



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ METODOLOGIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PŘI ZAVEDENÍ E-SHOPU

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE IMPLEMENTATION OF E-SHOP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Štěpán Štaud

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Štěpán Štaud
Studijní program:	Procesní management
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.
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 bakalářskou práci s názvem:

Využití metodologie projektového řízení při zavedení e-shopu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového řízení a jejich následná aplikace při vypracování vlastního návrhu řešení projektu pro dodávku nového e-shopu.

Základní literární prameny:

A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-184-5.

HITT, M. A., R. D. IRELAND a R. E. HOSKISSON. Strategic management: Competitiveness & globalization. 12e. Boston, MA: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50214-7.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

ŠOCHOVÁ, Z. a E. KUNCE. Agilní metody řízení projektů. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vypracováním vlastního návrhu řešení projektu pro dodávku e-shopu pro společnost podnikající v odvětví prodeje elektrospotřebičů a elektroniky. Práce se zabývá vypracováním analýz aktuálního stavu společnosti a zároveň použitím moderních metod projektového managementu k vypracování návrhu plánu projektu.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the development of a proposed project solution for the delivery of an e-shop for a company operating in the field of sales of electrical appliances and electronics. This thesis deals with analysis of the current state of the company and at the same time the use of modern project management methods to develop a project plan.

Klíčová slova

projektový management, strategický management, strategická analýza, analýza 7S, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, Agilní projektový management, Scrum, PMBOK, e-shop, e-commerce

Keywords

project management, strategic management, strategic analysis, 7S analysis, SLEPT analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, agile project management, Scrum, PMBOK, e-shop, e-commerce

Bibliografická citace

ŠTAUD, Štěpán. *Využití metodologie projektového řízení při zavedení e-shopu*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134885>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 5. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi Ph.D., mé rodině a přítelkyni za cenné rady a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1. Nástroje a analýzy strategického managementu	12
1.1.1. Model 7S.....	12
1.1.2. SLEPT analýza	13
1.1.3. Porterův Model pěti sil	15
1.1.4. SWOT analýza.....	19
1.2. Projektový management.....	20
1.2.1. Projekt.....	20
1.2.2. Agilní projektový management	20
1.2.3. Scrum	21
1.2.4. PMBOK	24
1.2.5. Kombinace SCRUM a PMBOK.....	26
2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	29
2.1. Charakteristika společnosti a předmětu podnikání	29
2.1.1. Předmět podnikání	30
2.1.2. Obchodní situace podniku	30
2.2. Analýza vnitřního prostředí.....	30
2.2.1. Analýza 7S.....	30
2.3. Analýza vnějšího prostředí.....	33
2.3.1. SLEPT analýza	33
2.3.2. Porterův model pěti sil.....	37
2.3.3. SWOT analýza.....	39

3. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	45
3.1. Project Charter	45
3.2. User Story.....	46
3.3. Product Backlog	49
3.4. Plán projektu	50
3.5. Rozpočet projektu a plán nákupů	52
3.6. Plán kvality.....	55
3.7. Plán komunikace	55
3.8. Risk Management.....	56
3.8.1. Opatření	60
3.8.2. Zhodnocení rizik	61
3.9. Stakeholder Management.....	62
3.10. Vyhodnocení očekávaných přínosů návrhu projektu	64
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	67
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	72
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	73
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	74

ÚVOD

V dnešní turbulentní době roku 2021 je nejen možné, ale často preferované, udělat skoro všechno (práci, nakupování, zábavu atd.) prostřednictvím online platform nebo internetu obecně. Je proto nemyslitelné, aby společnost neměla svůj vlastní e-shop nebo webové stránky.

Autor této bakalářské práce se proto rozhodl zaměřit na vytvoření návrhu plánu tvorby e-shopu pro rodinnou společnost zabývající se kromě jiného i prodejem elektrospotřebičů.

Rok 2020 je rokem velkých milníků a zásadních změn. Profese projektového managementu dosáhla padesátého roku života a hned na začátku tohoto výročí se začala šířit první globální pandemie za posledních 100 let.

Pandemie koronaviru a výsledné sociální distancování na začátku roku 2020 přinutily společnosti, které tak dosud nečinily, přejít na vzdálenou pracovní sílu. Software pro spolupráci týmů pro řízení projektů zlepšuje interní a externí komunikaci na pracovišti vytvořením jasných časových harmonogramů projektů a nastíněním souvisejících odpovědností zaměstnanců.

Použití metodik řízení projektů, PM softwaru a projektových/scrum managerů/masterů spojuje vzdálenou pracovní sílu a zvyšuje míru úspěšnosti projektu. Podle studie Pulse of the Profession od Project Management Institute mají podniky s jasnou strukturou řízení projektů o 38% úspěšnější projekty, které splnily své původní cíle než ty, které je nesplnily.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového řízení a jejich následná aplikace při vypracování vlastního návrhu řešení projektu pro dodávku nového e-shopu.

K dosažení tohoto cíle si autor vytyčil několik parciálních cílů:

1. Teoretický popis dané problematiky
 - a. Popis teorie jak projektového, tak strategického managementu
2. Identifikace silných a slabých stránek vybrané části společnosti
 - a. Využití vhodných nástrojů strategického managementu
3. Identifikace příležitostí a hrozeb vybrané části společnosti
 - a. Využití vhodných nástrojů strategického managementu
4. Využití nástrojů strategického managementu k vytvoření návrhu řešení
 - a. Použití SWOT analýzy k syntéze informací
5. Vypracování plánu za použití metod projektového řízení
 - a. Využití metodologií vodopádu/agilních, popřípadě jejich kombinace

Pro dosažení výše uvedených cílů jsou nutné tyto základní metody – deskripce, interpretace, analýza a syntéza.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1. Nástroje a analýzy strategického managementu

1.1.1. Model 7S

Metoda 7S byla vyvinuta na konci 70. let Tomem Petersem a Robertem Watermanem, dvěma konzultanty pracující v poradenské společnosti McKinsey&Company, a byla použita k analýze více než sedmdesáti multinárodních organizací (Alshaher, 2013).

„V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna“ (Keřkovský, 2006, s. 114).

Strategie. Strategie odkazuje na způsob, jakým bude dosaženo konkurenční výhody společnosti. Je nezbytné, aby vrcholový management měl pro organizaci jasnou a stručnou strategii, kde definuje, jakým způsobem zlepší svou pozici na trhu vzhledem ke konkurenci (Alshaher, 2013, Guinn, 2007). Strategie společnosti říká, jak by se měla adaptovat na své prostředí a jak nejlépe využít potenciál organizace (Karlöf, 2005).

Struktura. Hodnotíme-li společnost ze strukturálního pohledu, definujeme nejenom organizační uspořádání, tedy nadřízenost a podřízenost, ale i spolupráci a sdílení informací (Keřkovský, 2006). Struktura definuje způsob, jakým jsou úkoly a lidé rozděleni a seskupeni. Struktura společnosti zahrnuje dělbu práce, koordinační mechanismy, rozdělení rozhodovacích práv a organizační hranice (Spaho, 2014).

Systémy. Systémy jsou formální postupy organizace, což zahrnuje systémy kontroly řízení, systémy měření výkonu a odměn, plánování, rozpočtování, systémy alokace zdrojů a informační systémy. Systémy hrají při ovlivňování zásadní roli chování lidí, protože jsou to mechanismy, které ovlivňují zdroje dostupné pro dané oddělení a procesy, kterými jsou jednotlivci odměňováni a skupiny měřeny (Spaho, 2014).

Spolupracovníci. *„Spolupracovníky se rozumějí lidé, řídicí i řadoví pracovníci, jejich funkce, vztahy, aspirace, chování vůči firmě atd.“* (Keřkovský, 2006, s. 115). Tento termín zahrnuje i způsob, jakým společnost získává, integruje a rozvíjí zaměstnance (Spaho, 2014).

Styl. Skládá se ze dvou složek: Organizační kultura – dominantní hodnoty, přesvědčení a normy, které se vyvíjejí v průběhu času a stávají se relativně trvalými rysy organizačního života. Styl řízení – více záleží na tom, co manažeři dělají, než co říkají, jak tráví čas manažeři společností; na co jsou zaměřeni (Alshaher, 2013). Styl odkazuje na normy, jak lidé jednají, pracují a komunikují mezi sebou, s klienty a s profesionály z jiných společností na společných nabídkách nebo záležitostech. Styl zahrnuje jak pracovní styl dlouhodobých zaměstnanců, tak styl jeho managementu (Spaho, 2014).

Schopnosti. „*Schopností je v podstatě míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace – tj., co organizace dělá nejlépe*“ (Mallya, 2007, s. 74). Distinktivní kompetence mohou pramenit v personálu společnosti, praktikovaným metodologiím, dovednostech managementu, nebo proprietárním vývoji a aplikaci technologií (Spaho, 2014).

Sdílené hodnoty. „*Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy*“ (Mallya, 2007, s. 74). Široce sdílená sada základních hodnot v rámci společnosti, které slouží jako hlavní pojmy toho, co je "správně" (Spaho, 2014).

1.1.2. SLEPT analýza

Existují různé způsoby, jak definovat části prostředí, tak, aby jim bylo možné porozumět do hloubky. Běžné faktory jsou politické, ekonomické, sociální a technologické, někdy jsou však rozšířeny:

- **SLEPT analýza** je rozšířena o legální faktor
- **PESTEL analýza** je rozšířena o legální a environmentální faktory
- **STEPPV analýza** přidává hodnoty a etiku
- **SPENT analýza** je rozšířena o přirozené prostředí (Ritson, 2013)

Analýza SLEPT je jedním z důležitých nástrojů, na které se mohou vedoucí pracovníci spolehnout při organizování faktorů v obecném měřítku prostředí společnosti a identifikovat, jak tyto faktory ovlivňují průmyslová odvětví a společnosti v nich (Reed, 2020). „*Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na organizace působit a jaké zde budou odlišnosti*“ (Mallya, 2007, s. 42).

Potenciálními výhodami aplikace této metodiky může být vedení strategického rozhodování a získání konkurenční výhody, stejně jako dosažení pozitivního sladění s vnějšími silami a zabránění chybám, které by mohly ohrozit efektivní výkon (Cox, 2021).

Sociální faktory

Mezi sociokulturní faktory patří trendy v demografii obyvatelstva, jako je velikost populace a věk, jakož i kulturní trendy, jako je například míra použití mobilních zařízení (Reed, 2020). „*Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou*“ (Sedláčková, 2006, s. 18). Sociálními faktory mohou být přístupy, hodnoty a víra obyvatelstva, jejich demografie a sociální struktura (Ritson 2013).

Legální faktory

Právní segment se soustředí na to, jak soudy a zákony ovlivňují obchodní činnost. Příklady důležitých legálních faktorů jsou občanský a obchodní zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon, daňové zákony a antimonopolní zákony (Mallya, 2007, Reed, 2020).

Ekonomické faktory

Ekonomický segment se soustředí na ekonomické podmínky, v nichž organizace působí. To zahrnuje prvky, jako jsou úrokové sazby, míry inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, míra inflace, směnný kurz a obecný růst nebo pokles ekonomiky (Reed, 2020, Ritson, 2013, Sedláčková, 2006). „*Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí ale současně i hrozeb, které jsou před podniky postaveny* (Sedláčková, 2006, s. 17).

Politické faktory

Politický segment se soustředí na roli vlád při formování podnikání. Tento segment obsahuje prvky jako je daňová a fiskální politika, změny v obchodních omezeních a clech, omezení zahraničního obchodu a stabilita vlád. Jinak řečeno, politické faktory definují způsob, jakým je vláda zapojena do ekonomiky nebo průmyslu (Reed, 2020, Ritson, 2013, Kovář 2008). „*Tyto (politické faktory pozn. aut.) mohou výrazně ovlivňovat*

rozhodování (například jakou legislativu bude země mít) a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země“ (Mallya, 2007, s. 47).

Technologické faktory

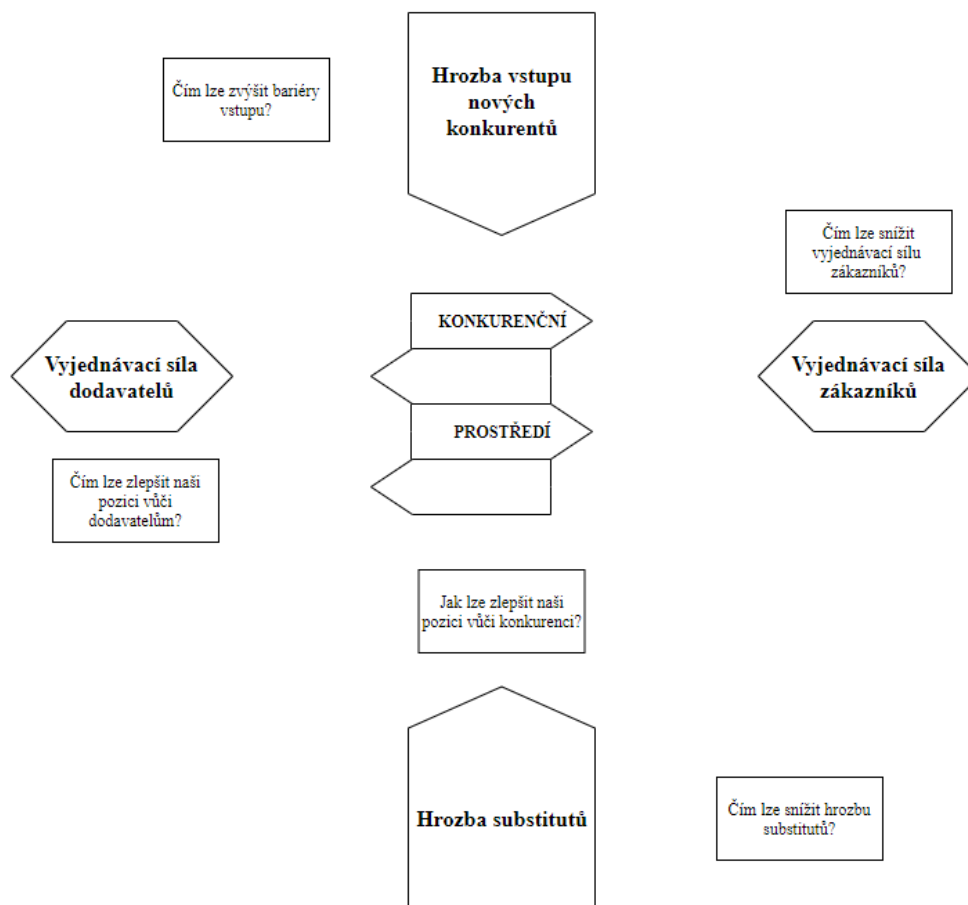
Technologický segment se soustředí na zdokonalování produktů a služeb poskytovaných vědou. Mezi relevantní faktory patří například změny v rychlosti vývoje nových produktů, zastarávání starých produktů, vládní podporu vědy a výzkumu, zvýšení automatizace a pokrok v poskytování služeb. *„Podle požadavků může tento rozbor okolních vlivů dopadnout více či méně rozdílně. Přesto je žádoucí, protože podnik pohybuje vždy v nějakém společenském prostředí a nestojí izolovaně“ (Mallya, 2007, s. 48).*

1.1.3. Porterův Model pěti sil

Studie konkurenčních podmínek v tomto odvětví závisí na pěti rozhodujících faktorech, které Porter (1985) nazval „Model pěti sil“. Model pěti sil zahrnuje analýzy vyjednávací síly dodavatelů, hrozby účastníků na trhu nebo potenciálních konkurentů, hrozby substitučních produktů nebo služeb, vyjednávací síly kupujících nebo potenciálních zákazníků a intenzity soupeření mezi stávajícími konkurenty (Porter 1985).

