



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH PROJEKTU REALIZACE MARKETINGOVÉ
KAMPANĚ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH**

THE PROJECT PROPOSAL OF THE MARKETING CAMPAIGN REALISATION ON SOCIAL NETWORKS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marek Trepeš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Marek Trepeš**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
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:

Návrh projektu realizace marketingové kampaně na sociálních sítích

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je zpracování návrhu projektu realizace marketingové kampaně na sociálních sítích s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.

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

YADAV, S.R. a MALIK, A.K. Operations Research. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978--19-809618-4.

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá řízením projektu marketingové kampaně pro vybranou společnost a následnou implementací vhodně zvolených metod pro řízení takového projektu ve třech fázích – předprojektové, projektové a poprojektové. V těchto jednotlivých fázích se zaměříme na stanovení cíle, logický rámec, zahájení, plánování, realizace, ukončení, hodnocení výstupů a zpracování návrhů. Tyto jednotlivé fáze a její dílčí kroky jsou popsány teoreticky a následně prakticky využity pro analýzu současného stavu a návrhu vlastního řešení.

Abstract

This bachelor thesis is dealing with project management of a campaign for a selected company and subsequent implementation of chosen methods and tools for managing such project in three phases – pre-project, project and post-project. In these individual phases we are going to focus on setting up goals, logical framework, initiation, planning, implementation, project closeout, output evaluation and proposal processing. These individual phases and each partial step are theoretically described and then practically used in the analysis of the current state and the design of the solution.

Klíčová slova

Řízení projektu, projekt, projektový manažer, projektový tým, plánování, logický rámec

Key words

project management, project, project manager, project team, planning, logical framework,

Bibliografická citace

TREPEŠ, Marek. *Návrh projektu realizace marketingové kampaně na sociálních sítích*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135110>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Radek Doskočil.

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 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé práce doc. Ing. Radkovi Doskočilovi, Ph.D., MSc za odborné konzultace a rady při psaní mé bakalářské práce. Zároveň bych chtěl poděkovat vedení společnosti Hama spol. s.r.o. za možnost tvorby této práce.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY Z PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	13
1.1.1 <i>Projektové řízení</i>	13
1.1.2 <i>Projekt</i>	13
1.1.3 <i>Trojimperativ projektu</i>	15
1.1.4 <i>Projektová organizační struktura</i>	15
1.2 FÁZE A MILNÍKY PROJEKTU	16
1.2.1 <i>Předprojektová fáze</i>	16
1.2.2 <i>Zahájení projektu</i>	17
1.2.3 <i>Kritéria úspěchu</i>	18
1.2.4 <i>Projektová základací listna</i>	18
1.2.5 <i>Plánovací fáze</i>	19
1.3 VYBRANÉ TECHNIKY A METODY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	19
1.3.1 <i>Logický rámec</i>	19
1.3.2 <i>Analýza SLEPT</i>	21
1.3.3 <i>Porterův model</i>	21
1.3.4 <i>Metoda 7S</i>	22
1.3.5 <i>WBS</i>	24

1.3.6	<i>OBS</i>	25
1.3.7	<i>Milníky projektu</i>	26
1.3.8	<i>Analýza rizik</i>	26
1.3.9	<i>Analýza zdrojů a rozpočet projektu</i>	26
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
2.1	INFORMACE O SPOLEČNOSTI	28
2.1.1	<i>Základní údaje o společnosti</i>	28
2.1.2	<i>Právní forma organizace</i>	28
2.1.3	<i>Předmět podnikání firmy</i>	29
2.2	OBCHODNÍ SITUACE A FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE	30
2.2.1	<i>Horizontální analýza</i>	30
2.2.2	<i>Vertikální analýza</i>	31
2.3	VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ K ANALÝZE SOUČASNÉHO STAVU	32
2.3.1	<i>Analýza SLEPT</i>	32
2.3.2	<i>Porterův model</i>	34
2.3.3	<i>Analýza vnitřního prostředí – analýza 7S</i>	36
2.3.4	<i>Analýza SWOT</i>	39
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	41
3.1	ÚČEL VNÍKU PROJEKTU	41
3.2	STANOVENÉ CÍLŮ	41
3.3	KRITÉRIA ÚSPĚCHU	41

3.4	NÁVRH PRŮBĚHU KAMPANĚ	42
3.5	PROJEKTOVÁ ZAKLÁDACÍ LISTINA	43
3.6	LOGICKÝ RÁMEC	44
3.7	OBS – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU	45
3.8	WBS	46
3.9	MILNÍKY PROJEKTU	47
3.10	ANALÝZA ZDROJŮ	47
3.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	49
3.12	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	50
3.13	ANALÝZA RIZIK	53
3.14	REPORTING	55
3.15	MONITOROVÁNÍ STAVU PROJEKTU	56
3.15.1	<i>Dotazník pro B2B zákazníky</i>	56
3.16	PŘÍNOSEY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	56
ZÁVĚR.....		57
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		58
SEZNAM OBRÁZKŮ		59
SEZNAM GRAFŮ.....		60
SEZNAM TABULEK		61
SEZNAM PŘÍLOH		62

ÚVOD

Tato bakalářská práce se bude věnovat návrhu projektu realizace marketingové kampaně na sociálních sítích a bude využívat metod projektového řízení. Konkrétně se jedná o společnost Hama, spol. s.r.o., kterou velmi dobře znám, jelikož v této společnosti již několik let pracuji a měl jsem možnost praxe v nejrůznějších oddělení této společnosti jako je marketingové oddělení, produktový management, mezinárodní obchod nebo kontrola kvality. Tato společnost se v současné době potýká s problémem nedostatečného povědomí o značce na sociálních sítích. Bylo mi tedy umožněno vytvořit návrh na zlepšení této situace.

Práce se skládá ze tří hlavních částí. V první části mé práce se nejprve zaměřím na teorii projektového řízení a na její metody, které budou použity při zpracování návrhu.

V druhé části této práce se zaměřím na představení firmy a problematiky, ke které má tato práce za cíl vytvořit návrh na zlepšení současného stavu. Představíme si organizační strukturu českého zastoupení společnosti, zhodnotím konkurenční prostředí a analyzujeme vnitřní a vnější faktory, které na společnost působí. Tyto poznatky poté shrneme do analýzy SWOT, která nám ukáže silné a slabé stránky firmy.

V závěrečné části práce se budu věnovat samotnému zpracování projektové fáze. Budou zde prakticky využity poznatky z teoretické části práce a metody projektového řízení. Nejprve sestavím identifikační listinu a logický rámec. Následně si popíšeme jednotlivé důležité úkoly projektu a jeho milníky. Zaměřím se také na časovou analýzu projektu, kde graficky zpracuji Ganntův diagram a harmonogram projektu. Ve zdrojové analýze využiji RACI matici pro přiřazení kompetencí jednotlivým členům projektového týmu. V nákladové analýze si popíšeme rozpočet projektu a následně vyhodnotím rizika projektu pomocí metody RIPRAN. Tato část mé práce by měla sloužit společnosti Hama jako pomůcka při rozhodování v dalším postupu řešení daného problému.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je navrhnout plán projektu marketingové kampaně na sociálních sítích s využitím vhodných metod projektového managementu ve vybrané firmě. Tento projekt se zabývá vytvořením marketingové kampaně pro firmu Hama spol. s.r.o., která by zvýšila povědomí a prestiž firmy na sociálních sítích jako Facebook nebo Instagram. K tomuto návrhu jsou využívány teoretické poznatky z oblasti projektového managementu pro vypracování projektu.

K dosažení hlavního cíle si stanovíme následující kroky:

- na základě teoretický podkladů, vytvořit teoretickou část práce, která bude kvalitní a bude možná co nepřesněji souviset s dalšími částmi práce
- správně implementovat nástroje projektového řízení do reálného podniku
- analytická část projektu, která je stěžejní pro další část práce – návrhovou část
- navrhnout reálné změny, které budou mít pozitivní vliv na další rozhodování firmy

Na zpracování budou použity metody:

- Metoda 7S
- Porterův model
- SLEPT analýza
- logický rámec
- Ganntův diagram
- hierarchické a organizační struktury
- analýza rizik RIPRAN
- SWOT analýza

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce objasňuje základní pojmy projektového řízení a jeho hlavní fáze, které jsou potřebné pro pochopení dané tematiky. Na začátku jsou vysvětleny pojmy jako projektový management, projektový manažer a projektový tým. Navazuje předprojektová, projektová a poprojektová fáze. Mezi nejdůležitější fázi se řadí předprojektová a z ní plánování.

1.1 Základní pojmy z projektového managementu

V této kapitole popisují základní pojmy, se kterými se setkáváme u projektového managementu.

1.1.1 Projektové řízení

Projektové řízení zahrnuje soubor norem, doporučení a zkušeností, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů se jedná spíše o všeobecně platné zkušenosti, určitou techniku přístupu k řešení dané problematiky, než o konkrétní a podrobné směrnice nebo návody. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu řešení procesu změn tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v zadaném termínu, při stanoveném rozpočtu nakládat se zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí finanční zátěž, tedy tak, aby vznikl úspěšný projekt. Od běžného operativního řízení se projekt liší svou dočasností a přidělením zdrojů pro potřebu projektu. Pakliže je dosaženo cílů, projekt končí. Pokud by se stanovovaly stále nové cíle po jejich dosažení, jednalo by se o řízení, a ne o projekt (Doležal, 2016, s. 20).

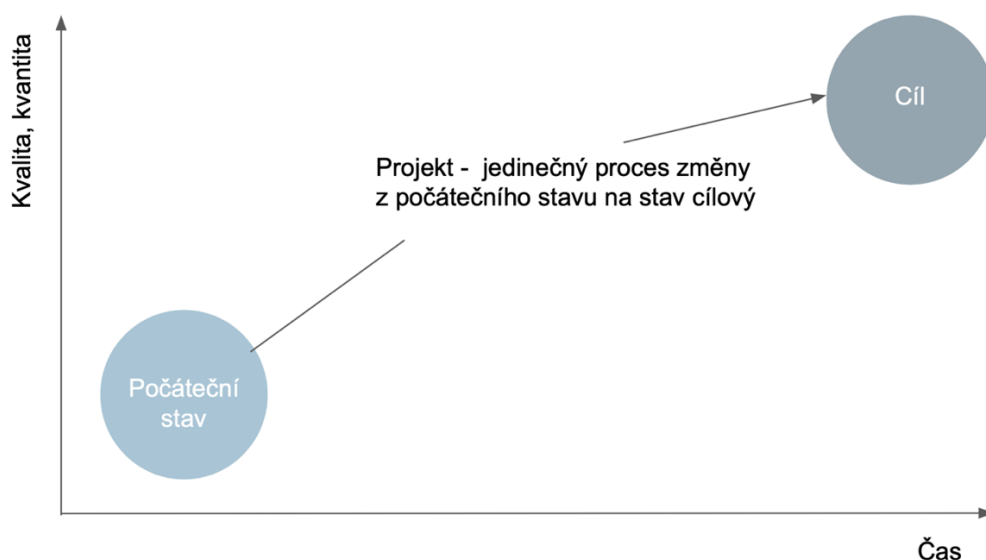
1.1.2 Projekt

Projekt je jedinečný, neopakovatelný, má stanovený cíl, kterého má být dosaženo, má zadané datum začátku a konce a jsou stanoveny zdroje k čerpání pro jeho realizaci. Projekt je také dočasné úsilí, které vytvoří projektový tým k dosažení zadaných cílů, kterými může být vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku (Doležal, 2016, s. 17)

Definice podle IPMA je následující „Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal, 2016, s. 17).

V českém jazyce má slovo projekt více významů, například práce architekta, ve stavebnictví a dalších oborech se můžeme setkat s pojmem projekt, který však nemá s projektovým řízením mnoho společného. Proto je důležité vymezit si pojem projekt z pohledu řízení. Prvky, díky jímž považujeme projekt za jedinečný, jsou jak jsme již zmínili především jedinečnost, neopakovatelnost nebo unikátnost (Doležal, 2016, s. 17)

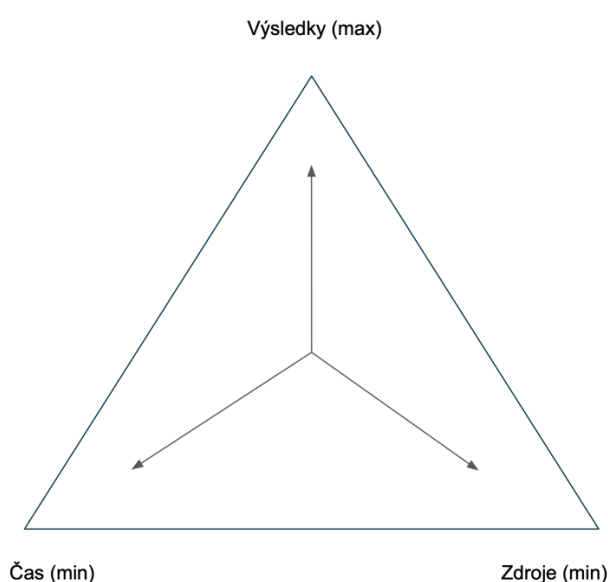
Řízení projektu můžeme odlišit od jiných manažerských činností pomocí pěti znaků, které se vyskytují společně. První ze znaků je jedinečnosti cíle, tedy uvědomit si, že se nejedná o rutinně opakovanou věc. Cíl musí vykazovat nějakou jedinečnost (například lokalita, složení členů týmu nebo prostředí). Druhým znakem je vymezenost. Vymezit můžeme například (rozpočet, zdroje nebo termín). Dalším znakem je potřeba realizačního týmu, tedy několika odborníků z jiných specializací nebo oborů. Čtvrtým znakem je komplexnost a složitost zadaného cíle, tedy určit si, nejedná-li se o triviální problém, který není nutné řešit pomocí projektu. Jako pátý znak můžeme označit rizikovost, která souvisí se všemi již zmíněnými znaky (Doležal, 2016, s. 19)



