchodnej a maloobchodnej ceny. [15]

### **3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU**

V tejto časti práci bude predstavená spoločnosť, jej predmet a zmeranie podnikania, na ktorej bude následne prakticky spracovaný návrh zmeny.

Ďalej budú v tejto časti rozobrané základné strategické analýzy firmy, prieskum trhu, z ktorých budeme v ďalších častiach práce vychádzať.

#### **3.1 Predstavenie spoločnosti**

Keďže si firma nepriala byť zverejnená, bude sa pre firmu používať abstraktný názov, firma XYZ s.r.o.

Spoločnosť XYZ s.r.o. sídli na Slovensku a ako spoločnosť s ručením obmedzením pôsobí na trhu od roku 2017, necelé dva roky.

Táto firma sa zaoberá výlučne predajom produktov na internete a to, ak je to možné, bez akéhokoľvek skladového tovaru. Využíva na to obchodný model dropshipping.

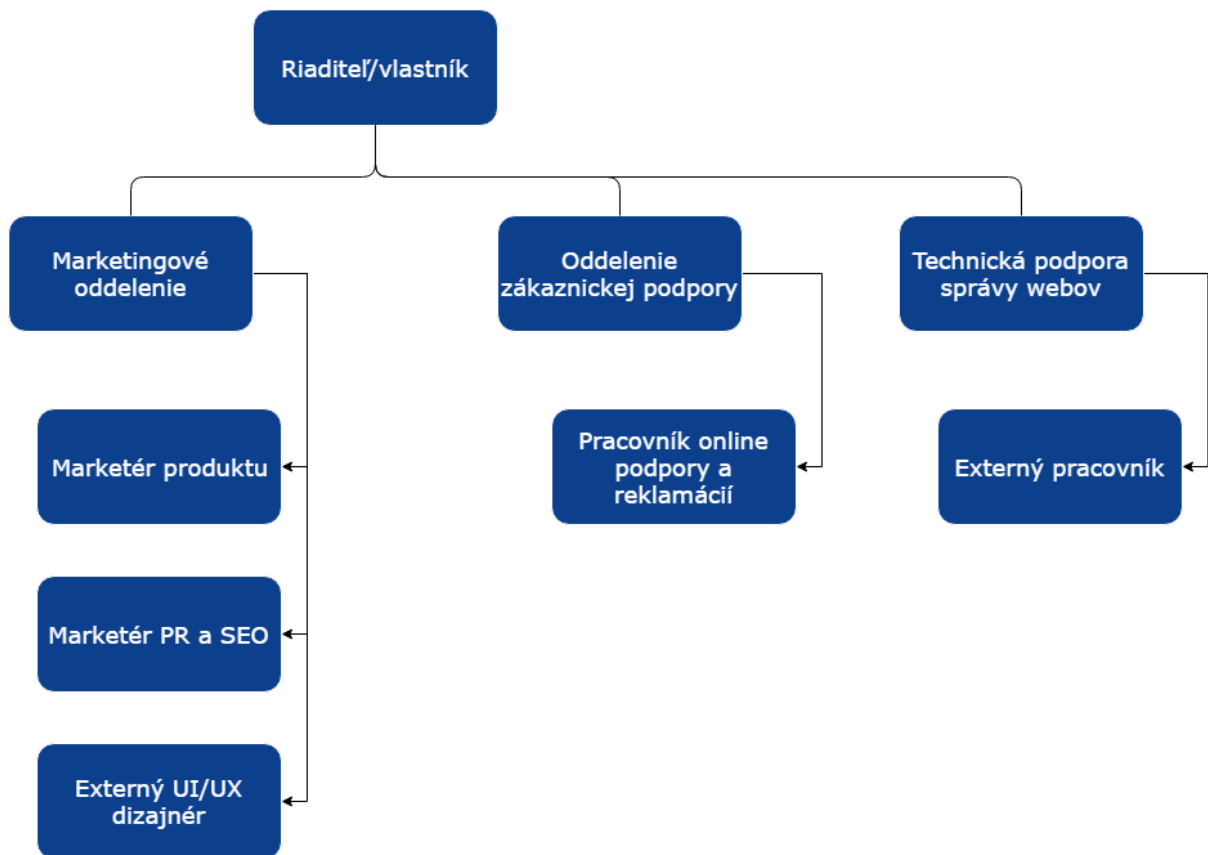
Momentálne pôsobí na trhu s dvomi e-shopmi so zameraním na športové potreby a miešaným tovarom pre mužov. Prvý e-shop bol založený iba majiteľom firmy, kde po zapracovaní a prvotných úspechoch bol nútený pribrať prvého zamestnanca. Druhý e-shop bol založený viac ako rok po založení e-shopu prvého. Z počiatku bol zameraný len na pánsku kozmetiku, no následne sa jeho portfólio produktov rozrástlo aj do mužských módnych, či dokonca pracovných doplnkov. Firma so svojim e-commerce podnikaním, teda oboma e-shopmi, doteraz pôsobila na európskom trhu.

#### **3.2 Návrh na zmenu**

Spoločnosť v rámci svojho rozvoja a zmeny stratégie, zvažuje založenie otvorenie nového e-commerce biznisu na severo-americkom trhu. Tento návrh bol už pevne daný pred začatím tohto projektu a táto analytická časť by mala potvrdiť alebo vyvrátiť možnosti jeho realizácie. Ako hlavným prvkom tohto biznisu bude opäť e-shop. Tento obchod bude zameraný na detské potreby, a to najmä hračky a voľnočasové aktivity, s produktmi najmä pre zdravšie a aktívnejšie trávenie času detí.

### 3.3 Organizačná schéma spoločnosti

Firma je na trhu relatívne krátko a je stále vo vývoji. Aj preto firmu so svojim riaditeľom a tromi stálymi zamestnancami radíme medzi mikropodniky. Pri tak nízkom počte zamestnancov je potrebné doplniť že úlohy jednotlivých zamestnaných osôb sa často prelínajú a dopĺňajú. Keďže firma nevlastní a ani neprenajíma žiadne kancelárske priestory, práca a komunikácia prebieha zväčša na diaľku, pomocou video-konferenčných hovorov, ojedinelejšie osobnými stretnutiami na verejných miestach.



Obrázok č. 7: Organizačná štruktúra spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.4 Prieskum trhu

Analýza prieskumu trhu je presne zacielená na konkrétny tržný segment nového obchodu, a teda detské športové potreby, vonkajšie hračky a do určitej miery aj hračky izbové.

Skúma možnosti a konkurenciu na danom trhu. Analýza bola prevedená kombináciou týchto metód:

(\*Kľúčové slová boli preložené z anglického jazyka, v ktorom bola analýza prevedená.)

- **Analýza kľúčových slov:** táto analýza prebieha za pomoci niekoľkých zvolených kľúčových slov, dôležitých pre vyhľadávanie v oblasti ponuky e-shopu, ako vonkajšie hračky, vonkajšie aktivity, vonkajšie hry, aktívne deti. Z týchto hlavných slov a fráz, je nástrojom vygenerovaných niekoľko násobne obdobných slov viac, následne ošetrených rôznymi filtrami, aby čo najviac reflektovali zameranie nového e-shopu.

Z takto spracovaných kľúčových vyhľadávaných slov je prevedená samotná analýza, ktorá berie v ohľad najmä ich počet vyhľadávaní, počet kliknutí na odkaz alebo reklamu (rozdelený podľa toho či je odkaz platený alebo neplatený), priemerné percento konverzie (prípade keď si zákazník tovar kúpi) a v prípade záujmu o platenú reklamu, sumu ktorú je nutné zaplatiť aby sa zvolené kľúčové slovo zobrazovalo zákazníkom.

Z týchto informácií vyplýva že mnoho z týchto kľúčových slov sú naozaj vyhľadávané a nemajú pri tom silnú konkurenciu. Väčšina firiem zameraný obsah webov a reklamu na jednoduché kľúčové slová ako hračky, hračky pre deti, detské hračky, ktoré boli síce viac vyhľadávané, no na druhú stranu, s mnohonásobne konkurenciou.

Druhou fázou je vyhľadávanie kľúčových slov konkrétnych produktov. Tu existujú vysoko-konkurenčné slová (produkty) ako detský bazén, ktoré sú pre firmu momentálne mimo dosah zaplattenia si výhodnej reklamy pred konkurenciou, ale aj naopak potencionálne výkonné produkty ako detská hojdačka, s pomerne nízkou konkurenciou a možnosťou si reklamu zaplatiť.

Hlavný nástroj na túto analýzu bol Google Adwords. [17]

- **Nástroj similar web:** Tento online nástroj slúži na porovnávanie webov, vo zvolenej lokalite. Vie ho automaticky podľa obsahu zaradiť do kategórií, kde ponúka informáciu koľký v poradí v návštevnosti v danej kategórií a lokalite sa web nachádza. Ďalej ponúka informáciu o približnej mesačnej návšteve, rozloženej v kalendárnom roku. Silnou stránkou tohto nástroja je takisto vyhľadanie priamej, alebo podobnej konkurencie, zvoleného skúmaného webu. Najdôležitejšiu informáciu pre túto analýzu však poskytuje vďaka zobrazovaniu zdrojov návštevnosti týchto webov. V desiatkach skúmaných webov (e-shopov) podobných akých je plánovaný firmou, je veľké väčšina ich návštevnosti tvorená z priameho zadávania url adresy do vyhľadávača (u väčších e-shopov), alebo z vyhľadávania kľúčových slov. U niektorých tvorí malé percento návštevnosti zo sociálnych sietí, kde prevažuje kanál YouTube, v menšej miere Facebook a Pinterest. [18]

Z tejto časti analýzy vyplýva pozitívna informácia o tom, že obchody s podobným zameraním necielia dostatočne na svojich zákazníkov cez sociálne siete. Najmä využitie sociálnej siete Instagram bolo v týchto prípadoch minimálne a kde je ešte pre firmy veľký priestor z rôznych odvetví túto medzeru vyplniť.

- **Imitovanie zákazníka:** je ďalšou základnou, ale veľmi kvalitnou metódou na prieskum trhu. Ide o snahu replikovať správanie sa samotného potencionálneho zákazníka na webe. Spočíva vo vyhľadávaní potencionálnych produktov, slov, slovných fráz a spojení.

Z tejto metódy vyplynulo že vo vyhľadávaní najsilnejších slov ako hračky, hračky pre deti a iné, firma nebude môcť konkurovať veľkým obchodom, so silným obsahovým zázemím a schopných si takúto reklamu zaplatiť. Riešenie bude cieľiť na konkrétne kľúčové slová s nízkou konkurenciou, a ciele nie najmä cez sociálne siete.

### 3.5 Kritická strategická analýza

Táto analýza by mala vedeniu pomôcť rozhodnúť sa či je táto idea investície a rozšírenia pôsobnosti firmy v tomto momente pre firmu vhodná, alebo nie je. Využitie analýzy sú už

zamerané na samotnú zmenu a postavenia firmy v pozícii tohto návrhu zmeny, a teda rozšírenia spoločnosti o ďalší elektronický obchod, na severo-americkom trhu.

### **3.5.1 PEST analýza**

Podstatou PEST analýzy je identifikovať pre každú skupinu faktorov tie najvýznamnejšie javy, udalosti, riziká a vplyvy, ktoré ovplyvňujú alebo budú ovplyvňovať organizáciu v určitom okolí. Môže sa jednať o prostredie súšťačia (EÚ), štátu, regiónu, kraja či obce, ktoré nie je stabilný a mení sa.

Keďže sa firma plánuje investovať a obchodovať na severo-americký trh, konkrétne trh USA (Spojené štáty americké), bude táto analýza o pojednávať o prostredí v USA.

#### **Politické faktory**

USA sú druhou najväčšou demokraciou na svete. Prezident je hlavou krajiny a je volený na štvorročné funkčné obdobie. Krajina má stabilnú demokratickú štruktúru, hoci v nedávnej dobe, nástupom nového prezidenta Donalda Trumpa, ktorý svojím impulzívnym rozhodovaním zneistil mnohých investorov a rozdeľuje voličský tábor na dve strany.

Taktiež stále prebieha medzi Čínou a USA obchodná vojna, ktorá sa týka hlavne zvyšovania daní na tovar dovezený z Číny a ktorá za terajšej vlády eskaluje najvyššie. Keďže a druhej strane rokovanie stále prebiehajú a v dohľadne je aj potencionálna dohoda.

