

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Studie proveditelnosti – Založení společnosti nabízející  
a provozující výukové šachové kurzy v Praze**

**Feasibility Study - Establishment of a Company  
Offering and Operating Chess Courses in Prague**

**2023**

**Ondřej Dunder**

**Studijní program:** Projektové řízení inovací

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Dunder** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **484157**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Studie proveditelnosti – Založení společnosti nabízející a provozující výukové šachové kurzy v Praze**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility Study - Establishment of a Company Offering and Operating Chess Courses in Prague**

Pokyny pro vypracování:

**CÍL PRÁCE:** Cílem práce je provést studii proveditelnosti a posoudit tak, zdali je projekt zřízení výukových šachových kurzů realizovatelný a dlouhodobě životaschopný.

**PŘÍNOS PRÁCE:** Diplomová práce by měla přinést odpověď na otázku, zda je projekt proveditelný a následně navrhnout možná doporučení pro pokračování v projektu v kontextu současné ekonomické situace.

**OSNOVA:** 1. Úvod, Rozvoj schopností u lidí hrající šachy, 2. Teoretická část – Studie proveditelnosti, projektové řízení; 3. Praktická část – Charakteristika a profil projektu, analýza poptávky po výuce šachu, zpracování studie proveditelnosti, zhodnocení efektivit a udržitelnosti projektu, 4. Analýza a řízení rizika, 5. Vyhodnocení projektu, 6. Závěr, návrhy a doporučení.

**METODY:** Hodnocení ekonomické efektivnosti projektu, časové plánování, analýza trhu

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 8024709392.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5.

VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. 1. Vydání. Praha: ČVUT, 2008, ISBN 978-80-01-04001-0

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSv**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) katedry/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

DUNDER, ONDŘEJ. *Studie proveditelnosti – Založení společnosti nabízející a provozující výukové šachové kurzy v Praze.* Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27.04.2023

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji panu docentovi Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za to, že byl mým vedoucím práce. Rovněž bych chtěl také poděkovat Masarykově ústavu vyšších studií za kvalitní a přátelské zázemí, které mi po celou dobu mého pětiletého vysokoškolského studia poskytovalo.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá studií proveditelnosti, která je zaměřena na založení nové společnosti Edušach, která by nabízela a provozovala výukové šachové kurzy v Praze. Cílem práce je provést studii proveditelnosti pro plánovaný projekt s cílem zjistit, zdali je projekt zřízení šachových kurzů realizovatelný a dlouhodobě životaschopný. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou představeny pojmy a nástroje týkající se projektového řízení a je zde uvedena struktura studie proveditelnosti. Praktická část vychází z poznatků teoretické části a je zaměřena na studii proveditelnosti na založení společnosti Edušach. Pomocí metody hodnocení ekonomické efektivnosti projektu je zjištěno, zdali se má projektem dále cenu zabývat.

## **Klíčová slova**

Studie proveditelnosti, projektové řízení, projekt, analýza trhu, marketingový koncept, hodnocení projektu, šachy

## **Abstract**

The diploma thesis deals with a feasibility study, which is focused on the establishment of a new company, Edušach, which would offer and operate educational chess courses in Prague. The aim of the thesis is to carry out a feasibility study for the planned project with the aim of finding out whether the project of establishing chess courses is feasible and viable in the long term. The work is divided into a theoretical and a practical part. Concepts and tools related to project management are introduced in the theoretical part and the structure of the feasibility study is presented here. The practical part is based on the findings of the theoretical part and is focused on a feasibility study on the establishment of the Edušach company. Using the method of evaluating the economic effectiveness of the project, it is determined whether the project should be further considered.

## **Keywords**

Feasibility study, project management, project, market analysis, marketing concept, project evaluation, chess

# Obsah

<b>1</b>	<b><i>Motivace pro výběr tématu – rozvoj celé řady schopností u lidí hrající šachy.....</i></b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b><i>Základní terminologie projektového řízení .....</i></b>	<b>16</b>
2.1	Projektový management.....	16
2.2	Historie projektového řízení .....	16
2.3	Standards v projektovém řízení .....	18
2.4	Projekt .....	20
2.4.1	Trojimperativ .....	20
2.4.2	Definování cíle projektu .....	21
2.4.3	Zainteresované strany projektu.....	22
2.5	Klasifikace projektu.....	22
2.5.1	Komplexní projekt.....	22
2.5.2	Speciální projekt .....	23
2.5.3	Jednoduchý projekt.....	24
2.6	Životní cyklus projektu.....	24
<b>3</b>	<b><i>Nástroje využívané v projektovém řízení .....</i></b>	<b>26</b>
3.1	WBS .....	26
3.2	Plánování zdrojů .....	27
3.2.1	RBS.....	27
3.3	RACI matice.....	28
3.4	Matice rizik .....	28
3.5	Ganttův diagram .....	30
3.6	Metoda kritické cesty .....	30
3.7	Metoda PERT .....	31
<b>4</b>	<b><i>Studie proveditelnosti.....</i></b>	<b>32</b>
4.1	Pozadí projektu.....	32
4.2	Analýza trhu.....	33
4.3	Marketingový koncept.....	33
4.3.1	Marketingový mix .....	33
4.3.2	Komunikační mix.....	35
4.3.3	SWOT analýza .....	35
4.4	Strategie projektu .....	36
4.5	Lokalita a umístění projektu .....	37
4.6	Vybavení potřebné k realizaci projektu .....	38
4.7	Organizační struktura a lidské zdroje .....	39
4.8	Finanční plán.....	40
4.9	Implementace .....	40

4.10	Analýza rizik .....	40
<b>5</b>	<b>Shrnutí vlastního projektu Edušach .....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Pozadí projektu .....</b>	<b>45</b>
6.1	Zpracovatel studie, vlastník .....	45
6.2	Popis činností společnosti Edušach .....	45
6.3	Cíl .....	45
6.4	Poslání firmy .....	46
6.5	Strategie .....	46
6.6	Časový rámec projektu .....	46
6.7	Proč právě šachy .....	46
6.8	Investoři projektu .....	47
<b>7</b>	<b>Marketingový koncept a analýza trhu .....</b>	<b>48</b>
<b>7.1</b>	<b>Marketingový mix .....</b>	<b>48</b>
7.1.1	Produkt .....	48
7.1.2	Cena .....	49
7.1.3	Distribuce .....	51
7.1.4	Podpora trhu/propagace .....	51
7.1.5	Lidé .....	53
7.1.6	Procesy .....	53
7.1.7	Materiální prostředí .....	53
<b>7.2</b>	<b>Komunikační mix .....</b>	<b>54</b>
7.2.1	Reklama .....	55
7.2.2	Podpora prodeje .....	55
7.2.3	Public relations .....	55
<b>7.3</b>	<b>Analýza trhu a jeho velikost .....</b>	<b>55</b>
<b>7.4</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>58</b>
<b>7.5</b>	<b>Ziskovost subsektoru .....</b>	<b>60</b>
7.5.1	Fáze životního cyklu produktu .....	60
7.5.2	Bariéry pro vstup a výstup .....	60
7.5.3	Síla dodavatelů .....	61
7.5.4	Síla odběratelů .....	61
7.5.5	Substituce .....	61
<b>7.6</b>	<b>Výrobní program .....</b>	<b>62</b>
<b>7.7</b>	<b>Strategie projektu .....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>Umístění a místo .....</b>	<b>65</b>
8.1	Umístění .....	65
8.2	Místo .....	65
<b>9</b>	<b>Technologie a vybavení .....</b>	<b>67</b>
<b>10</b>	<b>Organizační struktura a lidské zdroje .....</b>	<b>68</b>
10.1	Organizační struktura .....	68
10.2	Lidské zdroje .....	68



10.2.1	Náplň práce .....	69
<b>10.3</b>	<b>Obsah jednotlivých šachových lekcí .....</b>	<b>71</b>
<b>11</b>	<b><i>Finanční plán EduŠach .....</i></b>	<b>75</b>
11.1	Rozvaha .....	75
11.2	Výkaz zisků a ztrát a jeho predikce.....	76
<b>12</b>	<b><i>Implementace pomocí Ganttova diagramu .....</i></b>	<b>77</b>
<b>13</b>	<b><i>Vyhodnocení projektu .....</i></b>	<b>79</b>
13.1	Životaschopnost.....	79
13.1.1	Čistá současná hodnota (NPV).....	79
13.1.2	Vnitřní výnosové procento (IRR).....	79
13.2	Analýza rizik.....	79
<b>Závěr</b> .....		<b>83</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....		<b>85</b>
<b>Seznam internetových zdrojů:</b> .....		<b>87</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....		<b>88</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....		<b>89</b>

# ÚVOD

V dnešním světě se poptávka po službách stále zvyšuje a stále více lidí má zájem se rozvíjet v nejrůznějších činnostech a dovednostech. Lidé jsou ochotni si připlatit za nadstandardní služby a jsou otevřeni se přihlašovat do různých výukových kurzů, které lidem slibují, že je za relativně krátký čas naučí danou dovednost. Nejčastěji se v současné době setkáváme s různými jazykovými kurzy. Velmi oblíbené jsou také kurzy cvičení s vlastním tělem (například cvičení jógy) a popularitě se také těší osobní trenéři ve fitness centrech. Pro tuto diplomovou práci bylo vybráno téma studie proveditelnosti zaměřené na založení společnosti nabízející a provozující výukové šachové kurzy v Praze.

Výuka šachu zažívala hlavně během pandemie obrovský boom, kdy spousta lidí byla nucena najednou trávit větší množství času doma, a tak se začínali učit šachy. Následně ve všech pražských šachových klubech došlo k nárůstu členů, v šachovém klubu TJ Bohemians Praha, kde působí autor této diplomové práce, došlo k nárůstu mládeže o 25 % oproti roku před pandemií. Od té doby každý rok přibývá stále více zájemců o šachy a existuje také početná skupina lidí, kteří do klubu přicházejí s tím, že se šachy sami naučili právě během období pandemie vyvolané nemocí covid-19.

Šachy jsou některými lidmi považovány jen za deskovou hru pro dva hráče, jiní zase šachy vnímají jako opravdový sport. Na rozdíl od deskových her v šachách nerozhoduje náhoda, ale všechno závisí jen na schopnostech a dovednostech daných hráčů. Šachy lze považovat také za způsob, jak si procvičit paměť, myšlení, představitivost, plánování a mnoho dalšího. Užitek šachu v běžném životě a výčet dovedností, ke kterým šachy napomáhají, je hlavním důvodem pro výběr tohoto tématu. Hned po úvodu následuje kapitola s názvem motivace pro výběr tématu, kde bude podrobněji zmíněno, proč zrovna šachy byly vybrány jako téma této diplomové práce.

V rámci diplomové práce bude provedena studie proveditelnosti, kde bude zkoumáno, zdali se finančně vyplatí založit si šachovou společnost EduŠach, která bude organizovat šachové kurzy, kde bude probíhat výuka šachů v menších skupinkách pro různé věkové kategorie. Postupně bude detailněji představeno, co všechno založení šachové společnosti obnáší, co je třeba učinit k tomu, aby se výuka šachu mohla plně rozběhnout. To všechno bude představeno skrze studii proveditelnosti.

Studie proveditelnosti je analýza, která se provádí na začátku projektu nebo plánované investice, aby se posoudila reálnost, přínosy a náklady spojené s provedením daného projektu. Cílem této studie je poskytnout základní informace o projektu a analýzu pro rozhodování, zda je projekt životaschopný. V

rámci studie proveditelnosti je nutné se zabývat různými faktory, jako jsou lokalita a umístění projektu, organizační struktura a lidské zdroje, technické nároky, ziskovost subsektoru, analýza rizik, implementační plán a finanční plán. Po vyhotovení všech těchto jednotlivých bodů nám studie proveditelnosti poslouží jako nástroj pro správné rozhodnutí se, zdali se projektem nadále zabývat.

V teoretické části představeny hlavní pojmy z projektového řízení, jeho historie, čtyři standardy používané v projektovém řízení, trojimperativ, definování cíle projektu, zainteresované strany projektu, klasifikace projektu a životní cyklus. Ve třetí kapitole budou zmíněny nejčastěji využívané nástroje v projektovém řízení. Řeč bude o modelech WBS, RBS, RACI matici a matici rizik. Druhá část této kapitoly bude věnována Ganttově diagramu, metodě kritické cesty a metodě PERT. Čtvrtá kapitola nese název studie proveditelnosti a budou v ní představena teoretická východiska k jednotlivým bodům, které má každá studie proveditelnosti obsahovat.

V praktické části budou teoretické znalosti aplikovány na společnost EduŠach. Přínosem této diplomové práce je přinést odpověď na otázku, zda je projekt zřízení šachových kurzů proveditelný. Následně budou navržena možná doporučení pro pokračování v projektu a v kontextu současné ekonomické situace. Tato práce může posloužit investorům, kteří by v budoucnu přemýšleli, zdali se do podobného projektu pustit. V této práci se dozví, na co všechno je potřeba myslet při zakládání společnosti, která nabízí šachové kurzy v Praze.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Motivace pro výběr tématu – rozvoj celé řady schopností u lidí hrající šachy

Když se zeptáte zapáleného šachisty, co mu šachy daly, po chvíli přemýšlení odpoví, že se naučil lépe se soustředit, analyzovat a promýšlet situace z mnoha hledisek, plánovat, rozhodnout se a přijmout důsledky svých rozhodnutí, přemýšlet pod časovým tlakem, a také že navázal mnoho přátelství. Intuitivně bude mluvit o tom, co potvrzují současné i dřívější výzkumy: že šachy jsou hra, která rozvíjí komplexně rozumové schopnosti a osobnost člověka, navíc u dětí velmi razantně zlepšuje školní výsledky.<sup>1</sup>

Vzhledem k tomu, že šachy skrývají veliký potenciál pro komplexní rozvoj, byly provedeny mnohé experimenty se zařazením výuky šachu na základních i středních školách. V několika experimentech se potvrdilo, že šachy dokážou rozvíjet verbální i matematické dovednosti lépe než standardně používané výukové metody. Všechny výzkumy, ve kterých byly porovnávány děti, které se učí šachy s dětmi, které se šachy neučí, tak se došlo k totožným výsledkům. Výzkumy se shodují v tom, že šachy mají pozitivní vliv na rozvoj jak kritického, tak i tvořivého myšlení, paměti a verbálně-rozumových schopností.<sup>2</sup>

Podle Louise Gaudreau, který provedl v letech 1989-1992 významnou šachovou studii, se došlo k závěru, že děti které se učí hrát šachy, mají o 21,2 % lepší schopnost řešit problémy. Studie se zúčastnilo celkem 437 žáků. Jedna skupina měla 1x týdně místo hodiny matematiky výuku šachů. Druhá skupina měla normálně jen matematiku. Takto to trvalo jeden školní rok. Na konci roku se provedl srovnávací test obou skupin. První skupina, která měla výuku šachů jako součást matematiky, v závěrečném testu dosáhla v průměru výsledku 83,2 procent. Zatímco druhá skupina dětí, která měla matematiku bez výuky šachů, dosáhla výsledku v průměru 62 procent, tedy o více než 20 procent méně. Test se skládal jen z matematických úloh, které byly zaměřené na schopnosti hledání řešení problémů. Přestože v první skupině byl vyučován menší počet hodin matematiky, tak se v této skupině, kde se děti učily i šachy, dosáhlo daleko lepších výsledků.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> HEREJK, Petr. Metodická příručka pro učitele a trenéry šachu. Vydavatel: Šachový svaz České republiky. 2015. ISBN: 978-80-87943-04-5

<sup>2</sup> THOMPSON, Murray. Does the playing of chess lead to improved scholastic achievement? Issues In Educational Research, 2003. Dostupné z: <http://www.iier.org.au/iier13/thompson.html>

<sup>3</sup> GAUDREAU, Louis. Étude comparative sur les apprentissages en mathématiques 5e année Unpublished paper available from U.S. Chess Federation, s.n., Edmundston, NB. 1992.

Obecně se výsledky výzkumů i postřehy trenérů a učitelů shodují v tom, že se v oblasti rozumových schopností rozvíjí: **koncentrace pozornosti** (dítě je motivováno k pozornému sledování šachovnice, pokud v pozornosti jen na chvíli poleví, může se velmi rychle dostat do herně opravdu nepříjemné situace), **vizuální představivost** (šachisti jsou nuceni si představovat pohyb figur pro další tahy), **paměť** (zapamatovávání si různých často se opakujících šachových pozic), **myšlení** (analýza situace, promyšlení různých možných vývoje šachové partie), **plánování** (šachista se posouvá od cíle sebrat nějakou figurku k časově vzdálenějším cílům – dát soupeři šach mat, musí se při tom plánovat), **flexibilita** (hráč musí zvládat pružně reagovat na náhlé změny v šachové partii, musí být schopen modifikovat svou strategii), **schopnost nacházet vlastní řešení problémů** (velmi často se šachista ocitne v situaci, kdy si musí poradit sám a vymyslet vlastní hlavou to nejlepší možné řešení pro konkrétní tah v pozici), pro menší děti **hrubá a jemná motorika a správná koordinace pohybů** (dítě během šachů musí figurky umísťovat přesně na 64 relativně malých políček na šachovnici, procvičuje si tím velmi dobře motoriku).

Rozvoj člověka, který hraje šachy, nastává i v oblasti osobnosti a sociálního chování. Šachová hra vede **k rozvoji trpělivosti, sebekontroly** (posiluje se tím, že chybný tah nelze vrátit; hráč je nucen promýšlet, rozhodnout se a teprve potom jednat, protože jakákoli chyba vede ke snížení šance na výhru, nebo přímo k prohře), **empatie** (šachista se pokouší vcítit do druhého a pochopit jeho strategii a plán hry), **nezávislému rozhodování** (hráč hraje sám za sebe, nikdo mu nemůže stát za zády a radit, čím a jak táhnout; dítě se učí přijímat bezprostředně důsledky svých rozhodnutí, a tím je vedeno k odpovědnosti). Vliv šachů, které mají určitá etická pravidla, se odráží i v oblasti socializace. V USA si učitelé během zavedení šachů do škol povšimli i **poklesu agresivity ve škole a zvýšení sebevědomí žáků a tolerance** mezi nimi.<sup>4</sup>

Šachy jako hra mají velkou výhodu oproti standardním výukovým metodám – děti se učí implicitně, jsou zaujaté, v rámci hry motivovanější podávat lepší výkony. Díky zaujetí děti hrají často šachy i mimo školu, čímž se efekt výuky a rozvoje dítěte stupňuje. Velmi pravděpodobně mohou šachy učitelům také pomoci odhalit děti, které jsou šikovné, bystré, a které z různých důvodů (osobnostních, sociálních i kognitivních) nedokážou plně realizovat svůj intelektový potenciál. Cílem výuky šachu není vychovat z dětí šachové mistry, ale **umožnit všem dětem v co největší míře rozvinout své schopnosti**, které se jim budou hodit v dalších školních předmětech a hlavně i později v životě.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Dr. FERGUSON, Robert Jr. (1984). A study: Chess in Education – Research Summary. The Benefits of Chess in Education. American Chess School. Dostupné z: <http://uschesstrust.org/wp-content/uploads/2007/08/chess-in-education-research-summary-by-robert-ferguson.pdf>

<sup>5</sup> ALBERT, Frank. Chess And Aptitudes. Published by: Lulu.com, 2011. ISBN: 9781257044061

Já osobně šachy hraji již přes 19 let a posledních pět let jsem i trenérem mládeže v jednom z největších pražských šachových klubů. Během vypracování této diplomové práce budu čerpat z velké části ze svých vlastních zkušeností s trénováním šachů. Náš klub sice nabízí tréninky pro mládež ve čtyřech tréninkových skupinách, nicméně tréninky pro dospělé v našem šachovém klubu neexistují. Úplně stejně na tom jsou i všechny ostatní pražské kluby. Vedou se zde jen tréninky pro děti a mládež. Přicházím tedy s nápadem založení šachové společnosti EduŠach, která by poskytovala výuku šachu i pro dospělé lidi. Co všechno to obnáší, zdali se to finančně vyplatí, bude předmětem praktické části této diplomové práce.

## 2 Základní terminologie projektového řízení

Tato kapitola má za cíl uvést teoretická východiska a vysvětlit klíčové pojmy. Tyto poznatky budou následně aplikovány v praktické části, kde bude většina těchto pojmů využita v praxi. V této kapitole bude zmíněna nejprve historie a standardy projektového řízení, následně bude řeč o projektu. Projektové řízení je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů.<sup>6</sup>

### 2.1 Projektový management

Přestože se termín projektový management poprvé objevil až ve 20. století, koncepty a prvky projektového řízení byly popsány již v Bibli, konkrétně ve Starém zákoně, který popisuje stavbu Šalamounova chrámu v Jeruzalémě, včetně použitých materiálů, smluvních závazků, řízení lidských zdrojů a výplat. Další příklad z historie zahrnuje například stavbu amfiteátrů v Řecku.<sup>7</sup>

Projektový management lze definovat jako soubor postupů, pravidel, metod a nástrojů, které se používají k řízení projektu. Jeho hlavním cílem je dosáhnout úspěšného projektu v plánovaném časovém rámci, za použití dostupných zdrojů a s určitými náklady. Projektové řízení jako takové můžeme chápat jako souhrn aktivit spojených s plánováním, organizací, řízením a kontrolou zdrojů společnosti za účelem dosažení krátkodobých cílů a specifických záměrů. Podle druhé definice od sdružení projektových manažerů PMI je projektové řízení aplikací znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily jeho požadavky.<sup>8</sup>

### 2.2 Historie projektového řízení

Historie projektového řízení sahá až do starověkého Egypta, kde byly stavby pyramid a chrámů organizovány jako projekty s jasně definovanými cíli, rozpočtem a plánem. V průběhu času se rozvíjely různé techniky a postupy pro organizaci a řízení projektů. V 19. století se projektové řízení rozvíjelo především v průmyslové revoluci, kdy se stavěly průmyslové továrny a vznikaly nové technologie. Projektové řízení se stalo důležitou součástí pro efektivní organizaci a řízení projektů.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> KERZNER, Harold. Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 9. New Jersey: John Wiley and Sons, 2006. ISBN 13978-0-471-74187-9.