Přímé důsledky konkurenčních sil přispívají k tvorbě strategie a organizační činnosti (Low, 2006). Konkurenční síla je faktor, který ovlivňuje soutěž organizace v průmyslu a na trhu. Pochopení dynamiky, která utváří, jaký potenciál zisku existuje v daném průmyslovém odvětví je klíčem k poznání pravděpodobnosti úspěchu společnosti v daném odvětví. Všechny pět sil dohromady tedy vlastně naznačuje atraktivitu odvětví. U atraktivních průmyslových odvětví – s příznivými podmínkami – je potom samozřejmě vyšší pravděpodobnost vyšší ziskovosti (Reed, 2020).

Dalším způsobem, jak můžeme přemýšlet o struktuře průmyslového trhu, je, že těchto pět stran zúčastněných stran soutěží o zisky v daném odvětví. Je-li například dodavatel pro odvětví silný, mohou účtovat vyšší ceny. Pokud průmysl nemůže přenést své vyšší náklady na své kupující ve formě vyšších cen, členové odvětví vydělávají méně (Morris, 2019).



Obrázek č. 1: Porterův Model pěti sil (oborového okolí)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Keřkovský, 2006, s.53)

Vyjednávací síla zákazníků

„Kupující mohou stlačit ceny, požadovat vyšší kvalitu nebo více služeb nebo stlačit konkurenci proti sobě navzájem – to vše na úkor ziskovosti odvětví (Kovář, 2008, s.112).

Relativní vyjednávací síla mezi konkurenty daného odvětví a jeho zákazníky pomáhá utvářet ziskový potenciál odvětví. Pokud mají zákazníci větší vliv na konkurenty, než mají konkurenti na zákazníky, mohou být pak konkurenti nuceni své ceny snížit. To oslabuje ziskové marže konkurentů a snižuje pravděpodobnost toho, že bude společnost prosperovat (Reed, 2020).

Vyjednávací síla dodavatelů

„ ... se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli, či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úrovně pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat (Kovář, 2008, s.111).

Čím silnější je síla dodavatelů v průmyslovém odvětví, tím těžší je pro společnosti v tomto odvětví generovat zisk, protože dodavatelé mohou určit podmínky, za kterých je podnikání prováděno (Reed, 2020). Na druhou stranu, pokud mají dodavatelé menší vliv na konkurenty, než mají konkurenti nad dodavateli, pak mohou být dodavatelé nuceni v průběhu času snižovat své ceny. To posiluje ziskové marže konkurentů a zvyšuje pravděpodobnost jejich prosperity (Morris, 2019).

Hrozba vstupu nových konkurentů

„ ... s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň také zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí“ (Kovář, 2008, s. 106)

Noví účastníci se mohou zapojit do konkurenčního boje v průmyslovém odvětví několika různými způsoby. Mohou to být start-up společnosti založené podnikateli, zahraniční společnosti, které se rozhodnou vstoupit do nové geografické oblasti, dodavatelské společnosti, které se rozhodnou vstoupit do podnikání svých zákazníků, nebo kupující společnosti, které se rozhodnou si samy nahradit své dodavatele. Pravděpodobnost existence těchto čtyř cest přijatá se v různých průmyslových odvětvích liší (Morris, 2019).

To, co společnostem brání vstupu do daného odvětví, se nazývá bariéra vstupu do odvětví a dle Mallya (2007) jsou následující:

- Diferenciace výrobků
- Očekávaná reakce od existující konkurence
- Kapitálové požadavky
- Činnost a politika státu

Hrozba substitutů

Kovář (2008) definuje několik způsobů substituce:

- Hrozba substituce produktem

- Hrozba substituce potřeby
- Hrozba generické substituce
- Hrozba absolutní substituce (např. změna návyků)

Tento faktor je schopný ukázat snadnost, s jakou mohou kupující přejít na jiný produkt, který dělá totéž, jako je například použití hliníkových plechovek místo skleněných nebo plastových lahví k zabalení nápoje. Snadnost změny závisí na tom, jaké náklady by to zahrnovalo (např. zatímco může být snadné prodat Coca-Colu v lahvích nebo plechovkách, přenos všech vašich dat do nového databázového systému by mohlo být drahé a časově náročné) a jak podobné alternativy vnímají podobní zákazníci. Substituty jsou zboží nebo služby mimo dané odvětví, které plní podobné nebo stejné funkce jako produkt, který toto odvětví vyrábí (Morris, 2019).

V některých odvětvích mohou produkty nebo služby uložit cenové limity, pokud jsou považovány za dobré náhražky. Dostupnost substitutů vede zákazníky k neustálému porovnávání nabídek s měnícími se náklady (Carvallo, 2012). V této práci považuji náhražky za součást konkurenční soutěže. Poskytují alternativní produkty a služby a ovlivňují strategii společnosti podobně jako konkurenti.

Rivalita na trhu

Konkurenti v odvětví jsou společnosti, které vyrábějí, nebo prodávají podobné výrobky nebo služby (Reed, 2020). Rivalita mezi stávajícími konkurenty spočívá v použití taktik k získání lepší pozice na trhu. Taktiky mohou zahrnovat cenovou konkurenci, reklamní bitvy, představení nových produktů a lepší služby zákazníkům nebo záruky (Carvallo, 2012). To znamená, že společnosti jsou na sobě závislé a jak píše Kovář (2008, s. 109) „*Když nastane eskalace akcí a protiakcí, utrpí tím nakonec všechny firmy v odvětví a budou na tom hůř než předtím*“

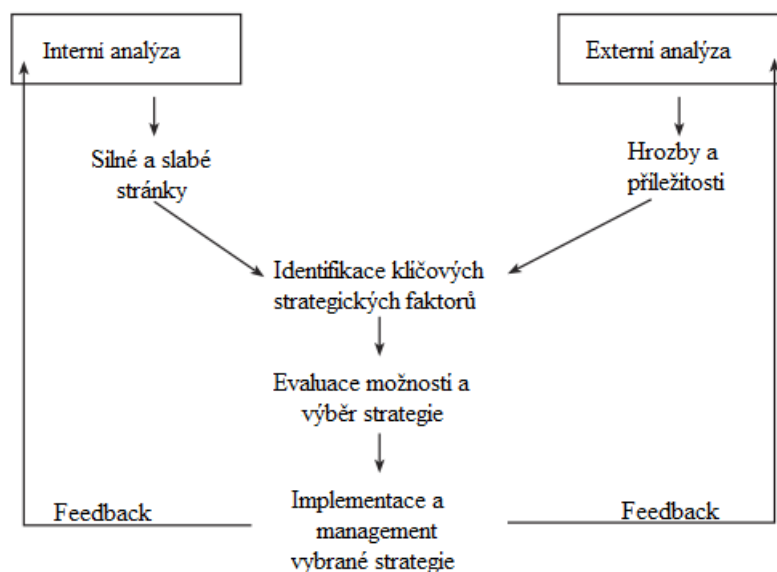
Podniky v průmyslových odvětvích jsou zřídka homogenní; liší se zdroji a schopnostmi a snaží se odlišit od konkurence (Dutta, 2005). Společnosti se obvykle snaží odlišit své produkty od nabídek konkurence způsobem, kterého si zákazníci váží a ve kterém mají společnosti konkurenční výhodu. Viditelné rozměry, na kterých se rivalita projevuje, jsou cena, kvalita a inovace (Hitt, 2017).

1.1.4. SWOT analýza

„V rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí, resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení“ (Kovář, 2008, s. 164)

Rámec SWOT pomáhá vyzdvihnout nejdůležitější informace do formátu, který lze následně použít pro strategické řízení společnosti (Reed, 2020). Účelem SWOT analýzy je identifikovat strategie, které zapadají nebo odpovídají zdrojům a schopnostem organizace podle požadavků prostředí, ve kterém organizace soutěží (Ritson, 2013).

„Fakt pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších taktik, například převzetím z již uskutečněných analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuse expertů (Keřkovský, 2006, s. 120). Průběh analýzy SWOT je možné vidět na následujícím obrázku.



Obrázek č. 2: Průběh analýzy SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ritson, 2013, s. 65)

Identifikaci klíčových faktorů jde provést jednak výběrem nebo hodnocením vzájemné váhy. Následná evaluace možností je uskutečněna pomocí hodnocení intenzity vzájemných vztahů. Klíčové faktory vyplývající z interních a externích analýz jsou ohodnoceny na základně vzájemných vztahů na škále od jedné do pěti. 1 znamená, že spolu faktory nemají žádný vztah, 5 zase znamená, že spolu faktory úzce souvisí.

Po tomto vyhodnocení je možné určit čtyři typy situací. Tomek (2001) definuje výchozí strategické situace:

- WT – mini-mini
- WO – mini-maxi
- ST – maxi-mini
- SO – maxi-maxi

Tyto situace ukazují směr, kterým by se měl management řídit při výběru a implementaci strategie.

1.2. Projektový management

1.2.1. Projekt

Projekt je časově omezené úsilí vynaložené na vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Projekty jsou prováděny za účelem splnění cílů produkcí výstupů. Cíl je definován jako výsledek, ke kterému má směřovat práce, strategická pozice, které má být dosaženo, účel, kterého má být dosaženo, výsledek, kterého má být dosaženo, produkt, který má být vyroben, nebo služba, která má být provedena (PMBOK Guide, 2016).

1.2.2. Agilní projektový management

Agilní projektový management je sada metod a metodik, které pomáhají vašemu týmu více přemýšlet efektivněji, efektivněji pracovat a dělat lepší rozhodnutí. Každá z těchto metod a metodik sestává z praktik, které jsou zlepšovány tak, aby bylo jejich přijetí co nejjednodušší (Stellman, 2015).

Agilní projektový management (APM) je zastřešujícím výrazem pro soubor inkrementálních a iterativních vývojových metod, jako je jako Scrum, nebo eXtreme Programming. APM klade jasný důraz na člověka a na rychlou reakci na změnu, která je očekávána. V posledních desetiletích bylo přijetí APM v odvětví vývoje softwaru extrémně rychlé po celém světě (Shastri, 2021).

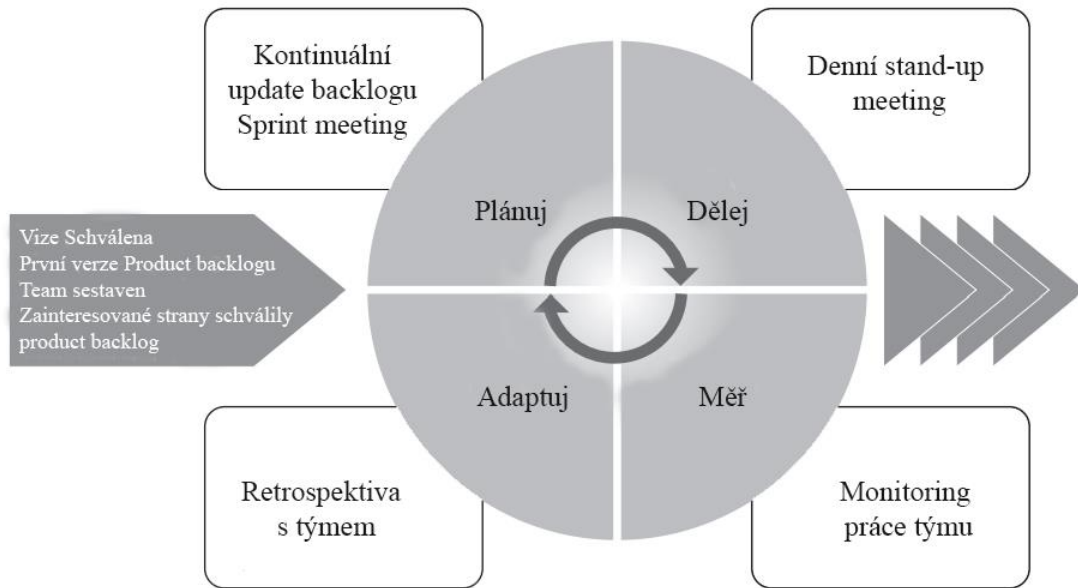
Tyto metody se začaly objevovat po vzniku manifestu agilního vývoje softwaru (2001), definující hodnoty a principy, které je třeba respektovat:

- Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji
- Fungující software před vyčerpávající dokumentací
- Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě
- Reagování na změny před dodržováním plánu

1.2.3. Scrum

V opakujícím se průmyslovém průzkumu „Stav agility“ (Digital.ai Software Inc., 2020) byl Scrum označen za nejčastěji používanou agilní metodu. V nejnovější iteraci průzkumu uvedlo 58 % respondentů, že jejich projekt používal Scrum jako samostatnou agilní metodu a 76 % účastníků uvedlo použití Scrumu v kombinaci s jinými metodami.

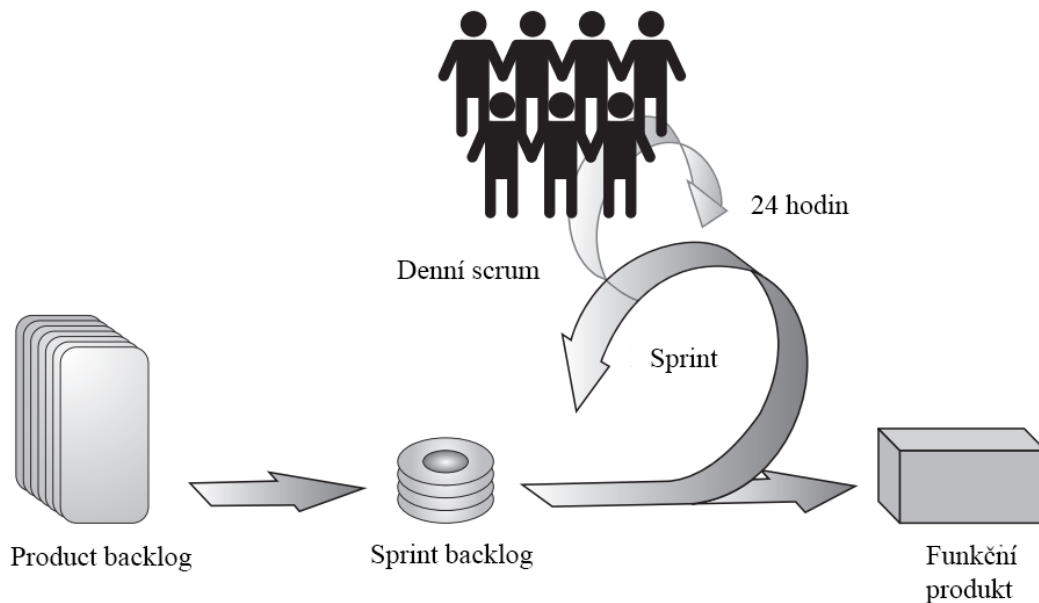
Scrum patří do rodiny agilního přístupu k vývoji softwaru, která přilákala významně pozornost odborníků na software během posledních let. Scrum je založen na předpokladu, že vývoj softwaru je příliš složitý a nepředvídatelný na to, aby mohl být přesně naplánován již v začátcích projektu. Místo toho musí být empirická kontrola procesu použita k zajištění viditelnosti, kontroly a přizpůsobení. Různé environmentální a technické proměnné (např časový rámec, kvalita, požadavky, zdroje, implementační technologie a nástroje, a dokonce vývojové metody) musí být neustále kontrolovány, abychom se mohli flexibilně přizpůsobit změnám. Tohle je dosaženo iterativním vývojovým procesem (Mahnic, 2005, Stelman, 2015).



Obrázek č. 3: Scrum Framework

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cole, 2015, s. 88)

Projekt je rozdělen do několika iterací (sprintů) jejichž délku se může lišit dle potřeb týmu. Výstup každé iterace je funkční přírůstek produktu. Horní cyklus na následujícím obrázku představuje denní kontroly (stand-up meetingy), ke kterým dochází během iterace, při které se jednotliví členové týmu scházejí, aby si vytvořili přehled o vzájemných činnostech a mohli provést odpovídající úpravy. Hnacím motorem iterace je seznam požadavků (product backlog). Tento cyklus se opakuje do té doby, než je projekt dokončen (Mahnic, 2005, Cole, 2015).