USA má tiež obrovský vplyv na politickú dynamiku mnohých krajín po celom svete. Čelia však aj medzinárodnej kritike intervencionistických politík v niektorých častiach sveta.

Z právneho hľadiska ponúka silný právny systém na ochranu práv vlastníctva, obchodu a iné.

#### **Ekonomické faktory**

S HDP viac ako 19 biliónov dolárov, je USA najväčšou ekonomikou na svete i napriek prekonanej ťažkej kríze v roku 2008 kde mnohé spoločnosti skrachovali.

V poslednom období nezamestnanosť klesla na svoje minimum za posledných 50 rokov a naopak HDP na svoje historické maximum čo hovorí o skvelej momentálnej kondícii

ekonomiky krajiny. Taktiež hodnota akciového trhu rastie rapídny tempom, avšak tieto silne pozitívne správy pripomínajú obdobie tesne pred veľkou krízou v roku 2008, hodnota amerického burzového trhu rástla takto neudržateľným tempom.

Za zmienku stojí taktiež, že práca nie je v USA lacná, najmä v porovnaní s Čínou, Indiou a Mexikom. Dostupnosť lacnej pracovnej sily podnietila mnohé americké firmy k tomu, aby outsourcovali mnohé svoje obchodné aktivity po celom svete, čo by chcel aktuálny prezident za pomoci štátnych dotácií začať meniť.

USA je momentálne hospodárskym lídrom sveta, no na udržanie tejto pozície bude musieť vynaložiť veľké množstvo úsilia, keďže niektoré predikcie hovoria o tom že to roku 2050 už budú v štatistike HDP na mieste tretom.[19]

### **Sociálne faktory**

USA sú tretou najľudnatejšou krajinou na svete s celkovým počtom obyvateľov približne 326 miliónov ktorá stále rastie. Populácia v USA sa považuje za príklad multikulturizmu. I keď väčšina obyvateľstva zastáva liberálne myslenie, sú medzi ľuďmi väčšie odlišnosti ako v iných krajinách sveta. V poslednej dobe sa zvyšuje rasová neznášanlivosť čo v takto rasovo-rôznorodnej krajine môže predstavovať vážny problém. Často skloňovaným slovom je momentálne aj prisťahovalectvo či už legálne alebo nelegálne. Títo ľudia následne často žijú medzi najchudobnejšou vrstvou spoločnosti a obvykle a zamestnávajú sa bez riadneho podpisu zmluvy a odvádzaním daní.

Ďalším problémom, ktorým čelí väčšina západného sveta je starnutie populácie ktoré môže spôsobiť problémy najmä v ponuke práce, potencionálne zvýšením daní.

Vzdelávací systém USA je jedným z najlepších na svete; tak aj systém zdravotnej starostlivosti. Zdravotná starostlivosť však zvyčajne nie je zadarmo a určite nie je lacná pre sociálne slabšiu vrstvu obyvateľstva. [19]

### **Technologické faktory**

Inovácie a technológie sú základnými piliermi americkej ekonomiky. Od svojho vzniku vedie krajina v oblasti prispôsobovania a aplikovania technológií. Hoci krajina čelí silnej konkurencii rastúcich ekonomík, očakáva sa, že bude aj naďalej udržiavať technologickú prevahu nad svojimi konkurentmi ako Čína, Japonsko a Nemecko.

Okrem rozvíjajúcich sa odvetví ako nanotechnológie, biotechnológie a iné, USA stále exceluje v oblasti IT, ktoré neustále zlepšuje podmienky na nakupovanie online a tým pádom stále zväčšuje jeho podiel na kúpenom tovare na trhu.

#### **Dôležité informácie vyplývajúce z PEST analýzy:**

- Vývoj situácie medzi USA a Čínou, vývoj cla na čínske dovezené produkty (väčšina dodávateľov firmy bude pochádzať práve z Číny).
- Riskantný vývoj americkej akciovej burzy.
- + Obrovský trh s vysokou kúpnu silou.
- + Rôznorodé obyvateľstvo (priestor na diverzifikáciu produktu).
- + Silné IT zázemie v súkromnom sektore (zvyšovanie objemu online predaja).

### **3.5.2 Porterova analýza piatich síl**

Slúži na zmapovanie faktorov, ktoré ovplyvňujú vyjednávaciu pozíciu firmy v odvetví. Podstatou metódy je prognózovanie vývoja konkurenčnej situácie v skúmanom sektore na základe odhadu možného správania týchto subjektov a objektov pôsobiacich na danom trhu a riziká hroziaceho podniku z ich strany.

#### **Existujúca konkurencia**

Keďže odvetvie predaja voľnočasového tovaru pre deti nie je žiadna novinka, konkurencia na severo-americkom trhu má silné zastúpenie. V tomto prípade sa v úvahu berú online obchody, ako aj kamenné obchody. V zastúpení kamenných obchodov hrá najdôležitejšiu rolu obchod Walmart, ktorý má zastúpenie v každom väčšom meste v USA a ponúka tovar tohto typu, za nízke konkurenčné ceny. V zastúpení online sveta, predstavuje bezkonkurenčne najväčší podiel na trhu Amazon, ktorý vyhráva hlavne svojou expresnou doručovacou dobou a samozrejme vybudovaným menom. Oba z týchto gigantov majú pritom výbornú reklamačnú politiku. V zmysle „ukrojenia si z koláča,, fungujú s ponukou obdobného tovaru aj množstvo menších e-shopov, ktoré dokážu konkurovať najmä na sociálnych sieťach, a to napríklad lepším zacielením zákazníka, alebo osobnejším prístupom. Prieskumu trhu sa dá povedať, že tento segment, aj napriek silnému zázemiu konkurencie hlavne v podaní Amazonu, ešte nie je natoľko presýtený pre vstup ďalšej konkurencie.

### **Hrozba vstupu nových konkurentov na trh**

V rámci novej konkurencie je v krátkom období takmer nemožný vzostup nového Walmartu alebo Amazonu. Hrozba vstupu novej konkurencie spočíva najmä obchodníkov presných alebo obdobných našej firme, kde vstup na nové trhy v tomto modeli online obchodu si nevyžaduje veľké množstvo počítačových investícií a taktiež náklady späť s prieskumom daného odvetvia trhu nie sú finančne ani časovo limitujúce. Výhody firmy XYZ je však fakt, že dva obdobné projekty má už za sebou, a tým pádom vie svoje zdroje lepšie investovať.

### **Hrozba vzniku substitútov**

Celý segment nového obchodu firmy, ako aj samotné možné portfólio produktov je dostatočne široké a flexibilné na to, aby sa nejaké substitúty v priebehu najbližších rokov priamo ohrozili jeho fungovanie. Z dlhodobého hľadiska potencionálny substitút predstavuje zábava a hry virtuálnej reality, ktoré sú technologickejšie čoraz viac vyspelejšie, takisto ako dostupnejšie a populárnejšie.

### **Sila kupujúcich**

Ako už bolo spomenuté vyššie, USA ako tretia najľudnatejšia krajina má veľmi silný kúpny potenciál. Firma so svojim cílením zasahuje prevažne strednú až nižšiu sociálnu vrstvu. Napriek bohatej krajine, je táto vrstva silno zastúpená nie len, ale najmä, menšinami z Latinskej Ameriky. Aby však produkty boli konkurencie schopné oproti lacným a dostupným produktom z Walmartu musia byť originálne, kde firma môže ponúknuť rýchlejšiu reakciu na zmenu trhu. Na druhej strane dostatočne cenovo dostupné, oproti cenám z Amazonu.

Ďalším a jedným z najdôležitejších prvkov na tomto trhu a obzvlášť v USA je zákaznícky servis a prístup ku zákazníkom ako taký. Z neho kumuluje najviac referencií a recenzií od zákazníkov, kde táto sila zákazníkov je v online odvetví okamžite viditeľná, a doslova likvidačná a naopak.

### **Sila dodávateľov**

Vplyv dodávateľov v tomto modeli podnikania je zásadný, pretože firma reálne do kontaktu s tovarom neprichádza, musí sa spoľahnúť v korektnosti iba na dodávateľa. Na druhú stranu je tu dodávateľ ľahko nahraditeľný, keďže dodávateľ môže pochádzať takmer z celého sveta. Kvôli cenovej konkurencieschopnosti je valná väčšina produktov vyrábaná z Číny, odkiaľ je aj expedovaná. Títo dodávatelia majú oproti domácim dodávateľom výhodu v nízkej cene, avšak na druhej strane nevýhodu v dodacích dobách, ktoré sú na druhú stranu kratšie ako do Európy, a často slabšou kvalitou ponúkaných produktov.

### **Dôležité informácie vyplývajúce z Porterovej analýzy:**

- Sila veľkoobchodov v dostupnosti tovaru (Walmart pôsobí v každom väčšom meste, Amazon má často veľmi krátke doručovanie lehoty).
- Zákazníci sú hlavne vďaka veľkoobchodom zvyknutí na jednoduchú a prívetivú reklamačnú politiku.
- Na trhu je vysoká hrozba vstupu novej konkurencie, nie sú tam veľké bariéry .
- + Jednoduchšia obmena ponúkaného tovaru, teda rýchlejšie zapracovanie trendového tovaru do ponuky ako Walmart.
- + Užším špecializovaním produktov a zákazníkov, vytvára jednoduchšie vyhľadávanie noviniek v danom sektore oproti Amazonu .
- + Oproti veľkoobchodom táto firma ponúka osobnejší prístup, ktorý časť zákazníkov vyhľadáva.

### **3.5.3 SWOT analýza**

#### **Silné stránky**

- Skúsenosť s predajom v rovnakom obchodnom modeli.
- Skúsenosť so správaním dodávateľov (prevažne z Číny).
- Zabehnutý tím so stanovenými procesmi práce.
- Zhotovená analýza trhu, stanovená cieľová skupina zákazníkov.
- Dlhodobo populárny a stály segment trhu, s obrovskou kúpnu silou.

- Firma si zakladá na kvalitnom zákazníckom servise a prístupe.
- Blog na podporu SEO webového obchodu, ako aj povedomia a dôveryhodnosti obchodu.

### **Slabé stránky**

- Dlhé doručovacie lehoty.
- Nízky počiatočný rozpočet na rozsiahle reklamné kampane.
- Neznalosť USA trhu.
- Problémovjšia doprava tovaru väčších rozmerov.
- Problematické reklamovanie tovaru u dodávateľa (plus nutnosť platiť poštovné poplatky smerom od firmy ku dodávateľovi).
- Obmedzené možnosti webu vytvoreného na verejnej, platenej platforme.

### **Príležitosti**

- Cielenie reklamy na rodičov skrze sociálne médiá (veľa rodičov v USA už v dnešnej dobe používa viac ako jednu sociálnu sieť).
- Po stabilizácii a osvedčení obchodu na trhu, možnosť pôsobiť v Amazon fullfilment programe.
- Poznanie USA trhu, prípadne rozšírenie pôsobnosti na tomto trhu bude pravdepodobne optimálnejšie a jednoduchšie.
- Možnosť prispôsobenia vzhľadu produktov u dodávateľa (vytvorenie značky webu).
- Jednoduchá a rýchla úprava webu (možnosť testovať optimálne UX/UI).
- Možnosť z počiatku vyberať nižšiu maržu, a teda ponúkať nižšie ceny.
- Samotné rozšírenie podnikania firmy, zvýšenie počtu zákazníkov, zvýšenie tržieb.

### **Hrozby**

- Nároční zákazníci (potenciál častejšieho vráteného tovaru a reklamácie).
- Nízke zábrany pre vstup konkurencie na trh.
- Zmeny v zákonoch, najmä v colnej politike.

- Zlý výber dodávateľov (nedodržiavanie zmluvných podmienok, slabá kvalita tovaru).
- Pri veľkom objeme objednávok, nutná rezerva peňazí.
- Nesprávne vedená kampaň (nízka návštevnosť e-shopu).
- Nevhodný výber produktov (nízka konverzia zákazníkov).