<sup>7</sup> SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan; SVOBODA, Jaroslav. Projektový management a potřebné kompetence, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3

<sup>8</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1501-5

<sup>9</sup> KOZAK-HOLLAND, Mark. The History of Project Management (Lessons from History). Multi-Media Publications Inc, 2011. ISBN 978-1554890965



Avšak moderní projektové řízení, jak ho známe dnes, se vyvinulo až v 20. století. V průběhu 20. století se projektové řízení rozvinulo z několika oblastí, jako jsou strojírenství, stavebnictví, vojenství a informační technologie. Jedním z prvních zaznamenaných příkladů moderního projektového řízení byl projekt Hooverovy přehrady v USA v roce 1931. Projekt zahrnoval koordinaci a řízení velkého množství subdodavatelů, dodavatelů a specialistů. V 50. a 60. letech 20. století se projektové řízení stalo populárním v oblasti vojenského průmyslu, veliký rozvoj projektového řízení lze spatřit po druhé světové válce, kdy narostla složitost technických systémů a náklady na jejich vývoj. V 50. letech byla také mimo jiné vyvinuta metoda kritického řetězce (Critical Path Method, CPM) pro plánování a řízení projektů v rámci amerického vojenského průmyslu. V 60. letech byla vyvinuta metoda kritického stavu (Critical Path State, CPS) v rámci programu Apollo pro organizaci a řízení kosmických projektů. V 70. letech se začaly využívat moderní nástroje pro projektové řízení, jako je například Ganttův diagram. V té době také vznikaly první metodologie pro projektové řízení, jako je například metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) nebo metoda PRINCE (PROjects IN Controlled Environments). V 90. letech se projektové řízení stalo ještě významnějším díky rozvoji informačních technologií a globalizaci trhu. Důraz byl kladen na využití softwarových nástrojů a metodiky pro efektivní řízení projektů. V roce 1996 byl publikován první standard projektového řízení – Project Management Body of Knowledge (PMBOK), který vytvořil Project Management Institute (PMI). Tento standard se stal základem pro mnoho firem a organizací, které se zabývají projektovým řízením.<sup>10</sup>

S rozvojem internetu a komunikačních technologií se také objevily nové způsoby řízení projektů, jako například virtuální týmy a projektové managementové nástroje, které umožňují správu projektů z jakéhokoli místa na světě. V průběhu 90. let se také staly populární agilní metody řízení projektů, jako například Scrum a Kanban. Tyto metody se zaměřují na rychlé a pružné řízení projektů s důrazem na průběžnou spolupráci mezi týmem a zákazníkem a časté iterativní dodávky výsledků. V současné době je projektové řízení klíčovým faktorem úspěchu mnoha firem a organizací. Díky stále se rozvíjejícím technologiím a metodikám se stává projektové řízení stále efektivnějším a umožňuje týmům a manažerům dosahovat stále lepších výsledků.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5th ed. Newtown Square: Project management institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

<sup>11</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

## 2.3 Standardy v projektovém řízení

V posledních desetiletích byl výrazný nárůst neúspěšných projektů, které nejenže končily pozdě, ale také překračovaly své rozpočty mnohonásobně. V důsledku toho se odborná a profesní sféra zaměřila na vytvoření standardů pro řízení projektů, aby se minimalizovaly tyto závažné problémy. Díky těmto standardům bylo dosaženo mezinárodní prestiže a uznání, což dokazuje, že jejich používání je velmi užitečné a efektivní.<sup>12</sup>

Mezi nejpoužívanější standardy se v dnešní době řadí: 1) IPMA (International Project Management Association) 2) PMI (Project management institute) 3) PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments no. 2) 4) ISO 10006 (International Organization for Standardization).

IPMA (International Project Management Association) je mezinárodní organizace zabývající se projektovým řízením. IPMA se zaměřuje na rozvoj a propagaci profesionálních standardů projektového řízení a certifikaci projektových manažerů. IPMA nabízí čtyři úrovně certifikace projektových manažerů: Level A - Certified Projects Director, Level B - Certified Senior Project Manager, Level C - Certified Project Manager a Level D - Certified Project Management Associate. Certifikace IPMA je založena na kompetencích projektového manažera a hodnotí jeho schopnosti v oblastech jako je vedení týmu, plánování projektu, řízení rizik a komunikace s klienty. IPMA také pořádá konference, workshopy a další vzdělávací akce zaměřené na projektové řízení a podporuje výměnu informací a zkušeností mezi členy organizace.<sup>13</sup>

PMI (Project Management Institute) je mezinárodní nezisková organizace, která se zaměřuje na rozvoj a standardizaci projektového řízení. PMI nabízí profesionální certifikace v oblasti projektového řízení, vzdělávací kurzy, publikace a výzkum v této oblasti. PMI je známé zejména díky svému hlavnímu produktu, Project Management Body of Knowledge (PMBOK), který definuje standardy a postupy pro projektové řízení. PMI nabízí také různé certifikační programy pro projektové manažery, jako jsou Project Management Professional (PMP), Certified Associate in Project Management (CAPM), Program Management Professional (PgMP) a další. PMI je aktivní v mnoha zemích po celém světě a pořádá řadu vzdělávacích a profesních akcí, jako jsou konference, semináře a workshopy.

---

<sup>12</sup> DOLEŽAL, Jan. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

<sup>13</sup> DOLEŽAL, Jan, a kol. Projektový management podle IPMA. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3

Cílem PMI je podpořit profesionální rozvoj projektových manažerů a zlepšit úspěšnost projektů po celém světě.<sup>14</sup>

PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs) je metodologie pro projektové řízení, která poskytuje strukturu a postupy pro plánování, organizaci, řízení a sledování projektů. PRINCE2 je nezávislá na konkrétní oblasti nebo odvětví a může být aplikována na jakýkoliv typ projektu. PRINCE2 je založena na sedmi principech, sedmi tématech a sedmi procesech, které poskytují kompletní rámec pro projektové řízení. Tyto principy zahrnují například neustálé hodnocení a aktualizaci projektu, definování rolí a odpovědností a řešení změn v projektu. Témata zahrnují například řízení rizik, kvality a změn. Procesy zahrnují například plánování projektu, řízení fází a uzavření projektu. PRINCE2 nabízí dvě úrovně certifikace pro projektové manažery: Foundation a Practitioner. Certifikace potvrzují, že kandidát má znalosti a schopnosti potřebné pro efektivní použití metodologie PRINCE2 v projektovém řízení.<sup>15</sup> PRINCE2 je široce používaná metodologie pro projektové řízení a je oblíbená zejména v Evropě.<sup>16</sup>

ISO 10006 je mezinárodní standard pro řízení kvality v projektech. Standard poskytuje rámec a postupy pro efektivní řízení projektu a maximalizaci jeho úspěšnosti. Standard se zaměřuje na procesy řízení projektu, nikoli na konkrétní oblast nebo odvětví. ISO 10006 poskytuje doporučené postupy pro plánování projektu, identifikaci a hodnocení rizik, řízení zdrojů, monitorování a hodnocení projektu a komunikaci s klienty a zainteresovanými stranami. Standard také poskytuje doporučení pro vytvoření dokumentace projektu a záznamů. ISO 10006 se používá v organizacích různých velikostí a odvětví jako rámec pro řízení projektů. Standard také poskytuje základy pro vytvoření vlastních procesů řízení projektů a může být použit spolu s dalšími metodologiemi pro projektové řízení, jako je například PRINCE2 nebo PMI. Certifikace podle ISO 10006 není povinná, nicméně organizace mohou požadovat, aby byly jejich projektové procesy certifikovány podle tohoto standardu.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> PMI (Project Management Institute): A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 3rd Edition, PMI, Newtown Square, 2004. ISBN 978-1930699458

<sup>15</sup> BENTLEY, Colin. PRINCE2: a practical handbook. 3rd ed. Oxford: ButterworthHeinemann, 2009. ISBN 978-185-6178-228

<sup>16</sup> DOLEŽAL, Jan. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

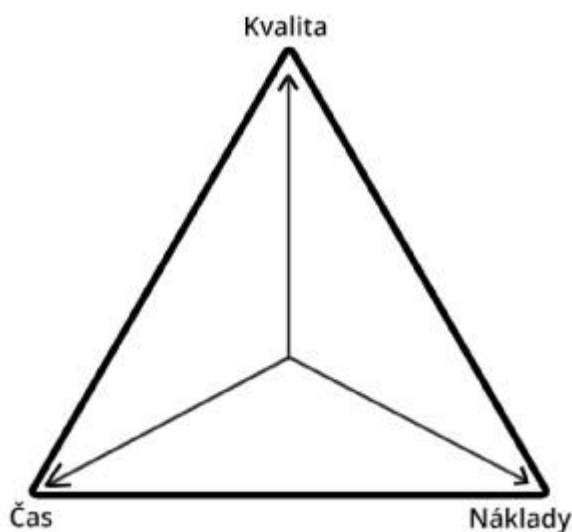
<sup>17</sup> ISO 10006:2017 Quality management — Guidelines for quality management in projects, 2017. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/70376.html>

## 2.4 Projekt

S projektem se setkal asi už každý z nás. Koncept projektu lze popsat jako kompletní proces s cílem, strategií, zdroji, náklady a časovým ohraničením. Každý projekt se liší, protože každou věc vytvořenou v rámci projektu tvoříme trochu jinak. Každý projekt je tedy jedinečný. To se liší od procesů, které se často opakují a mají předvídatelné výstupy. Projekt má za úkol dosáhnout stanovených výstupů, které splňují relevantní standardy, kvalitativní požadavky a potřeby uživatelů. Projekt můžeme chápat také jako sled úkolů s jasným začátkem a koncem, který je správně řízen, s konkrétním cílem, který se má během projektu splnit.<sup>18</sup>

### 2.4.1 Trojimperativ

Trojimperativ je koncept, který zahrnuje tři základní prvky - náklady, čas a kvalitu - které jsou klíčové pro úspěch projektu. Tento koncept se používá k určení cílů projektu a zajišťuje, aby všechny tři prvky byly zohledněny a vyváženy tak, aby projekt byl úspěšný. To znamená, že projekt musí být dokončen v daném časovém horizontu, s požadovanou kvalitou a v rámci stanovených nákladů. Trojimperativ tak slouží jako nástroj pro plánování a řízení projektů a pro maximalizaci úspěšnosti projektů.



OBRÁZEK 1: TROJIMPERATIV

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ AUTOREM PODLE DOLEŽALA (2016)<sup>19</sup>

<sup>18</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

<sup>19</sup> DOLEŽAL, Jan. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

Celkově lze říci, že trojúhelníkový model projektového řízení poskytuje ucelený pohled na klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost projektu, a pomáhá projektovým manažerům se správně rozhodovat o prioritách a koordinovat časové, nákladové a kvalitativní aspekty projektu.

## 2.4.2 Definování cíle projektu

Účelem projektu by mělo být vytvoření nové hodnoty, která může být v podobě produktu nebo služby. Tato hodnota by měla být výsledkem projektu a měla by mít potenciál pro budoucí fungování a rozvoj. Tedy projekt by měl přinést něco nového a užitečného, co bude mít trvalou hodnotu a bude moci být dále rozvíjeno a využíváno i v budoucnosti. Velmi často se setkáváme s tím, že by měl být cíl projektu nastaven podle pravidla SMART. Toto pravidlo nám pomocí počátečních písmen pomáhá pamatovat si, jak správně definovat cíl našeho projektu. Každý cíl projektu by tedy měl být specific, measurable, achievable, realistic, timely. Přesný význam jednotlivých slov je uveden níže v tabulce.

TABULKA 1: DEFINOVÁNÍ CÍLE PROJEKTU

S	Specific	Cíl má být specifický, přesně a jasně definován.
M	Measurable	Cíl má být měřitelný, aby bylo možné sledovat pokrok a vyhodnocovat dosažené výsledky.
A	achievable	Cíl má být dosažitelný podle daných parametrů.
R	Realistic	Cíl má být realistický s použitím disponibilních zdrojů, které je reálné mít k dispozici.
T	Time-bound	Cíl má být časově ohraničen.

*Zdroj: Vlastní zpracování autorem*

Je to popisný koncept, který se používá k vytváření efektivních a úspěšných cílů. Měli bychom si v každém bodě položit otázku, na kterou bychom měli být schopní odpovědět. V případě specifického cíle, bychom si měli zodpovědět otázku: „Co přesně chci dosáhnout?“ Cíl musí být také měřitelný, aby bylo možné sledovat to, jak se nám v projektu v průběhu času daří. Měli bychom si položit otázku „Jak budu vědět, že jsem dosáhl svého cíle? Jak to změřím?“ Cíl by měl být dosažitelný a realistický. V tomto případě bychom si měli pokládat otázky typu: „Je toto cíl, kterého mohu reálně dosáhnout?“ „Mám k tomu všechny potřebné zdroje?“ A cíl by měl být také časově ohraničený, aby bylo jasné, kdy by mělo být cíle dosaženo. Měli bychom si položit otázku: „Kdy chci dosáhnout tohoto cíle?“

Vytvoření smart cíle je užitečné především pro plánování projektů, ale například i pro monitorování našich osobních nebo profesních cílů.

### 2.4.3 Zainteresané strany projektu

Osobou nebo organizací aktivně zapojenou do projektu se rozumí zúčastněná strana, jejíž zájmy mohou být ovlivněny výsledky projektu. Tato strana může mít rozhodující vliv na postup a konečné výsledky projektu, jak pozitivní, tak negativní. Zainteresanými stranami neboli stakeholdery jsou tedy všichni účastníci, kteří ovlivňují nebo mohou ovlivnit projekt. Příkladem stakeholdera je například: projektový manažer, (který celý projekt koordinuje, řídí, monitoruje a nese za něj zodpovědnost), zadavatel (osoba, která si daný projekt nechala zadat), sponzor/investor, (který poskytuje finanční zdroje na chod projektu), zákazníci, (pro které je daný projekt vytvářen, a kteří budou pravděpodobně i uživateli následného výrobku či služby), uživatelé (to jsou lidé, kteří budou užívat to, co vzejde z daného projektu), dodavatelé (poskytují nejčastěji materiál a další potřebné zdroje k realizaci projektu), stakeholdery může být ale například i vláda nebo široká veřejnost.<sup>20</sup>

## 2.5 Klasifikace projektu

Podle Němce (2002) můžeme každý projekt zařadit do jedné ze tří kategorií podle jeho rozsahu a časové náročnosti. Buď se jedná o komplexní projekt, speciální projekt nebo o projekt jednoduchý.<sup>21</sup>

### 2.5.1 Komplexní projekt

Komplexním projektem můžeme označit takový projekt, který trvá deset a více let. Tyto projekty jsou tedy velmi rozsáhlé, skládají se z mnoha činností a finančně jsou velmi nákladné. Příkladem komplexního projektu může být vývoj nového letadla. Tento projekt zahrnuje mnoho různých kroků, činností a aktivit, jako například:

- **Návrh a vývoj:** Tým inženýrů musí navrhnout a vyvinout nové letadlo v souladu s požadavky zákazníka. To zahrnuje vývoj návrhů, prototypování a testování.
- **Výroba:** Po schválení návrhu se musí vyrobit letadlo. To zahrnuje nákup materiálů, montáž jednotlivých částí a kontroly kvality.
- **Certifikace:** Letadlo musí být certifikováno pro bezpečnost a splnění regulačních norem, což může být proces trvající několik let.
- **Marketing a prodej:** Po dokončení vývoje a certifikace musí být letadlo propagováno a prodáváno zákazníkům.

---

<sup>20</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2

<sup>21</sup> NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. : Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

- Řízení projektu: Kromě výše uvedených aktivit je také nutné řídit celý projekt, což zahrnuje plánování, sledování pokroku, koordinaci týmů a řešení případných problémů.

Tento projekt je velmi komplexní a může trvat několik let. Vyžaduje spolupráci mnoha různých týmů a odborníků, stejně jako vysokou úroveň řízení projektu.<sup>22</sup>

## 2.5.2 Speciální projekt

Speciální projekt je takový projekt, který je na dobu od jednoho roku do deseti let, zároveň se v něm vyskytuje menší počet činností a procesů.<sup>23</sup> Opět si můžeme pro lepší pochopení speciálního projektu uvést jeden příklad. Příkladem speciálního projektu může být například vytvoření mobilní aplikace pro sledování a analýzu spánku. Tento projekt by mohl zahrnovat následující kroky:

- Výzkum a analýza potřeb uživatelů: Provést průzkum mezi potenciálními uživateli a zjistit, jaké funkce a vlastnosti by chtěli mít v aplikaci pro sledování a analýzu spánku.
- Návrh a vývoj aplikace: Na základě výsledků průzkumu navrhnout uživatelské rozhraní a vytvořit mobilní aplikaci pro sledování spánku. Aplikace by měla být schopna sledovat a analyzovat různé faktory, jako jsou délka spánku, hloubka spánku, počet probuzení, srdeční frekvence a další.
- Testování a ladění: Otestovat aplikaci a provést ladění, aby byla plně funkční a spolehlivá. Testování by mělo zahrnovat různé scénáře použití a různé typy zařízení.
- Implementace dalších funkcí: Po dokončení základních funkcí by mohly být přidány další funkce, jako jsou rady pro zlepšení spánku, sledování denní aktivity a propojení s dalšími zařízeními.
- Vydání aplikace: Po dokončení testování a ladění by měla být aplikace vydána a dostupná ke stažení pro uživatele.
- Podpora a aktualizace: Po vydání aplikace by měla být poskytována podpora uživatelům a pravidelné aktualizace aplikace s novými funkcemi a vylepšeními.

Tento projekt by mohl být realizován týmem programátorů a UX návrhářů a mohl by být financován buď soukromým investorem nebo prostřednictvím crowdfundingu.

---

<sup>22</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3293-0

<sup>23</sup> NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. : Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

### 2.5.3 Jednoduchý projekt

Poslední kategorií jsou jednoduché projekty, které trvají maximálně pár měsíců. Jednoduchý projekt by mohl být například vytvoření webové stránky pro malou firmu nebo organizaci. Uvedeme si kroky, které by mohly být součástí tohoto projektu:

- Plánování - stanovení cílů, potřebného obsahu, návrhu struktury a designu stránky.
- Registrace domény a webhostingu - výběr vhodné domény pro webovou stránku a registrace u poskytovatele webhostingu.
- Vývoj - tvorba webové stránky pomocí HTML, CSS a dalších potřebných jazyků a nástrojů.
- Testování - ověření funkčnosti a správného zobrazení stránky na různých zařízeních
- Publikace - umístění stránky na server a publikování na internetu.
- Údržba - aktualizace obsahu a opravy chyb, aby stránka zůstala aktuální a bezproblémová.

Tento projekt může být proveden jako samostatná práce jednotlivce nebo jako spolupráce málopočetného týmu.<sup>24</sup>

## 2.6 Životní cyklus projektu

Projekty mají životní cyklus, který se skládá z několika fází, jež jsou předem určeny podle potřeb organizace. Tyto fáze postupně vedou projekt od jeho zahájení až po jeho uzavření. Svozilová (2011) dále ve své knize vysvětluje, že životní cyklus projektu funguje jako nástroj pro časové uspořádání aktivit a zajišťuje kontrolu nad jednotlivými procesy, což umožňuje účastníkům projektu lépe se orientovat v průběhu projektu a zvyšuje tak pravděpodobnost jeho úspěšného dokončení.<sup>25</sup>

Životní cyklus projektu dělíme na čtyři fáze: předinvestiční, investiční, provozní a vyhodnocovací. Předinvestiční fáze se zaměřuje na objasnění problému, který projekt řeší, a definování cílů projektu. Vytlačil (2008) ve své knize zmiňuje, že je důležité uvažovat nad několika variantami projektu, zanalyzovat je a zvolit tu nejlepší. V kontextu předinvestiční fáze se autor zabývá třemi typy studií, a to studií o příležitostech, předběžnou technicko-ekonomickou studií proveditelnosti a konečnou studií proveditelnosti. Studie o příležitostech má za cíl odhalit vhodné investiční příležitosti a přilákat potenciální investory.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3293-0

<sup>25</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2

<sup>26</sup> VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0



Podrobnější studie, nazvaná předběžná studie proveditelnosti, se soustředí na posouzení vhodnosti projektu k detailnějšímu rozpracování. Je to velmi důležité, protože celková studie proveditelnosti je časově a finančně náročná. V této fázi se zabýváme tím, zdali jsou brány v úvahu všechny možnosti, zda je projekt uskutečnitelný a dostatečně přitažlivý pro potenciální investory. Závěrem této studie jsou informace, které by nám měly pomoci s rozhodnutím, jestli se pustíme do vytvoření komplexní studie proveditelnosti.<sup>27</sup>

Investiční fáze, která následuje po předinvestiční fázi, je nejdražší fází celého projektového cyklu. Jejím úkolem je vytvořit projektovou dokumentaci, zajistit finanční prostředky pro projekt, vytvořit tým pro realizaci projektu, určit vhodné umístění a geografickou lokalitu projektu. V této fázi se řeší organizační, finanční a právní záležitosti s úmyslem připravit projekt ke zprovoznění.<sup>28</sup>

V provozní fázi projektu je nutné zohlednit jak krátkodobé, tak i dlouhodobé aspekty. V krátkodobém horizontu mohou vznikat problémy spojené s technologiemi a výkonem pracovníků, a proto je důležité řešit tyto problémy již v investiční fázi projektu. Z dlouhodobého hlediska je klíčové zvážit strategii projektu, tržby a náklady. Ve fázi provozu mohou být nevyhnutelné nákladné změny, které vyžadují další investice. Nicméně s využitím dobře zpracovaných studií v předinvestičních fázích, je možné minimalizovat riziko těchto dodatečných investic.<sup>29</sup>

V závěrečné fázi projektu je nutné posoudit celkové hodnocení projektu, což zahrnuje celý proces od vzniku nápadu až po uvedení do provozu. Při delších projektech je doporučeno vést průběžnou dokumentaci. V konečném hodnocení by měly být zahrnuty informace o průběhu projektu, efektivitě, využití zdrojů, technicko-ekonomické úrovni výstupů a finanční podpoře realizaci projektu. Důkladné zhodnocení projektu v poslední fázi pomáhá minimalizovat pravděpodobnost výskytu chyb v budoucích projektech.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0

<sup>28</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3293-0

<sup>29</sup> VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0

<sup>30</sup> NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. : Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

## 3 Nástroje využívané v projektovém řízení

Existuje mnoho různých nástrojů, které jsou využívány v projektovém řízení. Tyto nástroje budou aplikovány v praktické části, kde bude většina těchto pojmů využita a ukázána na společnosti EduŠach. V této kapitole budou představeny ty nejhodněji využívané. Postupně budou zmíněny:

- **Work Breakdown Structure (WBS):** metoda rozdělení projektu na menší a lépe uchopitelné části. Tyto části jsou nazývány pracovními balíčky a jsou uspořádány hierarchicky od největších až po nejmenší úrovně. Cílem WBS je umožnit lepší organizaci a plánování projektu a usnadnit jeho řízení.
- **Resource Breakdown Structure (RBS):** Hierarchická struktura zdrojů potřebných pro projekt, která umožňuje snadnou správu a alokaci zdrojů.
- **RACI matice:** Tabulka, která identifikuje úkoly a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Hodí se především v případě, že se na daném úkolu podílí tým, který se skládá z externích a interních pracovníků.
- **Matice rizik:** Tabulka, která identifikuje potenciální rizika projektu, jejich pravděpodobnost a dopad a popisuje většinou i způsob, jakým budou řešeny.
- **Ganttův diagram:** Grafická prezentace časového harmonogramu projektu, který zobrazuje plánované úkoly, jejich délku a časový rozvrh.
- **Metoda kritické cesty:** Metoda, která identifikuje nejdůležitější úkoly projektu a určuje, které úkoly jsou klíčové pro dokončení projektu včas.
- **Metoda PERT:** Metoda, která využívá statistického modelování pro odhad trvání jednotlivých úkolů a celkového času projektu.