Obrázek č. 4: Životní cyklus sprintu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cole, 2015, s. 88)

Scrum implementuje tento iterativní, přírůstkový životní cyklus prostřednictvím tří rolí: vlastníka produktu, týmu a ScrumMaster (Stellman, 2015).

- **Vlastník produktu** odpovídá za zastupování zájmů zainteresovaných stran. Udržuje a updatuje produktový backlog,
- **Tým** je zodpovědný za vývoj funkcionalit. Týmy se samy řídí, samy se organizují a jsou odpovědné za převod produktového backlogu na inkrementální přírůstek funkčnosti v rámci iterace. Členové týmu jsou kolektivně odpovědní za úspěch každé z iterací i za projekt jako celek.
- **Scrum Master** zaujímá pozici, kterou obvykle zaujímá projektový manažer, ale jeho role se mírně liší. Zatímco tradiční projektový manažer zodpovídá za definování a kontrolu práce, Scrum Master je odpovědný za řízení procesu Scrum, tzn. výuka Scrumu pro všechny účastníky projektu, implementace Scrumu tak, aby zapadl do organizační kultury a stále přinášel očekávané výhody. Zároveň zajišťuje to, aby všichni dodržovali pravidla a postupy metodiky Scrum (Mahnic, 2005, Šochová, 2014, Cole, 2015).

Události ve Scrumu jsou jednoduché, přímé a vždy časově omezené. Jsou navrženy tak, aby inspekci poskytly strukturu a přizpůsobily ji étosu rámce bez omezení účastníků

nesmyslnými formálnostmi. Scrum potřebuje ke svému chodu všech pět událostí, aby fungoval správně:

- Sprint – Je to délka iterace, je doporučována na jeden až čtyři týdny
- Sprint planning – Na začátku každé iterace proběhne schůzka, kde si tým určí, co je schopen zvládnout za daný časový úsek
- Denní Scrum meeting – Velmi časově omezená mikro-schůzka většinou prováděna ve stoje k podnícení věcnosti a stručnosti. Neměla by trvat více, než 15 minut a probíhá každý den
- Sprint Review – Jde o schůzku uskutečněnou na konci každého sprintu. Je to příležitost pro tým ukázat, co za daný sprint vyprodukovali a pro zákazníka produktu je to zase možnost poskytnout týmu zpětnou vazbu
- Retrospektiva – na konci každého projektu se zhodnotí jeho průběh (Cole, 2015)

Scrum artefakty jsou nástroje, které tým potřebuje k úspěchu (Cole, 2015). Základní artefakty definuje (Šochová, 2014) jako:

- User story – jedna funkcionalita, která slouží k vytvoření product backlogu. Šochová (2014, s. 48) definuje její formu jako: „*Jako uživatel chci Funkcionalitu, abych dostal Bussines Value.*“
- Product backlog – seznam user stories seřazený dle jejich priority
- Sprint backlog – seznam požadavků vybraný z product backlogu, který si tým určil, že zvládne za daný sprint
- Akceptační a done kritéria – globální podmínky, za kterých je jasné, zda je funkcionalita opravdu hotová
- Scrum/Kanban tabule – nástroj sloužící k vizualizaci sprint backlogu
- Burndown graf – nástroj pro vizualizaci pokroku v daném sprintu
- Backlog refinement – kontrola backlogu, zda jsou user stories seřazeny ve správné prioritě, zda jsou aktuální

1.2.4. PMBOK

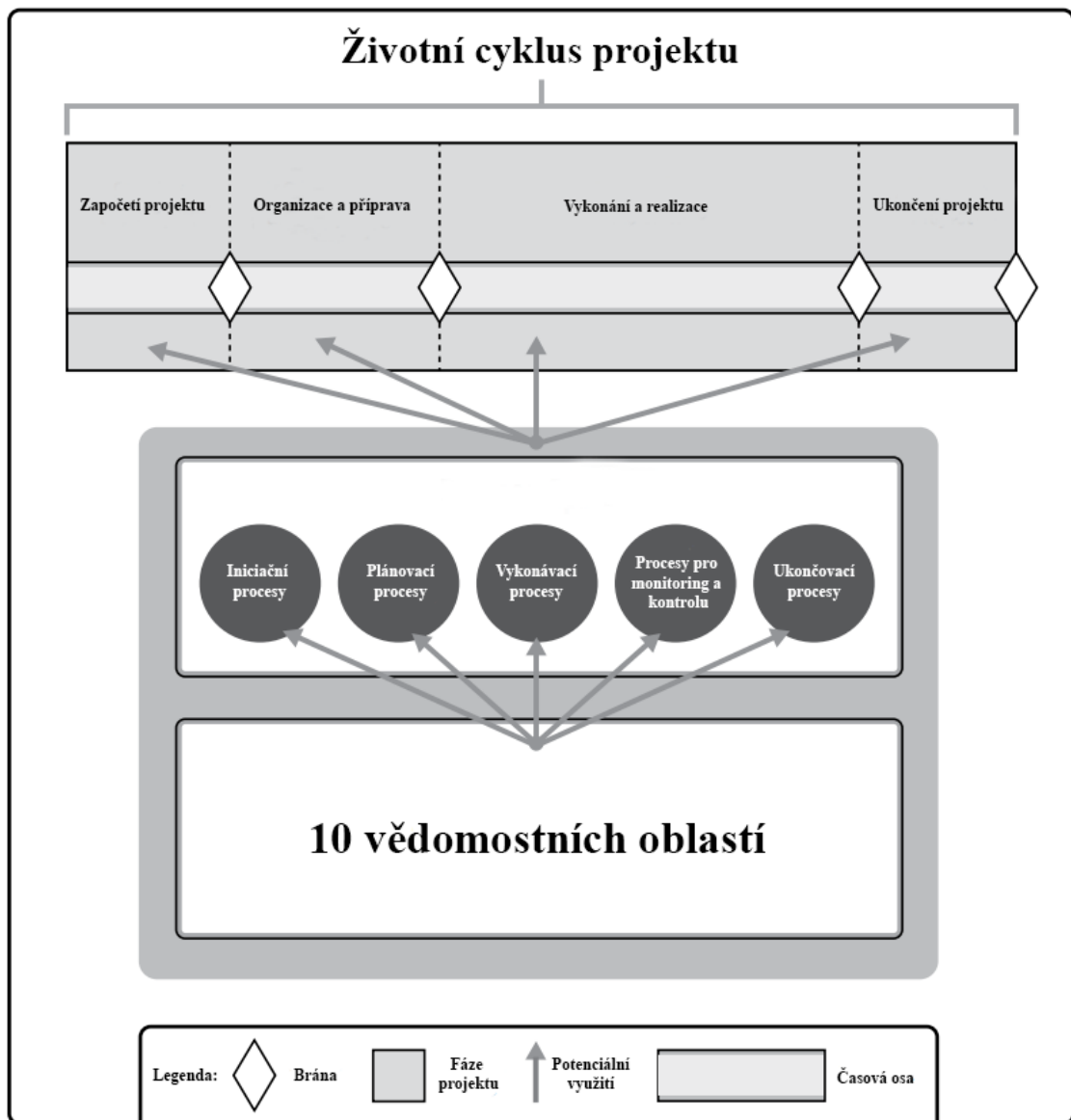
PMBOK je základ, na kterém mohou organizace vytvářet metodiky, zásady, postupy, pravidla, nástroje, techniky a fáze životního cyklu potřebné k managementu projektového řízení. PMBOK je zkratka pro Project Management Body of Knowledge a je to celá

kolekce procesů, osvědčených postupů, terminologií a pokynů, které jsou v oboru řízení projektů přijímány jako standardy (PMBOK Guide, 2016).

PMBOK není technicky metodika, ale spíše rámec, který zahrnuje osvědčené postupy v řízení projektů. Často je spojován s metodikou Waterfall, která spojuje fáze projektu v sekvenčním přístupu, ale je také kompatibilní s novějšími metodikami, jako je Agile. Tento rámec neobhájuje konkrétní metodiku, protože procesy PMBOK lze přizpůsobit tak, aby vyhovovaly různým situacím projektového řízení – manažeři si vyberou, co pro své příslušné společnosti potřebují. Nicméně postavení procesu před člověka je tu stále citelné.

PMBOK byl vytvořen poradenskou společností PMI (Project Management Institute), pro zajištění řady znalostních principů v projektovém řízení. Účelem je vést projektového manažera k úspěšnému splnění projektu (Matos, 2013).

Projekty zahrnují několik klíčových komponent, jejichž efektivní řízení povede k jejich úspěšnému dokončení. Tato příručka tyto komponenty identifikuje a vysvětluje. Různé komponenty na sebe navzájem navazují během řízení projektu.



Obrázek č. 5: Vzájemný vztah klíčových komponent PMBOK v projektech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: PMBOK Guide, 2016, s. 18)

1.2.5. Kombinace SCRUM a PMBOK

„... (Scrum pozn. autora) zůstává nejoblíbenější především proto, že je jen dostatečně normativní, aby pomohl, aniž by se lidé a týmy topili v zatěžujících pravidlech, procesech a dogmatech.“ (Cole, 2015, s. 87)

Organizace PMI již udělala první krok k agilnímu přístupu přidáním dokumentu „agilní směrnice“ do své nejnovější šesté verze PMBOK. Tento směrnice jsou však pouze

úvodem do agility a agilních metod a nástrojů a nemění procesy definované v PMBOK jako takové (Rosenberger, 2019).

V této práci autor využil určité prvky robustního rámce PMBOK, abych zakryl nedostatky metodologie SCRUM, která se v jistých oblastech může zdát vágní a neúplná.

Listina projektu (Project Charter)

Listina projektu je dokument vydaný iniciátorem nebo sponzorem projektu, který formálně autorizuje existenci projektu a poskytuje projektovému manažerovi oprávnění aplikovat organizační prostředky na projektové činnosti. Dokumentuje informace na vysoké úrovni o projektu a o produktu, službě nebo výsledku, k němuž je projekt určen uspokojit, například:

- Popis a cíl projektu
- Rozsah projektu
- Omezení projektu
- Výstupy projektu
- Milníky projektu

Plán řízení rizik

Plán řízení rizik je součástí plánu řízení projektu, který popisuje způsob, jak budou činnosti strukturovány a prováděny. Plán řízení rizik dle PMBOK Guide (2016) může zahrnovat některé nebo všechny následující prvky:

- **Strategie rizik.** Popisuje obecný přístup k řízení rizik v projektu
- **Metodologie.** Definuje konkrétní přístupy, nástroje a zdroje dat, které budou použity k provedení rizika řízení projektu.
- **Role a odpovědnosti.** Definuje vedoucí, podporu a členy týmu pro řízení rizik pro každý typ činnosti popsáné v plánu řízení rizik a objasňuje jejich odpovědnosti.
- **Načasování.** Definuje, kdy a jak často budou procesy řízení rizik projektu prováděny v celém systému životního cyklu projektu a zavádí činnosti řízení rizik pro zařazení do harmonogramu projektu.
- **Kategorie rizika.** Poskytují prostředky pro seskupení rizik jednotlivých projektů.

Plán zapojení zainteresovaných stran

Zainteresované strany tvoří lidé, kteří jsou zapojeni do projektu nebo se jich projektové aktivity nějakým způsobem dotknou. Patří mezi ně sponzor projektu, projektový tým, podpůrný personál, zákazníci, uživatelé, dodavatelé i oponenti projektu (Schwalbe, 2011, s. 26).

Správa zúčastněných stran projektu zahrnuje procesy potřebné k identifikaci lidí, skupin nebo organizací, které mohou ovlivnit nebo být ovlivněny projektem, analyzovat očekávání zúčastněných stran a jejich dopad na projekt a vyvinout vhodné strategie řízení pro účinné zapojení zúčastněných stran do rozhodování a provádění projektů (PMBOK Guide, 2016).

Správa zainteresovaných stran projektu zahrnuje procesy potřebné k identifikaci lidí, skupin, nebo organizací, které by mohly nebo mohou být projektem ovlivněny. Zároveň si dává za cíl analyzovat očekávání zainteresovaných stran a jejich dopad na projekt a vyvinout vhodné strategie řízení pro účinné zapojení zúčastněných stran do rozhodování a provádění projektů.

Tyto procesy podporují práci projektového týmu při analýze očekávání zúčastněných stran a hodnocení míry, do jaké ovlivňují nebo jsou ovlivňovány projektem a rozvíjejí strategie pro účinné zapojení zúčastněných stran do podpory rozhodnutí o projektu a plánování a provádění prací na projektu (PMBOK Guide, 2016).

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části své bakalářské práce se zaměřím na popis charakteristiky společnosti a na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí budou sloužit jako podklad k vypracování SWOT analýzy. Ta bude zase podkladem pro výběr správné strategie společnosti.

2.1. Charakteristika společnosti a předmětu podnikání

Název: Ing. Ctirad Štaud

Forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona

Adresa: Náměstí Míru 196/79, Svitavy

IČO: 46455833

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Společnost Ing. Ctirad Štaud se zabývá prodejem elektrospotřebičů pod značkou Euronics (obchodní název prodejny OK1), prodejem hraček, pronájmem a rekonstrukcí realitních objektů a v neposlední řadě i provozem franšíz Vodafone (dále jen prodejny Vodafone). V této práci se zaměřím pouze na prodejny OK1, tedy prodejny elektrospotřebičů, protože je to jediná oblast podnikání, která má souvisí s projektem e-shopu. Historie společnosti sahá až do roku 1990.

Cílem této společnosti je zhodnocovat prostředky vložené vlastníkem a maximalizace hodnoty podniku. Jsou zde i nezištné důvody. Například oživení historických center měst, či poskytování pracovních míst. Vedení prodejen OK1 od svého vzniku razí filozofii poskytování prvotřídních služeb, přičemž klade důraz na vzdělávání a mentoring zaměstnanců.

Společnost se zabývá maloobchodním prodejem elektroniky a patří pod značku Euronics. Značka Euronics představuje síť elektroprodejen s téměř 11 000 nezávislými členy v 37 zemích. Od svého vzniku v roce 1999 postupně vytvořila hustou síť kamenných obchodů, disponuje 3 vlastními sklady v ČR, vlastním internetovým obchodem a autodopravou.

2.1.1. Předmět podnikání

Obchod prodává domácí elektrické spotřebiče klasifikované jako bílé zboží. Produkty zahrnují pračky, sušičky, ledničky, mrazničky a elektrické sporáky. Zahrnutý jsou také malé domácí spotřebiče, jako jsou mikrovlnné trouby, vysavače, varné konvice, topinkovače a žehličky. Dále obchod nabízí spotřební elektroniku, audiovizuální, IT a fotografické vybavení.

2.1.2. Obchodní situace podniku

Společnost si nepřála uvést konkrétní data, mohu tedy poze konstatovat, že jsou prodejny OK1 v zisku, jsou stabilní a společnost má prostor pro investice do nových projektů. Zisk prodejen OK1, pomineme-li poslední rok, má vzestupnou tendenci. V roce 2018 se zisk zvýšil o 120%, v roce 2019 o 40%. V roce 2020 klesl zisk o 12%, což je vzhledem k nastalé pandemii možné brát jako úspěch.

2.2. Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí bude použita analýza konzultantské společnosti McKinsey – analýza 7S. Tato analýza byla vybrána proto, protože je široce používána jednak k popisu organizace jako takové a zároveň k implementaci nových strategií. Autor díky ní bude schopen definovat silné a slabé stránky.

2.2.1. Analýza 7S

Struktura

Jedná se o funkční strukturu s dvěma odděleními – prodejní a účetní. Obě mají formálně přiřazeného vedoucího pracovníka, skutečnost je však odlišná. Vzhledem k velikosti a rodinnému charakteru společnosti probíhá komunikace neformálně, organizační hierarchie není patrná. Jelikož jsou prodejny OK1 součástí skupiny Euronics, je část strategických rozhodnutí provedena touto skupinou. Euronics poskytuje společnosti skladové zásoby, sklady, výběr sortimentu, marketing, analýzy trhu a postprodejní

analýzy a v neposlední řadě i vlastní výrobu v podobě české značky ETA. Vedoucí prodejny se stará o její management (S) (W).

Systemy

Prodáváci nemají jednotný systém, ve kterém by mohli operovat. Používají několik softwarů pro různé úkony, např. fakturace, nebo vyhledávání ve skladových zásobách. Skutečnosti nepomáhá ani to, že prodejna funguje jako výdejní místo DPD a České pošty, kteří poskytují další firemní systém, se kterým prodáváci musí pracovat (W). Tato skutečnost je však zároveň výhodou, protože si je podnik schopen vybrat program přímo na míru a nemusí platit drahé celofiremní systémy(S).

Program pro účetnictví je zastaralý, avšak vzhledem k pokročilému věku vedoucí účetní je logičtější počkat na její odchod do důchodu. (W) Pro vnitropodnikovou komunikaci je používán e-mail, nebo telefon. Společnost také využívá zabezpečený server pro sdílení velkých souborů a k uchovávání informací o zákaznících.

Styl

Jednatel společnosti klade značný důraz na svobodu v rozhodování zaměstnanců a očekává vlastní iniciativu v pracovních úkonech. Jedná se o dlouhodobou snahu snížení potřeby kontrolování zaměstnanců, které však ale stále probíhá. Neformální atmosféra ve společnosti podněcuje kooperativní přístup k pracovním úkonům. Euronics se zároveň stará o proškolení zaměstnanců a o poskytování metrik pro jejich hodnocení (S).

Spolupracovníci

Jedná se o malou společnost se čtyřmi zaměstnanci. Všichni jsou pravidelně proškolení a jednatel společnosti klade důraz na excelentní komunikaci a poskytované služby zákazníkům (S).

Díky dlouholeté historii společnosti jsou všichni zaměstnanci ve společnosti již několik let. Rodinná atmosféra a týmový duch je podpořen i odměnami pro zaměstnance ve formě motivačních odměn.

Schopnosti

Společnost se dá rozdělit na dvě oddělení – prodejní a účetní. Jsou to dva dvoučlenné týmy, jejichž schopnosti se navzájem doplňují. Vedoucí prodejny je skvělým prodejcem, ať už díky jeho sociálním dovednostem vypilovanými téměř 30letou zkušeností s prodejem elektrospotřebičů, nebo jeho výbornou znalostí sortimentu. Jeho spolupracovnice se na druhou stranu více zaobírá administrativou, objednáváním a naskladňováním sortimentu ve spolupráci s Euronics, nebo tvorbou výlohy. (S)

Účtárna je tvořena dvěma dámami s dlouholetou zkušeností s účetnictvím. Mimo to, že jsou obě odbornice na daňovou optimalizaci, jsou schopny řešit i nutnou byrokracii ve společnosti a suplují tak funkci HR oddělení. Účtárna určuje finanční rámec skladových zásob.

Sdílené hodnoty

Společnost klade důraz na osobní vztahy se zákazníky, svou regionalitu a v neposlední řadě i na udržitelnost. Hlavní hodnoty společnosti jsou sounáležitost, zastupitelnost, vstřícnost, empatie a otevřenost. Cílem společnosti je vytvořit prostředí, kde se cítí dobře jak prodavač, tak zákazník.

Strategie

Pokračovat v dlouholeté tradici etablovaného maloobchodního prodejce se zaměřením na region. Poskytovat skvělé služby všem typům zákazníků a díky tomu získat konkurenční výhodu na trhu. Respektování strategických cílů EURONICS (S) (W).

Tabulka č.1: Shrnutí analýzy 7S

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Rodinný charakter společnosti	Nejednotný systém
Dlouhodobí zákazníci	Závislost na skupině EURONICS
Velikost společnosti – agilita	Zastaralý účetní systém
Profesionální a proškolení zaměstnanci	
Akcionář a člen skupiny EURONICS	
Samostatnost zaměstnanců	
Zajetý brand	

2.3. Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí byly vybrány dvě analýzy – SLEPT a Porterův model pěti sil. Ty budou sloužit jako příprava pro výslednou analýzu SWOT. SLEPT analýza byla vybrána, protože je jednoduchým nástrojem k pochopení širšího okolí společnosti. Zároveň by měla sloužit jako nástroj pro najetí příležitostí, kterých by mohla být zohledněna v návrhové části.

Porterův model pěti sil je na nástroj, který bude použit pro určení dopadu jednotlivých částí okolí společnosti na její úspěšné a výdělečné fungování. SWOT analýza bude zase sloužit k syntéze předešlých analýz a formulování možných strategií.

2.3.1. SLEPT analýza

Odvětví maloobchodního prodeje elektroniky se v posledních pěti letech ukázalo jako odolné vůči rostoucí konkurenci obchodních domů, supermarketů a maloobchodníků obchodujících pouze online. Příležitosti k růstu přesto zůstávají. Zavedení produktů s vylepšenými funkcemi pomohlo průmyslu tím, že stimulovalo zájem spotřebitelů.

Sociální/společenské faktory

Během první poloviny roku 2020 se nákaza korona virem, vyvinula v globální pandemii, která ovlivňuje životy lidí po celém světě. Digitální technologie nabídl alternativní kanál pro udržení obchodních společností ve stavu, kdy pořád mohou prodávat, sociálních interakcí a konzumpce v časech striktních preventivních opatření, jako je například lockdown (UNCTAD, 2020) (T) (O).

Stále více zákazníků se tedy přeorientovává na nákupy online. Sektory e-komerce, jako spotřební elektronika, telekomunikace a farmacie zaznamenávají největší růst aktivních uživatelů. Co je však zajímavé je to, že zákazníci zmenšují své průměrné výdaje na (jeden) online nákup (UNCTAD, 2020) (O)

Tato pandemie zdůraznila potřebu marketingu na sociálních sítích. Sociální sítě jsou právě ta místa, kde lidé začínají trávit více a více času, vzhledem k současnému stavu (Vitale 2020) (O). Životní styl se zrychluje, stává se hektičtější, lidé si postupně odvykají chodit do kamenných obchodů a můžeme sledovat stále větší podíl nákupů z mobilních zařízení. (O)

Legální faktory

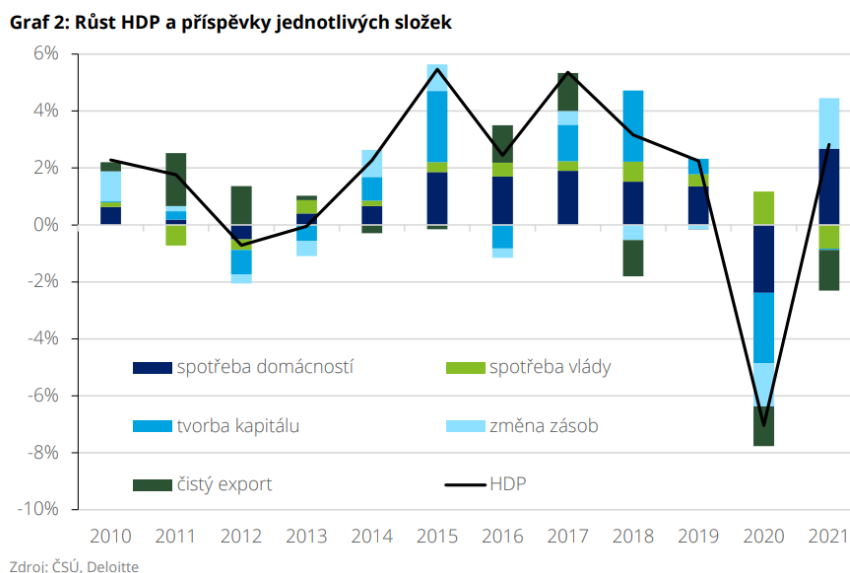
Asi největší hrozbou je relativně nový evropský zákon o ochraně osobních údajů GDPR. Kvůli tomuto zákonu se stává operování a skladování osobních údajů zákazníků (i zaměstnanců) o to složitější. Nejdříve je nutné vypracovat a zveřejnit zásady ochrany osobních údajů. Při nákupu pak s těmito zásadami a obchodními podmínkami musí zákazník souhlasit, aby mohl obchod proběhnout. Tyto osobní údaje je poté nutné bezpečně skladovat s tím, že zákazník je oprávněn zažádat o vymazání těchto informací nebo jejich změnu. (T)

Není tu však jeden zákon, který by komplikoval chod společnosti. Problém je spíše v množství zákonů, které musí společnost neustále sledovat a následně generovat velké množství byrokracie. (T)

Ekonomické faktory

Otevřená malá tržní ekonomika České republiky si prošla krátkou, ale o to těžší recesí v průběhu roku 2020 zapříčiněnou celosvětovou pandemií viru Covid. Dle prognóz

společnosti Deloitte však „očekáváme, že růst potenciálního produktu (HDP pozn. aut.) se obnoví po odeznění pandemie. Ve 2. čtvrtletí loňského roku meziročně kleslo o 10,7 % HDP, což byl největší propad od vzniku republiky. Ve 3. čtvrtletí se vlivem uvolnění protiepidemických opatření meziroční propad zmírnil na 5 % HDP a ve 4. čtvrtletí, kdy došlo opět ke zpřísnění opatření v důsledku nástupu druhé vlny pandemie, je očekáván meziroční propad k 10,5 % HDP.“ (Marek 2021). (T) (O)



Graf č. 1: Růst HDP

(Zdroj: Marek, 2021)

Vláda schválila historicky nejvyšší schodek 500 mld. Kč. „Celkově v tomto roce spotřeba vlády jako jediná přispěla kladně k HDP příspěvkem ve výši 1,2 %. Příspěvek spotřeby domácností bude přibližně ve výši -2,4 %, tvorby kapitálu -2,5 % a příspěvek čistého exportu bude -1,4 %.“ (Marek 2021)

Politické faktory

V návaznosti na pandemii vláda vytvořila záchranné balíčky pro podpoření ekonomiky. Programy jako COVID – Nájemné, portfoliová ručení COVID I, II, III, Antivirus Plus a B mají sloužit k podpoře podnikatelů. (O) (Ministerstvo financí České Republiky, 2021)

Miloš Zeman stanovil datum voleb do poslanecké sněmovny na říjen. Vzhledem k tvorbě dvou velkých opozičních koalic můžeme očekávat změnu oproti současné vládě. To je však pouhý dohad, neb ještě ani není znám formát voleb a rozdělení hlasů.

Technologické faktory

Rozvoj internetu, digitalizace TV a rozvoj mobilních sítí mění podobu reklamy. Digitalizace snižuje poměry diváků mezi zavedenými televizními stanicemi. Díky tomu se stává jednodušší zacílit reklamu na cílovou skupinu (O). Díky stabilním mobilním sítím je dnes už i v České republice standardem mít zakoupeno alespoň minimum dat, marketing na sociálních sítích se stává pro společnosti nutností.

Logistické společnosti zažívají nárůst poptávky. To může být zapříčiněno i tím, že nejúspěšnější společnosti v sektoru e-komerce v době pandemie využívají služby třetích stran (Vitale, 2020), a podle odborného časopisu Logistika „společnost CTP zažila úspěšný rok, přispěla k němu poptávka e-shopů po skladech.“ (HUB, 2021) To se projevilo tím, že logistické společnosti investovaly do vývoje a výstavby nových skladů. „Softwarové řešení Idea vyvinuté DHL Supply Chain dokáže vylepšit vyřizování objednávek z internetových obchodů.“ (PAT, 2020). (O)

Tabulka č. 2: Shrnutí analýzy SLEPT

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby (T)	Příležitosti (O)
Rostoucí trh	Opatření proti pandemii
Opatření proti pandemii	Lidé tráví více času online
GDPR	Odklon od nakupování offline
Ekonomika v recesi	Ekonomika v recesi
	Podpůrné programy vlády
	Snadnější cílení marketingu
	Zvětšující se podíl nákupů na mobilních zařízeních
	Zdokonalování služeb poskytovaných logistickými společnostmi
	Změna a množství legislativy

2.3.2. Porterův model pěti sil

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je v odvětví elektrospotřebičů opravdu velká. Zákazníci se zaměřují na hledání nejnižší ceny pomocí portálů Heureka, nebo Zboží.cz (T) (O). Díky internetu jsou zákazníci lépe informovaní a jejich rozhodování je hůře ovlivnitelné (T). Zároveň je tu hrozba toho, že na trhu již je velké množství společností obchodujících s těmito komoditami a zákazníci si mezi nimi mohou vybírat (T). Zákazníci nejsou nuceni si výrobky po uskutečnění koupě ponechat a mohou je vrátit, či reklamovat (T). Zákazník může díky tomu tedy přejít od jedné společnosti k druhé bez velkých komplikací (T) (O). Jedinou možností, jak konkurovat těmto trendům je cenou (O), kvalitou produktů a služeb (O) a správně zacíleným marketingem.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost nemůže jednoduše přejít k jinému odběrateli, protože je součástí sítě maloobchodních prodejců Euronics. Společnost Euronics tedy zajišťuje veškerou logistiku a import výrobků a výrobu (ETA). Zároveň jsou prodejny OK1 moc malým odběratelem, na to, aby pro dodavatele byla jakkoliv významná (T).

Sílu dodavatelů je možné zmírnit rozšířením skupiny dodavatelů. Zároveň je nutné zvýšit využití substitutů, resp. rozšířit sortiment zboží (O).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů se stále zvětšuje díky společnostem (Shopify, Shoptet) poskytující pronájem již hotových technických řešení e-shopu. Nutnost stavět e-shop od píky už není tak velká, ani pro největší hráče na trhu. Můžeme tu tedy sledovat přesun trendu od kamenných prodejen k e-commerce a zároveň od e-shopu na řešeního míru ke krabicovým/šablonovým řešením (T) (O).

I přes to, že se bariéra vstupu na trh zmenšuje, vybudování nového brandu a image značky je natolik složitý a nákladný proces, že to odradí většinu zájemců o vstup na tento trh (O).

Hrozba substitutů

Je možné definovat dvě největší hrozby – kompetitivní B2C společnosti s podobným portfoliem produktů (Alza, CZC) a samotné kamenné prodejny elektrospotřebičů (Tauer Elektro, Planeo elektro) (T). Společnosti se tedy snaží získat konkurenční výhodu pomocí nízkých cen, zvýšením kvality a šířky sortimentu a zlepšením zákaznické zkušenosti. Zákazník nemá, popřípadě velmi malé náklady na změnu e-shopu, nebo přímo kamenného obchodu (T).

Rivalita na trhu

Rivalita na trhu je vysoká, na trhu je hodně hráčů a jejich počet se neustále zvětšuje. V poslední letech není dle slov majitele společnosti cítit rivalita v okolí společnosti. Většina společností v tomto odvětví se snaží zacílit na určitý sektor a soutěžit na trhu pouze v určitém sortimentu (např. společnost OKAY elektrospotřebiče se přeorientovala na prodej nábytku)

Vyhodnocení

Tabulka č. 3: Shrnutí Porterovy analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby (T)	Příležitosti (O)
Vyhledávače cen	Vyhledávače cen
Vysoká informovanost zákazníka	Nulová bariéra změny prodejce
Velká konkurence	Možnost konkurence cenou
Vracení zboží	Možnost konkurence kvalitou služeb
Nulová bariéra změny prodejce	Zmenšující se bariéra vstupu na trh
Zmenšující se bariéra vstupu na trh	
Velká rivalita na trhu	

2.3.3. SWOT analýza

Podkladem pro vypracování SWOT analýzy byly analýzy 7S, SLEPT a Porterova. Finální verze byla doplněna o položky, které vyšly ze schůzky s jednatelem společnosti za použití metody brainstorming. Analýza SWOT byla vybrána, protože je vhodným nástrojem strategického managementu k syntéze předchozích analýz. Díky ní bude autor schopen přidělit váhu již vybraným faktorům, zařadit je do kontextu fungování společnosti a ukázat směr, kterým by se společnost měla v následujícím krátkém a středně dlouhém časovém horizontu ubírat. f

Tabulka č. 4: SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - rodinný charakter společnosti - zajetý brand - velikost společnosti – agilita - zkušenost zaměstnanců - podpora skupiny Euronics 	<ul style="list-style-type: none"> - nejednotný interní systém - závislost na skupině Euronics - nezavedení e-shopu - neprobíhá marketing na sociálních sítích (vyjma Euronics) - zastaralý účetní systém
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - vyhledávače cen - nulová bariéra změny prodejce - možnost konkurence kvalitou služeb - zmenšující se bariéra vstupu na trh - lidé tráví více času online - odklon od nakupování offline - ekonomika v recesi - podpůrné programy vlády - snadnější cílení marketingu - zvětšující se podíl nákupů na mobilních zařízeních 	<ul style="list-style-type: none"> - vyhledávače cen - vysoká informovanost zákazníka - velká konkurence - vrácení zboží - nulová bariéra změny prodejce - zmenšující se bariéra vstupu na trh - opatření proti pandemii - GDPR - ekonomika v recesi - Covid-19- omezení dodávek zboží - změny a množství legislativy

	- zdokonalování služeb poskytovaných logistickými společnostmi	
--	--	--

Výběr klíčových znaků

Z tabulky na předchozí straně bylo vybráno pět nejdůležitějších faktorů. Díky nim určím, kterou ze strategií (WT, WO, ST, SO) by měla společnost zaujmout.

Tabulka č. 5: Klíčové znaky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
rodinný charakter společnosti	Zastaralý účetní systém	nulová bariéra změny prodejce	vysoká informovanost zákazníka
zajetý brand	nejednotný interní systém	lidé tráví více času online	Covid-19- omezení dodávek zboží
agilita	závislost na skupině Euronics	zdokonalování služeb poskytovaných logistickými společnostmi	změny a množství legislativy
zkušenost zaměstnanců	nezavedení e-shopu	možnost konkurence kvalitou služeb	vracení zboží
podpora skupiny Euronics	neprobíhá marketing na sociálních sítích (vyjma Euronics)	vyhledávače cen	Opatření v rámci Covid-19

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Tabulka č. 6: Hodnocení intenzity – SO

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S-O		Silné stránky					Součet hodnocení
		rodinný charakter firmy	zajetý brand	agilita	zkušenost zaměstnanců	Podpora skupiny Euronics	
Příležitosti	nulová bariéra změny prodejce	1	5	3	4	2	15
	lidí tráví více času online	1	1	3	1	3	9
	zdokonalování logistiky	1	1	4	1	2	9
	možnost konkurence kvalitou služeb	5	3	2	5	4	19
	vyhledávače cen	1	2	1	1	1	6
Celkem							58

Tabulka č. 7: Hodnocení intenzity – ST

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S-T		Silné stránky					Součet hodnocení
		rodinný charakter firmy	zajetý brand	agilita	zkušenost zaměstnanců	Podpora skupiny Euronics	
Hrozby	vysoká informovanost zákazníka	3	1	1	1	1	7
	Covid-19 omezení dodávek zboží	1	3	1	1	3	9
	změny a množství legislativy	5	1	3	3	2	14
	vracení zboží	5	3	2	1	1	12
	Opatření v rámci Covid-19	3	2	1	3	1	10
Celkem							52

Tabulka č. 8: Hodnocení intenzity – WO

(Zdroj: Vlastní zpracování)

W-O		Slabé stránky					Součet hodnocení
		zastaralý účetní systém	nejednotný interní systém	nezavedený e-shop	chybí marketing na soc. sítích	závislost na skupině Euronics	
Příležitosti	nulová bariéra změny prodejce	1	2	5	5	3	16
	lidí tráví více času online	1	1	5	5	1	13
	zdokonalování logistiky	5	5	3	1	1	15
	možnost konkurence kvalitou služeb	3	5	4	4	1	17
	vyhledávače cen	5	1	5	1	4	16
Celkem							77

Tabulka č. 9: Hodnocení intenzity – WT

(Zdroj: Vlastní zpracování)

W-T		Slabé stránky					Součet hodnocení
		zastaralý účetní systém	nejednotný interní systém	nezavedený e-shop	chybí marketing na soc. sítích	závislost na skupině Euronics	
Hrozby	vysoká informovanost zákazníka	1	1	1	1	1	5
	Covid-19 omezení dodávek zboží	1	1	1	1	5	9
	změny a množství legislativy	5	1	1	1	1	9
	vracení zboží	5	2	1	1	5	14
	Opatření v rámci Covid-19	1	1	5	5	3	15
Celkem							52

Tabulka č. 10: Výsledek hodnocení intenzity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	58	77
Hrozby (T)	52	52

Vyhodnocení a návrh strategie

Z provedené analýzy vyplývá, že strategií, kterou by se společnost měla řídit je strategie WO, tedy min-max strategie. Podnik by měl využít příležitosti k tomu, aby minimalizoval své slabé stránky.

Z analýzy jasně vyplynulo, že by bylo potřeba společnosti založit e-shop. Došlo by tak k utlumení některých slabých stránek, jako je nedostatečný marketing a závislost na

skupině Euronics. Investice do marketingu na sociálních sítích by byla mnohem lépe odůvodnitelná a generovala by mnohem lepší poměr cena/výkon. Díky e-shopu by také bylo možné napojit se na další dodavatele bez potřeby držení skladových zásob, což je v současném stavu (jedna kamenná prodejna) nepředstavitelné. Zároveň by došlo k využití všech vyjmenovaných příležitostí.

Dalším návrhem firemní strategie je přechod na nový účetní systém. Ten by poskytl společnosti základní analytické nástroje a společnost by byla schopna lépe řídit své náklady. To by v dlouhodobém měřítku mělo zajistit lepší vztahy s dodavateli a díky automatizaci zlepšovat kvalitu služeb. Tento návrh však ani v dlouhodobém měřítku nebude generovat zisk, bude sloužit k minimalizaci nákladů.

3. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se bude zabývat samotným návrhem e-shopu pro prodejnu OK1.

3.1. Project Charter

Tabulka č. 11: Project Charter

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: PMBOK Guide, 2016)

Project Charter		
Jméno projektu	E-shop OK1	
Popis a cíle	Tvorba dalšího prodejního kanálu pro kamennou prodejnu, zisk 5000 Kč/měsíčně, jednoduchý e-shop se zaměřením na zákazníka	
Rozsah projektu	Bude řešeno	Tvorba e-shopu, grafický návrh, implementace doplňků a XML feed, následná kategorizace
	Nebude řešeno	Podrobně rozpracovaná marketingová kampaň
Omezení	Čas	5 týdnů od začátku prvního sprintu
	Rozpočet	180 000 Kč
	Kvalita	Jednoduchý, příjemný, rychlý, automatizovaný e-shop
	Rozsah	Marketingová kampaň
Výstupy	E-shopu zprovozněno - parametrické vyhledávání, automatizace, dokumentace	
Vlastník projektu	Ctirád Štaud	
Scrum- Master	Štěpán Štaud	
Odhadovaný rozpočet	160 000 Kč	
Klíčové zdroje	Doplňky, kodér, vývojáři	
Mílníky projektu		
Mílník 1	E-shop funguje se všemi produkty	
Mílník 2	Parametrické vyhledávání zprovozněno	
Mílník 3	Implementace na strojívače a vyhledávače	
Mílník 4	Backlog neobsahuje žádné položky	
Projekt schválen	Ctirád Štaud	
Datum	04.03.2021	

Tento formální krátký dokument by měl sloužit k prvnímu nastínění projektu, zapojení vlastníka produktu a ujasnění základních cílů a mílníků.

3.2. User Story

Při plánování činností autor využil metodologie SCRUM. Nejdříve autor uspořádal online meeting se všemi členy týmu a zároveň s vedoucím prodejny a vedoucí účtárny. Na této schůzce jsme vypracovali user stories, tedy uživatelské příběhy, které budou sloužit pro konkrétní zadávání úkolů týmu, tedy k vytvoření backlogu. K tomu jsme použili platformu www.flinga.fi. Na ní jsme byli schopni vytvořit user stories. Po doplnění user stories o nutné technické prvky e-shopu se autor zaměřil na jejich kategorizaci na super user stories a epic user story.

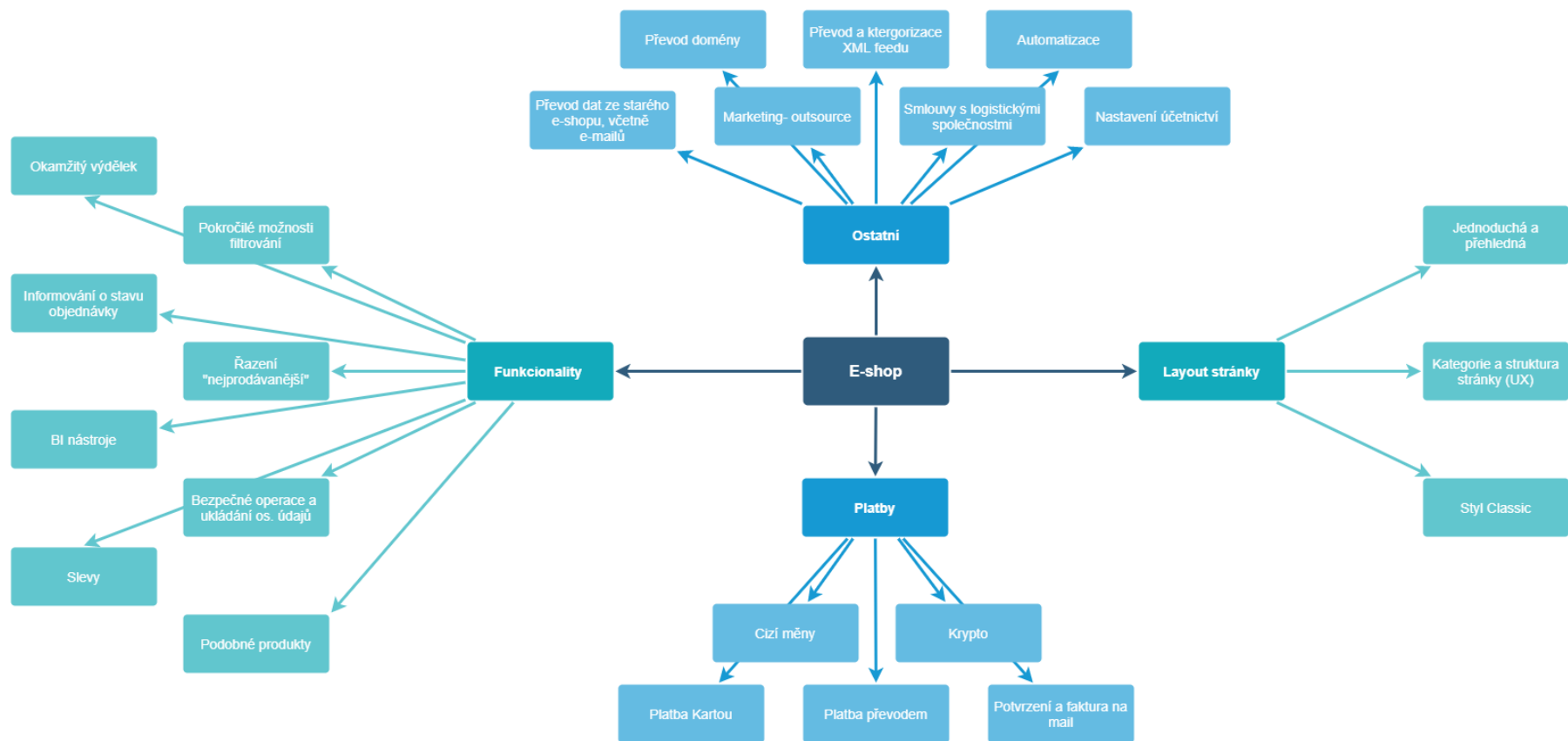
Před touto schůzkou byl proveden výzkum na 10 lidech z mého okolí, potencionálních zákaznících, kteří také přispěli svými user stories, kde v podstatě řekli, co si cení na e-shopech.

V následujícím obrázku je možné vidět, že nejsou žádné user story u účetní společnosti. To bylo zapříčiněno tím, že vedoucí účetní je dáma vyššího věku, která měla menší problém s technologií a stud jí nedovolil se zeptat. Tento fakt si vyžádal další schůzku pouze s účetním oddělením pro vypracování komplexního backlogu, který byl doplněn o jejich návrhy.



Obrázek č. 6: User stories vzešlé z první schůzky

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 7: Roztřídění na super user story a user story (pro přehlednost uvedeny heslovitě)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3. Product Backlog

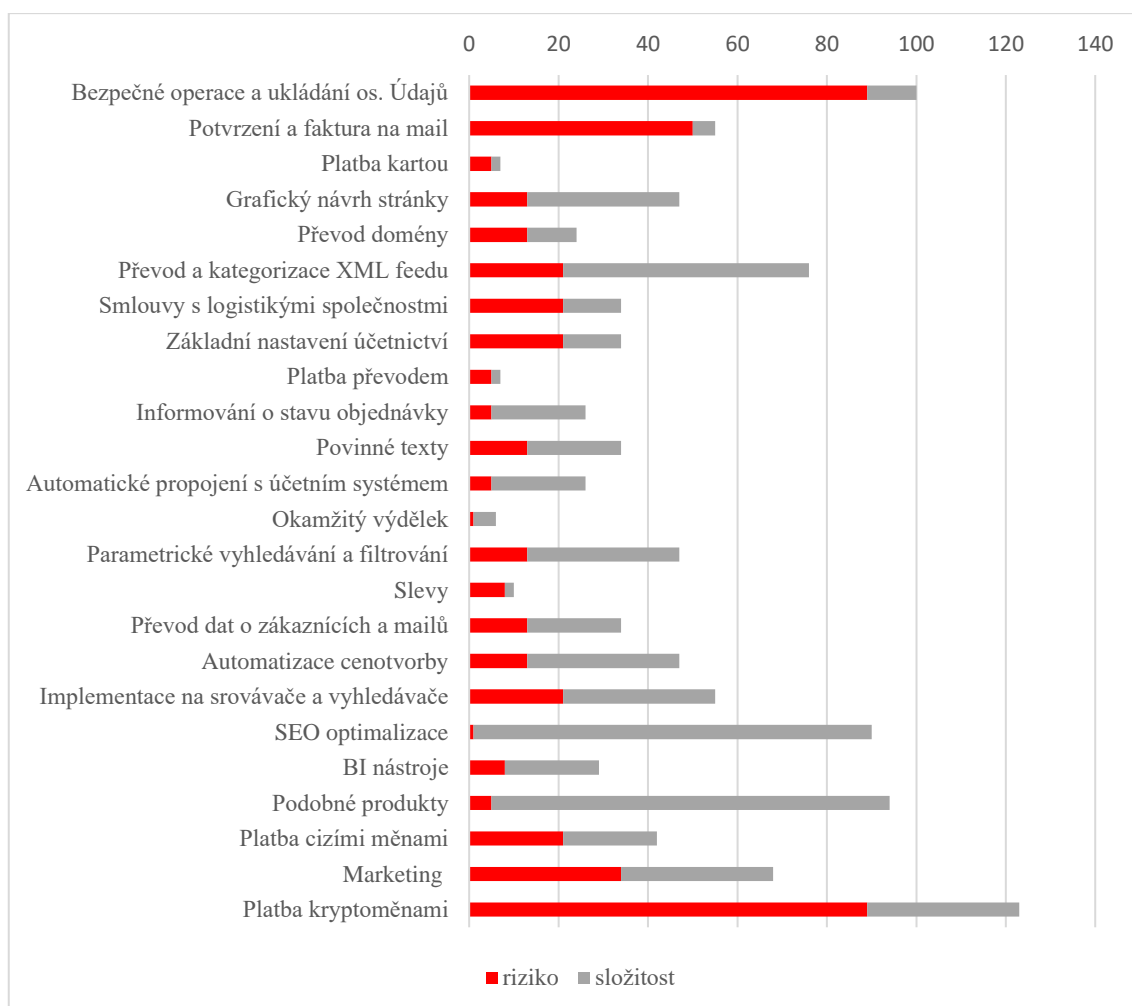
Výstupy jsou vyvíjeny a doplňovány v průběhu několika sprintů, kde je rozsah projektu detailně definován pouze pro aktuální a nastávající iteraci. Celkový rozsah projektu je však definován dokumentem product backlog, který vychází z user stories. Tento přístup vyžaduje vyšší zapojení zákazníka projektu, aby poskytoval feedback na vypracované výstupy a aby se ujistil, že product backlog odráží jeho současné potřeby.

Jednotlivým user stories se při našem dalším setkání s týmem přiřadila jejich priorita, náročnost a riziko pomocí techniky planning poker na stránce www.planningpokeronline.com. Tyto údaje jsou však relevantní pouze pro následující 1-2 iterace. Tým a product owner se na začátku každé iterace sejdou, zhodnotí znovu prioritu úkolů, rozsah a vytvoří rozdělení US dle rolí pro danou iteraci.

Tabulka č. 12: Product backlog

(Zdroj: Vlastní zpracování)

User story	Priorita	DONE kritérium
Bezpečné operace a ukládání os. Údajů	89	SSL certifikát udělen, všechny data na FTP serveru
Potvrzení a faktura na mail	89	Úspěšný test proveden
Platba kartou	89	Úspěšný test proveden
Grafický návrh stránky	89	Finální návrh implementován v prostředí shoptetu
Převod domény	89	Doména ok.cz znovu spuštěna
Převod a kategorizace XML feedu	89	Všech cca 30000 produktů má správnou kategorii
Smlouvy s logistikými společnostmi	89	Smlouvy podepsány
Základní nastavení účetnictví	89	Na účetní procesy existuje dokumentace
Platba převodem	89	Úspěšný test proveden
Informování o stavu objednávk	55	Úspěšný test proveden
Povinné texty	55	Ověřeno právníkem
Automatické propojení s účetním systémem	55	Dokumentace provedena
Okamžitý výdělek	55	Úspěšný test proveden
Parametrické vyhledávání a filtrování	34	Úspěšný test proveden
Slevy	34	Úspěšný test proveden
Převod dat o zákaznících a mailů	34	Maily jsou v bezpečné lokaci, jsou přístupné pro nástroje marketingových kampaní
Automatizace cenotvorby	34	Cenotvorba probíhá automaticky
Implementace na srovnávače a vyhledávače	34	Výrobky se zobrazují na heureka.cz a Goggle AdWords ve správném formátu
SEO optimalizace	25	E-shop se zobrazuje nejhůře na druhé stránce pro definované klíčová slova
BI nástroje	25	Automatický reporting je prováděn každý týden
Podobné produkty	13	Úspěšný test proveden
Platba cizími měnami	8	Úspěšný test proveden
Marketing	8	Organický dosah je více než 10 000
Platba kryptoměnami	5	Úspěšný test proveden



Graf č. 2: Odhad rizika a složitosti user stories

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4. Plán projektu

Plán projektu bude tvořen v souvislosti s metodologií SCRUM. Nebude plánován celý projekt, ale jen jeho část – sprint. Délka sprintu byla na základě dohody s týmem určena na jeden týden a byl ustanoven čas denních Scrumů. Po vzájemné konzultaci bylo možné určit sprint backlog, tedy seznam úkolů, který je tým schopen dokončit za délku jednoho sprintu. Dále byla dokončeno rozdělení práce celého product backlogu a prvotní odhad času jednotlivých user stories. K tomu byl využit expertní odhad týmu na základě předchozích zkušeností.

Tabulka č.13: Rozdělení product backlogu dle rolí

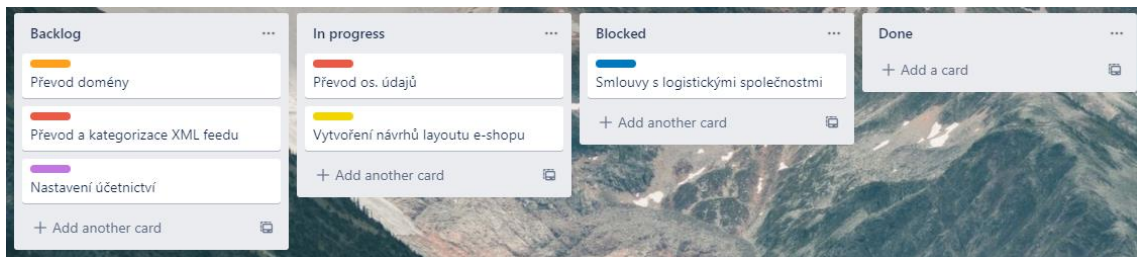
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kodér	Grafik
Bezpečné operace a ukládání os. Údajů	Grafický návrh stránky
Informování o stavu objednávky	Marketing
Implementace na srovnávače a vyhledávače	
	Účetní
Projektový manažer	nastavení účetnictví
Potvrzení a faktura na mail	Automatické propojení s účetním systémem
Platba kartou	
Platba převodem	Napojse.cz
Povinné texty	Převod domény
Automatizace cenotvorby	Převod a kategorizace XML feedu
Slevy	Okamžitý výdělek
SEO optimalizace	Parametrické vyhledávání a filtrování
BI nástroje	Převod dat o zákaznících a mailů
Platba cizími měnami	Podobné produkty
Platba kryptoměnami	
	Vlastník produktu
	Smlouvy s logistickými společnostmi

Vzhledem k typu spolupráce s týmem, který je z velké části outsourcovaný, byla k monitoringu a kontrole vybrána online platforma www.trello.com. Díky ní jsou členové týmu schopni vidět, co dělá zbytek týmu a zároveň jsou díky tomu schopni určit práci, která má prioritu.

Jde v podstatě o online KANBAN tabuli s tím rozdílem, že práce “in progress“ není klasicky limitována na dvě až tři položky celkem, ale pro každého účastníka. Díky povaze týmu by to jednoduše nedávalo smysl se v jednom čase zaměřit pouze na dva až tři úkoly, protože tým je sestaven z odborníků, jejichž expertíza nezahrnuje všechny položky a

každý se tak soustředí jen na to, na co se specializuje.



Obrázek č. 8: Sprint Backlog v platformě Trello

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším aspektem, proč zvolit tuto formu vedení týmu a plánování prací je to, že spousta user stories bude plněno jednotlivými společnostmi, které jsou vybrány pomocí Shoptet Marketplace. Společnost Shoptet byla vybrána pro své jednoduché a v našem rozsahu poměrně levné modulární řešení e-shopu. Toto řešení nabízí širokou škálu doplňků, které z jednoduchého e-shopu mohou udělat sofistikované řešení sestavené přímo na míru.

Doplňky v Shoptet Marketplace se dají rozdělit do dvou skupin – ty co potřebují implementaci nabízenou společností a ty co ji nepotřebují. Primárně budou vybírány ty, které nepotřebují zásah třetí strany. Zjistí se jejich funkčnost a limitace a v případě potřeby se vybere jiný doplněk.

Při pohledu na rozdělení product backlogu je jasné, že projektový manažer nebude pouze dohlížet na běh týmu a plnit tedy funkci Scrum Mastera, ale bude zároveň vybírat a implementovat doplňky z Shoptet Marketplace. Při jakýchkoli komplikacích při implementaci bude komunikovat s kódérem řešení, popřípadě mu celou implementaci daného doplňku přenechá.

Rozdělení úkolů na jednotlivé společnosti by mělo vést ke snížení výdajů díky jejich specializaci a zároveň díky tomu, že s tarifem Enterprise je většina vybraných doplňků zdarma.

3.5. Rozpočet projektu a plán nákupů

Rozpočet projektu byl stanoven vlastníkem projektu na 180 000 Kč.

Doplňky pro e-shop pocházející ze Shoptet Marketplace jsou většinou za poplatek. Díky velkému počtu produktů (asi 30 000) jsme se rozhodli pro tarif Enterprise, který má

spoustu kýžených doplňků již v ceně. Měsíční náklady na provoz e-shopu bez započítané mzdy zaměstnanců tedy budou 3540 Kč/měsíc.

NEJOBLÍBĚNĚJŠÍ			
BASIC	BUSINESS	PROFI	ENTERPRISE
340 Kč / měsíc	1 140 Kč / měsíc	1 740 Kč / měsíc	3 540 Kč / měsíc
až 100 produktů ?	až 1 000 produktů ?	až 5 000 produktů ?	až 50 000 produktů ?
29 doplňků v ceně ?	44 doplňků v ceně ?	59 doplňků v ceně ?	68 doplňků v ceně ?
Připraveno na GDPR a EET ?	Připraveno na GDPR a EET ?	Připraveno na GDPR a EET ?	Připraveno na GDPR a EET ?
Pokladní systém ?	Pokladní systém ?	Pokladní systém ?	Pokladní systém ?
emailů: 3 ?	emailů: 5 ?	emailů: 10 ?	emailů: 15 ?
uživatelé: 3 ?	uživatelé: 5 ?	uživatelé: neomezeně ?	uživatelé: neomezeně ?
OBJEDNAT	OBJEDNAT	OBJEDNAT	OBJEDNAT

Obrázek č.9: Nabídka možností pronájmu e-shopu Shoptet

(Zdroj: Shoptet ceník, 2021)

Tabulka č.14: Prvotní odhad mzdových nákladů na vypracování product backlogu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Priorita	Odhad (člověkohodiny)	Hodinová mzda	Náklady (Kč)
Napojse.cz			Celkem:	70500
Převod domény	89	2	1500	3000
Převod a kategorizace XML feedu	89	25	1500	37500
Okamžitý výdělek	55	3	1500	4500
Parametrické vyhledávání a filtrování	34	10	1500	15000
Převod dat o zákaznících a mailů	34	3	1500	4500
Podobné produkty	13	4	1500	6000
Grafik			Celkem:	30000
Grafický návrh stránky	89	30	1000	30000
Marketing	8	-----		-----
Kodér			Celkem:	24200
Bezpečné operace a ukládání os. Údajů	89	6	1100	6600
Informování o stavu objednávky	55	4	1100	4400
Implementace na srovače a vyhledávače	34	12	1100	13200
Projektový manažer			Celkem:	16500
Potvrzení a faktura na mail	89	4	250	1000
Platba kartou	89	6	250	1500
Platba převodem	89	6	250	1500
Povinné texty	55	18	250	4500
Automatizace cenotvorby	34	10	250	2500
Slevy	34	3	250	750
SEO optimalizace	25	5	250	1250
BI nástroje	25	8	250	2000
Platba cizími měnami	8	3	250	750
Platba kryptoměny	5	3	250	750
Účetní			Celkem:	4080
nastavení účetnictví	89	8	170	1360
Automatické propojení s účetním systémem	55	16	170	2720
Vlastník produktu			Celkem:	10000
Smlouvy s logistickými společnostmi	89	4	2500	10000
Odhad celkem:				155280

Odhad časové náročnosti byl sestaven díky expertnímu odhadu týmu. Zároveň je nutné dodat, že tento plán předpokládá, že roli projektového manažera a Scrum Mastera bude vykonávat autor práce, proto je odhadovaná mzda tak nízká. Čas denních Scrumů je do odhadu již započítán.

Z následující tabulky je možné vidět, že se nám podařilo sestavit skladbu doplňků tak, aby už nebyly potřeba žádné další náklady. Primárně byly vybírány doplňky které jsou zdarma, v případě, že nebudou dostačovat se vyberou jiné, popřípadě se zaplatí externí free lancer pro řešení na míru.

Tabulka č. 15: Plán doplňků, které budou použity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doplňky z shoptet marketplace	Společnost	Cena (Kč)
Skladové hospodářství	Shoptet	0
Cizí měny	Shoptet	0
Go Pay	Shoptet	0
Pokročilé SEO	Shoptet	0
Související produkty	Shoptet	0
Bi a reporting	Data Connection	0
Sledování stavu a historie objednávky	Shoptet	0
Slevové kupóny	Shoptet	0
Můj shoptet	Shoptet	0

Povinné texty budou ověřeny právníkem, který je placen paušálně. Nebude to tedy znamenat žádné náklady navíc. Z tohoto důvodu nebudou tyto náklady uvažovány v rámci této práce.

3.6. Plán kvality

V rychlém agilním prostředí je nutné se zaměřit na kontrolu kvality již v průběhu projektu, ne až na jeho konci. Vzhledem k povaze týmu, který se bude často měnit, je nutné se na tuto problematiku zaměřit. Opakující se kontroly kvality výstupů se zaměří spíše na podstatu problému než na návrhy zlepšení přístupu k dané problematice.

Na konci každé iterace proběhne Sprint Review Meeting. Ten bude zaměřen retrospektivně a bude zaměřen na sběr dat, hlubší porozumění informacím a brainstorming možností. Tyto schůzky mají za cíl zlepšit kvality výstupů. Zaměříme se tedy na evaluaci a testování výstupů spolu s vlastníkem produktu, což bude podkladem pro změnu, přerušeni, nebo ukončení práce na daném výstupu.

Každá položka v product backlogu má v tabulce č. 12 své DONE kritérium, tedy kritérium, které nám řekne, kdy je daná položka opravdu dokončena. To však nebude jediným měřítkem kvality – pro user stories, pro které je to vhodné, bude proveden i benchmarking, tedy porovnání s konkurencí.

3.7. Plán komunikace

Každý den ráno bude probíhat Scrum Meeting. Na něm si v rychlosti tým sdělí, na čem pracoval, na čem bude pracovat dnes a jestli nastaly nějaké komplikace nebo bloky, o

kterých by tým měl vědět. Tohoto setkání se bude účastnit tým a Scrum Master jako moderátor diskuse, nikoliv však vlastník projektu, nebude-li pozván. Setkání budou probíhat v online prostoru s tím, že celý tým bude schopen vidět Kanban tabuli.

Na konci každé iterace, během Sprint Review Meeting spolu s vlastníkem produktu. Tým se retrospektivně zaměří na výstupy, které hodnotil kladně/záporně a zároveň je nutné, aby si tým určil, co je za příští sprint schopen zvládnout a vytvořit tedy plán (Sprint Backlog) pro následující sprint.

Scrum master a vlastník produktu se jednou týdně sejdou pro znovuospořádání backlogu (backlog refinement). U zbývajících položek bude zkontrolováno, zda současná pořadí odpovídá potřebám koncového zákazníka, týmu i vlastníka projektu. Půjde o kontrolu, zda backlog obsahuje správné položky, a že položky v horní části backlogu jsou připraveny k dodání.

Funkce scrum-mastera bude nejen již zmíněná moderace a facilitace různých diskusí, ale i zápis a shrnutí schůzek.

3.8. Risk Management

Následující tabulka vychází z porady s týmem a vlastníkem produktu. Za nejvýznamnější hrozby považujeme:

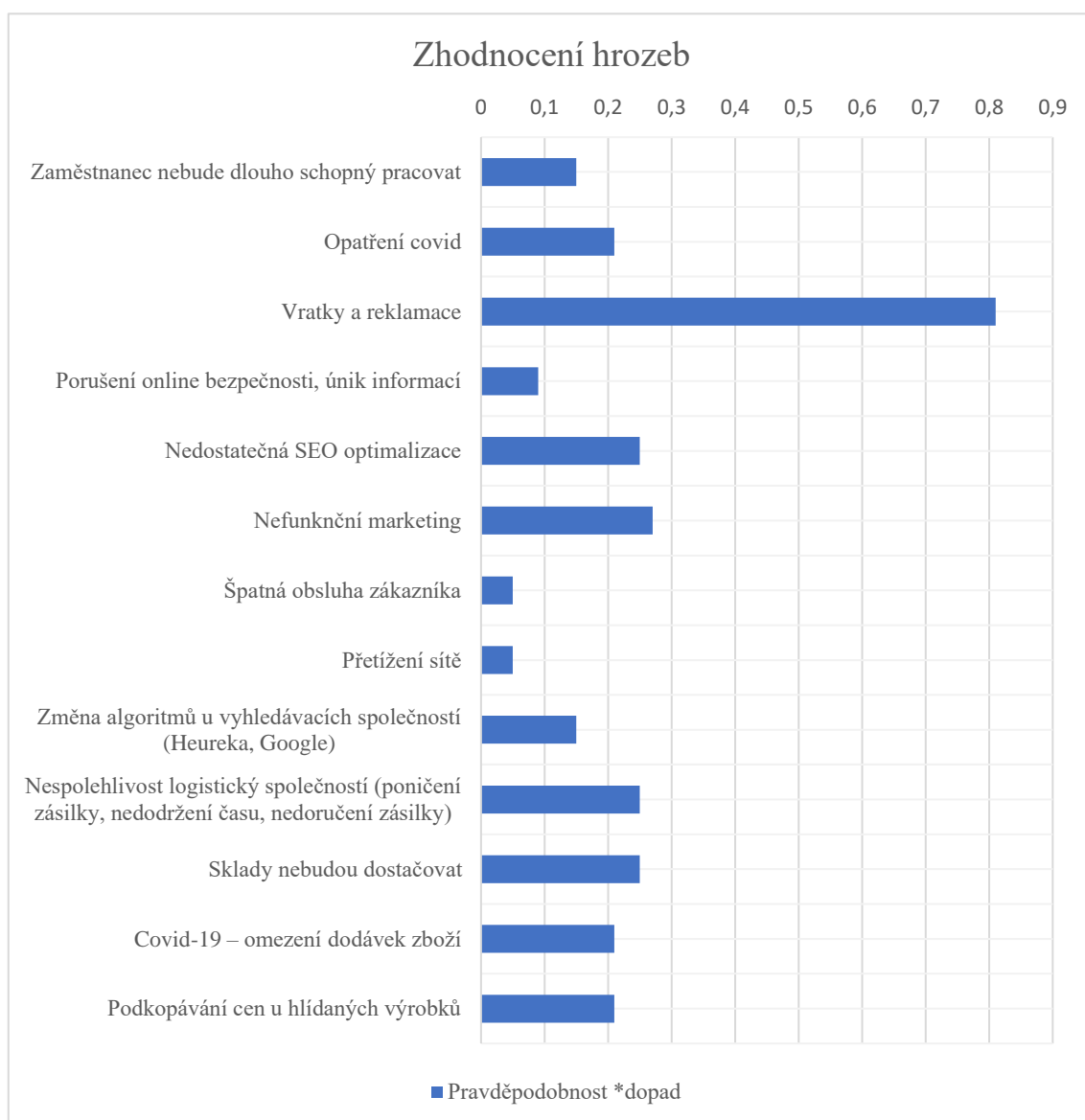
- **Zaměstnanec nebude dlouho schopný pracovat** – při dlouhodobé pracovní neschopnosti jednoho ze zaměstnanců by neměl být problém nahradit ho jiným, protože bude projekt zpracováván externími společnostmi
- **Opatření v rámci pandemie korona viru** – žádná opatření prozatím nebyla natolik vážná, aby významně ovlivnila chod e-shopů
- **Vratky a reklamace** – některé druhy zboží nejsou možné vrátit zpět dodavateli, musí se tedy znovu prodat pod cenou
- **Porušení online bezpečnosti, únik informací**
- **Nedostatečná SEO optimalizace** – z dokumentu plánu nákupů se dozvíme, že bude zakoupen doplněk základní SEO z Shoptet Marketplace. Doplněk ještě není otestován.
- **Nefunkční marketing** – marketing nedosáhne požadovaných výsledků
- **Špatná obsluha zákazníka**

- **Přetížení sítě** – v nejvytíženějších datech jako je například černý pátek je možné, že se síť přetíží a zákazníci tak nebudou moct nakupovat v e-shopu
- **Změna algoritmů u vyhledávacích společností** – tyto změny by mohly způsobit naše vymizení z vyhledávačů, jsou očekávatelné
- **Nespolehlivost logistických společností** – během převozu se může zásilka poničit, ztratit, nebo opozdit
- **Sklady nebudou dostáčet** – při velkém vytížení je možné, že stávající sklad připojený ke kamenné prodejně ve Svitavách, nebo jeho zaměstnanci nebudou dostáčet
- **Covid – 19 omezení dodávek zboží** – již při vánočních svátcích v minulém roce byl omezen dovoz určitého sortimentu do kamenné prodejny a byli upřednostněni jiní prodejci
- **Podkopávání cen u hlídaných výrobků** – při prvním spuštění e-shopu na vyhledávače cen je pravděpodobné, že některé naše výrobky budou o poznání levnější, než je tržní cena

Tabulka č. 16: Kategorizace rizik

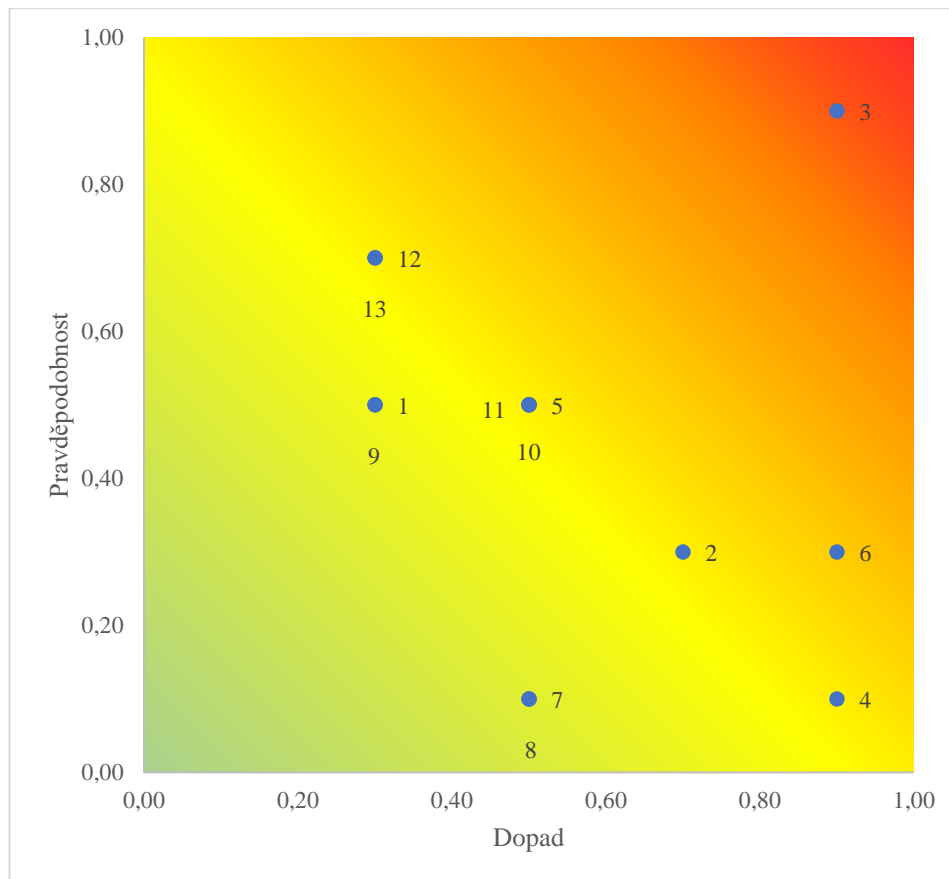
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad
Zaměstnanec nebude dlouho schopný pracovat	střední	malý
Opatření covid	malá	velký
Vratky a reklamace	velmi velká	velmi velký
Porušení online bezpečnosti, únik informací	velmi malá	velmi velký
Nedostatečná SEO optimalizace	střední	střední
Nefunkční marketing	malá	velmi velký
Špatná obsluha zákazníka	velmi malá	střední
Přetížení sítě	velmi malá	střední
Změna algoritmů u vyhledávacích společností (Heureka, Google)	střední	malý
Nespolehlivost logistický společností (ponížení zásilky, nedodržení času, nedoručení zásilky)	střední	střední
Sklady nebudou dostačovat	střední	střední
Covid-19 – omezení dodávek zboží	velká	malý
Podkopávání cen u hlídaných výrobků	velká	malý



Graf č. 3: Zhodnocení hrozeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 4: Probability and Impact Matrix

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: PMBOK Guide, 2016, str. 408)

3.8.1. Opatření

Základní strategie opatření proti rizikům jsou zmírnění, transfer, vyhýbání a akceptace.

Na základě těchto strategií je vypracována následující tabulka:

Tabulka č. 17: Strategie řízení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zmírnění
Opatření covid
Vratky reklamace
Špatná obsluha zákazníka
Nespolehlivost logistických spol.
Covid- 19 - omezení dodávek zboží

Vyhýbání
Podkopávání cen u hlídaných výrobků

Transfer
Porušení online bezpečnosti
Nedostatečná SEO optimalizace
Nefunkční marketing
Nedostačující sklady

Akceptace
Zaměstnanec nebude dlouho schopný pracovat
Přetížení sítě
Změna algoritmů u vyhledávacích společností

- **Zaměstnanec nebude dlouho schopný pracovat** – najmutí jiné externí společnostmi, při výběru se vždy komunikovalo s několika společnostmi, je tedy známo, jakým způsobem komunikují a jednají se zákazníkem
- **Opatření v rámci pandemie korona viru** – testování zaměstnanců a přísné dodržování epidemiologických opatření
- **Vratky a reklamace** – do backlogu bude přidána user story o vytvoření bazaru již otevřených výrobků
- **Porušení online bezpečnosti, únik informací** – konzultace s kódérem o stavu bezpečnosti našeho systému
- **Nedostatečná SEO optimalizace** – případné najmutí externího specialisty na SEO
- **Nefunkční marketing** – marketing nedosáhne požadovaných výsledků, bude najat jiný specialista
- **Špatná obsluha zákazníka** – důraz na proškolení zaměstnanců na komunikaci se zákazníkem
- **Přetížení sítě** – akceptované riziko
- **Změna algoritmů u vyhledávacích společností** – sledovat vývoj a stav algoritmů vyhledávačů, v případě potřeby zavést změny
- **Nespolehlivost logistických společností** – smluvně podchytit, aby zákazníkovi poskytovali náhradu za své špatné služby
- **Sklady nebudou dostačovat** – začít vyjednávat s logistickými společnostmi o poskytnutí jejich skladů, provést rešerši vhodných pozemků v blízkosti Svitav
- **Covid – 19 omezení dodávek zboží** – neomezovat se na jednoho dodavatele, rozšířit své dodavatelské portfolio
- **Podkopávání cen u hlídaných výrobků** – mít nastavenou automatizaci cenotvorby již před nástupem na vyhledávače cen

3.8.2. Zhodnocení rizik

Tato analýza měla za cíl předejít rizikům, která se dají očekávat. Největším rizikem se z dnešního pohledu jeví vratky a reklamace. Toto riziko totiž nelze jednoduše vyřešit. I

když se v e-shopu vytvoří jakýsi bazar již zákazníkem otevřených výrobků podpořený prodejem na kamenné prodejně, nemyslíme si, že by to bylo dostatečné. Poslední možností, jak tento problém řešit, je možnost využít služeb jako je Bazoš.cz, nebo FB Marketplace. To by však znamenalo větší zátěž na tak již vytížené zaměstnance kamenného obchodu. Se samostatným skladníkem se v průběhu vypracování projektu nepočítá.

Již při prvním pohledu na výčet rizik je jasné, že cesta outsourcingu rozhodně má své minusy. Nedostatečná SEO optimalizace, nejistota ve výsledku marketingové kampaně, nebo nespolehlivost logistických společností jsou rizika, která by nenastala, pokud by si to společnost zařídila sama. S tím by však byly spojené velké náklady, nejistota a spousta úsilí (další náklady), které se v porovnání s přinášejícími riziky zdají neúnosné. Je tedy důležité se zaměřit na jejich minimalizaci. Toho docílíme důrazem na výběr, vypracování smluv a monitoring externích společností. Na druhou stranu nám tento přístup dává jistou volnost a nahraditelnost spolupracovníků a tím tedy zmenšuje rizika jiná.

3.9. Stakeholder Management

I díky agilnímu přístupu k projektu a očekávaným změnám v projektu bude vyžadováno aktivní zapojení a účast všech zainteresovaných stran. Aby diskuse a rozhodování o problémech probíhaly včas a produktivně, bude tým úzce spolupracovat s ostatními zainteresovanými stranami. Klient, uživatel a vývojář/kodér si budou dynamicky a pravidelně vyměňovat informace ve společném tvůrčím procesu. To by mělo mít za následek vyšší spokojenost, zmírnění rizika a budování důvěry mezi zainteresovanými stranami.

K urychlení sdílení informací v organizaci a napříč organizací bude podporována agresivní průhlednost. Některé zainteresované strany tedy budou zvány na schůzky a kontroly projektu, určité artefakty projektu budou zveřejňovány v online prostoru a budou přístupné pro ostatní zainteresované strany. To by mělo zamezit odchýlení od hodnot a cílů projektu.

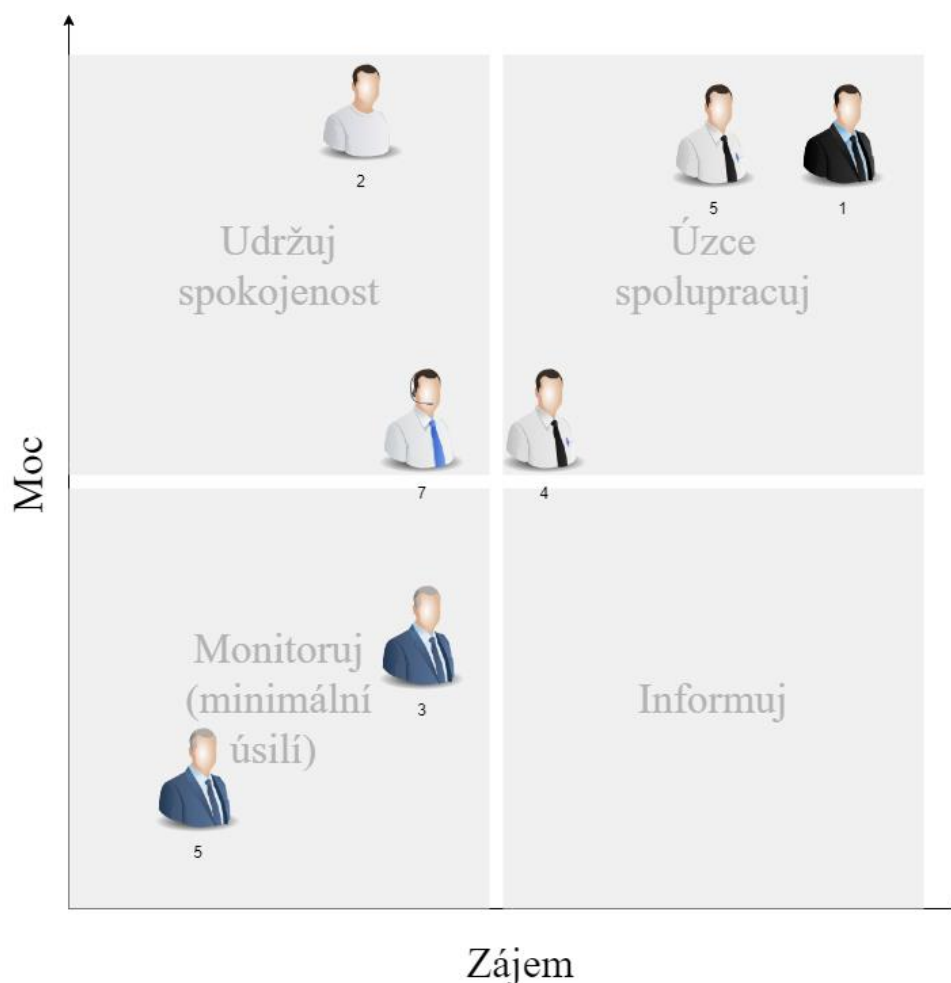
3.9.1. Registr zainteresovaných stran

Identifikace zainteresovaných stran a plán jejich zapojení v tomto stádiu nebude konečná, bude se v průběhu projektu měnit a vyvíjet dle aktuálních potřeb organizace.

Tabulka č. 18: Registr zainteresovaných stran

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zainteresaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Moc	Zájem	Strategie zapojení a komunikace		
PRIMÁRNÍ / INTERNÍ	1. Vlastník produktu	Prodejny OK1	Funkční e-shop, zisk	Velmi velká	Velmi velký	Účast nejen na stand-up meetingech, ale i backlog refining a jiné	
	2. Zákazníci		levný a udržitelný nákup	Velká	Malý	Marketingové kampaně	
SEKUNDÁRNÍ / EXTERNÍ	3. Společnost pronajímající e-shop	Shoptet	Zisk, reputace	Malá	Střední	Pronájem prostor	Poskytnutí frameworku
	4. Společnost zprostředkující převedení datových skladů	Napojse.cz	Zisk, reputace, doporučení	Střední	Střední	Stand-up meetingy	
	5. Tým	Grafik a kodér	Zisk, reputace, doporučení	Velmi velká	Velký	Stand-up meetingy	
	6. Funkční doplňky Shoptet	Shoptet, Data Connection		Velmi malá	Malý	Komunikace se scrum masterem	
	7. Dodavatelé zboží	Euronics/ HP Tronic	Zisk	Velká	malý	Smluvní zastřešení spolupráce	



Graf č. 5: Power Interest Grid

(Zdroj: Vlastní zpracování, adaptováno dle: Mendelow, 1981, str. 412)

3.10. Vyhodnocení očekávaných přínosů návrhu projektu

Projekt obsahuje project charter jako základní nastínění projektu. Jsou tedy definovány základní role zainteresovaných stran, odhadovaný rozpočet jak časový, tak peněžní. Díky popsané metodologii scrum je definováno, jak bude probíhat komunikace, řízení rizik a kontrola kvality. Product backlog je seřazen dle priority a každému úkolu je přiřazeno riziko a náročnost.

E-shop by měl přinést společnosti zisk, díky své široké působnosti a neomezené otevírací době. Zároveň by v dnešní době umožnil i otevření kamenného obchodu jako výdejny e-shopu. E-shop umožní společnosti mnohem efektivnější marketing nejen na sociálních sítích, zjednoduší cílení na zákazníka díky poskytnutým analytickým nástrojům a prohloubí komunikaci se zákazníky. Díky automatické cenotvorbě bude snazší

konkurovat cenou a nabízený sortiment se oproti kamenné prodejně několikanásobně zvětší.

Díky tomu, že řešení e-shopu je krabicové a vedení projektu agilní (nové funkcionality by měli být na konci každého sprintu funkční), je možné projekt dokončit jen z části a mít funkční e-shop. Zároveň je také možné učinit v jakékoli fázi projektu změny a rozšířit product backlog o nové funkcionality. Vlastník produktu je tedy schopen reagovat na změnu cashflow plynoucích z jeho ostatních oblastí podnikání a měnit rozpočet projektu dle současných potřeb. To může znamenat i pozastavení projektu na dobu neurčitou s tím, že se nesplněné položky v product backlogu dokončí, až na ně bude rozpočet.

Flexibilita projektu je podtrhována i tím faktem, že jsou k vypracování využity externí společnosti, kterým je vyplácena peněžní odměna za výkon, ne však paušálně. Vlastník projektu tak není nucen realizovat projekt co nejdříve, ale je schopen klást větší důraz na kontrolu kvality a v případě nespokojenosti je možné i bez větších bariér změnit najímanou společnost nebo free-lancera.

Tím nejdůležitějším přínosem projektu e-shopu by měla být tvorba zisku. Díky předešlým zkušenostem s provozem e-shopu je v prvním roce očekáváno navýšení tržeb o třetinu. Tento expertní odhad potvrzuje i Brejčák (2021), který připisuje třetinový meziroční růst skupiny HP Tronic právě e-commerce odvětví. HP Tronic je jedním z dodavatelů zboží pro kamenný obchod a společnost je díky tomu schopna mít v online prostředí totožné ceny.

ZÁVĚR

Hlavní cíl této bakalářské práce byl splněn. Díky povaze projektu byla vybrána kombinace vodopádu a agilních metodologií. Zástupcem vodopádu byla metodologie PMBOK, zástupcem agilních metod zase SCRUM. Díky této kombinaci nebyl plán vytvořen jako něco neměnného, předem daného, ale jako product backlog, který se může v průběhu exekuce projektu měnit a vyvíjet.

Před samotným vytvořením návrhu plánu projektu byla společnost podrobena analýzám strategického managementu, kde se zhodnotily její interní a externí faktory, které nejvíce ovlivňují chod společnosti. Výsledkem těchto analýz byl podklad pro vytvoření SWOT analýzy a z ní vycházejících návrhů.

Z těchto analýz vyplynulo, že nejvýznamnějším aktuálním rizikem pro společnost je současná situace v souvislosti s pandemií COVIDu-19 a nejlepším možným postupem je tvorba nového samostatného e-shopu. Tím by došlo k omezení vlivu skupiny EURONICS a zároveň by to eliminovalo některá rizika spojená s pandemií.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1-62825-184-5.

ALSHAHHER, Ali Abdul-Fattah. The McKinsey 7S Model Framework for E-learning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology* [online]. 2013, Nov. 2013, **2013**(5), 19 [cit. 2021-02-21]. ISSN 22311963. Dostupné z: academia.edu

BREJČÁK, Petr. Datart výrazně posílil v onlinu. Jeho mateřská skupina HP Tronic vyrostla o třetinu a utržila 21 miliard korun. In: *CZECHCRUNCH* [online]. Praha, 2021, 22.4.2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2021/04/datart-vyrazne-posilil-v-onlinu-jeho-materska-skupina-hp-tronic-vyrostla-o-tretinu-a-utrzila-21-miliard-korun/>

CARVALLO, Juan Pablo, Xavier FRANCH, Stephan AIER, Mathias EKSTEDT, Florian MATTHES, Erik PROPER a Jorge L SANZ. Building Strategic Enterprise Context Models with i: A Pattern-Based Approach. 131. *Trends in Enterprise Architecture Research and Practice-Driven Research on Enterprise Transformation: 7th Workshop, TEAR 2012, and 5th Working Conference, PRET 2012, Held at The Open Group Conference 2012, Barcelona, Spain, October 23-24, 2012. Proceedings.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012, s. 40-59. ISBN 9783642341625. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-642-34163-2_3

COLE, Rob a Edward SCOTCHER. *Brilliant Agile Project Management: A practical guide to using Agile, Scrum and Kanban.* 1. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2015. ISBN 978-1-292-06356-0.

Covid-19 and E-commerce: Findings from a survey of online consumers in 9 countries. *UNCTAD* [online]. Ženeva: UNCTAD, 2020, 10/2020 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d1_en.pdf

COX, John. The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PEST) analysis. *The Journal of Academic*

Librarianship [online]. 2021, **47**(1), 11 [cit. 2021-02-23]. ISSN 00991333. Dostupné z: doi:10.1016/j.acalib.2020.102219

DIGITAL.AI SOFTWARE INC., VersionOne 14th Annual State of Agile Report. Digital.ai Software Incorporated, [online]. [cit. 2020-09-20] Dostupné z: <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>

DUTTA, Shantanu, Om NARASIMHAN a Surendra RAJIV. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal* [online]. Chichester, UK: John Wiley, 2005, **26**(3), 277-285 [cit. 2020-11-23]. ISSN 0143-2095. Dostupné z: doi:10.1002/smj.442

GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. 1. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: Competitiveness & globalization*. 12e. Boston, MA: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1-305-50214-7.

HUB. Společnost CTP zažila úspěšný rok, přispěla k němu poptávka e-shopů po skladech: Developer preferuje vlastní výstavbu. *Hospodářské noviny: Logistika* [online]. Praha: Economia, 1996-, 19.1.2021, (1), 1 [cit. 2021-01-27]. ISSN 1213-7693. Dostupné z:

<https://logistika.ihned.cz/c1-66871040-spolecnost-ctp-zazila-uspesny-rok-prispela-k-nemu-poptavka-e-shopu-po-skladech-developer-preferuje-vlastni-vystavbu>

KARLÖF, Bengt. *A to Z of Management Concepts and Models, The*. London: Thorogood Publishing, 2005. ISBN 9781280233517.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN isbn978-80-86730-33-2.

LOW, Wen-shinn a Soo May CHENG. A Comparison Study of Manufacturing Industry in Taiwan and China: Manager's Perceptions of Environment, Capability, Strategy and Performance. *Asia Pacific business review* [online]. Taylor & Francis Group, 2006, **12**(1), 19-38 [cit. 2021-02-24]. ISSN 1360-2381. Dostupné z: doi:10.1080/13602380500336996

MAHNIC, Viljan a Slavko DRNOVSCEK. *Agile Software Project Management with Scrum* [online]. 2005, , 8 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228967959_Agile_Software_Project_Management_with_Scrum

Manifesto for Agile Software Development [online]. 2001 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/>

MAREK, David, Daniel PELNÁŘ a Filip PASTUCHA. Výhled české ekonomiky na rok 2021: Naděje na lepší sezónu. *Deloitte* [online]. Praha: Deloitte, 2021, 5.1.2020 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf>

MATOS, Sandra a Eurico LOPES. Prince2 or PMBOK – A Question of Choice. *Procedia technology* [online]. Elsevier, 2013, **9**(C), 787-794 [cit. 2021-03-10]. ISSN 2212-0173. Dostupné z: doi:10.1016/j.protcy.2013.12.087

MENDELOW, A.L. Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept. State College, PA 16801, Spojené státy, 1981. ICIS 1981 Proceedings. Penn State University.

Ministerstvo financí České Republiky [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/koronavirus-covid-19>

MORRIS, John a Tobias HODGES. OPEN TEXTBOOK LIBRARY. *Strategic Management*. Corvallis, Oregon: Oregon State University, 2019. Dostupné také z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/871>

PAT. DHL nasazuje umělou inteligenci pro e-commerce logistiku: Systém Idea má významně zlepšovat produktivitu ve skladech. *Hospodářské noviny: Logistika* [online]. Praha: Economia, 1996-, 2.9.2020, (9), 1 [cit. 2020-11-27]. ISSN 1213-7693.

Dostupné z:

<https://logistika.ihned.cz/c1-66810590-dhl-nasazuje-umelou-inteligenci-pro-e-commerce-logistiku-system-idea-ma-vyznamne-zlepsovat-produktivitu-ve-skladech>

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

PRATAP, Abhijeet. PESTEL Analysis of the E-Commerce Industry. *Notesmatic* [online]. Notesmatic, 2017, 10.11.2017 [cit. 2020-12-09].

Dostupné z:

<https://notesmatic.com/2017/11/pestel-analysis-e-commerce-industry/>

REED, Kennedy B. OPEN TEXTBOOK LIBRARY. *Strategic Management*. 1. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing, 2020. ISBN 978-1-949373-94-3. Dostupné také z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/73>

RITSON, Neil. *Strategic Management*. Bookboon, 2013. ISBN 9788740305067.

ROSENBERGER, Phillip and TICK, József (2019); Adaption of Selected PMBOK Processes To Fit SCRUM Developments; presented at the 8th Scientific Conference on Project Management in the Baltic States, University of Latvia, April 2019; republished in the PM World Journal, Vol. VIII, Issue VI, July

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. : il., Tabulka č.: ISBN 80-7179-367-1.

SHASTRI, Yogeshwar, Rashina HODA a Robert AMOR. The role of the project manager in agile software development projects. *The Journal of systems and software* [online]. Elsevier, 2021, **173** [cit. 2021-03-01]. ISSN 0164-1212. Dostupné z: doi:10.1016/j.jss.2020.110871

Shoptet ceník. Shoptet [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.shoptet.cz/cenik/?utm_id=brand&gclid=Cj0KCQjw38-DBhDpARIsADJ3kjm_7Qxok8vzULxthQDV-uCKbNEcNIOctCJV-OZBJK6ANeFyuWcVGlaAvxBEALw_wcB

SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

- SPAHO, Kenan. 7S MODEL AS A FRAMEWORK FOR PROJECT MANAGEMENT. In: *Economic and Social Development: Book of Proceedings* [online]. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA), 2014, s. 450-464 [cit. 2020-12-21]. ISSN 18496903. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1643367675/>
- STELLMAN, Andrew a Jennifer GREENE. *Learning agile*. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2015, xvii, 397 stran : ilustrace ; 23 cm. ISBN 978-1-449-33192-4.
- ŠOCHOVÁ, Z. a E. KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.
- TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-821-8.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. : il. ; 24 cm. ISBN 80-7261-029-5.
- VITALE, Alessandro a Laura CYRON. *COVID-19 and e-commerce: Impact on businesses and policy responses* [online]. 1. Ženeva: UNCTAD, 2020 [cit. 2021-03-26]. ISBN 978-92-1-005536-9. Dostupné z: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2020d12_en.pdf
- WATERMAN, Robert H, Thomas J PETERS a Julien R PHILLIPS. Structure is not organization. *Business horizons* [online]. Elsevier, 1980, **23**(3), 14-26 [cit. 2021-02-21]. ISSN 0007-6813. Dostupné z: doi:10.1016/0007-6813(80)90027-0

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův Model pěti sil (oborového okolí).....	16
Obrázek č. 2: Průběh analýzy SWOT	19
Obrázek č. 3: Scrum Framework	22
Obrázek č. 4: Životní cyklus sprintu.....	23
Obrázek č. 5: Vzájemný vztah klíčových komponent PMBOK v projektech	26
Obrázek č. 7: Roztřídění na super user story a user story.....	48
Obrázek č. 8: Sprint Backlog v platformě Trello.....	52
Obrázek č.9: Nabídka možností pronájmu e-shopu Shoptet.....	53

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č.1: Shrnutí analýzy 7S	33
Tabulka č. 2: Shrnutí analýzy SLEPT	36
Tabulka č. 3: Shrnutí Porterovy analýzy	38
Tabulka č. 4: SWOT	40
Tabulka č. 5: Klíčové znaky	41
Tabulka č. 6: Hodnocení intenzity – SO.....	42
Tabulka č. 8: Hodnocení intenzity – WO	42
Tabulka č. 9: Hodnocení intenzity – WT.....	43
Tabulka č. 10: Výsledek hodnocení intenzity.....	43
Tabulka č. 11: Project Charter	45
Tabulka č. 12: Product backlog	49
Tabulka č.13: Rozdělení product backlogu dle rolí.....	51
Tabulka č.14: Prvotní odhad mzdových nákladů na vypracování product backlogu	54
Tabulka č. 15: Plán doplňků, které budou použity	55
Tabulka č. 16: Kategorizace rizik	58
Tabulka č. 17: Strategie řízení rizik	60
Tabulka č. 18: Registr zainteresovaných stran	63

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Růst HDP.....	35
Graf č. 2: Odhad rizika a složitosti user stories	50
Graf č. 3: Zhodnocení hrozeb	59
Graf č. 4: Probability and Impact Matrix.....	60
Graf č. 5: Power Interest Grid.....	64