### **Dôležité informácie vyplývajúce zo SWOT analýzy:**

- Dlhé doručovacie lehoty.
- Neznalosť USA trhu.
- Zmeny v zákonoch, najmä v colnej politike.
- + Skúsenosť s predajom v rovnakom obchodnom modeli.
- + Cielenie reklamy na rodičov skrze sociálne médiá
- + Poznanie USA trhu, prípadne ďalšie rozšírenie pôsobnosti na tomto trhu bude pravdepodobne optimálnejšie a jednoduchšie.
- + **Príležitosť zvýšiť počet zákazníkov firmy a firemný zisk**

## **3.6 Analýza výberu dodávateľa**

Dodávatelia sú v tomto modeli obchodovania kľúčovou súčasťou a bez kvalitného dodávateľa je prevádzka tohto e-shopu takmer nemožná, preto je nutné spracovať analýzu aj v tejto časti budovanie fungujúceho e-commerce biznisu.

Táto analýza predstavuje iba výber najhlavnejších častí analýzy dodávateľov.

### **3.6.1 Požiadavky na dodávateľa**

Pre možnosť hodnotenia a výberu dodávateľov je potrebné predtým určiť podľa akých kritérií sa dodávatelia hodnotia. Firma má stanovené tieto základné kritéria hodnotenia.

**Spoľahlivosť** – obzvlášť v tomto biznis modeli je dôležité mať spoľahlivého dodávateľa, keďže reálne produkt firma nekontroluje, musí sa spoľahnúť na dodávateľa, a to či už v samotnom vybavení objednávky, v zmluvnej dobe doručenia tovaru, jeho kvalite, balení a pod. Toto sa dá dosiahnuť aj pomocou možnosti sledovania objednávok jedinečným číslom, od jej prijatia až po doručenie, ktoré niektorí dodávatelia ponúkajú.

**Rýchlosť dodania zásielky** – keďže firma nedisponuje vlastným skladoom a objednávky odosiela zákazníkom priamo dodávateľ alebo výrobca, je tento parameter závislý priamo a iba na ňom. Preto je nesmierne dôležité hľadať takých dodávateľov ktorí sú schopní tovar doručiť v krátky čas.

**Kvalita** – produkt musí odpovedať kvalite produktu ktorú garantuje výrobca a splňuje predajné podmienky pre daný trh, je otestovaná jeho funkčnosť a obrázková dokumentácia produktu odpovedá realite. Týmto sa zamedzuje počet reklamácií a vrátených kusov.

**Cena** – aby firma fungovala, musí samozrejme kumulovať určitý zisk. Tento zisk sa dá dosiahnuť iba dobrými maržami na predávajúcom tovare. Preto sa firma musí pozerat' po dodávateľoch s najnižšími cenami.

**Flexibilita (možnosti prispôbenia produktu)** – týka sa hlavne budovania mena značky a optimalizácie produktov. Môže zahrňovať tlač firemného loga, alebo až samotná úprava produktov pri výrobe (nie je možné pri všetkých produktoch) alebo náhle zvýšenie dopytu po tovare.

### **3.6.2 Hodnotenie dodávateľov**

V prvom kroku je nutné bodovo ohodnotiť rozsah zvolených kritérií. Bodové hodnotenie predstavuje opak školského známkovania, teda známka 5 je najlepšia.

Dodávatelia boli vybraný z 10 najpotenciálnejších dodávateľov vylučovacou metódou.

**Tabuľka č. 2: Bodové hodnotenie kritérií**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

KRITÉRIÁ	BODOVÉ HODNOTENIE				
	1	2	3	4	5
Spôľahlivosť	Neuspokojivá	Slabá	Priemerná	Dobrá	Veľmi dobrá
Rýchlosť dodania zásielky	Viac ako 1 mesiac	Menej ako 3 týždne	Menej ako 2 týždne	Menej ako 10 dní	Menej ako týždeň
Kvalita	Neuspokojivá	Slabá	Priemerná	Dobrá	Veľmi dobrá
Cena	Neuspokojivá	Slabá	Priemerná	Dobrá	Veľmi dobrá
Flexibilita	Neuspokojivá	Slabá	Priemerná	Dobrá	Veľmi dobrá

### 3.6.3 Pridelenie váh kritériám

Na pridelenie váh ku kritériám využijem metódu alokácie 100 bodov.

**Tabuľka č. 3: Váhové ohodnotenie kritérií**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

KRITÉRIÁ	BODY	% HODNOTY	ČÍSELNÉ HODNOTY
Spôľahlivosť	29	29%	0.29
Rýchlosť dodania zásielky	22	22%	0.22
Kvalita	17	17%	0.17
Cena	18	18%	0.18
Flexibilita	14	14%	0.14
<b>SÚČET</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>

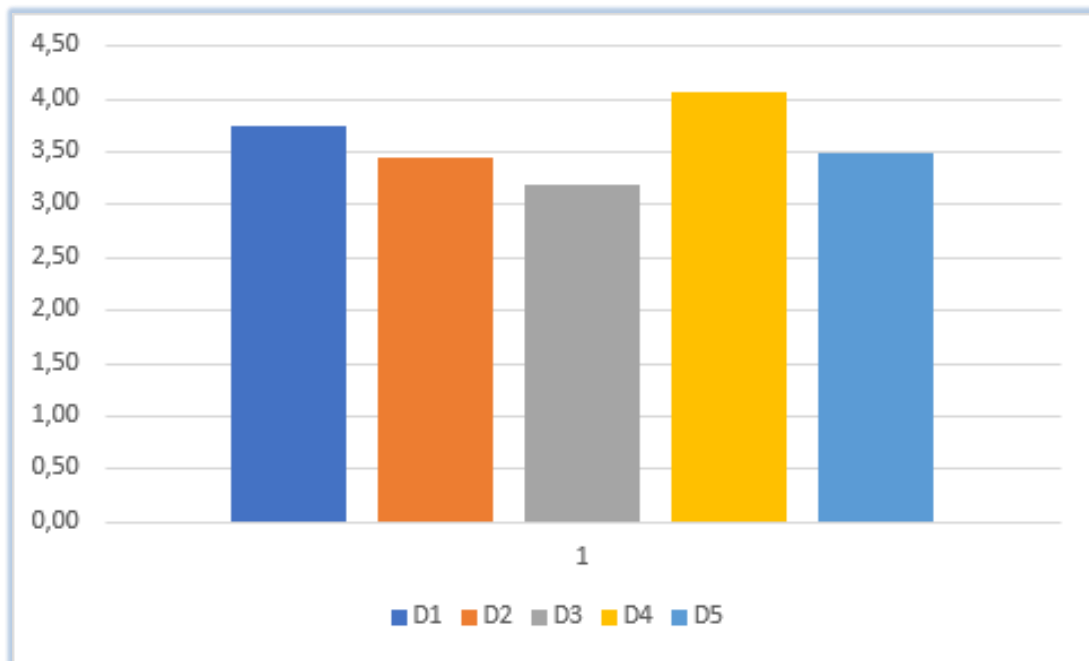
### 3.6.4 Finálne hodnotenie dodávateľov

V tomto kroku sa pridelujú bodové ohodnotenia jednotlivých kritérií priamo ku dodávateľom, spolu so zohľadnením váh kritérií.

Tabuľka č. 4: Hodnotenie dodávateľov s pridelením váh

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

		<b>BODOVÉ HODNOTENIE DODÁVATEĽOV S PRIDELENÍM VÁH</b>				
<b>KRITÉRIÁ</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	
<b>Spoľahlivosť</b>	1.16	0.87	1.16	1.45	0.58	
<b>Rýchlosť dodania zásielky</b>	0.66	0.88	0.44	0.66	1.1	
<b>Kvalita</b>	0.68	0.51	0.34	0.68	0.34	
<b>Cena</b>	0.54	0.9	0.54	0.72	0.9	
<b>Flexibilita</b>	0.7	0.28	0.7	0.56	0.56	
<b>SÚČET</b>	<u>3.74</u>	<u>3.44</u>	<u>3.18</u>	<u>4.07</u>	<u>3.48</u>	



**Graf č. 1: Vyhodnotenie dodávateľov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Aj napriek tomu že výsledky sú relatívne na podobnej úrovni, z výslednej tabuľky a následného grafu je viditeľné že najlepšie hodnotenie má dodávateľ číslo 4. Tieto tesné výsledky sú spôsobené jednak malým rozhraním známkovania a jednak tým, že títo dodávateľia už boli vybraný ako najideálnejší pre firmu. [20]

### 3.6.5 Zhrnutie analýzy

Ako bolo spomenuté na začiatku strategickej analýzy, firma mala cieľ riadenej zmeny dopredu pevne daný (presne špecifikovaný až v zakladacej listine projektu) a cieľom tejto analýzy nebolo teda iba zistiť súčasný stav firmy, ale firmu a následne analýzu spojiť už do samotného prostredia zmeny vo firme, a vyvodit' z nej pozitívne či negatívne dopady. Prvou analýzou, prieskumu trhu, bola zodpovedaná základná otázka, či existuje priestor na danom trhu pre obdobný nový projekt ako firma plánuje. Z tejto analýzy vzišlo že aj napriek konkurencii, existuje stále priestor a metódy ako na danom trhu preraziť.

Koniec strategickej analýzy predstavuje SWOT analýza, kde sú načrtnuté najdôležitejšie faktory ktorých sa táto zmena dotýka, a znej vytvorený ešte užší výber najdôležitejších faktorov. Z tejto analýzy sa dá vyčítať že firma disponuje silnými stránkami, takisto ako

istým množstvom slabých stránok a hrozieb, avšak ak sa tieto negatívne faktory podarí v čo najväčšej miere v návrhovej časti odstrániť, sila príležitostí firmy bude ďaleko prevažovať. Hlavnou príležitosťou firmy vyplývajúca zo SWOT analýzy je správnym prevedením tejto zmeny dosiahnuť vyššie zisky, za pomoci rozšírenia podnikania a zvýšenia počtu zákazníkov.

Záverečným zhodnotením, kde sila príležitostí a silných stránok prevyšuje silu hrozieb a slabých stránok, prihliadajúc na priestor pre rozšírenie podnikania a existenciou vhodných dodávateľov nutných ku fungovaniu tohto obchodu, je že **táto zmena bude dobrým rozhodnutím a bude mať pre firmu pozitívny dopad.**

## **4 NÁVRH RIEŠENIA A PRÍNOS NÁVRHU RIEŠENIA**

Na základe prevedenej analýzy kde bolo zhodnotené že v prípade kvalitného prevedenia, bude pre firmu táto zmena prospešná. Aby sa ciele tejto zmeny naplnili, je potreba vypracovať podrobný projektový návrh na jej realizáciu. Jadrom obsahu tejto časti práce bude použitie nástrojov projektového managementu, ktoré boli opísané v teoretickej časti práce, na dosiahnutie stanovených cieľov.

Súčasťou návrhovej časti bude aj dôležitá analýza rizík. Táto analýza okrem identifikovania potencionálnych rizík vplývajúcich realizáciu projektu, alebo na naplnenie jeho zámerov, bude pojednávať aj o opatreniach ktoré by mali tieto riziká znížiť na prijateľnú úroveň, aby sa projekt mohol uskutočniť.

Návrhová časť bude doplnená o analýzu dodávateľov, bez ktorej by úspešná realizácia tohto projektu nebola možná.

Posledným bodom bude finančné zhodnotenie a zhodnotenie prínosov práce.

### **4.1 Identifikačná listina**

Prvým krokom ku zhotoveniu projektu je identifikačná (zakladacia) listina, ktorá definuje základné informácie o projekte, ako jeho predpokladanú dobu trvania, vynaložené náklady, plánované zámery, samotný cieľ a míľniky k jeho dosiahnutiu. Môže slúžiť ako prehľadné poskytnutie prvotných informácií pre prípadných investorov, ako aj budúci historický údaj o projektoch uskutočnených vo firme.

Termíny míľnikov predstavujú len odhadované dátumy.