Obr. 1 Průběh projektu (Doležal, 2016, s. 18)

1.1.3 Trojimperativ projektu

Trojí omezení projektu nám říká, že každý projekt je jistým způsobem omezen, a to svými náklady, časem a rozsahem. Manažer projektu by měl zajistit dostatečnou rovnováhu mezi těmito třemi cíli, které si navzájem konkurují. Náklady projektu nám například určují, jaký bude finanční rozpočet projektu. Rozsah projektu nám určuje, jaké práce budou v rámci projektu vykonávány, jaký je očekávaný výsledek projektu. Posledním zmíněným aspektem je čas, ten stanovuje začátek a konec projektu a časový fond na jednotlivé úkony v průběhu projektu. (Schwalbe, 2007, s. 39)



Obr. 2 Trojimperativ projektu (Doležal, 2016, s. 81)

1.1.4 Projektová organizační struktura

Tato struktura definuje síť vztahů, podle nichž probíhá komunikace a formální rozložení rozhodovací autority projektu. V tomto prostředí neustále probíhá komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami. Každému účastníkovi projektu je přidělena určitá role a odpovědnost, pomocí které se řídí v průběhu projektu a které jsou důležitým aspektem autority. Ta je využívána ke koordinování jednotlivých úseků výkonu práce. Kvalita projektu je vysoce závislá na výkonu týmu jako celku a na jednotlivých členech, kteří jakožto specialisté na určitý obor jsou nositeli metodologie, která je klíčová pro splnění zadaného cíle. Aby bylo možné maximalizovat výkon jednotlivých členů týmu je potřeba jasně definovat organizační strukturu. (Svozilová, 2006, s. 25-26)

Tým lze tedy popsat jako malou skupinu lidí, která má společný cíl. Tito lidé jsou na sobě vzájemně závislí. Jejich komunikace se vyznačuje vysokou intenzitou a soudržností a nesou společnou odpovědnost za výsledky projektu. Hierarchie týmu se stanoví v předprojektové fázi, avšak není vyloučeno, že se v průběhu konání projektu nezmění. Každý tým má svého vedoucího, který se nazývá projektovým manažerem. Tato osoba je zodpovědná za vedení týmu, zodpovídá se zadavateli a sponzorům projektu a podílí se i na práci v projektu. Zadavatelem projektu je většinou budoucí uživatel produktu nebo služby, která je výstupem projektu. Hlavní motivací pro zadání takového projektu může být budoucí přínos v podobě výhody před konkurencí na trhu nebo zisku. (Svozilová, 2006, s. 26-29)

1.2 Fáze a milníky projektu

Zde si popíšeme jednotlivé životní fáze projektu a důležité milníky.

1.2.1 Předprojektová fáze

V této fázi se hodnotí proveditelnost a rizikovost projektu, zda je po něm poptávka a zda je možné pomocí daných zdrojů a času dosáhnout cíle. Pokud se tento cíl jeví jako dosažitelný, přemýšlíme o jeho realizaci.

Podstatou je stanovit cíl tak, aby všechny zainteresované strany a členové týmu rozuměli stanovenému cíli. Pokud je cíl projektu nejasný, je jeho dosažení velmi obtížné. Tento bod se může jevit jako zcela zřejmý, avšak v praxi se můžeme setkat s projekty které byly kvůli nejasně zadanému cíli neúspěšné. Je důležité rozlišovat mezi cílem projektu a jeho požadavky na splnění. Cíle popisují požadovaný výsledek jako celek, zatímco požadavky specifikují dílčí kroky, jak ho dosáhnout. (Barker, 2009, s. 23-24)

Cíl představuje výstup, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Stává se stěžejním bodem komunikace mezi zadavatelem, sponzorem, manažerem a jeho projektovým týmem. Je vytyčen předmětnou stránkou projektu a definuje výstupy, které jsou od projektu očekávány. Tvoří základ pro plánování a poskytuje rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro kontrolní procesy (Rosenau, 2000, s 34).

Kritéria úspěšnosti, která využíváme pro posouzení cílů dělíme na měkká a tvrdá. Měkká nebo kvalitativní je obtížné určit nebo hodnotit, jelikož mohou mít subjektivní charakter, ale jsou také důležitá pro hodnocení výstupů (např. vizuální hodnocení příspěvků na sociálních sítích). Naopak tvrdá neboli kvantitativní kritéria můžeme měřit pomocí jasných dat (např. počet sledujících na profilech sociálních sítí). Je nutno respektovat zájmy zainteresovaných stran a jejich představu o úspěšném projektu. Pro projektového manažera je to především splnění trojimperativu, zatímco pro zadavatele, popřípadě sponzora je to splnění očekávaných výsledků. (Doležal, 2016, s. 79)

Kvalitu stanovených cílů můžeme měřit metodou SMART.

S (specific) specifikovaný

M (measurable) měřitelný

A (achievable) dosažitelný

R (realistic) realný

T (timed) ohraničený v čase

1.2.2 Zahájení projektu

Před samotným zahájením projektu je nutná pečlivá příprava v rámci předprojektové fáze, kde dochází k rozhodnutí, zda-li projekt vůbec spustit. Tuto funkci má obvykle na starost liniový management. Tým nebo skupina, která vypracovává předprojektovou fázi tedy pouze vydá doporučení, které říká, zda projekt zahájit nebo ne, jaká jsou rizika projektu, jaké jsou možné náklady na realizaci projektu a jaký je potenciální prospěch projektu. Konečné rozhodnutí, zda projekt spustit je však na zadavateli, popřípadě na sponzorovi projektu. Přestože přípravné fáze proběhnou velice pečlivě, je zahájení projektu spojeno s vysokou mírou nejistoty, protože většina předpokladů je založena na odhadech, nebo zkušenostech s jinými projekty. V této fázi se můžeme setkat s různými přístupy zainteresovaných stran, a to od silných optimistů, kteří i bezmezně věří v úspěch projektu, až po pesimisty, kteří jsou naopak s výsledkem projektu skeptičtí. U některých větších projektů může vlivem časové náročnosti projektu dojít k zastarávání informací, které jsme získali provedením případových studií a které vedou k ještě větší nejistotě zúčastněných. Úkolem projektového manažera je proto nalézt optimální cestu, která

nebude ani příliš optimistická, ale ani příliš pesimistická, tedy pokud možno co nejracionálnější a nejrealističtější pohled. (Doležal, 2016, s. 106)

Zahájením projektu přecházíme z předprojektové fáze do fáze projektové. Je to soubor činností, které je nutné vykonat pro úspěšné vedení projektu a na konci této fáze je zpravidla projekt ukončen. Mezi jednotlivé činnosti patří zahájení projektu, plánování, vlastní realizace a ukončení projektu. (Svozilová, 2006, s. 72)

1.2.3 Kritéria úspěchu

I za předpokladu, že trojimperativ bude splněn, není zaručeno, že projekt bude úspěšný, proto je nutné si stanovit kritéria úspěchu. Hlavní požadavkem je, aby kritéria úspěchu byly především srozumitelná, jednoznačná a měřitelná. Pro každý nový projekt by tato kritéria měla být nově nastavena, zhodnocena, analyzována a komunikována. Kritéria se však mohou v průběhu projektu upravovat v závislosti na aktuální situaci. (Doležal, 2016 s. 107)

Obecně lze projekt považovat za úspěšný, pokud jsou splněny následující body:

- výsledný produkt splňuje zadané parametry (např. cena nebo jakost)
- požadavky zákazníka, tedy zadavatele nebo sponzora jsou splněny
- vytvořený produkt nebo služba jsou na trhu včas
- produkt nebo služba dosahuje požadované návratnosti (Doležal, 2016, s. 108)

Kritéria úspěchu můžeme rozdělit na tvrdá a měkká. Tvrdá kritéria vykazují kvantitativní hodnoty, jsou tedy objektivně měřitelná pomocí jasných hodnot. Měkká kritéria mají naopak kvalitativní, neboli subjektivní hodnoty a jejich měření není tak objektivní. (Doležal, 2016, s. 108)

1.2.4 Projektová zakládací listina

Projektová zakládací listina (dále jen PZL) je dokument, který obsahuje náležitosti jako název projektu, přínosy, cíl projektu, výstupy, termíny zahájení a konce, rozpočet, hlavní milníky, kritéria úspěšnosti a hlavní organizační strukturu, tedy zadavatele, sponzora a manažera projektu. Sepsání ZLP je prvním krokem při zahájení projektu tedy prvním

krokem projektové fáze. ZLP tedy vytváří pomyslné zadání a hranice projektu nebo alespoň jeho základy (Doležal, 2016, s. 109-110)

1.2.5 Plánovací fáze

Plánování je dalším procesem, který následuje po zahájení projektu. Mělo by být systematické, flexibilní, disciplinované a multifunkční. Při plánování má nejdůležitější roli manažer projektu, který sestavuje plán jednotlivých aktivit. Je to soubor činností, které jsou zaměřené na vytvoření plánu cesty k dosažení cíle projektu s využitím dostupných zdrojů. Plánování je ukončeno schvalovacími procesy, kdy jsou co nejefektivněji rozděleny všechny dostupné zdroje (lidské, finanční, časové atd.), které by měly splňovat trojimperativ. Plán projektu může pro různé specifické odvětví obsahovat další upřesňující části (Svozilová, 2006, s. 107-108)

1.3 Vybrané techniky a metody projektového řízení

V této kapitole popisují vybrané metody a techniky, které se využívají při analýze problematiky u projektového managementu.

1.3.1 Logický rámec

Základní bilance projektu sumarizující popis projektu, metriky dosažení cíle projektu, zdroje dat, z nichž se dá ověřit splnění cíle a seznam rizik a ostatních hrozeb pro projekt. Tuto významnou pomůcku projektového řízení vytvořil v roce 1970 L. J. Rosenberger ze společnosti Fry Consultants (později Principals Concepts Inc.) ve spolupráci s USAID (United States Agency for International Development – agentura Spojených států pro mezinárodní rozvoj). Tato pomůcka se rychle rozšířila do dalších zemí světa. Později tuto metodiku výrazně posunula společnost Team Technologies, která definovala kontrolní seznam otázek pro zajištění kvality vytvořeného logického rámce. (Doležal, 2016, s. 83)

Hlavní přínosy této metody jsou:

- stanovuje úvodní harmonogram projektu,
- stanovuje a specifikuje cíle,
- pomáhá při návrhování projektu, jeho realizování i vyhodnocení,

- organizování činností, které budou v rámci projektu realizovány,
- identifikuje základní předpoklady a rizika související s projektem,
- definuje kritéria pro ověření, zda byl projekt úspěšný,
- definuje strategii projektu (Doležal, 2016, s. 83-84).

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Výstupy skutečně povedou k cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých Klíčové činnosti skutečně povedou k činnosti
Zde některé organizace uvádějí co nebude řešeno			Případné předběžné podmínky

Tab. 1 Logický rámec (Doležal, 2016, s. 84)

Doporučený postup pro sestavení logického rámce:

1. Stanovení cíle projektu – pro koho má tento projekt význam, jak vypadá cíl projektu, důvod realizace projektu?
2. Stanovení výstupů pro dosažené cíle – co konkrétně máme vyprodukovat?
3. Stanovení klíčových úkolů projektu – jaké klíčové kroky bude zapotřebí a jakou podobu budou mít dílčí kroky nezbytné k dosažení cíle?
4. Stanovení přínosů – jaké bude mít plánovaný projekt přínosy?
5. Ověření vertikální logiky testem jestliže-pak
6. Stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů
7. Stanovení prostředků a způsobu ověření ukazatelů
8. Stanovení požadovaných předpokladů na každé úrovni projektu
9. Alokace nákladů na projekt – lidské, časové a finanční zdroje
10. Kontrolní test návrhů dle seznamu kontrolních otázek
11. Kontrola a korekce návrhu projektu dle zkušeností s podobnými projekty (Doležal, 2016, s. 95)

1.3.2 Analýza SLEPT

Tato metoda se využívá k vyjádření změn v obecném prostředí organizace, které mohou mít vliv na projekt. K vyjádření změn využíváme poznatků, které jsme získali pozorováním pěti různých aspektů.