### 3.1 WBS

Důležitým a často používaným pojmem z terminologie projektového řízení je WBS (Work Breakdown Structure). WBS je klíčovým nástrojem pro plánování, řízení a sledování projektu. Jedná se o projektový nástroj používaný k dekompozici celkového projektu na menší, snadněji řízené a kontrolovatelné části. WBS umožňuje projektovému týmu vizualizovat celkový rozsah projektu, rozdělit práci do správných oddělení a koordinovat týmové úsilí. Pomáhá definovat zodpovědnosti jednotlivých členů týmu. Díky WBS mohou manažeři a členové týmu snadno sledovat postup

projektu a zjistit, zda jsou dodržovány plány a cíle projektu. WBS může být zobrazena jako diagram, tabulka nebo seznam.<sup>31</sup>

## 3.2 Plánování zdrojů

Plánování zdrojů v projektu se zaměřuje na identifikaci pracovníků, strojů a subdodavatelů, kteří jsou nezbytní pro provedení projektových aktivit. Zákazník obvykle rozhoduje o dodavatelských firmách, zatímco projektový manažer má na starosti řízení vlastních pracovníků, strojů a subdodavatelů. V plánování zdrojů je důležité zohlednit i schopnosti a dovednosti lidí zapojených do projektu. Je třeba mít na paměti, že přidání dalších zdrojů nemusí nutně zkrátit čas potřebný k provedení činností, ale naopak může projekt zpomalit.

Plánování zdrojů v projektu lze rozdělit do tří kroků. Prvním krokem je identifikace potřebných zdrojů pro každou činnost v souladu s plánem, například kolik aut bude potřeba. Druhým krokem je určení dostupnosti zdrojů v daný čas, například kolik nákladních aut je ve skutečnosti k dispozici. Posledním krokem je porovnání potřebných a dostupných zdrojů a nalezení řešení v případě, že jsou k dispozici pouze omezené zdroje. Možnými řešeními jsou přesunutí termínů činností v rámci časových rezerv nebo využití externích dodavatelů pomocí outsourcingu.<sup>32</sup>

### 3.2.1 RBS

Resource Breakdown Structure (RBS) je hierarchická struktura, která se používá pro organizaci a kategorizaci zdrojů potřebných pro provedení projektu. RBS je obdobou WBS (Work Breakdown Structure), ale místo hierarchického rozdělení projektových aktivit se zaměřuje na hierarchické rozdělení projektových zdrojů.

V RBS jsou zdroje organizovány do různých úrovní podle jejich druhu nebo typu. Například se mohou rozdělovat na pracovníky, stroje, materiály, finanční prostředky a další. Každá úroveň RBS má své vlastní podúrovně, které dále rozdělují zdroje do specifických kategorií. Například na úrovni pracovníků se mohou rozlišovat manažeři projektů, vývojáři, testeři a další.

---

<sup>31</sup> MURTHY, Ambadapudi Sridhara. Using „Work Breakdown Structure“ for effective project estimation. Project Management Times. Posted 17.06. 2014. Dostupné z: <http://www.projecttimes.com/articles/using-work-breakdown-structure-wbsfor-effective-project-estimation.html>

<sup>32</sup> DOLEŽAL, Jan. & MÁČHAL, Pavel. & LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada. 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5

RBS se používá k účinnému řízení zdrojů projektu a pomáhá zajistit, že jsou k dispozici nezbytné zdroje pro řádné provedení projektu. RBS může být také využita pro identifikaci nedostatků v zdrojích a pro nalezení způsobů, jak efektivněji využívat existující zdroje v rámci projektu.<sup>33</sup>

### 3.3 RACI matice

Dalším nástrojem, který se často využívá v projektovém řízení, je matice RACI. Matici odpovědností nebo také RACI matici (zkratka z anglických slov Responsible, Accountable, Consulted a Informed) lze použít pro rozdělení rolí a odpovědností jednotlivých členů týmu v rámci projektu.<sup>34</sup>

- Responsible (odpovědný): osoba, která je odpovědná za vykonání činnosti nebo úkolu.
- Accountable (odpovědný a rozhodující): osoba, která má konečné rozhodovací pravomoce a je odpovědná za výsledek.
- Consulted (konzultant): osoba, která má příslušné znalosti nebo zkušenosti a projekt je s ní konzultován během plánování nebo provádění činností.
- Informed (informovaný): osoba, která musí být informována o výsledku provedené činnosti, ale nemusí mít žádnou aktivní roli v jejím provádění.

Matice odpovědností se obvykle zobrazuje v tabulce, kde jsou na jedné ose vypsány činnosti a úkoly projektu a na druhé ose jsou uvedeny jednotlivé osoby, které mají za dané činnosti odpovědnost.

Využití matice odpovědností může pomoci při přidělování rolí a odpovědností v projektu a zajišťuje, aby byly všechny důležité role správně identifikovány a přiřazeny k odpovídajícím činnostem a úkolům. Tímto způsobem se zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu, protože každý člen týmu bude jasně vědět, jakou roli a odpovědnost má při plnění projektových úkolů.<sup>35</sup>

### 3.4 Matice rizik

V každodenním životě se každý z nás setkává s riziky, která ne vždy dokážeme předvídat. Rizika ovlivňují mnoho situací a to včetně projektů. Riziko je obecně definováno jako možná událost, která se může stát s určitou pravděpodobností a může projekt ovlivnit pozitivně i negativně. Rizika mohou způsobit škodu nebo mohou být příležitostí k využití. Hlavními procesy řízení rizik jsou identifikace

---


<sup>33</sup> DOLEŽAL, Jan. & MÁCHAL, Pavel. & LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada. 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5


<sup>34</sup> A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5th ed. Newtown Square: Project management institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9


<sup>35</sup> DOLEŽAL, Jan. & MÁCHAL, Pavel. & LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada. 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5

rizika, což znamená určení faktorů, které mohou během projektu nastat, a hodnocení rizika, což představuje ohodnocení důležitosti rizika pro projekt na základě jeho pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Existují kvalitativní a kvantitativní metody hodnocení rizik. Kvalitativní hodnocení se používá k posouzení významnosti rizika pro projekt, zatímco kvantitativní hodnocení vyžaduje znalost číselných hodnot a je náročnější časově i finančně.<sup>36</sup>

		Závažnost					
		5	4	3	2	1	0
Pravděpodobnost	5	25	20	15	10	5	0
	4	20	16	12	8	4	0
	3	15	12	9	6	3	0
	2	10	8	6	4	2	0
	1	5	4	3	2	1	0
	0	0	0	0	0	0	0

 Vysoký stupeň rizika

 Střední stupeň rizika

 Nízký stupeň rizika

OBRÁZEK 2: MATICE RIZIK

Zdroj: zpracování podle Fotr a Souček (2005)

Matice rizik, známá také jako matice pravděpodobnosti a dopadu, je nástroj používaný při řízení rizik v projektovém managementu. Matice rizik poskytuje strukturovaný přehled o pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich dopadu na projekt.

Matice rizik se obvykle skládá z mřížky, ve které jsou na jedné ose umístěny jednotlivé úrovně pravděpodobnosti, zatímco na druhé ose jsou různé úrovně dopadu. Jednotlivé body v mřížce odpovídají různým kombinacím pravděpodobnosti a dopadu rizika. Tyto kombinace se následně hodnotí a řadí podle stupnice. Matice rizik se používá k identifikaci rizik, která mají největší dopad na projekt a jsou pravděpodobná. Tyto rizika jsou následně zařazena do rizikového plánu a jsou přijata opatření k minimalizaci nebo odstranění těchto rizik. Matice rizik umožňuje projektovému týmu efektivněji identifikovat a řídit rizika a zlepšit tak šance na úspěšné dokončení projektu.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2

<sup>37</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2

### 3.5 Ganttův diagram

Jedním z klíčových faktorů pro dosažení úspěchu projektu je dodržení plánu a ukončení projektu včas. Časový harmonogram stanovuje pořadí a délku jednotlivých aktivit a určuje termíny zahájení a dokončení projektu. Tento plán také určuje, jaké zdroje jsou potřeba pro splnění jednotlivých úkolů, a umožňuje tak řízení projektu, aby byl hlavně dodržen časový rámec. Harmonogram se obvykle zobrazuje graficky a může být aktualizován během celého průběhu projektu.

Ganttův diagram je grafický nástroj, který se používá k vizualizaci plánování a plnění projektů. Diagram zobrazuje seznam úkolů, které je třeba vykonat pro dokončení projektu, a časovou osu, která ukazuje časové rozmezí, v němž se mají úkoly dokončit. Každý úkol je reprezentován vodorovnou lištou na diagramu, která ukazuje, jak dlouho úkol trvá a kdy se má začít a dokončit. Ganttův diagram také umožňuje vizuálně zobrazit závislosti mezi úkoly. Pokud je například nutné dokončit úkol A, než se může začít s úkolem B, úkoly A a B jsou propojeny pomocí šipek, které ukazují závislost. Ganttův diagram se používá k plánování projektů a ke sledování pokroku projektu v průběhu času. Diagram umožňuje správné plánování a rozvrhování úkolů, což zlepšuje řízení projektu a pomáhá předcházet zpožděním.<sup>38</sup>

### 3.6 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty (CPM - Critical Path Method) je nástroj pro plánování a řízení projektů, který se zaměřuje na určení kritických aktivit a kritického řetězce, které ovlivňují celkovou délku projektu. Kritická aktivita je ta, která nemá žádnou náhradní cestu a pokud se zpozdí, tak se zpozdí celý projekt. Kritický řetězec je posloupnost kritických aktivit, které určují celkovou délku projektu. Metoda kritické cesty zahrnuje několik kroků, které vedou k vytvoření harmonogramu projektu. Nejprve se identifikují všechny aktivity, které jsou potřebné k dokončení projektu. Poté se určí, jak dlouho každá aktivita trvá a jak jsou navzájem propojeny. Pomocí těchto informací se vytvoří grafické zobrazení kritických aktivit a kritického řetězce, které umožní vizualizovat, jak jsou aktivity navzájem propojeny a jaký vliv mají na celkovou délku projektu. Metoda kritické cesty je užitečná pro řízení projektů, protože umožňuje identifikovat kritické oblasti projektu, které vyžadují zvláštní pozornost a plánování. Pomocí této metody mohou manažeři projektu identifikovat a vyřešit problémy, které by mohly vést ke zpoždění projektu nebo snížení jeho kvality.<sup>39</sup>

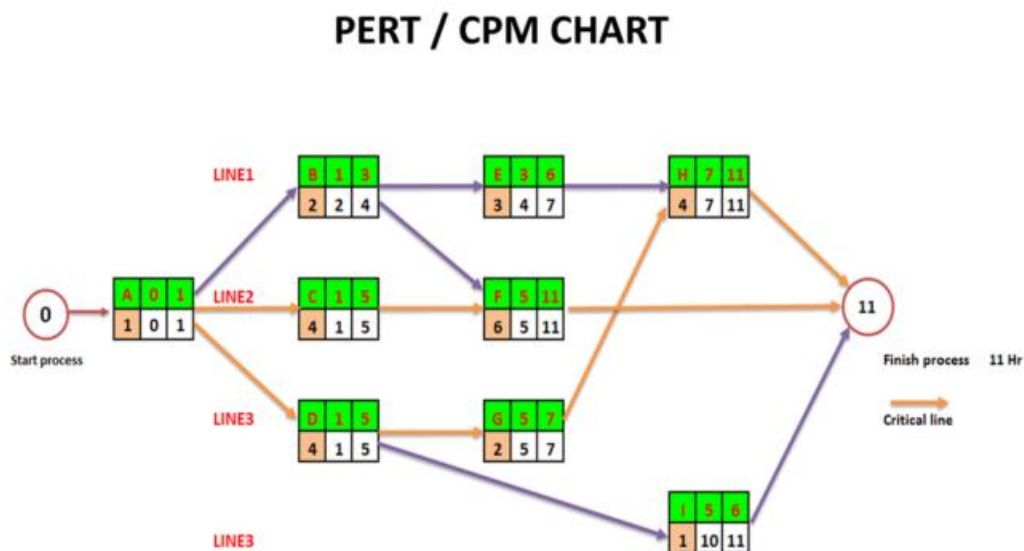
---

<sup>38</sup> NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. : Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

<sup>39</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. ISBN 978-80-271-9472-8

### 3.7 Metoda PERT

Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) je projektová metoda, která se používá pro plánování a koordinaci složitých projektů. Metoda PERT je založena na síťovém diagramu, který ukazuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi v projektu a umožňuje identifikovat kritické cesty a kritické body projektu. Hlavními prvky metody PERT jsou odhad trvání jednotlivých činností, výpočet pravděpodobnosti dokončení projektu v určeném termínu a určení rezervního času pro jednotlivé úkoly, aby se minimalizovaly pravděpodobnosti opoždění projektu. Metoda PERT umožňuje projektovému týmu pracovat s nejistými a nejasnými informacemi a provádět různé simulace, aby identifikovali potenciální problémy a rizika projektu. Díky této metodě může tým vytvořit plán, který je flexibilní a umožňuje úpravy během projektu, pokud se ukáže, že původní plán není reálný nebo vhodný pro řešení aktuálních potřeb.<sup>40</sup>



OBRÁZEK 3: PERT A CPM DIAGRAM

Zdroj: <https://digitalschoolofmarketing.co.za/digital-marketing-blog/what-is-pert-chart/>

PERT diagram na obrázku ukazuje kritickou cestu projektu a závislosti mezi úkoly a aktivitami. Celkový projekt by tedy trval 11 jednotek v ideálním případě. Pokud by došlo k nějakému zdržení na oranžové (kritické) cestě, pak by se prodloužila i celková doba projektu.

<sup>40</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. ISBN 978-80-271-9472-8

## 4 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (feasibility study) je průzkum proveditelnosti projektu, který se obvykle provádí na začátku projektu, aby se posoudila jeho realizovatelnost a přijatelnost z hlediska technických, ekonomických, organizačních a právních faktorů. Cílem studie proveditelnosti je posoudit, zda je projekt proveditelný a zda má smysl pokračovat v jeho realizaci. Studie proveditelnosti obvykle obsahuje analýzu trhu, analýzu konkurence, marketingovou analýzu, technickou analýzu a analýzu rizik.<sup>41</sup>

Hlavními výstupy studie proveditelnosti jsou obvykle doporučení ohledně možností projektu a rozhodnutí o tom, zda se do projektu pustit, nebo zda je lepší takový projekt nerealizovat. I dospění k negativnímu závěru v rámci studie proveditelnosti je velikým přínosem, protože budou ušetřeny peníze, o které bychom jinak přišli. Studie proveditelnosti je důležitým nástrojem pro investory a projektové manažery, protože pomáhá minimalizovat rizika a zajistit úspěšnost projektu.<sup>42</sup>

Většina autorů se shoduje na určitých bodech, které by měly být obsaženy v každé studii proveditelnosti, a proto budou tyto jednotlivé body probrány v následujících podkapitolách.

### 4.1 Pozadí projektu

Pozadí projektu poskytuje ucelený obraz o projektu, který usnadňuje jeho správné řízení a úspěšnou realizaci. Nacházíme zde informace, které jsou potřebné pro pochopení daného projektu a jeho kontextu. Tyto informace mohou zahrnovat historii projektu, jeho cíle a poslání, strategii projektu, vlastníka projektu, zpracovatele studie, případně investory a odůvodnění, proč se projekt zabývá právě daným tématem. Správné pochopení pozadí projektu je důležité pro úspěšnou realizaci projektu. Pomáhá při následné tvorbě dalších strategií, s plánováním a s řízením projektu. Analýza pozadí projektu také pomáhá identifikovat rizika a příležitosti, které mohou v budoucnu nastat a ovlivnit úspěšnost projektu.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> DOLEŽAL, Jan. & MÁCHAL, Pavel. & LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 2. Aktualiz. Vyd. Praha: Grada. 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5

<sup>42</sup> SIEBER, Patrik. Ekonomická efektivnost a proveditelnost projektu – Analýza nákladů a přínosů a Studie proveditelnosti. Praha: Verlag Dashöfer, 2004. ISBN 80-86229-83-1

<sup>43</sup> VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. Praha: Grada, 2009. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-3046-2



## 4.2 Analýza trhu

Analýza trhu je jedním z nejdůležitějších prvků při provádění studie proveditelnosti. Je to proces sběru a analýzy informací o trhu, včetně velikosti, trendů, konkurence a potenciálních zákazníků, aby se zhodnotilo, zda je plánovaný projekt nebo produkt životaschopný a má potenciál být úspěšný na trhu. Hlavním cílem analýzy trhu je poskytnout ucelené informace o trhu, které mohou pomoci s rozhodováním. Konkrétně se snažíme odpovědět na následující otázky:

- Jaký je celkový trh a jak rychle roste?
- Jaké jsou trendové směry a jak by mohly ovlivnit náš projekt nebo produkt?
- Kdo jsou hlavní konkurenti a jaký je jejich podíl na trhu?
- Jaké jsou potřeby a preference zákazníků?
- Jaký je potenciál pro růst a ziskovost na tomto trhu?

Analýza trhu obvykle začíná sběrem primárních a sekundárních dat. Primární data jsou získávána prostřednictvím průzkumů a rozhovorů s potenciálními zákazníky, zatímco sekundární data jsou získávána z již existujících zdrojů, jako jsou výzkumné zprávy, průzkumy trhu a statistiky. Poté se data analyzují a interpretují, aby se zjistily klíčové trendy a směry v oboru, včetně identifikace hlavních konkurentů. Analýza trhu také zahrnuje stanovení segmentů trhu a potřeb zákazníků, aby se zjistilo, zda je plánovaný projekt schopen splnit tyto potřeby a přinést tak hodnotu zákazníkům.<sup>44</sup>

## 4.3 Marketingový koncept

V této kapitole se podíváme na nástroje z oblasti marketingu, které se kromě témat z marketingu často využívají právě i při provádění studie proveditelnosti. Konkrétně půjde o marketingový mix, komunikační mix, SWOT analýzu a strategii projektu.

### 4.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix, neboli také 4P, se skládá ze čtyř základních složek, které se používají k navrhování, implementaci a plánování marketingových strategií pro všechny druhy produktů a služeb. Tyto čtyři složky jsou produkt, cena, místo (distribuce) a propagace. V oblasti služeb má marketingový mix ještě o další tři P navíc, celkem tedy 7P, ve službách se ještě přidávají lidi, procesy a materiální prostředí.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2

<sup>45</sup> KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5

Pro lepší pochopení si uvedme popis jednotlivých prvků marketingového mixu pro služby:

- Produkt - V oblasti služeb zahrnuje produkt kromě samotné služby také další prvky, jako je například způsob, jakým je služba poskytována, a jak se s ní zákazníci setkávají. Důležitým prvkem v oblasti služeb je i kvalita poskytované služby a způsob, jakým služba řeší potřeby zákazníka.
- Cena - Určení ceny služby je většinou složité kvůli nemožnosti mít přesnou představu o nákladech spojených s poskytováním služby. Zákazníci jsou často ochotni platit více za vyšší kvalitu poskytované služby, než za nižší kvalitu. Proto je důležité stanovit správnou cenu, která bude atraktivní pro zákazníky, ale zároveň bude dostatečně vysoká, aby pokryla náklady na poskytování služby a zabezpečila zisk pro poskytovatele.
- Místo (distribuce) - Distribuce služeb je složitější, než u fyzických produktů. Většinou se služby poskytují na místě, kde se zákazníci setkávají s poskytovatelem, například v kanceláři, obchodě, restauraci nebo hotelu. Proto je důležité vybrat vhodné místo pro poskytování služby, které bude přístupné a atraktivní pro zákazníky.
- Propagace - Propagace služeb se liší od propagace fyzických produktů tím, že zákazníci si většinou nekupují služby na základě reklamních sdělení, ale na základě doporučení, osobní zkušenosti nebo recenzí. Proto jsou pro propagaci služeb důležité také jiné formy komunikace, jako jsou například PR činnosti, sponzoring, vzdělávací aktivity a podobně.
- Lidé (personál) - V oblasti služeb je personál klíčovým faktorem, protože zákazníci jsou v kontaktu s lidmi, kteří jim službu poskytují. Důležitým prvkem je výběr a školení personálu, kteří jsou schopni poskytnout vysokou kvalitu služby a vytvořit pro zákazníka příjemné a profesionální prostředí.
- Proces - V oblasti služeb je proces poskytování služby velmi důležitý, protože zákazníci očekávají rychlost, efektivnost a jednoduchost procesu. Je tedy nutné vytvořit proces, který bude pro zákazníky snadno srozumitelný a přehledný a bude umožňovat rychlou a efektivní obsluhu.
- Fyzické prostředí - Fyzické prostředí, ve kterém je služba poskytována, má rovněž velký vliv na celkový dojem zákazníka. Proto je také důležité vytvořit prostředí, které bude příjemné, čisté a profesionální a bude odpovídat charakteru poskytované služby. To se týká například interiéru, exteriéru, osvětlení, hudby, vůní a dalších aspektů, které mohou do jisté míry ovlivnit zážitek zákazníka.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

### 4.3.2 Komunikační mix

Komunikační mix označuje kombinaci různých nástrojů a kanálů, které firma využívá ke komunikaci s cílovou skupinou a ke sdělování svých zpráv, zákazníkům a širšímu publiku. Komunikační mix se obvykle skládá z následujících prvků:

- Reklama - placená forma komunikace, která využívá různá média, jako jsou televize, rádio, tiskoviny, online reklama atd. Reklama se snaží vzbudit zájem o produkt nebo službu a získat pozornost potenciálních zákazníků.
- Public relations (PR) - veškeré aktivity, které mají za cíl vytvořit a udržovat pozitivní vztahy s veřejností, novináři a zákazníky. PR může zahrnovat například tiskové zprávy, akce, sponzoring, charitativní aktivity.
- Propagace prodeje - nástroje, které mají za cíl podpořit prodej produktu nebo služby, jako jsou různé slevy, bonusy, soutěže, ochutnávky, degustace a podobně.
- Osobní prodej - tedy interaktivní forma komunikace, při které zástupci firmy přímo komunikují s potenciálními zákazníky. Tento typ komunikace se často využívá v případě, kdy je produkt nebo služba složitější a vyžaduje podrobnější vysvětlení.
- Direkt marketing - komunikace, která je adresována přímo konkrétním zákazníkům nebo skupinám zákazníků. Mezi nástroje direkt marketingu patří například emailový marketing, direct mail a telemarketing.

Cílem komunikačního mixu je vytvořit integrovanou a účinnou komunikační strategii, která bude respektovat potřeby a preference cílové skupiny a pomůže firmě dosáhnout svých obchodních cílů.<sup>47</sup>

### 4.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který pomáhá firmám vyhodnotit jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v rámci daného trhu nebo odvětví. SWOT je zkratka pro Strengths (síly), Weaknesses (slabiny), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky se týkají vnitřních faktorů firmy, zatímco příležitosti a hrozby jsou vnější faktory, které mohou mít vliv na výkon firmy.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane, KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5

<sup>48</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC, David ŘEHÁK a Ivan SOUČEK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2621-9

Cílem SWOT analýzy je identifikovat klíčové faktory, které mohou mít vliv na úspěch firmy a následně využít tuto znalost k přizpůsobení strategie, aby firma mohla využít své silné stránky, minimalizovat své slabiny, využít příležitostí na trhu a připravit se na řešení hrozeb.<sup>49</sup>

## 4.4 Strategie projektu

Strategie projektu je plán akcí, který má za cíl dosáhnout cíle projektu. Zahrnuje jak obecnou koncepci projektu, tak konkrétní kroky, které je třeba podniknout, aby byl projekt úspěšně dokončen.

