



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

## ICT VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ PODNIKŮ

ICT IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Miroslav Prišćák**

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Student:	<b>Bc. Miroslav Prišćák</b>
Studijní program:	Systemové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

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:

## **ICT ve strategickém řízení podniků**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy dle potřeby

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je návrh business strategie pro společnost působící v oblasti digitálního designu s důrazem na využití ICT podpory navržené strategie.

### **Základní literární prameny:**

CHAFFEY, Dave, David EDMUNDSON-BIRD a Tanya HEMPHILL. Digital Business and E-Commerce Management. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. ISBN 978-1292193335.

GREASLEY, Andrew, Simon HICKIE a Paul BOCIJ. Business information systems: technology, development and management for the modern business. 6th ed. New York: Pearson, 2019. ISBN 978-1292220970.

PEPPARD, Joe a John WARD. The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-0470034675.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Gregory BERNARDA a Alan SMITH. Value proposition design: how to create products and services customers want. Hoboken: Wiley, 2014. Strategyzer series. ISBN 978-1118968055.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 978-0470876411.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

Mgr. Veronika Novotná, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Náplňou diplomovej práce bude návrh business stratégie pre spoločnosť pôsobiacu v oblasti digitálneho dizajnu s dôrazom na využitie ICT podpory navrhutej stratégie. Práca je rozdelená do troch základných častí – časti teoretickej, v ktorej bude vymedzenie teoretických východísk charakterizujúcich stratégiu a jej implementáciu v súvislosti s ICT. V druhej časti bude analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku za účelom získania podkladov pre rozhodovanie v návrhovej časti práce. Tretia, návrhová časť bude venovaná vymedzeniu business stratégie a implementácie ICT na jej podporu.

## **Abstract**

The target of the thesis will be to propose a business strategy for a company operating in the field of digital design with emphasis on the use of ICT support for the proposed strategy. The thesis is divided into three basic parts. The first one is the theoretical part which will outline the theoretical basis characterizing the strategy and its implementation in connection with ICT. The second part will be an analysis of the internal and external environment of the company in order to obtain the basis for decision-making in the design part of the thesis. The third, design part will be devoted to the definition of business strategy and implementation of ICT to support it.

## **Kľúčové slová**

Business stratégia, ICT, business model, strategické analýzy

## **Key words**

Business strategy, ICT, business model, strategic analysis

### **Bibliografická citace**

PRIŠČÁK, Miroslav. *ICT ve strategickém řízení podniků*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135395>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Robert Zich.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 16. května 2021

---

Bc. Miroslav Prišćák

## **Pod'akovanie**

Chcel by som pod'akovať vedúcemu práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. za odborné vedenie a poskytnuté konzultácie. Ďalej chcem pod'akovať mojej rodine, priateľom a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA .....	10
Metodika práce .....	11
1    TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	12
1.1    Stratégia a jej rozdelenie .....	12
1.2    Definovanie vízie a misie .....	14
1.2.1    Ciele podniku .....	14
1.3    Všeobecný model procesu stratégie .....	17
1.4    Konkurencia a konkurenčná výhoda .....	19
1.5    Bowmanove strategické hodiny .....	20
1.6    Informačný systém .....	21
1.7    Cloud Computing .....	21
1.8    E-Commerce .....	23
1.9    Definícia digitálneho podnikania .....	24
1.10    Kanály digitálnych médií .....	24
1.11    Business Model Canvas .....	25
1.11.1    Kanály pri vytváraní hodnotovej ponuky .....	25
1.11.2    Externé prostredie .....	26
1.12    Business Concept Design .....	29
1.13    Zhrnutie teoretickej časti .....	31



2	ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE .....	32
2.1	Predstavenie spoločnosti .....	32
2.2	Identifikácia očakávaní spoločnosti .....	33
2.2.1	Predbežne zvažované možnosti strategického rozvoja spoločnosti.....	33
2.3	Analýza interného prostredia .....	34
2.3.1	Analýza 7S .....	34
2.3.2	Zhrnutie 7S .....	37
2.3.3	Business Model Canvas .....	37
2.3.4	Zhrnutie Business Model Canvasu .....	40
2.4	Analýza externého prostredia.....	41
2.4.1	Analýza konkurencie .....	41
2.4.2	Počet agentúr poskytujúcich e-shopové riešenia na mieru .....	42
2.4.3	Ročný obrat agentúr.....	42
2.4.4	Veľkosť zákazky .....	43
2.4.5	Platformy využívané agentúrami na tvorbu e-shopov .....	44
2.5	Porterov model .....	46
2.6	Analýza e-commerce v Českej republike.....	48
2.6.1	Frekvencia nákupov českých spotrebiteľov na internete.....	49
2.6.2	Preferované spôsoby dopravy .....	50
2.6.3	Preferované spôsoby platieb .....	51
2.6.4	Trend nákupov z jednotlivých zariadení.....	52

2.6.5	Oblíbenosť porovnávačov produktov .....	54
2.6.6	Užívateľské recenzie.....	55
2.6.7	Najčastejšie nakupovaný tovar .....	57
2.6.8	Nákupné správanie spotrebiteľov v oblasti móda a obuv .....	59
2.6.9	Využívanie práva na odstúpenie od zmluvy .....	60
2.6.10	PESTELE.....	62
2.6.11	SWOT .....	67
2.7	Zhodnotenie analytickej časti.....	68
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA .....	69
3.1	Návrh strategického rámca.....	70
3.1.1	Stanovenie novej vízie a misie spoločnosti .....	70
3.1.2	Strategické fázy.....	70
3.1.3	Návrh strategických cieľov .....	72
3.2	Implementácia nového systému pre riadenie projektov .....	74
3.2.1	Vybraný nástroj pre projektové riadenie .....	75
3.2.2	Popis zavedenia riešenia .....	76
3.3	E-commerce divízia .....	80
3.4	Business Canvas Model – E-commerce divízia .....	81
3.5	Požiadavky na e-commerce riešenie .....	85
3.5.1	Porovnanie vybraných platforiem pre tvorbu e-shopu .....	87
3.5.2	Porovnanie nákladov na prenájom e-shopovej platformy .....	88

3.5.3	Výber riešenia a implementačný plán.....	88
3.5.4	Organizačná štruktúra .....	91
3.6	Zhodnotenie návrhov .....	94
3.6.1	Náklady na implementáciu navrhovaných ICT riešení.....	94
3.6.2	Navrhovaná veľkosť finančnej rezervy .....	94
3.6.3	Zhodnotenie rizík a návrhov opatrení.....	95
	ZÁVER .....	96
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	97
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV.....	101
	ZOZNAM GRAFOV .....	102
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	104
	ZOZNAM TABULIEK .....	105
	ZOZNAM PRÍLOH.....	106

# ÚVOD

V súčasnosti sa začína stávať ICT nepostrádateľnou súčasťou úspešných spoločností. Ukazuje sa, že trend digitalizácie je na vzostupe a aj spoločnosti, ktoré dlho odolávali, sú pod vplyvom vývoja situácie vo svete nútené k tomuto kroku. Už len veľmi málo oblastí podnikania sa zaobíde bez dobre fungujúceho IT a je možné predpokladať, že postupne aj spoločnosti v týchto oblastiach začnú pomaly prechádzať zmenami v používaných informačných technológiách.

# **CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

## **Vymedzenie problému práce**

Spoločnosť sa zaoberá digitálnym designom – prevažne tvorbou webových prezentácií, návrhom dizajnu e-shopov a brandingom. Ako problém vníma prílišnú závislosť na klientskej práci a povahe projektov, ktoré sú väčšinou jednorazové. Teda jej fungovanie je závislé na neustálom prílive nových klientov. Ďalšou komplikáciou je nevyváženosť množstva práce v rámci obdobia – niekedy je projektov príliš mnoho, v ďalšom období je ich zasa málo a čas spolupracovníkov teda nie je efektívne využívaný. Spoločnosť sa preto teda snaží nájsť spôsob, akým by svoje zdroje príjmov mohla diverzifikovať, prípadne ako pri nedostatku projektov využiť čas členov tímu iným spôsobom. Diplomová práca by mala navrhnúť stratégiu, ktorou sa spoločnosť môže vydať, aby bol cieľ diverzifikácie zdrojov príjmov, využitia času a potenciálu pracovníkov naplnený. Tým by mala byť dosiahnutá vyššia finančná stabilita spoločnosti a vytvorený potenciál pre jej budúci rast.

Na základe dohody o spolupráci so spoločnosťou bude jej skutočný názov v rozsahu celej práce nahradený fiktívnym menom „B\_Brand“.

## **Stanovenie cieľov práce**

### **Hlavný cieľ:**

- Hlavným cieľom práce je návrh business stratégie pre spoločnosť pôsobiacu v oblasti digitálneho dizajnu s dôrazom na využitie ICT podpory navrhutej stratégie.

### **Čiastkové ciele práce sú nasledovné:**

- Vymedzenie teoretických východísk charakterizujúcich stratégiu a jej implementáciu v súvislosti s ICT.
- Analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku za účelom získania podkladov pre rozhodovanie v návrhovej časti práce.
- Vymedzenie business stratégie, návrh a odporúčania pre jej implementáciu a následné vyhodnocovanie úspešnosti realizácie.

## **Metodika práce**

Analýza bude rozdelená na dve časti, v prvej bude pohľad do interného prostredia spoločnosti B\_Brand a následne na trh digitálnych agentúr pôsobiacich v Českej a Slovenskej republike, druhá časť bude zameraná na trh e-commerce a jeho špecifiká v Českej republike, na ktorý uvažuje spoločnosť vstúpiť. Vzhľadom k menej konkrétnej vízii o tomto vstupe, bude analýza trhu zameraná skôr ako pohľad na celkový trh českého e-commerce, ktorý by spoločnosti mal pomôcť pri jej budúcom rozhodovaní. Bude však obsahovať aj produktové segmenty, ktoré spoločnosť určila v predbežne zvažovaných možnostiach svojho strategického rozvoja. Z hľadiska typu výskumu bude zvolené využitie kvantitatívnych metód so snahou o získanie dát z kredibilných zdrojov.

### **Metódy použité v práci**

**7S a Business model Canvas** – tieto modely budú využité k popisu vnútorného prostredia spoločnosti a jej aktuálnej situácie z pohľadu fungovania.

**Porterov model** – analýza atraktivity odvetvia, v ktorom spoločnosť aktuálne pôsobí.

**PESTELE** – analýza externého prostredia spoločnosti.

**SWOT** – bude využitá ako súhrnná analýza externého a interného prostredia spoločnosti.

Výstupy z analytickej časti budú využité v návrhovej časti za účelom návrhu business stratégie a ICT riešení pre podporu tejto stratégie.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto kapitola obsahuje teoretické východiská a definície základných pojmov v súvislosti so stratégiou, ICT, marketingom a e-commerce.

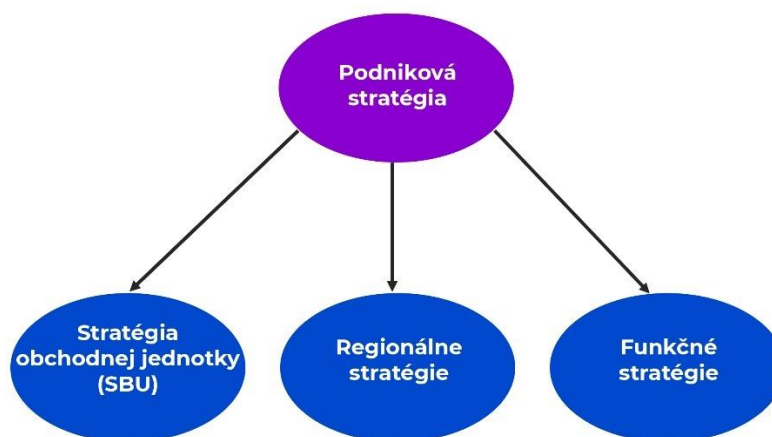
## 1.1 Stratégia a jej rozdelenie

Stratégia definuje budúce smerovanie a činnosti organizácie alebo časti organizácie. Johnson a Scholes definuje stratégiu ako: Smerovanie a pôsobnosť organizácie v dlhodobom horizonte, ktorá jej prináša výhodu prostredníctvom alokácie zdrojov v rámci meniaceho sa prostredia so zámerom uspokojenia potrieb trhu a očakávaní stakeholderov (1).

Z hľadiska definície stratégie sa autori mnou preštudovaných zdrojov zhodujú na definícii stratégie ako určenia budúceho smerovania a činností spoločnosti so zámerom dosiahnutia konkrétnych cieľov.

Johnson a Scholes (2017) poznamenávajú, že organizácie majú rôzne úrovne stratégie, to platí najmä pre väčšie alebo globálne organizácie. Identifikujú **podnikovú stratégiu**, ktorá sa týka celkového účelu a rozsahu organizácie, **stratégiu obchodnej jednotky**, ktorá definuje, ako úspešne konkurovať na konkrétnom trhu a **operačné stratégie**, ktoré sa zaoberajú dosahovaním podnikovej stratégie a stratégií obchodných jednotiek. Ďalej **funkčné stratégie** popisujú, ako bude podniková stratégia a stratégia obchodných jednotiek realizovaná v rôznych funkčných oblastiach alebo procesoch spoločnosti. Funkčné alebo procesné stratégie súvisia s oblasťami marketingu, riadenia dodávateľského reťazca, ľudských zdrojov, financií a informačných systémov (1).

Tieto úrovne sú zhrnuté na obrázku 1.



**Obrázok 1: Vzťahy medzi stratégiami (1)**

Väčšina z autorov sa zhoduje v základnom rozdelení stratégií na tri úrovne. Jedná sa o korporátnu (podnikovú) stratégiu, obchodnú (business) stratégiu a operatívnu (funkčnú) stratégiu. Niektorí autori potom pridávajú ako úplne najvyššiu úroveň ešte podnikateľskú stratégiu, ktorá je na úrovni spoločníkov resp. vlastníkov spoločnosti. Alebo rozdeľujú funkčné stratégie a operatívne stratégie, ktoré umiestňujú na najnižšiu úroveň. Týmto spôsobom im teda vznikajú štyri základné úrovne.

### **Obchodná (business) stratégia**

Nižšie bude uvedená definícia obchodnej stratégie od autorov Barney a Hesterly.

Úroveň obchodných stratégií sú činnosti, ktoré spoločnosti vykonávajú za účelom získania konkurenčných výhod na jednom trhu alebo v odvetví (2).

Hitt, Ireland a Hoskinsson ju definovali nasledovne.

Úroveň obchodnej stratégie predstavuje integrovaný a koordinovaný súbor záväzkov a aktivít, prostredníctvom ktorých spoločnosť získava konkurenčnú výhodu využívaním základných kompetencií na špecifickom trhu (3).

Obchodná stratégia môže byť definovaná napríklad pomocou business modelu alebo marketingového mixu.



## **1.2 Definovanie vízie a misie**

Víziu spoločnosti definoval Lynch (2000) ako „mentálny obraz budúceho stavu organizácie, ktorý je dosiahnuteľný a želaný“. Definovanie konkrétnej vízie spoločnosti pre digitálne podnikanie je užitočné, pretože kontextualizuje digitálne podnikanie vo vzťahu k strategickým zámerom podniku a trhu, na ktorom pôsobí. Pomáha tiež dať dlhodobý dôraz na iniciatívu zameranú na transformáciu do digitálneho podnikania (1).

### **Vízia**

Je jasná, inšpiratívna a určuje dlhodobé smerovanie organizácie (1).

Vízia je prehlásenie, ktoré hovorí o tom, čím sa organizácia chce stať. Jej účelom je poskytnúť inšpiratívny pohľad do budúcnosti, vyvolať odhodlanie a podnietiť k výkonu (4).

### **Misia spoločnosti**

Mala by jasne komunikovať, čo organizácia robí, jej zmysel existencie (1).

Niekedy je misia spoločnosti nazývaná aj poslanie.

Poslanie si kladie za cieľ poskytnúť zamestnancom a zúčastneným stranám jasno o celkových cieľoch a dôvodoch existencie organizácie (4).

### **1.2.1 Ciele podniku**

Ciele sú prehláseniami o konkrétnych výsledkoch, ktoré majú byť dosiahnuté (4). Sú obvykle kvantifikované, aby bolo možné určiť či boli splnené. Existuje množstvo metód ako ciele zostavovať, medzi najznámejšie patrí metóda SMART, prípadne jej ešte viac rozšírená verzia SMARTER.

### **Vymedzenie problému a stanovenie cieľov**

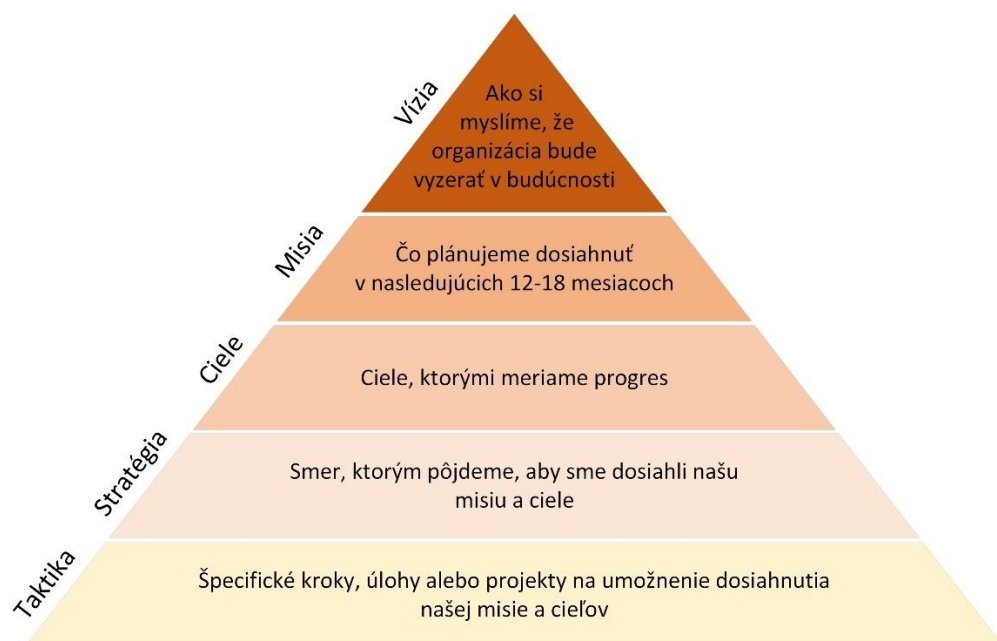
Stanovenie cieľov je elementárnou úlohou pri rozhodovaní, na základe vlastných požiadaviek by sa rozhodovateľ mal snažiť o čo najpresnejšie popísanie požadovaného stavu.

Práve pochopenie problémov je naozaj zásadné, zaberie veľa úsilia pri riešení samotných problémov. Definícia reálneho problému je základom ku neskoršiemu hľadaniu riešenia pre daný problém. Pochopenie problému tak ako aj jeho identifikácia často zaberie rovnaké množstvo času než nájdenie samotného riešenia (5).

## VMOST analýza

Je jednoduchým modelom, ktorý môže byť použitý pre určenie rozsahu ambícií spoločnosti a zdôraznenie faktorov, ktoré spoločnosť považuje za úspech (1).

Autorom tejto analýzy je Verne Harnich, ktorý ju vyvinul ako nástroj pre strategické plánovanie. Mala by zabezpečiť, že stakeholderi na strane organizácie získajú spoľahlivý náhľad na plánované zmeny. Názov tejto analýzy je odvodený z prvých písmen anglických slov Vision, Mission, Objectives, Strategy, Tactics.



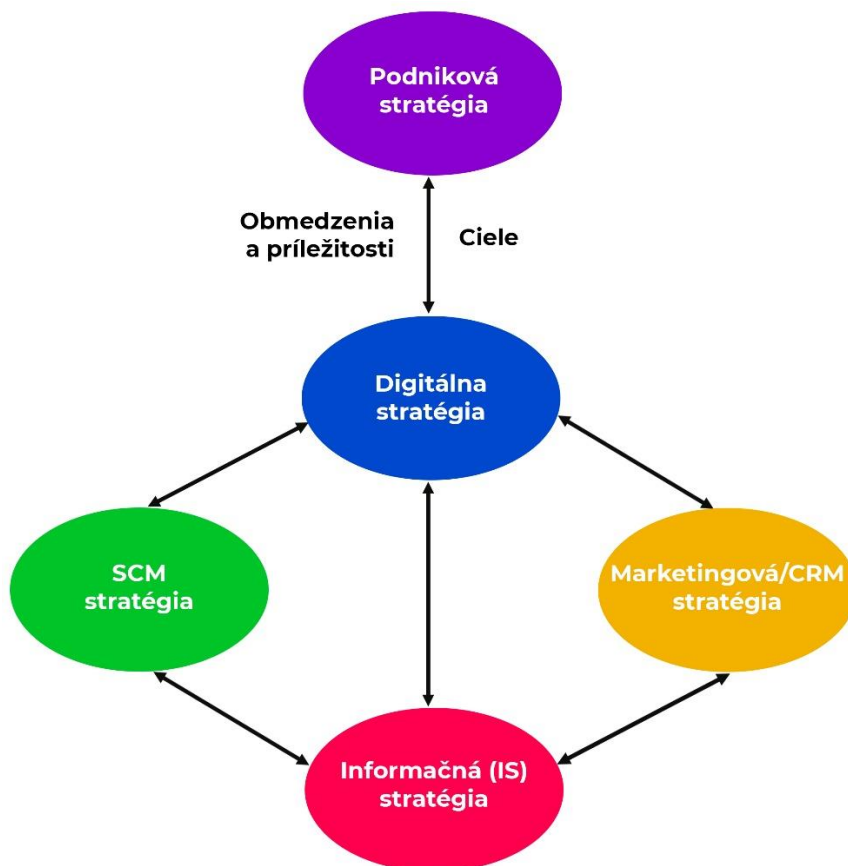
Obrázok 2: VMOST analýza (1)

## Stratégia digitálneho podnikania

Prístup, pri ktorom sa aplikácia nových technológií uplatňuje na existujúce obchodné aktivity za účelom podpory, ovplyvňovania podnikovej stratégie a získavania konkurenčných výhod (1).

Digitálna biznis stratégia definuje ako by spoločnosť mala:

1. Komunikovať výhody využívania digitálnych kanálov (1).
2. Priorizovať cieľové skupiny alebo partnerov pre adaptáciu digitálnych kanálov (1).
3. Priorizovať produkty predávané alebo nakupované prostredníctvom digitálnych kanálov (1).
4. Dosiť ciele pre digitálne kanály (1).



Obrázok 3: Vzťahy medzi digitálnou stratégiou a ostatnými stratégiami (1)

### **1.3 Všeobecný model procesu stratégie**

Pred tvorbou akéhokoľvek typu stratégie sa musí manažérsky tím zhodnúť na procese, ktorý zvolia pre vytvorenie a následnú implementáciu stratégie. Model tvorby stratégie poskytuje rámec, ktorý umožňuje v logických sekvenciách zaistiť zahrnutie všetkých kľúčových aktivít pre vytvorenie stratégie digitálneho podnikania. Rovnako zaisťuje, že táto stratégia môže byť rozvíjaná ako súčasť procesu kontinuálneho zlepšovania (1).

#### **1. Strategická analýza**

Pozostáva z analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti. Mala by byť vykonávaná počas procesu tvorby stratégie, rovnako však aj ako kontinuálny proces, umožňujúci spoločnosti reagovať na konkurentov (1).

#### **2. Strategický zámer**

Vyžaduje sa jasné vyjadrenie vízie, misie a cieľov. Tieto kroky sú potrebné k lepšej komunikácii strategického zámeru spoločnosti smerom ku zamestnancom aj trhu. Ciele takisto slúžia ako kontrola, či je implementácia stratégie na dobrej ceste (1).

#### **3. Strategické vymedzenie**

Je možné rozdeliť na generovanie strategických variantov, ich evaluáciu a výber toho najvhodnejšieho variantu (1).