- Social – sociální (demografické údaje, sociálně kulturní aspekty, trh práce)
- Legal – legislativní a právní (existence a funkčnost právních norem, soudnictví)
- Economic – ekonomický (makroekonomická situace, přístup k finančním zdrojům, daně)
- Policy – politický (politická stabilita, politicko-ekonomické faktory, zahraniční politika)
- Technology – technický a technologický (věda a výzkum, technologická úroveň)

Poznatky z tohoto zkoumání nemají vliv pouze na současný stav, ale mapují a předpovídají i budoucí situaci. Říká nám tedy, jaký je současný stav těchto pěti sledovaných aspektů a jaké změny lze do budoucna očekávat ve vztahu k našemu projektu. (Ježková, 2013, s. 37)

1.3.3 Porterův model

Dalším nástrojem, kterým můžeme analyzovat prostředí okolo společnosti je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model nám znázorňuje, že pozice společnosti na trhu je určována pěti různými faktory:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla konkurentů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na daném trhu (Keřkovský, 2006, s. 53)



Obr. 3 Porterův model vlastní zpracování dle (Lhotský, 2010, s. 38)

V praxi můžeme tento model využít ke strategické analýze společnosti, nebo k analýze navržené strategie tak, že si budeme zodpovídat následující otázky:

1. Jak se projeví plánovaná opatření vzhledem k vyjednávací síle zákazníka?
2. Jak se projeví plánovaná opatření vzhledem k vyjednávací síle dodavatele?
3. Jak se projeví plánovaná opatření vzhledem k bariérám vstupu do odvětví?
4. Jak se projeví plánovaná opatření vzhledem k substitutům?
5. Jak se projeví plánovaná opatření v postavení vůči konkurenci? (Keřkovský, 2006, s. 56)

1.3.4 Metoda 7S

Tento model popisuje kritické faktory, které podmiňují úspěch firmy. Těchto sedm faktorů je na sobě vzájemně závislých a patří mezi ně strategie, struktura, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy a sdílené hodnoty firmy. Tím, že jsou všechny tyto faktory na sobě vzájemně závislé, je důležité, aby byly všechny rozvíjeny. (Smejkal, 2010, s. 42-43)

1.1.1.1 Strategie

Tento faktor můžeme popsat jako soubor dostatečně volných pokynů a aktivit, kterými by se měla firma řídit, aby dosáhla svých stanovených cílů. Strategie firmy je často součástí jejího know-how a je tedy pro nezasvěcené lidi utajena. Tím, že si firma předem stanoví cíle, je možné tyto cíle vyhodnocovat a sledovat v čase. Můžeme tedy po nějaký daný časový úsek měřit, zdali bylo cílů, které jsme si v rámci strategie zvolili dosaženo či nikoliv. Strategie firmy se však může v průběhu času vlivem měnící se poptávky měnit. Sledování tohoto trendu je zásadní pro zvolení správné strategie. Cílem strategie je získat konkurenční výhodu tím, že bude firma vhodně nakládat s vlastními zdroji. Obecně můžeme cíle strategie rozdělit na dva směry. Prvním je strategie nízkých nákladů, kdy, jak vyplývá z názvu, se firma snaží bojovat s konkurencí především nízkou cenou svých výrobků či služeb. Druhou strategií je diferenciacce neboli odlišnost poskytovaných výrobků či služeb, kdy se firma snaží zaujmout své zákazníky lepším produktem nebo službou, než nabízí konkurence. (Smejkal, 2010, s. 43-45)

1.1.1.2 Struktura

Hlavním cílem organizační struktury firmy je ideální rozdělení pravomocí, úkolů a zodpovědností mezi jednotlivé členy organizace. Rozlišujeme několik typů struktur ve firmách: liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizní a maticové. Každá z těchto jmenovaných struktur má své výhody a nevýhody a pro každou firmu se hodí jiná. V reálné praxi se však často setkáváme s tzv. hybridními strukturami, které v sobě kombinují několik výše zmíněných struktur. (Smejkal, 2010, s. 47)

1.1.1.3 Systémy

Pod tento faktor řadíme veškerý tok informací, který probíhá ve firmě ať už jde o tok interní (např. stav skladu, finanční toky) tak i externí (např. objednávky zboží, cenové nabídky). Rozlišujeme dva způsoby zpracování těchto informačních toků – „ruční“ a automatizované. Míra automatizace se směrem k vyšším úrovním řízení snižuje. (Smejkal, 2010, s. 49)

1.1.1.4 Styl

Všeobecně můžeme rozdělit styl řízení do tří hlavních směrů. Prvním z nich je autoritativní styl řízení, kdy vedoucí pracovník sám rozhoduje o následujících krocích a jeho podřízení nemají možnost do řízení zasahovat. Druhým ze zmíněných je styl demokratický, kdy vedoucí pracovník deleguje značnou část svých pravomocí a jeho podřízení mají možnost se vyjádřit. Třetím způsobem je styl laissez-faire neboli volný průběh. V tomto případě již mají podřízení pracovníci sami rozhodovací práva a mohou se tím podílet na chodu firmy. (Smejkal, 2010, s. 50)

1.1.1.5 Spolupracovníci

Důležitou vlastností dobrého manažera je umět vhodně motivovat své spolupracovníky. Lidé jsou jedním z důležitých zdrojů pro dosažení úspěchu firmy. Je tedy důležité je umět vhodně vést, motivovat a odměňovat. (Smejkal, 2010, s. 50-51)

1.1.1.6 Schopnosti

Tento atribut je u každého zaměstnance individuální, a ne každý se díky svým schopnostem hodí na danou pozici. Úkolem dobrého manažera je rozpoznat již na začátku ty správné schopnosti svých zaměstnanců a přidělit jim tu správnou pozici. Tyto schopnosti by se poté měly dále rozvíjet v rámci různých školení. (Smejkal, 2010, s. 54)

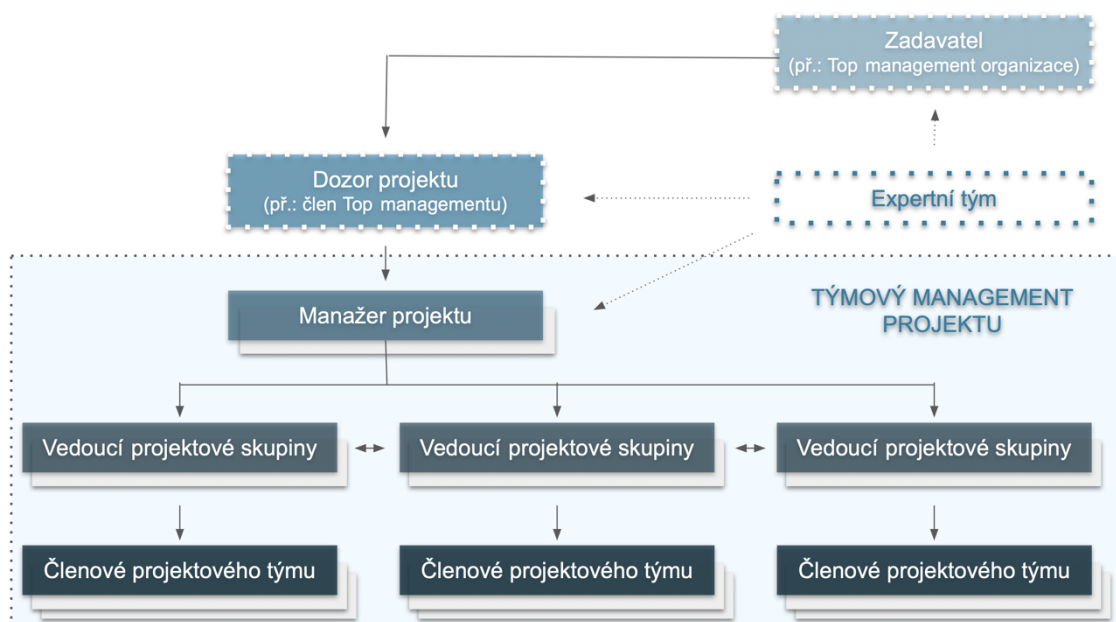
1.1.1.7 Sdílené hodnoty

Jinými slovy můžeme nazvat také firemní kulturou. Jedná se o nepsaný soubor norem a zvyků, kterými se zaměstnanci řídí. Jak bylo již řečeno, všech sedm faktorů je stejně důležitých a vzájemně se ovlivňují, proto je důležité udržovat dobrou firemní kulturu, která bude zvedat skupinovou morálku. (Smejkal, 2010, s. 53)

1.3.5 WBS

Hierarchická struktura činností (WBS – Work Breakdown Structure) je metodou pro rozdělení činností. Jedná se o stromovou strukturu, která je předpokladem, že neopomeneme žádnou důležitou činnost a naopak, že nebudeme vytvářet žádnou

zbytečnou činnost. Jednotlivé činnosti rozdělujeme do úrovní od nejvyšších až po nejnižší. Nejvyšší úrovně se dále rozkládají na další podúrovně až po jednotlivé pracovní balíky. Ty se dále dělí na jednotlivé komponenty, které je potřeba v průběhu realizace projektu vytvořit. Každá podúroveň udává podrobnější popis jednotlivých činností a dohromady dávají 100% nadřazeného prvku. WBS nám tedy definuje CO má být vyprodukováno spíše než KDY nebo JAK (Rosenau, 2000, s. 71-72)



Obr. 4 WBS (Rosenau, 2000, s. 56)

1.3.6 OBS

Hierarchická organizační struktura (OBS – Organization Breakdown Structure). Je to jeden ze základních dokumentů, který nám jasně stanovuje organizační hierarchii projektu. Tento dokument usnadňuje práci všem zúčastněným stranám, jelikož jasně definuje pravomoci a povinnosti každého člena projektu od zadavatele přes sponzora, manažera projektu až po jednotlivé členy týmu. Zobrazuje také jednotlivé týmy, které byly přiřazeny k jednotlivým úkolům v rámci WBS. Toto uspořádání se vytváří pouze pro potřeby projektu a s jeho ukončením zaniká. Jednotlivé role v projektu se mohou po dobu jeho trvání měnit (Rosenau, 2000, s. 72-73).

1.3.7 Milníky projektu

Jsou to významné události v průběhu projektu, které mohou být zapsány v zakládací listině projektu a měří do jaké míry je daný projekt rozpracovaný a v jaké se nachází fázi (Rosenau, 2000, s. 83)

1.3.8 Analýza rizik

Velmi důležitou součástí projektu je řízení rizik. Je nutné si připustit, že každý projekt obnáší určitá rizika a je velice žádoucí naučit se s těmito riziky pracovat, odhadnout jejich pravděpodobnost a možné dopady na projekt. Nejprve provedeme kvalitativní analýzu rizik, ve které použijeme pro stanovení pravděpodobnosti a dopadu slovní hodnoty (např. vysoká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost a nízká pravděpodobnost). Poté ke každému známému riziku přiřadíme určitý scénář pomocí matice pravděpodobnosti, ze které vyjde hodnota daného rizika. Následně provedeme kvantitativní analýzu rizik, kde pomocí číselného hodnocení míry rizikovosti hodnotíme možné dopady na projekt. Ne vždy je možné kvantitativní metodu provést (Doležal, 2016, s. 206)

Existuje 5 možných strategií jak řídit rizika:

- Eliminace rizika (nalezneme jiné řešení dané situace)
- Přenesení rizika (odsunutí dopadu rizika na třetí stranu např. pojištění)
- Zmírnění rizika (snažíme se nalézt řešení, aby možné riziko nastalo s co nejmenší pravděpodobností a co nejmenšími dopady)
- Akceptování rizika (přijmeme dopady rizika, které však dopředu známe a jsme schopni se na ně připravit)
- Záložní plán (Doležal, 2016, s. 212-213)

1.3.9 Analýza zdrojů a rozpočet projektu

Analýza zdrojů je nedílnou součástí plánovací fáze projektu a nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a pro kontrolu postupu projektu vzhledem k jeho plánu. Je to soubor číselných údajů, které mohou mít formu časovou, množstevní nebo finanční.

Rozpočet projektu je úzce svázán s analýzou zdrojů, jelikož číselně vyjadřuje jednotlivé položky, které je nutné vynaložit na zdroje. Rozpočet je tedy nejdůležitější charakteristikou projektu a podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu a také pro kontrolu postupu vzhledem k jeho plánu (Svozilová, 2006, s. 155).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu projektu marketingové kampaně na sociálních sítích ve společnosti Hama spol. s r.o. V této části bakalářské práce si nejprve stručně představíme společnost Hama, její právní formu, historii, předmět podnikání a především účel vzniku projektu. Následně budou popsány jednotlivé fáze projektu

2.1 Informace o společnosti

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název: Hama spol. s r.o. (dále jako Hama CZ)

Sídlo: Kšírova 150, 61900, Brno

Základní popis firmy: Velkoobchodní i maloobchodní prodej domácí spotřební elektroniky a příslušenství.

2.1.2 Právní forma organizace

Právní forma: s r.o. – Společnost s ručením omezeným je jedna z forem obchodních společností, celosvětově je běžně využívána. V Česku jde o nejrozšířenější formu podnikání, upravuje ji zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Zákonem je považována za společnost kapitálovou.

Datum založení: 21.8.1991

Společníci: Hama GmbH & Co KG – 100% podíl

Česká pobočka firmy Hama spol. s r.o. je dceřinou společností německé společnosti Hama GmbH & Co KG se základním vkladem 15 mil. Kč.

2.1.3 Předmět podnikání firmy

Stručná historie: Firma Hama byla založena v německých Drážďanech roku 1923 tehdy ještě pod názvem Hamaphot panem Martinem Hankem jako obchod s příslušenstvím pro fotoaparáty. Během 2. Světové války došlo k vybombardování Drážďan a firma se přesídlila do bavorského města Monheim, kde sídlí dodnes. V roce 1991 pak byla založena česká pobočka této firmy jakožto dceřiná společnost. V současnosti má Hama CZ okolo 200 zaměstnanců a celkový počet zaměstnanců v mateřské společnosti Hama a jejích subjektech je 2500. Společnost má své pobočky nebo partnery v následujících zemích: Belgie, Česká republika, Čína, Francie, Holandsko, Hong Kong, Maďarsko, Německo, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Spojené Arabské Emiráty, Spojené Státy Americké, Španělsko, Švýcarsko a Turecko.

Výrobní program a portfolio produktů/služeb: V současnosti nabízí firma Hama více než 18000 různých produktů spotřební elektroniky a jejího příslušenství. Hlavními kategoriemi jsou: Alba a rámečky, Audio, TV a domácí kino, Autodoplňky, Cestování, Digitální fotorámečky, Digitální rádia, Domov a bydlení, Foto a Video, Gamig, Smart home, Kuchyň a domácnost, Navigace, Paměťová media, PC a notebook, Pevná linka, Smartphone, MP3, Škola a volný čas Tablek a eBook.

Většina těchto produktů je převzatých z německé centrály, která objednává zboží a poskytuje další služby spojené s těmito produkty svým dceřiným firmám. Některé specifické produkty si však Hama CZ objednává sama přímo od dodavatelů především na dálném východě. Hama CZ má také nezávisle na německé centrále zastoupení pro český trh pro několik světových firem jako jsou například: Avinity (prémiové audio kabely), BARRIER (filtrační zařízení na vodu), Braun Photo Technik (fotopříslušenství), CAT (brašny), Celestron (dalekohledy), Ellehammer (cestovní tašky/kufry), Chiemsee (cestovní tašky/kufry), Manfrotto (stativy), Metz (fotoblesky), SanDisk (paměťová zařízení), Thomson (el. zařízení) nebo Tom Tailor (brašny).