**Tabuľka č. 5: Identifikačná listina projektu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Názov projektu:</b>	Nový e-commerce koncept
<b>Zámer:</b>	Zvýšenie počtu zákazníkov
	Zvýšenie objemu tržieb
	Stabilizácia firmy
<b>Cieľ projektu:</b>	Úspešná realizácia nového e-Business modelu k 1.11.2019
<b>Plánované interné náklady:</b>	70 čld
<b>Plánované externé náklady:</b>	35 000 Kč
<b>Plánovaný termín zahájenia:</b>	1.7.2019
<b>Plánovaný termín ukončenia:</b>	1.11.2019
<b>Hlavné míľniky:</b>	15.07.2019 - Konfigurácia e-shopu dokončená
	31.07.2019 - Vybraný vhodní dodávateľa
	31.07.2019 - Zvolená marketingová stratégia
	30.08.2019 - Pripravené marketingové podklady
	16.09.2019 - Spustená testovacia prevádzka
	15.10.2019 - Vyhodnotenie testovacej prevádzky
	01.11.2019 - Ukončenie projektu
<b>Zadávatel' projektu:</b>	Majitel' firmy XYZ s.r.o.
<b>Členovia projektového tímu</b>	Manažer firmy (majitel')
	Marketér produktu
	Marketér PR a SEO
	Pracovník online podpory a reklamácií
	UI/UX dizajner

## 4.2 Logický rámec projektu

Tabuľka č. 6: Logický rámec projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Popis	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia	Predpoklady
<b>Prínosy</b>	1. Zvýšenie počtu zákazníkov	1. Zvýšenie počtu objednávok novými zákazníkmi o 30% za rok 2020	1. Údaj o počte realizovaných objednávok v systéme e-shopu	X
	2. Zvýšenie objemu tržieb	2. Vyšší počet tržieb o 30% za rok 2020	2. Finančná správa za rok 2020	
	3. Finančná stabilizácia firmy	3. Do konca roku 2020 zvýšenie finančnej rezervy o 100%	3. Finančná správa za rok 2020	
<b>Cieľ</b>	Úspešná realizácia nového e-commerce riešenia k 1.11.2019 za max. 160 tisíc Kč	1. V rámci testovacieho obdobia, všetky objednávky spracované dodávateľom	1. Výsledky z testovacej prevádzky	Zákazníci sa dostanú na e-shop, budú ochotní zaplatiť za ponúkané produkty a tovar im bude správne doručený
		2. Konverzný pomer reklám vyšší ako 2%	2. Výsledky dostupné v Google Analytics	
<b>Výstupy</b>	1. Budovanie internetového obchodu	1. Dizajnér odovzdal svoju časť práce	1.1 Vykázaný čas práce  1.2 Kontrola splnenia stanovených kritérií	Užívateľsky prívetivé a funkčné prostredie
	2. Zaistenie dodávateľov	2. Prelinkovanie aspoň 100 produktov na e-shope	2.1 Zoznam produktov dostupných v e-shope 2.2 Test odoslania objednávok	Dodávateľ splňuje podmienky  Dodávateľ má záujem o spoluprácu

	3. Tvorba marketingovej stratégie	3. Reklamy zacielené aspoň pre 35 000 zobrazení	3. Výsledky dostupné v Google a Facebook Analytics	Kampane majú dostatočný dosah
	4. Vyhodnotenie testovacej prevádzky	4. Výber kampane s najvyšším konverzným pomerom	4. Výsledky dostupné v Google a Facebook Analytics	Správna kontrola a vyhodnotenie analytických nástrojov
	5. Ukončenie projektu	5. Konečná fakturácia	5. Kontrola účtových faktúr	
		<b>Zdroje</b>	<b>Časový rámec</b>	
<b>Kľúčové činnosti (aktivity)</b>	1.1 Stanovená vízia vzhľadu e-shopu	1.1 3 čld	2 dni	Znalosť prvkov webu ktoré záujmu zákazníka
	1.2 Zadaná práca externému dizajnérovi	1.2 2 čld	1 deň	
	2.1 Spracovaná analýza dodávateľov	2.1 4 čld	4 dni	Potencionálni dodávatelia sa dajú vyhľadať
	2.2 Výber dodávateľov	2.2 1 čld	1 deň	Určené kritéria pre ich výber
	3.1 Spracovaná analýza zákazníkov	3.1 12 čld	2 týždne	Poznám informácie o ideálnom zákazníkovi firmy
	3.2 Výber marketingových nástrojov	3.2 12 čld	2 týždne	Marketingové nástroje sú vybrané a kampaň spustená
	3.3 Pripravené marketingové kampane	3.3 30 čld	4 týždne	
	4.1 Analýza funkčnosti e-shopu	4.1 3 čld	3 dni	Uskutočnené objednávky na e-shope
	4.2 Vyhodnotenie spoľahlivosti dodávateľa	4.2 1 čld	1 deň	Reklama sa dostala ku potencionálnym zákazníkom
	4.3 Analýza úspešnosti marketingových stratégií	4.3 8 čld	1 týždeň	Funkčnosť analytických nástrojov

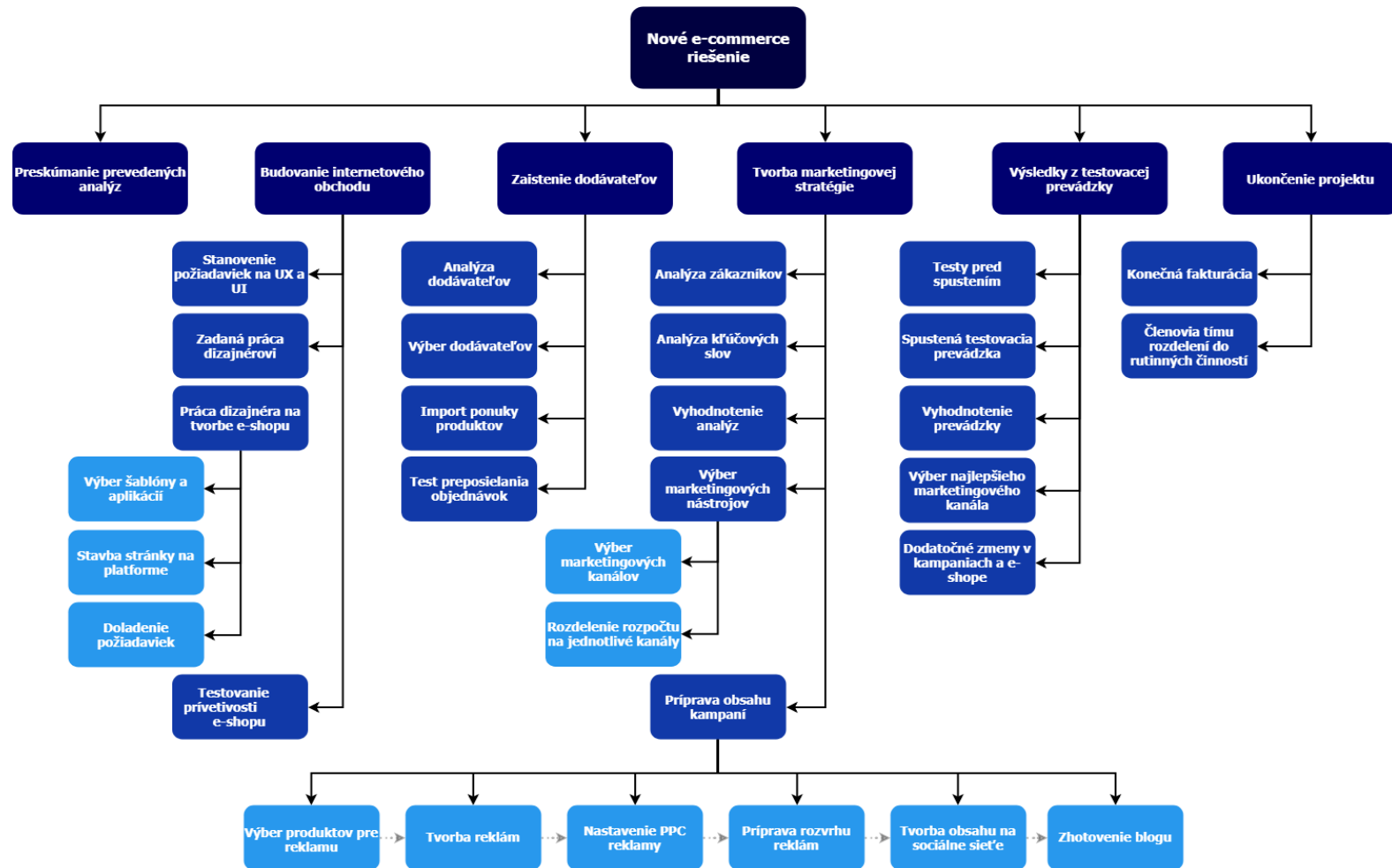
### **4.3 Časový a obsahový harmonogram**

Po zostrojení logického rámca projektu, ktorý poskytuje ucelený pohľad na projekt, je možné detailne rozobrať jeho jednotlivé činnosti. Pre detailné rozpracovanie týchto činností nám slúži metóda WBS, ktorá analyzuje jednotlivé činnosti a procesy až na najnižšiu úroveň. Tieto činnosti budú následne stručne slovne okomentované, pre lepšie priblíženie ich časovej a finančnej náročnosti.

Následne s využitím softwaru Microsoft Project a Microsoft Excel budú týmto činnostiam priradená ich doba trvania. Keďže sa jedná o nové prostredie na ktorom bude projekt realizovaný, nie je s určitosťou možné presne stanoviť dĺžku trvania jednotlivých činností. Preto, na určenie doby trvania projektu (jeho kritickej cesty) bude využitá metóda časovej analýzy PERT.

Pre prehľadnejšie znázornenie kritickej cesty a nadväznosti jednotlivých činností, bude grafické znázornenie vyhotovené pomocou Ganttovho diagramu. Jednotlivé časové údaje v Ganttovom diagrame budú vychádzať z výpočtov metódy PERT. Ganttov diagram taktiež prakticky znázorňuje plán doby trvania projektu a jednotlivých činností, v porovnaní s reálnym kalendárom.

### 4.3.1 WBS



Obrázok č. 8: WBS projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### **4.3.1.1 Popis hlavných činností WBS**

Táto kapitola obsahuje stručný popis jednotlivých činností. Pomôže tak bližšie pochopiť danú problematiku.

##### **Budovanie internetového obchodu**

- Ako prvé musia byť stanovené požiadavky na vzhľad a funkčnosť e-shopu. Dôraz bol kladený na jednoduchosť a prehľadnosť, kde nakupujúceho intuitívne vedieme na pokračovanie v nákupe alebo jeho dokončenie.
- Dizajnér podľa ďalších stanovených kritérií vyberie ideálnu šablónu z desiatkami iných platených šablón ponúkaných platformou na budovanie internetových obchodov. Ďalším dôležitým krokom je výber aplikácii/doplnkov, či už platených alebo neplatených, ktoré taktiež pomáhajú naplniť funkčné očakávania e-obchodu.
- Po nakonfigurovaní, prichádza na rad testovanie užívateľskej prívetivosti e-shopu. Kvôli nezaujatosti tohto testovania má firma k dispozícii cca 30 osôb rôzneho pohlavia a sociálneho zázemia, ako aj technickej zručnosti a dosiahnutého vzdelania. Na základe ich a interných dodatkov bude riešená prípadná zmena alebo doladenie e-shopu.

##### **Zaistenie dodávateľov**

- V tomto bode je opäť dôležitá príprava pred výberom dodávateľa. Tá spočíva v prevedenom prieskumu trhu na strane dodávateľov. Podľa zvolených kritérií je prevedená analýza a následné vybraní najlepší dodávateľ/dodávatelia, ako aj tí rezervní.
- Po vybratí dodávateľa, je možné importovať produkty na web. Pri importovaných produktoch na webe, je možné otestovať prelinkovanie odkazov na produkty, na dodávateľa. Tieto testy sú robené za informovanosti samotného dodávateľa, aby nedošlo k reálnemu doručeniu tovaru.

##### **Tvorba marketingovej stratégie**

- Podobne ako pri zaistení dodávateľov, týmito činnosťami bude predchádzať dôkladná analýza cieľového zákazníka, určenie jeho „parametrov“ (pohlavie,

vek, vzdelanie...), jeho potrieb a správania. Druhou analýzou ktorá bude predchádzať zvyšným činnostiam v pri tvorbe marketingovej stratégie, je analýza kľúčových slov. Slúži k lepšiemu pochopeniu vyhľadávania ľudí na internete, no taktiež na podporu SEO webu a následne na zabezpečenie efektívnejšej PPC reklamy (Price per click – cena za klik na reklamu).