Strategie projektu podle Dagmar Jakubíkové se zaměřuje na čtyři klíčové oblasti:

- **Analýza prostředí:** Zahrnuje identifikaci vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících projekt a způsob, jakým projekt reaguje na tyto faktory. Analýza prostředí umožňuje vytvořit realistický plán projektu, který je přizpůsoben aktuální situaci.
- **Cíle a priority:** Stanovení jasných, měřitelných cílů a priorit pro projekt. Cíle projektu by měly být v souladu s cíli organizace a musí být dosažitelné v rámci stanovených omezení.
- **Plánování a řízení projektu:** Zahrnuje vytvoření podrobného plánu projektu, identifikaci zdrojů a vytvoření týmu pro projekt. Řízení projektu zahrnuje také vytváření efektivní komunikace v rámci projektového týmu.
- **Řízení rizik:** Zahrnuje identifikaci, analýzu a řízení rizik v průběhu projektu. Řízení rizik by se mělo zabývat také opatřeními na minimalizaci rizik a řešení nežádoucích událostí.

Autorka zdůrazňuje význam komunikace, spolupráce a motivace v rámci projektového týmu a celé organizace jako klíčové faktory úspěšné strategie projektu.<sup>50</sup> Další autor Dalibor Vytlačil zmiňuje Ansoffovu matici jako nástroj pro strategické plánování, který pomáhá firmám identifikovat možnosti růstu a rozvoje.<sup>51</sup>

- **Tržní penetrace:** Zahrnuje snahu o zvýšení podílu na stávajícím trhu s pomocí inovativních marketingových technik, zlepšení kvality výrobků nebo služeb, snížení nákladů atd.
- **Rozvoj produktu:** Zahrnuje vytvoření nových produktů nebo služeb pro stávající trh. Tento přístup je často využíván k posílení stávajícího postavení na trhu a zlepšení ziskovosti firmy.

---

<sup>49</sup> KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

<sup>50</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8

<sup>51</sup> VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0

- Tržní rozvoj: Zahrnuje hledání nových trhů pro stávající výrobky nebo služby. To může zahrnovat rozšíření do nových geografických oblastí nebo hledání nových zákazníků.
- Diverzifikace: Zahrnuje hledání nových trhů a nových výrobků nebo služeb, které jsou v oblastech, které firma dosud neobsluhuje. Tento přístup může pomoci firmě diverzifikovat svoje portfolio a minimalizovat tak rizika spojená s omezením na jednom trhu.

Dalibor Vytlačil zdůrazňuje důležitost zvažování různých faktorů při rozhodování, jakou strategii použít. Mezi tyto faktory mohou patřit například tržní potenciál, konkurence, technologie a finanční prostředky.<sup>52</sup>

## 4.5 Lokalita a umístění projektu

Při plánování projektu a jeho umístění je klíčové zvážit řadu faktorů, které mohou mít zásadní vliv na jeho proveditelnost. Tyto faktory je nutné pečlivě posoudit v rámci studie proveditelnosti, aby bylo možné rozhodnout o vhodnosti a možnostech realizace projektu.<sup>53</sup>

Jedním z nejdůležitějších faktorů, který by měl být zohledněn při umístění projektu, je geografická poloha. Je nutné pečlivě zvážit, zda je plánované umístění projektu strategické z hlediska dostupnosti pro potenciální zákazníky nebo dodavatele, a zda se nachází v oblasti s vhodnou infrastrukturou, jako jsou silniční nebo železniční sítě, přístavy nebo letiště. Dalšími faktory, které by měly být posouzeny, jsou přítomnost vhodných podmínek pro realizaci projektu. Posoudit, jaký budeme mít na daném místě přístup k energetickým zdrojům a surovinám. Tyto složky Dalibor Vytlačil ve své knize označuje jako utilities. Dalším důležitým faktorem, který je třeba zvážit, je dostupnost kvalifikované pracovní síly.

Kromě geografické polohy je také nutné zvážit legislativní a regulační prostředí v místě, kde bude projekt umístěn. Je nutné zhodnotit případné omezení nebo povinnosti, které mohou mít vliv na realizaci projektu, jako jsou například stavební předpisy, životní prostředí nebo daňová regulace. V neposlední řadě je nutné zohlednit sociální a kulturní faktory, které mohou mít vliv na realizaci projektu. Je důležité zjistit, jak projekt ovlivní životy lidí v okolí a zda je projekt v souladu s místními

<sup>52</sup> VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0

<sup>53</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2

zvyky a tradicemi. Zvážení těchto faktorů může pomoci minimalizovat případné konflikty s místními obyvateli a zlepšit vztahy s komunitou.

Dalibor Vytlačil dále rozděluje projekty na materiálové a tržně orientované. Materiálově orientované projekty jsou takové projekty, které se soustředí na výrobu nebo zpracování materiálů. Tato kategorie projektů zahrnuje například projekty v oblasti těžby, zpracování dřeva, hutnictví nebo stavebnictví. Materiálově orientované projekty jsou často spojeny s velkými investicemi do zařízení a vybavení a využívají vyspělých technologií k dosažení efektivity a produktivity. Zatímco tržně orientované projekty jsou naopak zaměřeny na výrobu nebo poskytování služeb, které jsou určeny pro koncové zákazníky. Tato kategorie projektů zahrnuje například projekty v oblasti maloobchodu, zpracování potravin nebo ubytování. Tržně orientované projekty jsou zaměřeny na zákazníky a na získání konkurenční výhody na trhu.

Oba typy projektů mají odlišné charakteristiky a požadavky na realizaci. Materiálově orientované projekty mají často vysoké náklady na výrobu a nízké marže, zatímco tržně orientované projekty mají často vyšší marže, ale také vyšší náklady na marketing a propagaci. Výběr správné strategie pro realizaci projektu závisí na řadě faktorů, jako jsou například konkurence na trhu, dostupnost zdrojů, technologický vývoj nebo preference zákazníků. Je nutné pečlivě analyzovat trh a konkurenci a určit, jaký druh projektu má největší šanci na úspěch. V každém případě je důležité pečlivě zvážit jak materiálové, tak tržní faktory a posoudit je v kontextu konkrétního projektu. Pouze tak lze vytvořit úspěšný projekt, který bude schopen konkurovat na trhu a dosáhnout svých cílů.<sup>54</sup>

V závěru je třeba poznamenat, že správné umístění projektu je zásadní pro jeho proveditelnost a úspěch. Pečlivá analýza všech výše uvedených faktorů v rámci studie proveditelnosti umožní zhodnotit, zda je plánované umístění projektu vhodné a zda jsou dostupné zdroje, které jsou nezbytné pro jeho realizaci.

## **4.6 Vybavení potřebné k realizaci projektu**

Promyslet si, jaké bude potřeba vybavení a materiály k realizaci našeho projektu, je nedílnou součástí studie proveditelnosti. Je důležité určit požadavky na vstupy, jako je množství a kvalita, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu. Je také nutné provést analýzu dostupnosti zdrojů a zohlednit, zda budou tyto zdroje dostupné po celou dobu trvání projektu. Pokud ne, musí být

---

<sup>54</sup> VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0

zváženy alternativní možnosti nahrazení těchto zdrojů. Stanovení nákladů na zdroje a identifikace rizik jsou také nezbytnými kroky. Důležitou součástí je také analýza dodavatelského marketingu, protože podniky nejenom poskytují výrobky a služby, ale sami také nakupují suroviny a další vstupy. Cílem je minimalizovat náklady, maximalizovat spolehlivost dodávek a budovat dobré vztahy s dodavateli. Výběr vhodného dodavatele a pravidelnost objednávek mohou pomoci snížit náklady. Při výběru dodavatele je důležité zohlednit jeho geografickou polohu, historii, zkušenosti a finanční stabilitu. Suroviny jsou také spojeny s náklady.<sup>55</sup>

Náklady lze rozdělit na přímé a nepřímé, jak ve své knize uvádí Zralý a kolektiv. Přímé náklady jsou náklady, které jsou přímo spojeny s výrobou nebo prodejem produktu či služby. Tyto náklady lze jednoznačně přiřadit k určitému produktu nebo službě a mohou být snadno sledovány a rozpočítány. Příkladem přímých nákladů jsou suroviny, pracovní síla, materiály, náklady na výrobu a balení.

Nepřímé náklady jsou náklady, které nejsou přímo spojeny s výrobou nebo prodejem produktu nebo služby, ale jsou potřebné pro chod podniku jako celku. Tyto náklady nelze jednoznačně přiřadit k jednomu konkrétnímu produktu nebo službě, ale jsou rozloženy na všechny produkty a služby podniku. Příklady nepřímých nákladů zahrnují například náklady na vytápění, osvětlení, pronájem, platy vedoucích pracovníků, marketingové a administrativní náklady.<sup>56</sup>

## 4.7 Organizační struktura a lidské zdroje

Adekvátní počet a kvalifikace pracovníků jsou klíčové pro budoucí úspěšné fungování projektu, proto je důležité naplánovat počet pracovních míst a vyžadovanou kvalifikaci na jednotlivá místa. Plánování pracovních míst by mělo být zahájeno s dostatečným předstihem, aby byl dostatek času na výběr vhodných kandidátů. Je také důležité zvážit, zda je k dispozici dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků a zda projekt dokáže přilákat potřebný počet uchazečů. Další faktory, jako jsou mzdy, platy a nepeněžní odměny, musí být také zohledněny. Náklady na lidské zdroje zahrnují nejen mzdy a platy, ale také další náklady spojené s dovolenou, nemocenskou, školením, adaptací na nové prostředí, přesčasy a dalšími legislativními požadavky. Organizační struktura zahrnuje způsob, jakým jsou organizovány a většinou hierarchicky uspořádány různé oddělení a pracovní pozice v projektu.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2

<sup>56</sup> ZRALÝ, Martin a kol. Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení. Praha: [ČVUT, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku], 2005. ISBN 80-01-03362-7

<sup>57</sup> SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. ISBN 978-80-271-9472-8

## 4.8 Finanční plán

Finanční plán je dalším klíčovým prvkem projektového řízení. Tvoří součást projektového plánu a zahrnuje informace o výdajích a příjmech, které se týkají projektu. Jeho hlavním cílem je zajistit dostatečné financování projektu a udržet kontrolu nad náklady a výdaji v průběhu projektu. Finanční plán by měl být aktualizován pravidelně během projektu, aby se zajistilo, že se projekt drží rozpočtu a aby se přijaly opatření k řešení případných problémů. Pokud je to nutné, může být finanční plán revidován a aktualizován v průběhu projektu.<sup>58</sup>

## 4.9 Implementace

Implementační plán je součástí projektového plánu a slouží k popisu konkrétních kroků, které musí být provedeny k dosažení cílů projektu. Implementační plán začíná po schválení projektového plánu a končí dokončením implementace projektu a zahájením provozu. Implementační plán popisuje postupné kroky, které musí být provedeny v rámci projektu. Tyto kroky mohou zahrnovat vytvoření detailního plánu práce, vývoj softwaru nebo hardwaru, testování, nasazení a udržování. Důležité také je, aby byla zajištěna návaznost jednotlivých činností na sebe. Implementační plán může také obsahovat informace o zdrojích, které budou použity k dosažení cílů projektu, jako jsou lidé, technologie, finanční prostředky a další materiály. Po dokončení implementace projektu bývá provedeno ověření, zda byly cíle projektu splněny, a následně se projekt uzavírá.<sup>59</sup>

Implementační plán se většinou zobrazuje pomocí Ganttova diagramu, o kterém již byla řeč v kapitole 3.5. Jedná se o velmi užitečný nástroj pro plánování implementace projektu, protože umožňuje přehledně zobrazit jednotlivé úkoly a jejich časové uspořádání. Je tedy používán především pro lepší vizualizaci časového plánování projektu.<sup>60</sup>

## 4.10 Analýza rizik

Analýza rizik je proces identifikace, hodnocení a řízení nejistot a potenciálních problémů, které mohou ovlivnit úspěšnost projektu, organizace nebo jiného podnikatelského záměru. Cílem analýzy rizik je minimalizovat negativní dopad rizik a maximalizovat pozitivní vliv příležitostí. Analýza rizik se

---

<sup>58</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1

<sup>59</sup> FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2

<sup>60</sup> NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. : Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0.



používá ke zlepšení rozhodování, plánování a řízení projektů a snižuje riziko neúspěchu nebo ztráty finančních prostředků.<sup>61</sup>

Postup při analýze rizik můžeme rozdělit do několika kroků, podle kterých lze postupovat při identifikaci možných rizik. V prvním kroku se identifikují možná rizika spojená s projektem. K tomu lze využít různé metody, například brainstorming mezi zaměstnanci podniku. Cílem je získat co nejúplnější seznam možných rizik. Následným krokem je samotná analýza rizik, kde se analyzují jednotlivá rizika z hlediska pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt. Pravděpodobnost se obvykle hodnotí na stupnici od 0 do 10 (nebo pomocí procent od 0 % do 100 %) a dopad hodnotíme na stupnici od 1 do 5. Čím vyšší pravděpodobnost a dopad rizika, tím více bychom se měli daným rizikem zabývat. Cílem je tedy určit, která rizika jsou nejpravděpodobnější a mají největší dopad na projekt. V dalším kroku provedeme ohodnocení jednotlivých rizik. Na základě analýzy rizik určíme, která rizika je nutné řešit a jakým způsobem. Zpravidla se používají tři možnosti - přijetí rizika, snížení rizika nebo eliminace rizika. V případě, že se rozhodneme snížit riziko, musíme vybrat způsob, který je pro projekt nejefektivnější. Posledním krokem je monitorování rizik, kde dochází ke sledování vývoje projektu a průběžnému hodnocení, zda se rizika, která jsme identifikovali a analyzovali, nevyskytují a neohrožují projekt, případně jestli jsme na nějaká rizika na začátku projektu nezapomněli.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> SMEJKAL, Vladimír a RAIS Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9

<sup>62</sup> FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Shrnutí vlastního projektu EduŠach

Praktická část této diplomové práce má za cíl vytvořit studii proveditelnosti na vybraný projekt. Jako projekt bylo vybráno založení šachové společnosti EduŠach s.r.o. s myšlenkou nabízet a provozovat výukové šachové kurzy v Praze. Hlavním odlišením těchto výukových kurzů od běžných šachových klubů je fakt, že výuka šachu by nebyla nabízena jen dětem, ale také i dospělým lidem. Během zpracování této studie proveditelnosti bude vycházeno především z bohatých znalostí autora s výukou šachu v šachovém klubu v Praze.



OBRÁZEK 4: LOGO ŠACHOVÉ SPOLEČNOSTI EDUŠACH

*Vlastní vymyšlení a zpracování autorem*

Šachové kurzy musí provozovat šachová společnost, takže nejprve je nutné takovou společnost založit. Ještě před tím bylo navrženo vlastní logo společnosti EduŠach, viz obrázek výše. K založení společnosti s.r.o. (společnost s ručením omezeným) v České republice potřebujeme následující:<sup>63</sup>

- Statutární dokument: Sepsání zakladatelské smlouvy nebo stanov společnosti, které obsahují informace o obchodním jménu, předmětu činnosti, sídle společnosti, výši základního kapitálu.
- Vložení základního kapitálu: Zakladatelé musí vložit základní kapitál do společnosti. (V případě založení s.r.o. činí minimální výše vkladu 1 Kč.)
- Registrace v obchodním rejstříku: Po připravení všech dokumentů a zajištění základního kapitálu musí být společnost s.r.o. zaregistrována v obchodním rejstříku.
- Doložení identifikace: Každý zakladatel musí prokázat svou totožnost průkazem totožnosti.
- Platba poplatků: Je nutné zaplatit poplatky spojené s registrací společnosti v obchodním rejstříku a s notářskými službami.
- Společnost následně musí plnit řadu dalších požadavků, jako je vedení účetnictví a řádné placení daní

<sup>63</sup> Průvodce podnikáním. Založení s.r.o.: *Zakládáte s.r.o.? Zjistěte, jak na to.* Publikováno 18.05.2021. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zalozeni-s-r-o/>

Šachové kurzy by probíhaly v pronajatých prostorech na Karlově náměstí v centru Prahy. Vzhledem k lukrativní lokaci je zde výše nájmu poměrně vysoká, nicméně toto místo bylo vybráno z důvodu nejlepších možných dopravních spojení přímo k místu konání kurzů. I to bylo jedním z hlavních důvodů, proč nakonec bylo dospěno k závěru, že by se provozování šachových kurzů v centru Prahy finančně nevyplatilo. Kromě snížení finančních prostředků na pronájem, bychom také museli i lehce snížit mzdy našim zaměstnancům, abychom se dostali do kladných čísel. V případě, že by společnost slevila ze svých vysoce nastavených standardů, mohla by vstoupit na trh a prosperovat.

Tato studie proveditelnosti byla zakončena výpočtem čisté současné hodnoty (NPV), na jejímž základě musíme konstatovat, že projekt v takové podobě, v jaké byl představen, není dlouhodobě udržitelný a životaschopný. Výsledkem této studie proveditelnosti je tedy zamítnutí daného projektu.

## 6 Pozadí projektu

V této kapitole budou představeny důležité informace o projektu. Čtenáři bude poskytnut ucelený obraz o hlavních myšlenkách projektu, což napomůže k pochopení celého projektu a jeho kontextu. Tato kapitola nám řekne, kdo je zpracovatelem a vlastníkem studie, jakými činnostmi se bude projekt zabývat, co je cílem, jaké je poslání nově vzniklé společnosti a jaká je její strategie. Zjistíme i od kdy do kdy by projekt probíhal a kdo by mohl být potenciálními investory.

### 6.1 Zpracovatel studie, vlastník

Zpracovatelem studie je Ondřej Dunder, který je zároveň i vlastníkem dané společnosti a přišel s nápadem vytvoření projektu, který bude poskytovat lidem šachové kurzy. Jelikož se jedná o zcela nový projekt, tak doposud nemá žádnou historii.

### 6.2 Popis činností společnosti EduŠach

Šachová společnost EduŠach byla založena Ondřejem Dunderem, který si založil živnost, přesněji jde o volnou živnost – mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.<sup>64</sup> Šachová společnost EduŠach se bude zabývat pořádáním šachových kurzů pro děti, juniory a dospělé, rozdělené do kategorií podle věku a dále podle zkušeností s hraním šachů na začátečníky a mírně pokročilé. Na začátečníky a mírně pokročilé se budou dělit dle koeficientu ELO, což je statistické ohodnocení výkonnosti hráče dle jeho dosavadních výsledků. Vždy však bude platit, že jednu lekci může navštěvovat maximálně 16 žáků z důvodu zachování kvality kurzů.

### 6.3 Cíl

Cílem kurzů pořádaných šachovou společností EduŠach je umožnit všem v co největší míře rozvinout své schopnosti, které později v životě mohou využít. Dalším důležitým cílem může být popularizace šachů jako sportu a poskytování vzdělávání, které pomáhá rozvíjet analytické a logické schopnosti. Mluvíme například o trpělivosti, schopnosti se nezávisle rozhodovat, přemýšlet dopředu, koncentrovat se, zlepšovat vizuální představivost a v neposlední řadě šachy velmi dobře přispívají ke zlepšování paměti každého z nás.

---

<sup>64</sup> Založ firmu.cz: *Obsahové náležitosti živnosti Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti*. Dostupné z: <https://www.zalozfirmu.cz/seznam-zivnosti/mimoskolni-vychova-a-vzdelavani-poradani-kurzu-skoleni-vcetne-lektorske-cinnosti/>

## 6.4 Poslání firmy

Posláním firmy EduŠach je poskytovat kvalitní výukové šachové kurzy a nabízet služby pro zlepšení šachových dovedností a znalostí svých klientů. Cílem této firmy je podpořit rozvoj šachového myšlení a kreativity u lidí všech věkových skupin a úrovní. Tato firma může mít také ambici pomoci šachovým nadějším a talentům, kteří se snaží dosáhnout vrcholových výsledků v šachových soutěžích.

## 6.5 Strategie

Naší strategií je přijmout 4 kvalitní a kvalifikované zaměstnance, kteří budou formovat naše šachové kurzy a budou jim dodávat prestiž. Vstupujeme na trh, který sice není plně obsazen, ale stávající konkurence je velice silná a z toho důvodu jsme na vstup na trh zvolili nižší cenu v poměru s konkurencí. Slibujeme si od toho přívál nových zákazníků, kteří si náš kurz oblíbí a doporučí nás dál.

## 6.6 Časový rámec projektu

Kurzy budou probíhat od září do května, celkem proběhne 32 lekcí pro každý z vypsanych kurzů. Jednotlivé lekce, které trvají 90 minut, budou mít dvě části. První část bude věnována výuce a osvojování si nových dovedností v šachách a druhá polovina bude věnována partiím mezi jednotlivými účastníky kurzu. Za ty budou žáci získávat body, které se na konci kurzu sečtou a vítěz z každého jednotlivého kurzu se utká ve finálovém turnaji s mistrem České republiky Davidem Navarou. Ten přijal naše pozvání a moc rád nás podpoří, účastní se turnaje a motivuje tak naše žáky k co nejlepším výsledkům. Finálový turnaj se bude konat 29.05.2023 od 16:00 do 20:00.

## 6.7 Proč právě šachy

Jak již bylo zmíněno v první kapitole této diplomové práce, šachy se momentálně těší velkému zájmu i z řad široké veřejnosti. Děti ve školách o přestávkách na svých mobilních telefonech stále častěji hrají i šachy. Autor práce toto denně slýchává od dětí, se kterými pracuje. Šachy mají tu výhodu, že jsou hrou pro dva hráče a člověk k tomu dnes potřebuje již jen mobilní telefon. Autor práce se o šachy zajímá i ve svém volném čase a je sám aktivním hráčem, má tak potřebnou znalost trhu pro to, aby mohl říct, že je momentálně poměrně velký převis poptávky nad nabídkou po šachových kurzech. Šachy také mají přínos pro lidi, které je hrají, jak už bylo několika studiemi prokázáno, viz první kapitola práce.

## 6.8 Investoři projektu

Co se týče investorů, tak hlavním investorem je majitel nově vzniklé společnosti Edušach a zpracovatel této studie Ondřej Dunder, který přinesl do podnikání 50 000 Kč. Dalším investorem je Hlavní město Praha, která nám na základě žádosti poskytla sponzorský dar ve výši 10 000 Kč na vzdělávání dětí a mládeže. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je dalším investorem, které každý rok poskytuje dotace ve výši několika desítek tisíc pro nestátní organizace pracující s dětmi a mládeží.<sup>65</sup> Národní sportovní agentura je další potenciální institucí, která každý rok pořádá dotační program s názvem Můj klub,<sup>66</sup> v rámci kterého přispívá na každé dítě ve věku od 4 do 19 let, které se věnuje sportu, (šachy jsou brány také jako sport.) Zde by bylo možné získat další finanční prostředky.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy i Národní sportovní agentura, (která funguje teprve čtyři roky), jsou institucemi, které každoročně přispívají finančními částkami na provoz všech šachových klubů v Praze, včetně šachového klubu, ve kterém působí autor této práce. Věřím, že by se povedly sehnat finance od těchto institucí i na provoz nově vzniklé šachové společnosti Edušach. Nicméně v rozvaze bude jako částka základního kapitálu uvedeno 60 000 Kč (50 000 Kč majitel + 10 000 Kč příspěvek na mládež od hlavního města Praha). S vyššími částkami by bylo možné případně počítat až od dalších let provozu.