Pod Hama CZ navíc spadá výrobní závod v Syrovicích na Brněnsku, který byl postaven roku 1998 a kde se až do nedávna produkovaly fotorámečky a clip-fix pro potřebu celé firmy Hama ve všech zemích jejího zastoupení.

Firma Hama CZ distribuovala až do konce roku 2019 své produkty výhradně pomocí B2B sítě stálých zákazníků. Mezi nejvýznamnější z nich patří eshopy jako Alza.cz, Mall.cz, nebo CZC.cz ale i sítě kamenných prodejen jako je Electroworld, Datart nebo OKAY. Na přelomu roku 2019 a 2020 byl však spuštěn B2C eshop, který spravuje přímo Hama CZ a prodává tak své produkty přímo koncovým zákazníkům.

Cíle organizace: Firma Hama spol. s r.o. jakožto dceřiná společnost německé firmy Hama GmbH & Co KG nemá možnost růstu v rámci okolních států, jelikož zde již působí další dceřiné firmy mateřské společnosti. Proto je cílem společnosti Hama CZ nadále upevňovat své postavení na českém trhu a získat výhodu oproti konkurenci.

2.2 Obchodní situace a financování organizace

2.2.1 Horizontální analýza

V důsledku struktury rozvahy ve výkazech, která má řádkovou formu, kde jedna položka obsazuje jeden řádek s finančním vyjádřením dané položky ve 3 různých obdobích, můžeme sledovat vývoj této položky v letech, tedy horizontálně. Jelikož sledujeme 3 roky, můžeme sledovat 2 změny mezi obdobími jak v absolutních, tak v relativních neboli procentních změnách.

Pro zjednodušení jsem z rozvahy společnosti vymazal ty řádky rozvahy, které neobsahovaly žádný záznam, teda byly prázdné a neměly by žádnou vypovídací schopnost.

Rozvaha společnosti Hama nepůsobí nijak zvlášť divoce s velkými výkyvy, které by se nedaly vysvětlit. Dalo by se říct, že v průběhu let většina položek stabilně rostla, což vnímáme pozitivně. Rostly celková aktiva, které společnost využívá k tvorbě zisku, a to se také skutečně projevilo, jelikož nerozdělený zisk minulých let stabilně rostl. S mírnými výkyvy rostly také pohledávky a závazky, jak celkovém, tak z obchodních vztahů, což je dobrá indikace obchodní aktivity a tedy potenciální tvorby zisku společnosti. Rostla také hotovost na pokladně a hlavně na účtech, což je dobré znamení inkasování pohledávek. Vývoj rozvahy společnosti tedy hodnotíme pozitivně.

Tabulku k horizontální analýze jsem vložil do přílohy pod číslem 1.

2.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza naopak zkoumá vztahy mezi položkami navzájem-tedy například strukturu aktiv a pasiv v jednotlivých letech. Můžeme tak určit, kolik hotovosti společnost drží, kolik majetku zabírají stavby nebo výrobky, také můžeme určit strukturu pasiv a kapitálu, což je velmi důležitá část analýzy, kterou zde provedeme.

Při vertikální analýze narážíme na zajímavé skutečnosti o společnosti. Při analýze aktiv, drtivou většinu aktiv tvoří oběžná aktiva, přesněji jsou to z největší části zásoby, zboží, pohledávky, peníze a krátkodobé cenné papíry. To, že velkou část tvoří zásoby a zboží je pro výrobní a velkoobchodní společnost pochopitelné. Výrobky a materiál tvoří nepatrnou část aktiv, to znamená, že společnost soustřeďuje svou činnost na prodej tovaru, který byl vyroben v jiných zemích než na samotnou výrobu. Tento fakt potvrzuje také výkaz zisku a ztrát, kde zhruba 80-90% tržeb tvoří tržby z prodeje tovaru. Dále dáme do souvislosti peníze a krátkodobé cenné papíry. Společnost má dostatek peněžních prostředků, což z hlediska likvidity a bezpečnosti hodnotíme pozitivně. Tyto prostředky také ukládá do cenných papírů, aby se peníze neznehodnocovali vlivem inflace a alternativních nákladů, což vnímáme také velmi pozitivně. Toto rozložení může také svědčit o tom, že společnost se pohybuje na relativně malém trhu a tedy nemá dostatek příležitostí investovat svoje peníze do investičních projektů jako výrobní haly nebo další divize. Tuto skutečnost potvrzuje také nízký podíl dlouhodobého majetku, který je stabilní a mění se pouze vlivem odpisů a také strukturou pasiv, kde nenalezneme žádné dluhy ani finanční úvěry-společnost jednoduše nemá kam investovat a růst.

Když se blíže podíváme na pasiva společnosti, drtivou většinu tvoří vlastní kapitál, přesněji nerozdělený zisk. Jak už jsme zmínili, společnost nemá kam investovat, proto jej drží v této podobě. Nenalezneme zde také žádné úvěry a cizí zdroje tvoří nepatrnou část pasiv, což z pohledu věřitelů vnímáme velmi pozitivně a byly bychom ochotni společnosti poskytnout dluh na základě finanční síly a stability společnosti, z pohledu vlastníků spíše negativně, protože společnost dostatečně nevyužívá svůj potenciál a finanční páku. Negativně také hodnotíme kapitálovou strukturu, jelikož všechny aktiva jsou financována vlastním kapitálem, který je nákladný, také je to spíše dlouhodobý zdroj financování. Ve společnosti Hama je tedy dlouhodobým, vlastním kapitálem (a ziskem) financováno

všechno, jak dlouhodobý majetek, který je konstantní, tak oběžná aktiva potřebná k běžnému provozu. Společnost tak porušuje některá základní bilanční pravidla a z pohledu struktury kapitálu funguje neefektivně, i když velmi bezpečně a finančně stabilně.

Tuto interpretaci však musíme dosadit do širšího rámce, kde musíme chápat českou dceru Hama jako část většího celku, kde není hlavní cíl růst, expandovat a zabrat celý český trh, ale spíše doplňovat a podporovat výrobní a prodejní činnost celé společnosti Hama.

Tabulku pro vertikální analýzu jsem vložil do přílohy pod číslem 2.

2.3 Využití nástrojů projektového řízení k analýze současného stavu

V následujících podkapitolách budeme analyzovat společnost hama z hlediska vnitřních a vnějších faktorů, které na společnost působí pomocí analýza SLEPT, Porterova modelu a analýzy 7S. Následně ze zjištěných informací provedeme SWOT analýzu.

2.3.1 Analýza SLEPT

V této části budeme hodnotit firmu z hlediska sociálního, legislativního, politického, ekonomického a technologického. Jedná se tedy o vnější faktory, které působí na společnost.

2.3.1.1 Sociální faktory

Společnost Hama s.r.o. má v současné době 120 stálých zaměstnanců, avšak celý koncern disponuje 2500 zaměstnanci se zastoupením v takřka všech zemích EU. Můžeme tedy říct, že společnost i s ohledem na svoji skoro stoletou tradici má velmi pevné základy a na trhu je respektovaným zástupcem. Tuto skutečnost lze vnímat jako velkou výhodu pro zaměstnance, zákazníky i dodavatele, jelikož důvěra a tradice a je v tomto odvětví důležitým aspektem.

Sídlo české společnosti se nachází ve městě Brně, které je v republikovém měřítku významnou lokalitou socioekonomických zájmů, proto nemá tato společnost problém při nabírání nových kvalifikovaných zaměstnanců ani na specializované pozice. Věková struktura společnosti nijak nevybočuje z republikového průměru. Společnost Hama se až

do dubna roku 2020 mohla chlubit nízkou fluktuací svých zaměstnanců, kdy byla z rozhodnutí německé centrály uzavřena výroba fotorámečků v závodu v Syrovicích. Při najímání nových zaměstnanců dbá společnosti jak na dosažené vzdělání, tak na praxi uchazeče a svým stávajícím zaměstnancům poskytuje řadu benefitů a výhod jako například příspěvky na stravování a zdravotní potřeby (karta Benefit), zaměstnanecké slevy na zboží, různé akce (vánoční večírek, dětský den). Všichni nově příchozí zaměstnanci jsou řádně proškoleni a stávající zaměstnanci se pravidelně účastní školení jako například BOZP.

2.3.1.2 Legislativní faktory

Společnost Hama se drží v rámci všech národních i nadnárodních norem, které jsou pro danou oblast podnikání nezbytné.

2.3.1.3 Ekonomické faktory

Společnost je ekonomicky z části ovlivněna řízením německé centrály, která určuje například ceny, za jaké se zboží nakupuje od dodavatelů, nebo schvaluje nákupy cenných položek, jako jsou například automobily, stroje nebo kvóty na počet zaměstnanců.

Jelikož společnost denně obchoduje se zbožím mimo ČR mají vliv na ekonomickou stránku i aktuální kurzy cizích měn. Dále na firmu působí i inflace a růst HDP. Kvůli stále probíhající covidové krizi klesla hodnota koruny vůči euru v první polovině roku 2020, což zhoršilo výsledek hospodaření za rok 2020. Hama jako celý koncern však i přesto dosáhla v roce 2020 rekordního obrátu. Obavy vlivu covidové krize se tedy nepotvrdily a neměla na hospodaření významný vliv.

2.3.1.4 Politické faktory

Společnost Hama je ovlivněna politickou situací jak na úrovni národní, tak na evropské, ale i světové. Z hlediska národní politiky nepozorujeme žádné významné změny na ekonomickou stránku společnosti, jelikož vládní nařízení o uzavření kamenných prodejen pouze přesunulo odbyt zboží do online sféry. Z hlediska evropské politiky je ovlivněn především obchod mezi jednotlivými společnostmi koncernu Hama, které si vzájemně zboží přeprodávají, avšak politická situace v Evropě je v současné době stabilní a

vystoupení Velké Británie z EU nemělo na společnost Hama s.r.o. žádný vliv. Z hlediska světové politiky se jedná především o nákup zboží z Číny a dálného východu. Ani v tomto aspektu neměla politická situace v současné době žádný významný vliv na obchodování společnosti.

2.3.1.5 Technologické faktory

Z interního hlediska se společnost zabývá distribucí zboží a nemá žádné vlastní výrobky. Veškeré prostředky vynaložené na techniku jdou tedy na chod firmy. Společnost nepotřebuje investovat své finance do drahých výrobních strojů a nepotřebuje tedy ani finance na jejich vývoj nebo výzkum. Můžeme tedy říct, že finanční prostředky jdou pouze na chod běžných IT zařízení (počítače, mobilní telefony, tiskárny nebo software), automobily a správu budovy.

Z externího hlediska má vývoj technologií velký vliv na společnost, jelikož hlavní předmětem jejího podnikání je příslušenství pro elektronická zařízení. Vývoj těchto elektronických zařízení je rok od roku rychlejší a lidé svá elektronická zařízení obměňují čím dál častěji. Na toto je však společnost Hama a zejména celý koncern připraven velmi dobře, jelikož v německé centrále pracuje okolo 200 lidí produktovém oddělení, kteří denně sledují nové trendy na trhu.

2.3.2 Porterův model

V této části mé práce se zaměřím na konkurenční prostředí námi sledované společnosti z pohledu Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

2.3.2.1 Stávající konkurence.

Pokud nahlédneme na cenovou politiku společnosti Hama zjistíme, že její výrobky jsou z velké části stejně drahé nebo dražší než u konkurence. To je zapříčiněno zejména tím, že společnost Hama klade velký důraz na kvalitu svých výrobků. Z toho tedy vyplývá, že společnost Hama nebojuje s konkurencí jen cenou, ale také kvalitou, která je většinou případů vyšší než u konkurenčního zboží. Kvalita těchto výrobků je podložena evropsky i celosvětově uznávanými certifikáty jako RoHS, CE. Společnost nemá se svými 18 000

produkty v sortimentu žádného přímého konkurenta, který by jí velikostí sortimentu dokázal konkurovat. Hama má tedy v každém z odvětví jednoho nebo více konkurentů. Pokud bychom měli jmenovat konkrétně, můžeme se zaměřit například na příslušenství k mobilním telefonům. V tomto odvětví jsou největšími konkurenty společnosti Aukey, Puro, Cellularline, AlzaPower, Niceboy nebo levné zboží z online obchodů eBay, Aliexpress nebo Wish, které však často postrádají potřebné certifikáty kvality a jejich prodej se nachází v šedé zóně dovozu ze zemí východní Asie.

2.3.2.2 Nová konkurence

Trh, na němž se pohybuje společnost Hama je silně konkurenční a již zavedené značky s dlouhou tradicí si většinou pouze přetahují zákazníky mezi sebou. Riziko vstupu nového konkurenta na trh je nízký, jelikož investice do nové značky a především investice do jejího marketingu by převyšovaly potenciální zisky. Navíc jak jsem již zmiňoval, je portfolio společnosti Hama tak velké, že nový hráč na trhu by mohl způsobit společnosti Hama problémy pouze v určitém odvětví, jako například již zmiňované příslušenství k mobilním telefonům a ne celé společnosti.

2.3.2.3 Zákazníci

Společnost Hama si velice váží svých zákazníků. Díky tomu, že firma až do nedávna prodávala své výrobky výhradně B2B zákazníkům, může se soustředit na kvalitu svých služeb, které svým zákazníkům poskytuje tím, že na rozdíl od B2C má své stálé zákazníky, kteří dlouhé roky odebírají její zboží a může tak se svými zákazníky budovat dlouhodobé vztahy. Navíc těmto velkým zákazníkům poskytuje Hama spoustu výhod jako jsou roční bonusy za odbyt, roční bonusy za vratky (počet reklamovaného zboží – čím méně, tím lépe), množstevní slevy, každoroční soukromý veletrh, který je vyhrazen pouze pro B2B zákazníky a další. Jak jsem již zmiňoval, společnost Hama prodávala až do nedávna své zboží výhradně B2B zákazníkům. V roce 2020 však společnost spustila vlastní online shop pro B2C zákazníky. Ten ale tvoří odbyt v řádu jednotek % a proto nemá pro společnost takovou váhu. Zároveň je kladen velký důraz na cenovou politiku všech produktů tak, aby vlastní online shop nekazil cenu u jiných prodejců. Jinými slovy, aby produkty na vlastním online shopu nebyly levnější než za jakou cenu je prodává B2B partner.