- Následným krokom je rozhodnutie akou cestou chce firma osloviť potencionálneho zákazníka. Na výber sú možnosti ako platená reklama na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram, Pinterest), alebo platená reklama prostredníctvom spoločnosti Google, či už v možnosti zvyšovania postavenia vo vyhľadávaní, alebo rozmiestňovaní reklamných bannerov s odkazom na e-shop firmy. Po zvolení ktorými marketingovými kanálmi sa bude zákazník oslovovať, je potreba rozdeliť finančný rozpočet medzi tieto metódy, podľa ich predikovanej úspešnosti a možnosti ich následne korektne ohodnotiť.
- Jadrom tvorby marketingových kampaní tvoria činnosti pri ktorých sú vybrané najvhodnejšie produkty pre daný marketingový kanál a cieľového zákazníka. K tomuto kroku automaticky nadväzuje samotná tvorba reklamy, počínajúc od stanovenia sloganov, sprevádzajúceho textu, výber obrázkov (prípadne krátkej animácie) a ich grafickým úpravám. Ak sú tieto činnosti hotové, je možné rozdeliť harmonogram/rozvrh, ako často sa budú reklamy zobrazovať. Najčastejšie sa tento rozvrh odvíja od finančných možností subjektu ktorý reklamu ponúka.
- K pomocným, avšak v poslednú dobu čoraz dôležitejším častiam marketingu tvorí písaný obsah ktorý daný e-shop ponúka, ako aj jeho referencie a vzťah k zákazníkovi. K tomuto nám bude slúžiť príprava prvotných článkov zverejnených na sociálnych sieťach pod menom obchodu. Ku samotnému e-shopu bude pridružený blog s novinkami a zaujímavosťami ohľadom, predávaného tovaru, detí a podobne.

### **Výsledky z testovacej prevádzky**

- Pred samotným spustením testovacej prevádzky e-shopu sú najskôr nutné testy celého modelu. Po úspešnom zvládnutí testov, je spustená testovacia prevádzka, kde sa využíva iba pomerová časť financií určených na reklamu a testujú sa rôzne kombinácie reklám, produktov, oznámení a podobne.

- Na konci tohto testovacieho obdobia prichádza vyhodnotenie výsledkov, dosiahnutých v tomto čase. Toto vyhodnotenie slúži na doladenie prvkov, ktoré behom plánovania neboli optimalizované najlepšie. Najdôležitejšie vyhodnotenie spočíva vo výbere najatraktívnejších produktov a vo výbere marketingovej stratégie, ktorá bude tvoriť hlavný prostriedok reklamy obchodu.

### **Ukončenie projektu**

- Záverečná fáza projektu so sebou prináša dodatočné vyčíslenie nákladov vzniknutých na jeho realizáciu. Jedná sa ako o interné (mzdové) náklady, tak o externé náklady, spojené s jeho realizáciou.
- Posledným krokom je rozpustenie členov tímu z projektu a ich návrat do predprojektových pracovných činností.

### **4.3.2 RACI matica zodpovednosti**

Nasledujúca časť práce má za úlohu jednotlivým členom projektového tímu priradiť zodpovednosť za jednotlivé činnosti. V riadkoch tabuľky RACI matice sú uvedené činnosti projektu podľa štruktúry WBS. V Stĺpcoch tabuľky sú uvedený jednotlivý členovia projektového tímu. V projektovom tíme nefiguruje technický správca webu, keďže táto osoba je zameraná na e-shopy postavených na mieru, čo neodpovedá tomto projektu.

**Tabuľka č. 7: RACI matica projektu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosti	Majiteľ firmy	Marketér produktu	Marketér PR & SEO	Pracovník supportu	UX/UI Dizajnér
Preskúmanie prevedených analýz	R, A	I	I	I	
<b>Budovanie internetového obchodu</b>					
Stanovenie požiadaviek na UX a UI	R, A				I
Zadaná práca dizajnérovi	R, A				I
Výber šablóny a aplikácií	C				R, A
Stavba stránky na platforme	C, I				R, A
Testovanie prívietivosti e-shopu	A, I			R	I
Doladenie požiadaviek	C, I			C, I	R, A
<b>Zaistenie dodávateľov</b>					
Analýza dodávateľov	C, I	R, A			
Výber dodávateľov	R, A	C, I			
Import ponuky produktov	I	R, A			
Test preposielania objednávok	A, I	I		R	
<b>Tvorba marketingovej stratégie</b>					
Analýza zákazníkov	I	R	R, A		
Analýza kľúčových slov	I	I	R, A		
Vyhodnotenie analýz	R, A	C, I	C, I		
<b>Výber marketingových nástrojov</b>					
Výber marketingových kanálov	R, A	C, I	C, I		
Rozdelenie rozpočtu na jednotlivé kanály	R, A	C, I	C, I		
<b>Príprava obsahu kampaní</b>					
Výber produktov pre reklamu	C	R, A	I		
Tvorba reklám	I	R	R, A		C
Nastavenie PPC reklamy	I	I	R, A		
Príprava rozvrhu reklám	R, A	I	C, I		
Tvorba pomocného obsahu na sociálne siete	C		R, A	R	
Zhotovenie blogu	C		R, A	R	
<b>Výsledky z testovacej prevádzky</b>					
Testy pred spustením	A, I	R	R	R	
Spustená testovacia prevádzka	R, A	I	I	I	
Vyhodnotenie prevádzky	R, A	C, I	C, I	I	
Výber najlepšieho marketingového kanála	R, A	I	C		
Dodatočné zmeny vo vybranej kampani a e-shope	R, A	C	C		
<b>Ukončenie projektu</b>					
Konečná fakturácia	R, A				
Členovia tímu rozdelení do rutinných činností	R, A	I	I	I	

### 4.3.3 Časová analýza metódou PERT

Ako bolo spomenuté, pre výpočet časovej analýzy projektu je využitá metóda PERT z dôvodu, že nie je možné presne určiť dobu trvania jednotlivých činností.

Je dobre spomenúť, že doba trvania jednotlivých činností ako aj samotného projektu nezahŕňa víkendy a nepracovné dni v ČR. Pracovná doba za deň činí 8 hodín.

V tabuľke zobrazenej nižšie sú uvedené časové odhady jednotlivých činností, pesimistický, optimistický a najpravdepodobnejší. Doba trvania je kvôli prehľadnosti zaokrúhlená na 1 desatinné číslo. Tabuľka ďalej obsahuje údaje o rozptyle a smerodajných odchýlkach jednotlivých činností, ako aj ich časové rezervy.

Modro zvýraznené riadky označujú súhrnné úlohy. Červenou farbou sú označené míľniky, ktoré obsahujú nulovú dobu trvania.

### Tabuľka č. 8: Časová analýza metódou PERT

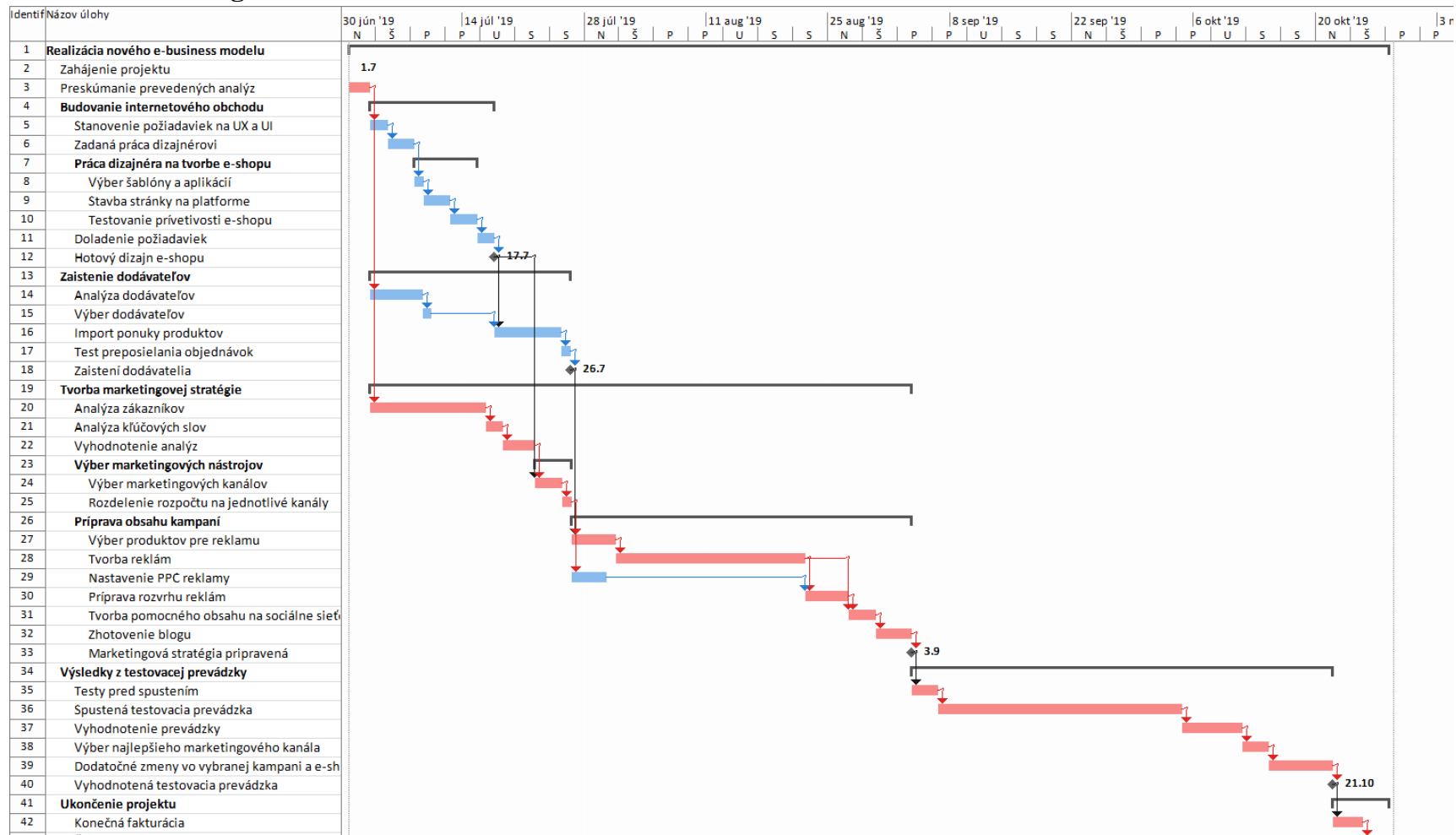
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Názov úlohy	aij (dni)	bij (dni)	mij (dni)	Trvanie (dni)	Rozptyl	Smer. Odchýl.	Predch.	Najskoršie možné začatie	Najskoršie možné dokončenie	Najneskoršie možné začatie	Najneskoršie možné dokončenie	Časová rezerva začiatku
1	<b>Realizácia nového e-business modelu</b>				85,4				Po 1.7.19	Po 28.10.19	Po 1.7.19	Po 28.10.19	0 dni
2	<b>Zahájenie projektu</b>	0	0	0	0,0	0,0	0,0		Po 1.7.19	Po 1.7.19	Po 28.10.19	Po 28.10.19	85,4 dni
3	Preskúmanie prevedených analýz	1	4	2	2,2	0,3	0,5		Po 1.7.19	Str 3.7.19	Po 1.7.19	Str 3.7.19	0 dni
4	<b>Budovanie internetového obchodu</b>				0,0	0,0	0,0		Str 3.7.19	Str 17.7.19	Str 3.7.19	Št 18.7.19	0,2 dni
5	Stanovenie požiadaviek na UX a UI	1	3	2	2,0	0,1	0,3	3	Str 3.7.19	Pi 5.7.19	Str 3.7.19	Pi 5.7.19	0,2 dni
6	Zadaná práca dizajnérovi	0,5	2	1	1,1	0,1	0,3	5	Pi 5.7.19	Po 8.7.19	Pi 5.7.19	Po 8.7.19	0,2 dni
7	<b>Práca dizajnéra na tvorbe e-shopu</b>				0,0	0,0	0,0		Po 8.7.19	Ut 16.7.19	Po 8.7.19	Ut 16.7.19	0,2 dni
8	Výber šablóny a aplikácií	1	2	1	1,2	0,0	0,2	6	Po 8.7.19	Ut 9.7.19	Po 8.7.19	Ut 9.7.19	0,2 dni
9	Stavba stránky na platforme	2	5	3	3,2	0,3	0,5	8	Ut 9.7.19	Pi 12.7.19	Ut 9.7.19	Pi 12.7.19	0,2 dni
10	Testovanie prívetivosti e-shopu	1	2	1	1,2	0,0	0,2	9	Pi 12.7.19	Ut 16.7.19	Pi 12.7.19	Ut 16.7.19	0,2 dni
11	Doladenie požiadaviek	1	3	2	2,0	0,1	0,3	10	Ut 16.7.19	Str 17.7.19	Ut 16.7.19	Št 18.7.19	0,2 dni
12	<b>Hotový dizajn e-shopu</b>	0	0	0	0,0	0,0	0,0	11	Str 17.7.19	Str 17.7.19	Št 18.7.19	Št 18.7.19	0,2 dni
13	<b>Zaistenie dodávateľov</b>				0,0	0,0	0,0		Str 3.7.19	Pi 26.7.19	Št 11.7.19	Pi 26.7.19	5,8 dni

14	Analýza dodávateľov	2	6	4	4,0	0,4	0,7	3	Str 3.7.19	Ut 9.7.19	Št 11.7.19	Ut 16.7.19	5,8 dni
15	Výber dodávateľov	0,5	2	1	1,1	0,1	0,3	14	Ut 9.7.19	Str 10.7.19	Str 17.7.19	Št 18.7.19	5,8 dni
16	Import ponuky produktov	3	8	5	5,2	0,7	0,8	15;12	Str 17.7.19	Št 25.7.19	Št 18.7.19	Št 25.7.19	0,2 dni
17	Test preposielania objednávok	1	3	1	1,3	0,1	0,3	16	Št 25.7.19	Pi 26.7.19	Št 25.7.19	Pi 26.7.19	0,2 dni
18	<b>Zaistení dodávateľa</b>	0	0	0	0,0	0,0	0,0	17	Pi 26.7.19	Pi 26.7.19	Pi 26.7.19	Pi 26.7.19	0,2 dni
19	<b>Tvorba marketingovej stratégie</b>				0,0	0,0	0,0		<b>Str 3.7.19</b>	<b>Ut 3.9.19</b>	<b>Str 3.7.19</b>	<b>Ut 3.9.19</b>	<b>0 dni</b>
20	Analýza zákazníkov	5	13	10	9,7	1,8	1,3	3	Str 3.7.19	Ut 16.7.19	Str 3.7.19	Ut 16.7.19	0 dni
21	Analýza kľúčových slov	1	3	2	2,0	0,1	0,3	20	Ut 16.7.19	Št 18.7.19	Ut 16.7.19	Št 18.7.19	0 dni
22	Vyhodnotenie analýz	1	2	1	1,2	0,0	0,2	21	Št 18.7.19	Po 22.7.19	Št 18.7.19	Po 22.7.19	0 dni
23	<b>Výber marketingových nástrojov</b>				0,0	0,0	0,0		<b>Po 22.7.19</b>	<b>Pi 26.7.19</b>	<b>Po 22.7.19</b>	<b>Pi 26.7.19</b>	<b>0 dni</b>
24	Výber marketingových kanálov	2	5	3	3,2	0,3	0,5	22;12	Po 22.7.19	Št 25.7.19	Po 22.7.19	Št 25.7.19	0 dni
25	Rozdelenie rozpočtu na jednotlivé kanály	1	3	1	1,3	0,1	0,3	24	Št 25.7.19	Pi 26.7.19	Št 25.7.19	Pi 26.7.19	0 dni
26	<b>Príprava obsahu kampaní</b>				0,0	0,0	0,0		<b>Pi 26.7.19</b>	<b>Ut 3.9.19</b>	<b>Pi 26.7.19</b>	<b>Ut 3.9.19</b>	<b>0 dni</b>
27	Výber produktov pre reklamu	2	4	3	3,0	0,1	0,3	25;18	Pi 26.7.19	Str 31.7.19	Pi 26.7.19	Str 31.7.19	0 dni
28	Tvorba reklám	11	22	15	15,5	3,4	1,8	27	Str 31.7.19	Št 22.8.19	Str 31.7.19	Št 22.8.19	0 dni
29	Nastavenie PPC reklamy	1	3	2	2,0	0,1	0,3	25	Pi 26.7.19	Ut 30.7.19	Ut 20.8.19	Št 22.8.19	16,5 dni

30	Príprava rozvrhu reklám	1	5	3	3,0	0,4	0,7	<b>28;29</b>	Št 22.8.19	Ut 27.8.19	Št 22.8.19	Ut 27.8.19	<b>0 dni</b>
31	Tvorba pomocného obsahu na sociálne siete	2	6	3	3,3	0,4	0,7	<b>28;30</b>	Ut 27.8.19	Pi 30.8.19	Ut 27.8.19	Pi 30.8.19	<b>0 dni</b>
32	Zhotovenie blogu	1	4	2	2,2	0,3	0,5	<b>31</b>	Pi 30.8.19	Ut 3.9.19	Pi 30.8.19	Ut 3.9.19	<b>0 dni</b>
<b>33</b>	<b>Marketingová stratégia pripravená</b>	0	0	0	0,0	0,0	0,0	<b>32</b>	Ut 3.9.19	Ut 3.9.19	Ut 3.9.19	Ut 3.9.19	<b>0 dni</b>
34	<b>Výsledky z testovacej prevádzky</b>				0,0	0,0	0,0		<b>Ut 3.9.19</b>	<b>Po 21.10.19</b>	<b>Ut 3.9.19</b>	<b>Ut 22.10.19</b>	<b>0 dni</b>
35	Testy pred spustením	2	5	3	3,2	0,3	0,5	<b>33</b>	Ut 3.9.19	Pi 6.9.19	Ut 3.9.19	Pi 6.9.19	<b>0 dni</b>
36	Spustená testovacia prevádzka	20	20	20	20,0	0,0	0,0	<b>35</b>	Pi 6.9.19	Pi 4.10.19	Pi 6.9.19	Pi 4.10.19	<b>0 dni</b>
37	Vyhodnotenie prevádzky	2	7	5	4,8	0,7	0,8	<b>36</b>	Pi 4.10.19	Pi 11.10.19	Pi 4.10.19	Pi 11.10.19	<b>0 dni</b>
38	Výber najlepšieho marketingového kanála	0,5	2	1	1,1	0,1	0,3	<b>37</b>	Pi 11.10.19	Po 14.10.19	Pi 11.10.19	Po 14.10.19	<b>0 dni</b>
39	Dodatočné zmeny vo vybranej kampani a e-shope	2	10	5	5,3	1,8	1,3	<b>38</b>	Po 14.10.19	Po 21.10.19	Po 14.10.19	Po 21.10.19	<b>0 dni</b>
<b>40</b>	<b>Vyhodnotená testovacia prevádzka</b>	0	0	0	0,0	0,0	0,0	<b>39</b>	Po 21.10.19	Po 21.10.19	Ut 22.10.19	Ut 22.10.19	<b>0 dni</b>
41	<b>Ukončenie projektu</b>				0,0	0,0	0,0		<b>Ut 22.10.19</b>	<b>Po 28.10.19</b>	<b>Ut 22.10.19</b>	<b>Po 28.10.19</b>	<b>0 dni</b>
42	Konečná fakturácia	2	5	3	3,2	0,3	0,5	<b>40</b>	Ut 22.10.19	Pi 25.10.19	Ut 22.10.19	Pi 25.10.19	<b>0 dni</b>
43	Členovia tímu rozdelení do rutinných činností	1	2	1	1,2	0,0	0,2	<b>42</b>	Pi 25.10.19	Po 28.10.19	Pi 25.10.19	Po 28.10.19	<b>0 dni</b>
<b>44</b>	<b>Projekt ukončený</b>	0	0	0	0,0	0,0	0,0	<b>43</b>	Po 28.10.19	Po 28.10.19	Po 28.10.19	Po 28.10.19	<b>0 dni</b>

### 4.3.4 Ganttov diagram



Obrázok č. 9: Ganttov diagram projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### **4.3.5 Zhrnutie časovej analýzy**

Z časovej analýzy pomocou metódy PERT v tabuľkovom vyjadrení, je vidieť rozdelenú štruktúru činností podľa WBS do jednotlivých, chronologicky zoradených blokov a podblokov projektu. Každý z hlavných blokov projektu končí míľnikom, ktoré sú v Ganttovom diagrame označené kosoštvorcami s príslušným dátumom naplnenia. Každá činnosť má zasa svojho predchodcu, ktorý je v tabuľke PERT zobrazený číselným vyjadrením indexu činnosti ktorá jej predchádza. Naopak v Ganttovom diagrame môžeme prehľadne vidieť ktoré činnosti predchádzajú, alebo nadväzujú na ostatné. Z grafu taktiež vidieť, že viac než polovica činností leží na kritickej ceste, čo znamená že predĺženie akejkoľvek z týchto činností (označené červené) bude mať za následok predĺženie samotného projektu. Činnosti ktoré v sebe zahŕňajú určitú časovú rezervu (označené modro) sú predovšetkým na začiatku projektu. Tu je dôležité spomenúť, že grafické vyjadrenie nekritických činností, ich explicitne zobrazuje s možnosťou najskoršieho možného začatia.

Z časového hľadiska najnáročnejšiu činnosť tvorí samotná testovacia fáza projektu. Jej dĺžka by mala byť dostatočne dlhá na vyhľadanie nedostatkov realizácie a zhodnotenie testovacích reklamných kampaní, pre výber tej optimálnej. Zároveň by táto činnosť nemala byť príliš dlhá, aby v prípade neoptimálnej realizácie e-shopy, alebo nastavenia reklám, firma zbytočne nestrácala svoje investície. Druhú najdlhšiu činnosť predstavuje tvorba reklám, kde je dôležitá príprava namiesto, keďže práve na reklamy bude vynaložený najväčší mesačný objem peňazí.

## **4.4 Analýza rizík**

Pre úspešné zvládnutie projektu a naplneniu jeho cieľov je nutné počítať s rizikami, teda nepriaznivými vplyvmi a okolnosťami ktoré môžu ovplyvniť jeho realizáciu. Tieto riziká môžu vyplývať jak z vonkajších vplyvov okolia firmy, tak ako aj z vnútorného prostredia firmy. Cieľom analýzy rizík je tieto riziká čo do najväčšej miery identifikovať, prideliť im váhu a následne navrhnúť riešenia ktoré by mali tieto riziká redukovať alebo úplne eliminovať.

Analýza rizík bude prevedená pomocou skórovacej metódy rozšírenej o faktory hrozba -> scenár. Na identifikáciu rizík využijem metódu What if, kde pomocou brainstormingu spoločne s tímom firmy identifikujeme možné riziká projektu. Hodnotenie rizík spočíva v kombinácií ich pravdepodobností a dopadu na projekt.

#### **4.4.1 Identifikácia rizík s ohodnotením**

Každé riziko bude ohodnotené na základe jeho pravdepodobnosti a dopadu na projekt, oba faktory v rozsahu 1 až 10 bodov (1 predstavuje bezvýznamné riziko, 10 riziko kritické). Tieto faktory sa navzájom násobia, takže riziko môže dosiahnuť konečnú hodnotu v rozmedzí 1 až 100 bodov.