---

<sup>65</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Mládež: *finanční podpora pro rok 2023*. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/podpora-nestatnich-neziskovych-organizaci-pro-rok-2023-v>

<sup>66</sup> Šachový svaz České republiky. Dotace Můj klub 2023. Publikováno 11.10.2022 v rubrice Aktuality. Dostupné z: <https://www.chess.cz/dotace-muj-klub-2023/>

## 7 Marketingový koncept a analýza trhu

Tato kapitola se bude zabývat marketingovým mixem a jeho hlavními složkami. Důležitou součástí je i komunikační mix, kterému se budeme věnovat následně. Po komunikačním mixu bude provedena analýza trhu, abychom zjistili, jak velký trh s nabídkou šachů v Praze je. Až budeme znát svoje konkurenty, tak po analýze trhu, bude zhotovena SWOT analýza pro zjištění slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Následně bude zanalyzována ziskovost subsektoru. V podkapitole výrobní program bude představen detailní harmonogram šachových kurzů na období od září 2022 do května 2023. Bude představen jak rozpis lekcí, tak i jaký den by jednotlivé lekce v daném období probíhaly. V poslední podkapitole bude popsána strategie celého projektu.

### 7.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, které budeme využívat pro dosažení našich cílů. V našem případě se jedná o marketingový mix služeb, tedy 7P. Ten zahrnuje produkt, cenu, distribuci, propagaci, lidi, procesy a materiální prostředí. Na marketingový mix navazuje komunikační mix, s jehož pomocí budeme komunikovat informace zákazníkům. Ten bude probrán následně.

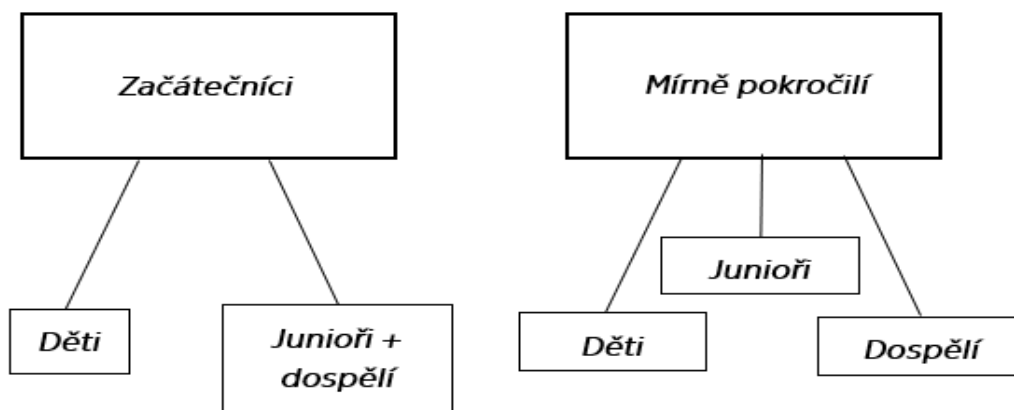
#### 7.1.1 Produkt

##### Šachový kurz (výuka šachu)

Produkt, v našem případě přesněji řečeno služba, je Šachový kurz od společnosti EduŠach s.r.o. Šachový kurz bude čítat 32 lekcí za jeden školní rok, v našem případě se jedná o časové období od září do května (rok 2022/2023).

Šachový kurz je rozdělen na ZAČATEČNÍKY, kteří se dále dělí na DĚTI a JUNIORY + DOSPĚLÉ. Druhou skupinu tvoří MÍRNĚ POKROČILÍ, které dále dělíme na DĚTI, JUNIORY a DOSPĚLÉ. U každé skupiny, tedy 1) ZAČATEČNÍCI – DĚTI, 2) ZAČATEČNÍCI – JUNIOŘI + DOSPĚLÍ, 3) MÍRNĚ POKROČILÍ – DĚTI, 4) MÍRNĚ POKROČILÍ – JUNIOŘI, 5) MÍRNĚ POKROČILÍ – DOSPĚLÍ, máme v týdnu na výběr ze dvou lekcí v různých časech. Do jedné lekce na začátku školního roku přijímáme vždy maximálně 16 lidí z důvodu udržení vysoké kvality vyučování našich zákazníků a zachování určitého komfortu pro naše zákazníky v průběhu jednotlivých lekcí. To znamená, že lekce pro začátečníky bude při plné kapacitě navštěvovat celkem 64 lidí a lekce pro mírně pokročilé bude při plné obsazenosti všech kurzů navštěvovat celkem 96 lidí. Dohromady tedy bude společnost EduŠach vyučovat 160 klientů.





OBRÁZEK 5: ROZDĚLENÍ LEKCÍ EDUŠACH

*Vlastní zpracování autorem*

Celkem tedy bude poskytována výuka šachu pro pět skupin, viz obrázek výše. Šachový kurz EduŠach si klade za cíl naučit základy šachu a prohlubovat tyto základní znalosti v průběhu celého kurzu. V případě začátečníků se tedy jedná o vysvětlení základních pravidel a obecné pochopení šachu, u mírně pokročilých si poté klademe za cíl již pochopené základy rozšířit o další znalosti.

Skladba služby:

1. Klíčová služba – Šachový kurz (výuka šachů).
2. Doplňkové služby – Závěrečný turnaj se speciálním hostem.

### 7.1.2 Cena

Metoda, která byla využita ke stanovení výše ceny šachového kurzu EduŠach, vychází z analýzy cen konkurence za stejné služby. Analyzovali jsme tedy tři další šachové kurzy a zjistili jsme, že si účtují částku 1500 Kč až 1800 Kč za pololetí (obvyklá délka jedné lekce je 90 minut).

Jelikož jsme na trhu noví, své zákazníky se snažíme teprve nalákat a není o nás moc velké povědomí, rozhodli jsme se využít pro začátek takzvané penetrační strategie. Ta přepokládá nastavení nižší ceny, než jakou má nastavenou konkurence a obecně se jedná o průměrně nižší cenu, než s jakou se můžeme setkat na trhu. Touto strategií bychom chtěli získat konkurenční výhodu při vstupu na trh. V případě, že bychom si získali stálé zákazníky a povědomí o našem šachovém kurzu EduŠach by se zvyšovalo, mohli bychom začít cenu v průběhu let zvedat a přistupovat tak na jiné cenové strategie.

Jako způsob placení bude možné využít buď platbu hotovostí při první účasti zákazníka na lekci nebo platbu bankovním převodem na zřízený bankovní účet společnosti EduŠach u banky AirBank.

Ceny jsme tedy po cenové analýze konkurence a nastavení cenové strategie zvolili následovně:

- **Začátečníci:** 1200 Kč/pololetí
- **Mírně pokročilí:** 1500 Kč/pololetí

TABULKA 2: CENÍK ŠACHOVÉHO KURZU EDUŠACH

CENÍK ŠACHOVÉHO KURZU EDUŠACH	
Začátečníci (děti, junioři + dospělí)	1200 Kč/pololetí
Mírně pokročilí (děti, junioři, dospělí)	1500 Kč/pololetí

*Vlastní zpracování*

**Začátečníci:** 1200 Kč/pololetí (64 začátečníků x 1200 Kč = 76 800 Kč/pololetí)

**Mírně pokročilí:** 1500 Kč/pololetí (96 mírně pokročilých x 1500 Kč = 144 000 Kč/pololetí)

Při plné obsazenosti kurzů bychom od našich zákazníků za jedno pololetí vybrali částku 220 800 Kč. Zdali se jedná o dítě, juniora či dospělého, není podstatné. Jde o to, jestli spadá do skupiny začátečníků nebo do skupiny mírně pokročilých.

TABULKA 3: TRŽBY Z ŠACHOVÉHO KURZU EDUŠACH

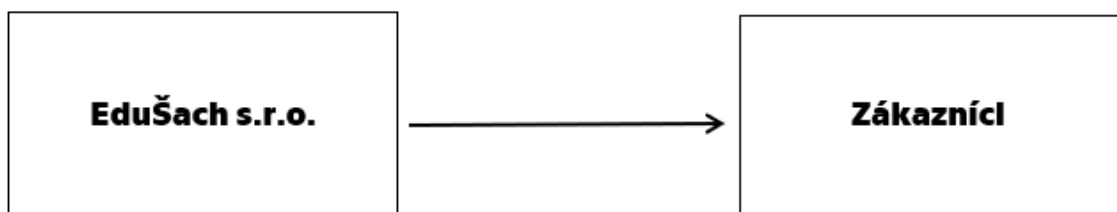
TRŽBY Z ŠACHOVÉHO KURZU EDUŠACH				
	Cena za jedno pololetí/ osoba	Celkem lidí v kurzu	Tržby celkem za jedno pololetí	Tržby celkem za obě pololetí
Začátečníci	1200 Kč	64 lidí	76 800 Kč	153 600 Kč
Mírně pokročilí	1500 Kč	96 lidí	144 000 Kč	288 000 Kč
SUMA CELKEM			<b>220 800 Kč</b>	<b>441 600 Kč</b>

*Vlastní zpracování*

### 7.1.3 Distribuce

Naše služba, výuka šachu, bude distribuována pomocí přímé distribuční cesty. To znamená, že my zaměstnáváme lektory, kteří poté v našem kurzu vyučují. Co se týče distribučních kanálů, zde bude využíván přímý (krátký) distribuční kanál a budeme využívat nejkratší možný distribuční kanál – kdy naši zaměstnanci komunikují a poskytují službu přímo našim zákazníkům. Nejsou zde tedy využívány žádné mezičlánky. V případě využívání přímé distribuční cesty a přímého kanálu pro nás plynou velké výhody v oblasti komunikace se zákazníky a kontrolou nad samotnou službou.

Z pohledu distribuční politiky bude využívána intenzivní distribuce, kdy se budeme snažit službu představit a nabídnout co nejvíce zákazníkům. Budeme tak činit především z toho důvodu, že máme v plánu vstoupit na trh, kde o nás ještě není žádné povědomí. Budeme volit strategii PUSH, tedy strategii tlaku, kdy se budeme snažit naši službu dostat co nejbližší k našim zákazníkům.



OBRÁZEK 6: PŘÍMÁ DISTRIBUCE

*Vlastní zpracování*

### 7.1.4 Podpora trhu/propagace

Díky propagaci mají zákazníci možnost lépe se dozvědět o námi poskytované službě. Propagace bude probíhat vícero cestami. První cestou bude ta, že na začátku školního roku budeme osobně obcházet žáky na základních školách. Bude to probíhat tak, že vždy vejdem do třídy a krátce představíme naši službu. Osobní návštěva by byla hlavní propagací naší služby. Na školách bychom poté nechávali letáčky, díky kterým by žáci věděli, kde si o našem kurzu mohou zjistit více informací a jak se nám v případě zájmu ozvat nebo kde nás přímo najít. K těmto letákům by dále měli přístup i rodiče, kteří by děti vyzvedávali ve škole a mohli by tak svoje děti k nám do kurzu přihlásit, či se dokonce stát sami našimi zákazníky. Dále bychom měli zřízený profil na sociálních sítích (např. Facebook a Instagram), kde bychom zveřejňovali ty nejdůležitější informace. Další propagace by probíhala skrze naše webové stránky společnosti. Součástí naší propagace by byly i internetové reklamy ve vyhledávání, takzvaná PPC reklama.

#### Náklady na propagaci:

V případě obcházení škol, zřizování a obsluhování sociálních sítí a webových stránek se jedná o činnosti, které bude provozovat sám majitel, není k nim nic speciálního zapotřebí, tyto činnosti tak nenesou pro společnost žádný finanční náklad.

Co se týká výroby informačních letáčků, které budou dávány dětem na školách, tak bychom nechávali zhotovit 200 kusů. Při takovém množství vytištěných letáků o velikosti A5, se celková cena pohybuje okolo částky 2500 Kč.

V případě PPC reklamy jsou pak náklady odhadovány na zhruba 5500 Kč ročně.

TABULKA 4: NÁKLADY NA PROPAGACI

	Cena/ kus	Počet kusů	Celkem
Správa sociálních sítí	0	0	0
Správa webových stránek	0	0	0
Letáky	12,5 Kč	200 kusů	2 500 Kč
PPC reklama*	11 Kč (za proklik)	500 (prokliků za rok)	5 500 Kč
SUMA CELKEM			8 000 Kč

#### *Vlastní zpracování*

\*PPC reklama (Pay-Per-Click reklama) je forma internetové reklamy, kde si inzerent platí pouze za kliknutí na jeho reklamní odkaz. To znamená, že inzerent platí za každé jednotlivé kliknutí na jeho reklamu, které přivádí uživatele na jeho webové stránky. PPC reklama se nejčastěji používá ve vyhledávacích (např. Google, Bing) a na sociálních sítích (např. Facebook, Instagram, Twitter).<sup>67</sup> V našem případě je počítáno s 500 prokliky za jeden rok.

<sup>67</sup> Marketingový slovník: PPC reklama. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/ppc-reklama>

### **7.1.5 Lidé**

#### Zaměstnanci:

U služeb založených na přímých vztazích hrají zaměstnanci velmi významnou roli. Chtěli bychom, aby všichni naši zaměstnanci vykonávali svojí práci s opravdovým zájmem naučit naše zákazníky hrát co nejlépe šachy.

#### Zákazníci:

Ve službách se často zákazníci aktivně podílejí na celém procesu, tím je ovlivňována kvalita poskytované služby. Zákazník může hrát jednu ze tří hlavních rolí: zákazník jako produktivní zdroj, zákazník přispívající ke kvalitě a spokojenosti, zákazník jako konkurent. Nejlepší možností pro nás je zákazník přispívající ke kvalitě, protože hlavně díky tomu naše společnost EduŠach může mít dobré reference a může to přilákat další nové zákazníky.

Také bychom chtěli, aby všem našim zaměstnancům i zákazníkům přirostla naše společnost k srdci, a aby i v dalších letech v naší společnosti buď šachy vyučovali, nebo v případě zákazníků se stali našimi stálými klienty a i nadále v budoucnosti navštěvovali naše kurzy.

### **7.1.6 Procesy**

Procesy se dají hodnotit na základě rozmanitosti a komplexnosti. Spojení zákazníka a poskytovatele služby je příčinou k podrobnějšímu zaměření se na to, jak je služba poskytována. Naše společnost EduŠach se přiklání spíše ke zvýšení rozmanitosti, tedy přizpůsobení naší služby individuálním požadavkům našich zákazníků. Zároveň se budeme snažit o snížení komplexnosti, což vede ke specializaci. Probíhalo by to tak, že každý z lektorů by měl za úkol se v případě potřeby věnovat individuálně zákazníkovi, který by třeba v daném okamžiku nechápal probíranou látku nebo by měl k probírané látce dotazy. Takovému zákazníkovi by bylo zodpovězeno, na co by zrovna potřeboval. To by bylo možné uskutečňovat především pro to, že výukové kurzy by probíhaly v málopočetných skupinách.

### **7.1.7 Materiální prostředí**

Prostředí slouží jako obal služby a pomáhá budovat image služby a dále odlišuje konkrétní společnost od ostatní konkurence. Naším největším odlišením od konkurence je, že jsme opravdu pro všechny lidi. Na rozdíl od šachových klubů, ve kterých jsou nabízeny tréninky jen pro děti a mládež, tak u nás

se mohou šachy naučit i dospělí. Snažili bychom se ve výukových prostorách vytvořit příjemné prostředí, kde by se naši zákazníci cítili dobře a uvolněně.

#### Prostor pro služby:

Vnímání prostředí hraje významnou roli ve vnímání kvality poskytované služby. Zakládáme si na tom, aby naše výukové prostory působily na zákazníky přátelským dojmem.

#### Ostatní fyzické atributy (oblečení zaměstnanců, vzhled webových stránek, vzhled sociálních sítí):

Naši lektoři budou mít povinný dress code. Bude se jednat o tričko/mikinu, na které bude na přední straně vyobrazeno logo naší společnosti a nápis „EduŠach“. Vzhled webových stránek a profilů na našich sociálních sítích bude laděn do barev našeho loga.

#### Náklady na firemní oblečení:

Jak již bylo řečeno, na zákazníky závažně působí i prostředí a zprostředkovatelé služby – v našem případě naši lektoři. Z toho důvodu vybavíme všechny naše lektory jednotným oblečením (trička a mikiny, které budou laděny v našich barvách a ponese na přední straně logo společnosti EduŠach). Náklady na trička odhadujeme okolo 4000 Kč (odhadem 500 Kč za jedno tričko a pro každého lektora pořídíme dvě). V případě mikin vybavíme naše lektory pouze jedním kusem a odhadovaný náklad je zhruba 3200 Kč (odhadem 800 Kč za jednu mikinu).

TABULKA 5: NÁKLAD NA FIREMNÍ OBLEČENÍ

	Cena/ kus	Počet kusů	Celkem
Firemní tričko	500 Kč	8	4 000 Kč
Firemní mikina	800 Kč	4	3 200 Kč
SUMA CELKEM			7 200 Kč

*Vlastní zpracování*

## 7.2 Komunikační mix

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se o soubor médií, kterými se společnost snaží komunikovat informace svým stávajícími a potenciálním zákazníkům, a tímto způsobem ovlivnit jejich rozhodování. Je to každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, ovlivňování

a přesvědčování spotřebitelů, distributorů nebo určitých skupin veřejnosti. Záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh ve formě, která je přijatelná pro cílovou skupinu.

EduŠach bude využívat tyto nástroje komunikačního mixu:

### **7.2.1 Reklama**

V našem případě není potřeba, aby byla nákladná. Nechceme vynakládat velké množství finančních prostředků. Na sociálních sítích si neplánujeme platit žádnou reklamu, ani nemáme v úmyslu si platit reklamu v rádiu či dokonce v televizi. Jediné co bychom chtěli, je reklama při vyhledávání na Googlu. Když někdo zadá kořen slova „šach“, aby mu vyjel internetový banner s odkazem na naše stránky. Druhým propagačním materiálem budou reklamní letáky, které budou distribuovány do škol. Tato distribuce bude probíhat před zahájením kurzů a postará se o ní majitel EduŠachu.

### **7.2.2 Podpora prodeje**

V případě, že naše kurzy během jednoho roku budou navštěvovat dva či více příslušníků z jedné rodiny, bude mít každý slevu na kurz 100 Kč. (Například pokud k nám budou chodit dva sourozenci, každý bude mít slevu 100 Kč.) Chceme tak zvýhodnit rodiny s dětmi, které k nám do kurzů přihlásí více než jedno dítě. Samozřejmě se sleva vztahuje i na otce+syna, matku+syna, dědečka+vnučku a podobně.

### **7.2.3 Public relations**

Máme možnost okamžité zpětné vazby. Zákazníci nám mohou kdykoliv napsat na email, jak jsou spokojeni s našimi jednotlivými trenéry/lektory. Případně mohou zákazníci na každé hodině říct své připomínky/návrhy danému trenérovi, který zrovna bude přítomný na daném kurzu. Dále na našich webových stránkách budeme v sekci „Novinky“ publikovat krátké zprávy (přání k Vánocům, informování o zahájení kurzů, kdy bude poslední hodina, zda budou kurzy například probíhat i během jarních či podzimních prázdnin, jak to bude s výukou o státních svátcích, o Velikonocích..)

## **7.3 Analýza trhu a jeho velikost**

Jak již bylo uváděno v první kapitole této práce, tak obliba vzdělávacích služeb momentálně výrazně roste a současně s ní i zájem o šachové kurzy. Trh s výukou šachů tedy můžeme označit za poměrně veliký a rozšířený.



OBRÁZEK 7: TRH S KONKURENCÍ

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Šachového svazu České republiky z.s.<sup>67</sup>

Jelikož Edušach vstupuje pouze na pražský trh a je situována v centru města, bylo zanalyzováno širší centrum Prahy a níže jsou uvedeny šachové kluby, které nabízejí výuku šachů. Kromě jednotlivých šachových klubů je uvedeno i sídlo Šachového svazu České republiky, které se nachází na Strahově.

Na mapě s konkurencí není schválně uveden šachový klub TJ Bohemians Praha, protože s tímto klubem bude společnost Edušach spolupracovat, tedy nelze ho zahrnout do konkurence. Sídlo šachového oddílu TJ Bohemians Praha se nachází v místě, kde je umístěn červený špendlík bez čísla.

1. Unichess (Pernerova 326/18, 18600 Praha 8 – Karlín)
2. Grop z.s. (Hybernská 1009/24, 11000 Praha 1 - Nové Město)
3. Šachový klub Makabi Steinitz (Maiselova 250/18, 11000 Praha 1 – Josefov)
4. Šachový klub Viktoria Žižkov (Koněvova 2366/191, 13000 Praha 3 – Žižkov)
5. Sídlo šachového svazu České republiky z.s. (Zátokova 100/2, 16900 Praha 6 – Břevnov)
6. Šachový klub Černý baron o.s. (Václavské náměstí 801/52, 11000 Praha 1 - Nové Město)
7. ŠK Praha – Smíchov (Zubatého 330/10, 15000 Praha 5 – Smíchov)
8. ŠK Molekula (Mánesova 1656/88, 12000 Praha 2 – Vinohrady)

<sup>68</sup> Šachový svaz České republiky. Mapa šachových kroužků a klubů. Dostupné z: <https://www.chess.cz/chci-hrat-sachy/mapa-sachovych-krouzku-a-klubu/>



9. Šachový klub GROF (Hybernská 1009/24, 11000 Praha 1 - Nové Město)
10. prof. Silvestar Žiger (Uruguayská 437/4, 12000 Praha 2 – Vinohrady)
11. TJ Zora Praha z.s. (Jakutská 853/10, 10000 Praha 10 – Vršovice)
12. Tělocvičná jednota Sokol Praha Vršovice (Vršovické náměstí 111/2, 10100 Praha 10 – Vršovice)
13. SK Lisa (Moskevská 659/63a, 10100 Praha 10 – Vršovice)
14. Univerzitní sportovní klub Praha (Na Folimance 2490/2, 12000 Praha 2 – Vinohrady)
15. ŠK Sokol Vyšehrad (Rašínovo nábřeží 65/24, 12800 Praha 2 - Vyšehrad)
16. Šachový klub Lokomotiva Radlice (Pechlátova 103/23, 15000 Praha 5 – Radlice)
17. Šachový klub TJ Pankrác (Lomnického 1071/1, 14000 Praha 4 – Nusle)

Šachových klubů a institucí nabízejících výuku šachu v Praze existuje samozřejmě daleko více. Výše jsou uvedeny pouze ty šachové spolky, které se nachází v širším okolí Karlova náměstí, kde bude sídlit naše společnost EduŠach. Z šachových klubů, které nejsou výše uvedeny a patří mezi dlouhodobě nejúspěšnější šachové oddíly v Praze, se sluší zmínit šachový klub OAZA Praha (Jeremenkova 1835/106, 14000 Praha 4 – Krč), ŠK PORG (Lindnerova 517/3, 18000 Praha 8 – Libeň), šachový oddíl TJ Kobylisy (U školské zahrady 430/9, 18200 Praha 8 – Kobylisy) a ŠK Dopravní podnik Praha (se sídlem Kukelská 904/3, 19800 Praha 14 – Hloubětín).<sup>69</sup> Za konkurenci jsou ovšem považovány jen šachové kluby z bližšího okolí Karlova náměstí.

V případě prosazení se na tomto trhu bychom uvažovali o vstupu na další trhy, mezi které by patřily jednoznačně další velká města v České republice, tedy Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec, Olomouc, České Budějovice, Hradec Králové a to nejspíše i v tomto pořadí a to z důvodu velikosti jednotlivých měst. V případě, že budeme schopni vstupovat na velké trhy s velkou konkurencí, budeme si budovat prestiž a bude pro nás následně snazší proniknout i na menší trhy, kde je sice menší nabídka služeb výuky šachů, ale je tam samozřejmě i menší poptávka po těchto službách a je tak obtížnější získat a přivést je na výuku šachových kurzů do naší společnosti EduŠach.