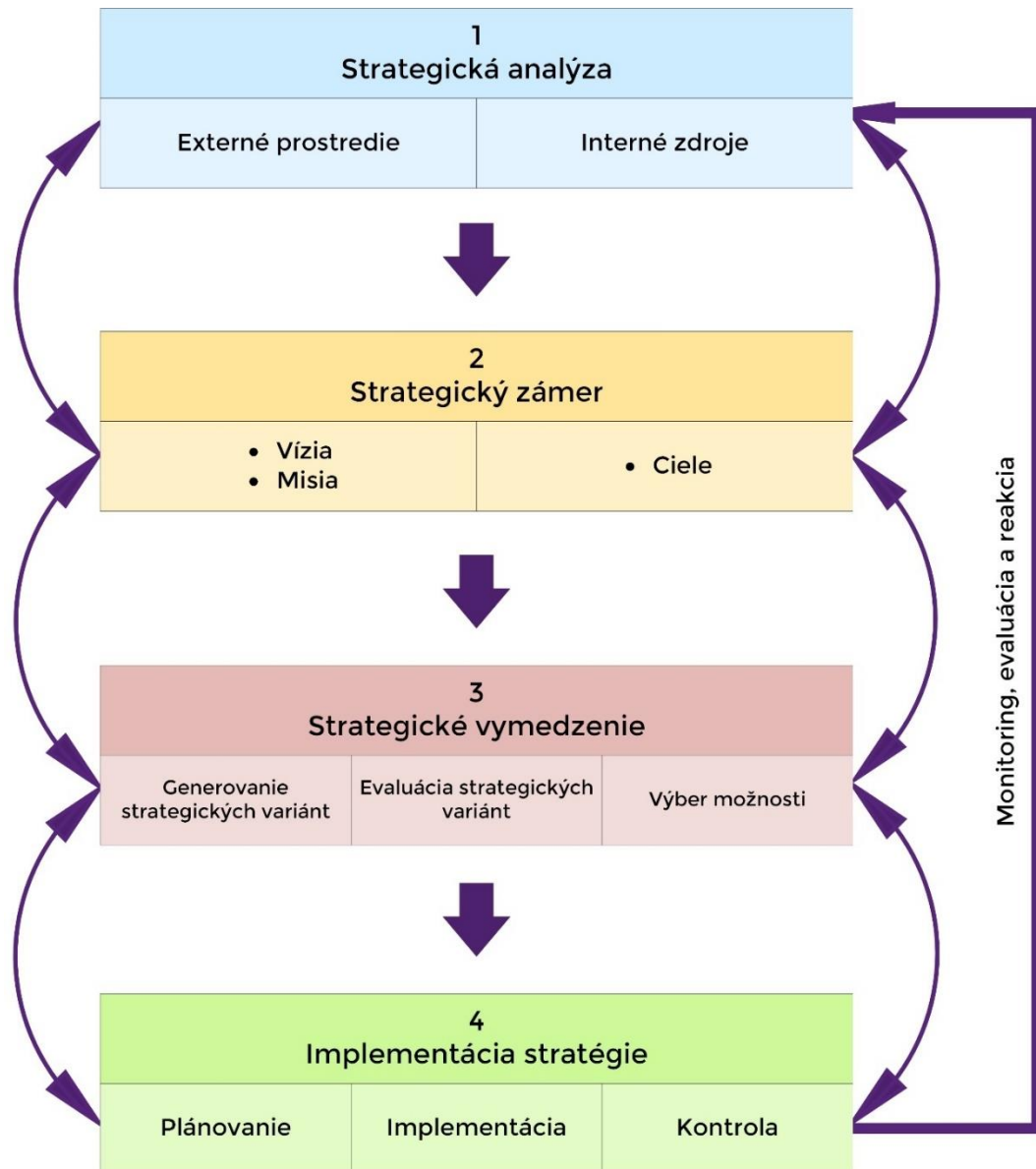
#### **4. Implementácia stratégie**

Po vypracovaní stratégie dôjde k plánu implementácie, samotnej implementácii a nastaveniu metód pre jej kontrolu (1).

#### **5. Monitorovanie**

Monitoring sa využíva na identifikáciu problémov v prevádzkovej a strategickej efektívnosti a na zodpovedajúce prispôbenie operácií alebo stratégie. Pri digitálnom

podnikaní je optimalizácia možná pomocou digitálnych analytických nástrojov. Toto zahŕňa sledovanie správania publika pomocou počítačových a mobilných služieb a kvalitatívnu spätnú väzbu prostredníctvom sociálnych médií. Využitie týchto poznatkov je užitočné pre vylepšenie implementácie – môže napríklad pomôcť získať nápady, ako zvýšiť konverzný pomer elektronického obchodu (1).



Obrázok 4: Všeobecný model procesu stratégie (1)

Aj keď sa môže na Obrázku 4 zdať, že tieto prvky stratégie sú všeobecne postupné, v skutočnosti sú iteračné a odkazujú sa na predchádzajúce etapy.

## 1.4 Konkurencia a konkurenčná výhoda

Stratégia je v zásade o dvoch veciach: rozhodnutie, ktorým smerom by sa malo podnikanie uberať a ako sa tam dostať. Hitt, Ireland a Hoskisson v roku 1995 označili stratégiu za „integrovaný a koordinovaný súbor povinnosti a akcií určených na využitie základných schopností a získanie konkurenčnej výhody“ (3).

Konkurenčná výhoda ako hlavný objekt väčšiny podnikových stratégií je definovaná podľa Michaela Portera:

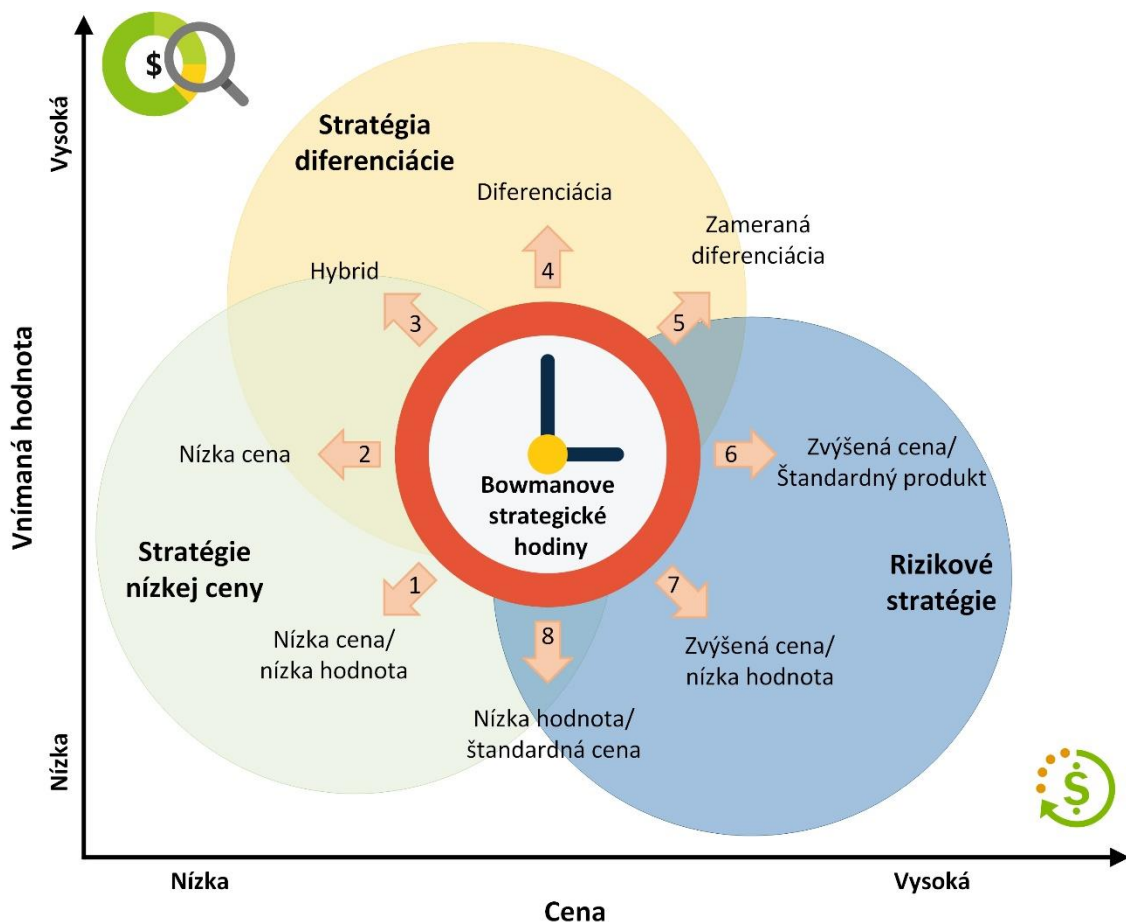
Konkurenčná výhoda pramení z hodnoty, ktorú je spoločnosť schopná vytvoriť pre svojich zákazníkov, a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. Hodnota je to, čo sú zákazníci ochotní zaplatiť a vyššia hodnota vyplýva z ponuky nižšej ceny oproti konkurencii za ekvivalentnú úžitkovú hodnotu výhod alebo pramení z poskytovania jedinečných výhod, ktoré viac než kompenzujú vyššiu cenu. Existujú dva základné typy konkurenčných výhod: nízke náklady alebo diferenciácia (6).

Rýchly vývoj technológií robí z dát a softvéru neoddeliteľnú súčasť takmer každého podniku. Tento fakt zmazáva hranice medzi odvetviami rýchlejšie ako kedykoľvek v histórii. V roku 2014 Michael E. Porter a James E. Heppelmann podotkli, že inteligentné, prepojené zariadenia alebo internet vecí (IoT) posúvajú základ konkurencie z funkcionality jedného produktu k výkonu širšieho systému, v ktorom je podnik obvykle iba jedným z mnohých súťažiacich (7).

## 1.5 Bowmanove strategické hodiny

Bowmanove strategické hodiny schematicky znázorňujú vzťah medzi hodnotou výrobku/služby pre zákazníka a cenou. Cliff Bowman a David Faulkner vytvorili vizualizáciu v roku 1996 na základe troch klasických stratégií Michaela Portera. Táto metóda rozširuje Porterov model do ôsmich strategických možností, ako firma môže postupovať voči konkurencii. Vizualizácia modelu umožňuje spoločnostiam si uvedomiť, čo ponúkajú zákazníkom ako konkurenčnú výhodu. Súčasne umožňuje udržať si konkurenčnú výhodu. Aplikácia strategických hodín umožňuje vyhodnotiť súčasnú stratégiu a jej modifikáciou zlepšiť svoje postavenie na trhu (8).

Na obrázku nižšie je tento model prezentovaný.



Obrázok 5: Model Bowmanových strategických hodín: možnosti konkurenčných stratégií (8)

## 1.6 Informačný systém

Informačné systémy (IS) existovali v organizáciách dávno pred príchodom informačných technológií (IT) a ešte aj v súčasnej dobe existuje množstvo „systémov“ v organizáciách, ktorých technológia nie je zakomponovaná. IT sa konkrétne týka technológií, hlavne hardvéru, softvéru a telekomunikačných sietí vrátane zariadení všetkého druhu: počítače, senzory, káble, satelity, servery, smerovače, počítače, telefóny, tablety; a všetkých typov softvéru: operačné systémy, databázové systémy, podnikové a sociálne aplikácie a nástroje osobnej produktivity. IT uľahčuje získavanie, zhromažďovanie, spracovanie, ukladanie, doručovanie, zdieľanie a prezentáciu informácií a iného digitálneho obsahu, napríklad videa a hlasu. Niekedy sa na označenie konvergencie tradičnej počítačovej technológie a telekomunikácií namiesto IT používa pojem informačné a komunikačné technológie (ICT) (2).

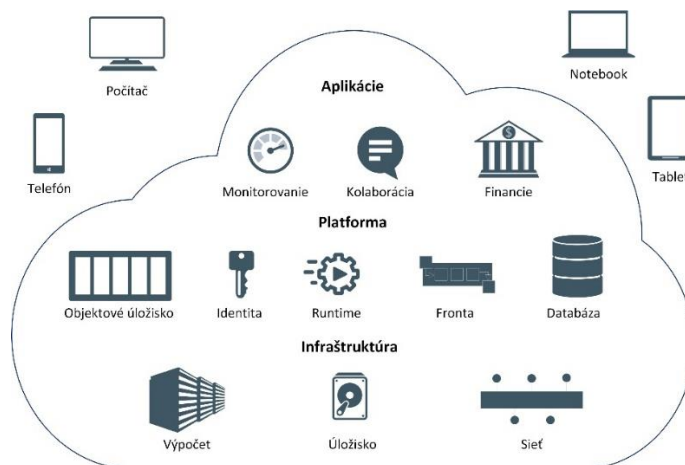
## 1.7 Cloud Computing

Softvér sa vyvinul z na mieru programovaných aplikácií na vopred predpripravené alebo hotové aplikácie a v súčasnej dobe sa čoraz viac posúva k vývoju internetových aplikácií. Spojenie softvéru, IT infraštruktúry a širokej dostupnosti internetu umožnilo vznik konceptu cloud computingu. Vo svojej najjednoduchšej podobe je poskytovateľom cloudu spoločnosť poskytujúca služby tretích strán, ktorá nasadzuje, spravuje a prevádzkuje vopred pripravenú softvérovú aplikáciu prostredníctvom centrálne umiestnených serverov v rámci prenájmu, lízingu alebo priebežných platieb. Za prístup k aplikácii klient uzatvára s poskytovateľom služby dohodu podobnú nájmu (2).

Ide teda o využitie distribuovaného ukladacieho priestoru a výpočtového výkonu na serveroch pripojených k internetu. Zvyčajne poskytujú softvér alebo dátové úložisko ako službu s predplátným platobným modelom, ktorá je prevádzkovaná inými spoločnosťami (1).

Nižšie prezentovaná schéma zobrazuje architektúru cloud computingu.





**Obrázok 6: Schéma cloud computingu (9)**

Medzi typy cloud computingu sa radia služby typu SaaS (Software as a Service), IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service) a ďalšie.

**SaaS** - softvér ako služba, je modelom, kde je užívateľovi aplikácia licencovaná ako služba prenajímaná a ten platí za samotný prístup k nej a jej dátam.

**PaaS** – platforma ako služba. Podobne ako IaaS zahŕňa PaaS infraštruktúru (servery, úložisko a siete), ale aj middleware, vývojárske nástroje, služby business intelligence (BI), systémy správy databáz a ďalšie nástroje. PaaS je navrhnutý tak, aby podporoval celý životný cyklus webovej aplikácie: zostavenie, testovanie, nasadenie, správu a aktualizácie (10).

Poskytovatelia tiež medzi svoje služby zaraďujú iné typy ako napríklad DaaS (čo môže znamenať Desktop as Service alebo Data as a Service a ďalšie). V prvom prípade ide o poskytnutie virtuálneho počítača, ku ktorému sa dokáže užívateľ prostredníctvom internetu pripojiť a využívať aplikácie, prípadne aj úložisko a ďalšie služby na virtuálnej ploche. V prípade Data as a Service je obvykle poskytovaná služba dátového úložiska spojeného s ďalšími službami, ako napríklad ich ochrana a zálohovanie a operácie s týmito dátami na úrovni ich spracovania, prípadne analýzy.

### **Cloudové modely služieb:**

- Znižujú náklady na vlastníctvo. I keď sa náklady a úrovne služieb výrazne líšia, štúdie naznačujú, že prenájmom cloudových aplikácií môže spoločnosť ušetriť medzi 30 a 60% v porovnaní s nákupom hardvéru a softvéru za účelom prevádzky aplikácie (9).
- Presúvajú náklady na IT z kapitálových výdavkov do operatívnych a poskytujú predvídateľnejšie náklady s menším finančným rizikom. Priebežná platba za využívanie služieb prenáša ekonomické bremeno nákupu softvéru a súvisiaceho hardvéru (9).
- Možnosť ukončenia alebo radikálnej zmeny rozsahu využívaných služieb. Cloudové zmluvy sú zvyčajne uzavierané s minimálnymi alebo nulovými výstupnými poplatkami. Mnoho cloudov zastupuje viacero predajcov softvérových balíkov a klienti si môžu podľa potreby bezplatne pridávať alebo meniť služby podľa ich požiadaviek (9).
- Umožňujú rýchlejšie nasadenie nových aplikácií a IT možností. Výrazne skracujú celkový čas potrebný k implementácii informačného systému do prevádzkového stavu (9).

### **1.8 E-Commerce**

Pod týmto pojmom je častá asociácia o nákupe a predaji pomocou internetu. Častá je okamžitá predstava maloobchodných nákupov od spoločností napríklad ako Amazon alebo v Českej republike Alza.

Za elektronický obchod sa však dajú považovať všetky elektronicky sprostredkované transakcie medzi organizáciou a treťou stranou, s ktorou obchoduje. Podľa tejto definície sa za súčasť e-commerce dajú považovať aj nefinančné transakcie ako napríklad zákaznícky servis a žiadosti o poskytnutie informácií (1).

Jedná sa teda o všetky elektronicky sprostredkované výmeny informácií medzi organizáciou a jej vonkajšími zainteresovanými stranami (1).

Nižšie spomenuté perspektívy ukazujú, že e-commerce nie je vymedzená výhradne na nákup a predaj produktov online, ale obsahuje aj predobchodné a poobchodné aktivity naprieč dodávateľským reťazcom.

#### **Perspektívy na e-commerce:**

1. Komunikačná perspektíva – poskytovanie informácií, produktov, služieb alebo platieb elektronickými prostriedkami (1).
2. Z pohľadu obchodných procesov – využitie technológií k automatizácii obchodných transakcií a pracovných postupov (1).
3. Z pohľadu služieb – umožnenie znižovania nákladov a zároveň zvýšenia kvality poskytovaných služieb (1).
4. Online perspektíva – nákup a predaj produktov a informácií online (1).

### **1.9 Definícia digitálneho podnikania**

Digitálne podnikanie predstavuje rozsahovo širší pojem ako e-commerce. Digitálne podnikanie je podobné pojmu e-business, ktorý prvýkrát zaviedla spoločnosť IBM v roku 1997, ktorá ho definovala ako transformáciu kľúčových obchodných procesov pomocou internetových technológií (1).

### **1.10 Kanály digitálnych médií**

Techniky digitálnej komunikácie sa využívajú za účelom dosiahnutia cieľov ako zvýšenie povedomia o značke, jej dôveryhodnosti a ovplyvňovania nákupného zámeru povzbudzovaním používateľov digitálnych médií k návšteve webových stránok. To vedie k budovaniu vzťahu so značkou alebo produktom, a nakoniec k samotnému nákupu digitálnou alebo offline formou prostredníctvom tradičných mediálnych kanálov.

#### **Multichannel a omnichannel marketing**

Komunikáciu so zákazníkom a distribúciu produktov podporuje kombinácia digitálnych a tradičných kanálov v rôznych fázach nákupného cyklu. Omnichannel poukazuje na dôležitosť rolí sociálnych médií a všeobecne mobilných interakcií za účelom informovania zákazníka o nákupe.

## **Stratégia Multichannel marketing**

Definuje, ako by sa mali rôzne marketingové kanály navzájom integrovať a podporovať z hľadiska vývoja ich propozícií a komunikácie ich relatívnych výhod pre zákazníka a spoločnosť.

## **Customer Journey**

Popis moderného viackanálového správania kupujúcich, keďže spotrebitelia používajú rôzne médiá na výber dodávateľov, uskutočňovanie nákupov a získavanie zákazníckej podpory.

## **Customer-centric marketing**

Marketingový prístup založený na podrobných znalostiach správania zákazníkov v rámci cieľovej skupiny, ktorý sa snaží naplniť individuálne potreby a želania zákazníkov.

## **Customer insights**

Poznatky o potrebách, preferenciách a správaní zákazníkov založené na analýze kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov. Konkrétne postrehy možno použiť na určenie marketingovej taktiky zameranej na skupiny zákazníkov so spoločnými charakteristikami.

## **1.11 Business Model Canvas**

Skladá sa z 9 základných blokov, ktoré môžu byť následne spojené do 4 blokov. Zahŕňa: hodnotovú ponuku, zákaznícke segmenty, vzťahy so zákazníkmi, kanály pre komunikáciu so zákazníkmi, kľúčové činnosti, kľúčové partnerstvá, kľúčové zdroje, štruktúru príjmu a nákladov (11).

### **1.11.1 Kanály pri vytváraní hodnotovej ponuky**

Aké kanály zákazníci preferujú? Kľúčovým prvkom pri vytváraní hodnotovej ponuky na trhu, je nájdenie správneho pomeru kanálov, prostredníctvom ktorých budú predstavy zákazníkov uspokojené.

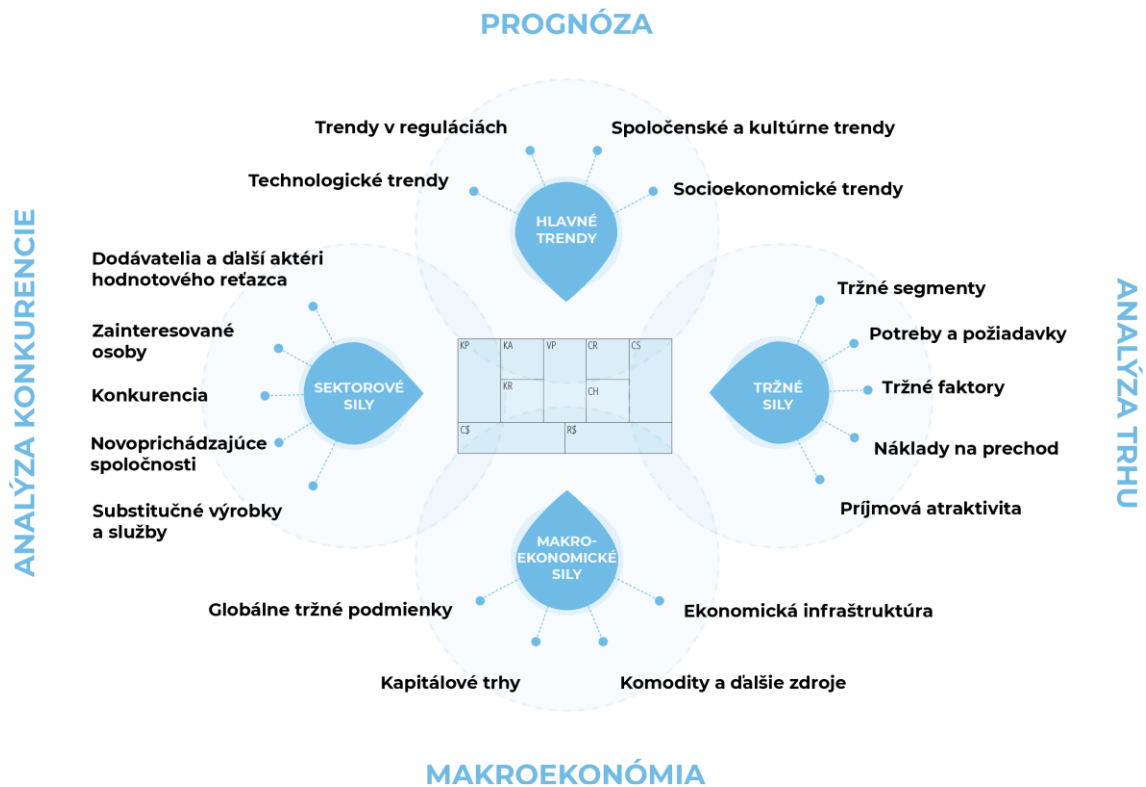
**Tabuľka 1: Kanály pri vytváraní hodnotovej ponuky (11)**

Typ kanálu			Fáza kanálu				
Vlastné	Priame	Predajcovia	1. Povedomie	2. Hodnotenie	3. Nákup	4. Predanie	5. Po predaji
		Predaj cez web					
Partnerské	Nepriame	Vlastné predajne	Ako zvyšujeme povedomie o výrobkoch a službách spoločnosti?	Ako pomáhame zákazníkom zhodnotiť hodnotovú ponuku našej spoločnosti?	Ako umožňujeme zákazníkom zakúpiť špecifické výrobky a služby?	Ako predávame zákazníkom hodnotovú ponuku?	Ako zaisťujeme po predajnú zákaznícku podporu?
		Partnerské predajne					
		Veľkoobchod					

Spoločnosť si môže zvoliť, či chce zákazníka osloviť prostredníctvom vlastných kanálov, partnerských kanálov, alebo spojením oboch foriem. Vlastné kanály môžu byť priame, tým sú napríklad interné predajné tímy, či vlastné webové stránky, alebo nepriame, ako maloobchodné predajne, ktoré daná firma vlastní, alebo prevádzkuje. Partnerské kanály sú nepriame a spadajú do nich rôzne možnosti, mimo iné veľkoobchodné distribúcie, maloobchod, či webové stránky partnerov. Partnerské kanály vedú k nižším maržiam, firme však umožňujú rozšíriť svoj záber a ťažiť zo silných stránok partnera. Vlastné kanály, hlavne priame, vykazujú vyššie marže, ktorých vytvorenie a prevádzka si môže vyžadovať vyššie náklady. Nájdenie správnej rovnováhy medzi rôznymi kanálmi a integrovať ich tak, aby dokázali generovať spokojnosť zákazníkov a maximalizovať príjmy (11).

### 1.11.2 Externé prostredie

Autori tohto modelu odporúčajú zasadiť model do externého prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí. Ide o sa o 4 oblasti: tržné sily, sily pôsobiace v odvetví, kľúčové trendy, makroekonomické sily.



Obrázok 7: Business Canvas Model doplnený o externé faktory (11)

Nižšie bude popísané, čo autori vnímajú ako účel identifikácie jednotlivých zložiek externého prostredia.

### Tržné sily:

- **Tržné faktory** - určenie hlavných faktorov ovplyvňujúcich a transformujúcich trh z pohľadu zákazníka a ponuky (11).
- **Tržné segmenty** - určenie hlavných tržných segmentov, popis ich atraktivity a snaha o vyhládanie nových segmentov (11).
- **Potreby a požiadavky** - načrtnutie tržných potrieb a analýza ako dobre sú uspokojované (11).
- **Prechodové náklady** - popis prvkov spojených s prechodom zákazníkov ku konkurenciám (11).
- **Príjmová atraktivita** - určenie prvkov spojených s príjmovou atraktivitou a cenotvornou silou (11).

### **Sektorové sily:**

- **Konkurencia (súčasné subjekty)** - identifikácia súčasných konkurentov a ich relatívnej sily (11).
- **Novo prichádzajúce firmy (rebeli)** - identifikácia nových, rebelujúcich hráčov a určenie, či môžu konkurovať vďaka odlišnému business modelu (11).
- **Substitučné výrobky a služby** - popis potenciálnych substitútov v ponuke firmy, vrátane náhrad z iných trhov a odvetví (11).
- **Dodávatelia a ďalší aktéri hodnotového reťazca** - popis stávajúcich kľúčových subjektov hodnotového reťazca na trhu a nájdenie novo formujúcich sa hráčov (11).
- **Zainteresované osoby** - určenie, ktorí aktéri môžu ovplyvniť firmu a budúci business model (11).

### **Hlavné trendy:**

- **Technologické trendy** - identifikácia technologických trendov, ktoré by mohli ohroziť business model, alebo umožniť, aby sa rozvíjal, či zlepšoval (11).
- **Trendy v reguláciách** - popis predpisov a regulačných trendov, ktoré môžu mať vplyv na business model (11).
- **Spoločenské a kultúrne trendy** - identifikácia hlavných spoločenských trendov, ktoré môžu mať vplyv na business model (11).
- **Socioekonomické trendy** - náčrt hlavných socioekonomických trendov súvisiacich s business modelom (11).

### **Makroekonomické sily:**

**Globálne tržné podmienky** - náčrt aktuálnych celkových podmienok z makroekonomickej perspektívy (11).

**Kapitálové trhy** - popis aktuálnych podmienok na kapitálových trhoch vo vzťahu k firemným kapitálovým potrebám (11).

**Komodity a ďalšie zdroje** - zhrnutie aktuálnych cien a cenových trendov u zdrojov, o ktoré sa business model opiera (11).

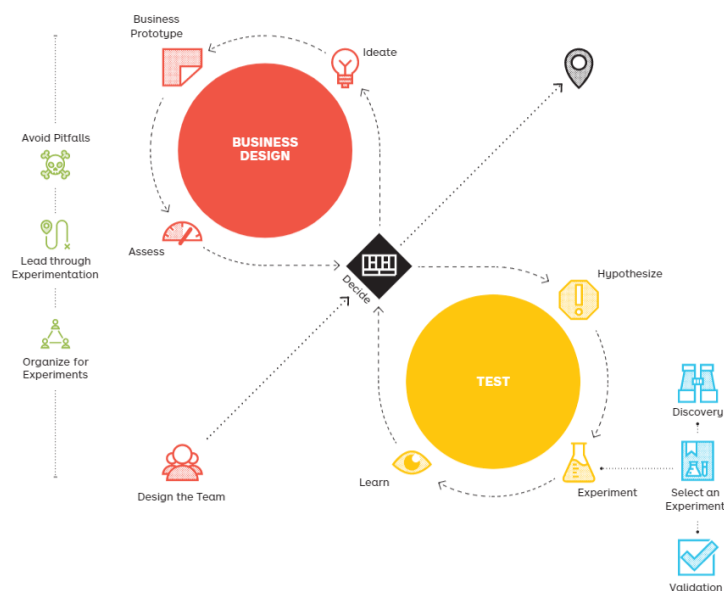
**Ekonomická infraštruktúra** - popis ekonomickej infraštruktúry trhu, na ktorom firma pôsobí (11).

## 1.12 Business Concept Design

Ďalším rozšírením Business Model Canvasu je iteratívny proces, ktorý autori nazývajú Business Concept Design. Pozostáva z testovania podnikateľských nápadov a hypotéz experimentami. Tieto následne vedú k poznaniu a získaniu dát, na základe ktorých je možná validácia alebo úprava podnikateľského zámeru. Cieľom tohto procesu je dostať sa od nápadu k validovanému podnikaniu.

Dizajn je činnosť, ktorá premieňa neurčité nápady, poznatky o trhu a dôkazy na konkrétne hodnotové ponuky a solídne obchodné modely. Dobrý dizajn zahŕňa využitie preverených vzorov obchodných modelov k maximalizácii výnosov a konkurencii nad rámec výrobkov, cien a technológií (12).

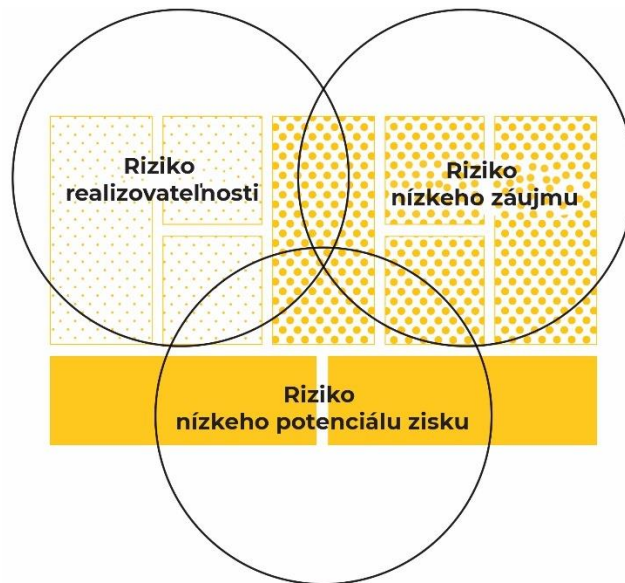
Existuje však riziko, že sa podniku nepodarí získať prístup ku kľúčovým zdrojom (technológii, značke atď.). Nepodarí sa jej rozvinúť potrebné schopnosti k vykonávaniu kľúčových činností alebo nájsť kľúčových partnerov na zostavenie a rozšírenie svojej hodnotovej ponuky (12).



**Obrázok 8: Iteratívny proces Business Concept Design (12)**



Autori uvádzajú 3 druhy rizika podnikateľských nápadov – riziko realizovateľnosti, riziko nízkeho záujmu a riziko nízkeho potenciálu zisku. Všetky tieto riziká sa týkajú istých častí Business Model Canvasu. Riziko realizovateľnosti sa týka prvkov kľúčových partnerov, zdrojov a činností. V oblasti prvkov hodnotovej ponuky, vzťahov so zákazníkmi, kanálmi a zákazníkymi segmentami sa nachádza riziko nízkeho záujmu. So zdrojmi príjmov a štruktúrou nákladov potom súvisí riziko nízkeho potenciálu zisku.



**Obrázok 9: Riziká v súvislosti s prvkami Business Model Canvasu (12)**

Pre všetky 3 oblasti rizík sa odporúča vytvoriť testovateľné hypotézy a zoradiť ich podľa dôležitosti a toho, či k hypotézam sú, alebo nie sú dostupné dôkazy. K experimentom potom autori odporúčajú vyberať hypotézy s vysokým hodnotením dôležitosti a nedostupnými dôkazmi. Dôvodom je, že ak sa tieto ukážu ako nepravdivé, existuje vysoké riziko, že daný business model nebude fungovať.

### 1.13 Zhrnutie teoretickej časti

Teoretická časť sa opiera o vymedzenie základných pojmov z oblasti stratégie, informačných technológií a e-commerce.

Pri vytváraní stratégie sa z literatúry, s ktorou som sa zoznámil, autori všeobecne zhodovali na tom, že by mala byť postavená na inšpiratívnej vízii, misii a merateľných cieľoch. Zvažovať a vyhodnocovať v súvislosti so stratégiou by spoločnosti mali faktory ako externého, tak interného prostredia.

Snažil som sa vyberať a zoznamovať sa s menej známymi modelmi, ktoré často rozširujú tie všeobecne známejšie. Príkladom môžu byť Bowmanove strategické hodiny, ktoré rozširujú Porterove tri klasické stratégie do ôsmich strategických možností. Myslím si, že Business Model Canvas a jeho rozšírenia, ktoré boli v teoretickej časti spomenuté, z môjho názoru poskytujú veľmi dobrý nástroj na zmapovanie a uvažovanie o obchodnom modeli spoločnosti, obzvlášť v aktuálnej dobe, ktorá sa veľmi dynamicky vyvíja. Metóda Business Concept Design je z môjho pohľadu zaujímavý model procesu, ktorý je vhodný najmä pre malé a začínajúce spoločnosti, tým ponúka prístup ako neustále testovať, zdokonaľovať svoj business model a predchádzať chybám.

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE**

V tejto časti práce bude analyzované vonkajšie a vnútorné prostredie spoločnosti. Analýzy budú sústredené na aktuálny trh a činnosti, ktoré spoločnosť vykonáva. Cieľom tejto časti je príprava vhodných východísk pre návrhy riešení v následnej časti.

### **2.1 Predstavenie spoločnosti**

Na základe dohody o spolupráci so spoločnosťou bude jej skutočný názov v rozsahu celej práce nahradený fiktívnym menom „B\_Brand“.

Spoločnosť bola založená v roku 2014 ako spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Brne, je platcom DPH. V začiatkoch pôsobila v oblasti vývoja hier pre mobilné zariadenia, túto činnosť ale v roku 2016 pozastavila. Jej hlavným zameraním je digitálny design, pôsobí prevažne na českom trhu, klientov má v menšej miere aj v zahraničí.

#### **Činnosť spoločnosti**

Služby spoločnosti je možné rozdeliť do 3 kategórií:

- Web design – návrh prezentačných webov a e-shopov
- Branding – návrh identity značky a jej vizuálneho štýlu
- Foto a video produkcia

Pri všetkých spomenutých kategóriách sa B\_Brand zameriava na kvalitu dodaných výstupov a ceny služieb sú nastavené vo vyššej strednej až prémiovej relácie.

#### **Tržby za posledné 3 roky, podľa údajov poskytnutých spoločnosťou:**

- 2018: 1,32 mil. Kč
- 2019: 1,67 mil. Kč
- 2020: 1,86 mil. Kč

## **2.2 Identifikácia očakávaní spoločnosti**

Spoločnosť B\_Brand si uvedomuje nedostatky plynúce z absencie jasne definovanej stratégie a strategického riadenia. Rovnako si uvedomuje, že IT je v dnešnej dobe kľúčové ako na operatívnej, tak na strategickej úrovni riadenia spoločnosti. Preto sa rozhodla prejsť procesom tvorby stratégie s očakávaním získania jasnejšieho obrazu o súčasnom stave trhu, na ktorom pôsobí a taktiež štruktúrovaného pohľadu na vlastnú spoločnosť. Ďalším z očakávaní je identifikácia rizík a možnosti ich eliminácie. Taktiež by spoločnosť uvítala odhalenie príležitostí, ktoré jej môžu pomôcť v raste a postupnej stabilizácii.

### **2.2.1 Predbežne zvažované možnosti strategického rozvoja spoločnosti**

1. Začať pôsobiť v e-commerce s vlastnými produktmi v oblasti bytových doplnkov a módy. Následne vytvorenie platformy a subdodávateľskej siete umožňujúcej výrobu a predaj vlastných dizajnových produktov rôzneho zamerania.
2. Zmena zamerania poskytovaných služieb. Spoločnosť uvažuje o zavedení služieb, ktoré umožňujú dlhodobú spoluprácu s klientom.
3. Zvýšiť podiel projektov pre klientov pôsobiacich v e-commerce. Pri tomto druhu spolupráce má spoločnosť skúsenosti s dlhodobejšími spoluprácami v porovnaní s projektami zameranými na tvorbu webových prezentácií.

Analytická časť by mala poskytnúť podklady k rozhodnutiu o uskutočnení alebo zamietnutí týchto predbežne zvažovaných možností strategického rozvoja.

## 2.3 Analýza interného prostredia

Táto podkapitola je venovaná skúmaniu vnútorného prostredia podniku využitím analýzy 7S a modelu Business Model Canvas.

### 2.3.1 Analýza 7S

Tento model je rozdelený do dvoch kategórií tzv. „tvrdé S“, ktoré pozostávajú zo stratégie, štruktúry a systémov. Druhou kategóriou sú „mäkké S“, kde sa analyzujú zdieľané hodnoty, skúsenosti, štýl riadenia a spolupracovníci.

#### Stratégia

Spoločnosť nemá formálne definovanú stratégiu. Jej fungovanie by sa dalo popísať ako neustále reagovanie a využívanie príležitostí, ktoré sa v priebehu jej pôsobenia na trhu vyskytnú. Spoločnosť B\_Brand definovala svoju misiu nasledovne.

**Misia:** „Pomáhame podnikateľom s ich prezentáciou a komunikáciou. Využívame dizajn ako strategický nástroj na komunikáciu s ich publikom.“

**Vízia** nebola nikdy finálne definovaná, v prípade spoločnosti B\_Brand sa pri jej fungovaní v čase skôr hľadala a stále hľadá. Formulované boli ale nasledovné myšlienky a princípy, na ktorých je spoločnosť podľa slov majiteľa založená a inšpirovaná. Víziu by teda hypoteticky bolo možné popísať spojením:

- „*Global well-being (love) over victory.*“
- „*Positive impact over fame.*“
- „*Truth over attention.*“

#### Štruktúra

Spoločnosť má 2 spoločníkov a 1 zamestnanca, ktorý je súčasne aj konateľom – funguje ako združenie nezávislých profesionálov, podnikajúcich samostatne ako OSVČ. Celkovo má združenie 7 stálych členov. V spoločnosti je zavedená projektová organizačná štruktúra, kde sú tímy tvorené individuálne pre každý projekt z jednotlivých členov a prípadne ďalších spolupracujúcich strán podľa projektových nárokov.

## Systémy

Hlavným informačným systémom je v spoločnosti aplikácia Notion. Táto slúži hlavne ako systém na projektové riadenie a pokrýva aj oblasť CRM, ktorá je v tomto prípade obmedzená na zoznam zákazníkov, ich základných kontaktných údajov a príslušnosť k jednotlivým projektom. Projekty sú v systéme rozdelené do 5 kategórií a to: nezaradené, interné, v štádiu vyjednávania, prebiehajúce, ukončené. Úlohy v projektoch sú rovnako kategorizované stavmi, prioritou, zodpovednou osobou na strane B\_Brand, zodpovednou osobou na strane klienta a dátumom ukončenia. V oblasti riadenia projektov a aktuálne využívaného systému na projektové riadenie dlhodobo spoločnosť pociťuje nedostatky. Tieto súvisia hlavne so sťaženou prehľadnosťou projektov, v prípade súbežného riešenia viacerých. Spoločnosť považuje za najväčší problém súčasného systému veľmi obmedzené možnosti sledovania pracovnej a časovej vyt'ažnosti jednotlivých členov.

Spoločnosť využíva Google Workspace v rámci balíka G Suite Business. Každý z členov tímu má svoje Google konto na doméne spoločnosti B\_Brand. Umožňuje to všetkým členom pristupovať k službám a aplikáciám balíku Google Workspace. Na komunikáciu s klientami je využívaná predovšetkým emailová služba Gmail a videokonferenčná služba Google Meet. Google Drive slúži na zdieľanie dokumentov a súborov medzi členmi tímu a klientami. Všetky súbory súvisiace s činnosťou spoločnosti sú nahrané na tomto cloudovom úložisku a zároveň sú vždy dostupné online a automaticky sú aj zálohované lokálne na viacerých zariadeniach. Na internú komunikáciu slúži aplikácia Slack.

## **Zdieľané hodnoty**

Vzťahy v rámci spoločnosti sú neformálne, atmosféra je priateľská. Vekový priemer v spoločnosti sa pohybuje okolo 29 rokov, ide o skutočne mladý kolektív, ktorý spoločne zdieľa podobný pohľad na svet. Kultúra je definovaná majiteľom spoločnosti, ktorý je vždy veľmi otvorený smerom ku spolupracovníkom a rovnako aj ku klientom.

Hodnoty, na ktorých sa spoločnosť zhoduje sú:

- radosť zo samotnej cesty a nového poznania,
- integrita a čestné jednanie,
- vytrvalosť a udržateľnosť (pracovná aj ekologická).

## **Štýl riadenia**

V spoločnosti je demokratický štýl riadenia. Členovia tímu sa navzájom podporujú a dopĺňajú, nevládne medzi nimi individuálna súťaživosť, ale túžba uspieť ako celok. Projektový manažér dohliada na plnenie úloh a záväzných termínov, ale absolútne nie je prítomný z jeho strany mikromanažment a necháva členom tímu slobodný priestor na realizáciu.

## **Spolupracovníci**

Zastúpenie hlavných rolí v rámci B\_Brand:

- konzultant pre user experience a komunikačnú stratégiu,
- grafik (web dizajn, branding),
- motion dizajnér,
- fotograf,
- copywriter,
- majiteľ (obchod a komunikácia s novými zákazníkmi),
- webový kóder (HTML, CSS, JS, Webflow),
- webový analytik,
- projektový manažér (riadenie projektov a komunikácia s existujúcimi klientami).

## **Schopnosti**

Každý s členov tímu je profesionál vo svojej oblasti. Je to dané aj tým, že väčšina členov nepracuje iba pre spoločnosť B\_Brand, ale súčasne aj samostatne podniká v svojom odbore. Spoločnosť aktívne podporuje vzdelávanie členov a poskytuje im úhradu nákladov kurzov a odborných konferencií.

### **2.3.2 Zhrnutie 7S**

Spoločnosť nemá jasne definovanú stratégiu a jej prístup je skôr reaktívny. V prípade, že bude vedením rozhodnuté o rozšírení podnikania na oblasť e-commerce, potrebné bude zmeniť informačný systém (systém na riadenie projektov), ktorý podľa informácií poskytnutých spoločnosťou nepostačuje už pri súčasnom stave. Rovnako bude určite vyžadované rozšírenie organizačnej štruktúry o nových spolupracovníkov, ktorí preberú zodpovednosť a budú vykonávať činnosti súvisiace s prevádzkou internetového obchodu.

### **2.3.3 Business Model Canvas**

Táto podkapitola bude popisovať spoločnosť B\_Brand z pohľadu modelu, ktorý obsahuje zákaznícke segmenty, hodnotové ponuky, kanály, vzťahy so zákazníkmi, zdroje príjmov, kľúčové hodnoty, zdroje, činnosti a štruktúru nákladov. Na záver budú zhrnuté poznatky a výstupy z tohto modelu, s ktorými sa bude pracovať v ďalšej časti práce.

#### **Zákaznícke segmenty:**

- Začínajúce spoločnosti (do 5 zamestnancov)
- Malé spoločnosti (do 20 zamestnancov)
- Medzinárodné spoločnosti
- Start-upy
- Nezávislí profesionáli

Predpokladom vyššie spomenutých segmentov je ich dispozícia dostatočným finančným kapitálom na investíciu do projektu. Jedná sa o úspešné spoločnosti a nezávislých profesionálov alebo finančne zabezpečené začínajúce spoločnosti a start-upy.



### **Hodnotové ponuky:**

- „Pomáhame klientom s dosiahnutím zrozumiteľnej komunikácie naprieč verbálnymi, grafickými a interaktívnymi formátmi.“

Vyššie spomenutá hodnotová ponuka bola definovaná spoločnosťou.

### **Kanály:**

- Osobné odporúčania od klientov
- Portál na volnenoze.cz
- Web B\_Brand

Najsilnejším kanálom sú osobné odporúčania, z ktorých spoločnosti B\_Brand plynú väčšina zákaziek. Druhým najvýznamnejším kanálom je portál navolnenoze.cz, ktorý je katalógom nezávislých profesionálov. Členstvo v tomto katalógu je spoplatnené a aktuálne ho využíva majiteľ spoločnosti B\_Brand, ktorý zároveň podniká ako dizajnér. Samotný web spoločnosti B\_Brand slúži skôr na podporu dôveryhodnosti a nie je prvotným bodom, v ktorom sa potenciálny klient o spoločnosti dozvie. Web B\_Brand je dôležitým prvkom v procese získavania klienta, avšak neslúži ako „vstupná brána“ pre nových klientov.

### **Vzťahy so zákazníkmi:**

- Projektový manažér
- Majiteľ spoločnosti

Majiteľ spoločnosti vyjednáva s novými klientami, dohaduje obchody. Po schválení projektového postupu a uhradení zálohovej faktúry majiteľ odovzdá kontakt na projektového manažéra klientovi. Následne už komunikácia prebieha primárne s týmto manažérom, ktorý má zodpovednosť za udržiavanie dobrých vzťahov a aj samotný projekt.

### **Zdroje príjmov:**

- Príjem z projektovej činnosti (práce pre klientov)

Jediným zdrojom príjmu spoločnosti B\_Brand sú príjmy za vykonávané projekty.

Pri projektovom nacenení je štandardne k odhadovaným nákladom zúčastnených strán podieľajúcich sa na tvorbe fakturovateľných výstupov pripočítaná marža spoločnosti vo výške 35%. Toto navýšenie slúži ako rezerva v prípade nečakaného prekročenia nákladov niektorej projektovej fázy, ktoré nie je možné klientovi dať k úhrade. Zároveň je jediným zdrojom možného zisku (v prípade jej nevyčerpania).

Projektový cenový návrh je klientovi predaný na konci vyjednávania ku schváleniu. Obsahuje súpis jednotlivých projektových fáz a činností v nich vykonávaných, sú v ňom zahrnuté časové odhady (termíny dokončenia fáz) a ich cena. Celková suma za projekt je daná súčtom cien všetkých zahrnutých fáz. Z tejto finálnej sumy je potom od klienta požadovaná záloha vo výške 50% a po jej uhradení je projektový návrh v danom rozsahu považovaný za akceptovaný. Po ukončení poslednej fázy projektu je od klienta vyžadované uhradenie zvyšných 50% z celkovej dohodnutej sumy.

#### **Kľúčové zdroje:**

- Know-how
- Ľudské zdroje
- Finančné zdroje
- Sieť kontaktov
- Hardware
- Prístup k internetu

Medzi ľudské zdroje patria dizajnéri, webový kóder, copywriter, fotograf, webový analytik a projektový manažér. Pri finančných zdrojoch je pre spoločnosť dôležité mať vždy istú mieru rezervy. Sieť kontaktov je pre spoločnosť dôležitá ako pre získavanie nových projektov, tak v oblasti získavania partnerov z oblasti digitálneho dizajnu.

#### **Kľúčové činnosti:**

- Web dizajn – návrh prezentačných webov a e-shopov

- Branding – návrh identity značky a jej vizuálneho štýlu
- Foto a video produkcia
- Návrh komunikačnej stratégie

Podľa informácií poskytnutých spoločnosťou je približne 70% projektov zameraných na tvorbu webových prezentácií, ktoré obvykle trvajú v rozmedzí od 2 do 4 mesiacov. S tým, že dĺžka projektov do 2 mesiacov je skôr výnimočnejšia a väčšinou sú takéto projekty realizované v rozmedzí 3-4 mesiacov. Iba približne 10% projektov je pre klientov pôsobiacich v e-commerce, tieto projekty podľa poskytnutých informácií trvajú väčšinou viac ako 6 mesiacov. Zvyšných 20% projektov je prerozdelených medzi ostatné kľúčové činnosti.

#### **Štruktúra nákladov:**

- Mzda zamestnanca
- Platby za projektovú činnosť spolupracujúcim freelancerom
- Platba za vedenie účtovníctva
- IT infraštruktúra
- Cloudové služby
- Prenájom kancelárskych priestorov

Celkové náklady sa podľa údajov poskytnutých spoločnosťou dlhodobo pohybujú na úrovni približne 85% z tržieb.

#### **2.3.4 Zhrnutie Business Model Canvasu**

Rozvinutím poznatkov z modelu 7S a modelu z tejto podkapitoly je možné vyvodiť riziko pre spoločnosť B\_Brand, ktoré pramení z jej organizačného fungovania, kedy nemá istotu, že niektorý z členov nárazovo nepreruší spoluprácu. Nevýhodou je aj, že v prípade nového projektu nemusí mať niektorý z nich voľnú kapacitu z dôvodu vytiaženia iným projektom mimo spoločnosti B\_Brand. Výhodou však je, že spomínaní členovia majú internú motiváciu sa zlepšovať v svojej oblasti pôsobenia a zvyšovať svoju odbornosť. Ďalším pozitívnym faktom je absencia fixných nákladov na ich mzdy.

Priestor na zlepšenie leží jednoznačne v oblasti využívaných komunikačných kanálov, pretože aktuálne sú využívané prevažne pasívne kanály, nad ktorými nemá spoločnosť vysokú mieru kontroly. To, že má spoločnosť iba jediný zdroj príjmu, ktorý je navyše náchylný na výkyvy, je tiež rizikové.

Z pohľadu strategického rozvoja môže byť podľa slov majiteľa spoločnosti zaujímavé využitie dobrých vzťahov so spomenutou softvérovou spoločnosťou, ktorá B\_Brand ponúkla spoluprácu v „aliancii“. Princípom spolupráce by bolo vzájomné doplnenie chýbajúcich kompetencií. B\_Brand by v spoločných projektoch riešila oblasť dizajnu webových aplikácií a webdizajnu, spomenutý partner by vyvíjal aplikáciu samotnú.

## **2.4 Analýza externého prostredia**

Táto časť bude rozoberať okolie, v ktorom spoločnosť pôsobí. Súčasťou je analýza konkurenčného prostredia na trhu agentúr poskytujúcich e-shopy a webové prezentácie na mieru. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť uvažuje o vstupe na e-commerce trh v Českej republike, bude tento trh súčasťou analýzy.