2.3.2.4 Dodavatelé

Společnost Hama dováží velké množství výrobků z východní Asie, především z Číny. Zde se nachází velké množství jejich dodavatelů a postavení společnosti vůči těmto dodavatelům je silně ve prospěch společnosti Hama. To je zapříčiněno tím, že prakticky žádný z výrobků, který se dováží z východní Asie nemá pouze jednoho výrobce a tito výrobci si navzájem silně konkurují, což nahrává cenové politice společnosti Hama. Vzhledem k velikosti sortimentu můžeme říct, že společnost Hama má ve východní Asii stovky dodavatelů. Hama má navíc u zboží, které dělá největší obraty hned několik dodavatelů najednou, kteří dodávají současně, aby v případě výpadku jednoho z nich, mohla společnost objednat zboží u konkurence a rychle tak reagovat na vzniklý problém. Z hlediska dodavatelů tedy nehrozí společnosti žádné vysoké riziko.

2.3.2.5 Substituty

Jak bylo již několikrát zmiňováno, nemá sortiment společnosti Hama v Evropě konkurenci. Hrozba substitutů je tedy reálná, avšak vždy pouze v konkrétním odvětví a nikdy na celý sortiment. Tuto hrozbu se společnost snaží minimalizovat zkoumáním aktuálních trendů nebo účastí na světových veletrzích.

2.3.3 Analýza vnitřního prostředí – analýza 7S

Touto metodou budeme zkoumat vnitřní prostředí společnosti a její faktory, které jsou zásadní pro úspěch na konkurenčním trhu.

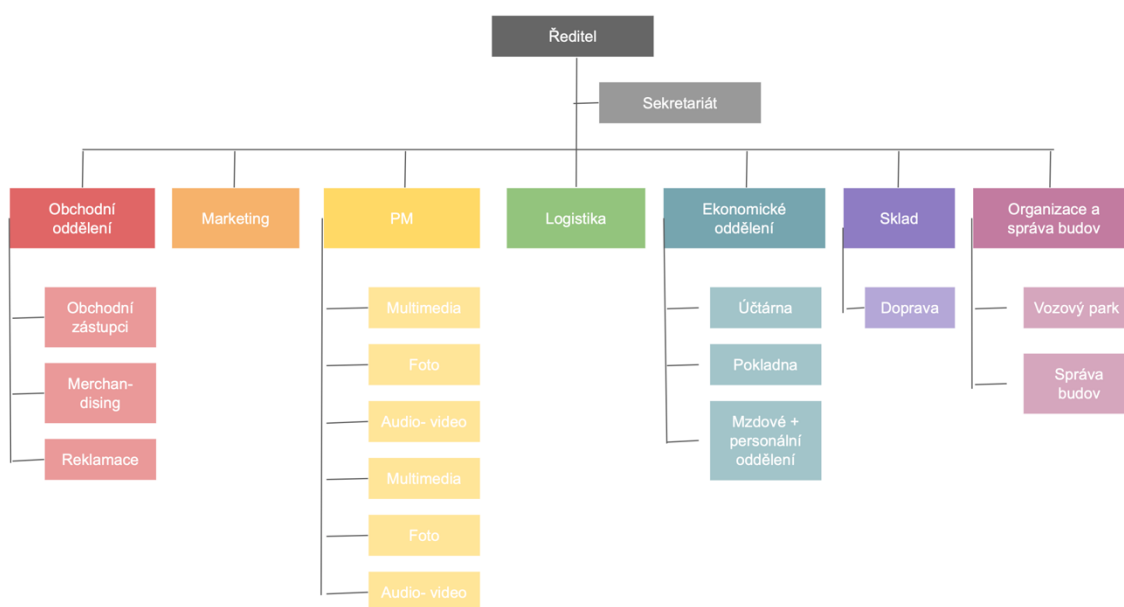
2.3.3.1 Strategie

Společnost Hama se pohybuje ve všech oblastech jejího podnikání na velmi silně konkurenčním trhu a proto je pro ni zásadní, aby minimálně držela krok s konkurencí a v ideálním případě byla vždy o krok napřed. Tuto činnost zajišťuje pro českou společnost Hama německá centrála, která má oddělení produktového managementu o více než 200 lidech, kteří denně sledují aktuální dění na trhu. Strategie celého koncernu je dále zaměřena především na dobrý poměr ceny a kvality svých výrobků. Díky své téměř stoleté tradici a dobrému jménu si může společnost dovolit nabízet své produkty za stejné

nebo lehce vyšší ceny než její konkurence a zaměřit se na kvalitu, protože její zákazníci to akceptují.

2.3.3.2 Organizační struktura

Společnost využívá liniovou organizační strukturu. V čele společnosti stojí ředitel, který je přímo zodpovědný mateřské centrále v Německu. Tomuto řediteli jsou podřízeni další manažeři ve společnosti, kteří mají dále na starosti své úseky. Každý z těchto manažerů má svoji náplň práce, kterou dále deleguje mezi své podřízené. Vzhledem k velikosti společnosti, která čítá 120 zaměstnanců nedochází k nedostatku výměny potřebných informací mezi jednotlivými úseky. Můžeme tvrdit, že každý stálý zaměstnanec přesně zná organizační strukturu ve společnosti a ví, které informace je potřeba předat svým přímým nadřízeným nebo i v rámci celé společnosti, pokud je to třeba. Nedochází tedy ke ztrátě informací nebo k jejich zkreslení. K výměně informací dochází samozřejmě také mezi řadovými zaměstnanci společnosti a německou centrálou, avšak zaměstnanci se zodpovídají výhradně řediteli české společnosti.



Obr. 5 Organizační struktura (vlasní zpracování)

2.3.3.3 Informační systémy

Společnost využívá informační systém ABRA G3, který pokrývá kompletní požadavky na běžný chod společnosti. Tento systém využívá společnost již dlouhá léta a s jeho fungováním jsou zaměstnanci spokojeni.

2.3.3.4 Styl řízení

Ve společnosti Hama se využívá demokratický styl řízení. Znamená to tedy, že konečné slovo má ředitel společnosti, jemuž jsou podřízeni všichni zaměstnanci. Podpisové právo však mají i manažeři jednotlivých úseků. Každý ze zaměstnanců má však právo na diskusi a může tak podávat vedení podněty ke změnám a hlásit vzniklé nestandardní situace. Toto ulehčuje práci vedení společnosti, které je vždy včas informované. Ve společnosti se také konají porady jednotlivých týmu a úseků společnosti, které dále napomáhají k vhodnému toku informací ať už směrem od vedení k podřízeným, tak naopak.

2.3.3.5 Spolupracovníci

Jak jsem již ve svojí práci zmiňoval, mohla se společnost, až do nedávného uzavření výroby fotorámečků, chlubit velmi nízkou fluktuací svých zaměstnanců. Tuto skutečnost samozřejmě všichni zaměstnanci vnímají a váží si toho. Při nabírání nových zaměstnanců je kladen vyvážený důraz na dosažené vzdělání, absolvovanou praxi a schopnost začlenit se do týmu. Každý úsek společnosti má jiné nároky na zaměstnance. Každý z nových zaměstnanců projde po svém nástupu onboardingem a sadou školení, které jsou nutné k výkonu jeho práce. Všichni stávající zaměstnanci také prochází pravidelnými školeními, které jsou nutné k výkonu jejich práce.

2.3.3.6 Schopnosti

V závislosti na pozici ve společnosti jsou kladeny různé nároky na schopnosti zaměstnanců. U vyšších pozic je to kromě vzdělání a praxe především týmová práce, schopnost vést lidi, dobrá organizace práce a příjemné vystupování. Směrem k nižším pozicím se tyto nároky na schopnosti zaměstnanců mění a vyžaduje se především

pečlivost, dochvilnost a samostatnost. Jak bylo již zmíněno, jsou všichni zaměstnanci pravidelně proškolení, aby dále rozvíjeli své dovednosti a schopnosti.

2.3.3.7 Sdílené hodnoty

I přes velikost celého koncernu se Hama jako celek prezentuje jako rodinná firma. Je to především z důvodu, že ve vedení německého koncernu stojí momentálně vnuk původního zakladatele společnosti. Stejně tak se prezentuje i česká pobočka společnosti a klade důraz na stejné hodnoty jako přátelská až familiární atmosféra, otevřenost, dobré jméno značky a tradice

2.3.4 Analýza SWOT

Společnost Hama těží především ze svých dlouhodobých zkušeností na trhu, kde působí od roku 1991 a v případě mateřské společnosti je to již od roku 1923. Díky tomu si tato firma také vybudovala dobré postavení na trhu a řadu dlouholetých a loajálních zákazníků. Díky svým kvalitním produktům, které podléhají německým standardům QS a TÜV je Hama ceněným partnerem a získala si dobré jméno u zákazníků. Společnost Hama CZ má navíc výhradní zastoupení pro ČR pro některé výše zmiňované značky jako např. Sigma, což jí dává velkou výhodu před konkurencí. Takto velká společnost má ovšem i své nevýhody. Jednou z nevýhod může být velikost celé společnosti, kdy některé procesy, především uvedení nového výrobku na trh trvají až příliš dlouho což dává výhodu konkurenci. Důvodem pro dlouhé trvání uvedení produktu na trh je právě nárok na vysokou kvalitu, kterou Hama od svých dodavatelů vyžaduje a s tím i spojená vyšší cena produktu, než nabízí konkurence. Mohli bychom to popsat jako „německá kvalita, avšak za německé ceny“. Dalším negativním faktorem může staří zaměstnanců společnosti. Ti mají sice vysokou míru zkušeností a kontaktů z řad zákazníků, avšak hrozí riziko, že již nebudou tak dobře schopni sledovat nejnovější trendy na trhu v oboru. Z toho důvodu uvádíme mezi příležitosti nábor nových mladých zaměstnanců, které by si společnost „vychovala“. Mezi hrozby společnosti spadá jako v mnoha jiných odvětvích především konkurence ze strany levných eshopů, které lákají své zákazníky především na nízkou cenu, avšak většinou na úkor kvality. Jako příklady bychom mohli uvést eshop Aliexpress.com, který prodává velice levné zboží především z Číny.

	Prospěšné	Poškozující
	Síly (Strenghts)	Slabosti (Weaknesses)
Interního původu	- dlouholeté zkušenosti na trhu - dobré jméno firmy - silné postavení na trhu "jištění" v podobě německé mateřské společnosti - výrobky vysoké kvality - výhradní zastoupení některých značek na českém trhu	- délka trvání některých procesů - německá kvalita, německá cena - starší tým zaměstnanců - vysoké náklady na produkty - přístup Hama DE k online retailu
Externího původu	"výchova" nových zaměstnanců - možná spolupráce s novými dodavateli a zákazníky - loajalita dlouhodobých zákazníků - nové technologie ve výrobě	- silná konkurence v některých odvětvích - rychlost konkurence - levné výrobky z Asie
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Tab. 2. SWOT analýza (vlastní zpracování)

3 Vlastní návrhy řešení

Tato část slouží na zpracování návrhu projektové fáze projektu. Budeme zde analyzovat jednotlivé kroky, které jsou nezbytné pro uskutečnění projektu.

3.1 Účel vzniku projektu

Účelem tohoto projektu bylo vypracovat projekt marketingové kampaně na různých sociálních sítích, která by pomohla zviditelnění společnosti Hama, vylepšení její „image“ a získání nových zejména mladých zákazníků, na které je tento projekt primárně zaměřován. Zadavatelem tohoto projektu je vedení společnosti Hama spol. s r.o.

3.2 Stanovené cíle

Cíle tohoto projektu jsou již částečně zahrnuty do účelu vzniku projektu a sice vytvoření úspěšné marketingové kampaně. Úspěšnost takového projektu se dá měřit několika způsoby. Jedním z měřitelných způsobů může být odezva na sociálních sítích v podobě počtu sledujících na různých účtech nebo počet „likes“ neboli pozitivních hodnocení jednotlivých příspěvků. Dalším měřitelným způsobem může být „image“ neboli všeobecné povědomí o společnosti jak u široké veřejnosti, tak u B2B zákazníků, které můžeme měřit pomocí dotazníků před a po zavedení kampaně.

3.3 Kritéria úspěchu

Kritéria úspěchu neboli kvality byla stanovena jako dosažení cíle projektu tak, že

- počet sledujících
- počet likes
- image společnosti (průzkum/anketa) měřitelný pomocí hodnocení (1-10)
- počet prodaných kusů promováných produktů

3.4 Návrh průběhu kampaně

Mateřská společnost Hama GmbH & Co KG včetně všech svých dceřiných firem a poboček nemá pro svůj sortiment produktů jednotnou marketingovou strategii, jelikož trhy a zákazníci jsou v každé zemi individuální. Proto si každé zastoupení včetně toho českého vypracovává svou vlastní marketingovou strategii propagace produktů na trhu.

Vedení českého zastoupení společnosti se rozhodlo vylepšit svoji „image“ a získat nové potenciální zákazníky a proto zadalo vytvořit novou marketingovou kampaň pro sociální sítě jako Facebook nebo Instagram. Zadavatelem projektu je tedy vedení společnosti Hama spol. s r.o. a jako projektový manažer byl vybrán Marek Trepeš.

Sepsání zakládací listiny projektu je plánováno na 15.09.2020. Poté bude následovat sestavení týmu. Jako členové tohoto týmu byli vybráni stávající zaměstnanci společnosti, a to především z důvodu znalosti problematiky, sortimentu a aktuálního stavu marketingové strategie. Dalším důvodem byla úspora finančních zdrojů, jelikož členové týmu jsou zaměstnanci společnosti a nevzniká tak nárok na odměny.