---

<sup>69</sup> Šachový svaz České republiky. Mapa šachových kroužků a klubů. Dostupné z: <https://www.chess.cz/chci-hrat-sachy/mapa-sachovych-krouzku-a-klubu/>

## 7.4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza analyzuje silné a slabé stránky jako interní faktory a příležitosti a hrozby jako externí faktory. SWOT analýza by nám měla pomoci lépe porozumět našim silným stránkám, které bychom měli následně rozvíjet, příležitostem, o kterých bychom měli začít přemýšlet do budoucna a naopak by nám měla i pomoci uvědomit si hrozby, které představují určité riziko pro naše podnikání.

<b>I N T E R N Í</b>	<b><u>SILNÉ STRÁNKY</u></b>	<b><u>SLABÉ STRÁNKY</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dobrá dostupnost</i></li> <li>• <i>Široká nabídka kurzů</i></li> <li>• <i>Možnost navštěvovat kurzy v jakémkoliv věku</i></li> <li>• <i>Není nutnost vybavení</i></li> <li>• <i>Kvalitní lektoři/trenéři</i></li> <li>• <i>Roste obecně zájem o vzdělávací a rozvíjející služby</i></li> <li>• <i>Roste zájem o šachy</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jsme nováčky na trhu</i></li> <li>• <i>Malé prostory</i></li> <li>• <i>Možná nespolehlivost trenérů/lektorů</i></li> <li>• <i>Malý počet zaměstnanců</i></li> <li>• <i>Jsme závislí na našich klientech</i></li> </ul>
<b>E X T E R N Í</b>	<b><u>PŘÍLEŽITOSTI</u></b>	<b><u>HROZBY</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vstup na další trhy</i></li> <li>• <i>Obliba šachů u širší veřejnosti</i></li> <li>• <i>Možnost přidat víkendová soustředění</i></li> <li>• <i>Pořádání příměstských táborů</i></li> <li>• <i>Možnost pořádat šachové kurzy online</i></li> <li>• <i>Najmout si větší prostory</i></li> <li>• <i>Najmout více zaměstnanců</i></li> <li>• <i>Možnost trénovat známé osobnosti</i></li> <li>• <i>Vytrénovat mistra ČR/Evropy/světa</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vládní opatření/omezení kvůli Covid – 19</i></li> <li>• <i>Výpověď od pronajímatele prostor</i></li> <li>• <i>Pohlčení již zaběhlou konkurencí</i></li> <li>• <i>Příchod nové konkurence</i></li> <li>• <i>Začátek výuky šachů na základních školách</i></li> <li>• <i>Nesehnání dostatečného počtu lektorů/trenérů</i></li> <li>• <i>Výpadek trenérů</i></li> </ul>
	<b>POZITIVNÍ</b>	<b>NEGATIVNÍ</b>

OBRÁZEK 8: SWOT ANALÝZA

Zdroj: Vlastní zpracování

**Silné stránky:** Silnými stránkami výukových kurzů od společnosti EduŠach jsou dobrá dostupnost, (umístění výukových prostor šachových kurzů v centru města na Karlově náměstí), široká nabídka kurzů (kurzy pro začátečníky, pro pokročilé), možnost navštěvovat kurzy v jakémkoliv věku, (učíme jak děti na základních školách, tak studenty, dospělé i důchodce), na šachové kurzy s sebou není potřeba žádné vybavení, (nic si zákazníci nemusí nosit s sebou, vše obstaráváme my jako společnost EduŠach), kvalitní trenéři/lektori (trenéry šachových kurzů si pečlivě vybíráme a máme na ně vysoké nároky), roste obecně zájem o všechny služby, které člověka určitým způsobem rozvíjí, což šachy určitě jsou. Roste zájem konkrétně i o zdokonalování se v šachách, šachy mají také velkou výhodu v tom, že se dají hrát v jakémkoliv ročním období, v jakémkoliv věku, kdykoliv a kdekoliv.

**Slabé stránky:** Naše společnost EduŠach je úplným nováčkem na trhu, nikdo nás nezná, takže bude chvíli trvat, než se o nás lidé dozví. Na Karlově náměstí sídlíme v poměrně malých prostorech a v případě, že by se k nám přihlásilo více dětí, tak na to nemáme dostatečnou kapacitu. Další slabou stránkou je, že jsme závislí na našich klientech, pokud se jich přihlásí na naše kurzy málo, tak to bude finančně velmi nevýhodné. Také máme malý počet lidských zdrojů (zaměstnanců) a pokud zrovna onemocní větší počet našich lektorů/trenérů v jeden čas, tak se může stát, že nebudeme mít nikoho, kdo by zrovna mohl danou lekci odučit.

**Příležitosti:** Jak bylo zmíněno ke konci kapitoly analýza trhu, tak jako příležitost se jeví vstup s naší službou do jiného velkého krajského města (Brno, Plzeň, Liberec..). Další příležitostí je možnost pořádat (kromě kurzů) také například zvláště víkendová soustředění – možnost dalšího výtěžku. Další možností je uspořádat v létě týdenní tábor (pro děti i dospělé, třeba 2 turnusy), což se jeví také jako možnost dalšího přivýdělku. Dobrou možností je také pořádat šachové kurzy i v online prostředí, (šachy se již v dnešní době díky různým šachovým programům dají velmi dobře vyučovat i přes počítač). V budoucnu by se nám mohla naskytnout příležitost pronajmout si větší prostory, nabrat více zaměstnanců a více klientů. Další příležitostí by mohlo být to, že by se k nám do kurzů přihlásila nějaká známá/slavná osobnost (herec, moderátor, sportovec..), takový člověk by nám mohl zvýšit naši známost a popularitu. V neposlední řadě máme příležitost vytrénovat mistra České republiky, mistra Evropy, případně mistra světa. Takový klient by nám také velmi výrazně zvedl naši pověst a dobré jméno společnosti.

**Hrozby:** Jendou z hlavních hrozeb jsou vládní opatření/omezení shromažďování lidí, jak bylo v minulosti vládou učiněno kvůli pandemii covidu-19. Další velikou hrozbou je, kdybychom od pronajímatele prostor dostali výpověď a museli bychom náhle naši výuku přerušit, než bychom si našli nové místo. Mohlo by se také stát, že naše společnost EduŠach se neuchytí na trhu a bude

pohlčena konkurencí, která je silnější, stálejší a zaběhlejší než my. Stejným způsobem by se mohlo stát, že by přišla nová konkurence, která by nás postupně přerostla. Další hrozbou, před kterou je třeba se mít na pozoru, je nesehnání dostatečného počtu trenérů/lektorů nebo výpadek trenérů, (už při výpadku 2 a více trenérů máme problém s lektorským obsazením všech kurzů.)

## **7.5 Ziskovost subsektoru**

Síla konkurence silně ovlivňuje možnosti dosažení případného zisku. Ziskovost podniku je závislá na různých faktorech, jako je fáze životního cyklu produktu, bariéry pro vstup a výstup, síla dodavatelů, síla odběratelů a možnosti substitučních produktů a služeb ze strany konkurence. Tyto faktory mohou být klíčové při hodnocení konkurenčního prostředí a při plánování podnikatelských strategií.<sup>70</sup>

### **7.5.1 Fáze životního cyklu produktu**

Výuka šachů se těší poměrně velké oblibě, a tak by se tato služba mohla zařadit do fáze momentálního růstu. Dle našeho názoru se ještě před pár lety nacházela ve fázi zralosti, kdy tato služba spíše stagnovala, avšak jak bylo uvedeno, hraní šachů není pouze o tom, kdo jak umí hrát šachy, ale také o rozvíjení jistých dovedností, umění předvídat a myslet vždy napřed. Všechny tyto dovednosti se lidé snaží čím dál více si osvojit a z toho důvodu jsme přesvědčeni, že o výuku šachů je aktuálně vyšší zájem, expanduje mezi širší veřejnost a zažívá tak velký růst. Právě tento růst je ideální příležitostí pro vstup na trh šachového kurzu od společnosti EduŠach.

### **7.5.2 Bariéry pro vstup a výstup**

#### Bariéry pro vstup:

Bariéry pro vstup začínají v případě naší společnosti již s úředními záležitostmi v podobě založení firmy. Další bariérou pro vstup je sehnání potřebného kvalifikovaného personálu (šachových lektorů s požadovanou trenérskou šachovou licenci). Náklady na pořízení šachové materiálu potřebného k výuce nejsou nikterak výrazné, nicméně sehnání potřebných prostor pro výuku šachů je další velkou bariérou pro vstup na trh.

#### Bariéry pro výstup:

Bariéry pro výstup spočívají především ve smlouvách s našimi zaměstnanci (propouštění pracovníků s finančním odstupným) a smluvním vztahem s pronajímatelem budovy, kde probíhají naše šachové kurzy.

---

<sup>70</sup> VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0

### **7.5.3 Síla dodavatelů**

Šachový kurz EduŠach využije dodavatele pouze jednorázově, a to na svém úplném začátku v podobě nákupu šachovnic a šachových hodin. Dále se bude jednat pouze o ojedinělé nákupy v případě poškození některých z těchto pomůcek (šachovnic nebo hodin). Na trhu se objevuje poměrně velké množství prodejců šachovnic, avšak chceme zachovat určitou kvalitu našich kurzů i z pohledu kvality šachovnic, a proto budeme volit dřevěné šachovnice od společnosti SEDCO s.r.o. Trh s šachovými hodinami již tak rozšířený není. Nemáme zde tedy ani zdaleka tak velký výběr jako v případě samotných šachovnic. V případě digitálních šachových hodin budeme volit hodiny od firmy Digital Game Technology. Tato firma dodává jedny z nejkvalitnějších šachových hodin na trhu.

### **7.5.4 Síla odběratelů**

Našimi odběrateli jsou naši zákazníci, tedy lidé všech věkových kategorií. Naším zákazníkem může být dítě v mladém školním věku až po osobu v důchodovém věku. Díky demografické situaci by mohla tato nabídka oslovit právě seniory. V případě vyššího zájmu z jejich strany bychom do budoucna mohli uvažovat i o speciální ceně kurzu pro seniory a případně i rozšířit nabídku o kurzy věnované lidem v pokročilejším věku.

### **7.5.5 Substitute**

Nahrazení našeho šachového kurzu jsme nastínili v kapitole velikost trhu, kde vidíme poměrně velkou možnost substitute. Avšak málokteré kluby nabízí šachový kurz i pro dospělé. Substitute je tedy možná a celkem jednoduchá v případě mladších zákazníků, ale u věkové kategorie dospělých je substitute velice nízká. Za možnost substitute lze také označit hraní šachů na mobilních zařízeních či na počítači, kdy člověk nepotřebuje nikoho dalšího a hraje sám proti stroji. Existují i aplikace, které jsou naprogramovány tak, že obsahují výukové lekce, ze kterých se člověk může učit. V takovém případě se člověk sám učí, aniž by musel navštěvovat kurzy. Nicméně nikdy tato výuka nebude tak intenzivní a účinná, jako když vás někdo trénuje osobně. A v tomto případě nelze ani nahradit sociální kontakty, které účastníci kurzu získávají na výukových lekcích.

## 7.6 Výrobní program

V podkapitole studie proveditelnosti, která se zabývá výrobním programem, se stanovuje výrobní kapacita, které by se v každém časovém období mělo podle plánu dosáhnout. V případě naší služby to je rozvržení jednotlivých lekcí na jednotlivé dny a časy, ve kterých budou probíhat v případě, že vše půjde podle plánu. Naše výukové kurzy byly naplánovány na období od září 2022 do května 2023. Vše je uvedeno v tabulce níže. Barevně jsou uvedeny jednotlivé tréninkové skupiny. Děti jsou uvedeni žlutě (začátečníci) a červeně (mírně pokročilí). Za děti jsou považovány osoby do 15 let. Od věku 16 let to jsou již v našem pojetí junioři. Junioři mírně pokročilí jsou značeni modrou barvou, fialovou barvou pak máme označené dospělé osoby, které jsou úrovní také mírně pokročilými. Zelená skupina je skupinou pro začátečníky, kam mohou chodit junioři i dospělí.

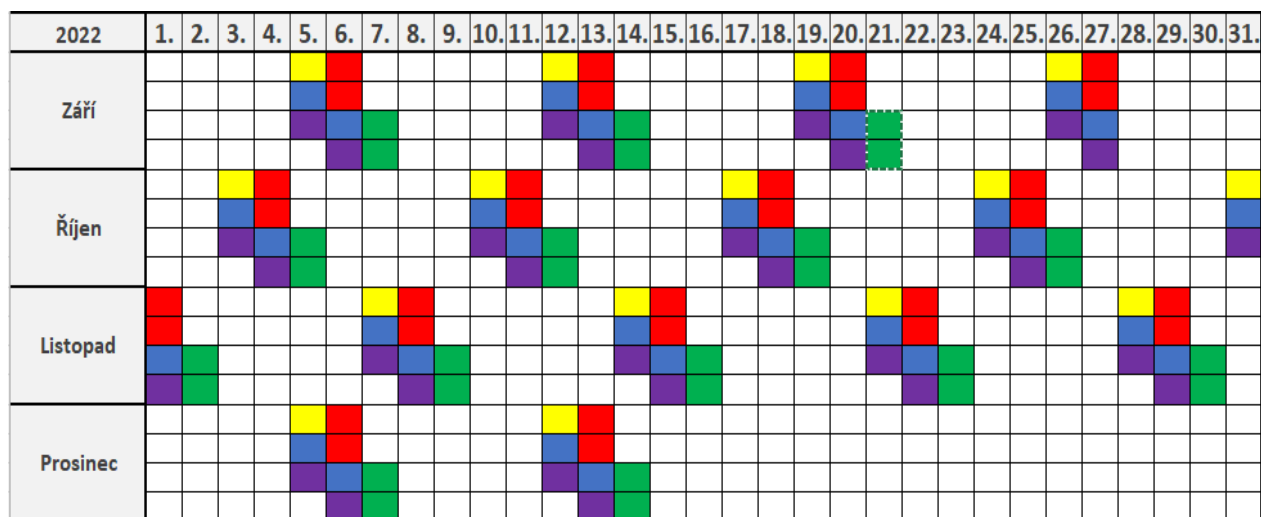
TABULKA 6: PŘEHLED LEKCÍ ŠACHOVÉHO KURZU EDUŠACH

PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH LEKCÍ ŠACHOVÉHO KURZU EDUŠACH			
2022/2023 (září – květen)			
Pondělí			
14:00 – 15:30	14:00 – 15:30	17:30 – 19:00	19:15 – 20:45
Děti ZAČÁTEČNÍCI 1 (trenér 1)	Děti ZAČÁTEČNÍCI 2 (trenér 4)	Junioři MÍRNĚ POKROČILÍ 1 (trenér 2)	Dospělí MÍRNĚ POKROČILÍ 2 (trenér 2)
Úterý			
14:00 – 15:30	15:45 – 17:15	17:30 – 19:00	19:15 – 20:45
Děti MÍRNĚ POKROČILÍ 3 (trenér 2)	Děti MÍRNĚ POKROČILÍ 4 (trenér 2)	Junioři MÍRNĚ POKROČILÍ 5 (trenér 3)	Dospělí MÍRNĚ POKROČILÍ 6 (trenér 3)
Středa			
		17:30 – 19:00	19:15 – 20:45
		Junioři + Dospělí ZAČÁTEČNÍCI 3 (trenér 1)	Junioři + Dospělí ZAČÁTEČNÍCI 4 (trenér 4)

Legenda:

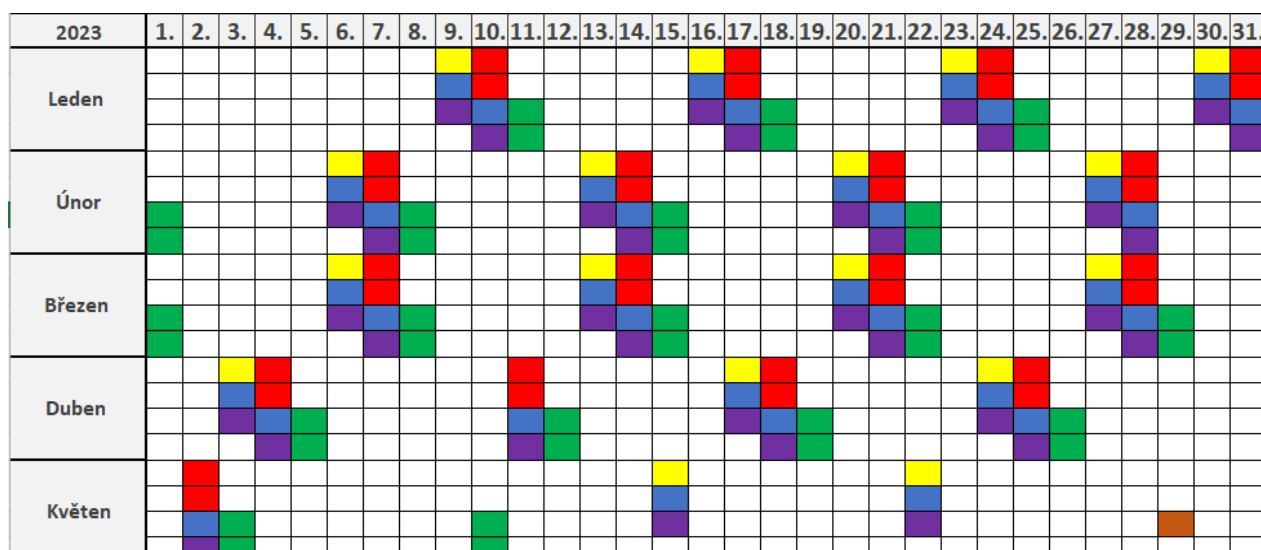
- = děti – začátečníci
- = junioři – mírně pokročilí
- = dospělí – mírně pokročilí
- = děti – mírně pokročilí
- = junioři + dospělí – začátečníci

*Vlastní zpracování*



OBRÁZEK 10: DETAILNÍ HARMONOGRAM LEKCÍ 2022

*Vlastní zpracování*



OBRÁZEK 9: DETAILNÍ HARMONOGRAM LEKCÍ 2023

*Vlastní zpracování*

- = děti – začátečníci
- = junioři – mírně pokročilí
- = dospělí – mírně pokročilí
- = děti – mírně pokročilí
- = junioři + dospělí – začátečníci
- = finálový turnaj

Na výše uvedených obrázcích je graficky znázorněno, jaké přesně dny by probíhala výuka šachů. Jsou vynechány všechny státní svátky v období od září 2022 do května 2023, a dále je vynecháno období od 15. prosince 2022 až do 8. ledna 2023. V tomto období Vánoc by žádné kurzy neprobíhaly. Stejně

tak je volno vyhrazeno v období Velikonoc. Velikonoční pondělí připadá na 10. dubna 2023 a Velký pátek je 7. dubna. V tyto dny by se výuka tedy také nekonala. Také si z obrázků můžeme všimnout, že skupina „zelených“ a „červených“ končí o něco dříve. To je zapříčiněno tím, že chceme, aby všechny tréninkové skupiny měly stejný počet lekcí. Cílem je poskytnout každému účastníkovi přesně 32 lekcí. Tedy v období od září 2022 do května 2023 to vychází tak, že skupina červených (mírně pokročilé: děti) by končila již 2. května a skupina zelených (začátečníci: junioři+dospělí) by končila 10. května. Ostatní zbylé tři skupiny by končily až 22. května. Následně by 29. května proběhl finálový turnaj, který by ovšem nemohl být z kapacitních důvodů určen všem, a tak by v něm hráli jen ti nejlepší z jednotlivých tréninkových skupin.

## 7.7 Strategie projektu

Naše společnost EduŠach vstupuje na trh, kde je nabízena výuka šachu. Na rozdíl od většiny šachových klubů, naše společnost bude poskytovat kurzy i pro dospělé lidi. Pro začátek vstupujeme na trh jen do hlavního města ČR. Za výhodu se dá považovat, že budeme sídlit na Karlově náměstí, tedy v centru Prahy, kam je velmi dobré spojení městskou hromadnou dopravou i autem. Budeme se soustředit na kvalitní výuku šachů, abychom i během pouhého jednoho roku dokázali z úplně začínajícího šachisty udělat pokročilého hráče, který bude schopen hrát šachy na slušné úrovni. Chtěli bychom také, abychom měli dobrou pověst, a aby naši stávající zákazníci naši službu doporučovali i svým blízkým. Proto i naše lektory budeme vybírat pečlivě. Chceme si být jistí, že naši zákazníci budou v co nejlepších rukách.

Do budoucna bychom rádi naše výukové centrum rozšířili i do jiných krajů, zejména do krajských měst. Pokud by se nám v Praze zadařilo, uvažovali bychom o vstupu na trh s edukací šachu v Brně, Ostravě, Plzni, Liberci, Olomouci, Českých Budějovicích a Hradci Králové. Právě do těchto měst bychom chtěli proniknout z toho důvodu, že je zde velká koncentrace obyvatelstva a je zde tedy poměrně velký počet lidí, které by mohla naše služba oslovit. Zároveň bychom chtěli pokrývat nejenom Čechy, ale i Moravu a Slezsko.



## 8 Umístění a místo

Výběr správného umístění může mít klíčový vliv na úspěch projektu. Je tedy vhodné dobře zvážit vhodnost umístění a následně vybrat konkrétní místo. Při výběru umístění a místa pro projekt se zvažují různé faktory, jako je například dopravní dostupnost. Je důležité zvážit, jak snadno je možné dostat se na dané místo pro zaměstnance a zákazníky. Dále nesmíme zapomenout zvážit, zda v dané oblasti neexistuje už mnoho konkurentů. Pokud je na daném místě konkurence vysoká, může to být pro nový projekt obtížné se na daném místě uchytit.