### **2.4.1 Analýza konkurencie**

Použitá data v analýze reflektujú koniec roka 2018, kedy bol prieskum vykonaný magazínom EXEC. Analyzovali všetky agentúry, ktoré na svojich webových stránkach ponúkali e-shopové riešenie na mieru, ich počet bol 242. Všetky tieto spoločnosti boli analyzované z pohľadu obratu a následne im bol zaslaný dotazník, ktorý z nich vyplnila viac ako polovica.

Z pohľadu interpretácie dát je síce prieskum zameraný na agentúry poskytujúce e-shopy na mieru, väčšina z nich ale má v svojom portfóliu služieb aj tvorbu prezentačných webov a ďalšie marketingové služby. Zameraním sa teda tieto spoločnosti dajú považovať za priamu konkurenciu. Z hľadiska vysokej fragmentácie trhu a rozhovoru s majiteľom, ktorý uviedol, že konkrétnych konkurentov nepociťuje a nevie uviesť, nebude súčasťou analýzy žiadna konkrétna konkurenčná spoločnosť.

## 2.4.2 Počet agentúr poskytujúcich e-shopové riešenia na mieru

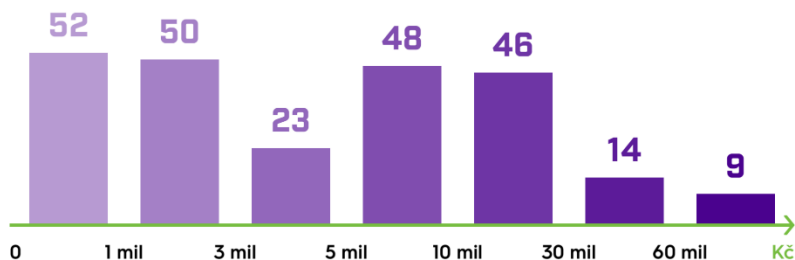
Český trh je z pohľadu počtu agentúr výrazne viac nasýtený ako slovenský. Najviac agentúr má sídlo v Prahe, kde je ich až 78 a na Slovensku v Bratislave s počtom 13. V Českej republike pôsobí 204 agentúr a na Slovensku je ich 38. Na obrázku nižšie sú zobrazené počty agentúr so sídlami v jednotlivých krajoch týchto dvoch krajín.



Obrázok 10: Geografické znázornenie agentúr poskytujúcich e-shopové riešenia na mieru (13)

## 2.4.3 Ročný obrat agentúr

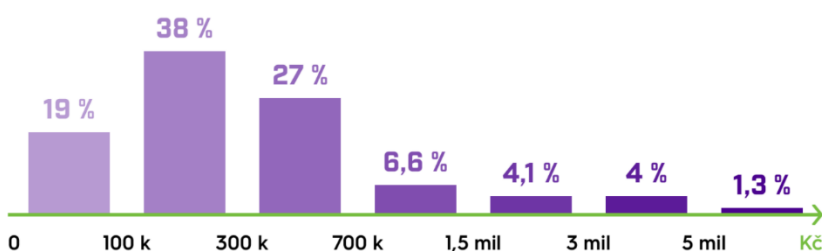
Ročný obrat agentúr, ktoré v Česku a na Slovensku ponúkajú e-shopové riešenia na mieru, je 4,2 miliardy českých korún. Z celkového počtu 242 agentúr ich je približne 100 s ročným obratom do 3 miliónov českých korún – teda sú to agentúry o veľkosti niekoľkých jednotlivcov. Ďalšou veľkou skupinou sú stredné agentúry s obratmi do nižších desiatok miliónov českých korún. Agentúr s naozaj vysokým obratom je potom iba niekoľko.



Graf 1: Počet agentúr podľa veľkosti obratu (13)

## 2.4.4 Veľkosť zákazky

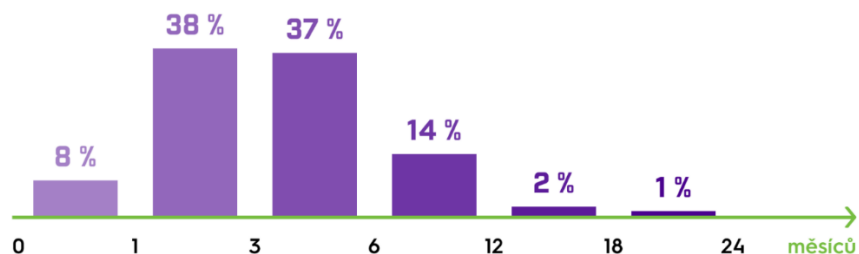
Takmer 60% agentúr vytvára e-shopy na mieru za cenu do 300 000 Kč. Zákazky sa pohybujú v rozmedzí 80 000 – 10 miliónov Kč, pričom dolná hranica je typická pre krabicové riešenie s minimom úprav a na druhej strane sú vysoko individualizované riešenia, pri ktorých môže cena aj prevyšovať 10 miliónov. Agentúr, ktoré realizujú tie najväčšie individualizované riešenia je na trhu len zopár.



Graf 2: Veľkosť typickej zákazky (13)

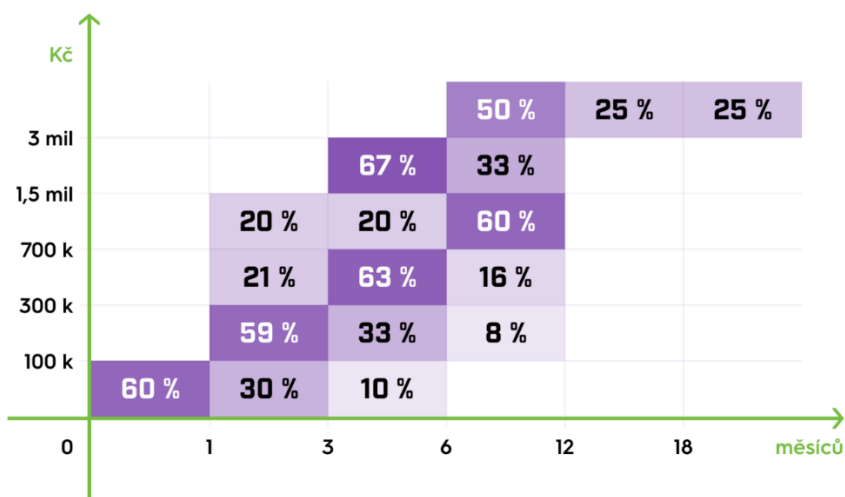
## Doba trvania vývoja podľa veľkosti zákazky

Nasledujúce grafy a doby trvania sa týkajú času implementácie (obdobie od začiatku samotnej tvorby e-shopu dodávateľom po jeho samotné spustenie). Teda nie je zahrnutá predprojektová fáza, vyjednávanie o cene a prípadne čakanie na voľné kapacity dodávateľa. Podľa dát zobrazených na Grafe 3 je viditeľné, že výrazná väčšina projektov je realizovaných do obdobia jedného roka, ide až o 97%, pričom do šiestich mesiacov je zhotovených 83% zákaziek. Len 3% projektov majú trvanie dlhšie ako jeden rok.



Graf 3: Doba trvania vývoja typickej zákazky (13)

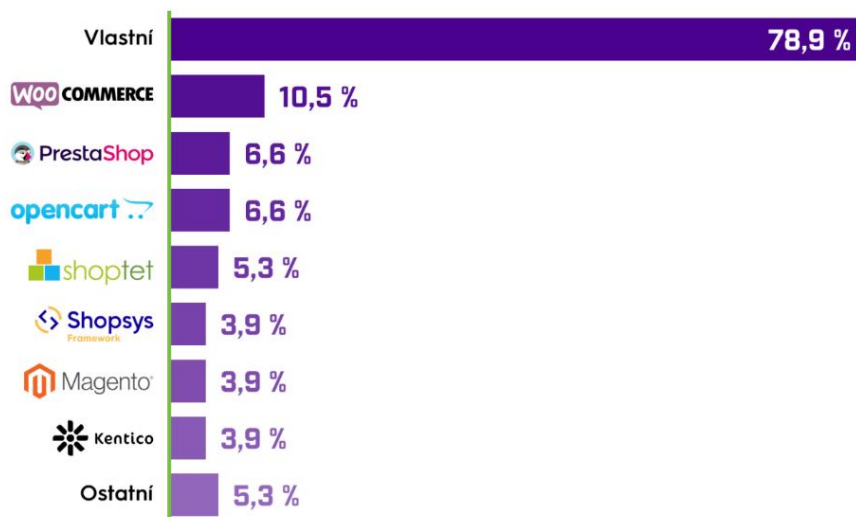
Nižšie zobrazený Graf 4 znázorňuje dobu trvania zákazky na tvorbu e-shopu v závislosti od veľkosti projektového rozpočtu.



Graf 4: Doba trvania vývoja podľa veľkosti zákazky (13)

### 2.4.5 Platformy využívané agentúrami na tvorbu e-shopov

Nasledujúci graf zobrazuje najčastejšie využívané platformy, ktoré agentúry využívajú na tvorbu internetových obchodov na mieru. Oproti zahraničnému trendu, kde sa najbežnejšie využívajú open-source a prenajaté riešenia, na českom a slovenskom trhu je najvýraznejší podiel vlastných riešení. Zo strategického hľadiska to môže pre agentúry znamenať výhodu v podobe tzv. vendor lock-in, teda uzamknutie zákazníka, ktorý je závislý na službách konkrétneho dodávateľa, pretože prechod ku konkurencii je často z týchto vlastných riešení veľmi nákladný, niekedy až nemožný.



**Graf 5: Platformy využívané agentúrami na tvorbu e-shopov (13)**

**Vlastnú platformu** k tvorbe e-shopov na mieru využíva takmer 80 % agentúr. Tieto platformy si interne vyvíjajú a udržujú, pričom viac ako 60% z nich investuje do ich vývoja viac ako 10% svojho obratu (13).

**WooCommerce** je hneď na druhom mieste s 10,5 %, jedná sa o open-source rozšírenie redakčného systému Wordpress.

Tretie a štvrté miesto s rovnakým počtom 6,6 % je zastúpené platformami PrestaShop a Opencart, ktorý je dostupný pod Všeobecnou verejnou licenciou GNU.

**Shoptet** je česká spoločnosť, ktorá ponúka hotové technické riešenie e-shopu na prenájom. Ich redakčný systém je lokalizovaný v češtine, angličtine, slovenčine, vietnamčine, maďarčine, poľštine a nemčine. Z agentúr poskytujúcich e-shop na mieru ich platformu využíva 5,3%.

**Shopsys** je rovnako českou spoločnosťou. Vyvinula ShopSys Framework, ktorý je open source e-commerce platforma pripravená pre tvorbu veľkých e-shopov in-house tímami i agentúrami vyvíjajúcimi e-shopy. Je dostupný v 2 verziách Community Edition, ktorý je zadarmo a Cloud Commerce, u ktorého sa cena odvíja na základe ročného objemu tržieb e-eshopu, minimálne ale 1850 € mesačne (14). K tvorbe e-shopu na mieru túto platformu využíva 3,9 % agentúr.



## **2.5 Porterov model**

V tejto podkapitole bude analyzované externé prostredie spoločnosti B\_Brand prostredníctvom Porterovho modelu 5 konkurenčných síl.

### **Riziko vstupu potenciálnych konkurentov**

Vstup na trh sa dá označiť za jednoduchý. Medzi významné bariéry vstupu je možné považovať hlavne know-how. Kapitálové náklady vstupu na trh sú veľmi nízke, prakticky sa ide o hardvér, softvérové vybavenie a prístup k internetu. Riziko vstupu nových konkurentov je teda extrémne vysoké, avšak noví konkurenti obvykle nemajú dostatočné skúsenosti, trvá roky kým ich získajú a stanú sa priamou konkurenciou. Odbor digitálneho dizajnu sa veľmi dynamicky vyvíja a od dodávateľov je vyžadovaná rýchla adaptácia nových technológií a trendov.

Významnejší konkurenti vznikajú často okolo etablovaných profesionálov, ktorí sa rozhodnú prejsť z podnikania jednotlivca a vytvoria si vlastnú agentúru.

### **Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi**

Trh je rozdelený medzi množstvo prevažne menších agentúr a nezávislých profesionálov. Existuje aj niekoľko väčších spoločností, ale tie z hľadiska povahy trhu nemajú dominantné postavenie. Diferenciácia medzi jednotlivými konkurentami je značná a to ako po kvalitatívne, ale aj cenovej stránke. Na trhu je možné pozorovať silný konkurenčný boj najmä medzi dodávateľmi služieb, ktorí konkurujú nízkou cenou.

### **Vyjednávacia sila odberateľov**

Odberatelia majú na výber zo širokého spektra dodávateľov služby. Na ich rozhodovanie pri výbere majú vplyv hlavne prax dodávateľa s projektami podobného rozsahu, osobné odporúčania a vzťahy respektíve skúsenosti s dodávateľom. V prípade väčších projektov je často dodávateľ vybraný na základe výberového konania. Vyjednávacia pozícia odberateľov, ktorí preferujú nízku cenu je silná, pretože je na trhu veľa subjektov, z ktorých si môžu vyberať. V prípade odberateľov, ktorí preferujú kvalitu výstupov je ich vyjednávacia pozícia viac rovnocenná s dodávateľom, na tomto trhu je menšie množstvo

subjektov a obvykle sa dodávateľ do nevýhodnej spolupráce nepustí. Vo všeobecnosti na tomto trhu platí, že odberateľ vyjednáva naraz s niekoľkými dodávateľmi a má tak istú vyjednávaciu výhodu.

### **Vyjednávacía sila dodávateľov**

Medzi dodávateľov patria hlavne poskytovatelia webhostingu, cloudových služieb a aplikácií. Títo dodávatelia majú možnosť vyvíjať mierny tlak na zvyšovanie cien, je to spôsobené tým, že odberatelia sú rozdrobení a len zriedka sa spájajú, aby požadovali nižšiu cenu. Dá sa povedať, že odberatelia skôr prijímajú ponúkané ceny a tlak na týchto dodávateľov vyvíja konkurenčný boj medzi nimi samotnými.

V prípade B\_Brand sa jedná aj o samotných členov združenia, resp. subdodávateľov jednotlivých služieb potrebných k realizácii projektu pre klienta. Ich vyjednávacía sila je silná, pretože sa kedykoľvek môžu rozhodnúť v združení prestať pôsobiť alebo v prípade menej lukratívneho projektu odmietnuť spoluprácu.

### **Hrozba substitučných produktov**

Mierne rizikovým je neustále zdokonaľovanie produktov, ktoré dokážu na základe užívateľského vstupu vygenerovať výstupy v podobe vizuálnej identity, webovej prezentácie alebo aj e-shopu. Tieto služby zatiaľ nedosahujú kvality profesionálnych designérov avšak neustále sa vylepšujú a je možné, že v budúcnosti budú schopné tvoriť veľmi dobré výstupy za krátky čas a nízke náklady.

### **Záver**

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov je vysoké, toto tvrdenie je možné vyvodiť aj z vysokej fragmentácie trhu, ktorá bola geograficky naznačená v analýze z predchádzajúcej kapitoly. Vyjednávacía sila dodávateľov by sa dala označiť za strednú, rovnako tak aj vyjednávacía sila odberateľov, ktorý preferujú kvalitné riešenie. Pri odberateľoch preferujúcich nízku cenu je ich vyjednávacía sila vysoká, až veľmi vysoká vzhľadom na vysoké množstvo subjektov, ktoré konkurujú nízkou cenou a dostupných alternatív, resp. substitučných produktov, ktoré už teraz dosahujú kvality menej odborných dodávateľov. Nakoniec hrozbu substitučných produktov je možné označiť

aktuálne za mierne riziková, pretože dostupné alternatívy zatiaľ nedosahujú kvality profesionálnych výstupov, no s rýchlym vývojom technológií umelej inteligencie sa táto situácia môže zmeniť. V súhrne je atraktivita odvetvia, v ktorom spoločnosť aktuálne pôsobí, na strednej úrovni.

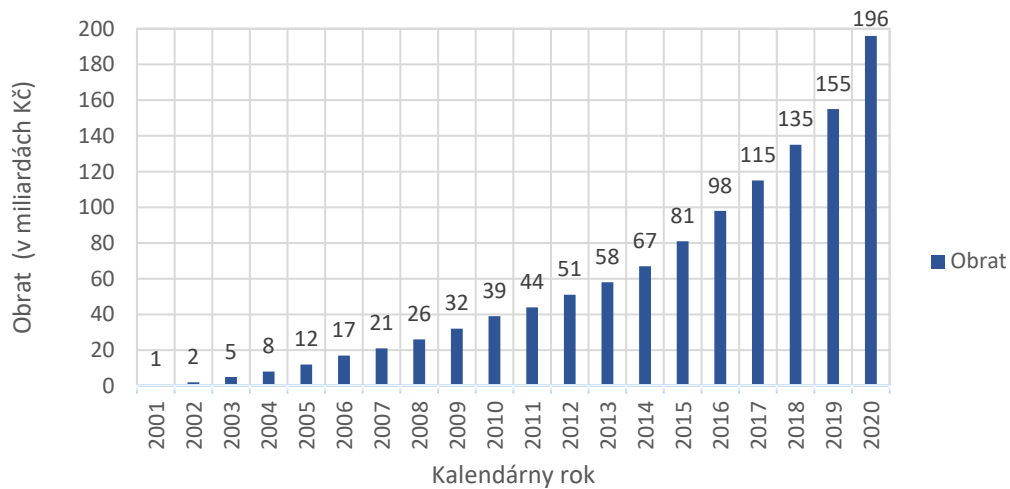
## 2.6 Analýza e-commerce v Českej republike

K dátumu 1.4.2021 bolo v Českej republike 41 045 e-shopov, podiel e-commerce na celkovom českom maloobchodnom obrate je odhadovaný na 13,5 %. Obrat českého e-commerce je odhadovaný pre rok 2021 na 198 426 000 000 Kč (15). Nižšie prezentované dáta boli získané od spoločnosti Shoptet, a.s. a internetového porovnávača Zbozi.cz, ktoré spoločne majú za cieľ podrobne zmapovať veľkosť a špecifiká českého trhu.

**Tabuľka 2: Vývoj obratu, počtu e-shopov a podielu e-commerce na celkovom maloobchodnom obrate v Českej republike (15)**

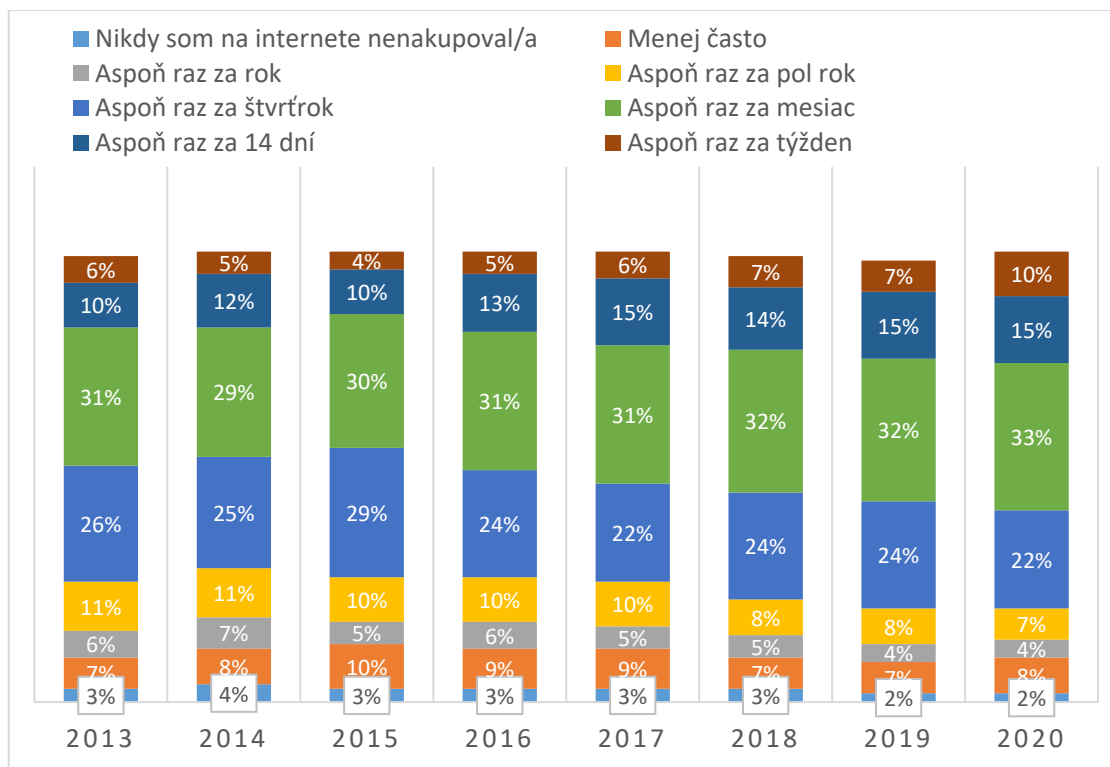
	2019	2020	2021
<b>Obrat českého e-commerce</b>	139 800 mil. Kč	185 426 mil. Kč	198 426 mil. Kč
<b>Počet e-shopov</b>	40 699	41 184	41 045
<b>Podiel e-commerce na celkovom českom maloobchodnom obrate</b>	9,1%	11,5%	13,5%

Hodnoty obratu internetových obchodov uvádzané združením Asociace pro elektronickou komerci a spoločnosťou Heureka sa mierne od dát uvedených vyššie líšia. Podľa dát je však patričné, že obrat internetových obchodov v Českej republike výrazne od roku 2001 rastie a jeho stúpajúci trend nenarušila ani globálna ekonomická kríza medzi rokmi 2008-2010.



Graf 6: Vývoj obratu českých internetových obchodů mezi roky 2001 - 2020 (16)

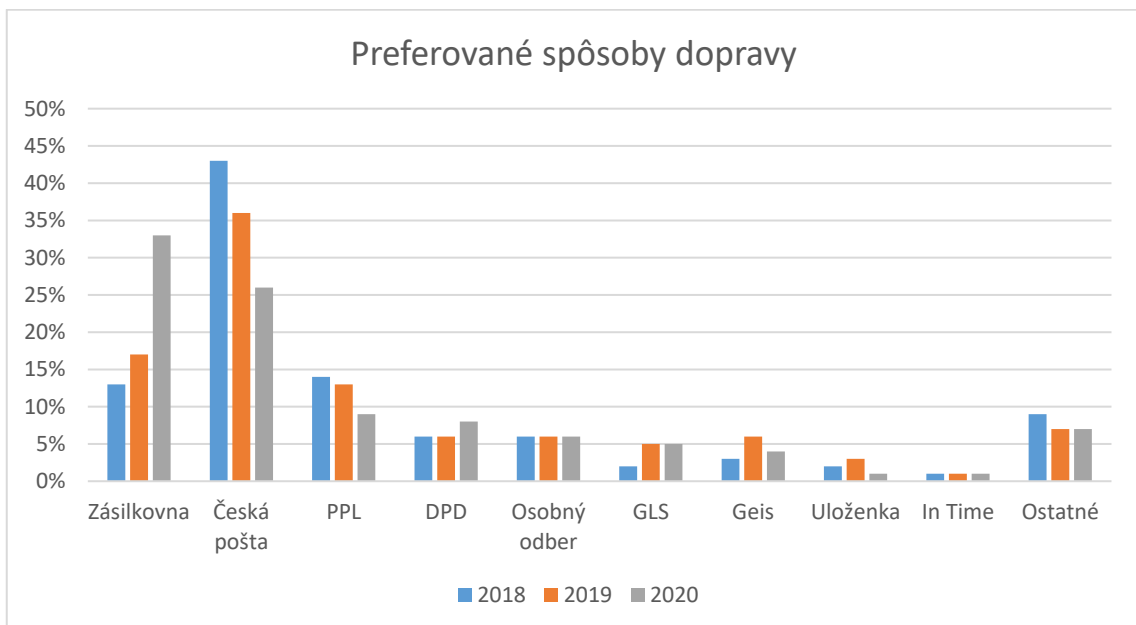
### 2.6.1 Frekvencia nákupů českých spotřebitelův na internete



Graf 7: Frekvencia nákupů českých spotřebitelův na internete (17)

## 2.6.2 Preferované spôsoby dopravy

Uvedené dáta na Grafe číslo 8 znázorňujú obľúbenosť jednotlivých spôsobov dopravy produktov objednaných z e-shopov medzi rokmi 2018-2020. Najväčší prepád obľúbenosti u spotrebiteľov zaznamenala Česká pošta a najprudší rast Zásilkovna. Prepravná spoločnosť PPL sa tiež počas tohto sledovaného obdobia dostala zo 14% v roku 2018 až na 9% v roku 2020. Obľúbenosť osobného odberu medziročne ostala stabilne na 6%. Všetci ostatní dopravcovia sa držali približne na stabilnej úrovni s miernymi výkyvmi a ich obľúbenosť neprekročila v sledovanom období 6%.



**Graf 8: Preferované spôsoby dopravy (18)**

Aktuálne najobľúbenejším spôsobom dopravy je Zásilkovna, ktorá poskytuje ako doručenie priamo na adresu, tak doručenie na výdajné miesto, ktorých je v Českej republike viac ako 3000 (19). Zásilkovna je súčasťou skupiny Packeta, ktorá doručuje zásielky do všetkých krajín EÚ, ďalej potom do Švajčiarska, Ruska, na Ukrajinu a do USA (19). Táto prepravná spoločnosť spustila aj svoje vlastné Z-BOX schránky, ktoré slúžia ako podacie aj výdajné miesta. Sú v nonstop prevádzke a k ich otvoreniu je potrebná aplikácia Zásilkovna, dostupná pre Android aj iOS.

### 2.6.3 Preferované spôsoby platieb

V roku 2020 bola najobľúbenejším spôsobom platby dobierka (47%) a online platba kartou mala podiel (24%).

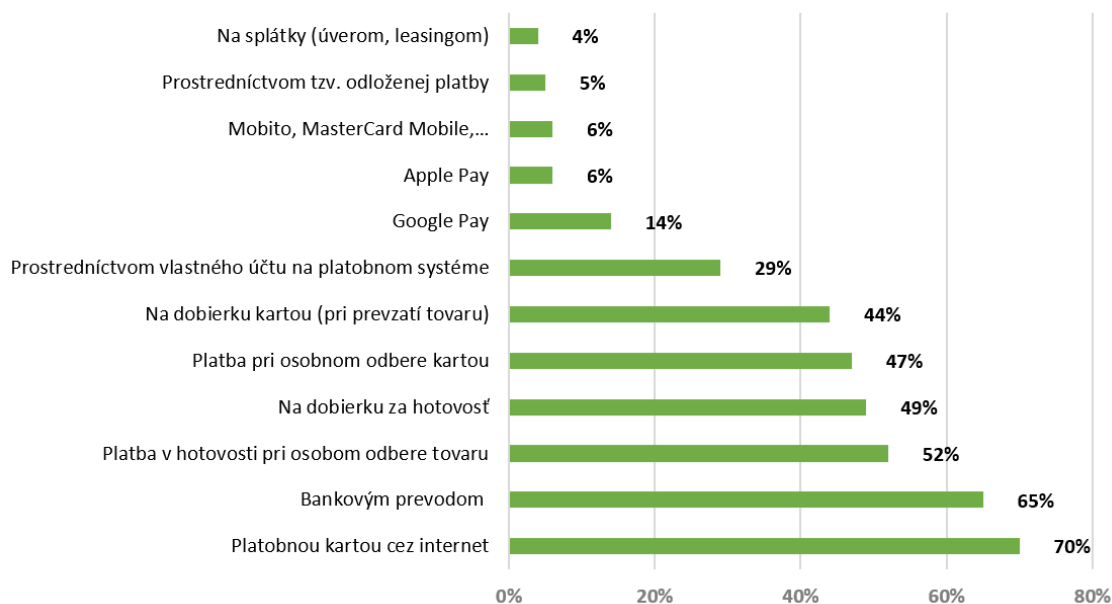
Najviditeľnejší trend je v raste obľúbenosti online platby kartou, kde sa oproti roku 2018 z 9% dostala až na 36% a aktuálne je najobľúbenejším spôsobom platby v e-shopoch.

Výrazný pokles zaznamenala v sledovanom období 2018-2021 platba na odbernom mieste, kde ju v roku 2020 preferovalo iba 7% zákazníkov. Je veľmi pravdepodobné, že tento pokles bol spôsobený výskytom a strachom z ochorenia SARS-CoV-2, ktoré výrazne ovplyvnilo zákaznícke nákupné správanie. Predpokladať sa dá, že vysoký rast miery obľúbenosti dobierky v roku 2020 bol spôsobený práve zmenou preferencií skupiny zákazníkov z osobného odberu na tento spôsob platby.

Tabuľka 3: Preferované druhy platieb zákazníkov českých e-shopov (18)

Druh platby	2018	2019	2020	2021
Bankový prevod	34 %	34 %	22 %	25 %
Dobierka	34 %	34 %	47 %	28 %
Online platba kartou	9 %	10 %	24 %	36 %
Osobne	23 %	22 %	7 %	11 %

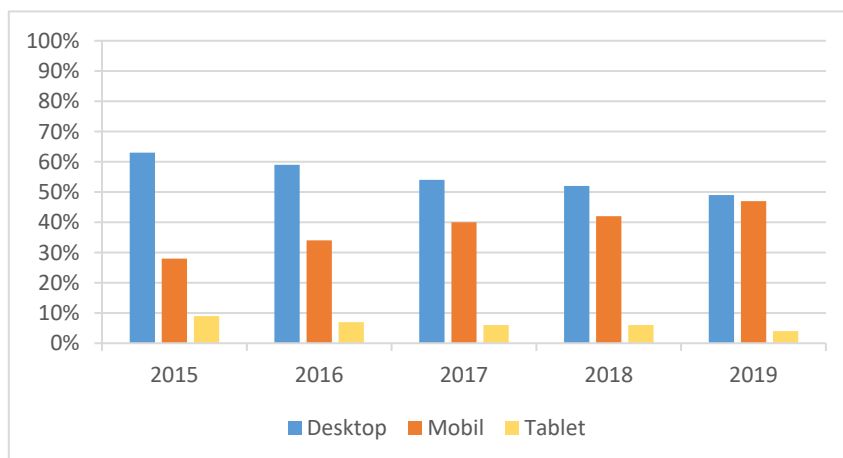
Graf nižšie ukazuje odpovede 1351 respondentov, ktorí nakupujú na internete aspoň raz za rok na otázku: „Ktorú z nasledujúcich platobných metód ste využili aspoň raz za uplynulých 12 mesiacov?“ Prieskum zachytáva rok 2020.



**Graf 9: Využitie platobných metód aspoň raz za posledných 12 mesiacov (17)**

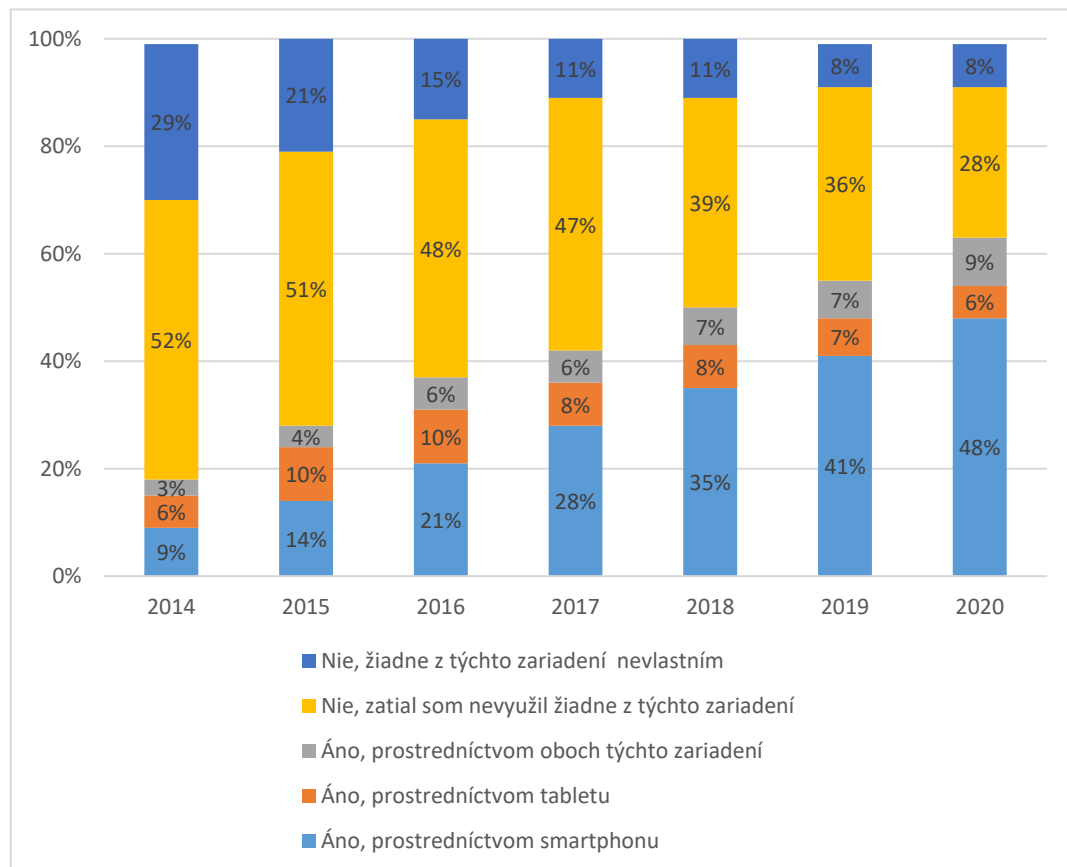
## 2.6.4 Trend nákupov z jednotlivých zariadení

Najvýraznejšou tendenciou je rast nákupov z mobilných telefónov, resp. smartfónov na úkor desktopových zariadení. Nasledujúci graf zobrazuje percentuálne zastúpenie desktopových zariadení, mobilných telefónov a tabletov v súvislosti s ich využitím k nákupu na e-shope.



**Graf 10: Využívanie jednotlivých zariadení k uskutočneniu nákupu na e-shope (15)**

Nasledujúci graf ukazuje využívanie mobilných zariadení na uskutočnenie nákupu v elektronickom obchode. Položená otázka bola: „Uskutočnili ste už nejaký nákup na internete (v e-shope) prostredníctvom smartphonu alebo tabletu?“. Odpovede boli získavané od respondentov, ktorí nakupujú na internete aspoň raz ročne. Rozsah štatistického súboru fluktoval medzi jednotlivými rokmi sledovaného obdobia medzi 1513 až 1335.



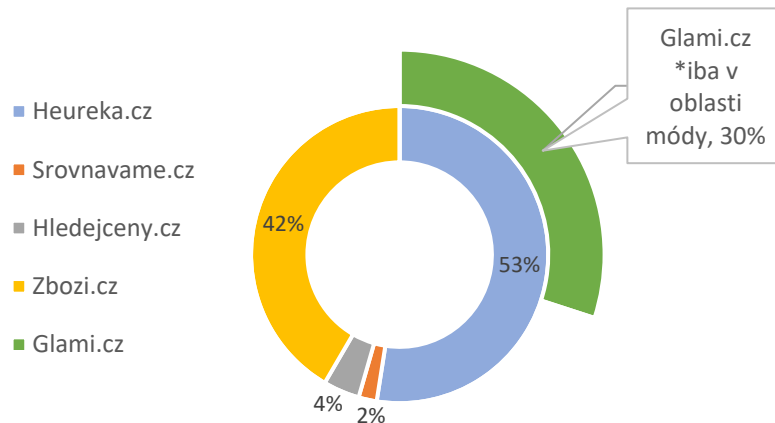
**Graf 11: Nákup spotrebiteľov na internete cez smartfóny a tablety medzi rokmi 2014-2020 (17)**

Smartfóny v rámci sledovaného obdobia vykazujú jednoznačný rastúci trend, kým v roku 2014 ich vyžilo k nákupu iba 9% respondentov, v roku 2020 ich bola už takmer polovica (48%). V prípade tabletov je trend približne stabilný, kde sa prostredníctvom nich nákupy na internetových obchodoch pohybujú na úrovni medzi 6 a 10%. Celkovo je možné zhodnotiť, že mobilné zariadenia postupne preberajú podiel desktopovým a je predpoklad, že tento trend bude aj v nasledujúcich rokoch pokračovať.



### 2.6.5 Obľúbenosť porovnávačov produktov

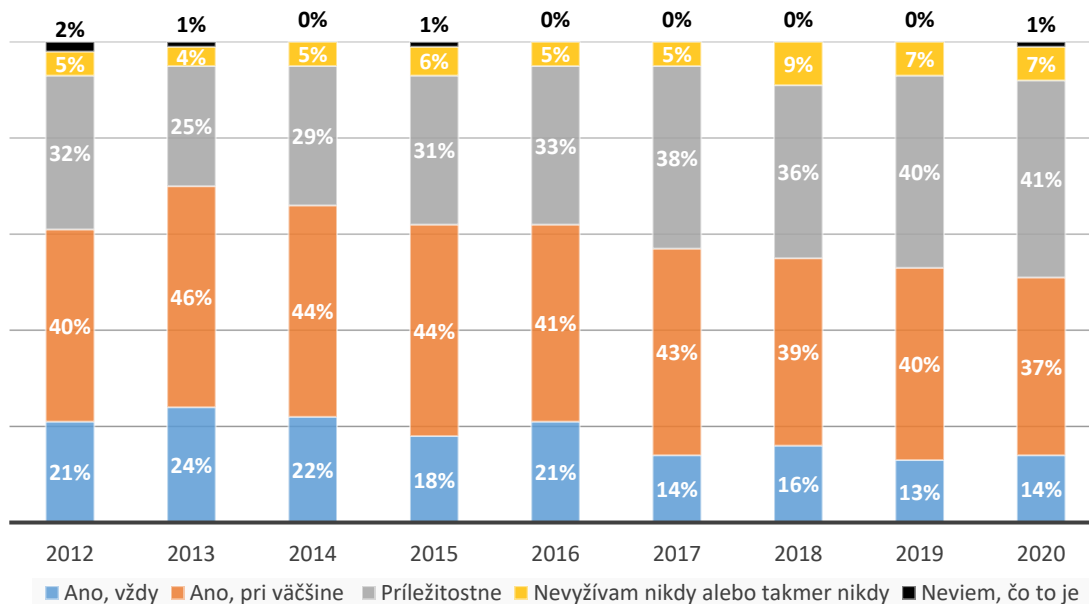
Až 95% podiel v oblasti nákupných radcov a porovnávačov cien produktov je rozdelený medzi dva portály. Najvyužívanejším je Heureka.cz so zastúpením 53% a druhým je portál Zbozi.cz so 42%. V oblasti módy má 30% podiel obľúbenosti Glami.cz.



Graf 12: Obľúbenosť porovnávačov cien produktov (20)

### Využívanie porovnávačov cien produktov

Nasledujúci graf zobrazuje využívanie porovnávačov cien produktov. Položená otázka bola: „Využívate pri nákupoch porovnávače tovarov?“. Odpovede boli získavané od respondentov, ktorí nakupujú na internete aspoň raz ročne. Rozsah štatistického súboru fluktoval medzi jednotlivými rokmi sledovaného obdobia medzi 1513 až 1335.



**Graf 13: Využívanie porovnávačov cien produktov pri nákupe (17)**

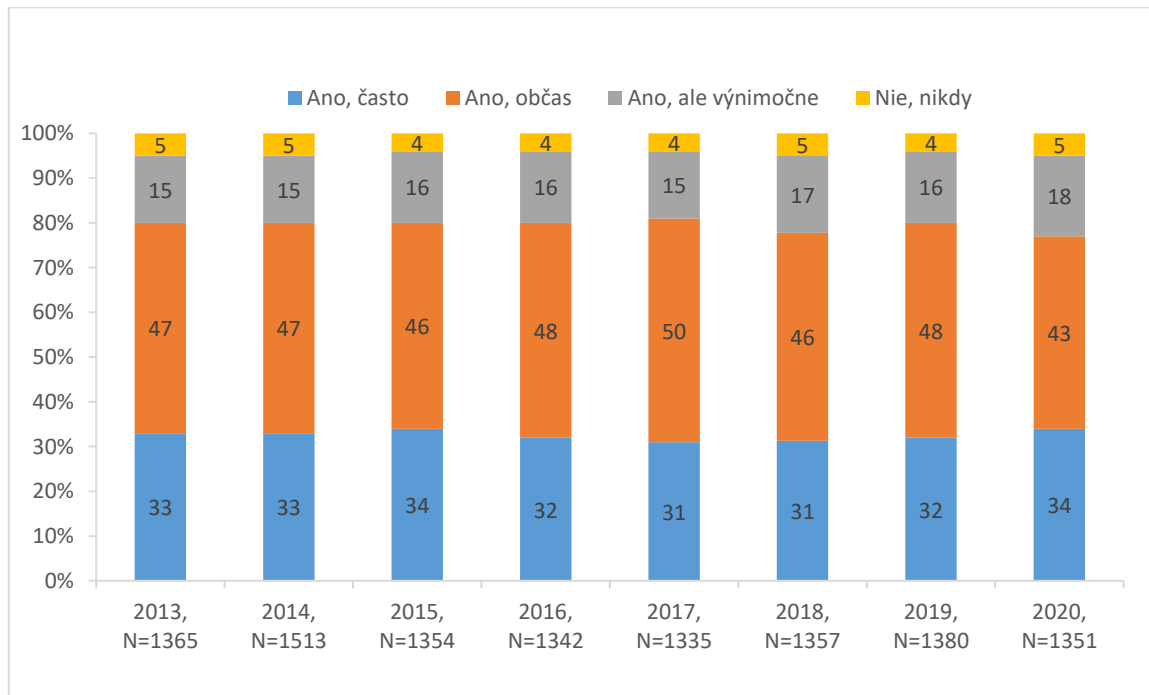
Z prieskumu vyplýva, že pri nákupe využíva aspoň niekedy porovnávač cien produktov aspoň niekedy 92% respondentov.

### 2.6.6 Užívateľské recenzie

Táto podkapitola bude analyzovať správanie zákazníkov z pohľadu zohľadňovania užívateľských recenzií. Prvý graf zobrazuje všeobecné zohľadňovanie recenzií, druhý miesto, kde ich zohľadňujú.

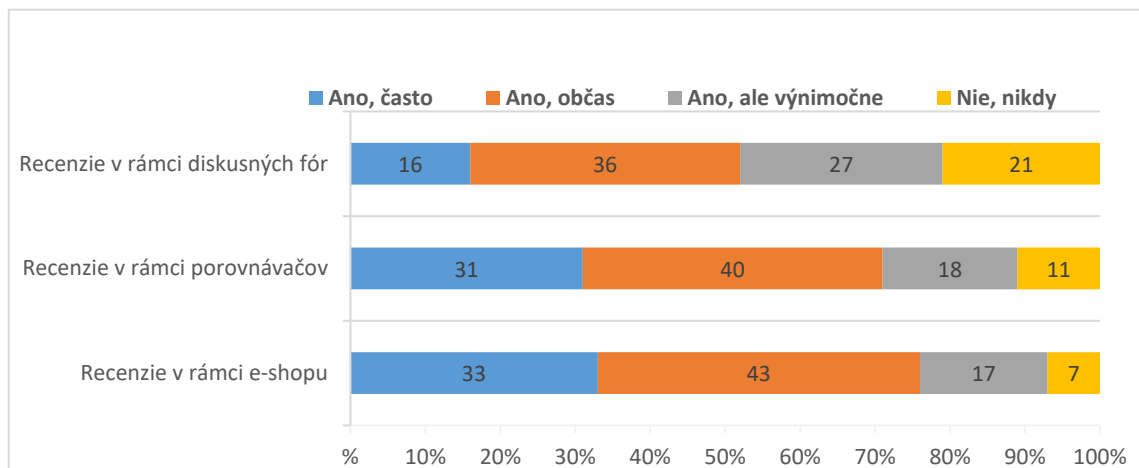
## Zohľadňujete pri výbere e-shopu recenzie ostatných užívateľov?

Základ: Tí, ktorí nakupujú na internete aspoň raz za rok, N=rôzne



Graf 14: Zohľadňovanie recenzií iných užívateľov (17)

Nasledujúci graf rozširuje otázku na miesto, kde recenzie respondenti zohľadňujú.



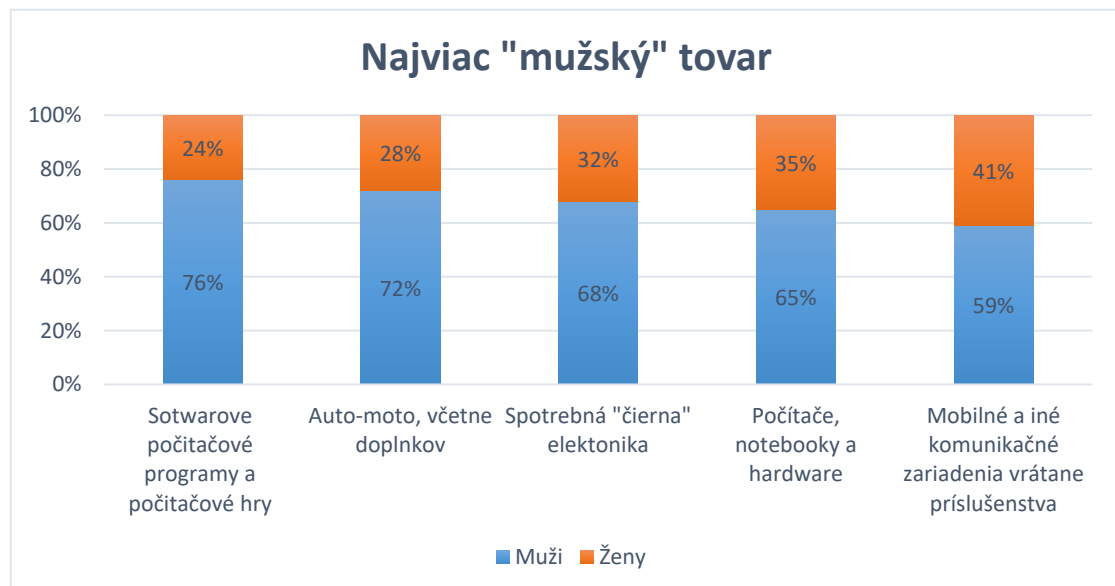
Graf 15: Zohľadňovanie recenzií pri výbere produktov na internete (17)

Je viditeľné, že najčastejšie sú zohľadňované recenzie priamo v rámci e-shopu a najmenej často sú zohľadňované v rámci diskusných fór.

## 2.6.7 Najčastejšie nakupovaný tovar

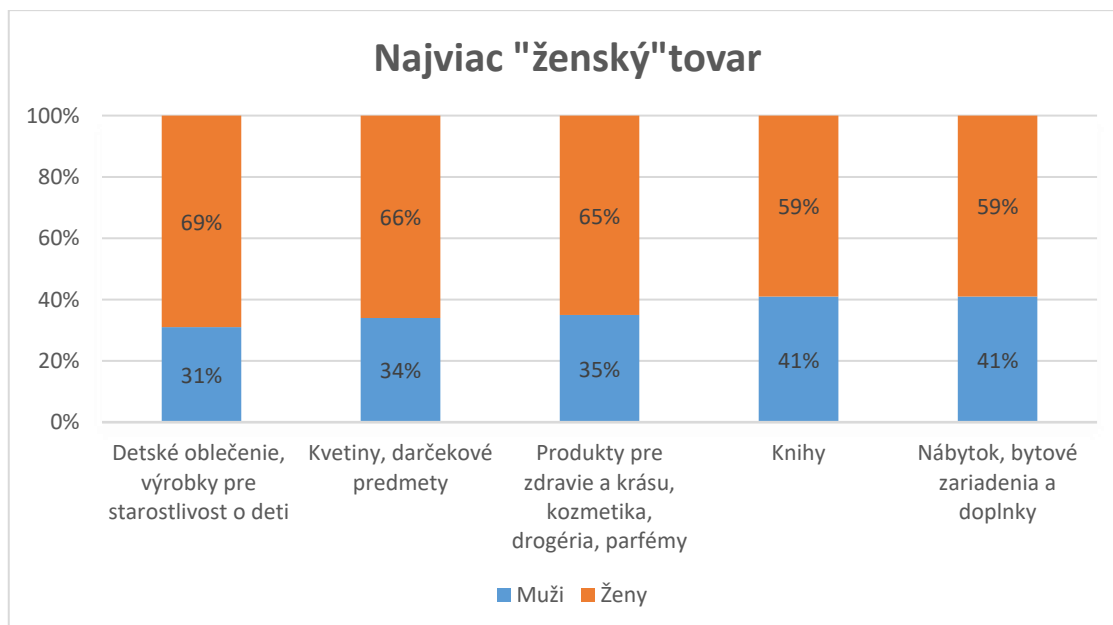
Úplne najčastejšou kategóriou tovaru, ktorú ľudia nakupujú na internete, je oblečenie, obuv a módné doplnky. V roku 2020 si niečo z tejto kategórie nakúpilo 30% osôb vo veku 16 a viac rokov, čo je z nakupujúcich na internete viac ako polovica. Druhým najčastejšie nakupovaným druhom tovarom bola kozmetika. Tú si nakúpilo online 14% osôb. Treťou najčastejšou nakupovanou kategóriou bola kategória Filmy a hudba (vrátane plateného streamingu). Niečo z tejto kategórie si objednalo cez internet takisto 14% osôb (21).

Graf zobrazený nižšie zobrazuje preferencie nákupu v daných kategóriách produktov v závislosti od pohlavia.



**Graf 16: Kategórie produktov, v ktorých nakupujú viac muži ako ženy (17)**

Zo zobrazených dát sa dá predpokladať, že muži na internete nakupujú skôr produkty z technických oblastí ako softvér, hardware, spotrebnú elektroniku a tovar súvisiaci s auto-moto.



**Graf 17: Kategórie produktov, v ktorých nakupujú viac ženy ako muži (17)**

Podľa prieskumu ženy dominujú v kategóriách detského oblečenia a produktov určených pre starostlivosť o deti. Nakupujú rovnako viac kvety, darčkové predmety. Majú rovnako vyšší podiel v segmente produktov určených pre zdravie a krásu, kozmetiku, drogériu a parfémy. Z kategórie nábytku a bytových doplnkov nakupujú ženy viac v pomere 59% ku 41%.