Po sestavení projektového týmu se určí plán projektu a rozdělí se dílčí úkoly mezi jednotlivce. Největší díl práce zastává projektový manažer, jehož úkolem je organizace celého projektu, dohled nad časovým plánem, pravidelný report zadavateli projektu, sestavení plánu, vytvoření dotazníku, analýza získaných dat, spolupráce na vytvoření kampaně, prezentace výstupů projektu zadavateli a zhodnocení projektu. Dalšími důležitými členy týmu jsou paní Kateřina Malinská, která se specializuje na marketing, pan Miroslav Gerža, který je produktovým specialistou a pan Petr Škoppek, který je obchodním manažerem společnosti. Hlavním úkolem paní Malinské a pana Gerži je vytvoření vhodné kampaně, kde paní Malinská vytváří kreativní a grafickou část a pan Gerža zvolí vhodné produkty pro tuto kampaň. Úkolem pana Škopka bude vytvořit seznam B2B zákazníků a jejich následné oslovení s prosbou o vyplnění dotazníku.

Po rozdělení dílčích úkolů jednotlivým členům týmu vytvoří projektový manažer dotazník, který je zaměřený na hodnocení společnosti z pohledu zákazníků a který by měl být vyplněný před spuštěním kampaně. Na vyplnění tohoto dotazníku bude vyhrazen

jeden týden a v případě neochoty zákazníků vyplnit tento dotazník budou urgováni pomocí telefonu nebo emailů.

Dalším krokem je vytvoření kampaně, což mají na starost pan Trepeš, paní Malinská a pan Gerža. Následuje spuštění kampaně, která bude probíhat po dobu jednoho měsíce. Rozpočet na tuto kampaň byl stanoven na 10 000 Kč a bude rozdělen v poměru 50:50. Polovina rozpočtu bude sloužit k financování placené reklamy na sociální síti Facebook a druhá polovina bude sloužit k financování na sociální síti Instagram.

Po ukončení kampaně bude následovat další dotazník, který bude zaslán stejným zákazníkům jako první dotazník. Dotazovaní budou mít opět jeden týden na vyplnění. Zjištěné hodnoty obou dotazníků budou následně vyhodnoceny. Výstupy z těchto dotazníků následně analyzuje manažer projektu a vytvoří prezentaci, která bude prezentována vedení společnosti. Naměřené hodnoty jsou kvantitativní a je proto snadné porovnat stav před a po průběhu kampaně. Následně bude projekt ke dni 26.11.2020 ukončen.

3.5 Projektová základací listina

Následující tabulka zobrazuje projektovou základací listinu pro naši marketingovou kampaň. Projektová základací listina obsahuje náležitosti jako hlavní cíle projektu, milníky projektu, výstupy, dobu trvání nebo zodpovědné osoby. Projektová základací listina se sepisuje v předprojektové fázi a konkrétně při jejím zahájení.

Projektová základací listina			
Zpracoval:	Marek Trepeš	Datum:	15.09.2020
Název projektu:	Marketingová kampaň		
Přínosy:	Propagace společnosti Hama spol. s.r.o.		
Cíl projektu:	Úspěšný projekt marketingové kampaně		

Výstupy projektu:	Měřitelné hodnoty vykazující úspěch projektu - počet sledujících, sdílení, likes a vylepšená image značky		
Plánované náklady:	10 000 Kč		
Plánovaný termín zahájení:	15.09.2020	Plánovaný termín dokončení:	26.11.2020
Hlavní milníky:	16.09.2020 Sestavení projektového týmu 30.09.2020 Vytvoření kampaně 10.10.2020 Zahájení kampaně 10.11.2020 Ukončení kampaně 25.11.2020 Prezentace získaných výstupů 26.11.2020 Ukončení projektu		
Lokalizace projektu:	Hama spol. s.r.o.		
Kritéria úspěšnosti:	? (konkrétní počty sledujících atd.)		
Schválené výjimky:	Změna plánu projektu		
Zadavatel projektu:	vedení společnosti Hama spol. s.r.o.		
Sponzor projektu:	společnost Hama spol. s.r.o.		
Manažer projektu:	Marek Trepeš		

Tab. 3 Zakládací listina projektu (vlastní zpracování)

3.6 Logický rámec

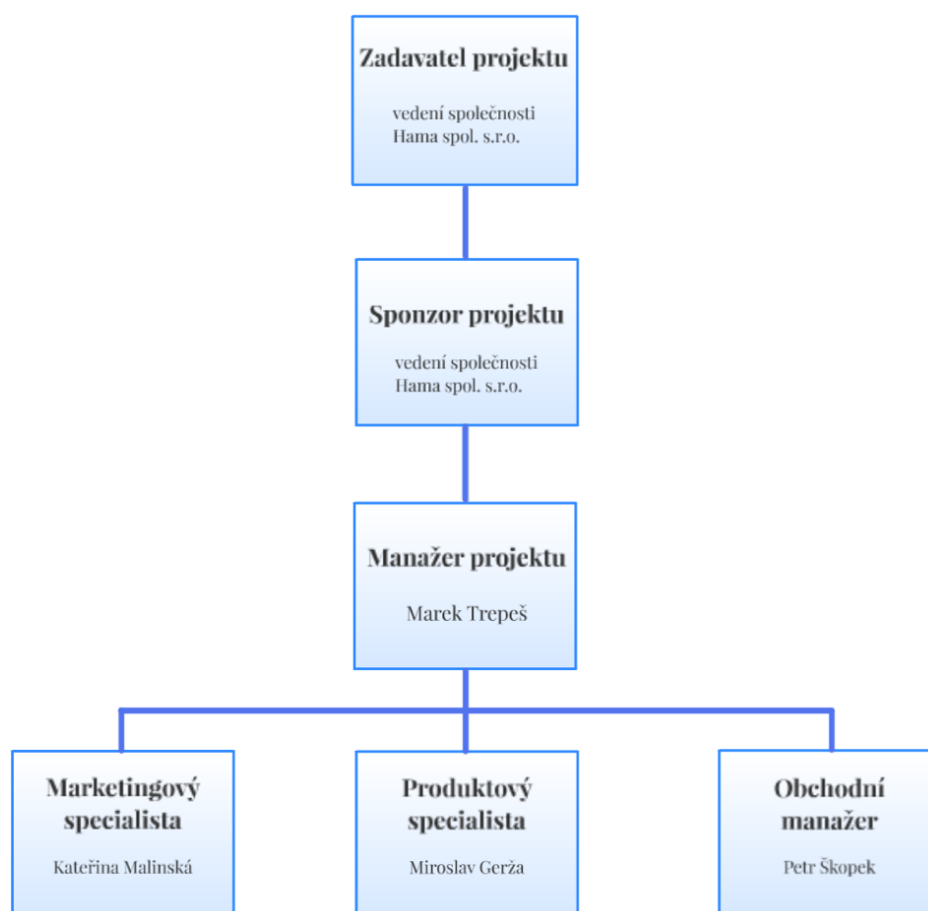
Pomocí logického rámce můžeme identifikovat v řádcích postupně záměry, cíle, konkrétní výstupy a činnosti. V jednotlivých sloupcích nalezneme popis, objektivně ověřitelné ukazatele, způsob ověření a předpoklady nebo rizika k výše zmíněným atributům.

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpokady/Rizika
Záměr	1. Zvýšení povědomí o společnosti Hama na sociálních sítích 2. Zvýšení prodeje u propagovaných produktů	1. Zvýšení počtu sledujících uživatelů o 25% 2. Zvýšení počtu prodaných kusů u konkrétních produktů	1. Kontrola počtu sledujících před a po kampani 2. Kontrola objednávek	
Cíl	Úspěšné navýšení počtu sledujících uživatelů na sociálních sítích mezi daty 9.10.2021 a 9.11.2021	Počet sledujících bude navýšen o 25%	Evidence počtu sledujících po celou dobu projektu	Předpokládaný počet sledujících bude dosažen nebo překročen
Výstupy	1. Zvýší se počet sledujících na soc. sítích (zvýší se povědomí o značce Hama) 2. Zvýší se počet prodaných kusů sledovaných produktů	1. Počet sledujících se zvýší o 25% 2. Počet prodaných kusů se zvýší o 10%	1. Kontrola počtu sledujících před a po kampani 2. Kontrola objednávek	Kampaň nebude mít dostatečný dosah a počet sledujících se nezvýší Počet prodaných kusů nedosáhne požadovaného počtu
Klíčové činnosti		Zdroje	Hrubý časový rámec	
	1. Příprava projektu 2. Příprava kampaně 3. Prezentace kampaně 4. Konání kampaně 5. Vyhodnocení a prezentace výsledků kampaně 6. Kontrola výsledků 7. Ukončení projektu	1. 1 člověk 2. 5 lidí 3. 1 člověk 4. 2 lidé 5. 5 lidí 6. 3 lidé 7. 1 člověk	1. 16 hodin 2. 24 hodin 3. 2 hodiny 4. 2 hodiny 5. 32 hodin 6. 2 hodiny 7. 1 hodina	Vhodně zvolené produkty pro navrhovanou kampaň Vhodně zvolený obrazový a video obsah pro sociální sítě

Obr. 6 Logický rámec (vlastní zpracování)

3.7 OBS – Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu nám zobrazuje hierarchické postavení jednotlivých členů projektu. Toto hierarchické členění se vztahuje pouze na tento projekt. Obrázek níže nám zobrazuje strukturu projektového týmu a jeho důležité role jako zadavatele projektu, sponzora, manažera a realizační tým tak, jak jsme si jej určili na počátku projektu a usnadňuje orientaci všem účastníkům projektu.



Obr. 7 OBS (vlastní zpracování)

3.8 WBS

Jedná se o plán projektu, který je velice důležitým nástrojem ke kontrole průběhu projektu. Všechny dílčí kroky by se měly odehrávat pokud možno dle stanoveného plánu. Díky plánu projektu je možná časová kontrola průběhu projektu a slouží všem zúčastněným stranám. Sestavuje jej manažer projektu a schvaluje jej zadavatel, popřípadě sponzor projektu.

V první fázi projektu bude sponzorem projektu, kterým je vedení společnosti Hama jmenován manažer projektu a následně bude sestaven celý projektový tým. Tento tým se bude skládat z pěti členů. Na první schůzi bude každý z členů týmu obeznámen s celou myšlenkou tohoto projektu a bude mu přiřazena konkrétní role. V dalším kroku manažer projektu alokuje finanční zdroje potřebné na tento projekt. Následovat bude schůze celého týmu, který vytvoří dotazník pro zákazníky. Po vytvoření se dotazník rozešle mezi

zvolené zákazníky a vyčká se na jeho vyplnění. Po sběru dat bude následovat jejich prezentace vedení společnosti a kontrola projektu.

V další fázi projektu se spustí samotná kampaň, která bude probíhat po dobu jednoho kalendářního měsíce. Po skončení kampaně se stejným zákazníkům rozešle nový dotazník a shromážděná data se porovnají s daty získanými před spuštěním kampaně. Data budou následně prezentována vedení společnosti.

V poslední fázi se projekt zhodnotí z hlediska projektového řízení a následuje jeho ukončení.

3.9 Milníky projektu

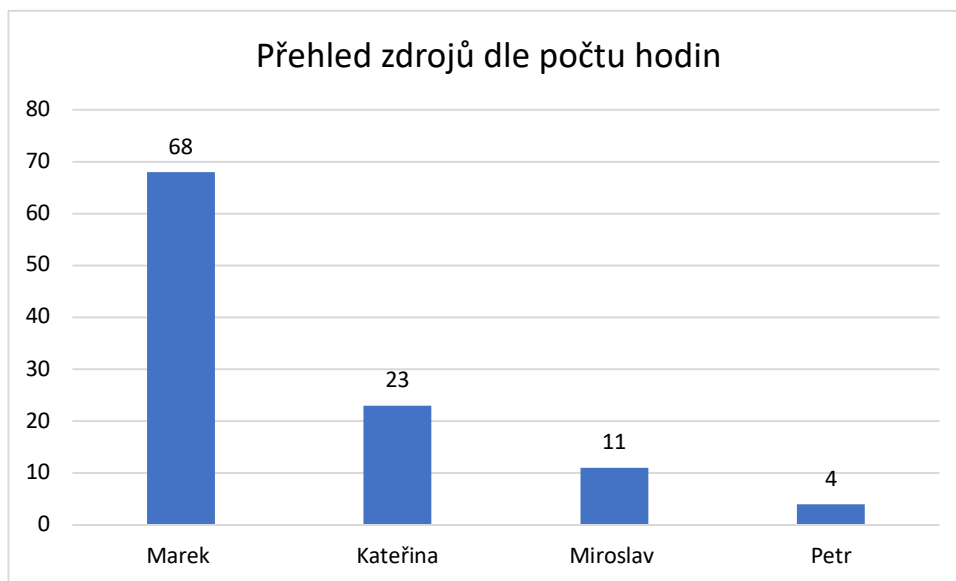
Jako hlavní milníky projektu jsme si určili následující aktivity:

- 16.09.2020 Sestavení projektového týmu
- 30.09.2020 Vytvoření kampaně
- 10.10.2020 Zahájení kampaně
- 10.11.2020 Ukončení kampaně
- 25.11.2020 Prezentace získaných výstupů
- 26.11.2020 Ukončení projektu

3.10 Analýza zdrojů

Hlavními zdroji tohoto projektu jsou Marek Trepeš jako projektový manažer, paní Kateřina Malinská jako marketingový specialista, pan Miroslav Gerža jako produktový specialista a pan Petr Škopek jako obchodní manažer společnosti. Přínosem paní Kateřiny Malinské pro tento projekt jakožto marketingového specialisty je především stylizování marketingové kampaně a její grafická úprava. Přínosem pana Miroslava Gerži jakožto produktového manažera je výběr vhodných produktů ze sortimentu společnosti a přínosem pana Petra Škopka je výběr vhodných B2B zákazníků společnosti pro vyplnění dotazníku.