Identifikácia rizík s jej stanovenými hodnotami je zobrazená v nasledujúcej tabuľke:

**Tabuľka č. 9: Identifikácia rizík projektu**

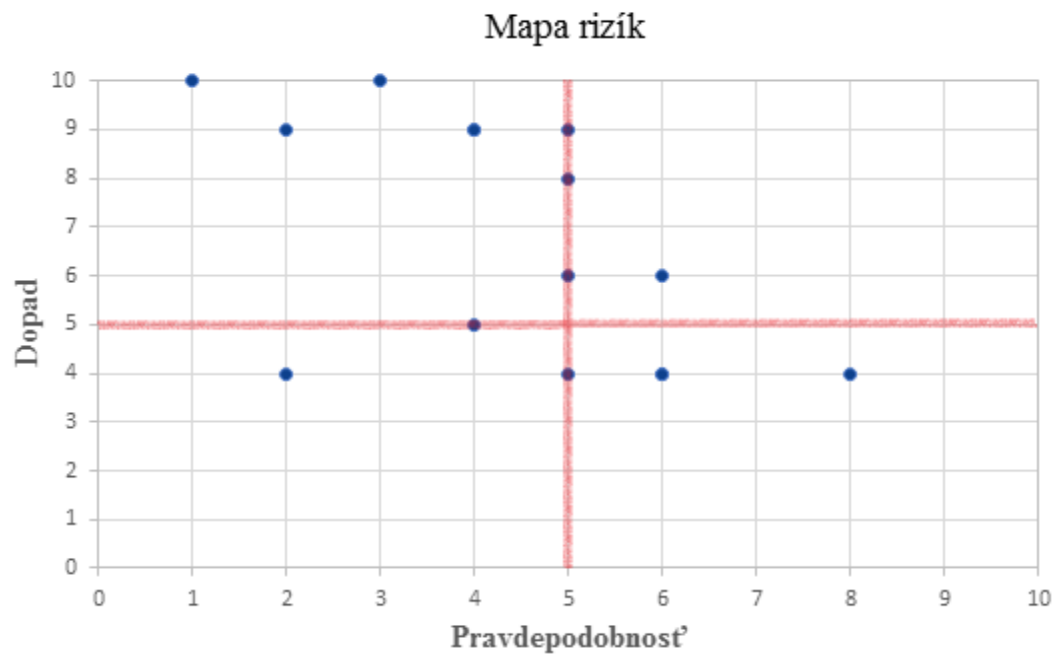
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID rizika	Hrozba	Scenár	Pravd.	Dopad	Hodnota
1	Problém s automatickým odosielaním objednávok	Objednávka sa nedostane ku dodávateľovi	4	9	36
2	Nefunkčnosť niektorých častí e-shopu	Odradenie zákazníka od nákupu	5	4	20
3	Nezaplatenie za platformu e-shopu	Zneaktívnenie e-shopu	1	10	10
4	Nedostatok finančných zdrojov	Omeškanie projektu, nesplnenie cieľov	5	8	40
5	Nedostatok ľudských zdrojov	Omeškanie projektu, nesplnenie cieľov	6	4	24
6	Neochota zamestnancov učiť sa	Neprispôsobenie sa trhu, nízky výkon obchodu	2	4	8
7	Nekvalitná analýza zákazníkov	Nesprávne nastavená reklamná stratégia	5	9	45
8	Zlý výber produktov pre cieľovú skupinu	Zbytočné náklady na reklamu, nízke konverzie	6	6	36
9	Slabé SEO	Web sa nezobrazí v organickom vyhľadávaní	6	4	24
10	Nespokojní zákazníci s dodacími lehotami	Nízke konverzie z návštevnosti	8	4	32
11	Nespokojní zákazníci s kvalitou tovaru	Častá reklamácia tovaru	4	9	36
12	Užívateľsky neprívetivý e-shop	Nízke konverzie z návštevnosti	4	5	20
13	Nedodržanie zmluvy dodávateľom	Strata dôvery u zákazníka	5	6	30
14	Rapidne zvýšenie cla v USA	Zvýšenie ceny produktov	3	10	30
15	Zmena obchodných zákonov v USA	Penalizácia firmy	2	9	18

#### 4.4.2 Mapa rizík

Identifikované a ohodnotenú riziká z tabuľky 7 vie mapa rizík prehľadne rozdeliť do kvadrantoch, kde je na prvý pohľad zrejmé, aké závažné sú identifikované riziká.

Identifikované riziká sú zobrazené v mape rizík v kvadrantoch, podľa ich hodnoty:



**Graf č. 2: Mapa rizík**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### 4.4.3 Návrhy opatrení na zníženie rizika

V nasledujúcej tabuľke navrhнем ku identifikovaným rizikám opatrenia, ktoré by mali znížiť ich hodnotu. Ku opatreniam sú označené aj finančné náklady ktoré vznikli týmto postupom.

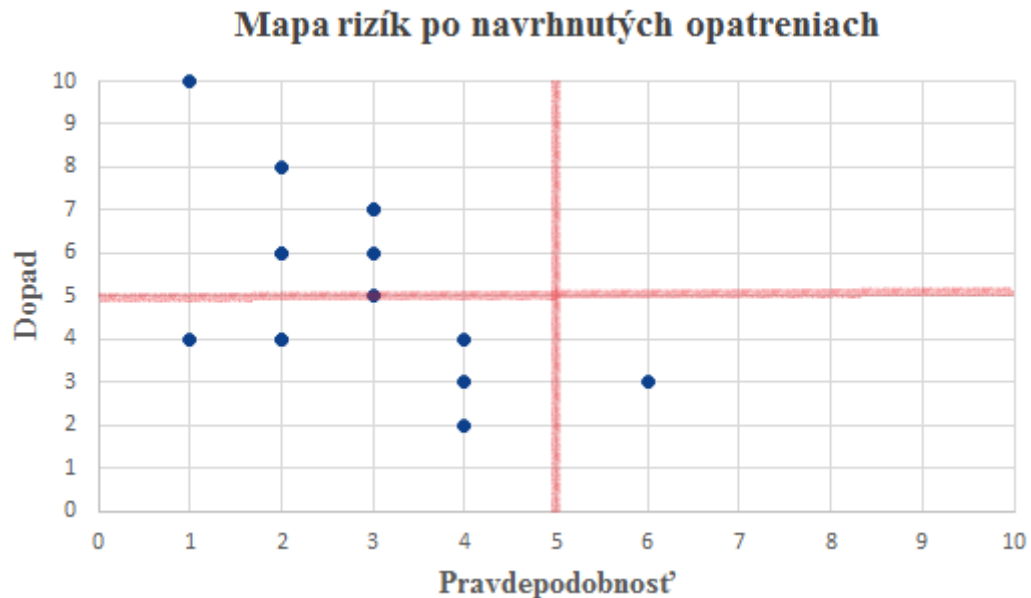
**Tabuľka č. 10: Opatrenia na zníženie rizika**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID rizika	Návrh na opatrenie	Nová pravd.	Nový dopad	Nová hodnota	Cena opatrenia
1	Výber kvalitného pluginu na preposielanie objednávok (nutnosť logovania a reportu)	2	6	12	1700 Kč/m
2	Podrobná kontrola pred sprístupnením, pravidelné testovanie	2	4	8	
3	Predplatné na dlhšie obdobie, upomienka na kontrolu stavu účtu	1	10	10	22000 Kč/m
4	Kvalitne spracovaný rozpočet, vytvorenie rezerv	3	5	15	
5	Monitorovanie čas. plnenia činností, zaúčanie nového brigádnika	4	2	8	15000 Kč/m
6	Pri úspešnom plnení plánov, sľúbené odmeny	1	4	4	20000 Kč/m
7	Väčší čas. priestor pre analýzu, využite viacerých online zdrojov	2	8	16	500 Kč/m
8	Väčší čas. priestor pre analýzu, využite viacerých online zdrojov	3	6	18	1400 Kč/m
9	Kupovanie článkov od externého copywritera	4	4	16	900 Kč/m
10	Výber iného dodávateľa, ponuka dopravy zdarma	6	3	18	30 až 150 Kč /ks
11	Výber iného dodávateľa, ponuka akciových kupónov	3	7	21	150 Kč/ks
12	A/B testovanie, na analýzy pozvaný aj dizajnér	2	4	8	
13	Zaradiť do rezervy iných dodávateľov, odškodnenie zákazníkov	4	3	12	150 Kč/ks
14	Monitorovanie situácie, hľadanie dodávateľov so skladmi v USA	3	7	21	
15	Polročná kontrola aktuálnosti zmlúv právnickou agentúrou	2	6	12	18000 Kč/ks

#### 4.4.4 Mapa rizík po navrhnutých opatreniach

Ak by sme zaviedli navrhnuté opatrenia, mapa rizík by sa zmenila takto:



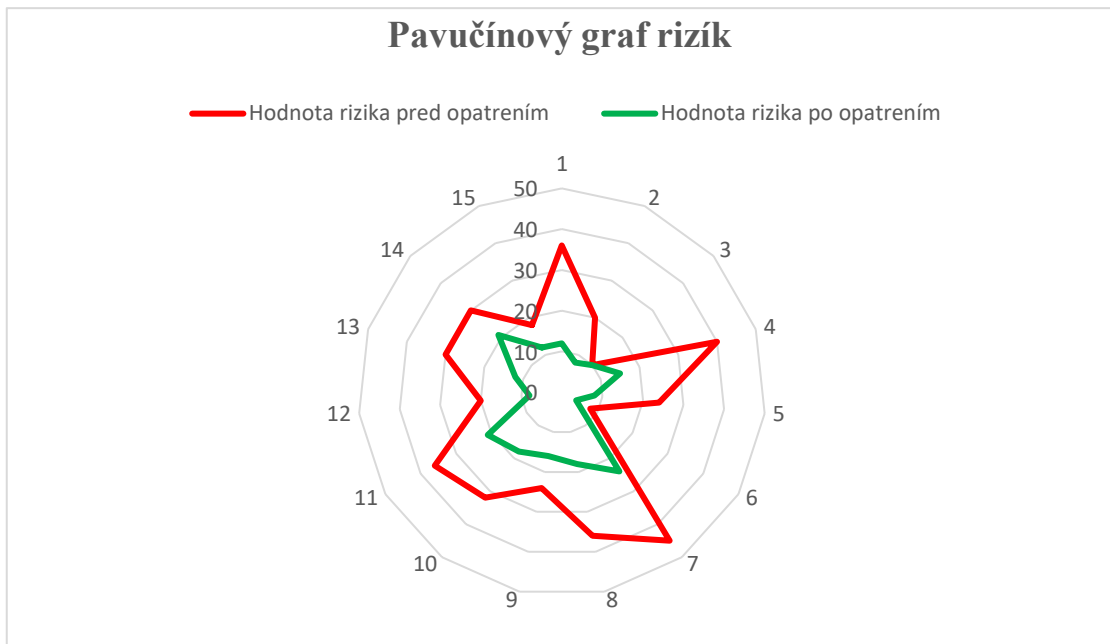
**Graf č. 3: Mapa rizík po zavedení opatrení**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### 4.4.5 Pavučinový graf rizík

Pavučinový graf je ideálny pre zobrazenie následkov použitia vyššie uvedených opatrení na riziká. Je na ňom možné prehľadne vidieť rozdiel v hodnotách jednotlivých rizík. Opatrenia boli navrhnuté na každé z identifikovaných 15 rizík. Pomocou týchto opatrení sa nepodarilo eliminovať žiadne riziko, avšak z grafu je viditeľne poznať, že tieto opatrenia mali pozitívny vplyv na zníženie hodnoty týchto rizík, či už ich pravdepodobnosti výskytu, alebo dopadu. Na druhej strane je nutné počítať s určitou finančnou záťažou ktorá tieto návrhy na opatrenia sprevádzala.

Ako vyzerá rozdiel zníženie rizika zobrazené pavučinovým grafom je vidieť na nasledujúcom grafe:



**Graf č. 4: Pavučinový graf rozdielu hodnôt rizík**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 4.5 Analýza nákladov

Táto časť práce pojednáva o vynaložených finančných nákladoch na projekt. Náklady budú rozdelené na dva celky. Náklady na projekt, teda na realizáciu e-shopu a nadviazaných marketingových aktivít. Tento celok sa skladá z dvoch častí, interných a externých nákladov. Interné náklady tvoria odpracované hodiny jednotlivých pracovníkov zúčastnených projektu. Externé náklady tvoria všetky ostatné náklady, ktoré museli byť uhradené aby mohol byť projekt úspešne realizovaný. Druhý celok bude analyzovať prevádzkové náklady realizovaného e-commerce riešenia za rok.

### 4.5.1 Interné náklady projektu

Interné náklady projektu, ako bolo spomenuté vyššie, tvoria odpracované hodiny členov tímu. Keďže každý z pracovníkov pracuje za určitú hodinovú sadzbu, môžeme túto sekciu nazvať aj ako mzdové náklady projektu. V tejto hodnote sú už započítané čiastky za sociálne a zdravotné odvody.

Mzdové náklady na projekt sa budú odvíjať od hodín odpracovaných na činnostiach ktoré tvoria časti realizácie projektu. Do platového ohodnotenia sa nezapočítava majiteľ spoločnosti, keďže jeho príjmy spočívajú z príjmov celej spoločnosti.

Mzdové hodinové ohodnotenie jednotlivých členov projektového tímu je nasledovné:

**Tabuľka č. 11: Interné náklady projektu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zamestnanec	Superhrubá mzda [Kč/h]	Práca [hodiny]	Náklady na zamestnanca
Marketér produktu	225 Kč/h	188 hodín	42 300 Kč
Marketér PR & SEO	266 Kč/h	181 hodín	48 146 Kč
Pracovník supportu	199 Kč/h	47 hodín	9 354 Kč
UX/UI Dizajnér	332 Kč/h	50 hodín	16 600 Kč
<b>Celkom</b>			<b>116 400 Kč</b>

#### 4.5.2 Externé náklady projektu

Medzi tieto náklady sa zahŕňajú všetky zvyšné náklady, priamo potrebné na realizáciu projektu. Okrem jednorazových nákladov, budú na úspešné ukončenie projektu potrebné aj paušálne náklady. Tieto náklady budú v tejto časti započítané iba na dobu realizácie projektu. Marketingové náklady budú taktiež v tejto časti spočítané iba na časť testovacej prevádzky.

Ceny sú uvedené v rátane DPH.

### Tabuľka č. 12: Externé náklady projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Cena	Cena v rámci projektu
<b>Budovanie internetového obchodu</b>		<b>15 400 Kč</b>
Výber šablóny a aplikácií platformy	4 000 Kč šablóna; 2100 Kč/m aplikácie	8 200 Kč
Stavba stránky na platforme	1800 Kč/m využitie platformy	7 200 Kč
<b>Zaistenie dodávateľov</b>		<b>400 Kč</b>
Analýza dodávateľov	Prístup ku analytickým nástrojom 400 Kč/m	400 Kč
<b>Tvorba marketingovej stratégie</b>		<b>1200 Kč</b>
Analýza zákazníkov	Prístup ku analytickým nástrojom 800 Kč/m	800 Kč
Analýza kľúčových slov	Prístup ku analytickým nástrojom 400 Kč/m	400 Kč
<b>Výber marketingových nástrojov</b>		<b>7000 Kč</b>
Rozdelenie rozpočtu na jednotlivé kanály	7 000 Kč (iba testovacie obdobie)	7000 Kč
<b>Príprava obsahu kampaní</b>		<b>1000 Kč</b>
Výber produktov pre reklamu	Prístup ku analytickým nástrojom 1 000 Kč/m	1000 Kč
<b>Celkom</b>		<b>25 000 Kč</b>

### 4.5.3 Predpokladané celkové náklady na projekt

Tabuľka nižšie zobrazuje akú predpokladanú čiastku firma vynaloží na realizáciu tohto projektu.

Ceny sú uvedené v rátane DPH.

### Tabuľka č. 13: Predpokladané finančné náklady na projekt

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druh nákladu	Čiastka
Interné náklady (mzdové)	87 710 Kč
Externé náklady	25 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>141 400 Kč</b>

#### 4.5.4 Prevádzkové náklady

Tieto náklady predstavujú náklady ktoré budú vynaložené na réžiu tohto e-commerce modelu za jeden rok. Sú v nich zahrnuté mesačné náklady na využívanie potrebných analytických nástrojov na zefektívňovanie práce ako aj samotného výkonu e-shopu, prenájom samotnej platformy a predpokladané náklady na financovanie marketingových aktivít.

Do prevádzkových nákladov sa nepočítajú interné, teda mzdové náklady. Tie sa vykryštalizujú a ustália až po reálnom chode obchodu. Pri priaznivom scenári, firma počíta so zamestnaním ďalšej pracovnej sily.

Ceny sú uvedené v rátane DPH.

**Tabuľka č. 14: Režijné náklady e-shopu za rok**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Cena	Cena za rok
<b>Chod e-shopu</b>		<b>46 800 Kč</b>
Aplikácie a doplnky platformy	2 100 Kč/m	25 200 Kč
Prenájom platformy	1 800 Kč/m	21 600 Kč
<b>Analýzy</b>		<b>16 800 Kč</b>
Nástroje na analýzu kľúčových slov	400 Kč/m	4 800 Kč
Nástroje na analýzu žiadaných produktov	1 000 Kč/m	12 000 Kč
<b>Marketing</b>		<b>120 000 Kč</b>
Rozpočet na marketingové činnosti	10 000 Kč/m	120 000 Kč
<b>Celkom</b>		<b>183 600Kč</b>

#### 4.5.5 Financovanie projektu

Firma si stanovila rozpočet na tento projekt na 160 000 Kč, v ktorom je už zahrnutá aj rezerva, ktorá slúži ako buffer pri prípadných problémoch, či už technických, nedostatku pracovnej sily alebo iných. Aj keď takéto riešenie internetového obchodu je lacnejšie ako to klasické, táto suma nepredstavuje zanedbateľnú sumu pre stále malú spoločnosť. Preto na financovanie tohto projektu bol zriadený krátkodobý úver vo výške 100 000 Kč so splatnosťou až 10 rokov a ročným úrokom 4,9 %. Plán firmy je splatiť túto pôžičku maximálne do 3 rokov.

## **4.6 Prínosy návrhu riešenia**

Zadanie projektu ako aj jeho najdôležitejší zámer vyplýva z rozhodnutia firmy investovať do svojho podnikania. Táto investícia by mala naplniť chuť a potenciál pre rast spoločnosti. Výsledkom a prínosom tejto investície by malo byť rozšírenie pôsobnosti firmy, a to konkrétne vyšší počet zákazníkov, vyššie zisky a po úspešnom zvládnutí projektu, aj celková lepšia finančná stabilita firmy. Týmto prínosom by mala doceliť realizácia nového projektu, ktorý si kladie za cieľ úspešné zavedenie nového e-commerce biznisu. Nový firemný e-commerce model by mal takisto zaistiť produktovú diverzifikáciu predaja firmy a tým znížiť riziko spojené s volatilitou aktív jednotlivých obchodov. Jadrom tohto biznisu je e-shop, založený na dropshippingovom modeli. Tento e-shop by mali súhrne dopĺňať k nemu vytvorené účty na sociálnych sieťach, odkiaľ je plánovaná najvyššia návštevnosť. Ďalšími prínosmi tohto projektu budú zaiste nové skúsenosti, najmä s obchodovaním na trhu USA ktorý má do budúca stále veľký potenciál. Určite nemalým prínosom bude znalosť správania sa novej cieľovej skupiny zákazníka na tomto trhu.

### **4.6.1 Výhody riešenia e-shopu na platenej platforme**

O samotnej realizácii internetového obchodu bolo rozhodnuté, že bude postavený na platenej platforme. Oproti stavbe e-shopu na mieru, má táto alternatíva výhodu v pomerne menších počiatkových nákladoch, nutných na rozbehnutie prevádzky takéhoto obchodu, a to s porovnateľnou kvalitou. Toto riešenie predstavuje aj určitú ochranu pred rizikom počiatového neúspechu a stratu väčšieho počtu investícií. Pri úspechu tohto obchodu, jeho pravidelnom a dostatočnom generovaní ziskov, firma má v pláne prejsť na spomínaný e-shop vybudovaný na mieru, ktorý na druhej strane nepredstavuje tak vysoké mesačné náklady na prevádzku ako varianta e-shopu na platenej platforme.

Ďalšou výhodou tohto riešenia je presun zodpovednosti za bezpečnosť stránky, ako webový aplikačný firewall, SSL certifikát a antivírusový program. Taktiež odpadá nutnosť správy o webový server, ktorý je pod správou tejto platformy.

## ZÁVĚR

Diplomová práca bola zameraná na spracovanie projektu pri vytvorení nového e-commerce riešenia pre vybranú firmu. Firma v minulosti vytvorila už dva podobné riešenia, avšak na odlišnom trhu a s odlišným zameraním. Cieľom realizácie tretieho obchodu bolo využitie metód projektového managementu, ktoré by mali celú realizáciu optimalizovať.

Práca je štruktúrovane rozdelená do troch častí, kde v prvej časti sú prebraté teoretické východiska problematiky od základných pojmov až po jednotlivé metódy a postupy. Tieto východiská sú následne použité v práci v ďalších kapitolách práce.

Druhá časť práce je zameraná na popis zvolenej firmy, plánovaná zmena a strategická analýza firmy. Táto analýza priamo počíta so zavedením tejto plánovanej zmeny, vytvorením nového e-commerce riešenia. Pojednáva ako o vonkajšom prostredí firmy tak jej internom, o konkurencii a prieskumu trhu zameraného na obdobný biznis. Cieľom tejto časti práce je zhodnotenie, či je daný návrh na zmenu pre firmu v danom čase prospešný a realizovateľný.

Po zhodnotení realizovať túto zmenu, sa posledná časť práce venuje samotnej realizácii návrhu na jej prevedenie. Realizácia sa opiera o metódy projektového managementu, s cieľom znížiť náklady na minimum a uskutočniť projekt v čo najkratšom čase. K tomuto cieľu slúžili metódy ako WBS na detailné rozpísanie činností, potrebných na naplnenie cieľa tejto zmeny. Metóda PERT na určenie samotnej dĺžky trvania projektu a Ganttov diagram na zobrazenie kritickej cesty a jednotlivých činností na nej ležiacich. Záver tejto časti je zameraný na analýzu rizík ktoré môžu cieľ a zámery tejto zmeny ohroziť. Posledná kapitola rozoberá náklady spojené s realizáciou projektu, ako aj neskoršie náklady spojené na prevádzku obchodu.

Práca si kládla za dôraz využitie metód projektového managementu pri vytvorení návrhu na realizáciu nového e-commerce riešenia. Tento návrh bol vytvorený a bude slúžiť ako podklad ku realizácii tejto firemnej zmeny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [2] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-x.
- [3] MALEY, Claude H. *Project management concepts, methods, and techniques*. London: Taylor & Francis, c2012. ISBN 9781466502888.
- [4] CHARVAT, Jason. *Project management methodologies: selecting, implementing, and supporting methodologies, and processes for projects*. New York: Wiley, c2003. ISBN 0-471-22178-3.
- [5] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [6] JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [7] DUPAL, Andrej a Miroslav MAJTÁN. *Manažment projektov*. Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1776-3.
- [8] BOLLES, Dennis. *Building project management centers of excellence*. New York: AMACOM, c2002. ISBN 9780814407172.
- [9] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- [12] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, c2009. ISBN 978-0-470-27870-3.

- [13] MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [14] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- [15] SEDLÁK, Mirek a Petra MIKULÁŠKOVÁ. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3727-7.
- [16] 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.
- [21] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

### **Elektronické zdroje**

- [17] *Google Adwords* [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://ads.google.com/home/>
- [18] *Similar web* [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/>
- [19] Wikipedia: *Spojené státy americké* [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9\\_st%C3%A1ty\\_americk%C3%A9#Ekonomika](https://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9_st%C3%A1ty_americk%C3%A9#Ekonomika)
- [20] *Doba* [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.doba.com/>
- [22] Wikipedia: *Logický rámec* [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Logframe\\_cz.PNG](https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Logframe_cz.PNG)

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok č. 1: Dôležitosť používania projektovej metodológie .....	15
Obrázok č. 2: Trojimperatív projektu .....	16
Obrázok č. 3: Životný cyklus projektu .....	18
Obrázok č. 4: Príklad štruktúry WBS .....	25
Obrázok č. 5: Demingov cyklus zdokonaľovania.....	30
Obrázok č. 6: Rozdelenie mapy rizík.....	34
Obrázok č. 7: Organizačná štruktúra spoločnosti .....	37
Obrázok č. 8: WBS projektu.....	57
Obrázok č. 9: Ganttov diagram projektu .....	66

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka č. 1: Vzor logického rámca .....	22
Tabuľka č. 2: Bodové hodnotenie kritérií.....	48
Tabuľka č. 3: Váhové ohodnotenie kritérií.....	48
Tabuľka č. 4: Hodnotenie dodávateľov s pridelením váh.....	49
Tabuľka č. 5: Identifikačná listina projektu.....	53
Tabuľka č. 6: Logický rámec projektu .....	54
Tabuľka č. 7: RACI matica projektu .....	61
Tabuľka č. 8: Časová analýza metódou PERT .....	63
Tabuľka č. 9: Identifikácia rizík projektu .....	69
Tabuľka č. 10: Opatrenia na zníženie rizika .....	71
Tabuľka č. 11: Interné náklady projektu.....	74
Tabuľka č. 12: Externé náklady projektu .....	75
Tabuľka č. 13: Predpokladané finančné náklady na projekt.....	75
Tabuľka č. 14: Režijné náklady e-shopu za rok.....	76

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf č. 1: Vyhodnotenie dodávateľov .....	50
Graf č. 2: Mapa rizík.....	70
Graf č. 3: Mapa rizík po zavedení opatrení .....	72
Graf č. 4: Pavučinový graf rozdielu hodnôt rizík .....	73