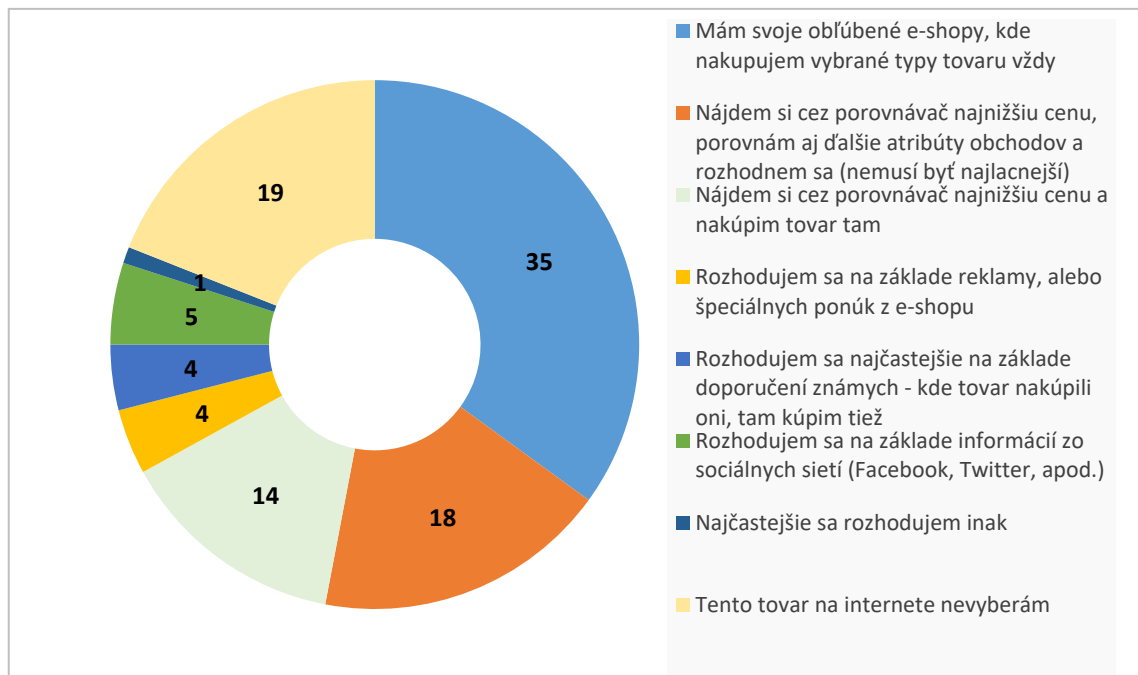
### **Oblasť oblečenia a obuvi**

V predbežne zvažovaných možnostiach strategického rozvoja spoločnosť uviedla, že by chcela vstúpiť na trh e-commerce s vlastnými produktami v oblasti módy a bytových doplnkov. Nižšie uvedené dáta výskumu budú zamerané práve na tieto a príbuzné oblasti.

Podľa údajov českého štatistického úradu za rok 2020 je v Českej republike celkovo 2 652 700 osôb vo veku od 16, ktoré produkty z kategórie oblečenie a obuv nakupujú. Z hľadiska pohlavia sú väčšinou zastúpené ženy 65,62%, podiel mužov v tejto kategórii je 34,38%. Z hľadiska vzdelania tvorí najväčšiu skupinu osôb so stredoškolským vzdelaním s podielom 35,51 %, druhou v poradí je vysokoškolsky vzdelaná s 24,79% zastúpením. Z pohľadu veku tvoria najaktívnejšiu skupinou osoby vo veku 25-34 rokov, z ktorých až 56,7% z celkového podielu osôb v danej socio-demografickej skupine nakupuje oblečenie a obuv online.

## 2.6.8 Nákupné správanie spotrebiteľov v oblasti móda a obuv

Akú stratégiu najčastejšie volia spotrebiteľia pri výbere konkrétneho typu tovaru? Počet respondentov bol 1351 a každý z nich nakupuje online aspoň raz za rok. Nižšie uvedený graf znázorňuje stratégiu, ktorú volia spotrebiteľia pri nákupe produktov zo segmentu oblečenia a topánok.



Graf 18: Stratégia spotrebiteľov pri nákupe produktov z oblasti oblečenia a topánok (17)

### Počet nákupov za posledných 12 mesiacov

Zber dát pre tento prieskum prebiehal v období 3.8.-12.8. 2020 (17).

Z tohto prieskumu budú vyselektované dve hlavné kategórie, ktoré spoločnosť uviedla ako oblasti, na ktoré by svoj budúci e-shop chcela zamerať. Konkrétne sú to oblasti móda a bytové doplnky.

Priemerne v oblasti nábytok, bytové zariadenie a doplnky bolo podľa prieskumu na vzorke 432 za posledných 12 mesiacov uskutočnených 2,4 nákupov (17).

V kategórii oblečenia a obuvi podľa prieskumu na vzorke 818 respondentov, bolo za posledných 12 mesiacov uskutočnených priemerne 5 nákupov (17).

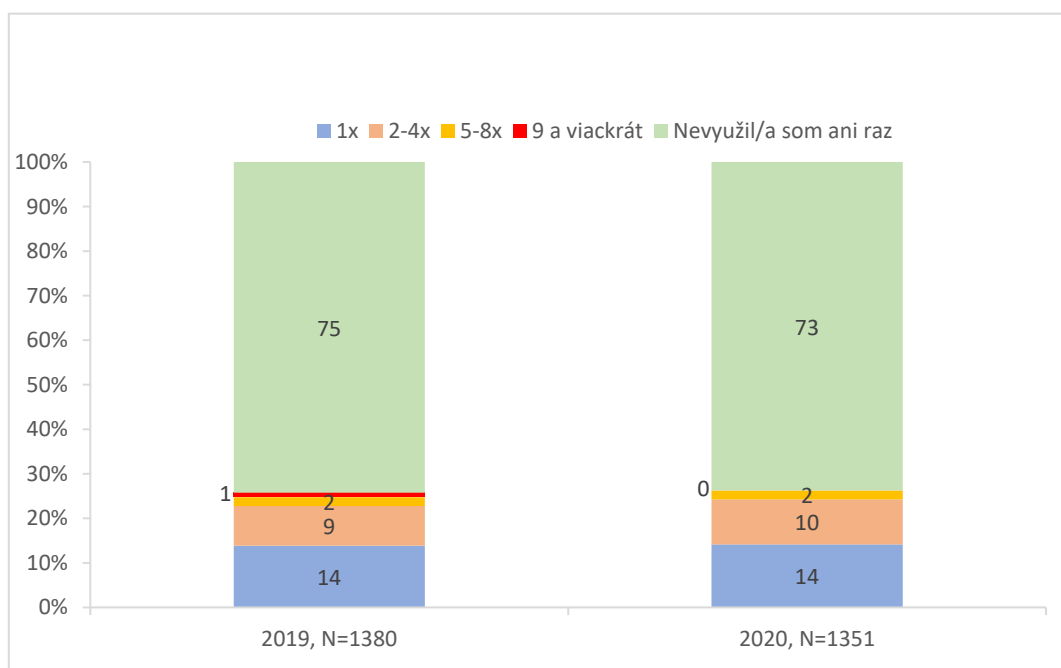
### **Aké atribúty (prvky) internetových obchodov považujete pre výbere k nákupu ako zásadné a naopak najmenej zásadne?**

Najzásadnejšími atribútmi boli kvalitne popísané technické informácie o produkte, dostupnosť inzerovaného tovaru na sklade – včasná dodávka, možnosť kvalitného zobrazenia fotografií produktu (17).

Ako 3 najmenej zásadné atribúty respondenti hodnotili možnosť platby na splátky, reklamu v médiách a možnosť dostávania špeciálnych ponúk prostredníctvom newsletteru (17).

### **2.6.9 Využívanie práva na odstúpenie od zmluvy**

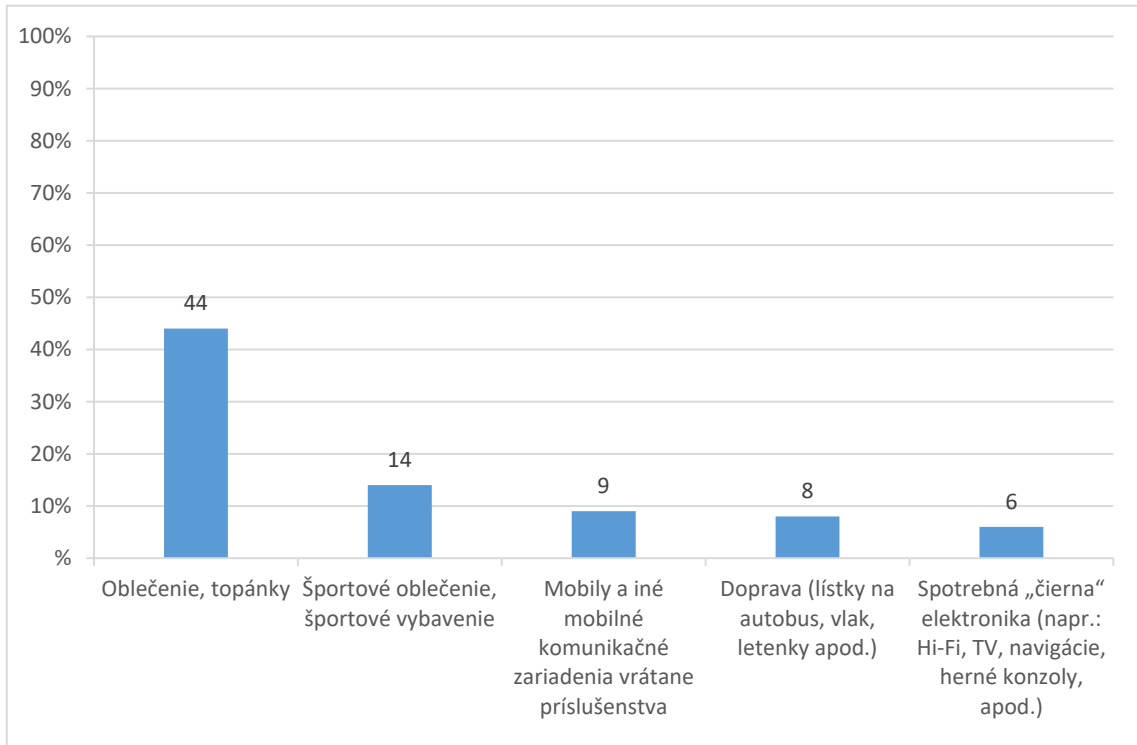
Koľkokrát ste v minulom roku využil/a práva na odstúpenie od kúpnej zmluvy do 14 dní pri nákupe cez internet?



**Graf 19: Využívanie práva na odstúpenie od zmluvy v lehote 14 dní (17)**

Až 73% opýtaných v roku 2020 ani raz nevyužilo svoje právo na odstúpenie od kúpnej zmluvy do 14 dní pri nákupe cez internet. V roku 2019 to bolo dokonca až 75%.

U ktorých produktov, či služieb, ktoré ste v uplynulom roku nakúpil/a v internetových obchodoch, ste využili/a možnosť odstúpiť od kúpnej zmluvy do 14 dní? Zobrazené dáta na Grafe 20 sa týkajú roku 2020.



**Graf 20: V akých oblastiach respondenti využili možnosť odstúpenia od zmluvy v roku 2020 (17)**



## **2.6.10 PESTELE**

### **Politické faktory**

Spoločnosť má sídlo v Českej republike, ktorá je parlamentný, demokratický právny štát. Je členským štátom Európskej únie a Európskeho hospodárskeho priestoru a Schengenského priestoru. Medzi politické faktory patrí politická stabilita na úrovni Českej republiky ale aj z pohľadu Európskej Únie. Avšak z hľadiska e-commerce je to predovšetkým vládna podpora ku IKT a prístup vlády ku prijímaniu predpisov v IKT. Významným projektom českej vlády je program Digitalní Česko.

Program "Digitální Česko" je súborom koncepcií zaisťujúcich predpoklady dlhodobej prosperity Českej republiky v prostredí prebiehajúcej digitálnej revolúcie. Jeho náplň je možné definovať pojmom: "Strategie koordinované a komplexní digitalizace České republiky 2018+". "Digitální Česko" zastrešuje tri hlavné piliere (čiastkové koncepcie / stratégie), ktoré tvoria jeden logický celok s veľkým počtom vnútorných väzieb, ale zároveň v štruktúre reflektujú zacelenie na rôznych príjemcov a taktiež odlišnosti dané súčasným legislatívnym vymedzením (22).

### **Ekonomické faktory**

Európska komisia zverejňuje na jar (máj) a na jeseň celý súbor makroekonomických prognóz pre EÚ a jej členské štáty. Tabuľka nižšie obsahuje ekonomické predpovede z mája 2021 pre Českú republiku.

**Tabuľka 4: Ekonomická predpoveď pre Česko (22)**

<b>Indikátory</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>HDP (rast v %)</b>	2,3	-5,6	3,4	4,4
<b>Inflácia (%)</b>	2,6	3,3	2,4	2,2
<b>Nezamestnanosť (%)</b>	2,0	2,6	3,8	3,5
<b>Vládny rozpočet (% HDP)</b>	0,3	-6,2	-8,5	-5,4
<b>Verejný dlh (% HDP)</b>	30,3	38,1	44,3	47,1
<b>Saldo obchodnej bilancie (% of HDP)</b>	-0,9	0,1	-0,3	-0,8

Po historickom poklese aktivít zaznamenaných v prvej časti roku 2020 a oživení v lete sa hospodárstvo EÚ stretlo koncom roku 2020 s ďalším neúspechom, pretože oživenie pandémie vyvolalo nové kolo opatrení na zabránenie šíreniu. Ekonomický vývoj v rokoch 2021 a 2022 bude do značnej miery závisieť od toho, ako úspešne očkovacie programy skrotia pandémiu a ako rýchlo vlády zrušia obmedzenia. Pre výhľad bude mať rozhodujúci význam aj niekoľko ďalších faktorov. Patrí sem miera, do akej môže EÚ mať úžitok zo zlepšeného vonkajšieho prostredia; pokračovanie v primeranej politickej podpore; reakcie domácností a spoločností; a do akej miery kríza zanecháva v ekonomike dlhodobé jazvy.

### **Sociálne faktory**

Na konci roka 2020 bola populácia Českej republiky 10 701 777. Z hľadiska demografického vývoja, obyvateľstvo Českej republiky dlhodobo starne. V roku 2019 tvorila predproduktívna zložka populácie (0-14 rokov) 16% všetkých obyvateľov, produktívna zložka (15-64 rokov) 64,1% a poproduktívny (65 a viac rokov). Religiozita obyvateľstva, ktorá je tradične nízka, po krátkom období rozmachu po roku 1989 ďalej

klesá. Pri sčítaní populácie v roku 2011 sa k cirkvi alebo náboženskej spoločnosti hlásilo 14% obyvateľstva. Ďalších 7% sa označilo za veriacich nehlásiacich sa k cirkvi ani náboženskej spoločnosti. Ostatní sú buď bez náboženskej viery (34%), alebo otázku ponechávajú bez odpovede (45%). Sociologické výskumy stále opakovane potvrdzujú, že otázka nízkej religiozity u českých obyvateľov je komplikovaná. Veľká časť Čechov (medzi 40 a 50%) totiž verí v nejakú formu transcendentna (Boh ako sila, duch či energia) (23).

### **Technologické a technické faktory**

Prístup k internetu je nevyhnutnou súčasťou pri nákupe cez e-shopy. V roku 2020 malo podľa českého štatistického úradu 81,7% českých domácností prístup k internetu. Vzhľadom k obmedzeniam vlády v rámci korona krízy bol badateľný trend digitalizácie a vstupu podnikov do online prostredia.

### **Legislatívne faktory**

Pri všetkých obchodných činnostiach ako aj pri elektronickom obchodovaní je nutné sa riadiť právnym rámcom českej legislatívy.

Legislatíva upravujúca právne vzťahy v e-commerce vychádza do značnej miery z bežných právnych úprav, najmä:

- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník,
- zákon č. 634/1992 Sb. o ochrane spotrebiteľa, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 101/2000 Sb. o ochrane osobních údajů,
- zákon č. 468/2011 Sb. o elektronické komunikaci,
- zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb,
- zákon č. 480/2011 Sb. o některých službách informační společnosti ve znění pozdějších předpisů,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR),
- živnostenský zákon č. 455/1991 Sb (24)

## **Zmena v rámci DPH**

*„Od 1.7.2021 sa zruší oslobodenie od DPH pri dovoze pri zásielkach s hodnotou nepresahujúcou 22 eur. Tovar dovážaný z tretích štátov do EÚ sa tak bude zdaňovať bez ohľadu na jeho hodnotu, a to z dôvodov vytvorenia spravodlivejších podmienok na trhu a odstránenia narušania hospodárskej súťaže pri obchodovaní prostredníctvom elektronického obchodu. (25)“*

Zmena sa týka aj pri predaji tovaru a digitálnych služieb do iného členského štátu. Pre tieto prípady platí:

DPH môže byť hradené členskému štátu, v ktorom sa nachádza predávajúci podnik, do výšky 10 000 EUR. Nad túto hranicu sa podniky budú môcť ľahko zaregistrovať na jednotnom kontaktnom mieste (OSS) - kde môžu jednoducho priznať a zaplatiť DPH splatnú v iných členských štátoch (26).

## **Ďalšie pripravované zmeny podľa európskej smernice**

Pripravované legislatívne zmeny sa predpokladajú aj v oblasti regulácie uvádzania zliav, ktoré majú zamedziť umelým zľavám, ktoré patria medzi časté taktiky niektorých e-shopov v období ako napríklad Black Friday. Regulácia sa bude týkať aj personalizovaných reklám a cenotvorby, kedy bude predajca povinný informovať ako a kedy sa cena mení. Rovnako sa s novou smernicou EU má zakazovať akákoľvek manipulácia s hodnotením pod hrozbou vysokej sankcie, kde v prípade kontroly musí byť prevádzkovateľ e-shopu schopný preukázať, že hodnotenie napísal skutočný spotrebiteľ. Začiatok účinnosti týchto legislatívnych zmien sa predpokladá na začiatok roka 2022 (27).

## **Tlačidlová novela**

Zavádzať sa má k 1.7.2021 nová povinnosť podnikateľa podľa § 1826 občianskeho zákonníka. Podnikateľ bude pri predaji tovaru za použitia elektronických prostriedkov (teda spravidla v e-shope) musieť zabezpečiť, že spotrebiteľ vezme pri objednávke výslovne na vedomie, že sa zaväzuje k zaplateniu (28).

### **Predĺženie lehoty na uplatnenie vady veci podľa zákonnej domnienky o existencii vady pri prevzatí na 12 mesiacov**

Súčasná úprava v § 2161 občianskeho zákonníka umožňuje kupujúcemu uplatniť u predávajúceho podnikateľa právo z chybného plnenia, ak má kupovaná vec vadu pri jej prevzatí. Zákonodarca zamýšľa upraviť teraz platnú vyvrátiteľnú domnienku, že vec mala vadu pri jej prevzatí aj v prípade, že sa táto prejaví až neskôr - v lehote 12 mesiacov (aktuálne je dĺžka tejto lehoty polovičná) (28).

### **Ekologické faktory**

Trendy v ekologických faktoroch naznačujú, že je na nich v súčasnej dobe kladený veľký dôraz a spoločnosti sa zaväzujú k dodržiavaniu opatrení, noriem a limitov v oblasti ekológie a ochrany životného prostredia.

## 2.6.11 SWOT

Súhrnná analýza interného a externého prostredia spoločnosti.

### **Silné stránky:**

- Vysoká odbornosť členov tímu.
- Členovia tímu pracujú ako subdodávatelia – absencia fixných nákladov na ich mzdy.
- Silná sieť kontaktov v oblasti digitálneho dizajnu.
- Vysoká miera osobných odporúčaní od klientov.

### **Príležitosti:**

- Možnosť začiatku pôsobenia v e-commerce s vlastným e-shopom a produktami v oblastiach, ktoré sú podľa analýzy perspektívne.
- Spolupráca so softvérovou spoločnosťou v oblasti vývoja aplikácií v „aliancii“.
- Vytvorenie nových marketingových kanálov, ktoré spoločnosti prinesú možnosť oslovenia relevantných cieľových skupín.

### **Slabé stránky:**

- Väčšina projektov je jednorazového charakteru, po ktorej už s klientom ďalšia spolupráca nie je aktívne rozvíjaná.
- Riziková organizačná štruktúra, kedy spoločnosť nemá istotu, že niektorý z členov nárazovo nepreruší spoluprácu.
- Systém na riadenie projektov spoločnosti nepostačuje.
- Nedostatočná marketingová komunikácia – spoločnosť sa žiadnym aktívnym spôsobom nezviditeľňuje cieľovým skupinám.
- Riziko vstupu potenciálnych konkurentov je v oblasti digitálneho dizajnu vysoké.

### **Hrozby:**

- Spoločnosť má iba jediný zdroj príjmu, ktorý je navyše náchylný na výkyvy.
- Vyššia úroveň rizika vstupu nových konkurentov.

## 2.7 Zhodnotenie analytickej časti

Z internej analýzy spoločnosti B\_Brand vyplývajú nedostatky v oblasti softvéru na projektové riadenie, marketingovej komunikácie a zdrojov príjmu. Ako riziková sa ukázala aj organizačná štruktúra, kde spoločnosť spolieha na vernosť svojich členov, ktorý sú zároveň samostatne podnikajúci profesionáli.

V rámci Českej republiky spotrebiteľia na internete najčastejšie nakupujú oblečenie, rovnako tento sortiment patrí aj medzi najponúkanejší tovar medzi e-shopmi. Práve do tohto segmentu spoločnosť uvažovala vstúpiť. Je nutné zvážiť špecifiká tohto segmentu, medzi ktoré patrí aj výrazne najvyšší podiel využitia možnosti odstúpenia od zmluvy spotrebiteľom. Tento fakt bude výrazne vplývať na množstvo reverznej logistiky a vo všeobecnosti vyššej administratívnej náročnosti. Negatívnym faktorom pre túto oblasť je aj vysoký podiel zákazníkov, ktorý majú svoj obľúbený e-shop a z neho pravidelne objednávajú, konkrétne v prieskume ide až o 35% respondentov. Ďalších 19% respondentov uviedlo, že oblečenie cez internet nenakupujú. Pre oblasť bytových doplnkov, ktoré spoločnosť predbežne určila ako svoju primárnu oblasť zamerania produktov z analýzy vyplýva, že vyšší podiel potenciálnych zákazníkov budú ženy. Priemerne počty nákupov spotrebiteľov za rok podľa prieskumu sú priaznivé, jedná sa o 5 nákupov v oblasti oblečenia a topánok a 2,4 nákupov v oblasti nábytku a bytových doplnkov.

Analýza e-commerce trhu v Českej republike poskytuje stabilný základ pre budúce rozhodovanie. Oblasť bola analyzovaná z pohľadu veľkosti a špecifik trhu, trendov a spotrebiteľského správania. Pri vstupe na tento nový trh bude pre spoločnosť nutné pripraviť sa na množstvo zmien, zvýšenie administratívnej náročnosti a organizačnej náročnosti v súvislosti s týmito zmenami.

### 3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Na základe analýzy interného a externého prostredia spoločnosti v aktuálnej oblasti pôsobenia a e-commerce v Českej republike, kam spoločnosť uvažovala nad vstupom budú navrhnuté riešenia.

Navrhované strategické zmeny sa budú týkať zmeny priority orientácie spoločnosti z digitálneho dizajnu na oblasť e-commerce. Vytvorená bude teda nová divízia, ktorá bude v tejto oblasti pôsobiť. Prioritou bude budovanie prvého vlastného e-shopu, ktorý bude v práci nazývaný A\_Brand. Táto kapitola bude obsahovať návrh obchodného modelu pre tento e-shop. Navrhnutá bude tiež platforma, na ktorej môže byť e-shop postavený.

Pokračovať bude spoločnosť aj v oblasti digitálneho dizajnu, kde sa zameria na zvýšenie svojej marketingovej komunikácie smerom ku cieľovým skupinám, pre ktoré je webová prezentácia kľúčovým prvkom podnikania, teda kde je aj vyšší predpoklad dlhodobej spolupráce. Navrhovanou zmenou bude aj snaha o predĺženie priemernej doby trvania projektov, predpokladom je že sa týmto krokom podarí znížiť nevyváženosť množstva práce v rámci obdobia.

Vzhľadom ku rozšíreniu činnosti podnikania, dôjde k zvýšeniu administratívnej náročnosti a bude potrebné zmeniť systém pre riadenie projektov, nutná bude aj organizačná zmena. Návrh nového riešenia a postupu jeho implementácie bude súčasťou tejto kapitoly.

Po získaní skúseností s prevádzkou vlastného e-shopu A\_Brand a zmenami v činnosti B\_Brand sa spoločnosť po ich vyhodnotení rozhodne o ďalšom postupe. Možnosti tohto postupu budú nižšie popísané.



## 3.1 Návrh strategického rámca

**Časové hľadisko stratégie:** 3 roky

### 3.1.1 Stanovenie novej vízie a misie spoločnosti

**Vízia:** Vytvoríme štruktúru spoločnosti a systém, ktorý nám umožní súbežné prevádzkovanie viacerých vlastných e-shopov rôzneho zamerania.

**Misia:** Vytvárame nové perspektívy na existujúce produkty, u ktorých sa snažíme zákazníkom ponúkať dizajnovovo jedinečné produkty s nadpriemernou kvalitou.

### Strategické oblasti

Spoločnosť bude rozdelená do 2 oblastí (SBU):

1. Štúdio B\_Brand
2. E-commerce divízia A\_Brand

### 3.1.2 Strategické fázy

**Obdobie 2021-2022:**

1. Pokračovanie v činnosti dizajnového štúdia B\_Brand so strategickými zmenami. Tieto zmeny budú pozostávať zo zvýšenia marketingovej komunikácie, vyššieho zamerania na projekty pre klientov pôsobiacich v e-commerce a implementácie nového systému na riadenie projektov. Z finančného hľadiska bude primárnym cieľom je udržanie hodnoty čistého zisku na úrovni 15% z obratu. Plánom je využiť 60 % z tohto čistého zisku pre dodatočné financovanie rozvoja A\_Brand.
2. Prípravná fáza divízie A\_Brand bude pozostávať z organizačných zmien. Zo súčasných členov B\_Brand budú vybrané osoby, ktoré budú mať zodpovednosti za oblasti súvisiace s činnosťou tejto novej divízie. Následne budú doplnení ďalší členovia, ktorí pokryjú zvyšné potrebné oblasti. V tejto fáze budú oslovení a vybraní dodávatelia materiálov a služieb potrebných k výrobe prvých produktov.

3. Vytvorenie e-shopu A\_Brand a výroba prvých vlastných produktov, ktoré budú v ponuke tohto elektronického obchodu. Následne jeho spustenie do prevádzky a začiatok predaja produktov. Primárnym cieľom je otestovanie záujmu o prvé produkty testovaním rôznych marketingových kanálov a zacielením reklám na publikum. Zámerom je zber dát, ktoré budú môcť byť analyzované a použité pre ďalšie rozhodovanie.

#### **Obdobie 2022-2023:**

4. Rozšírenie e-shopu A\_Brand na platformu, kde môžu svoje produkty predávať aj iní umelci a zároveň rozširovanie sortimentu vlastných výrobkov. V tejto fáze budú využívané poznatky o zákazníkoch a cielene budované publikum na sociálnych sieťach.
5. Vytvorenie širšej subdodávateľskej siete, ktorá bude umožňovať umelcom, ktorí nemajú kapacitu alebo financie na začiatok výroby vlastných produktov využiť službu A\_Brand na ich realizáciu a následný predaj.
6. Vyhodnotenie fungovania divízie A\_Brand a B\_Brand.

#### **Obdobie 2023-2024:**

7. Rozhodnutie o ďalšom postupe na základe ekonomických výsledkov a skúseností s rozdelením spoločnosti do dvoch divízií. V prípade pozitívneho výsledku pre A\_Brand začnú ďalšie strategické fázy s cieľom rozširovania tejto divízie. V prípade negatívneho výsledku budú zvažované zmeny alebo úplné ukončenie divízie A\_Brand. Rovnaká logika bude použitá aj pre divíziu B\_Brand.
8. Formalizácia procesov a postupov s cieľom pripravenia divízie A\_Brand na rozšírenie o ďalšie e-shopy.
9. Vytvorenie štruktúry, ktorá umožní spoločnosti B\_Brand vytvárať ďalšie vlastné e-shopy s rôznym zameraním. Zámerom je vytvorenie viacerých elektronických obchodov, ktoré budú navzájom komplementárne z hľadiska sezónnosti.
10. Predanie zodpovednosti za riadenie divízie B\_Brand inej zodpovednej osobe do konca roku 2024.

### **3.1.3 Návrh strategických cieľov**

Ciele budú určené pre obe divízie (SBU):

#### **B\_Brand**

##### **Finančná oblasť**

**Cieľ:** Udržať hodnoty ročného obratu na úrovni 1,8 mil. Kč pri súčasnom zachovaní čistého zisku na hladine 15% po dobu nasledujúcich 3 rokov.

**Kontrolné metriky pre daný cieľ:** úroveň marže z projektov, rozptyl projektových odhadov v porovnaní s reálnym časom

##### **Zákaznícka oblasť**

**Cieľ:** Zvýšiť podiel zákazníkov, s ktorými má spoločnosť dlhodobú formu spolupráce o 30% do konca roka 2022.

**Kontrolné metriky pre daný cieľ:** miera udržania zákazníka

##### **Interné procesy**

**Cieľ:** Zvýšenie priemernej dĺžky trvania projektov z aktuálnych 4 mesiacov na mesiacov do konca roka 2022.

**Kontrolné metriky pre daný cieľ:** priemerná dĺžka projektov

#### **A\_Brand**

**Cieľ:** V prvých 12 mesiacoch od spustenia e-shopu dosiahnuť ročný obrat vo výške aspoň 1 000 000 Kč.

**Kontrolné metriky pre daný cieľ:** návštevnosť e-shopu, konverzný pomer, priemerná veľkosť objednávky

## **Súhrn zvolených zmien v rámci divízie B\_Brand**

Snaha o získavanie projektov s dlhším časovým horizontom realizácie v rozmedzí 6-12 mesiacov. To umožní spoločnosti riešiť súbežne menšie množstvo projektov a poskytnúť časový priestor na rozvoj e-shopu A\_Brand.

Zámer znížiť počet krátkodobých projektov s dobou realizácie do 3 mesiacov, u ktorých nie je perspektíva budúcej spolupráce s klientom. Typickým príkladom môže byť redizajn webovej prezentácie pre klienta, u ktorého je web len „online vizitkou“ a po spustení webu už s ním žiadne aktivity nevyvíja až do doby ďalšieho redizajnu o pár rokov.

Zvýšenie marketingovej komunikácie, tvorba relevantného obsahu pre cieľové skupiny, u ktorých je web kľúčovým prvkom v ich podnikaní. Sú to napríklad e-shopy, technologické startupy, spoločnosti prevádzkujúce webové aplikácie a ďalšie. Predpokladaným výsledkom týchto aktivít bude vytvorenie nového kanálu, ktorým spoločnosť B\_Brand bude môcť získavať projekty s dlhšou dobou trvania a s perspektívou dlhodobej spolupráce s klientom.

### **3.2 Implementácia nového systému pre riadenie projektov**

Aktuálne používaný systém Notion nebude na riadenie projektov postačovať. Jeho limitácie boli znateľné už pri aktuálnom fungovaní spoločnosti a s príchodom novej divízie A\_Brand bude nutné jeho nahradenie robustnejším riešením, špeciálne určeným na projektové riadenie. V nasledujúcej časti budú určené požiadavky na nové softvérové riešenie, vybrané nové riešenie systému pre riadenie projektov a navrhnutý postup jeho implementácie spoločne s odhadovanými nákladmi.

#### **Požiadavky na nový na systém pre riadenie projektov:**

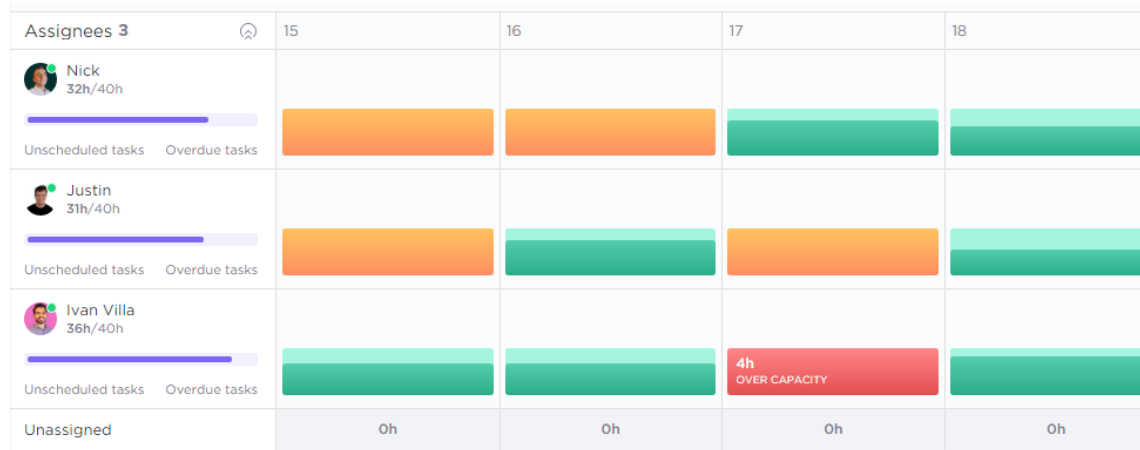
- Cloudové riešenie – prístup 24/7
- Zálohovanie dát
- Dvojfaktorová autentifikácia
- Integrácia s inými aplikáciami, ktoré spoločnosť využíva (Slack, Google Workspace)
- Aplikácia na smartfóny (iOS, Android)
- Možný export a import dát vo formáte CSV
- Intuitívne ovládanie
- Jazyk – angličtina
- Migrácia dát zo systému Notion do nového systému
- Umožnenie automatizácie

### 3.2.1 Vybraný nástroj pre projektové riadenie

ClickUp poskytuje všetky funkcie Notionu, ktoré spoločnosť B\_Brand aktuálne využíva a spĺňa tiež všetky požiadavky určené pre výber nového systému.

Obsahuje až 10 rôznych možností pohľadu na projekty. Okrem klasického zobrazenia zoznamu úloh a kalendárového prehľadu, ponúka ďalšie ako napríklad Ganttov diagram, zobrazenie úloh na časovej osi a „Board view“, ktorý zobrazuje úlohy v štýle Kanban. Veľmi zaujímavou funkciou je aj zobrazenie úloh prostredníctvom myšlienkovvej mapy.

Spoločnosť B\_Brand uviedla ako nedostatok aktuálne využívaného systému Notion sťažený prehľad o pracovnom vyťažení jednotlivých členov. Systém ClickUp ponúka hneď 2 riešenia tohto prehľadu – zobrazenie „Workload“ a „Box View“, ktoré dopĺňa možnosťou prehľadu aktivity jednotlivých členov v rámci všetkých projektov. Umožňuje napríklad aj farebne odlíšiť úrovne vyťaženia, ktoré je možné pre každého člena nastaviť individuálne. Príklad tohto zobrazenia je na obrázku nižšie.



Obrázok 11: Prehľad využitia pracovných kapacít v zvolenom období (29)

Z hľadiska riadenia procesov ClickUp ponúka tvorbu checklistov, z ktorých je možné vytvoriť opakovateľne použiteľnú šablónu. Rovnako svojimi funkciami umožňuje spravovať CRM databázu.

Ďalšou funkciou je možnosť vytvárania cieľov, ktoré môžu byť merané a nastavené rôznymi spôsobmi, napríklad počtom splnených úloh k cieľu, finančnou hodnotou, číslom alebo binárnou hodnotou (splnené/nesplnené, atď.).

Umožňuje integráciu aplikácií tretích strán medzi nimi aj tých, ktoré spoločnosť využíva. Konkrétne to sú aplikácie Slack a balík aplikácií Google Workspace.

Ponúka na výber veľké množstvo šablón, ktoré sú špecificky navrhnuté pre rôzne oblasti. Príkladom môžu byť šablóny pre oblasti marketingu, designu, softvérového vývoja, financií, ľudských zdrojov, obchodu, manažmentu zdrojov, CRM, produktového manažmentu.

Svojimi komplexnými možnosťami dokáže v organizácii o veľkosti spoločnosti B\_Brand plne zastúpiť potrebné funkcie informačného systému.

### **3.2.2 Popis zavedenia riešenia**

Zavedenie riešenia musí zahŕňať:

- časový harmonogram implementácie činností,
- režim skúšobnej prevádzky,
- režim rutinnej prevádzky,
- návrh smerníc a dokumentácie pre používanie nového systému na riadenie projektov.

Pre pomoc so zavedením nového systému bude zvolený skúsený konzultant, ktorý implementáciou spoločnosť prevedie. Implementačným manažérom bude majiteľ spoločnosti.

#### **Kick-off meeting s majiteľom (implementačným manažérom)**

Prebehne medzi zvoleným konzultantom a majiteľom. Primárne sa budú komunikované jednáť o definovanie cieľov – teda odpoveď na otázky typu: „Čo chce spoločnosť na konci implementačného procesu dosiahnuť?“ alebo: „Aký problém sa snažíme eliminovať?“ Bude predstavený súčasný stav projektového riadenia a aké nástroje členovia tímu aktuálne používajú. Následne budú určené požiadavky a rozsah projektu.

## **Meeting s ostatnými kľúčovými stakeholdermi (ostatní členovia tímu)**

V tomto prípade sa jedná o celý tím, kvôli jeho malej veľkosti.

Kľúčové body preberané na meetingu:

- obavy zo zavedenia nového riešenia,
- aplikácie, ktoré členovia tímu už používajú,
- procesy.

## **Meeting s majiteľom (implementačným manažérom)**

Na tomto stretnutí už bude konzultantom majiteľovi predstavené riešenie a jeho postup na základe zistení z prechádzajúcich dvoch meetingov. V prípade objektívnych argumentov proti riešeniu nastane jeho úprava. Po jeho finálnom schválení nastáva ďalšia fáza projektu.

## **Základná konfigurácia ClickUp workspace a skúšobná prevádzka**

Na základe zozbieraných požiadaviek všetkých stakeholderov bude vytvorený základný ClickUp workspace. Pôjde o pracovné prostredie pre členov, ktorí sa zúčastnia skúšobnej prevádzky. Obsahovať bude niektoré projekty, plány a opakujúce sa úlohy. Teda týmto sa dostane systém pre riadenie projektov do skúšobnej prevádzky. Po jej ukončení sa získajú poznatky od členov tímu a navrhnú možné vylepšenia.

## **Školenie pre celý tím**

Po ukončení skúšobnej prevádzky systému s prvými členmi, prichádza na rad školenie pre všetkých členov tímu, po ktorom už nastáva režim rutínnej prevádzky.

## **Návrh smerníc a dokumentácie pre používanie ClickUp**

Ľudia prirodzene pracujú s nástrojmi rôznymi spôsobmi. Cieľom vypracovania smerníc je zjednotenie spôsobu akým ClickUp budú členovia tímu využívať. Súčasťou tejto fázy bude tiež migrácia dát zo systému Notion do systému ClickUp.



## Audit riešenia

Po istej dobe rutínnej prevádzky bude vykonaný audit, ktorý zistí do akej miery je navrhnuté riešenie efektívne. Podľa jeho výsledkov bude rozhodované o ďalšom postupe v oblasti možného zdokonaľovania systému a jeho využívania.

Tabuľka 5: Postup implementácie nového systému na riadenie projektov (zdroj: vlastné spracovanie)

Činnosť	Časový odhad činnosti (konzultant / spoločnosť)	Dátum zahájenia	Dátum ukončenia
Kick-off meeting s majiteľom	6 MH / 6 MH	1.7.2021	1.7.2021
Meeting s ostatnými kľúčovými stakeholdermi	4 MH / 12 MH	5.7.2021	5.7.2021
Meeting s majiteľom	4 MH / 4 MH	12.7.2021	12.7.2021
Základná konfigurácia ClickUp workspace	10 MH / 3 MH	15.7.2021	22.7.2021
Režim skúšobnej prevádzky	-	22.7.2021	6.8.2021
Vyhodnotenie skúšobnej prevádzky (úprava systému)	8 MH / 2 MH	6.8.2021	11.8.2021
Školenie pre celý tím	4 MH / 32 MH	13.8.2021	13.8.2021
Režim rutínnej prevádzky	-	14.8.2021	-
Návrh smerníc a dokumentácie pre používanie ClickUp	12 MH / 20 MH	20.8.2021	31.8.2021
Audit riešenia	16 MH / 12 MH	3.10.2021	12.10.2021

<b>Súčet</b>	64 MH / 91 MH		
--------------	---------------	--	--

**Tabuľka 6: Finančný odhad nákladov implementácie systému na riadenie projektov (zdroj: vlastné spracovanie)**

<b>Položka</b>	<b>Počet jednotiek</b>	<b>Cena</b>
<b>ClickUp Business – licencia na 1 rok (8 používateľov)</b>	1	1550 Kč x 12 mesiacov = 18 600 Kč
<b>Práca odborníka na ClickUp</b>	64 MH	64 x 1 200 Kč = 76 800 Kč
<b>Suma celkom</b>		95 400Kč
<b>Náklady obetovanej príležitosti (čas majiteľa a tímu súvisiaci s implementáciou)</b>	91 MH	91 x 800 Kč = 72 800 Kč

### **3.3 E-commerce divízia**

Podľa slov majiteľa: „Vytvárame e-shop, aby sme my a ďalší umelci dosiahli kreatívnu nezávislosť. Staneme sa komerčne dostupnými, ale pritom neohrozíme naše morálne alebo estetické hodnoty. Chceme nachádzať nové možnosti dizajnu v existujúcich produktoch a podporovať umelcov.“

#### **Konkurenčné správanie**

Analýza konkurentov bude vykonávaná pre každý produkt zvlášť. Súčasťou analytickej časti neboli konkrétny konkurenti, kvôli podstate konceptu e-shopu, ktorý bude neustále vyhľadávať tržné niky.

Z pohľadu modelu Bowmanových strategických hodín spoločnosti navrhujem stratégiu zameranej diferenciácie. Zákazníkom teda bude spoločnosť prinášať vysokú hodnotu spoločne s vysokou cenou. Vyhľadávať bude rôzne niky, výklenky v kategóriách jednotlivých produktov. Očakávané nižšie objemy predaja budú vyvážené vyššou cenou a maržou z produktov.

Vyrábať produkty bude spoločnosť najskôr v malom množstve a pri každom z nich otestuje záujem trhu. Ak o produkt záujem nebude, prípadne nebude prinášať dostatočný ekonomický profit, prestane vyrábať a vyskúša znova iný. Pri každom z produktov bude dbať na jeho vysokú kvalitu a designovú jedinečnosť.

Spoločnosť teda bude aktívne vyhľadávať existujúce produkty a hľadať medzi nimi tie, ktoré môže po vizuálnej alebo kvalitatívnej stránke upraviť.

Zavedený bude teda proces výskumu a testovania pred spustením každého nového produktu, resp. produktovej línie. Tento bude pozostávať z analýzy zákazníkov, trhu, konkurencie a ceny. A analýzy produkčných možností spoločnosti, kde bude zohľadnená náročnosť produkcie, dodávateľa, náklady, potenciálny ekonomický prínos.

### **3.4 Business Canvas Model – E-commerce divízia**

V nasledujúcej podkapitole bude navrhnutý obchodný model divízie A\_Brand.

#### **Zákaznícke segmenty:**

- Zákazníci e-shopu

Na základe analýzy e-commerce v ČR je možné predpokladať, že medzi hlavný zákaznícky segment budú patriť ľudia zo skupiny definovanej nižšie.

Mladý človek vo veku medzi 20 až 40, žijúci v meste, ktorý disponuje vyšším príjmom alebo je dobre finančne zabezpečený. Zaujíma o estetiku, módu a má morálny názor. Pravdepodobne sa zaujíma o alternatívne formy umenia a je otvorený novým skúsenostiam a perspektívam. Preferuje unikátnosť a kvalitu nad popularitou značky.

Vyššie uvedený zákaznícky segment je hypotéza. Reálne segmenty spoločnosť zistí až po spustení e-shopu z analytických dát o návštevníkoch webu a dát z reklamných kampaní. Po získaní a analýze týchto dát je možné tieto segmenty definovať detailnejšie napríklad pomocou tzv. persón, ktoré následne slúžia pri vytváraní marketingových kampaní alebo aj dizajne produktov. Pomáhajú aj pri získavaní vhodných respondentov pre užívateľský výskum, tým, že persóny definujú charakteristiky „modelového človeka“ z danej cieľovej skupiny/zákazníckeho segmentu.

#### **Hodnotové ponuky:**

- Unikátny dizajn produktov
- Nadpriemerná kvalita

Zámerom je zákazníkom ponúknuť novú perspektívu na už existujúce produkty, vznikne tým miesto na internete, kde si môžu kúpiť dizajnovovo zaujímavé a kvalitné produkty.

**Kanály:**

- Sociálne siete
- E-shop A\_Brand
- Facebook Shops

Zo sociálnych sietí bude pre spoločnosť pravdepodobne vhodný Instagram, pretože sa jedná o vizuálne zameranú sociálnu sieť, ktorá umožní dobre komunikovať hlavnú konkurenčnú výhodu - unikátny dizajn produktov prostredníctvom fotografií. Facebook Shops umožní spoločnosti zobrazovanie a predaj produktov prostredníctvom Facebooku aj Instagramu.

**Vzťahy so zákazníkmi:**

- Newsletter
- Copywriting

**Kľúčové zdroje:**

- Skladové priestory
- Ľudské zdroje

**Kľúčové činnosti:**

- Vývoj nových produktov
- Analýza dát
- Marketingové aktivity
- Zákaznícky servis

**Kľúčové partnerstvá:**

- Logistickí partneri
- Umelci ponúkajúci svoje produkty využitím platformy A\_Brand

Podľa výskumu z analytickej časti o preferovaných spôsoboch dopravy, odporúčam v oblasti logistických partnerov spoločnosti zvoliť Zásilkovnu, Českú poštu a PPL, ktoré

v tomto poradí tvoria trojicu najobľúbenejších prepravcov medzi zákazníkmi v Českej republike.

**Štruktúra nákladov:**

- Prenájom e-shopovej platformy
- Prenájom skladových priestorov
- Náklady súvisiace s logistikou
- Náklady na výrobu produktov
- Marketingové náklady
- Mzdy
- Účtovnícke služby

**Zdroje príjmov:**

- Predaj produktov
- Provízia z predajov partnerov (spolupracujúcich umelcov)

## Produkt

Prvým segmentom, kam spoločnosť prenikne je segment obliečok, kde vytvorí vlastný produkt. Dizajnová unikátnosť tohto produktu bude spočívať v simulácii Moiré efektu z digitálneho prostredia v tom reálnom. Z hľadiska kvality bude využitý kvalitný bavlnený satén s odleskom.



**Obrázok 12: Príklad designu plánovaného produktu** (zdroj: vlastné spracovanie)

Pre spoločnosť je výhodou tohto produktu to, že sa dá vyprodukovať za relatívne nízke vstupné náklady a jeho skladovanie nie je priestorovo náročné. Tento produkt, resp. produktový segment je teda veľmi vhodným kandidátom na začiatok. Umožní to teda spoločnosti otestovať s nízkymi nákladmi záujem trhu o produkt.

### 3.5 Požiadavky na e-commerce riešenie

V analytickej časti boli identifikované špecifiká českého e-commerce trhu v oblasti spotrebiteľského správania. Tieto poznatky budú reflektované pri požiadavkách na výber platformy, na ktorej e-shop bude prevádzkovaný. Z finančného hľadiska bude snaha o splnenie všetkých určených požiadaviek za čo najnižšie náklady – ako vstupné, tak aj fixné.

#### Základné požiadavky na e-shop:

- Možnosť implementácie vlastného web dizajnu do použitého e-commerce riešenia v čo najvyššej miere.
- Design e-shopu sa musí dynamicky prispôbovať rozlíšeniu rôznych zariadení a umožňovať užívateľsky prívetivo vykonať objednávku cez smartfón, tablet aj desktop.
- Zvolený systém musí užívateľom umožňovať vytvorenie zákazníckych účtov a v administrácii umožňovať pokročilé funkcie práce s týmito užívateľskými účtami.
- Škálovateľnosť použitej platformy pre zahraničné trhy (možnosť pridania jazykových mutácií e-shopu, zahraničných platobných metód a dopravcov).

#### Technické požiadavky na e-shop:

- E-shop bude možné používať v prehliadačoch Internet Explorer, Firefox, Chrome, Safari, Opera a ďalej na mobilných prehliadačoch štandardne dodávaných s mobilnými operačnými systémami Android, iOS a Windows.
- E-shop bude riešený kódovaním znakov v UTF-8, bude mať vhodnú favicon a bude ošetrený proti základným typom útokov.
- Ukladané citlivé dáta budú dostatočne dobre šifrované.
- Na E-shope bude fungovať chyba 404 a stránka 500.
- Web bude obsahovať titulky a popisy pre sociálne siete - Open Graph, Twitter Cards.
- Bude priebežne monitorovaná dostupnosť a rýchlosť e-shopu.



**Vyžadované funkcie:**

- možnosť integrácie dopravcov (Zásilkovna.cz, Česká pošta, PPL),
- export pre potreby účtovníctva,
- platobné brány umožňujúce platbu kartou a bankovým prevodom,
- možnosť integrácie sociálnych médií,
- možnosť integrácie nástrojov na emailový marketing,
- možnosť integrácie analytických nástrojov (Google Analytics, Facebook Pixel, HotJar),
- SSL certifikát,
- možnosť úpravy e-shopu pre potreby SEO (sitemap.xml, robots.txt, title a meta tagy, URL, alt text, ... ), možnosti správy a úpravy URL redirect,
- umožňovať export produktov pre porovnávače cien tovarov, Google Merchant Center, Facebook Shop.

### **3.5.1 Porovnanie vybraných platforiem pre tvorbu e-shopu**

V nasledujúcej podkapitole budú porovnávané vybrané riešenia pre tvorbu e-shopu A\_Brand. Konkrétne sa bude jednať o Shoptet, Shopify a WordPress s pluginom WooCommerce.

#### **Stručné predstavenie porovnávaných systémov**

Shopify je celosvetovo najpoužívanejšie riešenie na trhu krabicových riešení. Podľa oficiálnych údajov na stránke poskytovateľa k roku 2021 toto riešenie využíva viac ako 1 700 000 e-shopov (30). K tvorbe šablón využíva open-source jazyk Liquid. Shopify Ecommerce App Store ponúka výber voliteľné rozšírenia e-shopu, aktuálne je ich 3055 neplatených a 2841 platených.

WordPress s e-commerce pluginom WooCommerce má celosvetovo v roku 2021 viac ako 5 miliónov aktívnych inštalácií (31). Na stránke WooCommerce je k dispozícii 602 rozšírení, ale veľké množstvo ich je aj mimo tohto oficiálneho obchodu.

Na českej e-shopovej platforme Shoptet je v roku 2021 postavených 27 560 e-shopov (32). Doplnkov do systému Shoptet je aktuálne 209.

Všetky porovnávané systémy dokážu spĺňať určené požiadavky z predošlej podkapitoly. V prípade WordPressu s pluginom WooCommerce je ale nutné značné množstvo úprav a na zložitosti prevádzky pridáva aj to, že sa nejedná o prenajímané riešenie sprostredkovateľom. Teda o server, správu aktualizácií, bezpečnosť a prípadné riešenie technických problémov sa musí starať samotná spoločnosť.

### **3.5.2 Porovnanie nákladov na prenájom e-shopovej platformy**

Shopify ponúka 3 verzie mesačného predplatného a to:

- Basic Shopify: 29USD (cca 608 Kč)
- Shopify: 79USD (cca 1 656 Kč)
- Advanced Shopify: 299USD (cca 6 268 Kč)

Shoptet ponúka 4 verzie mesačného predplatného:

- Basic: 340 Kč
- Business: 1140 Kč
- Profi: 1740 Kč
- Enterprise: 3540 Kč

WordPress rozšírenie WooCommerce je k dispozícii zdarma – nemá možnosť prenájmu. Za náklady prenájmu sa tu ale dajú považovať náklady na webhosting, teda odhadom cca 200 Kč mesačne.

### **3.5.3 Výber riešenia a implementačný plán**

WordPress nebol vybraný z dôvodu nutnosti veľkého množstva potrebných úprav a faktu, že administratívna náročnosť by bola vyššia v porovnaní s ostatnými dvoma riešeniami.

Vybrané riešenie pre tvorbu e-shopu bude Shopify. Dôvodom pre túto voľbu je jeho vyššia prispôbitelnosť v oblasti front-endu, vyšší počet dostupných rozšírení platformy a vyššia dostupnosť vývojárov so znalosťou tejto platformy.

**Tabuľka 7: Postup implementácie e-shopu** (zdroj: vlastné spracovanie)

<b>Názov činnosti</b>	<b>Časový odhad činnosti</b>	<b>Dátum zahájenia</b>	<b>Dátum ukončenia</b>
<b>Tvorba web designu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analýza kľúčových slov pre potreby optimalizácie pre vyhľadávače</b></li> <li>• <b>Informačná architektúra</b></li> <li>• <b>Wireframy</b></li> <li>• <b>Tvorba obsahu e-shopu</b></li> <li>• <b>Vizuálny design e-shopu</b></li> </ul>	110 MH	1.8.2021	1.10.2021
<b>Vývoj – implementácia designu a obsahu do platformy Shopify</b>	60 MH	1.10.2021	1.11.2021
<b>Konfigurácia platformy Shopify a súvisiacich služieb</b>	35 MH	1.11.2021	15.11.2021
<b>Implementácia a nastavenie analytických nástrojov</b>	15 MH	15.11.2021	22.11.2021

<b>Testovanie funkčnosti e-shopu</b>	8 MH	22.11.2021	24.11.2021
<b>Spustenie e-shopu na finálnej doméne</b>	2 MH	25.11.2021	25.11.2021
<b>Súčet</b>	230 MH		

**Tabuľka 8: Finančný odhad nákladov na vytvorenie e-shopu (zdroj: vlastné spracovanie)**

<b>Položka</b>	<b>Počet jednotiek</b>	<b>Cena</b>
<b>Tvorba web designu</b>	110 MH	110 x 800Kč =88 000Kč
<b>Vývoj, konfigurácia a testovanie</b>	118 MH	118 x 900 Kč = 106 200 Kč
<b>Suma celkom</b>		194 200 Kč

### **3.5.4 Organizačná štruktúra**

Spoločnosť bude musieť pre prevádzku e-shopu A\_Brand pokryť nasledujúce oblasti zodpovednosti. Určite si to vyžiada prijatie nových spolupracovníkov, pričom najmä v začiatkoch budú musieť byť jedným pracovníkom pokryté viaceré oblasti kvôli predpokladanému nižšiemu pracovnému zaťaženiu niektorých rolí a taktiež z hľadiska úspory nákladov.

#### **Role/zodpovednosti:**

- Správa skladových zásob
- Správa subdodávateľov
- Logistika
- Zákaznícka podpora
- Správa objednávok a ich príprava na odoslanie zákazníkovi
- Správa financií a účtovníctva
- Business a webová analytika
- Web development
- IT infraštruktúra / softvér
- Komunikácia a marketing

## **Ekonomická predikcia – prvý rok prevádzky e-shopu A\_Brand**

Predikcia bola založená na základe plánu návštevnosti e-shopu, počtu unikátnych návštevníkov naprieč všetkými kanálmi. Tento finančný model bude uvažovať o predaji jedného typu produktu. Pre konverzný pomer, teda akciu, ktorá je žiadaná od návštevníka, v tomto prípade je to samotný nákup, bola zvolená hodnota 1%. Táto hodnota približne odráža priemernú hodnotu konverzného pomeru českých e-shopov. Ideálna hodnota tohto pomeru sa síce pre e-shopy uvádza medzi 2-5%, ale predovšetkým z hľadiska vyššej ceny produktov, ktoré bude spoločnosť predávať, by hodnota prevyšujúca 1% z môjho názoru bola veľmi optimistickým predpokladom. Počet objednávok bol vypočítaný z množstva návštev pri stanovenom konverznom pomere. Počet produktov priemernej objednávky bol zvolený na hodnotu 1,1, teda predpokladá sa, že niektoré objednávky budú obsahovať viac ako jeden nakúpený produkt, avšak väčšinou sa bude pravdepodobne jednať o objednávky o veľkosti jedného produktu. Marketingové náklady na privedenie 1 návštevníka sú odhadované na 4 Kč. Táto hodnota je odhadnutá na základe ceny za klik pri PPC kampaniach vo vyhľadávačoch a na sociálnych sieťach. Do tejto odhadovanej ceny je započítaný aj kreatívny proces na tvorbu reklám a marketingového obsahu. Náklady na dopravu, balenie, skladovanie vrátane práce boli odhadnuté na 180 Kč. Doprava bude zákazníkom poskytovaná „zadarmo“, teda náklady bude znášať spoločnosť. Výrobné náklady na 1 produkt, boli určené na základe údajov, ktoré spoločnosť poskytla, boli určené pre produkt obliečka. Sú v nich zarátané kompletne náklady na výrobu.

Celkové náklady na marketing boli vypočítané ako náklady na získanie 1 návštevníka (4Kč) vynásobené počtom návštev. Celkové náklady na dopravu boli získané vynásobením počtu objednávok a nákladov na dopravu, balenie, skladovanie vrátane práce pre 1 objednávku. Mzdy a odmeny boli odhadnuté z predpokladaných nákladov za prácu pre oblasti zodpovednosti, ktoré spoločnosť bude musieť pokryť, nie je do nich zarátaná práca a odmeny majiteľa. Celkové náklady boli vypočítané súčtom všetkých súhrnných položiek v tabuľke.

Tabuľka 9: Ekonomická predikcia pre e-shop A\_Brand (zdroj: vlastné spracovanie)

Kvartál	Q1	Q2	Q3	Q4
Návštevnosť e-shopu (vš. kanály)	10000	12000	15000	18000
Konverzný pomer	1%	1%	1%	1%
Počet objednávok	100	120	150	180
Počet produktov v 1 objednávke (priemerný)	1,1	1,1	1,1	1,1
Priemerná predajná cena 1 produktu	2800	2800	2800	2800
Priemerná veľkosť objednávky	3080	3080	3080	3080
Marketingové náklady (1 návšteva)	4	4	4	4
Náklady na dopravu, balenie, skladovanie (vrátane práce) pre 1 objednávku	180	180	180	180
Výrobné náklady na 1 produkt	1600	1600	1600	1600
<b>Náklady</b>				
Celkové náklady marketing	40000	48000	60000	72000
Náklady na dopravu	18000	21600	27000	32400
Mzdy a odmeny	30000	30000	30000	30000
Poplatky za transakcie (3%)	9240	11088	13860	16632
Prenájom e-shopu a doplnkov	9000	9000	9000	9000
Výrobné náklady celkom (na predané produkty)	160000	192000	240000	288000
<b>Celkové náklady</b>	<b>266240</b>	<b>311688</b>	<b>379860</b>	<b>448032</b>
<b>Obrat</b>	<b>308000</b>	<b>369600</b>	<b>462000</b>	<b>554400</b>
<b>Zisk</b>	<b>41760</b>	<b>57912</b>	<b>82140</b>	<b>106368</b>

Plán na ďalšie roky bude vytvorený po prvom roku prevádzky e-shopu A\_Brand a bude založený na reálnych účtovných a analytických dátach. Model je zostavený pre jeden typ produktu – obliečky, spoločnosť ho v prípade rozšírenia sortimentu o ďalšie typy môže k predikcii využiť rovnakou logikou. Po prvom kvartáli bude možné hodnoty uvedené v tabuľke upraviť podľa reálnych dát, týka sa to hlavne konverzného pomeru, priemernej veľkosti objednávky a úpravy priemerných nákladových položiek.



### 3.6 Zhodnotenie návrhov

Táto podkapitola bude venovaná záverečnému zhodnoteniu návrhov.

#### 3.6.1 Náklady na implementáciu navrhovaných ICT riešení

Súhrnné finančné náklady na implementáciu navrhovaných riešení sú v tabuľke nižšie.

**Tabuľka 10: Finančné náklady na implementáciu a obdobie implementácie** (zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Cenový odhad	Obdobie implementácie
<b>Implementácia nového systému na riadenie projektov</b>	95 400 Kč	1.7.-12.10. 2021
<b>Vytvorenie e-shopu A_Brand</b>	194 200 Kč	1.8.-25.11. 2021
Suma celkom	<b>289 600 Kč</b>	

Náklady na ICT riešenia boli odhadnuté na 289 600 Kč.

#### 3.6.2 Navrhovaná veľkosť finančnej rezervy

Spoločnosti odporúčam vyhraďiť sumu minimálne 500 000 Kč. Táto čiastka by mala slúžiť ako rezerva na prevádzkové a investičné náklady divízie A\_Brand.

### 3.6.3 Zhodnotenie rizík a návrhov opatrení

**Riziko:** Pravdepodobnosť opakovaného nákupu zákazníka môže byť z povahy plánovaných produktov a šírky sortimentu nižšia, z toho vyplýva aj s riziko vyšších nákladov na získavanie zákazníkov a obmedzenejšie možnosti práce so súčasnými zákazníkmi.

**Návrh opatrenia:** Zaviesť do sortimentu produkty, ktoré umožňujú opakovaný nákup. Ako príklad, ktorý by zapadal do konceptu e-shopu A\_Brand sa dá uviesť napríklad sortiment vonných sviečok alebo vôní do aróma difuzérov. Toto riziko spoločnosť môže eliminovať tiež vytvorením systému, ktorý jej umožní pôsobenie na viacerých e-commerce trhoch s viacerými e-shopmi.

**Riziko:** Zvolený systém na správu projektov nebude vyhovujúci.

**Návrh opatrenia:** V rámci implementácie nového riešenia je navrhnutý postup, ktorý zahŕňa konzultácie s odborným konzultantom pre tento systém. Je teda predpokladom, že jeho účasť toto riziko výrazne zníži.

**Riziko:** Nová divízia A\_Brand nebude dosahovať požadované ekonomické výsledky.

**Návrh opatrenia:** Spoločnosť bude stále pokračovať v činnosti divízie B\_Brand, v prípade ak by sa ukázala divízia A\_Brand ako neperspektívna, môže byť vedením spoločnosti rozhodnuté o jej zrušení alebo pozastavení a priorita sa vráti k rozvoju divízie B\_Brand.

## ZÁVER

Náplňou diplomovej práce bol návrh business stratégie pre spoločnosť pôsobiacu v oblasti digitálneho dizajnu s dôrazom na využitie ICT podpory navrhutej stratégie. Na základe identifikácií očakávaní a predbežne zvažovaných možností strategického rozvoja spoločnosti boli zvolené metódy analýz, ktorých zámerom bolo poskytnúť informácie k rozhodovaniu v návrhovej časti. Analýzou interného prostredia spoločnosti boli zistené informácie o kľúčových faktoroch, ktoré spoločnosti môžu spôsobovať v jej podnikaní prekážky.

Externá analýza bola rozdelená na dve časti. Prvá, bola zameraná na oblasť konkurencie dizajnového štúdia a atraktivita tohto odvetvia bola analyzovaná pomocou Porterovho modelu 5 konkurenčných síl. Druhá časť analýzy externého prostredia bola zameraná na oblasť e-commerce, kam spoločnosť uvažovala o vstupe v rámci svojich predbežne zvažovaných možností strategického rozvoja. Spojenie poznatkov analýz interného a externého prostredia poskytlo základ pre návrhy v ďalšej časti práce.

Návrhová časť vychádzala z poznatkov z analytickej časti práce, na ich základe bol vytvorený návrh business stratégie a boli vybrané dve ICT riešenia na podporu tejto stratégie – nový systém na riadenie projektov a e-commerce platforma pre tvorbu e-shopu. V rámci návrhov bol definovaný nový návrh vízie, misie a rozdelenia spoločnosti na dve strategické jednotky. Ďalej boli určené strategické fázy na obdobie 3 rokov a strategické ciele s návrhom metrík pre sledovanie ich dosiahnutia. Pre novú strategickú jednotku spoločnosti bol navrhnutý obchodný model a model finančnej predikcie.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1 CHAFFEY, Dave, David EDMUNDSON-BIRD a Tanya HEMPHILL. *Digital Business and E-Commerce Management* [online]. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019 [cit. 2021-02-01]. ISBN 978-1-292-19336-6. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/983676/digital-business-and-ecommerce-management-pdf>
- (2 BARNEY, Jay B. a William S. HESTERLY. *Strategic management and competitive advantage: concepts*. 6th ed. Harlow: Pearson, 2020. ISBN 9781292266954.
- (3 HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: concepts: competitiveness and globalization*. 12th ed. Spojené štáty americké: Cengage Learning, 2016. ISBN 9781305502208.
- (4 JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLES a Duncan ANGWIN. *Fundamentals of strategy*. Fourth edition. Harlow, England: Pearson, 2018. ISBN 978-1292209067.
- (5 BUTTERFIELD, Jeff. *Problem solving and decision making*. Boston: Course Technology, 2010. ISBN 9781439041147.
- (6 PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1998. ISBN 9780684841465.
- (7 GUPTA, Sunil. *Driving digital strategy: a guide to reimagining your business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2018. ISBN 9781633692688.
- (8 Bowmanovy strategické hodiny. *BrainTools* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/bowmanovy-strategicke-hodiny.htm>

(9 PEPPARD, Joe a John WARD. *The strategic management of information systems: building a digital strategy*. Fourth Edition. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-0470034675.

(1 Co je PaaS?: Platforma jako služba. *Microsoft Azure* [online]. [cit. 2021-05-10].

0) Dostupné z: <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-is-paas/>

(1 OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 1st ed. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 978-0470876411.

(1 BLAND, David J. a Alexander OSTERWALDER. *Testing business ideas*. Hoboken,

2) New Jersey: Wiley, 2020. Strategyzer series. ISBN 978-111-9551-447.

(1 Jak se staví e-shopy na míru. *Magazín EXEC* [online]. 2019 [cit. 2021-05-06].

3) Dostupné z: <https://exec.shopsys.cz/vyzkum>

(1 Licence a ceník. *Shopsys* [online]. [cit. 2021-05-06].

4)

(1 *Stav e-commerce v ČR v roce 2020* [online]. Shoptet, 2020 [cit. 2021-05-05].

5) Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz>

(1 APEK a Heureka - Vývoj obrátu e-komerce 2001 - 2020 (zboží) - TABULKA. *APEK*

6) [online]. 2020 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z:

<https://www.apek.cz/download/file2/35654a646c564b53684f7256594b44506776426545687868324c544539474d656a70332f4a4236366c676f3d>

(1 *E-commerce Survey 2020 Czech Republic* [online]. 2020 [cit. 2021-05-05]. Dostupné

7) z: <https://www.apek.cz/dokumenty-a-vidoa>

(1 *Stav e-commerce v ČR v roce 2020* [online]. Shoptet, 2020 [cit. 2021-05-05].

8) Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/#dopravy-a-platby>

(1 *V Čechách máme už 3 000 výdejních míst! - Blog Zásilkovna.cz* [online]. Zasilkovna,

9) 2020 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: [https://blog.zasilkovna.cz/zasilkovna-ma-3000-](https://blog.zasilkovna.cz/zasilkovna-ma-3000-vydejnich-mist-v-cr/)

[vydejnich-mist-v-cr/](https://blog.zasilkovna.cz/zasilkovna-ma-3000-vydejnich-mist-v-cr/)

(2 *Stav e-commerce v ČR v roce 2020* [online]. Shoptet, 2020 [cit. 2021-05-05].

0) Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/#srovnavace>

(2 *Zboží a služby nakupované přes internet* [online]. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD

1) [ČSÚ], 2020 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/122362692/15.pdf/550904a1-d6a7-4509-9d90-1f88bcbfdfe4?version=1.1>

(2 Rada vlády pro informační společnost. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online].

2) 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: [https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/rada-vlady-](https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D)

[pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D](https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/rada-vlady-pro-informacni-spolecnost.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D)

(2 Česká-republika:Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství.

3) *European Commission* [online]. 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z:

[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs)

(2 MATĚJČEK, Jan. Právní náležitosti e-shopu. *MůjPrvníEshop.cz* [online]. [cit. 2021-

4) 05-16]. Dostupné z: <https://www.muoprvnieshop.cz/pravni-nalezitosti-eshopu/>

(2 UNGEROVÁ, Elvíra. Blíží sa účinnosť balíčka zmien DPH pre e-commerce. *KPMG*

5) *Slovensko* [online]. 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z:

<https://www.danovky.sk/sk/blizi-sa-ucinnost-balicka-zmien-dph-pre-e-commerce>

(2 ŠTÍPEK, Vladimír. Od 1. července se mění pravidla pro DPH v rámci e-commerce.

6) *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/aktivity/z-hospodarske-politiky/14423-od-1-cervence-se-meni-pravidla-pro-dph-v-ramci-e-commerce>

(2 6 velkých změn v legislativě e-shopů. Víte, co vás čeká?. *NetDirect.cz* [online]. 2021 7) [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.netdirect.cz/clanek/914/6-velkych-zmen-v-legislative-e-shopu-vite-co-vas-ceka->

(2 RÁMEŠ, Ivan a Lukáš JAKOUBEK. „Tlačítková novela“ a další významné změny 8) spotřebitelských smluv v roce 2021. *Epravo.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/tlacitkova-novela-a-dalsi-vyznamne-zmeny-spotrebitelskych-smluv-v-roce-2021-112963.html>

(2 MALAS, Faisal. Resource Management. *ClickUp Tutorials & Docs* [online]. 2021 9) [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://docs.clickup.com/en/articles/2179012-resource-management>

(3 About us. *Shopify* [online]. [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: 0) <https://www.shopify.com/about>

(3 WooCommerce - WordPress plugin. *WordPress.org* [online]. [cit. 2021-05-16]. 1) Dostupné z: <https://wordpress.org/plugins/woocommerce/>

(3 Internetový obchod a pokladní systém zdarma! Pronájem u Shoptet.cz. *Shoptet* 2) [online]. [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/>

## ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

7S	Stratégia, Štruktúra, Systémy, Zdieľané hodnoty, Štýl, Spolupracovníci, Schopnosti
CRM	Customer Relationship Management (Riadenie vzťahov so zákazníkmi)
ICT	Information and Communication Technologies (Informačné a komunikačné technológie)
IT	Informačné technológie
PPC	Pay-per-click (Platba za kliknutie)
PESTELE	Politické, Ekonomické, Sociálne, Technologické, Ekologické, Legislatívne, Etické faktory
SBU	Strategic Business Unit (Strategická podnikateľská jednotka)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné stránky, slabé stránky, príležitosti, hrozby)



## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Počet agentúr podľa veľkosti obratu (13).....	42
Graf 2: Veľkosť typickej zákazky (13).....	43
Graf 3: Doba trvania vývoja typickej zákazky (13).....	43
Graf 4: Doba trvania vývoja podľa veľkosti zákazky (13).....	44
Graf 5: Platformy využívané agentúrami na tvorbu e-shopov (13).....	45
Graf 6: Vývoj obratu českých internetových obchodov medzi rokmi 2001 - 2020 (16)	49
Graf 7: Frekvencia nákupov českých spotrebiteľov na internete (17).....	49
Graf 8: Preferované spôsoby dopravy (18).....	50
Graf 9: Využitie platobných metód aspoň raz za posledných 12 mesiacov (17).....	52
Graf 10: Využívanie jednotlivých zariadení k uskutočneniu nákupu na e-shope (15)...	52
Graf 11: Nákup spotrebiteľov na internete cez smartfóny a tablety medzi rokmi 2014-2020 (17).....	53
Graf 12: Obľúbenosť porovnávačov cien produktov (20) .....	54
Graf 13: Využívanie porovnávačov cien produktov pri nákupe (17) .....	55
Graf 14: Zohľadňovanie recenzií iných užívateľov (17) .....	56
Graf 15: Zohľadňovanie recenzií pri výbere produktov na internete (17).....	56
Graf 16: Kategórie produktov, v ktorých nakupujú viac muži ako ženy (17) .....	57
Graf 17: Kategórie produktov, v ktorých nakupujú viac ženy ako muži (17) .....	58
Graf 18: Stratégia spotrebiteľov pri nákupe produktov z oblasti oblečenia a topánok (17) .....	59

Graf 19: Využívanie práva na odstúpenie od zmluvy v lehote 14 dní (17) .....	60
Graf 20: V akých oblastiach respondenti využili možnosť odstúpenia od zmluvy v roku 2020 (17).....	61

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Vzťahy medzi stratégiami (1) .....	13
Obrázok 2: VMOST analýza (1).....	15
Obrázok 3: Vzťahy medzi digitálnou stratégiou a ostatnými stratégiami (1).....	16
Obrázok 4: Všeobecný model procesu stratégie (1) .....	18
Obrázok 5: Model Bowmanových strategických hodín: možnosti konkurenčných stratégií (8).....	20
Obrázok 6: Schéma cloud computingu (9) .....	22
Obrázok 7: Business Canvas Model doplnený o externé faktory (11) .....	27
Obrázok 8: Iteratívny proces Business Concept Design (12) .....	29
Obrázok 9: Riziká v súvislosti s prvkami Business Model Canvasu (12) .....	30
Obrázok 10: Geografické znázornenie agentúr poskytujúcich e-shopové riešenia na mieru (13).....	42
Obrázok 11: Prehľad využitia pracovných kapacít v zvolenom období (29) .....	75
Obrázok 12: Príklad designu plánovaného produktu (zdroj: vlastné spracovanie) .....	84

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Kanály pri vytváraní hodnotovej ponuky (11).....	26
Tabuľka 2: Vývoj obratu, počtu e-shopov a podielu e-commerce na celkovom maloobchodnom obrate v Českej republike (15).....	48
Tabuľka 3: : Preferované druhy platieb zákazníkov českých e-shopov (18).....	51
Tabuľka 4: Ekonomická predpoveď pre Česko (22) .....	63
Tabuľka 5: Postup implementácie nového systému na riadenie projektov (zdroj: vlastné spracovanie).....	78
Tabuľka 6: Finančný odhad nákladov implementácie systému na riadenie projektov (zdroj: vlastné spracovanie).....	79
Tabuľka 7: Postup implementácie e-shopu (zdroj: vlastné spracovanie) .....	89
Tabuľka 8: Finančný odhad nákladov na vytvorenie e-shopu (zdroj: vlastné spracovanie) .....	90
Tabuľka 9: Ekonomická predikcia pre e-shop A_Brand (zdroj: vlastné spracovanie)...	93
Tabuľka 10: Finančné náklady na implementáciu a obdobie implementácie (zdroj: vlastné spracovanie).....	94

## **ZOZNAM PRÍLOH**