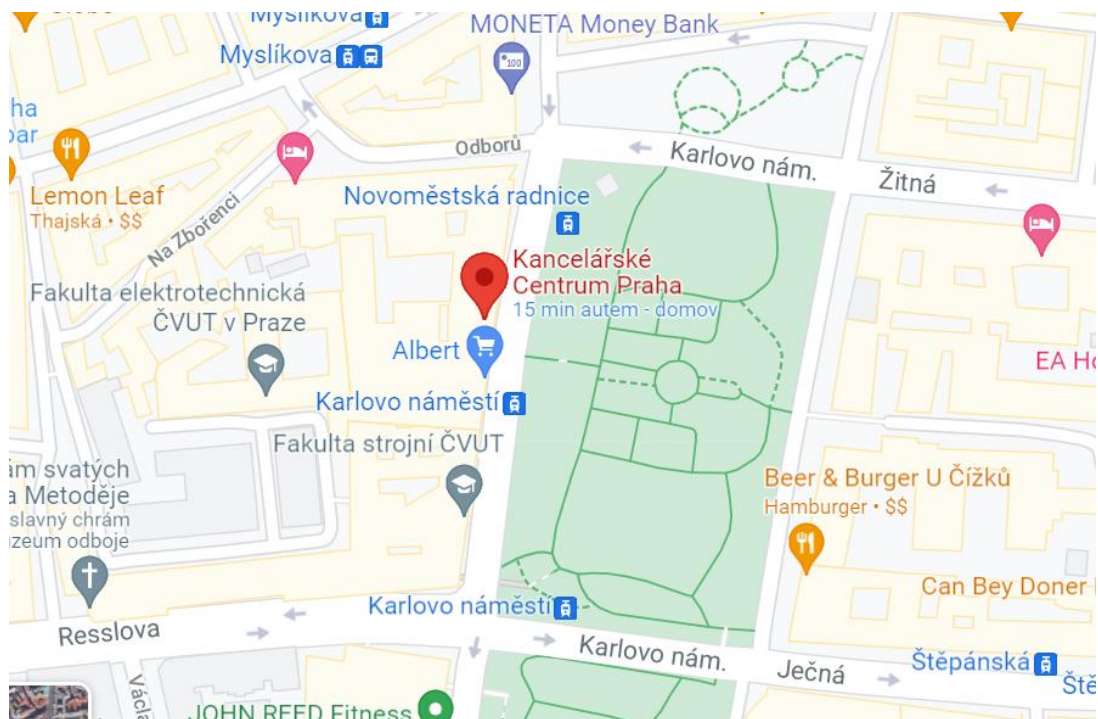
### 8.1 Umístění

Při výběru umístění, na kterém se budou konat šachové kurzy, bylo vybráno hlavní město Praha. Hlavním důvodem této volby bylo bydliště majitele a současně i velká koncentrace lidí – potencionálních zákazníků. Obliba vzdělávacích kurzů, v našem případě konkrétně výuky šachů, v poslední době stoupá, ale počet samotných kurzů nikoliv. Vidíme tedy zde možnost, jak zaplnit momentálně neúplný trh s nabídkou šachových kurzů.

### 8.2 Místo

Dále bylo nejdůležitější najít takové prostory, které budou dobře dostupné odkudkoliv z Prahy. Tyto prostory jsme našli při analýze pronájmů v centru Prahy a jedná se o kancelářské prostory na adrese Karlovo náměstí 16/290, Praha 2, kde sídlí Kancelářské Centrum Praha. Tato adresa je velice dobře dostupná díky lince metra B – Karlovo náměstí, v blízkosti je také tramvajová zastávka Karlovo náměstí – tramvajové linky 2, 3, 4, 6, 9, 10, 14, 16, 18, 22, 24 a autobusová zastávka Karlovo náměstí, kde staví autobusové linky 148 a 176.

Na Karlově náměstí 16/290 je možnost pronajmout si kancelářské nebo zasedací prostory pouze na dobu, kterou opravdu využijeme, což nám velice vyhovuje. Platit měsíční nájem v případě, kdy vyučujeme pouze tři dny v týdnu a pouze v odpoledních hodinách by nebylo efektivní. Pronájem zasedacích prostor pro 20 lidí je zde za velmi přijatelnou cenu 350 Kč na hodinu a v ceně je veškeré vybavení (židle, stoly, tabule na psaní, dataprojektor).



OBRÁZEK 11: UMÍSTĚNÍ VÝUKOVÝCH PROSTOR

Zdroj: Printscreen z Google map

Náklady na prostory:

TABULKA 7: NÁKLADY NA PROSTORY

	Cena/ hodinu	Hodin/ týden	Týdnů celkem	Hodin celkem	Celkem Kč
1. pololetí	350 Kč	15 hod/ týden	15 týdnů	225 hod	78 750 Kč
2. pololetí	350 Kč	15 hod/ týden	17 týdnů	255 hod + 4 hod turnaj	90 650 Kč
SUMA CELKEM					169 400 Kč

Vlastní zpracování

## 9 Technologie a vybavení

Výukové lekce budou vždy probíhat při počtu maximálně 16 účastníků. Vzhledem k tomu, že šachy jsou hra pro dva hráče, potřebujeme mít vždy k dispozici 8 šachových souprav (šachovnice + figurky) a také 8 digitálních šachových hodin.

Šachových souprav bychom nakoupili devět, aby i trenér mohl mít jednu šachovnici pro sebe, na které by mohl svým žákům ukazovat různé šachové pozice, diagramy apod. Šachové soupravy bychom nakoupili přes internetového prodejce mall.cz. Koupili bychom „Šachy Sedco dřevěné černo/bílé 29x29 cm“. Dále bychom nakoupili osm digitálních šachových hodin. Ty bychom nakoupili v internetovém obchodě esachovyobchod.cz. Koupili bychom profesionální šachové hodiny, které jsou vhodné na všechny soutěže, zároveň jsou také používány i v nejvyšších soutěžích, např. na mistrovství světa či v šachové lize mistrů.

### Náklady na vybavení:

Jedna šachová souprava (šachovnice + figurky) by vyšla na 269 Kč za kus. Celkem bychom tedy za šachové soupravy zaplatili 2421 Kč. Za osm šachových hodin bychom zaplatili celkem 10800 Kč. Baterie jsou součástí digitálních hodin, takže ty bychom dokupovat nemuseli. Baterie v šachových hodinách běžně vydrží i několik let.

TABULKA 8: NÁKLADY NA VYBAVENÍ

	Cena za kus	Počet kusů	Celkem
Šachová souprava	269 Kč	9	2 421 Kč
Šachové hodiny	1 350 Kč	8	10 800 Kč
SUMA CELKEM			13 221 Kč

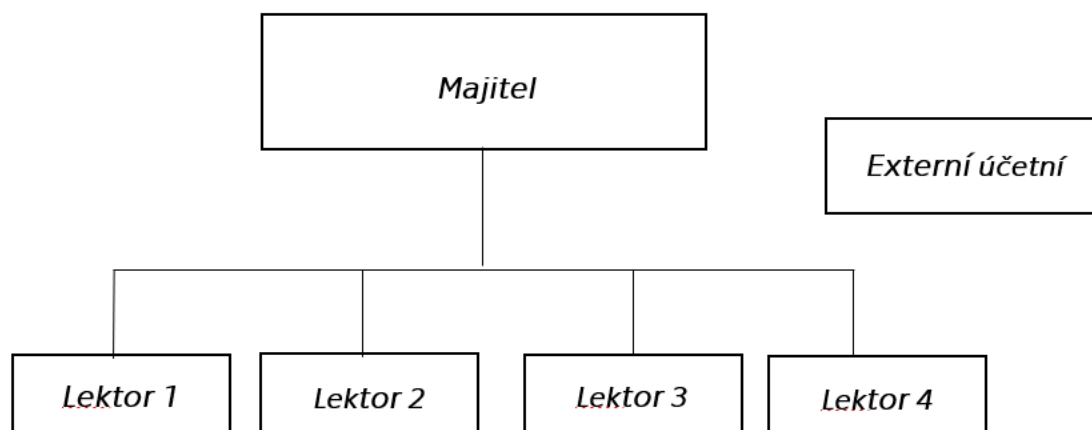
*Vlastní zpracování*

## 10 Organizační struktura a lidské zdroje

V této kapitole nastíníme, jak bude vypadat organizační struktura EduŠach, jakým způsobem bude probíhat nábor zaměstnanců a co budou mít lidé v organizační struktuře v popisu práce a provedeme kalkulaci nákladů na každého lektora.

### 10.1 Organizační struktura

Organizační struktura v našem šachovém kurzu EduŠach je z důvodu nízkého počtu zaměstnanců poměrně jednoduchá. Je majitel společnosti a pod ním jsou 4 lektori/trenéři šachu. Samozřejmě je zapotřebí mít i externí účetní, která se bude starat především o daně.



OBRÁZEK 12: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA EDUŠACH  
*Vlastní zpracování*

### 10.2 Lidské zdroje

Jak již bylo popsáno výše, EduŠach čítá poměrně málo lidských zdrojů, kromě majitele se jedná pouze o 4 lektory a jednoho externího pracovníka.

Výběr zaměstnanců (lektorů) zajišťuje majitel EduŠach a probíhá pomocí výběrového řízení. Inzerce volného pracovního místa lektora pro EduŠach bude zveřejněna na portálech k tomu určených (Jobs.cz, Práce.cz) a následně bude provedeno výběrové řízení (ústní pohovor). Vybrání budou 4 lektori, kteří mají nejlepší předpoklady pro tuto pozici. Tedy vlastní licenci, mají příjemné vystupování

a nejlépe i zkušenost s vedením podobných kurzů. Zaměstnávat budeme studenty, kteří tyto licence vlastní a budou si chtít přivydělat něčím, co je baví, tedy šachy.

S vybranými lektory bude podepsána dohoda o provedení práce a bude podepsán i takzvaný růžový formulář, pokud ho budou chtít lektoři uplatnit v daném měsíci v naší společnosti EduŠach. Díky růžovému formuláři (prohlášení poplatníka daně) by ani nebylo nutné v daných měsících danit příjem jednotlivých lektorů, (žádný z lektorů si nevydělá více než 10 000 Kč za měsíc).

### 10.2.1 Náplň práce

#### Majitel:

- Zajišťuje chod šachového kurzu (pronájem prostor pro výuku, zajištění pomůcek pro výuku).
- Má na starost personální činnost – přijímání zaměstnanců (lektorů).
- Plánování jednotlivých lekcí a finálního turnaje.
- Komunikuje s externí účetní firmou.
- Zajišťuje propagaci.
- Zajišťuje komunikaci se zákazníky.
- Zajišťuje finanční prostředky.
- Zajišťuje veškerou agendu týkající se plateb (mzdy, nájem).

#### Lektoři:

- Výuka šachů dle stanoveného harmonogramu.
- Zodpovědný přístup k práci.
- Pravidelná komunikace s majitelem.

Naši lektoři budou těmi, kteří budou předávat službu a velice tak zaleží na jejich kvalifikaci. Proto jsme se rozhodli, že pro trénování začátečníků bude nutná alespoň licence 4. třídy a pro trénování mírně pokročilých licence minimálně 3. třídy. Pro nástup na pozici lektora je nutností tuto licenci vlastnit již při výběrovém řízení a lektoři jsou povinni tuto licenci udržovat neustále platnou.

Co se týče dostupnosti lektorů, identifikujeme jí jako celkem uspokojující. Registrovaných trenérů s licenci 4. třídy je v Praze zhruba 50, registrovaných trenérů s licenci 3. třídy se nachází v Praze asi 25, včetně majitele společnosti EduŠach. Celkem je trenérů s licenci v Praze okolo 100.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Pražský šachový svaz. TRENÉŘI. Přehled trenérů v Pražském šachovém svazu. Dostupné z: <http://prazskysach.cz/trenink/treneri/>

### Náklady na lidské zdroje

Edušach bude mít celkem 4 lektory, lektoři označení výše v tabulce číslem 1 a 4, budou vlastnit pouze licenci 4. třídy, (budou moci vyučovat pouze začátečníky), lektoři 2 a 3 budou mít licenci 3. třídy, (budou moci vyučovat mírně pokročilé). Od kvalifikace lektorů se odvíjí i hodinová mzda.

Celkem se jedná o 32 týdnů, kdy lektoři 1, 3 a 4 odtrénují týdně celkem 2 lekce a lektor č. 2 odtrénuje týdně 4 lekce. V prvním pololetí se jedná o 15 výukových týdnů a v druhém pololetí o 17 výukových týdnů.

TABULKA 9: NÁKLADY NA LEKTORY

	Kč/lekce	Kč/ 1. pololetí	Kč/ 2. pololetí	Celkem
Lektor 1	375 Kč	11 250 Kč	12 750 Kč	24 000 Kč
Lektor 2	450 Kč	27 000 Kč	30 600 Kč	57 600 Kč
Lektor 3	450 Kč	13 500 Kč	15 300 Kč	28 800 Kč
Lektor 4	375 Kč	11 250 Kč	12 750 Kč	24 000 Kč
<b>SUMA CELKEM</b>		<b>63 000 Kč</b>	<b>71 400 Kč</b>	<b>134 400 Kč</b>

### *Vlastní zpracování*

TABULKA 10: NÁKLADY NA MAJITELE

	1 měsíc	1. pololetí	2. pololetí	Celkem
Majitel	20 000 Kč	80 000 Kč	100 000 Kč	180 000 Kč

### *Vlastní zpracování*

Na agendu týkající se účetnictví bude najata externí firma, jejíž služby budeme využívat vždy jednou ročně. Za tuto službu budeme jednorázově platit 5000 Kč. Jakožto podnikatelé, kteří nepřesahují příjem 25 milionů ročně, máme povinnost vést pouze daňovou evidenci, kterou by nejspíše zvládl majitel sám. Vždy je ale lepší mít tyto věci pod kontrolou odborníka a 5000 Kč je pro nás úměrná částka, kterou jsme do této položky ochotni vložit za předpokladu, že bude naše účetnictví v pořádku. Mistr České republiky David Navara pak za svou účastí na našem finálovém turnaji žádný finanční výtěžek nepožaduje.

## 10.3 Obsah jednotlivých šachových lekcí

Na několika následujících stránkách je znázorněno prvních 25 lekcí pro začátečníky. Tento materiál by majitel vždy poskytnul všem lektorům pro daný rok, aby lektoři věděli, co mají se zákazníkům na jednotlivých lekcích probírat. Je vždy uvedeno téma dané lekce a hlavní myšlenky, které by měly během kurzu zaznít. Tato osnova by byla doporučena, lektor by samozřejmě do svých hodin mohl zakomponovat další prvky. Zde je uvedeno 25 lekcí pro začátečníky, lekce pro pokročilé by vypadaly trochu jinak, nicméně od 14. lekce lze tuto osnovu používat i pro mírně pokročilé šachisty.

Rozpis jednotlivých šachových lekcí pro začátečníky šachového kurzu EduŠach:

1. Lekce: **Úvod, vznik šachu a pojem šachovnice:** seznámení se s lektorem, seznámení se dětmi mezi sebou, zábavnou formou povězen příběh o tom, jak vznikly šachy, od jaké doby se šachy hrají tak, jak je známe dnes, co je to šachovnice, jak se na šachovnici orientovat pomocí jednotlivých písmen a číslic, k čemu to slouží a jak jednotlivá písmena a číslice napomáhají v analýzách po šachových partiích ke zlepšení výkonnosti, z kolika políček se šachovnice skládá.
2. Lekce: **Pojmy jako jsou řada, sloupec, diagonála + názvy šachových figur:** vysvětlení, co je to řada, sloupec a diagonála, k čemu je nutné rozlišovat tyto pojmy mezi sebou, seznámení se s jednotlivými šachovými figurami, jak se pohybují po šachovnici, kolik jakých figurek každý hráč na začátku hry má, jaká možná označení se pro jednotlivé figury používají, co jsou to těžké figury a co jsou to lehké figury, čemu se říká dámské křídlo a čemu královské.
3. Lekce: **Pohyb jednotlivých šachových figur, jejich hodnota a základní postavení:** naučení se, jak se jednotlivé figury mohou po šachovnici hýbat, (nutno již znát, co je to řada, sloupec, diagonála), vysvětlení si, jak se mohou jednotlivé figury mezi sebou vyhazovat, že existují výjimky u nějakých figur, které vyhazují soupeřové figury jinak, než se sami hýbou, jakou hodnotu mají jednotlivé figury, která figura je nejvzácnější, jaké je rozestavení figur na šachovnici před zahájením šachové partie, mnemotechnické pomůcky, jak si to pamatovat.
4. Lekce: **Atypické pohyby šachových figur:** pokud dojde pěšec na konec šachovnice, co se s ním stane, co to znamená braní mimochodem, jak to funguje a kdy to lze uplatnit, co je to malá rošáda a velká rošáda, k čemu je dobrá a proč jí během partie využívat.

5. Lekce: **Základní pravidla šachu pro hru:** o co se jednotliví hráči snaží, co je vlastně cílem této královské hry, co se během šachové partie nesmí dělat, jak se určí, kdo bude hrát za bílé a kdo za černé figury, jak to funguje na šachových turnajích, jaké jsou možnosti, jak může partie skončit, co to znamená, když je remíza, jak se správně v partii vzdát.
6. Lekce: **Pojmy šach, šachmat, pat:** kdy mluvíme o tom, že je král v šachu, jak toho docílit, jak mohou jednotlivé figurky dát šach, jaká figura je nevhodnější na dávání šachu, co to znamená šachmat, proč v tento moment každá partie končí, jakými figurkami je nejčastěji šachmat, ukázka dětem, jak vypadají typické pozice, kdy je na šachovnici šach/šachmat, co je to pat, jak se může pat stát, rozdíl mezi šachmatem a patem a rozdíl mezi šachem a patem, na co si dát hlavně pozor, abychom nedávali pat, kdy je naopak pat pro nás úspěchem.
7. Lekce: **Matové vedení dámou a dvěma věžemi:** jak postupovat dámou a králem proti samotnému soupeřovému králi, abychom dosáhli co nejdříve šachmatu, jak vypadají typické matové obrazce při matování dámou a králem, vysvětlení si, že samotná dáma nikdy mat nedá, že je důležitá spolupráce s králem, bez něj to nejde, dále typické matové obrazce při matování dvěma věžemi, jak postupovat v tomto případě, abychom dali co nejdříve šachmat.
8. Lekce: **Matové vedení jednou věží a dvěma střelci:** jak postupovat při matování jednou věží a králem proti soupeřovému králi, důležitá role vlastního krále bez kterého to nelze, kladen tak důraz na spolupráci krále a věže, časté matové obrazce věží, jak postupovat dvěma střelci při matování, zde důležitá souhra obou střelců+našeho krále, vyžaduje nácvik a trénování.
9. Lekce: **Všechny možné případy remízy:** vysvětlení všech šesti možností, proč partie může skončit remízou [tj. a) na šachovnici zbudou jen dva králové a figury, kterými nelze dosáhnout matu, b) uplynulo 50 tahů, kde se nesebrala žádná šachová figura, c) oba hráči opakují nejméně třikrát ten samý tah, d) hráči se společně slovně domluví, že partii dají za remízu, e) jeden hráč stále šachuje svého protihráče a ten s tím nemůže nic dělat, f) nastane pat].
10. Lekce: **Hlavní zásady zahájení:** dělení partie na tři části, vysvětlení, co všechno se má dělat v první části partie (=zahájení), zdůraznit důležitost prvních tahů partie a ukázat konkrétní tahy, které na začátku každé partie hrát a vysvětlit, proč právě tyto tahy jsou nejlepší.



11. Lekce: **Boj o střed šachovnice:** jakými figurkami by se měl obsazovat střed šachovnice, jakým čtyřem políčkům se říká hlavní střed šachovnice, co je to rozšířený střed, seznámení se s používanějším šachovým pojmem centrum šachovnice, kdo ovládá centrum, ovládá i hru.
12. Lekce: **Vedení útoku na slabé pole f7/f2:** zdůvodnění, proč bílý má útočit od začátku hry na pole f7 a proč černému se nejvíce vyplácí útok na pole f2, ukázat si, kolikrát jsou chránění jednotliví pěšci před králem, který z pěšců je nejzranitelnější, jak na něj co nejrychleji útočit.
13. Lekce: **Nejrychlejší možné maty:** ukázat nejrychlejší maty, které mohou v partii nastat, to jest: mat bláznů (mat hlupáků), ovčácký mat (šustrmat), Légalův mat (Námořní kadet), vysvětlit, že tyto maty se povedou jen v případě, že nám k nim dopomůže soupeř.
14. Lekce: **Hlavní zásady jednoduchých koncovek:** vysvětlení těch nejzákladnějších pojmů, se kterými se setkáme takřka v každé koncovce, co je to opozice, co znamená pravidlo čtverce a k čemu slouží, vyzdvihnout důležitost krále v každé koncovce, kam krále nejlépe umísťovat.
15. Lekce: **Pravidla při pěšcových koncovkách:** kdy vzniká pěšcová koncovka, připomenout, že z každého pěšce se může stát potenciale nová dáma, ukázat jak postupovat pěšci při pěšcové převaze, co je to volný pěšec, vzdálený pěšec, izolovaný pěšec, volný krytý pěšec, vzdálený volný pěšec, opožděný pěšec, které pěšce si nechat, kterých se naopak zbavit, jak si vytvořit silného volného pěšce a jak to udělat, abychom ho dokázali prosadit až do dámy.
16. Lekce: **Dáma proti pěšci v koncovce:** jak postupovat pěšcem a králem proti samotné dámě, chceme-li alespoň remizovat, ukázat manévry dámou, které mohou nastat, připomenout, že je nutná součinnost dámy a krále, případně krále a pěšce, ukázat typické pozice.
17. Lekce: **Věžové koncovky:** věžové koncovky se vyskytují hned po pěšcových koncovkách nejčastěji, v případě koncovky s pěšci i věžemi se řídíme obdobnými pravidly, jak při pěšcovkách, naučení se dvou ryze věžových pravidel, tzv. postavit most- jak vyhrát koncovku věž s pěšcem proti samotnému pěšci a tzv. Philidorova obrana šesté řady, procvičovat.
18. Lekce: **Střelec proti jezdcí v koncovce:** ukázat typické pozice z koncovek, kdy je lepší střelec a kdy je naopak lepší jezdec, která z figur je vhodnější, pokud se hraje na obou dvou křídlech, pokud je pozice zacpaná, jaké jsou plány hry v případě, že máme jezdce/střelce.

- 19. Lekce: Koncovky stejnobarevných střelců:** pokud oba hráči mají střelce, kteří ovládají políčka stejné barvy, zdůraznit hlavní tři aspekty (působnost střelců, postavení králů, rozestavení pěšců), vysvětlit pojmy dobrý střelec vs. špatný střelec, na jakou barvu stavět své pěšce.
- 20. Lekce: Koncovky nestejnobarevných střelců:** když oba hráči disponují střelci, kteří ovládají políčka jiné barvy, vysvětlit, že někdy ani převaha tří pěšců nestačí k výhře, ukázat typické pozice, kde jedna strana má střelce a tři pěšce a druhá strana jen samotného střelce, tak přesto partie skončí remízou, ukázat manévry střelcem, jak se má slabší strana bránit.
- 21. Lekce: Kombinační hra vs. Poziční hra:** vysvětlit rozdíl mezi kombinační hrou a poziční hrou, vysvětlit s tím související pojmy strategie a taktika, každý hráč je buď kombinační nebo poziční, poziční se snaží sestavit plán hry a zvolit vhodnou strategii, jak onoho plánu dosáhnout, zatímco kombinační hráč využívá během partie vícero menších taktických obrátů.
- 22. Lekce: Motiv, idea, cíl:** vysvětlit jak by správný šachista měl během partie nad svými tahy přemýšlet, nejdříve si vytyčit motiv (slabá poslední řada, nekrytá figura, daleko postouplý pěšec atd.), poté si stanovit ideu, tedy způsob přechodu z nynější pozice do pozice, které je třeba dosáhnout, cílem by měla být konkrétní věc, čeho dosáhnout (dát mat, získat dámu,...).
- 23. Lekce: Vyskytující se motivy během hry:** představit všechny možné motivy, se kterými se lze v šachové partii setkat (slabá poslední řada, nekrytá figura, daleko postouplý pěšec, zavlčení, odvlčení, likvidace obrany, blokáda, vazba, překrytí dráhy, uvolnění pole, uvolnění dráhy, rozrušení, dvojitý úder, trojitý úder, odtažený šach, dvojitý šach, lavírování), případně další.
- 24. Lekce: Mat na poslední řadě, slabá poslední řada:** ukázat tento typický kombinační motiv, který se hojně vyskytuje především v koncovkách, ukázat příklady na to, vysvětlit že je to motiv, kterým lze partii zcela zakončit a vyhrát tak celou hru, zdůraznit, že je potřeba vždy si na poslední řadu dávat pozor a nechávat tam raději alespoň nějakou svou figuru k obraně.
- 25. Lekce: Dvojitý úder, trojitý úder:** tento motiv se vyskytuje nejčastěji ve všech hrách, zároveň je i velmi jednoduchý na pochopení, přesto velmi účinný, ukázat dvojitý úder jezdcem na dámu a krále, na dámu a věž, na dvě věže, ukázat dvojitý úder věží na dvě lehké figury, na krále a lehkou figuru, ukázat dvojitý úder střelcem na věž a krále, na jezdce a krále, ukázat dvojitý úder pěšcem, ukázat dvojitý úder, kdy útočící figura dává šach a zároveň napadá jinou cennější figuru, ukázat typický trojitý úder- královskou vidličku- tj. jezdcem na krále, dámu i věž.