Na projektu se také aktivně podílí pan Jaroslav Trepeš, který je jakožto ředitel společnosti a zadavatelem i odborným poradcem projektu.



Graf 1.: Přehled zdrojů dle počtu hodin (vlasní zpracování)

Raci matice

Tento nástroj projektového řízení vychází z WBS a slouží pro přiřazení a odpovědnosti konkrétních osob k jednotlivým cílům, nebo kdo má být o jednotlivých činnostech informován.

R – Responsible – osoby, které na úkolu pracují

A – Accountable – osoba odpovědná za úkol jako celek

C – Consulted – osoba, která může úkol podpořit konzultací

I – Informed – osoba/osoby, které mají být o průběhu či rozhodnutích informovány

Aktivity	Manažer	Sponzor	pí. Malinská	p. Gerža	p. Škopek
Zakládací listina projektu	R,A	C,I			
Sestavení týmu	R,A	C,I	I	I	I
Seznámení týmu a delegace dílčích úkolů	R,A	C	I	I	I
Alokace finančních zdrojů	R,A	I	C		
Vytváření dotazníku	R,A		R		
Spuštění dotazníku	R,A				R
Rozeslání dotazníku mezi zákazníky	I				R,A
Vytvoření marketingové kampaně	R		R,A	C	
Vyhodnocení dotazníku	R,A				
Kontrola projektu	R,A				
Prezentace projektu vedení společnosti	R,A	I			
Schválení projektu vedením společnosti	I	R,A			
Spuštění kampaně	R		R,A		
Ukončení kampaně	R		R,A		
Vytvoření nového dotazníku	R,A		C		
Rozeslání nového dotazníku mezi zákazníky					R,A
Vyhodnocení nového dotazníku	R,A				
Analýza získaných dat	R,A				
Vytvoření prezentace	R,A				
Prezentace získaných dat vedení společnosti	R,A	I	R	I	I
Zhodnocení projektu	R,A	I			
Uzavření projektu	R,A	I			

Tab. 4 RACI matice (vlastní zpracování)

3.11 Nákladová analýza projektu

Na tento projekt je předem stanovený rozpočet 10 000 Kč, který slouží výhradně na placenou propagaci na sociálních sítích. To se projevuje jako reklama nebo product placement na platformách jako Facebook nebo Instagram. Všichni členové projektu jsou stálými zaměstnanci společnosti a tudíž čas, který vynaloží na tento projekt je součástí jejich běžné pracovní náplně. Nevzniknou tudíž náklady spojené s odměnou za

vykonanou práci, jelikož členové týmu pobírají za čas strávený tímto projektem běžnou mzdou od společnosti Hama, jejíž vedení je zadavatelem projektu.

Projekt lze také vyčíslit pomocí čistých plánovaných hodin na jednotlivé aktivity projektu. Celková doba trvání jednotlivých aktivit je plánována na 83 hodin. Doba trvání těchto aktivit je zobrazena v následující tabulce.



Graf 2.: Pracovní hodiny dle jednotlivých aktivit (vlastní zpracování)

3.12 Časová analýza projektu

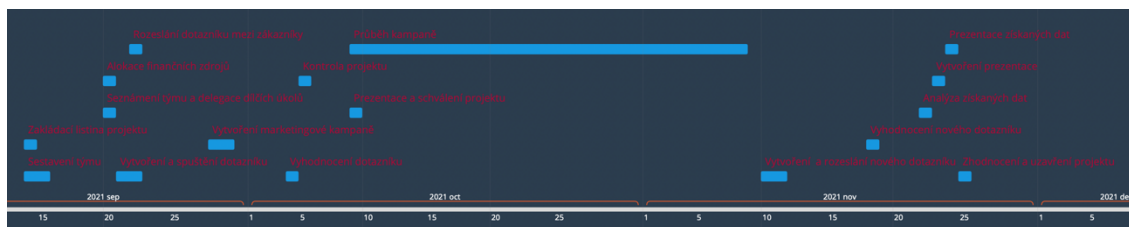
V této části mé práce se zaměřím na časovou osu, harmonogram a ganttův diagram

Časová osa

Na následujícím grafu si zobrazíme jednotlivé dílčí kroky projektu na časové ose. První bod časové osy je zároveň i zahájením projektu, který začíná 15.9.2021 a končí zhodnocením a ukončením projektu, které je plánované na 26.11.2021. Celková doba trvání projektu je 73 dní.

Mesíc	Den	Pracovní hodiny	Aktivity
Září	14.09.2021	2	Zakládací listina projektu
	14.09.2021	4	Sestavení týmu
	15.09.2021	2	Sestavení týmu
	20.09.2021	4	Seznámení týmu a delegace dílčích úkolů
	20.09.2021	2	Alokace finančních zdrojů
	21.09.2021	6	Vytváření dotazníku
	22.09.2021	3	Vytváření dotazníku
	22.09.2021	1	Spuštění dotazníku
	22.09.2021	2	Rozeslání dotazníku mezi zákazníky
	28.09.2021	6	Vytvoření marketingové kampaně
	29.09.2021	6	Vytvoření marketingové kampaně
Říjen	04.10.2021	5	Vyhodnocení dotazníku
	05.10.2021	2	Kontrola projektu
	08.10.2021	2	Prezentace projektu vedení společnosti
	08.10.2021	1	Schválení projektu vedením společnosti
	09.10.2021	1	Spuštění kampaně
Listopad	09.11.2021	1	Ukončení kampaně
	10.11.2021	6	Vytvoření nového dotazníku
	11.11.2021	3	Vytvoření nového dotazníku
	11.11.2021	2	Rozeslání nového dotazníku mezi zákazníky
	18.11.2021	5	Vyhodnocení nového dotazníku
	22.11.2021	6	Analýza získaných dat
	23.11.2021	6	Vytvoření prezentace
	24.11.2021	2	Prezentace získaných dat vedení společnosti
	25.11.2021	2	Zhodnocení projektu
	25.11.2021	1	Uzavření projektu

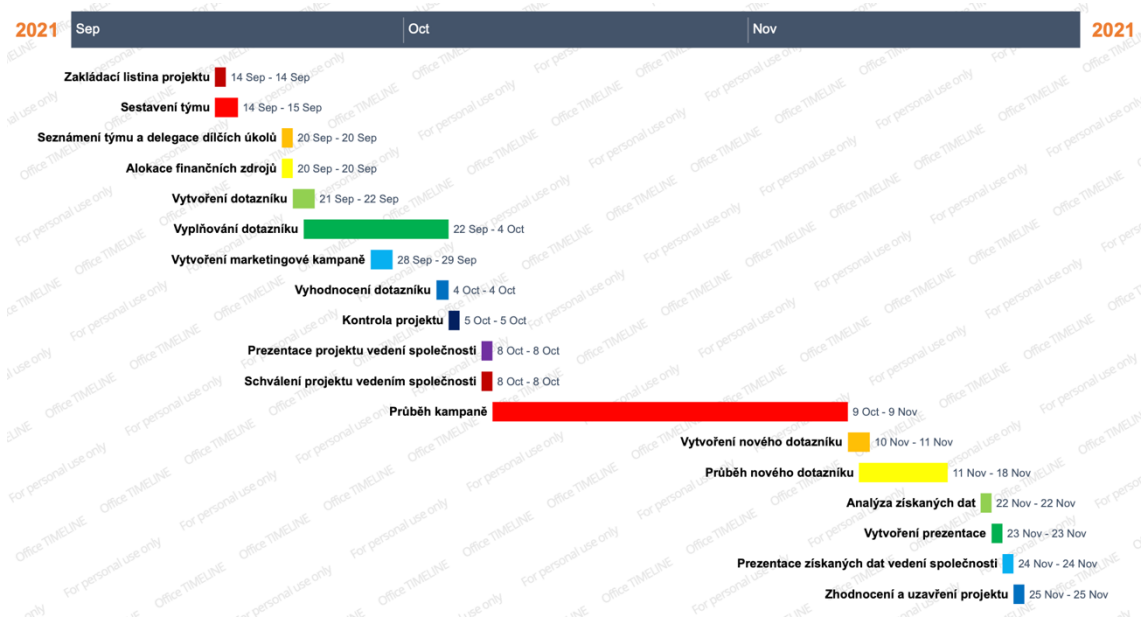
Tab. 5 Harmogram projektu (vlastní zpracování)



Obr. 8 Časová osa projektu (vlastní zpracování)

Ganttův diagram

Tento diagram byl zpracován pomocí online aplikace Office Timeline a graficky nám zobrazuje jednotlivé činnosti projektu. Součástí tohoto diagramu je kritická cesta projektu.



Obr. 9 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

3.13 Analýza rizik

Následující tabulka uvádí analýzu rizik, která by mohla při projektu nastat. Hodnotu rizika vyjadřuje číslo, které je každým jedincem posuzováno subjektivně a proto jsme zvolili pro analýzu kombinaci kvantitativního a kvalitativního hodnocení rizik.

Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Optaření
Nedosažení stanovených cílů	Nebudou dosaženy cíle ve formě počtu sledujících na soc. sítích apod. - nespokojenost zadavatele	0,7	5	3,5	Průběžné sledování hodnot a rychlá reakce v případě hrozícího neúspěchu
Nedostatek vyplněných dotazníků	Dotazování nebudou ochotni vyplnit dotazníky - Nedostatečná data k výstupům projektu	0,3	4	1,2	Dostatek času pro dotazované, urgování dotazovaných pomocí telefonátů nebo emailů

Onemocnění jednoho z členů týmu	zpoždění projektu - vyšší náklady - nespokojenost ze strany zadavatele	0,6	2	1,2	Záskok v podobě dalších zaměstnanců společnosti
Nedostatek finančních prostředků	v průběhu kampaně dojdou finanční prostředky - nespokojenost ze strany zadavatele projektu	0,2	2	0,4	Vhodná alokace fin. zdrojů, průběžná kontrola
Nespolupráce mateřské společnosti	Německá centrála firmy nedodá včas nebo nevhodný fotomateriál pro kampaň	0,1	4	0,4	Urgování německých kolegů pomocí telefonátů nebo emailů

Tab. 6 Analýza rizik (vlastní zpracování)

Pro jednoznačné posouzení projektu, byla vytvořena převodní tabulka pro hodnotu rizika, ze které bude zjištěna rizikovost projektu.

Dopad na projekt	Charakteristika
1	žádný dopad na projekt
2	zanedbatelný dopad na projekt
3	střední dopad na projekt
4	velký dopad na projekt
5	existenční dopad na projekt

Tab. 7 Dopad na projekt (vlastní zpracování)

Z uvedené analýzy rizik vyplývá, že součet hodnoty rizik vydělený jejich počtem je 1,34 a tudíž se projekt nachází v intervalu od 1,1 – 2. Projekt je tedy málo rizikový.

Interval hodnoty rizika	Charakteristika rizikovosti
0 - 1	projekt není rizikový
1,1 - 2	projekt je málo rizikový
2,1 - 3	projekt je středně rizikový
3,1 - 4	projekt je vysoce rizikový
4,1 - 5	projekt je velmi rizikový

Tab. 8 Interval hodnoty rizika (vlastní zpracování)

3.14 Reporting

Hlášení o stavu projektu bude podávat projektový manažer zadavateli každý druhý odpracovaný den. Zadavatel projektu pan Jaroslav Trepeš bude působit zároveň jako odborný poradce projektu. Reporting bude probíhat ve formě osobních schůzek, jelikož celý projektový tým i zadavatel sídlí v jedné budově.

3.15 Monitorování stavu projektu

Projekt se bude průběžně porovnávat s časovým plánem, který byl stanoven v části plánování. V případě zpoždění některého z dílčích kroků plánu se vytvoří plán nový a data dalších navazujících aktivit budou aktualizována.

3.15.1 Dotazník pro B2B zákazníky

Abychom mohli efektivně měřit dopad kampaně na povědomí zákazníků o naší společnosti vytvoříme dotazník, který budou vypracovávat dotazovaní z řad B2B zákazníků společnosti. První dotazník bude probíhat před spuštěním kampaně a druhý po jejím ukončení. Tímto způsobem budeme schopni porovnat zjištěné hodnoty před a po spuštění.

Otázky z dotazníku jsou součástí přílohy 3.

3.16 Přínosy návrhů řešení

Hlavním přínosem tohoto projektu je zpracování návrhu projektu pro využití v reálné společnosti Hama spol. s.r.o. Pomocí analýz a metod projektového managementu byly vytvořeny veškeré dokumenty potřebné k realizaci tohoto projektu. Zmiňovaná společnost v současné době nevyužívá pro své podnikání žádný z nástrojů, které byly pro tento návrh využity, a proto by byla implementace těchto nástrojů přínosem. Prezentuje totiž jak systémově plánovat a řídit další projekty.

V tomto návrhu jsou detailně popsány jednotlivé činnosti nebo kroky, které jsou zapotřebí pro úspěšnou realizaci projektu. Vedení společnosti a jeho zaměstnanci by tedy mohli těchto činností a kroků využívat i při plánování budoucích projektů.

Konkrétním přínosem tohoto návrhu je zvýšit povědomí o značce Hama a zvýšit tím tak prestiž a prodeje výrobků, které nabízí a především tak získat konkurenční výhodu.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem zpracoval návrh projektového řízení marketingové kampaně. Tímto jsem zavedl do společnosti Hama spol. s.r.o., která se zabývá prodejem příslušenství, prvky projektového managementu, jelikož v současné době společnost těchto nástrojů nevyužívá. Důvodem vytvoření tohoto projektu je aktuální neuspokojivá situace, ve které se společnost nachází a sice povědomí o značce na sociálních sítích. Jedná se především o počty sledujících na sociálních sítích a s tím spojené povědomí o značce, které je v současné době stále více důležité a slouží k podpoře prodeje zboží. Projekt se tedy nachází ve stavu, kdy je připraven k realizaci.

V první části této práce jsem se zaměřil na veškeré důležité pojmy a problematiku projektového managementu. Byly popsány pojmy jako projekt, projektové řízení nebo trojimperativ projektu. Dále pak byly popsány veškeré metody a analýzy, které jsem pro svůj projekt použil.

Ve druhé části mé práce jsem se věnoval analýze současného stavu společnosti. Byla představena společnost jako taková a předmět jejího podnikání. Následně jsem provedl zhodnocení společnosti z hlediska interního a externího prostředí. Na toto zhodnocení byly využity nástroje projektového managementu SLEPT, model 7S, Porterův model pěti sil a ze získaných dat jsem následně provedl analýzu SWOT.

Třetí část mé práce se věnovala samotnému návrhu řešení, kde jsem využil získaných dat z analýzy současného stavu. Nejprve jsem sestavil základní listinu projektu a logický rámec, jelikož jsou to klíčové prvky projektu, ze kterých čerpáme veškeré důležité informace o projektu. Následně jsem dle teoretické části provedl sestavit matici zainteresovaných stran a organizační a hierarchickou strukturu. Následovaly časová, zdrojová a nákladová analýza pomocí kterých jsem sestavil i rizikovou analýzu celého projektu. Zmíněné analýzy byly podpořeny grafickým znázorněním.

Výsledkem této práce je tedy zpracovaná projektová příprava, kterou může společnost převzít a celý projekt podle ní realizovat. V případě, že by se firma rozhodla zvážit i jiná řešení jmenovaného problému, může tento návrh sloužit jako pomůcka při rozhodování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-1501-5.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, 2007. Kompletní průvodce (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-1526-8.

BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN isbn978-80-247-2838-4.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-7226-218-1.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN isbn80-247-0392-0.

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN isbn80-7169-287-5.

FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0

DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, [2013?]. ISBN 978-80-905297-1-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-453-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3051-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Průběh projektu (Doležal, 2016, s. 18).....	14
Obr. 2 Trojimperativ projektu (Doležal, 2016, s. 81).....	15
Obr. 3 Porterův model vlastní zpracování dle (Lhotský, 2010, s. 38).....	22
Obr. 4 WBS (Rosenau, 2000, s. 56).....	25
Obr. 5 Organizační struktura (vlastní zpracování).....	37
Obr. 6 Logický rámec (vlastní zpracování)	45
Obr. 7 OBS (vlastní zpracování).....	46
Obr. 8 Časová osa projektu (vlastní zpracování).....	52
Obr. 9 Ganntův diagram (vlastní zpracování)	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1.: Přehled zdrojů dle počtu hodin (vlastní zpracování)	48
Graf 2.: Pracovní hodiny dle jednotlivých aktivit (vlastní zpracování)	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Logický rámec (Doležal, 2016, s. 84)	20
Tab. 2. SWOT analýza (vlastní zpracování).....	40
Tab. 3 Zakládací listina projektu (vlastní zpracování)	44
Tab. 4 RACI matice (vlastní zpracování)	49
Tab. 5 Harmogram projektu (vlastní zpracování).....	51
Tab. 6 Analýza rizik (vlastní zpracování).....	54
Tab. 7 Dopad na projekt (vlastní zpracování).....	55
Tab. 8 Interval hodnoty rizika (vlastní zpracování).....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Horizontální analýza

Příloha 2 Vertikální analýza

Příloha 3 Dotazník pro B2B zákazníky

PŘÍLOHY

Příloha 1: Horizontální analýza

AKTIVA	2015	2016	2017	2015- 2016	%	2016- 2017	%
AKTIVA CELKEM	773,904	814,96	891,67	41,056	5,31%	76,71	9,41%
Dlouhodobý majetek	95,732	90,51	85,061	-5,222	-5,45%	-5,449	-6,02%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	220	0	0	-220	-100,00%	0	
B.I.3. Software	220	0	0	-220	-100,00%	0	
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	95,324	90,322	84,883	-5,002	-5,25%	-5,439	-6,02%
B.II.1. Pozemky	4,037	4,037	4,037	0	0,00%	0	0,00%
B.II.2. Stavby	89,724	82,887	76,05	-6,837	-7,62%	-6,837	-8,25%
B.II.3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí 016	1,563			-1,563	-100,00%	0	
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	17	0	17		-17	-100,00%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	188	188	178	0	0,00%	-10	-5,32%
B.III.1. Podíly ovládaná osoba	188	188	178	0	0,00%	-10	-5,32%
C. Oběžná aktiva	677,948	724,269	806,398	46,321	6,83%	82,129	11,34%
C.I. Zásoby	175,63	186,04	236,151	10,41	5,93%	50,111	26,94%
C.I.1. Materiál	20,384	18,119	20,132	-2,265	-11,11%	2,013	11,11%
C.I.3. Výrobky	3,97	2,311	1,986	-1,659	-41,79%	-0,325	-14,06%

C.I.5. Zboží	151,276	165,61	214,033	14,334	9,48%	48,423	29,24%
C.II. Pohledávky	103,717	108,013	109,903	4,296	4,14%	1,89	1,75%
C.II. Dlouhodobé pohledávky C.II.1+...+C.II.x 039	25	85	194	60	240,00%	109	128,24 %
C.II.8. Odložená daňová pohledávka C.III. Krátkodobé pohledávky	25	85	195	60	240,00%	110	129,41 %
C.III. Krátkodobé pohledávky	103,692	107,928	109,709	4,236	4,09%	1,781	1,65%
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	83,518	97,908	100,824	14,39	17,23%	2,916	2,98%
C.III.2. Pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, 0391AÚ 050	11,353	8,735	44	-2,618	-23,06%	35,265	403,72 %
C.III.6. Stát daňové pohledávky	207	31	57	-176	-85,02%	26	83,87%
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,535	739	1,65	737,465	48043,32 %	-737,35	- 99,78%
C.III.8. Dohadné účty aktivní	7,069	502	7,124	494,931	7001,43 %	-494,876	- 98,58%
C.III.9. Jiné pohledávky	10	13	10	3	30,00%	-3	- 23,08%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	398,601	250	300	-148,601	-37,28%	50	20,00%
C.IV.1. Peníze	218	188	196	-30	-13,76%	8	4,26%
C.IV.2. Účty v bankách	128,383	180,028	160,148	51,645	40,23%	-19,88	- 11,04%
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	270	250	300	-20	-7,41%	50	20,00%
D.I. Časové rozlišení	224	181	211	-43	-19,20%	30	16,57%
D.I.1. Náklady příštích období	224	181	211	-43	-19,20%	30	16,57%

PASIVA	2015	2016	2017	2015- 2016	%	2015- 2016	%
PASIVA CELKEM	773,904	814,96	891,67	41,056	5,31%	76,71	9,41%
A.I. Základní kapitál	679,482	748,304	799,81	68,822	10,13%	51,506	6,88%
A.I.1. Základní kapitál	15	15	15	0	0,00%	0	0,00%
A.II. Ážio a kapitálové fondy	-18	-18	-29	0	0,00%	-11	61,11%
A.II.1. Ážio	-18	-18	-29	0	0,00%	-11	61,11%
A.II.2. Kapitálové fondy	-18	-18	-29	0	0,00%	-11	61,11%
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-18	-18	-29	0	0,00%	-11	61,11%
A.III. Fondy ze zisku	3,5	3,5	3,5	0	0,00%	0	0,00%
A.III.1. Ostatní rezervní fond	1,5	1,5	1,5	0	0,00%	0	0,00%
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	2	2	2	0	0,00%	0	0,00%
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	633,184	679	729,822	45,816	7,24%	50,822	7,48%
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	633,184	679	729,822	45,816	7,24%	50,822	7,48%
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	76,422	50,822	51,517	-25,6	-33,50%	0,695	1,37%
B. Rezervy	101	70	27	-31	-30,69%	-43	-61,43%
B.4. Ostatní rezervy	101	70	27	-31	-30,69%	-43	-61,43%
C. Závazky	76,321	66,586	91,833	-9,735	-12,76%	25,247	37,92%
C.I. Dlouhodobé závazky	0	0	0	0		0	
C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	50,032	0	0	-50,032	-100,00%	0	

C.I.9. Závazky - ostatní	2,861	0	0	-2,861	-100,00%	0	
--------------------------	-------	---	---	--------	----------	---	--

Příloha 2: Vertikální analýza

AKTIVA	2015	2016	2017	% v 2015	% v 2016	% v 2017
AKTIVA CELKEM	773,904	814,96	891,67	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	95,732	90,51	85,061	12,37%	11,11%	9,54%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	220	0	0	28,43%	0,00%	0,00%
B.I.3. Software	220	0	0	28,43%	0,00%	0,00%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	95,324	90,322	84,883	12,32%	11,08%	9,52%
B.II.1. Pozemky	4,037	4,037	4,037	0,52%	0,50%	0,45%
B.II.2. Stavby	89,724	82,887	76,05	11,59%	10,17%	8,53%
B.II.3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí 016	1,563			0,20%	0,00%	0,00%
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	17	0	0,00%	2,09%	0,00%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	188	188	178	24,29%	23,07%	19,96%
B.III.1. Podíly ovládaná osoba	188	188	178	24,29%	23,07%	19,96%
C. Oběžná aktiva	677,948	724,269	806,398	87,60%	88,87%	90,44%
C.I. Zásoby	175,63	186,04	236,151	22,69%	22,83%	26,48%
C.I.1. Materiál	20,384	18,119	20,132	2,63%	2,22%	2,26%
C.I.3. Výrobky	3,97	2,311	1,986	0,51%	0,28%	0,22%
C.I.5. Zboží	151,276	165,61	214,033	19,55%	20,32%	24,00%
C.II. Pohledávky	103,717	108,013	109,903	13,40%	13,25%	12,33%

C.II. Dlouhodobé pohledávky C.II.1+...+C.II.x 039	25	85	194	3,23%	10,43%	21,76%
C.II.8. Odložená daňová pohledávka C.III. Krátkodobé pohledávky	25	85	195	3,23%	10,43%	21,87%
C.III. Krátkodobé pohledávky	103,692	107,928	109,709	13,40%	13,24%	12,30%
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	83,518	97,908	100,824	10,79%	12,01%	11,31%
C.III.2. Pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, ()391AÚ 050	11,353	8,735	44	1,47%	1,07%	4,93%
C.III.6. Stát daňové pohledávky	207	31	57	26,75%	3,80%	6,39%
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,535	739	1,65	0,20%	90,68%	0,19%
C.III.8. Dohadné účty aktivní	7,069	502	7,124	0,91%	61,60%	0,80%
C.III.9. Jiné pohledávky	10	13	10	1,29%	1,60%	1,12%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	398,601	250	300	51,51%	30,68%	33,64%
C.IV.1. Peníze	218	188	196	28,17%	23,07%	21,98%
C.IV.2. Účty v bankách	128,383	180,028	160,148	16,59%	22,09%	17,96%
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	270	250	300	34,89%	30,68%	33,64%
D.I. Časové rozlišení	224	181	211	28,94%	22,21%	23,66%
D.I.1. Náklady příštích období	224	181	211	28,94%	22,21%	23,66%
PASIVA	2015	2016	2017	% v 2015	%	% v 2015
PASIVA CELKEM	773,904	814,96	891,67	100,00%	100,00 %	100,00%
A.I. Základní kapitál	679,482	748,304	799,81	87,80%	91,82%	89,70%
A.I.1. Základní kapitál	15	15	15	1,94%	1,84%	1,68%
A.II. Ážio a kapitálové fondy A.II.1. Ážio	-18	-18	-29	-2,33%	-2,21%	-3,25%
A.II.2. Kapitálové fondy	-18	-18	-29	-2,33%	-2,21%	-3,25%

A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-18	-18	-29	-2,33%	-2,21%	-3,25%
A.III. Fondy ze zisku	3,5	3,5	3,5	0,45%	0,43%	0,39%
A.III.1. Ostatní rezervní fond	1,5	1,5	1,5	0,19%	0,18%	0,17%
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	2	2	2	0,26%	0,25%	0,22%
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	633,184	679	729,822	81,82%	83,32%	81,85%
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	633,184	679	729,822	81,82%	83,32%	81,85%
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	76,422	50,822	51,517	9,87%	6,24%	5,78%
B. Rezervy	101	70	27	13,05%	8,59%	3,03%
B.4. Ostatní rezervy	101	70	27	13,05%	8,59%	3,03%
C. Závazky	76,321	66,586	91,833	9,86%	8,17%	10,30%
C.I. Dlouhodobé závazky	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	50,032	0	0	6,46%	0,00%	0,00%
C.I.9. Závazky - ostatní	2,861	0	0	0,37%	0,00%	0,00%

Příloha 2 Vertikální analýza

Příloha 3: Dotazník pro B2B zákazníky

Otázka č. 1

1. Jak hodnotíte produkty společnosti Hama z pohledu kvality?*

★

★

★

★

★

★

★

★

★

★

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Příloha 3 Dotazník pro B2B zákazníky

Otázka č. 2

2. Jak hodnotíte produkty společnosti po stránce designu?*

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Otázka č. 3

Tato otázka nám pomůže nastínit kolik našich zákazníků sleduje profily společnosti na sociálních sítích.

3. Sledujete účty společnosti Hama na sociálních sítích?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Facebook

Instagram

Otázka č 4.

4. Jak hodnotíte vystupování společnosti Hama na sociálních sítích?*

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Otázka č 5.

5. Znáte některé z těchto společností s příslušenstvím pro spotřební elektroniku?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Cellularline

Puro

Spiegel

Aukey

Anker

Otázka č. 6

6. Jaké znáte další firmy s příslušenstvím pro spotřební elektroniku?*

Napište jedno nebo více slov...

500

Otázka č. 7

7. Prosím seřadte následující aspekty, které jsou pro vás rozhodující při koupi produktu

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

◇ 1. Cena

◇ 2. Kvalita

◇ 3. Design