# 11 Finanční plán EduŠach

Tato kapitola se bude věnovat finanční stránce projektu. Bude zde znázorněna zahajovací rozvaha pro EduŠach, vyčíslené celkové náklady a výnosy. Dále bude vypočítáno CF pro následující 3 roky a stejně tak zisk, abychom mohli v další kapitole vypočítat životnost projektu pomocí NPV a IRR.

## 11.1 Rozvaha

Rozvaha je sestavována ke dni vzniku EduŠach.

TABULKA 11: POČÁTEČNÍ ROZVAHA EDUŠACH

POČÁTEČNÍ ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
Dl. hmotný majetek	13 221 Kč	Vlastní kapitál	60 000 Kč
Drobný dlouhodobý hmotný majetek	13 221 Kč	Základní kapitál	60 000 Kč
Oběžná aktiva	46 779 Kč	Cizí kapitál	0 Kč
Peněžní prostředky	46 779 Kč		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>60 000 Kč</b>	<b>PASOVA CELKEM</b>	<b>60 000 Kč</b>

*Vlastní zpracování*

## 11.2 Výkaz zisků a ztrát a jeho predikce

Ve výkazu zisku a ztráty pro první rok je počítáno s výnosy a náklady za první pololetí pořádání šachového kurzu. Tedy od září do prosince 2022. Druhý rok již zahrnuje obě pololetí roku 2023. Ve třetím roce (2024) bylo počítáno s navýšením lekcí (o 4 lekce na týden, 2 lekce začátečníků a 2 lekce mírně pokročilých, počet lektorů by zůstal). S tím se úměrně zvedaly i mzdové náklady na lektory a náklady na pronájem prostoru.

TABULKA 12: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT			
	1. rok (2022)	2. rok (2023)	3. rok (2024)
Tržby z prodeje služeb	220 000 Kč	441 600 Kč	614 000 Kč
Výkonová spotřeba	99 171 Kč	176 600 Kč	256 800 Kč
Náklady na firemní oblečení	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
Náklady na pronájem prostoru	78 750 Kč	169 400 Kč	249 600 Kč
Náklady na pořízení šachového materiálu	13 221 Kč	0 Kč	0 Kč
Osobní náklady	143 000 Kč	314 400 Kč	367 200 Kč
Mzdové náklady na lektory	63 000 Kč	134 400 Kč	187 200 Kč
Mzdové náklady - majitel	80 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
Náklady na propagaci	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Daně a poplatky (založení s.r.o.)	1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
HV před zdaněním	- 31 171 Kč	- 57 400 Kč	- 18 000 Kč
Daň z příjmu	0 Kč	0 Kč	0 Kč
HV po zdanění (CF)	- 31 171 Kč	- 57 400 Kč	- 18 000 Kč

### Vlastní zpracování

Z výkazu zisků a ztrát můžeme vidět, že Edušach bude za těchto podmínek generovat pouze ztrátu. A to i po přidání lekcí navíc. Bylo by tedy na místě se zamyslet nad některými položkami nákladů či uvažovat o změně cenové strategie.

## 12 Implementace pomocí Ganttova diagramu

Ganttův diagram je nástroj používaný pro vizualizaci časového plánování projektu. Je to velmi užitečný nástroj pro plánování implementace projektu, protože umožňuje přehledně zobrazit jednotlivé úkoly a jejich časové uspořádání. Implementační plán pomocí Ganttova diagramu lze vytvořit následujícím způsobem:

**Stanovení úkolů:** V první řadě je třeba stanovit jednotlivé úkoly, které je nutné vykonat k úspěšné implementaci projektu. Tyto úkoly by měly být co nejdetailněji rozpracované.

**Určení trvání úkolů:** Dále je třeba určit odhadovanou dobu trvání jednotlivých úkolů. To zahrnuje odhadování času, který je potřeba pro dokončení každého úkolu.

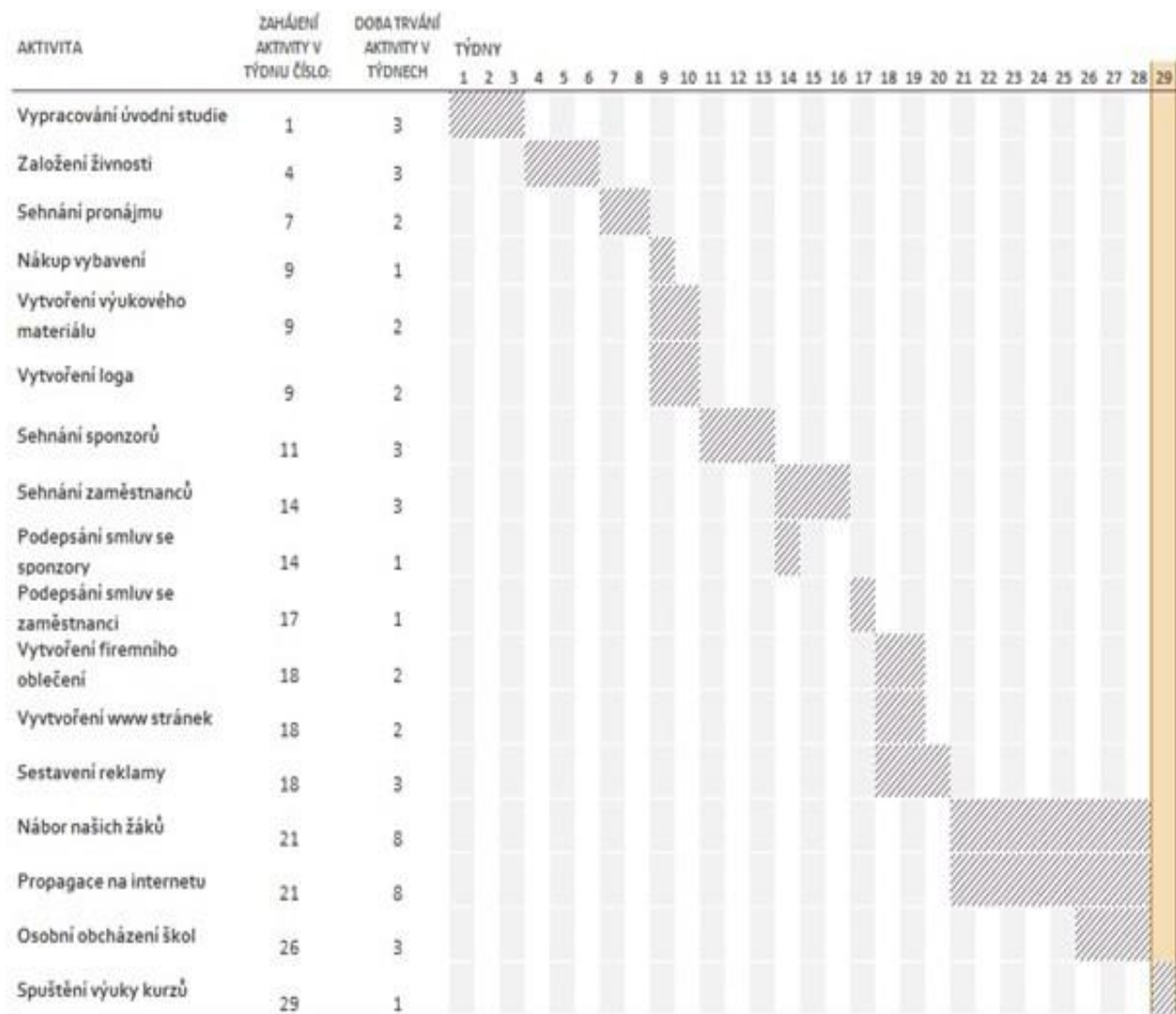
**Rozvržení úkolů:** Poté, co jsou úkoly stanoveny a odhadnuta doba trvání, je třeba rozvrhnout tyto úkoly v čase pomocí Ganttova diagramu. Jednotlivé úkoly jsou zpravidla zobrazeny jako sloupce v horizontální ose, zatímco časová osa je vedená ve vertikální ose. Každý sloupec odpovídá určitému úkolu a délka sloupce odpovídá odhadovanému trvání úkolu.

**Zobrazování závislostí mezi úkoly:** V rámci Ganttova diagramu lze také zobrazovat závislosti mezi jednotlivými úkoly, což umožňuje lépe koordinovat implementaci projektu. Závislosti se zpravidla zobrazují pomocí šipek, které ukazují, který úkol musí být dokončen dříve, než může být zahájen následující úkol.

**Aktualizace plánu:** V průběhu implementace projektu může být třeba aktualizovat Ganttův diagram, aby bylo možné sledovat pokrok projektu. Lze také použít nástroje pro sledování času a nákladů, aby bylo možné upravit plán v případě potřeby.

Po sestavení Ganttova diagramu jsme došli k závěru, že celkovou dobu implementace odhadujeme na 29 týdnů. V diagramu jsou zobrazeny všechny potřebné činnosti, které budou muset proběhnout, než dojde ke spuštění výuky šachových kurzů. Úplně prvním krokem bude vypracování úvodní studie a založení živnosti, aby mohla vzniknout společnost EduŠach. V dalších krocích bude postupně nutné sehnat pronájem, provést nákup vybavení, vytvořit výukový materiál a logo společnosti, sehnat sponzory a zaměstnance (lektory kurzů), podepsat s nimi smlouvy a nechat pro ně navrhnout a vytvořit firemní oblečení, dále je potřeba vytvořit webové stránky a sestavit reklamu. Následně může začít probíhat nábor klientů, který bude trvat až do zahájení provozu. Celou tu dobu také poběží propagace společnosti EduŠach na internetu, ke konci propagace proběhne osobní obcházení škol. V momentě, kdy bude vše připraveno, budeme mít vytvořené logo, sehnané výukové prostory,

sehnané lektory, podepsané smlouvy, sehnané zákazníky, tak následně může dojít ke spuštění kurzů. Vše je znázorněno na diagramu níže.



OBRÁZEK 13: GANTTŮV DIAGRAM  
Vlastní zpracování

# 13 Vyhodnocení projektu

## 13.1 Životaschopnost

Již podle výsledků hospodaření se dalo očekávat, že projekt za daných podmínek nebude ziskový, přestože bylo celou dobu počítáno se scénářem, že bude kapacita kurzů plně obsazena. Podle výsledku čisté současné hodnoty můžeme vidět, že ani investice do projektu sama o sobě nebude zisková.

### 13.1.1 Čistá současná hodnota (NPV)

$$NPV = -13\,221 + \frac{-31\,171}{(1 + 0,15)^1} + \frac{-57\,400}{(1 + 0,15)^2} + \frac{-18\,000}{(1 + 0,15)^3} = -95\,564$$

### 13.1.2 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento kvůli záporným CF a tím pádem i NPV nemá smysl počítat. Požadovaná míra výnosnosti investice by musela být záporná, aby se čistá současná hodnota rovnala nule.

## 13.2 Analýza rizik

Rizika mohou nastat v jakémkoliv projektu. Nezáleží na tom, jestli jde jen o změnu technologie ve výrobě, nebo zdali zakládáme novou společnost, jak je tomu v našem případě. Analýzu rizik děláme z toho důvodu, abychom měli přehled, jaká rizika mohou nastat a jaká rizika budou mít největší dopad na náš podnik. Pomocí analýzy rizik se dá zjistit, která rizika by mohly mít pro naše podnikání fatální následky.

Každé riziko, které si vydefinujeme, že by mohlo nastat, je následně ohodnoceno pravděpodobností jeho výskytu (1-5) a dopadem rizika (1-5). Po ohodnocení získáme vynásobením stupeň významnosti.

**Významnost = dopady \* pravděpodobnosti**

Stupeň významnosti rozděluje rizika do tří hlavních kategorií:

- nízká rizika: < 12 - vlivy na činnost organizace nejsou závažné
- střední rizika: 12 a < 16 - vlivy jsou závažné, avšak ne kritické
- vysoká rizika: > 16 - kritické vlivy a dopady na činnost organizace

TABULKA 13: ANALÝZA RIZIK EDUŠACH

Možná rizika:	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Významnost	Opatření, aby k tomu nedošlo
Nesehnání pronájmu pro kurz	5	2	10 (nízká)	Začít shánět pronájem včas
Nízký počet zájemců o náš kurz	5	4	20 (vysoká)	Větší propagace našeho kurzu
Vládní nařízení k omezení činnosti	3	2	6 (nízká)	Zvládnou vést kurz i v online prostředí
Nespolehlivost našich lektorů	3	3	9 (nízká)	Lepší finanční ohodnocení

*Vlastní zpracování*



## Doporučení a návrhy

Tato část s doporučeními se skládá z několika rad, které by mohly posloužit ke zvýšení popularity dané služby a pozvednutí celkového dojmu o šachových kurzech od společnosti EduŠach.

Prvním z návrhů je založení vlastního šachového obchodu, kde by společnost mohla prodávat předměty se šachovou tematikou. Kromě nabídky kurzů by tedy výtěžky mohly plynout i z prodeje šachových předmětů.

Druhým návrhem je přivést do šachové společnosti známou osobnost, která by byla využita k masivní propagaci šachových kurzů od společnosti EduŠach. Jednat by se mohlo o nějakou celebritu, která je u lidí velmi populární. Od spojení takové celebrity s výukou šachu by se slibovalo zvýšení zájmu o naši službu. Lidé by viděli, že i celebrita ze showbyznysu hraje šachy a mohli by mít potřebu být jako on/ona. Muselo by se samozřejmě ale jednat o nekontroverzní osobnost, která je ale zároveň známá i pro širší veřejnost. Pokud by známá osobnost nezabrala, nebo by to bylo finančně nevýhodné, mohl by být tento tah s angažováním celebrity šlápnutím vedle. Bylo by tedy zapotřebí to velmi promyslet, hlavně z finančního hlediska, zdali se slavná osobnost na propagaci naší společnosti opravdu vyplatí.

Dalším (třetím) návrhem by mohlo být rozšíření portfolia nabízených služeb. Lidé, kteří by již navštěvovali nějaký z šachových kurzů, by mohli mít zájem jet na prodloužený víkend pořádaný šachovou společností, kde by probíhalo soustředění pro zákazníky navštěvující šachové kurzy. Kromě pořádání různých víkendových soustředění/táborů, by se také mohlo rozšířit portfolio s nabízenými kurzy. Například nabízet kurzy i pro velmi pokročilé šachisty nebo zorganizovat pro začátečníky více tréninkových skupin.

V případě, že bychom zavrhlí doporučení uvedená výše, byla by zde nutnost snížit náklady, aby byl projekt ziskový a my ho tak mohli uskutečnit. Jednalo by se především o položku nákladů za pronájem prostor. Momentálně jsme si sice vybrali krásné kancelářské prostory v centru Prahy, nájem je zde ale 350 Kč za hodinu a je to tak jedna z nejvýznamnějších položek. Výhodou je, že se dají tyto náklady snižovat. Snížit by se daly v případě nalezení levnějších prostor, tam by mohlo ale hrozit, že již nebudeme na tak dobře dostupném místě.

Alternativou je také vyučování online, jelikož by naší společnosti odpadl právě vysoký finanční náklad na pronájem. Vzhledem k dlouho trvající situaci spojené s pandemií covid-19 by možná nakonec bylo pro naši společnost nejlepším řešením vyučovat jen v online prostředí. V takovém případě by se ovšem cena za náš kurz musela snížit a naše příjmy by tak byly nižší. Nicméně výuka šachů online se pro začátek jeví jako nejvhodnější řešení v současné době.

## Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl vytvořit studii proveditelnosti na vybraný projekt. Jako projekt bylo vybráno založení šachové společnosti EduŠach s myšlenkou provozovat výukové šachové kurzy. Hlavním odlišením těchto kurzů byl fakt, že výuka šachu nebyla nabízena jen dětem, ale také i dospělým lidem. Během zpracovávání této diplomové práce bylo vycházeno především ze znalostí a osobních zkušeností autora s výukou šachů.

Šachové kurzy by probíhaly v pronajatých prostorech na Karlově náměstí v centru Prahy. Vzhledem k lukrativní lokaci je zde výše nájmu poměrně vysoká. I to bylo jedním z hlavních důvodů, proč bylo dospěno k závěru, že by se provozování šachových kurzů v centru Prahy finančně nevyplatilo. Kromě snížení finančních prostředků na pronájem, bychom také museli i lehce snížit mzdy našim zaměstnancům, abychom se dostali do kladných čísel. V případě, že by společnost slevila ze svých vysoce nastavených standardů, myslím si, že by mohla vstoupit na trh a prosperovat.

Tato studie proveditelnosti byla zakončena výpočtem čisté současné hodnoty (NPV) a na základě tohoto výpočtu je nutno bohužel konstatovat, že projekt v takové podobě, v jaké byl představen, není dlouhodobě udržitelný a životaschopný. Výsledkem této studie proveditelnosti je tedy zamítnutí daného projektu. Nicméně budoucí iniciátoři podobných projektů mohou najít inspiraci v tomto projektu od společnosti EduŠach.

EDUŠ  CH

# Seznam použité literatury

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
2. ALBERT, Frank. Chess And Aptitudes. Published by: Lulu.com, 2011. ISBN: 9781257044061.
3. BENTLEY, Colin. PRINCE2: a practical handbook. 3rd ed. Oxford: ButterworthHeinemann, 2009. ISBN 978-185-6178-228.
4. DOLEŽAL, Jan, a kol. Projektový management podle IPMA. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
5. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
6. DOLEŽAL, Jan. & MÁČHAL, Pavel. & LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 2. Aktualiz. Vyd. Praha: Grada. 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5.
7. FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
8. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
9. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.
10. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC, David ŘEHÁK a Ivan SOUČEK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2621-9.
11. HEREJK, Petr. Metodická příručka pro učitele a trenéry šachu. Vydavatel: Šachový svaz České republiky. 2015. ISBN: 978-80-87943-04-5.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
13. KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
14. KERZNER, Harold. Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 9. New Jersey : John Wiley and Sons, 2006. ISBN 13978-0-471-74187-9.
15. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5.

16. NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. : Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0.
17. POSNER, Keith a Michael APPLEGARTH. Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, Ills. ISBN 80-7367-141-7.
18. PMI (Project Management Institute): A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 3rd Edition, PMI, Newtown Square, 2004. ISBN 978-1930699458.
19. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
20. SIEBER, Patrik. Ekonomická efektivnost a proveditelnost projektu – Analýza nákladů a přínosů a Studie proveditelnosti. Praha: Verlag Dashöfer, 2004. ISBN 80-86229-83-1.
21. SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan; SVOBODA, Jaroslav. Projektový management a potřebné kompetence, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
22. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
23. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1501-5.
24. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
25. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9472-8.
26. VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.
27. ZRALÝ, Martin a kol. Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení. Praha: [ČVUT, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku], 2005. ISBN 80-01-03362 7.

## Seznam internetových zdrojů:

28. Digital School of Marketing. WHAT IS A PERT CHART? 20.11.2020 Dostupné z: <https://digitalschoolofmarketing.co.za/digital-marketing-blog/what-is-pert-chart/>
29. Dr. FERGUSON, Robert Jr. A study: Chess in Education – Research Summary. The Benefits of Chess in Education. American Chess School, 1984. Dostupné z: <http://uschesstrust.org/wp-content/uploads/2007/08/chess-in-education-research-summary-by-robert-ferguson.pdf>
30. ISO 10006:2017 Quality management — Guidelines for quality management in projects, 2017. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/70376.html>
31. Marketingový slovník: PPC reklama. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/ppc-reklama>
32. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Mládež: *finanční podpora pro rok 2023*. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/podpora-nestatnich-neziskovych-organizaci-pro-rok-2023-v>
33. MURTHY, Ambadapudi Sridhara. Using „Work Breakdown Structure“ for effective project estimation. Project Managemt Times. 17.06.2014. Dostupné z: <http://www.projecttimes.com/articles/using-work-breakdown-structure-wbsfor-effective-project-estimation.html>
34. Pražský šachový svaz. TRENÉŘI. Přehled trenérů v Pražském šachovém svazu. Dostupné z: <http://prazskysach.cz/trenink/treneri/>
35. Průvodce podnikáním. Založení s.r.o.: *Zakládáte s.r.o.? Zjistěte, jak na to*. Publikováno 18.05.2021. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zalozeni-s-r-o/>
36. Šachový svaz České republiky. Dotace Můj klub 2023. Publikováno 11.10.2022 v rubrice Aktuality. Dostupné z: <https://www.chess.cz/dotace-muj-klub-2023/>
37. Šachový svaz České republiky. Mapa šachových kroužků a klubů. Dostupné z: <https://www.chess.cz/chci-hrat-sachy/mapa-sachovych-krouzku-a-klubu/>
38. THOMPSON, Murray. Does the playing of chess lead to improved scholastic achievement? Issues In Educational Research, 2003. Dostupné z: <http://www.iier.org.au/iier13/thompson.html>
39. Založ firmu.cz: *Obsahové náležitosti živnosti Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti*. Dostupné z: <https://www.zalozfirmu.cz/seznam-zivnosti/mimoskolni-vychova-a-vzdelavani-poradani-kurzu-skoleni-vcetne-lektorske-cinnosti/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ .....	20
Obrázek 2: Matice rizik .....	29
Obrázek 3: PERT a CPM diagram .....	31
Obrázek 4: Logo šachové společnosti Edušach .....	43
Obrázek 5: Rozdělení lekcí Edušach .....	49
Obrázek 6: Přímá distribuce .....	51
Obrázek 7: Trh s konkurencí .....	56
Obrázek 8: SWOT analýza .....	58
Obrázek 10: Detailní harmonogram lekcí 2023 .....	63
Obrázek 9: Detailní harmonogram lekcí 2022 .....	63
Obrázek 11: Umístění výukových prostor .....	66
Obrázek 12: Organizační struktura Edušach .....	68
Obrázek 13: Ganttův diagram .....	78



# Seznam tabulek

Tabulka 1: Definování cíle projektu .....	21
Tabulka 2: Ceník šachového kurzu Edušach.....	50
Tabulka 3: Tržby z šachového kurzu Edušach .....	50
Tabulka 4: Náklady na propagaci.....	52
Tabulka 5: Náklad na firemní oblečení.....	54
Tabulka 6: Přehled lekcí šachového kurzu Edušach .....	62
Tabulka 7: Náklady na prostory .....	66
Tabulka 8: Náklady na vybavení .....	67
Tabulka 9: Náklady na lektory .....	70
Tabulka 10: Náklady na majitele.....	70
Tabulka 11: Počáteční rozvaha Edušach .....	75
Tabulka 12: Výkaz zisků a ztrát .....	76
Tabulka 13: Analýza rizik.....	80

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Ondřej Dunder

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis