

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Projektový záměr vytvoření časopisu pro studenty

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen / 2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Jiří Patočka / MF31

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 9. 2022, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit projektový záměr pro vytvoření časopisu pro studenty, aby mohlo být společností, která tento projekt zamýšlí, doporučeno, zda projekt skutečně realizovat. Dílčími cíli bylo zjistit, zda je vůbec o takový časopis mezi studenty zájem a stanovit, jak nastavit jeho financování, aby se náklady na jeho realizaci pokryly a výnos z časopisu vygeneroval společnosti zisk. Společnost, která se rozhoduje, zda tento projekt realizovat, zatím žádný podobný projekt nikdy nerealizovala, proto jsou pro ni výsledky této práce důležité.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla vypracována na základě rešerše odborné literatury a její komparace. Nejprve byly představeny základní pojmy projektového managementu a životního cyklu projektu a poté identifikovány a podrobněji popsány jednotlivé činnosti předprojektové fáze, rovněž byly představeny vybrané aspekty, které jsou důležité pro vydávání časopisů. Praktická část se zaměřuje na vypracování projektového záměru, aby práce mohla v souladu se svým cílem společností doporučit, zda projekt realizovat. Pro vypracování praktické části práce byly využity postupy a nástroje projektového řízení identifikované v teoreticko-metodologické části, které byly doplněny o výsledky a zjištění z vlastního dotazníkového šetření, ve kterém studenti odpovídali na základní otázky pro vytvoření studentského časopisu, a data z dalších výzkumů a statistických šetření.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Cílem práce bylo vytvoření projektového záměru, v rámci kterého jsou vyhodnoceny jednotlivé dílčí cíle, které povedou k doporučení, zda projekt realizovat. Na základě tohoto zkoumání byla potvrzena příležitost pro vytvoření časopisu pro studenty, protože žádný podobný fungující projekt oslovující zamýšlenou cílovou populaci v tomto rozsahu neexistuje. Dále byly identifikovány zainteresované strany a rizika projektu, kde se významným rizikem může stát zdražování nákladů. Rovněž byl vytvořen logický rámec projektu jako jeden z jeho hlavních dokumentů a projekt byl v rámci dekompozice strukturován do menších částí. Důležitou částí je pak financování projektu, v rámci kterého byly vyhodnoceny náklady na jednotlivé zaměstnance a členy redakčního týmu. Dalšími náklady jsou náklady na provoz projektu, kam spadá například nájem nebo platby za energie. V případě rozhodnutí pro vydávání tištěné verze časopisu pak přibudou náklady na tisk a distribuci. V tomto případě by měsíční náklady na celý projekt přesáhly 250 000 Kč. Další náklady by byly využity na zřízení projektu. Ty by byly zaplacený pouze jednorázově a pravidelně by se neopakovaly. Jsou to například náklady spojeny s pořízením vybavení kanceláře nebo vytvořením webových stránek. Tyto náklady by dle zjištění měly tvořit částku zhruba 113 000 Kč. Oproti nákladům pak musí projekt generovat nějaké příjmy, které by měly být získány prodejem inzerce. Pro tu byla vytvořena tabulka s rozpisem částek za jednotlivé inzertní stránky. Určité výsledky přinesl také doplňkový dotazník, ze kterého mimo jiné vyplynulo, že téměř 74 % respondentů by mělo o podobný projekt zájem. Dle odpovědí studentů by pak měl být časopis nejvíce zaměřen na témata související s dalším vzděláváním nebo pracovními příležitostmi.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zjištěných skutečností bylo potvrzeno, že pro časopis pro studenty je na trhu příležitost a že by o něj měli studenti zájem. V rámci diplomové práce byl vytvořen projektový záměr časopisu pro studenty a na jeho základě lze realizaci projektu společností doporučit za určitých podmínek. Veškeré náklady a s tím spojené zisky, které chce společnost z časopisu generovat, se totiž budou odvíjet od formy a zaměření časopisu. Důležité je tak rozhodnutí na jakou cílovou skupinu studentů časopis zaměřit a jestli jej vydávat pouze elektronicky či časopis i tisknout. Na základě zjištěných výsledků práce bylo doporučeno zaměřit časopis pouze na skupinu vysokoškolských studentů, kteří mají více možností pro využití svého času a jsou zajímavějším segmentem pro inzerty. Dle dalších doporučení by časopis měl vycházet pouze v elektronické formě, která, jak bylo potvrzeno v praktické části, bude finančně méně náročná, navíc je online prostředí místem, kde studenti stále častěji získávají informace, ale zároveň tráví svůj volný čas.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, projektový záměr, časopis pro studenty, životní cyklus projektu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the thesis is to design and evaluate the business case for the creation of a magazine for students, so that the company considering the project can be advised whether to proceed with its implementation. The thesis aims to find out whether there is any interest in such a magazine among students as well as to determine how to set up its financing so that the costs of its implementation are covered while its revenue generates profit for the company. The company that would be taking on this task has never implemented any similar project, so the results of this thesis are essential for them.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part was developed based on the research of relevant literature and its assessment. First, the key terms of the project management and the project life cycle were introduced. Then, the individual activities of the pre-project phase were identified and described in more detail, while selected aspects important for publishing magazines were also presented. The practical part is focused on the development of the business case, so that the thesis can, in accordance with its goal, recommend to the company whether to implement the project. For the development of the practical part of the thesis, procedures and tools identified in the theoretical-methodological part was used, which were accompanied by results and findings from a questionnaire survey, where students answered some key questions for creating a student magazine, and data from other research and statistical surveys.

3. Result of research:

The aim of the thesis was the design of a business case, within which the individual sub-goals would be evaluated, which would lead to a recommendation whether to implement the project. Based on this investigation, an opportunity for the creation of a magazine for students was confirmed, since no similar project aiming to proposed target group in this extent exists. Stakeholders and project risks were likewise identified, with cost escalation possibly becoming a significant risk. Furthermore, the logical framework of the project was developed as one of its main documents and the project was structured into smaller sections as a result of the decomposition. An important part of the design of the business case is the financing of the project, within which the costs of individual employees and members of the editorial team were estimated. Other expenses consist of project operating costs, which include, for example, rent or energy payments. If printed copies of the magazine are published, printing and distribution costs would need to be included. In this case, the monthly costs for the entire project would exceed CZK 250,000. Further expenses would be used for establishing the project. These would be covered only once and would not be repeated. They are associated for example with the acquisition of office equipment or the creation of a website. According to the findings, these costs should amount to approximately CZK 113,000. To balance the costs, the project must generate some income, which should be obtained by selling advertising slots. For this, a table was created with a breakdown of amounts of money for individual advertising pages. The own questionnaire also contributed to the results, for example with its finding that almost 74% of respondents would be interested in a similar project. According to the students' answers, the magazine should be mostly focused on topics related to further education or job opportunities.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the thesis, it was confirmed that there is space in the market for the magazine and that students would be interested in it. The business case for the magazine was created in the thesis, and the implementation of the project can be recommended to the company under certain conditions. Final costs and the associated profits that the company wants to generate from the magazine will depend on the form and the focus of the magazine. It is important to decide on which group of students to focus and in what form to publish it. Based on the findings of the thesis, it is recommended that the magazine would focus only on university students, as they have more options how they use their leisure as well as they are considered to be more interesting segment for advertisers. The magazine should be published only in the electronic form, which is, as was shown in the practical part of the thesis, financially less demanding. Moreover, online environment is a place where students increasingly acquire information as well as spend their leisure.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

project management, business case, magazine for students, project life cycle

JEL CLASSIFICATION

M10 General
M21 Business Economics
M30 General

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jiří Patočka
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	MF 31
Název DP:	Projektový záměr vytvoření časopisu pro studenty
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod a cíle2. Teoretická část – definování základních pojmů, charakteristika projektu a jeho životních fází, charakteristika a struktura projektového záměru, vyhodnocení záměru3. Praktická část – charakteristika vybrané společnosti a projektu, sestavení projektového záměru projektu, vyhodnocení a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DOLEŽAL, J. et al. <i>Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Investiční rozhodování a řízení projektů</i>. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.• SVOZILOVÁ, A. <i>Projektový management: systémový přístup k řízení projektů</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.• ŠTEFÁNEK, R. et al. <i>Projektové řízení pro začátečníky</i>. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 4. 2021• Zpracování teoretické části do 30. 6. 2021• Zpracování výsledků do 31. 7. 2021• Finální verze do 31. 8. 2021
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2021.03.18 18:56:54 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Základní pojmy	3
2.2	Projektový management.....	3
2.3	Životní cyklus projektu	5
2.4	Předprojektová fáze.....	5
2.4.1	Identifikace a analýza příležitostí a rizik.....	6
2.4.2	Logický rámec	11
2.4.3	Dekompozice projektu.....	13
2.4.4	Přiřazování zdrojů	15
2.4.5	Financování projektů.....	18
2.4.6	Rozpočet projektu.....	19
2.5	Projektová fáze.....	20
2.6	Poprojektová fáze.....	21
2.7	Vydávání časopisu	22
2.7.1	Legislativa	22
2.7.2	Lidé v časopisech a jejich práce	23
2.7.3	Výroba časopisu	24
2.7.4	Marketing a propagace	24
2.7.5	Prodej inzerce	25
2.8	Metodika práce.....	26
3	Praktická část práce	28
3.1	Představení společnosti	28
3.2	Představení projektu.....	28
3.3	Základní data v číslech.....	28
3.3.1	Vysoké a střední školy v ČR	28
3.3.2	Časopisy	29
3.4	Záměr projektu časopisu pro studenty	30
3.4.1	Studie příležitosti.....	31
3.4.2	Analýza zainteresovaných stran a identifikace rizik	34
3.4.3	Logický rámec	39
3.4.4	Dekompozice projektu.....	42
3.4.5	Časový plán	43
3.5	Financování projektu.....	44

3.5.1	Osobní náklady na zaměstnance a externí členy týmu	44
3.5.2	Náklady na provoz projektu	46
3.5.3	Jednorázové náklady na projekt	47
3.5.4	Náklady na tisk a distribuci	48
3.5.5	Souhrn celkových nákladů	49
3.5.6	Inzerce	50
3.5.7	Porovnání nákladů a příjmů.....	53
3.6	Výsledky dotazníku.....	53
3.6.1	Základní údaje	53
3.6.2	Existující časopisy pro studenty	54
3.6.3	Zájem o časopis pro studenty	54
3.6.4	Témata v časopisu	55
3.7	Výsledky a doporučení.....	56
4	Závěr.....	59
	Literatura	62
	Přílohy	I

Tabulka 1 Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání.....	8
Tabulka 2 Příklad tabulky zainteresovaných stran.....	9
Tabulka 3 Příklad registru rizik.....	10
Tabulka 4 Očekávání zainteresovaných stran projektu.....	34
Tabulka 5 Tabulka zainteresovaných stran.....	35
Tabulka 6 Registr rizik projektu časopisu pro studenty.....	37
Tabulka 7 - Logický rámec projektu časopisu pro studenty.....	39
Tabulka 8 Nabídka tisku z února 2022.....	48
Tabulka 9 Nabídka tisku z července 2022.....	49
Tabulka 10 Souhrn nákladů.....	50
Tabulka 11 Přehled cen inzerce.....	50
Tabulka 12 Přehled navrhovaných cen inzerce.....	51
Tabulka 13 Nabídka online inzerce časopisu X.....	52
Graf 1 - Příklad WBS.....	14
Graf 2 - Příklad síťového grafu.....	16
Graf 3 - Síťový graf kritické cesty.....	17
Graf 4 - Hierarchie redakce.....	23
Graf 5 Dekompozice projektu vytvoření časopisu.....	42
Graf 6 Síťový graf možné kritické cesty.....	43
Graf 7 Výsledky dotazníku – časopisy zmíněné studenty.....	54
Graf 8 Výsledky dotazníku – témata časopisu.....	55

1 Úvod

Dnešní svět se velmi rychle rozvíjí a k tomuto rozvoji dochází i díky realizaci různých projektů. Projekty se totiž mohou připravovat a realizovat v nejrůznějších oblastech. V dnešní době se stále objevují nové firmy, mění se tržní prostředí, jednotlivé procesy či technologie se inovují, všude tam je možno použití projektů. Aby tyto projekty dosáhly zamýšlených cílů, využívají společnosti, firmy, ale i jednotlivci projektové řízení. Projektové řízení je ovšem obsáhlým a složitým oborem, jehož zaměřením je především dosahování cílů a záměrů projektu.

Tato diplomová práce se bude zabývat projektem vytvoření časopisu, který zvažuje vydávat společnost PPMaJi Corp. s.r.o. Společnost se zabývá především nákupem a prodejem a podobný projekt nikdy zatím nerealizovala, proto jsou pro ni výsledky práce důležité.

Cílem práce je vyhodnotit projektový záměr pro vytvoření časopisu pro studenty a následně společnosti, která realizaci tohoto projektu zamýšlí, dát doporučení, zda projekt skutečně realizovat. Práce má další dílčí cíle, které mají zjistit, zda vůbec mají studenti o takový časopis zájem jakou formu pro časopis případně zvolit, na jaké skupiny studentů by se měl zaměřit a jak případně nastavit financování projektu, aby se náklady na jeho realizaci pokryly.

Práce je rozdělena do čtyř částí, a to úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. Teoreticko-metodologická část a praktická část jsou pak dále rozděleny do samostatných podkapitol, které se vždy zabývají určitou částí zkoumané problematiky.

Teoreticko-metodologická část práce se zaměřuje na představení projektového řízení. Nejprve jsou popsány základní pojmy a samotná definice projektového managementu (řízení). Teoreticko-metodologická část je následně zaměřena na životní cyklus projektu, kde se podrobněji zaměřuje na předprojektovou fázi projektu, tedy část, kdy se samotný projekt plánuje a rozhoduje se, zda je vůbec vhodné a přípustné jej realizovat. V rámci předprojektové fáze se práce podrobněji zaměřuje na identifikaci a analýzu příležitostí a rizik, což je jeden ze základních úkolů projektu. Dále pak na sestavování logického rámce projektu, který je jedním z nejdůležitějších dokumentů, který je k realizaci projektu potřeba a na vytvoření dekompozice projektu, které slouží pro lepší strukturování projektu. Ve své další části se diplomová práce zabývá přiřazováním zdrojů k projektu a financováním projektu, které může být pokryto z vlastních nebo z cizích zdrojů. Finanční prostředky jsou pro realizaci projektů klíčové, pokud by jich byl nedostatek, mohou být překážkou v realizaci projektu. Krátce jsou také v teoreticko-metodologické části vysvětleny další fáze životního cyklu projektu, kterými jsou projektová a poprojektová fáze. Poslední podkapitola teoreticko-metodologické části je věnována vydávání časopisu. Důležitá je legislativní část, kdy vydávání časopisu se řídí zákonem 46/2000 Sb. neboli Zákonem o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů, pro který se také používá název tiskový zákon. Podkapitola se následně zaměřuje na osoby, které v časopisech pracují a představuje strukturu redakce a práci jednotlivých členů redakčního týmu. Podstatná je také výroba časopisu, která se neobjede například bez grafické úpravy. Aby se ale časopis vůbec dostal ke svým čtenářům a ti měli možnost si jej přečíst, musí být nějakým způsobem propagován, s tím je spojeno vytvoření celé značky časopisu. Nedílnou součástí je také prodej inzerce v časopisu, který tvoří jeho příjem, tomuto tématu se věnuje tato podkapitola ve svém závěru.

Pro zpracování teoreticko-metodologické části byla využita literární rešerše na základě komparace textů autorů české a zahraniční literatury a vybraných internetových zdrojů zabývajících se především pojmy, jako jsou projektový management, projekt, životní cyklus projektu ale také vydávání tisku.

Praktická část se zabývá nejprve představením společnosti PPMaJi Corp. s.r.o. a představením zamýšleného projektu, který by chtěla vytvořit, přesto, že podobný projekt nikdy nerealizovala. Dále budou uvedena zjištěná statistická data, týkající se středních a vysokých škol v České republice, jejich rozdělení a zaměření, ale také informace o časopisech, které jsou vydávány pro studenty nebo je vydávají školy. Následně je v praktické části dle postupů z teoreticko-metodologické části vypracován záměr projektu. Je vytvořena studie příležitosti, kde jsou zjišťovány příležitosti, podněty, ale také hrozby nebo problémy pro projekt. Jsou identifikovány zainteresované strany a jejich očekávání a možné dopady na projekt. Stejně tak jsou identifikována možná rizika. Dle postupů z teoreticko-metodologické práce je také sestaven logický rámec projektu časopisu pro studenty a vytvořena dekompozice tohoto projektu. Další podkapitola je pak zaměřena na financování projektu. Jsou vyhodnoceny osobní náklady na zaměstnance a další pracovníky, náklady na provoz projektu, kam spadá například nájem a provoz kanceláře a pro případ tištěné verze časopisu jsou vyhodnoceny i náklady na tisk časopisu. Pozornost je pak věnována také příjmové části financování projektu. Ta by měla vznikat z prodeje inzerce v časopisu. Následující podkapitola je věnována doplňkovému dotazníkovému šetření, které bylo vytvořeno pro získání dalších informací k diplomové práci a zjišťovalo zájem studentů o časopis. Na závěr praktické části jsou pak shrnuta doporučení pro společnost, aby společnost mohla vyhodnotit, zda projekt realizovat.

Závěrem diplomové práce jsou shrnuty výsledky zjištěné ve všech částech práce a sumarizována doporučení pro společnost PPMaJi Corp. s.r.o., která se bude rozhodovat, zda projekt realizovat.

Vzhledem k použití citlivých informací jak o společnosti, tak i od dalších redakcí, jsou tyto informace v práci anonymizovány.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část se zaměřuje nejprve na definování základních pojmů z projektového managementu a definici samotného projektového řízení. Dále se věnuje životnímu cyklu projektu a jeho fází, kdy se nejvíce zaměřuje na předprojektovou fázi, která je pro tuto diplomovou práci klíčová. V závěru jsou pak vysvětleny základy nutné k vydávání časopisu.

2.1 Základní pojmy

V diplomové práci jsou použity různé pojmy z oblasti projektového řízení. Ty základní jsou vysvětleny v této podkapitole.

Projekt

U pojmu *projekt*, je možné se setkat s různými definicemi i významy. Asi nejvýstižnější ve vztahu k projektovému řízení je definice, která říká, že „*projekt je soubor konkrétních aktivit směřující k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji*“ (Štefánek et al., 2011, s. 12). Výstižná je také definice, která říká, že projekt je „*definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do stavu cílového*“ (Doležal et al., 2016, s. 17).

Projektový management

I u spojení *projektový management* se může objevit více definic. Dle Svozilové (2016, s. 17) je projektový management „*aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu, tak aby tyto splnily požadavky projektu*“. Podrobněji se projektovému managementu věnuje podkapitola 2.2.

Životní cyklus projektu

Každý projekt má svůj začátek, střed i konec. Souhrnně se nazývají *životní cyklus projektu* a většinou jsou nazývány jako předprojektová, projektová a poprojektová fáze. Každá z těchto fází je v něčem specifická a závisí na té fázi, která jí předcházela (Štefánek et al., 2011, s. 15). Životní cyklus projektu a jeho jednotlivé fáze jsou podrobněji rozebrány v podkapitole 2.3.

2.2 Projektový management

Jak již bylo zmíněno, projektový management neboli také projektové řízení lze definovat jako „*aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu, tak aby tyto splnily požadavky projektu*“ (Svozilová, 2016, s. 17).

Projektový management je poměrně mladým odvětvím. Jako součást managementu se objevil v podstatě až po druhé světové válce, i když i v daleké minulosti probíhaly akce, které se dají nazývat projekty. Lze uvést například starověké stavby, které jsou známy dodnes. Velkým rozdílem v průběhu těchto projektů byl ale především čas. Dnes jsou jednotlivé procesy podstatně rychlejší a mají více možností, co se týče například materiálního zabezpečení či technologií. Na druhou stranu dnes se organizace a firmy musí přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám, pokud chtějí na trhu přežít. Jedním z momentů, které naučily

společnosti přizpůsobovat se měnícím se podmínkám, byla hospodářská krize ve třicátých letech minulého století (Doležal et al., 2016, s. 14). Právě pro realizaci nutných změn se objevil obor projektového řízení. V šedesátých letech minulého století se také začaly objevovat snahy o nějakou mezinárodní standardizaci v tomto odvětví. Začaly totiž vznikat mezinárodní projekty a mezinárodní týmy, ve kterých bylo třeba se domluvit a efektivně pracovat (Doležal et al., 2016, s. 14).

Právě v šedesátých letech byl však projektový management spíše výsadou rozsáhlých a komplexních projektů. V jednodušším podnikatelském prostředí se projektové řízení začalo používat v sedmdesátých letech, od let osmdesátých se pak začíná projektový management používat ve všech podnikatelských aktivitách, přesto byl často vnímán dost povrchně a zjednodušeně (Štefánek et al., 2011, s. 4).

Dnes využívá projektového managementu stále více a více firem. Často navíc i u aktivit, kde to není nezbytné, protože principy projektového managementu lze aplikovat na množství činností. Od běžného operativního řízení se ovšem to projektové liší. Především v tom, že projekt je dočasný, má přidělené zdroje na realizaci a pokud je dosaženo jeho cílů, tak projekt končí. Při operativním řízení jsou zadány cíle nové a práce dále pokračuje (Svozilová, 2016, s. 18).

Mezi výhody projektového managementu patří:

- k aktivitám projektu jsou jasně přiřazeny role i odpovědnosti bez ohledu na možné personální změny realizačního týmu,
- jasně daný časový i nákladový rámec projektu,
- zdroje jsou na projekt přesně přiděleny na dobu jeho trvání, pokud nejsou spotřebovány, jsou uvolněny na jiné projekty, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu pro využití zdrojů,
- je možné sledovat průběh projektu, definovat případné odchylky od plánu a efektivně udělat jejich korekturu,
- jsou jasně rozděleny odpovědnosti a určena pravidla pro řešení problému, což umožňuje plynulé řízení projektu bez nutného dozoru zadavatele projektu,
- díky systémovému přístupu k řízení jsou generovány informace, které lze použít při realizaci dalších projektů (Svozilová, 2016, s. 19).

Samozřejmě lze na projektovém managementu najít i problematické stránky, často těžko předvídatelné a záleží na zkušenostech a schopnostech projektového manažera, aby tyto problémy vyřešil. Některými z těchto nevýhod jsou například:

- požadavky zadavatele projektu se objevují či mění v průběhu projektu,
- ve firmě nastanou organizační změny v průběhu projektu,
- těžko se předvídají vnější vlivy,
- dojde ke změnám v technologiích
- plánování a oceňování projektu v předstihu před realizací (Svozilová, 2016, s. 19).

Projektové řízení je zkrátka týmová práce, která musí být naplánovaná. Je flexibilní a musí reagovat na jednotlivé události, které nastanou v průběhu projektu, kde nelze spoléhat na improvizaci či šťastnou náhodu (Křivánek, 2019, s. 15).

2.3 Životní cyklus projektu

V obecném pojetí lze životní cyklus projektu rozdělit na tři fáze:

- předprojektovou, ve které vzniká myšlenka, která je dále prověřována,
- projektovou, kde je projekt zahájen, naplánován, realizován a ukončen,
- poprojektovou, která projekt vyhodnotí (Doležal et al., 2016, s. 54).

Protože nikdy nejsou dva projekty úplně stejné, nejsou nikdy stejné ani jejich životní cykly. Většinou se ale shodují v tom, že projekt potřebuje nejvíce zdrojů v projektové části, která bývá také nejdelší ze všech částí. Výjimkou je například státní správa, kde je často nejdelší část předprojektová, typicky třeba u staveb dálnic. Bez ohledu na to, jak je projekt velký nebo časově náročný, je postup vždy stejný a nesmí být vynechána žádná fáze (Štefánek et al., 2011, s. 17).

Často je upřednostňována projektová neboli realizační fáze. Jednak proto, že je velmi náročná, obsahuje velké množství činností, ale také proto, že v rámci ní dochází k vlastní tvorbě výstupů, zatímco přípravné fáze „nic nevytváří“. Ovšem pokud dojde k podcenění přípravy, může to mít fatální následky a dokládá to neznalost projektové problematiky, která se snaží co nejvíce omezit nejistotu spojenou s projektem (Doležal et al., 2016, s. 55).

Je možné se setkat i s jiným dělením životních fází. Například dle Fotra a Součka (2011, s. 23), jejichž publikace je také jedním ze zdrojů této práce, se životní fáze projektu dělí na předinvestiční, investiční, provozní a fáze ukončení provozu a likvidace. Předinvestiční fáze je zde pak shodná s fází předprojektovou, která je pro tuto práci nejdůležitější. V dalších se fázích se ale toto dělení životního cyklu s výše uvedeným již nemusí shodovat (Fotr, Souček, 2011, s. 23).

2.4 Předprojektová fáze

Každý projekt začíná nějakou myšlenkou nějakým nápadem nebo z nějakého podnětu. Když se prvotní nápad zformuje, tak projekt začne. Touto myšlenkou, nápadem může být například založení nové pobočky, zefektivnění nějakého procesu, zavedení nového produktu, v podstatě to může být téměř cokoliv (Štefánek et al., 2011, s. 17). Stejně tak můžou projekt vyvolávat různé podněty, protože některé změny se občas udělat musí, třeba proto, aby byla naplněna legislativa (Doležal et al., 2016, s. 64).

Účelem předprojektové fáze je především danou příležitost, myšlenku či podnět prozkoumat a posoudit jejich proveditelnost. V této fázi většinou vznikne formalizovaný námět, logický rámec a případně i studie proveditelnosti. V případě jednodušších projektů se někdy zpracovává jen jeden dokument, kterým je předprojektová úvaha. Předprojektová fáze by měla přinést odpovědi na strategické otázky – odkud začít, co je cílem, která cesta je nejvhodnější či zda má vůbec smysl projekt realizovat (Doležal et al., 2016, s. 64). Zároveň by si realizátor projektu měl sám zodpovědět, zda dosažené přínosy převáží náklady spojené s realizací, jestli je projekt technicky proveditelný či jestli má dostatek požadovaných zdrojů. Pokud jsou odpovědi na tyto otázky kladné, lze projekt dál posunout. Pokud by ale měly být negativní, je opravdu vhodné projekt hned v této fázi ukončit. Stejně tak pokud již není možné udělat nic pro to, aby se odpovědi na „ano“ změnily. Do další fáze by se projekt měl posunout až ve chvíli, kdy jsou pozitivní odpovědi na otázky jasné (Štefánek et al., 2011, s. 17).

Podle toho, o jaký typ projektu se jedná, je nutné zpracovat i různé analýzy, například při pořádání olympijských her budou analýzy mnohem komplexnější než u malých projektů (Štefánek et al., 2011, s. 19).

V předprojektové fázi je třeba ověřit potenciál projektu a také sestavit projektový tým, ve kterém se může začít plánovat projekt. Při sestavování tohoto plánu je potřeba vzít v potaz výsledky analýz a podle nich také plán připravovat. Pokud by nějaká důležitá informace chyběla, je nutné udělat doplňkové analýzy. Pokud by kolem projektu byla velká nejistota a v počátku by obsahoval nepodložené odhady, do budoucna to velmi pravděpodobně způsobí potíže (Štefánek et al., 2011, s. 20).

Podle Štefánka et al. (2011, s. 20) by plán projektu měl zahrnovat:

- *Jasně definování cíle projektu*
- *Podrobný popis výsledků (výstupů), kterých má být dosaženo (logický rámec)*
- *Seznam všech plánovaných aktivit (dekompozice projektu)*
- *Definice zodpovědností členů projektového týmu (přiřazování zdrojů)*
- *Podrobný rozvrh projektu (síťová analýza)*
- *Finanční prostředky nutné na pokrytí lidských, materiálních a informačních zdrojů (financování projektu)*
- *Analýzu potenciálních rizik a příležitostí“.*

Důležité je také, aby byly stanoveny předpoklady časového plánu, které jsou realistické. Pro další specifická odvětví může pak plán obsahovat ještě další části (Svozilová, 2016, s. 122-123).

2.4.1 Identifikace a analýza příležitostí a rizik

Jedním ze základních úkolů předprojektové fáze je identifikace podnikatelských příležitostí. Podněty pro takové příležitosti jsou výsledkem neustálého sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Lze také využít výsledky různých studií, jako jsou například marketingové studie, analýzy dovozu nebo třeba rozvojové plány. Zjištěné podněty je následně třeba vyhodnotit před tím, než se začnou zpracovávat do podoby projektu. Pro vyhodnocení příležitostí se využívá takzvaná studie příležitostí (Opportunity Studies), která zpracovává informace o příležitostech do takové formy, aby bylo možné posoudit efekty a nadějnost projektů, které by na těchto příležitostech byly založeny. Výsledkem studií je výběr a selekce podnikatelských příležitostí, tak aby byly vybrány příležitosti, kterým se bude společnost věnovat, a naopak se vyloučily příležitosti, u kterých je jasné, že realizovány nebudou (Fotr, Souček, 2011, s. 26-27).

Studie příležitosti má odpovědět na otázku, zda je správná doba zamýšlený projekt navrhovat a realizovat. Studie vychází ze situace v organizaci, situace na trhu a jeho předpokládaného vývoje (Doležal et al., 2012, s. 170).

Studii příležitosti je dle Doležala et al. (2012, s. 170) možné rozčlenit do čtyř částí. První z nich je cíl, který by měl zpracovat informace o podnětech, příležitostech či reakcích na hrozby trhu, popřípadě vnitřního života firmy. Další částí je vstup, který obsahuje námět záměru na projekt. Třetí část je nejobsáhlejší, tu tvoří obsah, který lze rozčlenit na:

- analýzu podnětů (např. podněty trhu, podněty od zákazníků, podněty od vedení firmy),
- analýzu příležitostí (např. příležitosti na trhu příslušné komodity, příležitosti z hlediska finanční situace firmy),
- analýzu hrozeb a nutných reakcí na ně (seznam významných hrozeb, na které je vhodné reagovat),
- analýzu problémů, které je příležitost řešit (jejich naléhavost a aktuálnost),
- základní koncepci a obsah záměru,
- odhad nadějnosti záměru (porovnání hrubých odhadů nákladů a přínosů),
- základní předpoklady (výchozí předpoklady a základní faktory úspěchu),
- upozornění na významná rizika,

- závěrečná doporučení a závěr (zda je vhodné se myšlenou projektu zabývat z hlediska času, financí, zdrojů apod.) Doležal et al., 2012, s. 170).

Poslední částí je pak výstup, kterým je text studie v rozsahu adekvátním podle záměru (Doležal et al., 2012, s. 170).

Velmi důležitým bodem před zahájením projektu je identifikace a analýza takzvaných **zainteresovaných stran**. Zainteresovanou stranou může být člověk, ale i skupina, která má nějaký zájem na projektu nebo je projektem ovlivněna či omezena. Je to tedy někdo, kdo se musí s výstupy projektu „vypořádat“ (Štefánek et al., 2011, s. 27).

Zainteresované strany je možné rozdělovat na dvě skupiny: primární a sekundární. Mezi primární strany se řadí:

- vlastníci a investoři,
- zaměstnanci,
- zákazníci (stávající i potenciální),
- obchodní partneři (dodavatelé).

K sekundárním zainteresovaným stranám pak patří:

- veřejnost,
- vládní instituce a samosprávné orgány,
- konkurenti (Štefánek et al., 2011, s. 27).

Zainteresovaných stran je většinou mnoho a mohou projekt ovlivňovat různým způsobem a mít odlišné zájmy. Proto je vhodné je klasifikovat podle jejich míry vlivu na projekt a zájmu na něm a podle toho jim přiřadit patřičnou prioritu. Téměř vždy budou existovat strany, které budou projektu přát úspěch, ale i ty, které budou chtít, aby neuspěl. Například pokud je projekt o automatizování nějakého systému, které by znamenalo ztrátu některých pracovních míst, je logické, že pracovníci, které by tento projekt ovlivnil, se budou snažit proti této změně zasáhnout. Manažer projektu musí být na podobné situace připraven (Doležal et al., 2016, s. 67).

Efektivní řízení zainteresovaných stran je dáno ve správném rozeznání těch lidí, se kterými je třeba spolupracovat. To znamená i rozhodnout o tom, kde je riziko vysoké a jak s jednotlivými stranami pracovat. Celé řízení zainteresovaných stran se dle Doležala et al. (2016, s. 68) dá rozdělit do čtyř kroků:

- identifikace,
- analýza reálných očekávání,
- analýza vlivu a zájmu,
- tvorba strategie jednání s každou zainteresovanou stranou.

Dříve se běžně pracovalo pouze s lidmi, kteří k projektu nějakým způsobem přispívali. Je ovšem důležité uvědomit si, že projekt může selhat i v nějaké pokročilejší fázi právě proto, že některé klíčové strany byly ignorovány nebo nebyly identifikovány. Vhodně zmapovat zainteresované strany lze zodpovězením následujících otázek: *Kdo chce, aby byl projekt úspěšný (neúspěšný)?, Komu změna přinese nějaký profit a komu uškodí?, S kým bude možné projekt realizovat?* (Doležal et al., 2016, s. 68).

Pro porozumění očekávání zainteresovaných stran, je vhodné sepsat jejich základní seznam a jejich očekávání zapsat do tabulky. Příklad je zobrazen v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání

Zainteresovaná strana	Očekávání
Vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> - zisk nebo jiný byznys přínos - růst hodnoty organizace - transparentnost
Zákazníci (uživatelé)	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní produkty a služby, bezproblémové používání - přiměřená cena produktu - poprodejní servis - nízké provozní náklady
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> - kvalita smluv a jednání - včasné plnění závazků
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci - dobré pracovní podmínky - profesní růst a další vzdělávání - sladění osobního a profesního života

Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal et al., 2016, s. 69

Z příkladu zainteresovaných stran a jejich očekávání, který je uveden v tabulce č. 1, lze vyčíst základní prvky, které se budou opakovat u většiny projektů. Jednou ze zainteresovaných stran budou téměř vždy vlastníci, jejichž očekáváním bude pravděpodobně nějaký zisk či jiný přínos byznysového charakteru. Další pak budou zákazníci, kteří budou očekávat kvalitní produkt či službu za rozumnou cenu. Mezi zainteresované strany se řadí také obchodní partneři, kteří budou očekávat kvalitní jednání a plnění domluvených závazků v daných termínech. Důležitou stranou pak bývají i zaměstnanci, kteří budou vyžadovat přiměřené platové ohodnocení a dobré pracovní podmínky.

Analýza vlivu zainteresovaných stran má za úkol nalézt ty skupiny, které jsou pro projekt klíčové a mají na něj největší vliv. Pro analýzu lze využít matici vlivu zainteresovaných stran, která je zobrazena na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran



Zdroj: Vlastní zpracování dle Štefánek et al., 2011, s. 32

V této matici, uvedené na obrázku č. 1, jsou k jednotlivým kvadrantům přiřazeny jednotlivé strany, podle jejich míru vlivu a očekávání. Díky tomuto rozdělení je pak zajištěna lepší představa o tom, jak k jednotlivým stranám přistupovat. Poté, co je analýza provedena, je třeba uvážít, jak jednotlivé strany do projektu zapojit (Štefánek et al., 2011, s. 31).

Zjištěné zainteresované strany je třeba shodně dle Štefánka et. al (2011, s 31-33) i Doležala et. al (2016, s. 70-71) zapsat do tabulky zainteresovaných stran, jejíž příklad je zobrazen v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Příklad tabulky zainteresovaných stran

Skupina	Zájmy	Vliv +/-/?	Priorita (číselná škála)
Primární zainteresované strany			
Klienti			
Sekundární zainteresované strany			
Město			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Štefánek et al., 2011, s. 33

Doležal et. al (2016, s. 70) k vytvoření této tabulky uvádí, že je třeba sestavit seznam všech zainteresovaných stran a následně seznam jejich zájmů na projektu a jeho cílech. Při tom je třeba si uvědomit, že každá strana může mít cílů několik. Následně se provede předběžné zhodnocení dopadu, který může na projekt strana mít. Pro to lze použít symboly:

- + možný pozitivní dopad,
- - možný negativní dopad,
- ? nejisté.

Do posledního sloupce se označí priorita každé strany (např. bodová škála 1-5, kdy číslo 1 značí nejvyšší prioritu).

Kromě analýzy zainteresovaných stran je třeba identifikovat a analyzovat i rizika. Pro správné zacházení s riziky je třeba je identifikovat, zanalyzovat, následně zhodnotit, ošetřit je a monitorovat je a přezkoumávat (Doležal, Krátký, 2017, s. 120). Pro jejich identifikaci je třeba najít nebezpečí, která mohou projekt ohrozit, a co nejlépe je popsat. Je třeba se ale zaměřit na daný projekt a nevytvářet vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, která pravděpodobně nikdy nenastanou. Pro identifikování těchto významných rizik se často používá metoda brainstormingu. Důležité je, aby riziko bylo důkladně popsáno od své příčiny až po možný dopad, který může mít na projekt. Nejlepší je, pokud se riziko zapíše ve formátu hrozba – scénář – popis dopadu, a to co nejkonkrétněji s co nejpřesnějšími dopady (Doležal et al., 2016, s. 204). Doležal (2016, s. 204) za nejdůležitější výstup považuje takzvaný registr rizik, jehož příklad je zobrazen v tabulce č 3.

Tabulka 3 Příklad registru rizik

Identifikace rizik projektu					Jak se budeme preventivně chovat ke vztahu k riziku	Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu	Zodpovědnost	
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-4)	Dopad (1-4)	Skóre (1-16)	Plán preventivních protopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
0	<i>O co jde? Hrozba-scénář-popis dopadu.</i>	<i>Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?</i>	<i>Jaký je dopad daného scénáře?</i>	<i>Součin předchozích dvou čísel</i>	<i>Jaká konkrétní opatření budou provedena?</i>	<i>Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?</i>	<i>Co konkrétně je třeba udělat, pokud bude zjištěno, že riziko nastalo?</i>	<i>Kdo je zodpovědný za řízení tohoto rizika?</i>
1	V průběhu realizace dojde ke změně tarifního systému až po osazení vozů informačními tabulemi → zdržení o týdný a škoda 25 000 Kč	4	2	8	PM bude aktivně zjišťovat harmonogram změny tarifního systému. Objednávka a osazení tabulí bude naplánováno na co nejpozdější dobu.	Oznámení o schváleném datu změny tarifního systému (dříve než se očekávalo) v okamžiku po objednání tabulí.	Storno/změn a objednávky informačních tabulí v pokročilejší fázi výroba samolepicích přelepů již vyrobených osazených tabulí	Jaroslav Kala
2	Dodané vozy budou opět trpět závažnými nedostatky v takové míře, že nebude možno pokrýt všechny linky. → zdržení v řádu měsíců	2	4	8	Do smlouvy budou uvedeny body zajišťující náhradní vozy.	Poruchovost nově dodaných vozů přesáhne 10 % dodávky.	Dodavatel poskytne pro provoz náhradní vozy. Potřebné úpravy ponese na vlastní náklady.	Jaroslav Kala
3	Elektroinstalace nových vozů se ukáže být nekompatibilní s používanými palubními systémy → zdržení v řádu týdnů	3	3	9	V rámci zadání výběrového řízení a následně smlouvy budou detailně a přesně specifikovány požadavky na provedení a kompatibilitu.	Při osazování pilotně dodaných vozů budou zjištěny problémy s kompatibilitou (struktura kabeláže, stabilita provozního napětí, ...)	Okamžitá reklamacie a důsledné trvání na smluvních podmínkách v případě uplatnění sankcí.	Bohuslav Moták

Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal et al., 2016, s. 205

Tabulka registru rizik v příkladu má devět sloupců. První slouží pouze pro přidělení ID, aby jednotlivá rizika byla označena. V druhém sloupci je uveden popis rizika. Ten je v podstatě

odpovědí na otázku *O co jde?* a je zapsán v již zmíněném formátu hrozba – scénář – popis dopadu. Do třetího sloupce se zapisuje pravděpodobnost, která se hodnotí číselně (1 až 4). Stejně se hodnotí i dopad, uvedený ve čtvrtém sloupci, kdy se hodnotí, jaký by byl dopad daného scénáře. V pátém sloupci je pak zobrazeno skóre, které je součinem předchozích dvou sloupců, takže se v něm objeví vždy čísla od 1 do 16. V dalších sloupci je pak zapsán plán preventivních protipatření, která říkají, jak je třeba se preventivně chovat ve vztahu k riziku a je odpovědí na otázku *Jaká konkrétní opatření budou provedena?*. Další dva sloupce pak určují, jak se chovat pokud se riziko změní na realitu. V sedmém je tak uveden spouštěč, který je odpovědí na otázku *Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?*. Osmý sloupec pak uvádí plán nápravných akcí, který odpovídá na to, *Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo*. V posledním, devátém sloupci je pak uvedeno, *Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika*. Výše uvedené lze demonstrovat na příkladu s ID 1. Popisem rizika je skutečnost, že *v průběhu realizace dojde ke změně tarifního systému až po osazení vozů informačními tabulemi, což způsobí že dojde ke zdržení o týdny a ke škodě ve výši 25 000 Kč*. Toto riziko pak dostalo pravděpodobnost 4 a dopad 2, což znamená skóre 8. Jako preventivní opatření proti tomuto riziku je uvedeno, že *PM bude aktivně zjišťovat harmonogram změny tarifního systému a objednávka a osazení tabulí bude naplánováno na co nejpozdější dobu*, jako spouštěč v případě změny tohoto rizika v realitu je *oznámení o schváleném datu změny tarifního systému (dříve než bylo očekáváno) v okamžiku po objednání tabulí*. Nápravnou akcí v tu chvíli by pak bylo *storno / změna objednávky informačních tabulí, v pokročilejší fázi výroba samolepicích přelepek již vyrobených a osazených tabulí*. Za toto možné riziko pak dle příkladu odpovídá pan *Jaroslav Kala*. Křivánek (2019, s. 134) ve své publikaci upozorňuje, že analýza rizik nemůže být pouze jednorázová, k rizikům je potřeba se vracet a znovu vyhodnocovat, aby opatření proti nim byla vždy platná.

2.4.2 Logický rámec

Metoda logického rámce má za úkol přehledně popsat záměry a očekávání, která uvede do souladu s konkrétními výstupy projektu. V praxi se pak celý logický rámec vejde na jeden list papíru, který se obvykle nazývá formulář logického rámce (Štefánek et al., 2011, s. 43). Logický rámec je založen na komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami a na vypracování srozumitelného a jasného zadání projektu (Křivánek, 2019, s. 131).

Jak uvádí Štefánek et al. (2011, s. 44) ve své publikaci, je třeba rozlišovat mezi termíny **metoda logického rámce** a **logický rámec**: „*Zatímco metoda logického rámce se používá na zpracování komplexního návrhu projektu, logický rámec je pouze jeden jeho dokument*“.

Logický rámec je nástroj, který provede realizátora úvahami o projektu a pomůže mu s poskládáním správných otázek a formulací hlavních parametrů v logických souvislostech (Doležal, Krátký, 2017, s. 39). Neslouží ovšem pouze realizátorovi, ale všem zainteresovaným stranám, tak aby všichni projektu rozuměli stejně a souhlasili s očekáváními od projektu (Křivánek, 2019, s. 131). Logický rámec je také vhodným nástrojem pro identifikování problémů, ale zároveň definování cílů a aktivit k jejich vyřešení. Uplatnění metody logického rámce navíc není důležité pouze v předprojektové fázi, ale je i klíčové pro implementaci projektu. Používá se kvůli svojí jednoduchosti, stručnosti, ale také jednotnosti pro všechny projekty, což pak usnadňuje práci hodnotitelům. Formulář logického rámce může být přílohou například při žádostech o dotace a granty či podkladem ve výběrových řízeních, proto je třeba věnovat mu pozornost, protože půjde o jeden z prvních dokumentů, který bude hodnotitele zajímat. (Štefánek et al., 2011, s. 43-45).

Organizace využívají logického rámce především proto, že:

- „dává dohromady všechny klíčové komponenty projektu, na jednom místě shromáždí důležité součásti projektu,
- umožňuje ucelený pohled na projekt, odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje reagovat na případné slabiny v předchozích plánech,
- pro řízení projektu znamená úsporu času a úsilí,
- je stručný a přehledný (tabulka 4x4 v rozsahu A4),
- je lehké metodu se naučit a používat jí,
- vytváří rámec pro monitorování a hodnocení plánovaných a skutečných výsledků, umožňuje objektivní porovnání a posouzení vícerych projektů,
- je mezinárodně uznávaný a používaný“ (Štefánek et al., 2011, s. 45).

Logický rámec je tabulka sestavena ze čtyř sloupců a čtyř řádků. Tato forma je dobře přehledná. Na základě logického rámce by mělo být pochopitelné, proč se projekt realizuje, co je pro to třeba udělat a jak se to musí udělat (Štefánek et al., 2011, s. 45). Velikost logického rámce, který se má vejít na jednu stránku, může být ale nevhodná, protože pak nemůže být detailně popsán. U menších projektů se proto může udělat ve větším rozsahu, například 2 až 3 strany, aby se na něj vešlo opravdu vše (Borovička, 2014).

Pro sestavení logického rámce je vhodné pozvat možné členy projektového týmu a případně další zainteresované strany. Pokud se totiž členové projektového týmu zapojí už do přípravy, s projektem se lépe ztotožní a pokud budou brát projekt „za vlastní“, může je to později motivovat (Doležal, Krátký, 2017, s. 39).

Jak již bylo uvedeno každý logický rámec se sestává ze čtyř jednotlivých řádků. V nich jsou popsány **záměr, cíl, výstupy a činnosti** (Štefánek et al., 2011, s. 46). Názvy jednotlivých bodů se pak mohou v jiných publikacích lišit. Například Doležal a Krátký (2017, s. 39) používají **přínosy** namísto záměru a **aktivity projektu** místo činností. Důležité je, aby cíl by definován co nejpřesněji. Pokud by přesný nebyl není možné změřit, zda ho bylo dosaženo. Formulovat cíl, ale bývá obtížné. Všechny zainteresované strany by si měly představovat stejný cílový stav. Pro jednoznačné stanovení cíle lze využít metodu SMART. „Chytrý“ cíl musí být:

- specifický – musí konkrétně určit, jak má vypadat výsledný stav,
- měřitelný – musí být jasné, jak bude změřeno, že bylo stanoveného cíle dosaženo,
- akceptovatelný – cíl by měl být chápan všemi stranami stejně a měl by pro ně být přijatelný,
- realistický – cíl musí být dosažitelný,
- termínovaný – je přesně stanoveno, kdy bude cíle dosaženo (Doležal, Krátký, 2017, s. 39-40).

Matrice logického rámce, která je zobrazena v příloze č. 1 se sestává, jak již bylo řečeno, ze čtyř sloupců a ze čtyř řádků. První sloupec slouží pouze pro popis událostí, které se nacházejí v řádcích. Ve druhém sloupci se nacházejí objektivně ověřitelné ukazatele, které *vytvářejí základ pro měření efektivity a účelnosti projektu*, jsou odpověďmi na otázky jako: *co, kolik, kdy, pro koho, kde?*. Třetí sloupec zobrazuje prostředky sloužící k ověření a ve čtvrtém jsou pak uvedeny předpoklady nebo případně rizika, pokud mají negativní podobu.

V prvním řádku je pak uveden záměr. Jde o nějaký vyšší cíl, k jehož dosažení je projekt jen jednou z *předběžných podmínek*. V případě záměru se pak do sloupce objektivně ověřitelných ukazatelů uvádí konkrétní kvalitativní posudky či kvantitativní měřítka, díky kterým je možné hodnotit úspěšnost naplňování záměru, měřitelné indikátory, jako je počet, délka, obsah a podobně a způsoby, jakými lze splnění záměru měřit. Ve sloupci prostředky k ověření je pak uvedeno, jaký druh informací bude potřeba, aby bylo možné ověřit, zda se podařilo záměr

naplnit, k tomu mohou složit například statistiky či monitorovací zprávy. Sloupec předpoklady se v případě záměru nevyplňuje.

Do druhého řádku se uvádí cíl. Zde se jedná o nějakou změnu, které projekt snaží dosáhnout. Každý projekt při tom může mít jen jeden jasný cíl. Do sloupce objektivně ověřitelné ukazatele se uvádí v řádku cíl *měřitelné indikátory na úrovni výsledků*, v ideálním případě jde o konkrétní hodnoty, jako počet, délka nebo obsah. Dále se v tomto sloupci uvádí *způsoby, kterými lze měřit splnění cíle*. Ve sloupci prostředky k ověření se pak uvádí druh informací, který je potřebný k ověření, že se cíl podařilo naplnit a také kde tyto informace lze najít, většinou půjde o statistiky či monitorovací zprávy. Do posledního sloupce předpokladů a rizik se v tomto řádku uvádí jakým rizikům předejít, aby bylo možné záměr projektu naplnit.

Třetím řádkem jsou výstupy. Zde se uvádí *očekávané produkty či služby dosažené realizací projektu, tak aby byl naplněn cíl*. Výstupů by nemělo být více než deset. Mezi objektivně ověřitelné ukazatele u výstupů patří opět měřitelné indikátory, tentokrát na úrovni výstupů. Patří sem ale také způsoby, kterými lze měřit splnění účelu, ale také termín, do kdy má být splněno (konkrétní datum) a také kolik (počet kusů, množství).

Na čtvrtém posledním řádku jsou uvedeny činnosti. Jednotlivé činnosti patří vždy k jednotlivým výstupům, které mají být vykonány společně se zdroji, které musí pro vytvoření těchto výstupů být dostupné. Ke každému výstupu se stanovují dvě až čtyři činnosti, které vedou k jejich dosažení a jsou jejich nezbytnou součástí, uvádějí se zde ale pouze ty činnosti, které mají být financovány či spolufinancovány v rámci projektu. Do sloupce objektivně ověřitelných ukazatelů se pak wpisuje doba trvání jednotlivých činností, která se vždy udává ve stejné jednotce, tou může být například den. Dále se zde uvádí časový rámeček činností, kdy se ke každé činnosti uvádí časový údaj o tom, kdy bude daná činnost provedena. Ve sloupci prostředků k ověření se pak uvádí *lidské, finanční nebo materiální zdroje, potřebné pro realizaci činností* a také *podklady pro vyhotovení rozpočtu projektu*. V posledním sloupci předpokladů a rizik je pak uvedeno, jakým rizikům je nutné předejít, aby bylo možno realizovat výstupy projektu.

Do logického rámce lze přidat ještě pátý řádek, kterým jsou předběžné podmínky. Sem se uvádí, co všechno je třeba udělat předtím, než budou zahájeny práce na projektu.

2.4.3 Dekompozice projektu

Pro lepší práci s projektem se využívá strukturování problému do menších částí, které jsou lépe zvládnutelné. Je důležité, aby toto strukturování odpovídalo časové náročnosti, požadovaným zdrojům, ale i nákladům určeným na projekt. Díky strukturování lze získat ucelený pohled na veškeré projektové činnosti a velmi to usnadní vedení i složitého a rozsáhlého projektu. Pokud je strukturování správně zavedeno, usnadní to velmi aplikaci nových požadavků či se efektivněji odstraní případné chyby. Důležité je, aby strukturalizace v rámci společnosti byla provázaná a kompatibilní, aby bylo možné rozpoznávat potřebné vazby a správně komunikovat (Štefánek et al., 2011, s. 108). Jak uvádí Štefánek et al. (2011, s. 108) ve své publikaci: „*uplatnění strukturování projektu se týká především dekompozice projektových činností, které představují proces vedoucí k dosažení stanovených cílů projektu*“. Doležal (2016, s. 126) ve své publikaci dělí tyto menší části, na které se projekt rozkládá, na jednotlivé výsledky, dále pak na jednotlivé produkty, podprodukty a dále na jednotlivé pracovní balíky.

Tento rozpad se nazývá hierarchická struktura rozdělení prací neboli WBS (Work Break-down Structure) a je efektivním způsobem, jak projekt komplexně popsat (Doležal et al., 2016, s. 127). Svozilová (2016, s. 133) pak ve své publikaci pojmenovává WBS jako **podrobný rozpis prací** a uvádí, že je jedním z klíčových dokumentů projektu.

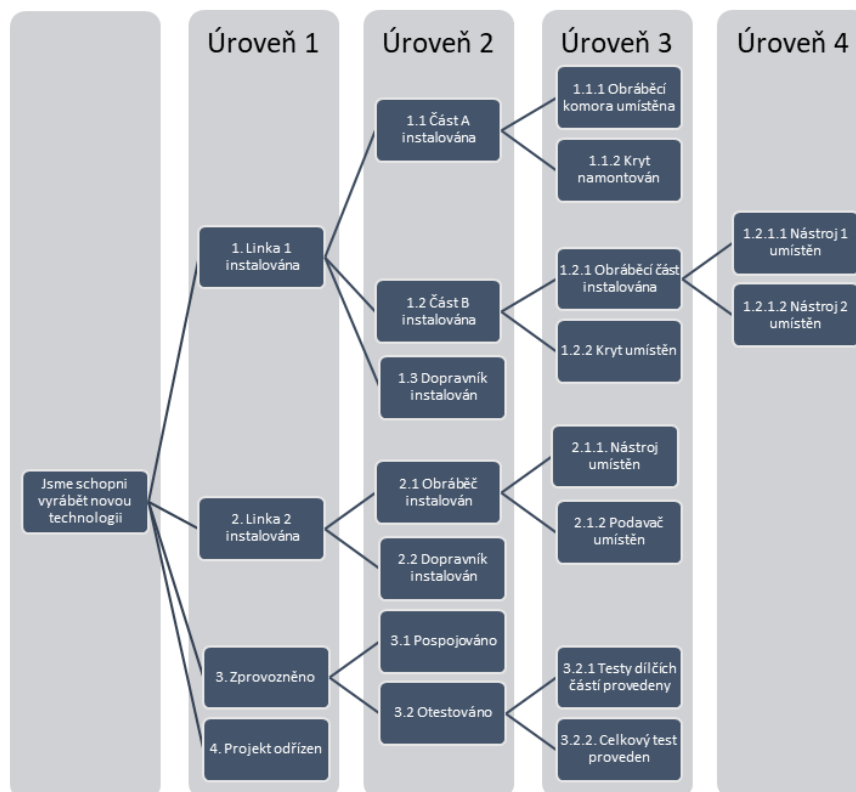
WBS je vhodné vytvořit, i pokud není záměr v projektu nic vytvářet. „Slovo work je zde použito ve významu výsledek (produkt) nebo dodávka, která je výsledkem úsilí, nikoliv úsilí samotné“ (Doležal et al., 2016, s. 127). WBS tedy neuvádí proces nebo rozvrh, který by říkal jak a kdy se má výstup realizovat, ale definuje, **co** má být vyprodukováno. Ve spojitosti s WBS se většinou jednotlivé prvky označují jako **dodávky** (deliverables). Ty lze charakterizovat jako nějaké jedinečné a ověřitelné produkty, výsledky či schopnosti vykonat nějakou službu, která je produkována se záměrem dokončit nějaký proces nebo fázi projektu. WBS má za úkol všechny potřebné dodávky nalézt a zpřehlednit. Jde o takzvanou stromovou strukturu, kde se předpokládá, že se nic důležitého nezapomene a zároveň se nebudou vytvářet zbytečné výstupy (Doležal et al., 2016, s. 127).

Pro získání struktury prací se obvykle používá již zmíněná dekompozice. Tato dekompozice pak probíhá takzvaným způsobem top-down, tedy shora dolů. To znamená, že cíl projektu, který je na vyšší hierarchické úrovni, je dokomponován, vznikají další podsystémy a ty se podrobně rozpracovávají (Štefánek et al., 2011, s. 109). V podstatě shodně charakterizuje filosofii top-down i Doležal (2016, s. 129), který uvádí, že je postupem rozpadu od hlavních výstupů a výsledků přes dílčí výstupy a komponenty až po pracovní balíky na nejnižší úrovni WBS. Dekompozici je nutné provést tak, aby výsledná WBS byla přehledná a projekt se dal dobře řídit. Faktorem pro členění můžou být:

- výstupy projektů,
- životní cyklus produktu,
- funkční oblasti liniové organizační struktury,
- místa výkonu prací.

Tyto přístupy lze i kombinovat, ovšem ne na jedné úrovni, vždy je třeba nalézt prvky jedné úrovně a poté dekomponovat další úroveň. Příklad WBS je zobrazen v grafu č. 1.

Graf 1 - Příklad WBS



Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal et al., 2016, s. 128

Na grafu č. 1 je zobrazen příklad výše zmíněného rozpadu na jednotlivé úrovně. V prvním řádku je například zobrazen v úrovni 1 cíl, kterým je instalovat linku 1. Tento cíl je dekomponován na další úrovni na tři výstupy, kterými je instalovat část A, instalovat část B a instalovat dopravník. Tyto výstupy se pak dělí v úrovni 3 na další části. Ve formulacích navíc není uvedena jen samotná věc, ale také činnost, kterou je třeba s daným předmětem provést. Díky tomu je významně zvýšena informační hodnota WBS (Doležal et al., 2016, s. 128).

Není asi až tak důležité, který z přístupů se použije, ale je podstatné, aby se ve WBS objevily všechny potřebné činnosti. Jde především o to, aby se podle daného WBS dobře projekt řídil, na WBS je totiž navázán rozpočet či organizační struktura. Pokud se rozpad WBS vhodně zvolí, může to při realizaci ušetřit hodně potíží (Doležal et al., 2016, s. 129-130).

Možná je pak také opačná metoda, která se nazývá bottom-up, tedy zdola nahoru, kdy se začíná výčtem výsledků a dodávek, které jsou požadované, a ty se následně seskupují do souvisejících celků (Doležal et al., 2016, s. 130).

Jak metoda top-down tak bottom-up mají výhody i nevýhody. Proto je někdy preferováno využít standardní model WBS pro určitý typ projektu, kde je WBS přesně definována nebo využít šablonu, kterou lze přizpůsobit (Doležal et al., 2016, s. 130).

Svozilová (2016, s. 140) pak ještě dále uvádí, že je třeba, aby WBS bylo souborem prvků, které umožní, aby projekt byl:

- říditelný, tedy, aby bylo možné delegovat realizaci dílčích aktivit,
- měřitelný, aby aktivity a jejich plnění bylo možné sledovat,
- integrovaný, aby jednotlivé aktivity navazovaly a výstupy tvořily jeden celek,
- nezávislý, aby všechny dílčí aktivity byly obsahem projektu a měly jednotné řízení a projekt měl co nejmenší interakci s okolím (Svozilová, 2016, s. 140).

Pokud se podaří sestavit kvalitně WBS s těmito prvky, mělo by se následně povést projekt komplexně popsat.

2.4.4 Přiřazování zdrojů

Zdroje v projektu se rozdělují na lidské a materiální, kdy lidskými zdroji jsou všichni z dané organizační jednotky. Prostředky pro realizaci projektu se zabývá zdrojové plánování, jehož cílem je určit, zda plánované zdroje, pracovní síla nebo materiál jsou dostatečné. Podle charakteru a náročnosti projektu pak lze provést odpovídající počet analýz. Mezi hlavní procesy plánování patří určování potřebných zdrojů a nároků na ně a sestavení a analýzy rozvrhu zdrojů projektu (Štefánek et al., 2011, s. 126).

Pro zdrojové plánování je podstatná struktura projektu, soupis činností, ale také znalost toho, jaké zdroje jsou k dispozici a za jakých podmínek. Použití zdrojů závisí především na časových nárocích jednotlivých činností projektu, souvisí tedy s časovým plánem projektu a změny v době trvání projektu se musí promítnout i do nároků na zdroje. Ve zdrojové analýze se tak určují nároky na jednotlivé druhy zdrojů a stanovují se jejich limitní možnosti (Štefánek et al., 2011, s. 126-127).

Ze zdrojového plánování vyplyne rozvrh zdrojů, který odpovídá časovému plánu a nárokům činností celého projektu na zdroje. Výstupy ze zdrojového plánování mají většinou podobu tabulky, a to zejména jako číselnou sumarizaci zdrojů anebo podobu grafu, které se rozdělují na dva druhy:

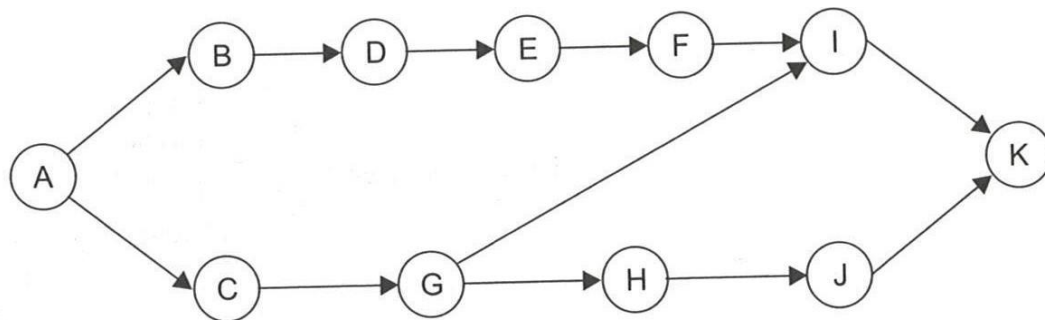
- histogramy, které mají podobu sloupcových grafů, kde vodorovná osa představuje čas a na svislé ose jsou v jednotlivých intervalech sloupce, které svou velikostí odpovídají velikosti plánovaných zdrojů,
- součtové S-diagramy, ve kterých jsou nároky na zdroje znázorněny součtovou křivkou (Štefánek et al., 2011, s. 127).

„Čerpání nákladů a ostatních zdrojů, stupeň rozpracovanosti nebo dokončení plánovaných projektových prací se provádí integrovanou kontrolou postupu prací na projektu,“ uvádí ve své publikaci Štefánek et. al (2011, s. 128). Je ovšem nezbytné, aby byly splněny základní předpoklady:

- přesné určení zdrojů musí proběhnout již v předprojektové fázi, přesně musí být specifikovány v rámci podrobného plánování,
- pokud by plánovaná výše zdrojů byla vyšší, než jsou disponibilní zdroje, je potřeba najít jinou cestu realizace projektu,
- když se v průběhu realizace požadavky na zdroje zvýší, je třeba hledat takové činnosti, kde je možné dosáhnout úspor (Štefánek et al., 2011, s. 128).

Lidské i materiální zdroje je třeba přiřazovat s rozvahou. Jedním z hlavních důvodů, proč se zdroje přiřazují, je zjištění, zda v budoucnu nenastane období, kdy bude pracovníků nadbytek. Pokud bude manažer s touto informací předem pracovat, bude vědět, že je například nutné získat další zakázky nebo pracovníky přeřadit. Pokud se také povede nastavit přípustné termíny pro realizaci, bude možné si uvědomit následky v případě jejich nedodržení (Štefánek et al., 2011, s. 128). Pro znázornění, jaké zdroje jsou potřeba a kdy, slouží síťový graf, který je zobrazen na grafu č. 2.

Graf 2 - Příklad síťového grafu



Zdroj: Doležal et al., 2012, s. 179

Doležal et al. (2016, s. 138-139) pak ve své publikaci rozděluje síťové grafy na **uzlově definovaný** a **hranově definovaný**. Uzlově definovaný síťový graf (příklad zobrazen na grafu č. 2) je asi nejrozšířenějším způsobem použití tohoto grafu, kde se používají ohodnocené uzly pro vyjádření činnosti a orientované hrany pak představují závislosti mezi činnostmi. U hranově definovaného grafu se orientované hrany používají pro znázornění činnosti a uzly zde představují začátek a konec činnosti. Tento typ však již není příliš využívaným.

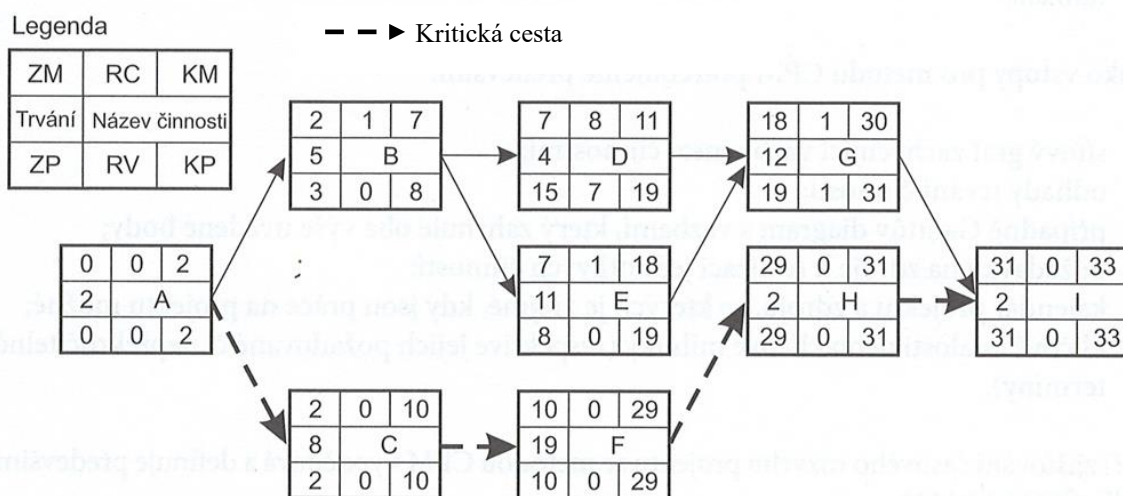
Pro analýzu časového plánu se používá obvykle metoda kritické cesty neboli metoda CPM (Critical Path Method) (Doležal et. al, 2012, s. 184). Jako vstup pro metodu CPM je třeba především síťový graf, který zachycuje vazby mezi činnostmi, odhady trvání činností, požadavky zdrojů, které jsou k realizaci činností potřeba, kalendář projektu a zdrojů, kde bude

jasné, kdy jsou práce na projektu možné, a klíčové události nebo milníky (Doležal et. al, 2016, s. 145). Tato metoda definuje dle Doležala et al. (2016, s. 145-146) především:

- trvání projektu – tím je časové období od začátku do konce projektu,
- nejdříve možný začátek činnosti – tím je časový okamžik, ve kterém se příslušná činnost může nejdříve zahájit (značí se ZM),
- nejdříve možný konec činnosti – tím je časový okamžik, kdy je možné příslušnou činnost nejdříve ukončit (značí se KM),
- nejpozději přípustný začátek činnosti – tím je časový okamžik, v němž se musí příslušná činnost nejpozději zahájit (značí se ZP),
- nejpozději přípustný konec činnosti – tím je časový okamžik, ve kterém se musí nejpozději ukončit příslušná činnost (značí se KP),
- trvání činnosti – počet časových jednotek, které jsou přiřazeny příslušné činnosti,
- celková rezerva – „počet časových jednotek, o který lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti jejímu nejdříve možnému začátku, aniž se změní původní trvání celého projektu (značí se RC), činnosti s nulovou celkovou rezervou jsou kritické,“
- volná rezerva – značí počet časových jednotek, o který lze prodloužit trvání činnosti nejvýše nebo posunout začátek činnosti oproti jejímu nejdříve možnému začátku, aniž se změní nejdříve možný začátek všech bezprostředně následujících činností (značí se RV),
- kritická cesta – cesta, která má v síťovém grafu nejdelší trvání, nejdelší cesta v grafu od počátečního ke koncovému uzlu, která udává nejkratší možnou dobu realizace projektu, jakákoliv změna na kritické cestě má za následek změnu doby trvání projektu,
- subkritická cesta – cesta v síťovém grafu, jejíž celkové rezervy jsou malé vzhledem k celkovému trvání projektu a mohou být snadno vyčerpány, čímž by mohlo dojít k tomu, že se cesta stane kritickou (Doležal et al., 2016, s. 145-146).

Síťový graf kritické cesty je zobrazena v grafu č. 3. Písmena v uzlech označují činnosti. Číslice pak podle legendy zobrazují nejdříve možné začátky a konce.

Graf 3 - Síťový graf kritické cesty



Zdroj: Doležal et al., 2016, s. 146.

Kritická cesta je v grafu 3 vyznačena čárkovanou čarou. Určí se výpočtem nejdelší cesty. V tomto grafu je to cesta A – C – F – H – I, která trvá 33 dnů, což je nejkratší doba, za kterou je projekt možné dokončit. Na ostatních větvích jsou pak rezervy. Například u činnosti D je rezerva 7, protože činnost může skončit nejdříve v čase 11 a následující činnost G může začít nejdříve v čase 18 (Doležal et al., 2016, s. 146). Rezervy lze rozdělit na celkovou a volnou. Celková rezerva se značí RC a jde o počet časových jednotek, o který lze prodloužit činnost nejvýše nebo posunout začátek činnosti oproti nejdříve možnému začátku a to bez toho, aby se změnilo původní trvání celého projektu. Když se celková rezerva vyčerpá, stane se cesta kritickou. Volná rezerva se značí RV a jde o počet časových jednotek, o který je možné nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti nejdříve možnému začátku, bez toho, aniž by se změnil nejdříve možný začátek všech bezprostředně následujících činností (Doležal et. al, 2016, s. 184).

2.4.5 Financování projektů

Důvodem, proč společnosti realizují své projekty, není jenom snaha o uspokojení potřeb a přání klientů nebo udržení se na úrovni konkurence, ale také úsilí o snížení celkových nákladů a efektivnější využití zdrojů společnosti. Kromě lidských zdrojů vyžaduje realizace projektu také finanční zdroje, které jsou často možná tím nejdůležitějším prvkem (Štefánek et al., 2011, s. 163-164).

Zdroje financování lze rozdělit podle místa, odkud se tyto zdroje získávají. To jsou buď zdroje externí, nebo interní (Fotr, Souček, 2011, s. 45).

Použití interních zdrojů je možné, pokud je projekt realizován již existující firmou. Jde především o výsledky vlastní podnikatelské činnosti, kam patří především zisk po zdanění, který podnik vytvořil v minulosti a nevyplatil je jako dividendy, odpisy a přírůstky rezerv, odprodej některého dlouhodobého majetku, který se málo využívá nebo přináší jen malé výnosy nebo snížení oběžných aktiv, především zásob a pohledávek (Fotr, Souček, 2011, s. 45-46).

Pokud projekt realizuje nově vznikající firma, musí si pomoci externími zdroji. Mezi ty Fotr a Souček, (2011, s. 46) řadí:

- dlouhodobé bankovní nebo dodavatelské úvěry,
- dluhopisy (obligace),
- krátkodobé úvěry, které slouží k financování v okamžiku nedostatku pohotových zdrojů,
- účast dalších subjektů, které se budou podílet na projektu,
- subvence a dary ze státního rozpočtu nebo specializovaných fondů,
- rizikový kapitál (venture capital), který představuje specifický zdroj financování, kdy dochází ke kombinaci navýšení základního kapitálu a dlouhodobého úvěru na značně rizikový projekt (Fotr, Souček, 2011, s. 46).

Fotr a Souček (2011, s. 46) pak rozdělují zdroje financování ještě podle jejich vlastnictví, tedy na vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál je tvořen všemi interními zdroji financování a těmi externími zdroji financování, které není potřeba splácet, takže jsou bezpečným zdrojem. Typickým příkladem vlastních zdrojů je základní vklad při založení společnosti, navýšení základního kapitálu (v případě akciové společnosti emise akcií), nerozdělený zisk z minulých období a odpisy dlouhodobého majetku, účasti, subvence a dary (Fotr, Souček, 2011, s. 47). Cizí kapitál, který je třeba splatit a uhradit jeho náklady (např. úroky), je značně rizikovější způsob financování (Fotr, Souček, 2011, s. 46).

Bankovní úvěr, který je jedním ze standardních zdrojů financování, je vhodný spíše pro pořizování investičního majetku (např. haly nebo stroje), než na přímé financování projektu. Projekty totiž nepatří mezi oblíbené úvěrové činnosti banky, pro které znamenají poměrně velké riziko, které musí být vykompenzováno dobrým ručením, historií společnosti a schopností plnit své závazky. Projekty mohou být pro banku náročné na vyhodnocení po své technické stránce a posuzování externími odborníky je finančně náročné. Neochota u bank je pak především u financování u malých a středních společností, které často nemohou poskytovat bankám dostatečné záruky. Obecně se dá říci, že pro banky je výhodnější poskytnout jeden větší úvěr než několik menších. Když se projekt u malých společností nepovede, dost často to ohrozí celý podnik, který se může dostat do konkurzního řízení a možnost, že banka získá své prostředky zpět, je pak minimální. U velké společnosti toto většinou nehrozí (Štefánek et al., 2011, s. 167). Tento trend se ale může trochu měnit. V dnešní době totiž banky nabízejí úvěry i malým podnikatelům. Například Komerční banka nabízí úvěr až milion korun i začínajícím podnikatelům v prvním roce podnikání (Komerční banka, 2021). Fotr a Souček (2011, s. 49) pak ve své publikaci uvádějí, že bankovní úvěry se v rozvaze člení na:

- „rezervy,
- *dlouhodobé závazky včetně eliminovaných dluhopisů a dlouhodobých směnek k úhradě,*
- *krátkodobé závazky,*
- *dlouhodobé závazky (bankovní úvěry a výpomoci,*
- *ostatní pasiva (zejména účty pasiv)“ (Fotr, Souček, 2011, s. 49).*

Snadnější alternativa k bankovnímu úvěru pak může být finanční leasing, zvláště pak právě pro malé a střední podniky, které mají krátkou historii. Vyřízení leasingu je méně administrativně náročné a lze jej vyřídit poměrně rychle. Zároveň je ale poměrně drahým typem financování (Štefánek et al., 2011, s. 168). Finanční leasing je vlastně dlouhodobým pronájmem, kdy po ukončení leasingu má nájemce právo odkoupení majetku (Fotr, Souček, 2011, s. 57).

Mezi další externí typy financování pak můžou patřit například dluhopisy. Ty ale nejsou častým zdrojem financování projektů. Vzhledem k tomu, že závisí na ochotě investorů koupit si dluhopis, lze tuto metodu použít spíše u velké či známé společnosti (Štefánek et al., 2011, s. 168).

Zajímavou formou financování je také již zmíněný Venture Capital neboli rizikový kapitál. Tento termín původně označoval dlouhodobé investice do rizikových podniků, které nejsou obchodovány na veřejných trzích. Došlo však k vývoji a pod tento pojem tak dnes lze zahrnout kapitálové investice různých typů. Společným prvkem je však to, že investor vkládá peníze přímo do základního kapitálu firmy, která není veřejně obchodovatelná, čímž získá ve firmě významný podíl a ve spolupráci s vedením firmy se snaží o zvýšení hodnoty firmy. Tak dochází ke zhodnocení investice a po odprodeji podílu i k realizaci zisku. Roli zde nehrají záruky za splácení nějakého úvěru, ale realizovatelný záměr a management, který je schopen tento záměr realizovat (Fotr, Souček, 2011, s. 56).

2.4.6 Rozpočet projektu

Aby bylo možné rozhodnout se pro nějakou investici, je třeba myslet na životní cyklus projektu, na který se budou náklady čerpat. V životním cyklu se náklady počítají jako součet všech nákladů, které jsou vynaloženy na:

- „*Vývoj nebo návrh předmětu daného projektu, které se obvykle soustředí do projektů typu:*
- *studie proveditelnosti,*
- *průzkumy návratnosti,*

- *vývoj produktu nebo prototypu včetně jeho testování a dokumentace.*
- *Výrobu předmětu daného projektu podle návrhu, který může zahrnovat:*
 - *náklady na tvorbu předmětu projektu, tj. náklady na práci a materiál,*
 - *výrobu nebo pořízení podpůrných technologií,*
 - *výstavbu případně adaptace budov,*
 - *testování, školení obsluhy, dokumentaci,*
 - *dopravu a manipulaci atd.*
- *Provoz a údržbu. Jedná se například o:*
 - *náklady na práci – různé drobné změny a úpravy, testování a prevence,*
 - *materiál a náhradní díly,*
 - *provoz podpůrných technologií, budov atd.,*
 - *manipulaci a dopravu.*
- *Náklady na vyřazení a likvidaci (například rozebírání, recyklace, doprava apod.)“*
(Štefánek et al., 2011, s. 164-165).

Tyto náklady lze rozdělit do tří skupin:

- *provozní náklady, jež není možné přiřadit ke konkrétnímu projektu, zejména jde o administrativní činnosti nebo rutinní aktivity, např. činnost manažera nebo vedení evidence nápadů,*
- *provozní náklady projektu, kam spadají osobní náklady na zaměstnance, náklady na externí členy týmu nebo režijní náklady,*
- *investiční náklady, které jsou nezbytné pro realizaci projektu, kam patří náklady na stroje, budovy, software nebo výrobní linky (Štefánek et al., 2011, s. 165-166).*

Jednotlivé náklady a výdaje pak detailně specifikuje rozpočet, který může být doplněn finančním plánem či směrným plánem nákladů, který se skládá z plánu čerpání výdajů a po případě také plánu zdrojů na krytí výdajů. Vhodné je zapisovat výdaje v čase, například po jednotlivých měsících a dodržet vazby na WBS (viz podkapitola č. 2.4.3). Forma zápisu směrného plánu by měla být taková, aby umožnila jednoduchou kontrolu a sledování toho, jaké náklady se skutečně vynaložily, případně k jakým odchýlkám došlo (Doležal et al., 2016, s. 153-154).

Příprava i realizace projektů se tedy nemůže obejít bez nákladů. A právě finanční prostředky mohou být překážkou v realizaci projektu, pokud jich není dostatek. Je to kritický zdroj a nemůže bez něj probíhat žádná podnikatelská činnost. Důležité je, aby společnost věděla, jaké vlastní zdroje má k dispozici a zda bude potřebovat i nějaké vnější zdroje, jako například bankovní úvěry (Štefánek et al., 2011, s. 177).

2.5 Projektová fáze

Po schválení záměru přejde projekt do své projektové fáze. Tato fáze je vůbec nejnáročnější. Skládá se totiž z řady aktivit, ale i zdrojů, které zabezpečují jejich pokrytí. Hladký průběh této fáze závisí především na kvalitní přípravě plánu a schopnostech projektového týmu jej plnit. Projektová fáze má za cíl dodržet plán a dodržet požadovaný výstup (Štefánek et al., 2011, s. 22).

V průběhu projektové fáze se jednotlivé činnosti rozdělují do realizačních etap tak, aby spolu logicky souvisely a většinou společně vedly k dokončení nějakého dodávaného výstupu. Tyto etapy se většinou nepřekrývají a mohou být určitými body kontroly, zda výstupy souhlasí

s plánem. Mohou být také chvíle, kdy se projekt přezkoumá a posoudí se jeho aktuální smysluplnost, aby se případně projekt mohl zastavit (Doležal et al., 2016, s. 57).

Projektová fáze se dělí na následující etapy: zahájení projektu, příprava projektu, realizace projektu a ukončení projektu. Zahájení projektu proběhne ve chvíli, kdy je rozhodnuto projekt realizovat. Je třeba ověřit anebo také upřesnit cíle projektu, požadované výstupy a další skutečnosti. Pokud k tomu nedošlo již dříve, zahájení projektu je poslední okamžik ke zpracování logického rámce. Etapa příprava projektu přichází ve chvíli, kdy je již jmenován tým, který má již konkrétní zadání a veškerou dokumentaci, která dříve vznikla. Tento pracovní tým definuje rozsah projektu, vytvoří plán řízení projektu a harmonogram projektu. Samotná realizace projektu obvykle začíná setkáním zainteresovaných stran, kde se všichni účastníci projektu seznámí a je rekapitulován plán řízení i harmonogram. Při realizaci je třeba projekt průběžně porovnávat s plánem a pokud dochází k odchýlkám, je třeba provést korekční opatření, přeplánovat, anebo případně vytvořit nový plán projektu. (Doležal et al., 2012, s. 172). V závěrečné fázi projektu se uzavřou veškeré procesy a vytvoří se závěrečná zpráva (Doležal et al., 2016, s. 58). Projekt je tak vyhodnocen a může být uzavřen a projektový tým rozpuštěn (Doležal et al., 2012, s. 173).

2.6 Poprojektová fáze

Až dojde k ukončení projektu, v projektové fázi je třeba jej nezávisle vyhodnotit a určit, zda projekt dosáhl zamýšlených cílů (Doležal et al., 2016, s. 58). Při realizaci projektu téměř určitě načerpá společnost mnoho nových poznatků a zkušeností, které je možné využít u dalších projektů. Proto je třeba celý průběh projektu analyzovat a jmenovat dobré, ale i špatné zkušenosti. Nejde o to, hledat viníka případných chyb, ale především jde o to, tyto chyby nalézt a při dalších projektech je již neopakovat. Při vyhodnocování je třeba nezávislého posouzení, aby toto hodnocení bylo objektivní. Z toho důvodu provádí vyhodnocování zpravidla jiná skupina lidí, než která projekt řídila (Doležal et al., 2012, s. 173).

Že každý projekt je zároveň zdrojem nových vědomostí a zkušeností, které je třeba čerpat a přenést do budoucích projektů, aby se neopakovaly stejné chyby, připomíná ve své publikaci i Štefánek et al. (2011, s. 23).

Při vyhodnocování je třeba si uvědomovat, že některé projekty jsou koncipovány tak, že se jejich přínosy dostaví až po nějaké době. V takových případech je třeba učít časový termín a hodnocení projektu provést až po jeho uplynutí. Výsledky a produkty projektu mohou v této době být ve své provozní fázi, což může znamenat, že organizace k nim má určité závazky, kterými mohou být například servisní smlouvy či záruky. Na tento fakt je třeba myslet již při návrhu projektu na začátku jeho životního cyklu (Doležal et al., 2012, s. 173).

Při hodnocení finančních výsledků projektu je potřeba dbát i na náklady spojené s jeho likvidací. Náklady na likvidaci a ukončení projektu se liší podle projektu. Tyto náklady mohou být použity například na demontáž zařízení, sanace lokality, ale naopak třeba i prodej nepotřebných zásob. Výdaje spojené s likvidací a ukončením provozu však zpravidla převýší příjmy z likvidace (Fotr, Souček, 2011, s. 39).

2.7 Vydávání časopisu

Časopisy jsou zřejmě nejdůležitějšími vycházejícími tiskovinami, které vychází periodicky, například jako měsíčník či týdeník. Časopisy se poprvé objevily na počátku 18. století a zaměřovaly se domácí a kulturní zájmy spíše vyšších vrstev. Postupně se ale staly masovou záležitostí, kdy na počátku 20. století měly velmi výrazný charakter masového média, patrně větší, než mají dnes (McQuail, 2009, s. 43).

Velký slovník marketingových komunikací pak charakterizuje časopis jako „*druh tisku s řidší periodicitou zpravidla specializovaného charakteru, převážnou část jeho obsahu tvoří propagační materiály*“ (Jurášková et al., 2012, s. 52).

Tato kapitola se zaměřuje na vybrané aspekty, které jsou důležité pro vydávání časopisů. Konkrétně se jedná o vydávání periodického tisku, které se v České republice řídí takzvaným Tiskovým zákonem (celým názvem zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů) (Ministerstvo kultury, 2021). O legislativní části vydávání periodického tisku více v podkapitole č. 2.7.1.

Na tvorbě časopisu se musí podílet více osob, které zastávají jednotlivé úkoly, aby časopis mohl jako celek fungovat. Více o lidech v časopisech a jejich práce je uvedeno v podkapitole č. 2.7.2.

Pokud by bylo rozhodnuto, že časopis má vycházet i v tištěné podobě je samozřejmě nutné jej také vytisknout a rozdistribuovat, tomuto tématu se věnuje podkapitola č. 2.7.3.

V každém případě je ale nutné časopis nějak propagovat, vytvořit jeho značku a zařadit jej do povědomí zákazníků. Marketingu a propagaci se tak věnuje podkapitola 2.7.4, která toto téma více rozebírá.

Aby generoval časopis nějaký příjem, je třeba prodat inzerci. Podkapitola 2.7.5 se proto věnuje práci obchodního zástupce a prodeji inzerce.

2.7.1 Legislativa

Jak již bylo zmíněno, základní pravidla pro vydávání periodického tisku určuje zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů. Periodickým tiskem se dle § 3 písm. a) tohoto zákona myslí „*noviny, časopisy a jiné tiskoviny vydávané pod stejným názvem, se stejným obsahovým zaměřením a v jednotné grafické úpravě nejméně dvakrát v kalendářním roce*“.

Vydavatelem může být fyzická i právnická osoba a dle § 4 tohoto zákona vydavatel odpovídá za obsah periodického tisku, kromě obsahu reklamy a inzerce, dle paragrafu § 5.

Zákon 46/2000 Sb. pak v § 7 uvádí pravidla pro evidenci periodického tisku, kterou vede Ministerstvo kultury. Právě tomuto ministerstvu musí osoba, která bude periodický tisk vydávat, doručit 30 dní před zahájením vydávání písemně oznámení, které obsahuje:

- název periodického tisku,
- obsahové zaměření periodického tisku,
- periodicitu jeho vydávání,
- údaje o jeho regionálních mutacích a
- název, adresu sídla a identifikační číslo osoby vydavatele, pokud je vydavatel právnickou osobou, anebo jméno, příjmení, bydliště a rodné číslo vydavatele, bylo-li přiděleno, jinak datum narození, je-li vydavatel fyzickou osobou. Pokud je vydavatel fyzickou osobou, která vydává periodický tisk na základě živnostenského oprávnění, tak také jeho obchodní jméno, identifikační číslo a adresu místa podnikání, liší-li se od bydliště.

Po tomto oznámení Ministerstvo periodický tisk zavede do evidence a do 15 dnů ode dne doručení oznámení sdělí vydavateli přidělené evidenční číslo periodického tisku.

Tiskový zákon pak v § 8 udává údaje, které je vydavatel povinen uvádět v každém vydání. Těmi jsou:

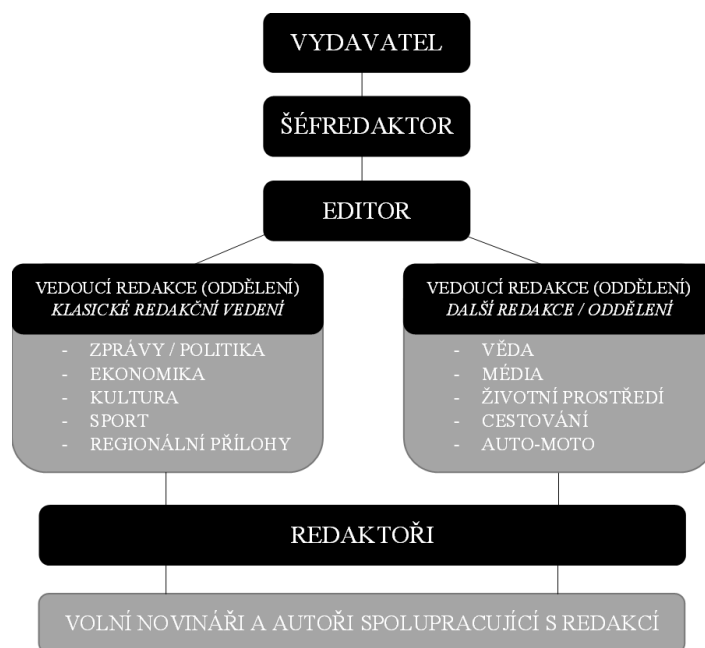
- název periodického tisku,
- pokud jde o periodický tisk územního samosprávného celku, označení, že jde o takový tisk,
- informaci o periodicitě jeho vydávání,
- pokud je tisk vydáván v regionálních mutacích, označení této mutace,
- místo vydávání,
- číslo a den vydání,
- evidenční číslo periodického tisku, které přidělilo ministerstvo,
- název, sídlo a identifikační číslo vydavatele, pokud je vydavatel právnická osoba, anebo jméno, příjmení a bydliště vydavatele, pokud je vydavatel fyzická osoba; je-li vydavatel fyzickou osobou, která vydává tisk na základě živnostenského oprávnění, také jeho obchodní jméno, identifikační číslo a adresa místa podnikání, liší-li se od bydliště.

Zákon č. 46/2000 Sb. pak v § 9 hovoří o takzvaných povinných výtiscích, které je vydavatel povinen dodat určeným příjemcům do 7 dnů od vydání. Dva kusy tisku musí dodat Národní knihovně České republiky. Po jednom pak Moravské zemské knihovně v Brně, knihovně Národního muzea v Praze, Ministerstvu kultury, Parlamentní knihovně, každé krajské knihovně a Městské knihovně v Praze. V případě, že je tisk určen pro nevidomé, jeden výtisk je pak povinnost dodat i Knihovně a tiskárně pro nevidomé K. E. Macana v Praze.

2.7.2 Lidé v časopisech a jejich práce

Redakce časopisu, podobně jako mediální organizace, mívají hierarchickou strukturu (viz graf 4). Málokdy je řídí přímo majitelé, většinou to jsou spíše manažeři. Výjimkou bývají malé časopisy, například okresní, kde může jeden člověk vykonávat více rolí (Čuřík et al., 2012, s. 154).

Graf 4 - Hierarchie redakce



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čuřík et al., 2012, s. 156

Na vrcholu této struktury redakce je většinou vydavatel – majitel. Chod redakce ale řídí šéfredaktor, který je vlastně manažerem. Šéfredaktor funguje jako komunikátor mezi redakcí a vydavatelem a často je zapojen i do ekonomického rozhodování. V zásadě všechny redakce, ať novinové, televizní nebo rozhlasové, fungují podobně. Výkonnou silou jsou vždy redaktori. Fungování redakcí se ale liší podle její velikosti, struktury a organizace (Čuřík et al., 2012, s. 155-156).

Důležitou roli v redakci má také editor. Ten může být odpovědný za celé číslo, určité rubriky nebo jen některé stránky. Jeho úkolem je konečná úprava právě té části, kterou má na starosti. Jeho práce ale musí probíhat průběžně, musí komunikovat s redaktory, aby měl vždy aktuální informace a měl představu o tom, jak bude vypadat připravované číslo. Je ovšem vhodné, aby základy redigování měl každý redaktor, zvláště pak v malých redakcích, které třeba editora vůbec nemají (Čuřík et al., 2012, s. 163).

Redaktor je pak ten, kdo tvoří obsah. Kromě samotného psaní článků a jiného obsahu, může také redigovat příspěvky od dopisovatelů (Tušer, 2010, s. 213). Většinou redaktori pracují v různých odděleních jako specialisté na určité odvětví. Záleží ale na typu a velikosti periodika, kdy například v celostátních novinách musí redaktor oslovit široké publikum, oproti redaktorovi například z nějakého místního či obecního periodika, který má ke čtenářům mnohem blíže (Tušer, 2010, s. 169).

2.7.3 Výroba časopisu

Napsání a získání obsahu, který v periodiku vyjde, ale není konec práce. Je třeba tento obsah přenést do konečné podoby, ve které se pak bude prezentovat nebo se vytiskne. Jde o grafickou úpravu, kterou lze nazývat grafickým designem. Po grafické i technické stránce je třeba upravit nejen každý článek, ale všechny texty jako jeden celek (Tušer, 2010, s. 72).

Grafická úprava časopisu musí oslovit čtenáře. Je třeba, aby obsah a grafická forma byly vyvážené. Obsah je sice duší časopisu, ale grafika je jeho tváří. Grafiku však není možné vytvářet bez přihlídnutí k obsahové stránce. Na to je třeba přihlídnout při zalomení textu, umístění fotografií a obrázků, výběru písma a titulků nebo zvolení barevnosti. Pokud se naopak grafika udělá nepřiměřeným způsobem, může se stát, že se tím obsah znepřehlední nebo zanikne ten, který měl být primární (Tušer, 2010, s. 105).

Grafiku nemusí nutně tvořit člen redakce. Zvláště u menších časopisů je celkem běžné, že o grafiku se stará externí grafik. Po kompletaci čísla je nutné časopis vytisknout. Na to je třeba zvolit vhodnou tiskárnu. Proto je dobré udělat předem vhodnou rešerši a vybrat tiskárnu i podle ceny, ale zároveň i podle referencí na kvalitu tisku (Hill, 2021).

2.7.4 Marketing a propagace

Každý nový projekt je třeba propagovat, aby se o něm jeho zákazníci, dozvěděli. K oslovení cílových zákazníků lze využít tři druhy marketingových kanálů. První z nich jsou komunikační kanály, kam patří klasická média jako noviny, rádio, televize, plakáty, billboardy nebo internet. Zároveň je zde komunikován i vzhled například webových stránek produktu nebo dalších médií. Dalšími jsou distribuční kanály, které slouží k dodání výrobků či služeb zákazníkovi. Můžou být buď přímé, například přes internet nebo poštou, anebo nepřímé skrze distributora či prostředníka. Poslední jsou pak podpůrné kanály, které se využívají především pro realizaci transakcí, kam mohou patřit přepravní společnosti či banky (Kotler, Keller, 2012, s. 11).

Nedílnou součástí marketingové komunikace projektu je také vytvoření jeho značky neboli brandu, což je určitý identifikační symbol, znamení nebo slovo, který odděluje výrobek či službu od konkurence (Halada et. al, 2015).

Ke změně marketingu výrazně přispěl internet. Dříve měli lidé k internetu omezený přístup, ale situace se postupem času změnila a firmy začaly své produkty prezentovat především pomocí www stránek. Možnosti se ale dále rozvíjely a začala se častěji objevovat multimédia, newslettery, bannery a podobně. Dnes jsou informace na internetu snadno dostupné a internetový marketing je tak již významnější, než ten klasický (Janouch, 2014, s. 19).

Janouch (2014, s. 19) uvádí také výhody internetového marketingu proti klasickému marketingu, kterými jsou:

- monitorování a měření, kdy z internetového marketingu lze získat větší množství kvalitnějších dat,
- neustálá dostupnost, internet je přístupný neustále 24 hodin denně každý den v týdnu,
- komplexnost, internetový marketing může oslovovat zákazníky zároveň různými způsoby,
- individuální přístup, kdy zákazník na internetu není anonymní a lze se skrze klíčová slova zaměřit na určitou skupinu,
- dynamika, nabídka na internetu lze měnit neustále.

Webové stránky jsou nedílnou součástí projektů, ovšem musí také být pro zákazníky snadno vyhledatelné. Od toho se bude odvíjet na jaké pozici se stránka zobrazí v internetovém vyhledávači. Internetové vyhledávače hodnotí stránky svými algoritmy, a čím lepší toto hodnocení stránka získá tím výše se umístí v neplacených výsledcích vyhledávání. K získání lepšího hodnocení se používá technika SEO (Search Engine Optimization) neboli optimalizace pro vyhledávače, jejíž hlavní součástí je práce s klíčovými slovy (Karlíček, 2018, s. 187-189).

Výhody využití sociálních sítí pro marketingové účely popisují ve své publikaci Vysekalová a Mikeš (2018, s. 46), kteří mezi ne řadí:

- velké množství uživatelů,
- snadné navázání kontaktu s cílovou skupinou, od které lze získat rychlou odezvu,
- značné množství reklamních nástrojů,
- možnost zapojení influencerů,
- neustálý rozvoj programů, které měří účinnost,
- nepřetržitý vývoj způsobů propagace.

Autoři dále uvádějí, že výhodou je přesné zaměření na zákazníka, protože sociální sítě shromažďují o svých uživateli informace jako je věk, pohlaví, zájmy a další.

Efektivními nástroji marketingu, které zvyšují povědomí o značce, jsou sociální sítě Facebook a Instagram. Obsah na těchto sítích lze s uživateli sdílet na základě demografických kritérií i na základě geografické polohy. Kromě toho lze navíc sledovat přehledy ke každému sdílenému příspěvku a jde tak jednoduše zjistit, kolik uživatelů příspěvek vidělo nebo kolikrát na něj klikli. Nestačí ovšem pouze občasná komunikace, je potřeba, aby profil byl pravidelně plněn relevantním obsahem. Kromě klasických příspěvků lze také využít možnost placené inzerce (Semerádová, 2019, s. 7).

2.7.5 Prodej inzerce

Za účelem prodeje inzerce využívají společnosti obchodní zástupce. Profese obchodníka je má na rozdíl od jiných povolání specifický plat. Ten se totiž skládá ze dvou částí, kterými je základní mzda neboli fixní plat a bonusové složky. Základní mzda je fixní část, kterou obchodník získává pravidelně každý měsíc na svůj účet. Výše bonusů pak může být stanovena

plánem obchodníka nebo provizí z prodejů. Někteří obchodníci ale mohou fungovat pouze na bonusové části, kdy nemají žádnou fixní mzdu, ale za to jsou provize velmi motivační. Pokud bude výše bonusů dána plánem obchodníka, bude většinou definována obratem nebo marží. Může být dána ale také například počtem prodaných kusů nebo obdobím, za jaké je třeba plán splnit. Odměny z prodeje pak mají tři základní typy. Prvním z nich je provize z jednorázového prodeje, tedy obchodník dostane za každý uskutečněný obchod určité procento z marže nebo obratu. Druhým typem jsou měsíční služby s minimálním závazkem, díky čemuž získávají firmy garantovaný pravidelný příjem na konkrétní období. Do této odměny může být zahrnuta výše měsíční částky plnění smlouvy (měsíční obrat), částka za celé plnění smlouvy (měsíční obrat vynásobený počtem smluvených měsíců) a minimální délka smlouvy. Třetím typem je pak předem definovaný bonus za splnění 100 % plánu (SalesMan, 2022).

Obchodníka ale nedělá jeho odměna. Na pozici obchodního zástupce se nehodí každý, ten kdo bude tuto pozici vykonávat musí mít určité vlastnosti. Velmi důležité je udržovat se zákazníky dobré vztahy. Obchodník by se o svého klienta měl starat a snažit se být nápomocný než se mu jen snažit vnutit nějaký produkt či službu (Langerová, 2019). Podle Špačka (2014, s. 15) přinese úspěch obchodnímu zástupci správná komunikace. Svými komunikačními dovednostmi totiž obchodník vyvolá příznivý dojem. Nejde přitom o to stát se výmluvným podvodníkem, který chce prodat nekvalitní zboží, ale o to dokázat přesvědčivě produkt nabídnout. V souladu se schopnostmi obchodníka musí být ale i kvalita nabízeného zboží či služeb.

Špaček (2014, s. 27-28) také uvádí, kde získávat klienty. Jako první zdroj představuje osobní kontakty na známé, které by měl obchodník využít nejdříve. Dalším zdrojem může být internet a to včetně sociálních sítí. Ve výsledku by si měl obchodník vybudovat síť, která bude zahrnovat přátele, ale také přátelé přátel a známé známých.

2.8 Metodika práce

Tato diplomová práce je strukturována do čtyř na sebe navazujících hlavních kapitol. První z nich je úvod, po kterém následuje teoreticko-metodologická část, poté praktická část a poslední je závěr. Teoreticko-metodologická část a praktická část jsou zpracovány do jednotlivých dílčích podkapitol, které se zaměřují na danou problematiku. Zpracování teoreticko-metodologické části proběhlo za pomoci literární rešerše na základě komparace textů autorů české a zahraniční literatury a vybraných internetových zdrojů, které se zabývají především pojmy, jako jsou projektový management, projekt, životní cyklus projektu a zejména podrobněji představují jednotlivé části předprojektové fáze projektu. Byly rovněž představeny vybrané aspekty, které jsou důležité pro vydávání časopisů.

V praktické části je představena společnost, která projektový závěr zamýšlí a hlavní těžiště spočívá ve vypracování projektového záměru, přičemž je postupováno dle zjištění z teoreticko-metodologické části.

Nejprve je vypracován základ práce, který proběhl formou zjištění informací o projektovém managementu a jednotlivých částí předprojektové fáze projektu. Poté následuje praktická část práce, kde je nejprve představena společnost PPMaJi Corp. s.r.o., která se zabývá různými projekty, nejvíce asi nákupem a prodejem, ovšem podobný projekt jako je vydávání časopisu ještě nikdy nerealizovala. V další podkapitole je tak nastíněna základní myšlenka projektu, který by společnost chtěla realizovat.

Kromě informací o společnosti a projektu pracuje praktická část práce s dalšími daty. V samostatných podkapitolách jsou zpracovány základní statistické údaje o vysokých a středních školách v ČR a také základní data o časopisech. Po představení těchto dat se další

podkapitola věnuje již samotnému projektovému záměru, dle postupu, který byl stanoven v teoreticko-metodologické části. Tato část se tak věnuje studii příležitosti, v rámci které vyhodnocuje možné příležitosti, podněty, hrozby či problémy. Následně se věnuje identifikaci a analýze zainteresovaných stran, ale také identifikaci možných rizik pro projekt. Dále je sestavován logický rámec projektu, který je jedním z nejdůležitějších dokumentů, který je třeba pro projekt vytvořit. Součástí kapitoly je také dekompozice projektu, což je strukturování projektu do menších částí, který může být také nazýván rozpad WBS. Tato podkapitola využívá výsledky již existujících výzkumů, které se týkají studentů. Použitými výzkumy byl například výzkum *Jeden svět na školách* společnosti Člověk v tísni, realizovaný společností FOCUS nebo výzkum *Proměny české společnosti*, realizovaný Sociologickým ústavem Akademie věd ČR. Pro doplnění dalších poznatků byla také využita data z vlastního dotazníku, který byl vytvořen pro doplnění chybějících informací.

Další podkapitola praktické části se věnuje financování projektu. Nejprve jsou zjišťovány mzdy na různých pozicích, které bude potřeba obsadit. Hlavním zdrojem pro získání těchto dat byla Národní soustava povolání, která je registrem povolání nacházejících se na českém trhu práce a která je spravována Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Další důležitou podkapitolou je vyhodnocení nákladů na provoz projektu. Do těchto nákladů spadá například nájem kanceláře, platby za energie či vybavení kanceláře. Tyto informace byly zjišťovány na základě aktuální situace společnosti PPMaJi Corp. s.r.o. S ohledem na skutečnost, že je jako jedna z možností zvažována i výroba tištěné verze časopisu, bylo třeba vyčíslit náklady na tisk časopisu a jeho distribuci. V případě tisku pak byla porovnána cena z února 2022 a cena z července 2022, kde došlo k určitému nárůstu. Oproti nákladům musí časopis generovat taky příjem. Ten by měl být zajištěn především z inzerce. Pro porovnání cen inzerce byla použita data nejmenované redakce, která vydává rozsahem obdobný časopis.

Samostatná podkapitola je také věnována výsledkům již zmíněného dotazníku, který zjišťoval zájem studentů o časopis. Toto dotazníkové šetření probíhalo od září 2021 do března 2022 prostřednictvím online formuláře a odpovědělo na něj 218 respondentů. Kromě zájmu o časopis se dotazník zaměřil také na formu časopisu či konkrétní témata, která by studenti chtěli v časopisu najít.

V závěru práce jsou pak zpracována a uvedena doporučení, ke kterým se došlo v rámci vyhodnocení zjištění diplomové práce. Pokud by společnost PPMaJi Corp. s.r.o. tyto závěry akceptovala a implementovala je do svého projektu, bude to mít pro projekt pozitivní dopad. Poslední kapitolou práce je závěr, ve kterém je shrnut cíl práce, zda byl cíl naplněn a také jsou shrnuty výsledky z teoreticko-metodologické i praktické části diplomové práce.

3 Praktická část práce

V praktické části je využito poznatků z části teoretické, které jsou aplikovány tak, aby bylo možné zpracovat projektový záměr a určit, zda je vhodné, aby byl projekt skutečně realizován.

3.1 Představení společnosti

Tato diplomová práce se zabývá projektovým záměrem společnosti PPMaJi Corp. s.r.o. Jde o mladou společnost, která byla založena v polovině roku 2020 a autor této práce je jedním ze dvou společníků. Její činnost je různorodá, především se ale zabývá i nákupem a prodejem. S projektem, který by se zabýval vydáváním časopisu, tedy zatím nemá žádné zkušenosti.

3.2 Představení projektu

Projekt vychází z myšlenky vytvoření jednotného celostátního časopisu pro studenty, který by byl zaměřen na studenty středních a vysokých škol, a v případě tištěné verze by byl distribuován do všech vysokých a středních škol v ČR, kde by jej studenti sdíleli a byl by jim volně k dispozici. Nejde tedy o školní nebo studentský časopis, který by si studenti sami psali nebo by se zaměřoval na konkrétní školu (např. univerzitu), ale o časopis, který bude obsahově zaměřen na studentská témata. Při psaní článků se tedy musí cílit na středoškolské studenty, zhruba ve věku 15 až 19 let a na studenty vysokých škol, převážně tedy ve věku 19 až 25 let. Zvažovaným záměrem společnosti je takový časopis vytvořit a její motivací je případný zisk, který by měla realizace projektu generovat. V diplomové práci by mělo být zjištěno, zda je zaměření na takto širokou skupinu vhodné, zda je záměr realizovatelný.

3.3 Základní data v číslech

Jedním z klíčových prvků pro celý projekt jsou střední a vysoké školy, na které by měl být časopis případně distribuován. Jak střední tak vysoké školy se ale dělí různě podle zaměření či oborů a je jich velmi rozdílné množství. Některé školy pak také vydávají svoje časopisy s různým zaměřením. Více základních informací o školách i o časopisech je uvedeno v této podkapitole.

3.3.1 Vysoké a střední školy v ČR

V případě tištěné formy časopisu je pro jeho distribuci nutné znát seznam všech středních a vysokých škol v ČR. Ten je dostupný na několika volně přístupných webech. Dle dat Českého statistického ústavu bylo ve školním roce 2020/2021 v České republice celkem 1 280 středních škol se 432 906 žáky (ČSÚ, 2021). Vysoké školy je možné podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT) řadit do 4 skupin. Tou asi nejzákladnější jsou školy veřejné, které jsou zřízeny zvláštním zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Těch je podle aktuálních dat MŠMT 26. Druhou skupinou jsou státní školy, které jsou pouze dvě. Jsou to Policejní akademie České republiky v Praze a Univerzita obrany. Dalšími jsou soukromé vysoké školy. Těch aktivních je v současné době 33. Poslední skupinou jsou zahraniční vysoké školy, které mají v ČR pobočky nebo fakulty, kterých je 18. Dohromady jich tedy je 79 (MŠMT, 2021a). Podle dat Ministerstva školství v roce 2020 studovalo v ČR 299 396 studentů vysokou školu, a to ať bakalářské, magisterské či doktorské studium. Většina studentů pak studuje na veřejné

škole. Je jich více než 270 tisíc (MŠMT, 2021b). Počet studentů vysokých škol v roce 2020 navíc poprvé od roku 2010 vzrostl. V roce 2010 na vysokých školách studovalo kolem 400 tisíc studentů, od té doby však zájem o vysoké školy klesal a za deset let se počet vysokoškoláků snížil skoro o 25 % (Brezovská, 2021).

3.3.2 Časopisy

Počet časopiseckých titulů v České republice je od roku 2006 v podstatě stabilizován, respektive mírně roste. Pohyboval se kolem 3 600 titulů za rok, největší byl v roce 2019, kdy překonal lehce hranici 4 000, ale v roce 2020 spadl na 3 972. Do roku 2008 se vydávaly časopisy zaměřené spíše na jednotlivá publika specifických čtenářů. Zaměření se ale začalo měnit ve prospěch časopisů určených pro širokou veřejnost. V roce 2020 bylo 52 % vydaných časopisů určeno pro širokou veřejnost a 48 % pro specifická publika (NIPOS, 2021, s. 22-24).

Všeobecný časopis, který by byl zaměřený jen na studenty, v současné době zřejmě nevychází, rešerší byl nalezen pouze časopis *Studenta*, který ale není aktualizovaný a nevychází (více v podkapitole 3.4.1). Vysoké nebo i střední školy však často vydávají svoje vlastní časopisy, minimálně v případě těch nejlepších to tak je. Univerzita Karlova, která byla podle mezinárodního žebříčku *Top Universities* v roce 2021 nejlepší českou univerzitou (*Top Universities*, 2022) má například svůj magazín *Forum*, který je dostupný online na webu www.ukforum.cz, ale vychází také čtvrtletně v tištěné podobě (Univerzita Karlova, 2022). Jednotlivé fakulty či katedry Univerzity Karlovy pak ale vydávají ještě své další časopisy. Například Katedra politologie Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy vydává třikrát ročně časopis *Acta Politologica*, ten ovšem není studentským časopisem, ale spíše odborným politologickým časopisem (FSV UK, 2022). Druhou nejlepší univerzitou je dle žebříčku *Top Universities* Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. I ta vydává svůj časopis, který se jmenuje *SPIN* a vychází čtyřikrát za rok, a to v elektronické i tištěné formě (Kříž, 2022). Další v žebříku je pražské České vysoké učení technické. Tato vysoká škola vydává zpravodajský časopis *Pražská technika*, ale také časopis, který je vydáván pro spolupráci vědy a praxe *TecniCall* (ČVUT, 2022). Nejen pražské vysoké školy a univerzita ale mají své časopisy. Masarykova univerzita v Brně, která je podle výše zmíněného žebříčku na 4. místě českých škol, má studentský zpravodajský portál *Lemur* (Masarykova univerzita, 2022). Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, jako zástupce třetího největšího města v České republice je dle mezinárodního žebříčku devátou nejlepší českou školou. Ostravská univerzita vydává časopis *Akademik*, který distribuuje i na střední školy nebo do spolupracujících firem (VŠB-TUO, 2022).

V případě středních škol je složité udělat vůbec výběr škol, na které se zaměřit, a zjišťovat, zda svůj časopis mají. Obdobný žebříček, jako v případě vysokých škol, totiž v podstatě neexistuje. Poslední zjištění žebříček nejlepších středních škol vydalo ministerstvo školství v roce 2011 na základně výsledků maturitních zkoušek. Na jeho prvním místě se tehdy umístilo soukromé gymnázium Porg (Sotona, 2014). Na tomto gymnáziu vychází aktuálně měsíčně časopis *Porgáček*, který si tvoří sami studenti (Porg, 2022). Na druhém místě žebříčku se umístilo Gymnázium Jana Nerudy, které je veřejnou školou (Sotona, 2014). Na tomto pražském gymnáziu vychází časopis *Nerudník*, který se objevil i v dotazníku k této diplomové práci. Třetí v žebříčku bylo církevní Arcibiskupské gymnázium (Sotona, 2014), které ještě do konce minulého školního roku vydávalo časopis *Agónie* (Arcibiskupské gymnázium, 2021). Jako první mimopražská škola se na pátém místě žebříčku umístilo Cyrilometodějské gymnázium v Brně (Sotona, 2014). Toto gymnázium vydává svůj školní časopis *Lercháč* již od roku 2008. Tištěný však naposledy vyšel v roce 2020, když se kvůli koronavirové pandemii přesunul

do online prostředí, a v elektronické formě vychází nadále (Cyrilometodějské gymnázium, 2022).

Existuje pak také středoškolský časopis, který je určen pro všechny střední školy. Jmenuje se *Bridge* a jeho cílem je připravit studenty na maturitní zkoušky z angličtiny (Bridge, 2022). Tento časopis se také objevil v odpovědích na dotazník k diplomové práci.

Jak již bylo zmíněno, žebříček středních škol neexistuje. Existuje ovšem soutěž, ve které se hodnotí nejlepší středoškolské časopisy. Tato soutěž se jmenuje *Školní časopis roku* a organizuje ji *Asociace středoškolských klubů České republiky*. V roce 2021 proběhla již popatnácté. Soutěž je rozdělena do čtyř kategorií, z nichž právě jedna je určena pro žáky středních škol (další jsou určeny pro žáky základních škol) (Asociace středoškolských klubů České republiky, 2022). V této soutěži v roce 2021 zvítězil časopis *Vedneměsíčník*, který tvoří studenti Biskupského gymnázia J. N. Neumanna v Č. Budějovicích (*Školní časopis roku*, 2021). Tento časopis se prezentuje jako studentské nekritické noviny a vychází též v online formě. V tištěné formě je k dispozici v Literární kavárně Měsíc ve dne a na českobudějovických středních školách (*Vedneměsíčník*, 2022). Druhý nejlepší časopis, dle výsledků soutěže má pražské gymnázium Přírodní škola. Časopis nese název *Vesmírný kurýr* (Přírodní škola, 2022). Na místě třetím se pak umístil školní časopis *Magazín 64*, který píšou žáci Gymnázia Česká, rovněž z Českých Budějovic (Gymnázium Česká, 2022).

Až při vyhodnocování odpovědí z dotazníkového šetření (více v podkapitole 3.6.2) byla zjištěna existence internetového časopisu *Studentmag*. Ten je dostupný na webové stránce studentmag.cz, vydává jej společnost CzechNetMedia s.r.o. (CzechNetMedia, 2022). Časopis *Studentmag* se prezentuje jako *nejčtenější magazín pro studenty*, což ovšem nelze ověřit. Obsahově se pak zaměřuje podobným směrem, jako je plánováno u časopisu pro studenty, o kterém je tato diplomová práce. *Studentmag* má články například k aktuálním maturitním zkouškám, bakalářským či diplomovým pracím, výběru vysoké školy, kariéry pro studenty, ale také se zaměřuje na oblasti, jako jsou studentské finance, studentské recepty nebo studentský život (*Studentmag.cz*, 2022). Z toho důvodu je nutné považovat tento časopis za možnou konkurenci, ovšem je otázka, jak je opravdu mezi studenty známý. S přihlédnutím na fakt, že v dotazníkovém šetření jej uvedli pouze dva respondenti a při kontrole Facebookové stránky časopisu, která má necelých 1 500 sledujících (Facebook, 2022), lze odvodit, že zřejmě není příliš známý.

Z výše uvedeného je patrné, že školy, ať už střední nebo vysoké, mají své vlastní časopisy, které v případě středních škol tvoří především sami studenti. Časopis, který by ovšem byl určen pro všechny školy v republice, případně zároveň pro střední i vysoké školy, však nebyl touto rešerší nalezen.

3.4 Záměr projektu časopisu pro studenty

Základem pro zpracování záměru projektu časopisu pro studenty je aplikace poznatků z teoreticko-metodologické části práce. Tato část práce tedy postupuje dle stejného modelu, který byl výše představen. Byla tedy vytvořena studie příležitostí, analýza zainteresovaných stran, vytvořen logický rámec nebo dekompozice projektu.

Ke zjištění dalších statistických údajů a informací byly využity taktéž výzkumy, které se týkají studentů. Jedním z nich byl výzkum *Jeden svět na školách*, společnosti Člověk v tísni, realizovaný společností FOCUS a dalším výzkum *Proměny české společnosti* od Sociologického ústavu Akademie věd ČR.

Pro doplnění potřebných informací bylo realizováno vlastní dotazníkové šetření, ve kterém byl zjišťován zájem studentů o časopis, ale třeba také témata, které by měl časopis obsahovat. Výsledky tohoto dotazníku jsou zpracovány v samostatné podkapitole 3.6.

3.4.1 Studie příležitosti

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.4.1, studie příležitosti by měla pomoci určit, zda je vhodné v danou chvíli zamýšlený projekt navrhovat a realizovat. Cílem studie příležitosti v případě časopisu, by mělo být zpracování informací o časopisech pro studenty, které na trhu existují a vyhodnotit příležitost na tento trh vstoupit. Informace o podnětech by měly být získány od studentů, kteří tvoří skupinu potenciálních zákazníků. Také by měly být popsány hrozby, které by mohly být pro existenci projektu nebezpečné.

Vstupní podněty byly získány formou dotazníkového šetření, které bylo rozesláno mezi studenty v elektronické formě. Celkové výsledky dotazníku jsou uvedeny v podkapitole 3.6. Doplňující informace byly získány z existujících výzkumů.

Příležitosti

Dle rešerše z dostupných zdrojů provedené v podkapitole 3.3.2, celorepublikový časopis, který by byl zaměřen na studenty vysokých i středních škol neexistuje, respektive nefunguje. Podobné projekty byly rešerší na internetu nalezeny, ale nejsou v současné době aktivní nebo zřejmě neměly takový zásah. Příkladem může být projekt Studenta, kde lze ale poslední aktivitu sledovat v květnu 2021 a to jak na webu tohoto projektu i jeho sociálních sítích (Studenta, 2021).

Další příležitost odhalují výsledky vlastního dotazníkového šetření, a to sice tu, že o vytvoření takového časopisu je mezi studenty zájem. Ten vyjádřily v dotazníku téměř tři čtvrtiny (74 %) studentů, kteří odpověděli na dotazník (více v podkapitole 3.6.3).

Jednou z příležitostí je i finanční situace firmy, která je příznivá a firma je podobnému projektu otevřena a je ochotna jej zafinancovat.

Rozbor podnětů

Že podobný projekt časopisu aktuálně není k dispozici, potvrzují i výsledky dotazníku, který byl k této práci vytvářen (více v podkapitole 3.6.2) a šlo by jej považovat za určitý rozbor podnětů od budoucích zákazníků. Respondenti z řad studentů si totiž buď název studentského časopisu nevybavují anebo uvedli název časopisu, který je školní, tedy je vytvářen na jednotlivé škole a má tedy jen malý zásah. Výše zmíněná Studenta pak byla uvedena v odpovědích pouze devětkrát. Ve dvou případech se pak objevil projekt Studentmag, který dle dalšího zjištění je svým konceptem podobný jako zamýšlený projekt. Vzhledem k tomu, že se objevil v dotazníku pouze dvakrát a při předchozí rešerší na internetu nebyl nalezen vůbec, lze předpokládat, že není mezi studenty moc znám a je málo propagován. Z výše uvedeného lze tedy vyhodnotit, že podobný fungující časopis, jako společnost zamýšlí, na „trhu“ chybí.

Hrozby

Otázkou ovšem je, zda je skutečně vhodné, aby časopis byl zaměřen jak na studenty středních škol, tak studenty škol vysokých a jestli právě v tom nebyl u jiných projektů problém. Výzkum, který by porovnával zájmy středoškoláků a vysokoškoláků v podstatě neexistuje. Pokud

se takový výzkum objevil, je pak většinou zaměřen pouze na malý počet respondentů, kteří pochází ze stejného regionu, jako tomu bylo například u bakalářské práce Jany Frühaufové z roku 2013, která porovnávala trávení volného času studentů vysokých a středních škol. Tento výzkum sice ukázal, že trávení volného času středoškoláků a vysokoškoláků se příliš neliší, ovšem byl prováděn pouze na dvou středních školách v Brně a Třebíči a dvou vysokých školách ve stejných městech (Frühaufová, 2013). Získané informace mohou proto být zkreslené a tato práce není považována za relevantní zdroj.

Pro srovnání studentů ze středních a vysokých škol je tedy nutné využít pouze statistická data. Ta základní již byla uvedena v podkapitole 3.3.1, kde je vidět především velký rozdíl mezi počtem vysokých a středních škol, kdy těch středních je šestnáctkrát více. V počtu studentů již není rozdíl tak výrazný, přesto těch středoškolských je téměř o polovinu více než vysokoškolských. V případě statistiky vysokoškoláků pak navíc není rozdělován stupeň studia.

Roli zde hraje také zaměření či obor studia. V případě středních škol je zaměření dáno především typem školy, kdy gymnázia nabízí všeobecné vzdělání a jsou zakončena maturitní zkouškou, střední odborné školy se pak zaměřují na určitý obor, ale zhruba 60 % tvoří všeobecné předměty, stejně jako na gymnáziu a celé studium je zakončeno také stejnou maturitní zkouškou. Pouze střední odborná učiliště, jsou výrazně více prakticky zaměřena a studium je zakončeno získáním výučního listu (Bačáková, 2017, s. 31). Střední školy, i když se oborově mohou lišit, mají tedy základ stejný, i když v případě odborných učilišť je to pouze minimálně. Oproti středním školám je dělení vysokých škol dle zaměření mnohem složitější. Vysoké školy již žádné všeobecné zaměření nemají, ale dělí na velké množství oborů. Například společnost Scio rozděluje tyto obory do deseti skupin – ekonomie a management, humanitní a společenské vědy, jazyky a mezinárodní studia, kultura a umění, medicína a farmacie, právo a veřejná správa, přírodní vědy, technika a informatika, učitelství a sport, zemědělství a veterina (Scio, 2022). Tyto skupiny ale dále obsahují množství dalších oborů, takže jejich rozmanitost je opravdu vysoká.

Rozdíl je také v časovém harmonogramu studia. Zatímco na střední škole navštěvuje student školu každý den, na vysoké škole musí navštívit pouze povinné předměty a na spoustu seminářů či přednášek student vůbec chodit nemusí, i když samozřejmě záleží také na oboru studia. Podobné je to i se zkouškami, kdy na střední škole jsou studenti často zvyklí učit se průběžně na jednotlivé testy. Na vysoké škole většinou nejvíce učení čeká studenta až na konci semestru, když nastane zkouškové období. Oproti tomu, ale na vysokých školách nejsou prázdniny a volný čas například o Vánocích dost často zabere právě učení na zkoušky (Školáček.cz, 2017).

Rozdílů mezi studiem na střední a vysoké škole je mnoho. Rozdíl bude také v trávení volného času, už vzhledem k tomu, že studenti středních škol jej mají jinak rozložen. Studenti vysokých škol jsou navíc vždy plnoletí, což otevírá také velké možnosti. Od osmnácti let lze totiž v České republice například získat řidičské oprávnění, pít alkohol, ale také lze samostatně uzavírat smlouvy bez ohledu na omezení od zákonných zástupců. V osmnácti letech lze také začít podnikat, nastoupit do zaměstnání nebo se rozhodnout uzavřít sňatek (Suttner, 2018). Vzhledem ke všem těmto faktorům je doporučením pro firmu, aby vybrala, na jakou část studentů se chce zaměřit, především kvůli možnosti oslovení většího množství inzerentů. Právě vzhledem k možnostem a času, který mají vysokoškoláci, by bylo vhodnější zaměřit obsah časopisu právě na ně.

Velkou hrozbou pro projekt může být jeho financování. Aby byl pro společnost projekt smysluplný, musí generovat zisk, který by měl získat v podstatě jen z inzerce (časopis by měl být pro studenty dostupný zdarma). Hrozbou pro projekt tak je, že společnost nedokáže zajistit dostatečný počet inzerentů, respektive dostatečný objem finančních prostředků získaných z inzerce. I když se povede obsah časopisu nastavit tak, aby oslovil širokou škálu studentů

a potenciálních inzerentů tak bude mnoho, nemusí být jednoduché je pro zaplacení inzerce v časopisu přesvědčit. S hledáním a oslovováním inzerentů by tak společnost měla začít relativně brzy. Pro jejich získání by také bylo vhodné využít externích obchodních zástupců, kteří mají v ideálním případě již s prodejem inzerce do časopisu zkušenosti.

Problémy

Jak je uvedeno v kapitole 2.4.1 je nezbytné zvážit i možné problémy. Jednou z otázek, které je třeba vyřešit, je forma časopisu. Zda bude časopis vycházet v tištěné formě či elektronické, případně v obou formách. Je logické, že papírová forma bude nákladnější, protože vytištění časopisu bude stát určitý objem peněz, více v podkapitole č. 3.5.4. a dražší bude i distribuce.

Obecně se dění v dnešním světě odehrává více na internetu. Internet se objevil v České republice před třiceti lety – v únoru 1992 a od té doby začala tradiční média upadat. Lidé totiž dostali možnost rychle získat informace a ke všemu zadarmo. Na druhou stranu, internet je plný také dezinformací a lživých zpráv, proto zůstala určitá míra poptávky pro kvalitním zdroji informací, za který jsou lidé ochotni i zaplatit (Nutil, 2022).

Kde informace získávají studenti, zjišťoval například dotazník v rámci projektu *Jeden svět na školách*, který dělala společnost *Člověk v tísni* ve spolupráci s agenturou FOCUS (FOCUS – Marketing & Social Research, 2020). Tento výzkum probíhá pravidelně od roku 2008 jednou za 2 až 3 roky. V roce 2020 proběhl na vzorku 1200 respondentů z 58 středních škol tak, aby odpovídal sociodemografickým charakteristikám středoškolských studentů v ČR, včetně rozdělení žáků gymnazijních oborů (33 %), žáků středních škol negymnazijního typu s maturitní zkouškou (46 %) a žáků středních škol s výučním listem (21 %) (FOCUS – Marketing & Social Research, 2020).

Z výsledků výzkumu *Jeden svět na školách* je patrné, že tištěné noviny a časopisy zažily od roku 2014 mezi studenty výrazný pokles. V roce 2014 byly totiž noviny či časopisy zdrojem informací pro 24 % studentů. V roce 2017 už pouze pro 18 % a v roce 2020 už jen pro 8 % studentů. Naopak je vidět efekt internetu, respektive sociálních sítí, které od roku 2014 prudce rostou. V roce 2014 byly sociální sítě zdrojem informací pro 35 % studentů, v roce 2020 už to ale bylo přes 80 %, a pro více než 50 % jsou sociální sítě hlavním zdrojem informací (FOCUS – Marketing & Social Research, 2020).

Výzkum *Jeden svět na školách* byl sice zaměřen pouze na středoškolské studenty, ale podobné chování a nárůst získávání informací ze sociálních sítí se dá předpokládat i u vysokoškoláků, vzhledem k mladému věku. To, že mladší lidé tráví více času na síti, potvrzuje výzkum *Proměny české společnosti*, který prováděl Sociologický ústav Akademie věd v roce 2015. Podle něj trávili v roce 2015 lidé ve věku 18-34 let v průměru 59 minut volného času za den na internetu. Je to o půl hodiny více než starší věková skupina 35-64 let (Sociologický ústav Akademie věd, 2016).

Z výsledků doplňkového dotazníkového šetření, pak vyplývá, že zájem o papírovou formu lehce převažuje nad elektronickou v poměru 52 % ku 48 %. Vzhledem k malému vzorku respondentů lze však výsledek považovat za vyrovnaný.

Výše zjištěné informace tedy dávají podněty k tomu, že časopis by měl spíše vycházet v elektronické formě a být aktivní na sociálních sítích. Otázce tištěné formy by se pak měla společnost ještě dále věnovat a vyhodnotit její výhody a nevýhody a především její ekonomickou stránku.

3.4.2 Analýza zainteresovaných stran a identifikace rizik

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce v kapitole 2.4.1, analyzovat zainteresované strany je velmi důležitým úkolem. Stejně jako je uvedeno v teoretické části, lze i v tomto projektu rozdělit zainteresované strany na primární a sekundární, pouze bude jejich struktura trochu upravena.

Mezi primární strany se zde budou řadit:

- vlastníci a investoři – tedy společnost, která bude časopis vydávat,
- zaměstnanci – redakce (redaktoři, editoři a další pracovníci),
- zákazníci – studenti, kteří budou koncovými čtenáři,
- obchodní partneři – inzerenti, školy (v případě, že se společnost rozhodne pro tištěnou verzi časopisu, která bude distribuována na školy).

K sekundárním zainteresovaným stranám pak v tomto projektu patří:

- vládní instituce a samosprávné orgány – spolupráce na odborné úrovni, případně získání dotačních titulů pro časopis,
- konkurenti – případné konkurenční časopisy.

Pro tyto zainteresované strany bylo společně s majiteli společnosti jejich předpokládané očekávání, které je zobrazeno v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Očekávání zainteresovaných stran projektu

Zainteresaná strana	Očekávání
Vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none">- zisk pro společnost- vybudování značky časopisu
Redakce	<ul style="list-style-type: none">- dobré pracovní podmínky- přátelské pracovní prostředí- odpovídající mzdové ohodnocení, další benefity- možnost flexibilní pracovní doby
Studenti – čtenáři	<ul style="list-style-type: none">- kvalitní a zajímavý obsah časopisu- dobrá dostupnost časopisu
Inzerenti	<ul style="list-style-type: none">- rychlá a bezproblémová spolupráce- co největší počet potenciálních klientů- dodržování termínů
Školy	<ul style="list-style-type: none">- kvalitní časopis pro studenty- co nejmenší zátěž pro školu
Vládní instituce a samosprávné orgány	<ul style="list-style-type: none">- profesionální spolupráce- splnění podmínek dotačních titulů
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none">- chyby, na které bude moci konkurence upozornit

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky č. 4, vlastníci samozřejmě od projektu očekávají zisk. Zároveň ale chtějí, aby se časopis stal úspěšným a pravidelně se vydával a vybudoval si mezi studenty pevné místo, proto je třeba vybudovat časopisu značku, která bude studenty oslovovat. Zaměstnanci z redakce budou požadovat dobré pracovní podmínky, dobré prostředí a vzhledem k tomu, že redakce bude pravděpodobně dost malá, můžou svou roli hrát i vztahy na pracovišti. Práce redaktora je ovšem dost flexibilní, a zaměstnanec tak bude předpokládat, že tomu budou pracovní podmínky uzpůsobeny, příkladem může být například občasná práce z domova, která může být výhodou jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Samozřejmostí je pak odpovídající platové ohodnocení, kterému je věnována pozornost v samostatné podkapitole 3.5.1. Pro studenty je pak důležité, aby časopis přinesl zajímavý a poutavý obsah a budou chtít časopis číst pravidelně. Zároveň časopis musí být studentům dostupný, pokud by například vycházel pouze v tištěné verzi a na škole byl k dispozici jen jeden výtisk, nemusí se ke studentům vůbec dostat. Inzerenti, kteří budou mít v časopisu reklamu, zase budou očekávat, že časopis bude vycházet ve sjednaném termínu a že bude oslovovat svým obsahem skupinu studentů. Zároveň budou chtít vést rychlá a bezproblémová jednání. V případě tištěné verze pak budou školy, na které budou časopisy případně distribuovány, chtít, aby přinášel pro studenty smysluplný obsah a aby pro ně a jejich zaměstnance byl časopis co nejmenší zátěží, například při vyzvednutí časopisu na poště, distribuci studentům v rámci školy, či případných smluvních úpravách a podobně. Pokud dojde ke spolupráci na úrovni různých samosprávných orgánů, například městských úřadů, magistrátů či ministerstev, budou očekávat spolupráci na profesionální úrovni a případně i splnění dohodnutých podmínek, například při získání nějakého datačního titulu. Případní konkurenti pak budou vyčkávat a hledat chybu, ke které by došlo, aby toho mohli využít a pokusit se převzít místo časopisu.

Pro zjištění vlivu zainteresovaných stran byl aplikován postup z teoretické části z podkapitoly 2.4.1 a výsledné zjištění bylo zapsáno do tabulky zainteresovaných stran, která je zobrazena v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Tabulka zainteresovaných stran

Zainteresaná strana	Zájmy	Vliv	Priorita
Primární zainteresované strany			
Vlastníci a investoři	- fungující projekt, který vytváří zisk	(+/-)	1
Redakce	- odpovídající platové ohodnocení - dobré pracovní prostředí	(-) (+/-)	1
Studenti – čtenáři	- obsahově zajímavý časopis	(-)	1
Inzerenti	- rozšiřování povědomí a propagace vlastní značky nebo produktu	(+/-)	1
Školy	- bezproblémová distribuce (v případě rozhodnutí pro tištěnou verzi)	(-)	3

Sekundární zainteresované strany			
Vládní instituce a samosprávné orgány	- přínosný projekt pro společnost	(+)	3
Konkurenti	- vytvoření kvalitnějšího časopisu	(-)	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je i z tabulky č. 5 patrné velmi vysoký vliv musí mít vlastníci projektu. Očekávají, že bude vytvořen fungující projekt, který vytváří zisk. To, jestli tento zájem vlastníků bude naplněn nebo ne, může mít klíčový dopad na celý projekt. Rozhodují totiž o tom, kolik peněz může být na projekt alokováno a jestli v něm vůbec bude společnost pokračovat. Pokud nebudou s výsledky spokojeni, mohou se rozhodnout projekt ukončit. Naopak pokud uvidí, že projekt funguje, mohou do něj investovat více peněz a celý projekt rozšířit. Jejich vliv je zkrátka nezanedbatelný a je tedy třeba dávat očekáváním vlastníků velkou prioritu.

Na druhé straně ale mají velký vliv na projekt i členové redakce. Na nich nejvíce záleží, jak bude časopis vypadat, zda v něm bude kvalitní obsah a také, aby časopis včas vyšel. Členové redakce mají zájem na tom, aby dostali odpovídající mzdu. Pokud by jej nedostali, mohlo by to negativně ohrozit celý projekt, protože by se mohlo stát, že číslo časopisu vůbec nevyjde. Zároveň budou také očekávat dobré pracovní prostředí, pokud se jim ho dostane, může to mít pozitivní dopad, protože zaměstnanci budou lépe do práce motivováni a budou mít k práci vhodné zázemí, které jejich práci urychlí a zefektivní. Pokud by ale naopak dobré prostředí zaměstnavatel nezajistil, může to projekt zpomalit a ohrozit například vydání časopisu. Redakce tedy nese velký díl zodpovědnosti za celé vydání časopisu, proto je třeba věnovat jejich požadavků velkou prioritu.

Velkou pozornost je třeba věnovat i studentům, kteří časopis budou číst a jsou tedy do určité míry zákazníci. Je potřeba, aby je časopis oslovil, líbil se jim a oni jej opětovně vyhledávali a rozšiřovali jej mezi ostatní studenty. Je tedy třeba dbát na obsah, který studenty zajímá a na případné podněty z jejich strany reagovat. Pokud by časopis nedosáhl očekávání studentů a ti by jej přestali číst, může být negativním následkem i odliv inzerentů, který by mohl znamenat také konec celého projektu.

Vysoký vliv budou mít i inzerenti, kteří tvoří hlavní zdroj financování. Základním předpokladem pro jejich získání je jejich zájem v časopisu inzerovat. Zájem o inzerci budou mít v případě, že časopis bude určený pro cílovou skupinu, která se bude shodovat s jejich zákazníky, na to je třeba se při oslovování inzerentů zaměřit. Ve chvíli, kdy se podaří inzerenty získat, budou mít zájem na tom, aby jejich značka či jejich produkty byly v rámci inzerce propagovány a proto budou očekávat, že časopis bude vycházet včas a dle domluvených postupů v daných termínech. Stejně tak budou chtít profesionální komunikaci s redakcí při schvalování jejich inzercí. Pokud by spokojeni nebyli, mohlo by to znamenat, že inzerent odejde a časopis tak přijde o zdroj peněz. Naopak ale, pokud uvidí inzerenti výsledky, mohou do budoucna do inzerce v časopisu investovat více peněz.

Školy se stanou zainteresovanou stranou v případě, že se společnost rozhodne pro tištěnou verzi časopisu. Ač jsou v tomto případě důležitým prostředníkem v distribuci tištěné verze časopisu, zase tak velkou prioritu nepotřebují. Vydávání časopisu na nich přímo nezávisí ani nejsou v kontaktu s redakcí. Přesto pro ně nemůže být distribuce časopisu zátěží, když by se tomu tak stalo, mohlo by se stát, že se časopis nedostane až ke studentům. Do tabulky je nutné zahrnout i sekundární strany. Jednou z nich mohou být samosprávné orgány, které by případně poskytly časopisu nějakou podporu. Pokud shledají, že časopis je přínosem pro společnost v podobě

skupiny studentů mohlo by to pro projekt znamenat pozitivní dopad ve formě nějaké finanční podpory.

Poslední zainteresovanou stranou jsou pak konkurenti. Ti se mohou snažit vytvořit kvalitnější časopis, který by čtenáře přetáhl na svou stranu a potenciálně by mohl přetáhnout i inzerenty, což by na projekt mělo velmi negativní vliv. Je tedy třeba konkurenci sledovat a držet kvalitní obsah časopisu.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.4.1 jedním z potřebných kroků je také identifikovat možná rizika, která se zapisují do registru rizik. Částečně mohou být rizika také popsána v logickém rámci v podkapitole 3.4.3. Identifikovaná rizika v případě projektu časopisu pro studenty jsou uvedena v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Registr rizik projektu časopisu pro studenty

Identifikace rizik projektu								
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-4)	Dopad (1-4)	Skóre (1-16)	Plán preventivních protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Odpovídá
1	V průběhu realizace projektu dojde k navýšení nákladů na projekt zdražení nájmu a energií	4	3	12	Společnost podepíše smlouvu o nájmu a poskytování energií s co nejdelší možnou fixací a bude průběžně sledovat vývoj cen.	Oznámení o zdražení od nájemce či poskytovatele energií.	Poptávka jiných poskytovatelů případně jiné nájemce a pokusit se najít lepší cenu. Případně upravit rozpočet projektu.	Jednatelé společnosti
2	Nepovede se zajistit prodej inzerce, který by pokryl náklady časopisu, před vydáním časopisu.	2	4	8	Inzerenty začít oslovovat v žádaném předstihu (30 dní). V prvních měsících posílit obchodní činnost.	Smlouvy s inzerenty nebudou podepsány v žádaném předstihu (14 dní).	Vydání čísla časopisu se posune na pozdější termín. Případně zajistit jiný zdroj financování.	Jednatelé společnosti / obchodník
3	V průběhu realizace projektu dojde k navýšení nákladů na tisk časopisu.	3	3	9	Při podepisování smluv s tiskárnou zafixovat výrobní cenu na co nejdelší dobu a průběžně sledovat vývoj cen.	Oznámení tiskárny o zdražení výroby časopisu.	Poptávka jiných tiskáren za lepší cenu. Případně získání více peněz na tisk časopisu.	Jednatelé společnosti
4	V průběhu realizace projektu dojde k odchodu někoho z externích pracovníků	2	2	4	Do smluv s externími pracovníky zapsat sankce v případě předčasného odstoupení od smlouvy.	Oznámení pracovníka o ukončení spolupráce.	Zajištění jiného externího pracovníka na stejnou pozici.	Jednatelé společnosti

5	Nepovede se sestavit pracovní tým	2	4	8	Nabídku pracovních míst zveřejnit v předstihu 60 dní. Oslovit s nabídkou osobní kontakty vedení společnosti.	Nebudou podepsány smlouvy s členy redakce a nebude moct být zahájena příprava časopisu.	Oslovení většího počtu externích redaktorů za smluvní cenu, případně odložení vydání časopisu na pozdější termín.	Jednatelé společnosti
6	Studenti nebudou mít o časopis zájem	1	4	4	Zaměření časopisu bude odpovídat zjištěnému zájmu o témata od studentů	Nízká návštěvnost webu, zpětná vazba od studentů nebo škol	Okamžitá změna tematického zaměření časopisu	Šéfredaktor

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro hodnocení rizik byla za základě dohody s vedením společnosti vytvořena bodová škála, kdy pravděpodobnost i dopad se hodnotí od 1 do 4, přičemž 1 je nejmenší pravděpodobnost/dopad a 4 největší. V celkovém skóre tak může získat nejvíc 16, což by bylo největší možné riziko.

Jak zobrazuje tabulka č. 6, rizikem, označeným ID 1, může být navýšení nákladů na projekt. V současné době již k určitému nárůstu cen energií dochází (více v podkapitole 3.5.2) a další vývoj se jen těžko předpokládá, spíše ale bude růst pokračovat. To je potřeba sledovat, a pokud to bude možné, ceny energií smluvně zafixovat. Ve chvíli když by dodavatel energií zvýšení cen oznámil, je třeba zjistit nabídku jiných společností a v případě levnějších možností dodavatele změnit. Pokud by takový postup nebyl možný, musí se upravit rozpočet projektu a případně získat další zdroj financování, pokud by zdražení bylo výrazné. Tomuto riziku byla přidělena pravděpodobnost 4 a dopad 3. Celkové skóre se tedy rovná 12, což znamená, že je třeba věnovat mu větší pozornost než ostatním.

S ID 2 je v registru rizik zapsáno riziko spojené se zajištěním inzerentů. Pokud by se inzerenty nepodařilo zajistit a s tím spojené finance na vydání časopisu, mohlo by to znamenat problém pro vydání časopisu. Smlouvy s inzerenty je třeba podepsat s předstihem alespoň 14 dnů, aby inzerce mohla být zpracována a časopis mohl být v případě tištěné verze odeslán do tiskárny. Inzerenti by se proto měli začít shánět alespoň 30 dní před prvním vydáním. V případě elektronické verze, kde před vydáním odpadá čas na vytištění časopisu, by se termín pro podpis smluv mohl zkrátit. Dodání inzerce v elektronické podobě, by za předpokladu, že inzerent dodá již hotové grafické zpracování, stačilo jeden až dva dny před vydáním. V prvních měsících by šlo také posílit obchodní činnost například zapojením více obchodníků. Pokud by se inzerci nepodařilo zajistit včas, je možné o pár dní vydání časopisu odložit, aby mohly proběhnout podpisy smluv, v případě delšího zdržení než několika dní by ale bylo třeba najít jiný zdroj pro financování. Dopad, který byl vyhodnocen na 4, by v tomto případě mohl být fatální, protože by ohrozil samotné vydání časopisu. Pravděpodobnost byla u tohoto rizika vyhodnocena na 2, celkové skóre tak činí 8.

Riziko s ID 3 se týká pouze případu, kdy by se společnost rozhodla vydávat časopis v tištěné formě. Vychází z aktuální situace, kdy, jak bude dále uvedeno v podkapitole 3.5.4, v rozmezí pěti měsíců vzrostly náklady na tisk jednoho vydání časopisu o 5 % – 15 %, podle velikosti nákladu (více v kapitole 3.5.4). Je možné, že tento růst cen bude dále trvat. Společnost se proto musí pokusit při podepisování smluv s tiskárnou zafixovat cenu na co nejdélejší dobu a případně sledovat, jak se trh vyvíjí. Pokud by tiskárna zdražení oznámila, je třeba oslovit jiné tiskárny a pokud se lepší cenu získat nepodaří, bude třeba vložit do nákladů na tisk více peněz, případně na ně najít jiný zdroj financování. Pravděpodobnost tohoto rizika byla posouzena na 3 a stejně

tak i dopad. Celkové skóre rizika je tedy 9, a pokud by společnost pro tištěnou verzi časopisu rozhodla, musí tomuto riziku věnovat pozornost.

Pod ID 4 se pak nachází riziko, které je spojeno s externími členy týmu. Jak bude uvedeno v podkapitole 3.5.1, projekt počítá, že jako externisté by pracoval grafik, obchodní zástupce a správce sociálních sítí. U těchto pracovníků, kteří nemají standardní pracovní smlouvu a pracují pro více společností zároveň, je větší riziko, že by mohli spolupráci ukončit. Do smlouvy s těmito pracovníky lze přidat nějakou náhradu škody, pokud by k odstoupení došlo, může se ale stát, že externista dostane od jiné společnosti takovou nabídku, že mu nebude vadit, tuto náhradu zaplatit. V tom případě by muselo vedení společnosti neprodleně najít někoho jiného, kdo by práci zastal, aby nebyl projekt ohrožen. Společnost ale může mít v rámci dalších projektů nasmlouvané další grafiky či obchodníky, což může pro společnost být určitá záloha. Riziko dostalo shodně pravděpodobnost i dopad 2 a má tak celkové skóre 4.

Rizikem, který by mělo na projekt největší možný dopad, je, že se nepovede sestavit pracovní tým. V registru je označeno ID 5. Aby k tomuto riziku nedošlo, měla by společnost zveřejnit v předstihu minimálně 60 dní před vydáním časopisu zveřejnit pracovní nabídku. Zároveň by měla oslovit své kontakty, například pracovníky, kteří již dříve pro společnost pracovali. Toto riziko se naplní, pokud nebudou smlouvy se zaměstnanci podepsány a nebude zahájena příprava časopisu. V tom případě by společnost musela zkusit oslovit externí redaktory, kteří by vytvořili náplň časopisu za smluvní cenu, případně by vydání časopisu musela odložit na pozdější datum. Pravděpodobnost tohoto rizika byla vyhodnocena na 2, čímž získalo skóre 8.

Mohlo by se také stát, že o časopis nebudou mít zájem studenti. Toto riziko je označeno ID 6. Jako opatření proti tomuto riziku společnost zaměří časopis na témata, která byla vyhodnocena jako zajímavá na základě dat získaných od studentů. Jedním z ukazatelů mohou být již výsledky dotazníku k této práci, které jsou uvedeny v kapitole č. 3.6. Před skutečným vydáním časopisu by ale měly proběhnout ještě další výzkumy mezi studenty. K tomuto zjištění by společnost přivedla nízká návštěvnost webu, která by se dala v případě elektronické verze časopisu dobře monitorovat. V případě tištěné verze by riziko bylo zjištěno na základně nějaké formy zpětné vazby od studentů nebo případně škol, které by pro nezájem nechtěli časopis odebírat. Jako náprava by musela proběhnout změna zaměření časopisu na jiná témata. Pravděpodobnost tohoto rizika byla vyhodnocena na 1 a dopad, který by měl velké následky na 4. Celkové skóre rizika je tak 4.

3.4.3 Logický rámec

Logický rámec je dalším důležitým dokumentem pro realizaci projektu, jak již bylo uvedeno v teoretické části v podkapitole 2.4.2. Logický rámec k projektu časopisu pro studenty je zobrazen v tabulce č. 7.

Tabulka 7 - Logický rámec projektu časopisu pro studenty

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady/rizika
Záměr (přínosy) - vytvořit celorepublikový časopis pro studenty, který bude přinášet zisk (výnosy z projektu pokryjí jeho náklady a společnosti zbude zisk alespoň ve výši 10 %)	- časopis vychází pravidelně každý měsíc - finanční bilance každého vydání je v kladná a vykazuje zisk alespoň 10 %	- zpráva redakce o vydání a kontrola distribuce časopisu - měsíční finanční výsledky	

Cíl - vydat první tři čísla časopisu pro studenty	- první tři čísla časopisu vyšla v daném termínu - v případě rozhodnutí pro tištěnou verzi byla distribuována na adresy všech škol	- kontrola prvních čísel a posouzení jejich obsahu majiteli společnosti - případná zpráva o distribuci časopisu	- zajištění pravidelné inzerce, která přinese chtěné finanční výsledky - pečlivý výběr členů redakčního týmu
Výstupy - vytvořit funkční redakční tým - graficky zpracovat první vydání časopisu, vytisknout a rozdistribuovat jej - podepsání smluv s inzerenty - představení loga časopisu	- z přihlášených uchazečů do redakčního týmu, vybrat 2 až 3 osoby - nechat připravit alespoň 5 grafiků návrhy na podobu časopisu a podle nich vybrat grafika, zjištění cenových nabídek alespoň 3 tiskáren a případně jejich reference a podle nich zvolit vhodnou tiskárnu - představení časopisu prvním inzerentům - oslovení alespoň 5 různých grafiků pro vytvoření značky, výběr jednoho z nich	- seznam adeptů na členy redakčního týmu - seznam vhodných grafiků a náhledy jejich prací - porovnání cenových nabídek tiskáren - oslovovací dopis pro inzerenty - seznam oslovených inzerentů s popisem spolupráce - seznam grafiků s náhledy jejich další práce	- nepovede se sestavit vhodný redakční tým - mezi grafickými náhledy nebude takový, který by vyhovoval - vybraný grafik nebude schopen práci udělat včas - cenové nabídky tiskáren budou moc drahé - nepovede se zajistit prodej inzerce, který by pokryl náklady projektu - nepovede se vybrat vhodného grafika pro vytvoření značky
Činnosti (aktivity projektu) - zajištěno personální obsazení pracovního týmu - oslovení a získání inzerentů pro zajištění financování - zajištění distribuce časopisu - vytvoření značky časopisu	- výběr redakčního týmu musí být proveden nejpozději 30 dní před zadáním prvního čísla do tisku - zahájení schůzek s inzerenty musí začít nejpozději 30 dní před odesláním do tisku a smlouvy s prvními inzerenty musí být podepsány nejpozději 14 dní před případným odesláním do tisku - výběr tiskárny a partnera pro distribuci musí být proveden nejpozději 30 dní před odesláním do tisku, grafické podklady pro tisk musí být připraveny nejpozději 7 dní předem - logo časopisu musí být vytvořeno nejpozději 14 dní před vydáním	- pověřený člen vedení společnosti, který povede pohovory s uchazeči a provede výběr redakčního týmu, výběr tiskárny i distribuční firmy - člen vedení společnosti, který podepíše smlouvy s inzerenty	- předpokladem je, že společnost schválila spuštění příprav projektu časopisu pro studenty

Zdroj: Vlastní zpracování

Záměrem celého projektu je tedy vytvořit úspěšný celorepublikový časopis pro studenty, který bude přinášet společnosti zisk. To tedy znamená, že časopis bude vycházet pravidelně každý měsíc (s výjimkou prázdnin, kdy není škola) a zároveň bude získávat výnos, který pokryje jeho náklady a společnosti zůstane zisk před zdaněním alespoň 10 % z výnosu. To bude třeba ověřit ale až zpětně, podle jednotlivých zpráv o vydání časopisu a podle finančních výsledků společnosti. Tento přínos je tedy měřitelný až z dlouhodobějšího hlediska.

Za první cíl si tedy společnost klade vydat první tři čísla časopisu, která následně vyhodnotí. Redakce tedy musí připravit první tři čísla, která se v zadaném termínu vydají. Následně může dojít ke dvěma různým variantám. V případě, že se společnost rozhodne pro tištěnou verzi, musí dojít k vytištění a distribuci na všechny střední a vysoké školy v adresáři společnosti. Pokud by byla verze pouze elektronická, musí být zveřejněna na webu časopisu. Majitelé společnosti budou tato čísla bedlivě sledovat a posuzovat jejich kvalitu. Zajímat se také budou o zpětnou vazbu z řad studentů – čtenářů a v případě tištěné verze zkontrolují, zda byl časopis správně distribuován a dostal se ke studentům. Ohrozit vydání časopisu by mohl špatný výběr redakčního týmu, který by nebyl schopný první vydání časopisu sestavit. Rizikem může být také to, že se nepovede zajistit dostatek inzerce, která by zajistila výnos, alespoň na pokrytí nákladů na časopis, jak již bylo zmíněno v registru rizik v kapitole 3.4.2.

K dosažení cíle se využije jednotlivých výstupů, ke kterým patří vždy určité činnosti. Základním výstupem je zajištění pracovního týmu. Pro vytvoření pracovního týmu je třeba připravit seznam vhodných kandidátů, který bude složený z osobních kontaktů vlastníků společnosti, ale především ze zájemců, kteří odpoví na inzerovanou nabídku pracovních míst. S těmito zájemci je potřeba provést pohovory a zjištěné informace vyhodnotit a vybrat nejlepší uchazeče. Výběrem vhodných členů redakčního týmu bude pověřen jeden ze členů vedení společnosti, který má celý projekt na starosti. Výběr vhodných adeptů, je třeba provést včas, aby bylo možné s dostatečným předstihem připravit první číslo časopisu. Pracovní tým by se měl proto sestavit nejpozději 30 dní předtím, než první číslo půjde do tisku. Redakce pro tento časopis nemusí být moc velká. Určitě by měla být obsazena pozice šéfredaktora, který bude pravděpodobně tvořit největší část obsahu. Důležitá je taky pozice editora, který musí všechny články přečíst a případně upravit, tuto pozici však může vykonávat i sám redaktor. Další redaktory je možné přijmout i na částečné úvazky nebo využít externisty. Určitým rizikem je, že se nepovede takový redakční tým sestavit, nebo jeho vybraní členové nezvládnou první číslo časopisu připravit. Tímto rizikem se zabýval registr rizik v kapitole 3.4.2 pod ID 5.

Aby se číslo mohlo v případě tištěné verze rozdistribuuovat na školy, je třeba jej nejprve vytisknout. Proto je potřeba vybrat vhodnou tiskárnu. Pověřený člen vedení tedy udělá rešerši vhodných tiskáren, od kterých zjistí cenu. Zároveň je vhodné zjistit také reference na dané tiskárny, protože vedle ceny je důležitá i kvalita tisku, ale i spolupráce. Zejména pak dodržení stanovených termínů, které jsou klíčové pro další distribuci časopisu. Tiskárna musí být vybrána a dohodnuta nejpozději 30 dní předem. V ideálním případě bude tiskárna rovnou schopna i časopis distribuovat, i to bude hrát roli při jejím výběru. Zřejmě, ale bude nutné partnera pro distribuci vybrat zvlášť. Proto by měly být stejně jako v případě tiskárny osloveny různé agentury, které distribuci zajišťují a nejpozději 30 dní před odesláním do tisku by měly být dohodnuty. Pro samotný tisk je potřeba mít připravena tisková data časopisu, která by měla být připravena nejpozději 7 dní před vydáním časopisu.

Pro celý projekt je nezbytné, aby bylo zajištěno jeho financování. Pro to je klíčové, aby projekt získal inzerenty, kteří si budou v časopisu platit reklamní prostor. Inzerenty mohou oslovovat buď přímo vlastníci společnosti, kteří mohou navázat na partnery z jiných projektů anebo se majitelům podaří zajistit jednoho či více obchodníků, kteří budou inzerenty zprostředkovávat za provize. Je pochopitelné, že inzerenti budou chtít vidět, jak časopis, ve kterém mají platit za inzerce, vypadá. Pro první číslo tak bude zřejmě náročné inzerenty získat. Důležitý zde bude právě kontakt s partnery z jiných projektů a schopnost vedení společnosti tyto partnery přesvědčit, aby si zaplatili inzerce v novém projektu. Přesto pro oslovování nových partnerů bude vhodné mít připraveny alespoň grafické náhledy časopisu a přibližný obsah či témata, která se v něm budou objevovat. Inzerenty pak budou jistě zajímat také školy, na které bude časopis distribuován, takže je potřeba mít na jednáních s inzerenty jejich seznam. Podepsané smlouvy s inzerenty a inzertní obsah, který se bude dávat do časopisu, je třeba mít připraven

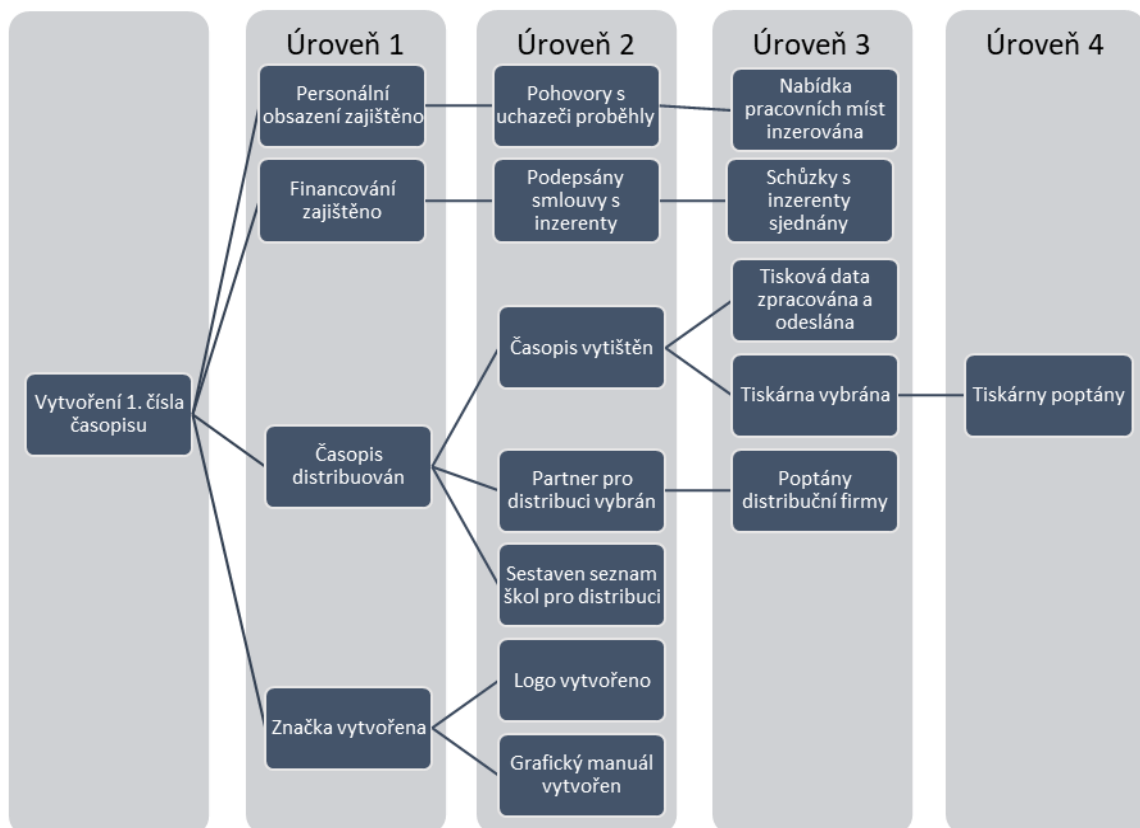
nejpozději 14 dní před tím, než půjde časopis do tisku, aby mohl grafik inzertní obsah zpracovat a aby inzerent stihl zpracování vlastního obsahu a umístění do časopisu schválit. Určitým rizikem zde je, že se nepovede inzerenty zajistit nebo, že oslovení inzerenti nebudou mít o inzerci v časopisu zájem, více je toto riziko rozepsáno v registru rizik v kapitole 3.4.2 pod ID 2. Tomuto bodu je tedy třeba dát určitou prioritu, případně zapojit více obchodníků, kteří budou inzerenty hledat.

Jedním z výstupů je také vytvoření značky časopisu. Vytvoření značky a především pak loga pro časopis je velmi důležitým nástrojem pro propagaci časopisu. Pro vytvoření značky je třeba najít vhodného grafika, který bude schopen vytvořit logo a následně případně i grafický manuál pro časopis. Logo je třeba mít vytvořené nejpozději 14 dní před vydáním časopisu, nejlépe by ale bylo mít jej hotové již dříve, aby mohlo být představeno inzerentům při schůzkách. S vybranými kandidáty na grafika se potřeba se sejit, probrat s nimi finanční podmínky a vybrat toho nejvhodnějšího. Rizikem by mohlo být, že se nepovede vhodného kandidáta na vytvoření značky najít, což by muselo vedení společnosti neprodleně řešit.

3.4.4 Dekompozice projektu

Dle postupů v teoretické části (podkapitola 2.4.3) proběhlo také strukturování projektu do menších částí. Tento rozpad WBS je zobrazen v grafu č. 5.

Graf 5 Dekompozice projektu vytvoření časopisu



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 5 je zobrazen rozpad vytvoření prvního čísla časopisu do menších částí, které je třeba před jeho vydáním vykonat. Jedním z cílů je personálně zajistit tým lidí, který bude na tvorbě časopisu pracovat. Především je pak nutné vybrat redakční tým v čele se šéfredaktorem, který bude celý projekt řídit. Aby mohl být tento tým vybrán, je třeba, aby proběhly pracovní pohovory s možnými uchazeči. Pro samotné uskutečnění pohovorů však nejprve musí být pracovní nabídky inzerovány, aby se uchazeči o práci v redakčním týmu mohli přihlásit.

Dílčím výstupem je také zajistit financování projektu. Zde bude hlavním článkem příjem peněz od inzerentů. Prostředky od inzerentů budou ovšem jisté až ve chvíli, kdy s nimi budou podepsány smlouvy. Předcházejícím krokem však ještě je s inzerenty se sejt a možnost inzerce v časopisu jim nabídnout.

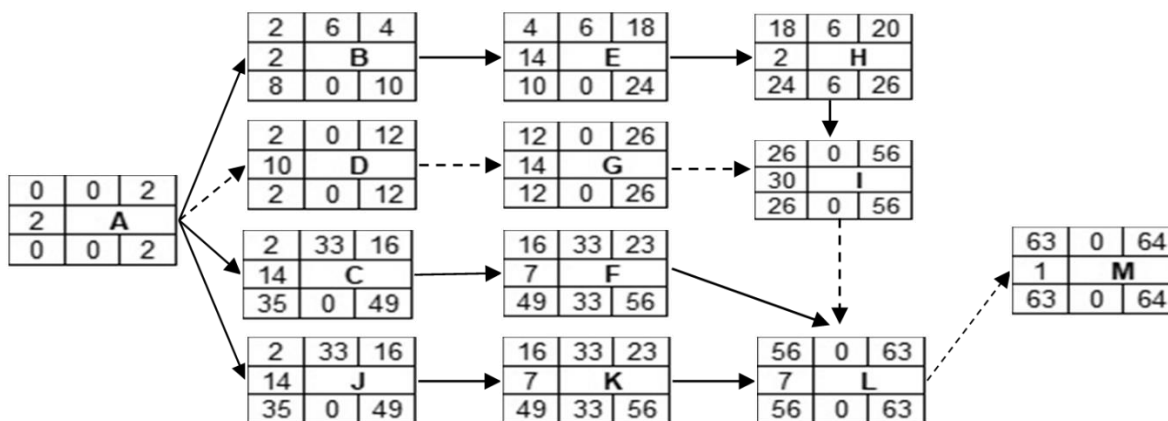
V případě, že bude rozhodnuto časopis vydávat v tištěné formě, je jedním z výstupů jej distribuovat na školy. Prvním předpokladem pro distribuci je, aby vůbec časopis byl vytištěn. Pro to, aby se časopis mohl vytisknout, musí být jednak připravena tisková data grafikem, ale musí být také vůbec vybrána tiskárna, ve které se bude časopis tisknout. Před tímto výběrem ještě proběhne poptávka více tiskáren a podle nabízených podmínek se následně vybere ta nejvýhodnější. Obdobný proces musí proběhnout také v případě partnerů pro distribuci časopisu. Nejprve je nutné je poptat a podle nabízených podmínek vybrat tu nejvýhodnější. Pro úspěšnou distribuci musí být také sestaven seznam škol, na které se bude časopis distribuovat, včetně platných adres. V případě, že by se společnost rozhodla pouze pro elektronické vydání časopisu, celý tento cíl by pak nebyl realizován.

Posledním cílem před vydáním prvního čísla časopisu je pak vytvořit jeho značku, aby časopis působil graficky dobře a zároveň měl jednotný styl u různých grafických prvků, které se budou opakovaně používat. Součástí značky musí být zejména název a logo, které bude časopis reprezentovat asi nejvíce, důležité je ovšem i vytvoření celého grafického manuálu, podle kterého se budou používat další grafické a vizuální prvky.

3.4.5 Časový plán

Jak je uvedeno v podkapitole 2.4.4 k analýze časového plánu se používá takzvaná metoda kritické cesty. K jejímu zjištění je především potřeba síťový graf, který zachycuje vazby mezi činnostmi a odhady trvání jednotlivých činností. Pro znázornění byl připraven příklad (znázorněn v grafu č. 6), který by mohl nastat před přípravou prvního čísla časopisu. Reálné sestavení časových plánů bude ale záležet na rozhodnutí společnosti.

Graf 6 Síťový graf možné kritické cesty



Zdroj: Vlastní zpracování

Vytvořený síťový graf znázorňuje přípravu před distribucí prvního čísla. Časové jednotky znamenají v tomto případě dny. Jednotlivé činnosti byly připraveny takto:

- A – příprava projektu,
- B – inzerce nabídky pracovních míst,
- C – schůzky s inzerenty,
- D – poptávka grafického vytvoření loga,
- E – pohovory s uchazeči o pracovní pozice,
- F – podpis smluv s inzerenty,
- G – vytvoření a schválení loga,
- H – výběr a uzavření smluv se členy redakčního týmu,
- I – příprava prvního čísla časopisu,
- J – poptávka tiskárny a distribuční firmy,
- K – výběr tiskárny a distribuční firmy,
- L – tisk prvního čísla,
- M – distribuce.

Kritická cesta je v grafu znázorněna čárkovanou čarou a vede po cestě A – D – G – I – L – M. Tato cesta trvá 64 dnů, což je nejkratší doba pro dokončení tohoto úkolu. Kritická cesta se týká vytvoření loga pro časopis, na které je třeba i s výběrem, toho, kdo jej navrhne a následnou přípravou prvního čísla, nejdelsí čas. Na cestě A – B – E – H – I – L – M je zobrazen výběr členů pracovního týmu, který začíná inzerováním nabídky pracovních míst, následníkem je pak bod E, což je konání pohovorů s uchazeči, na které bylo po dohodě s vedením společnosti vyčleněno 14 dní, zakončeno je následníkem H, který značí výběr a uzavření smluv s pracovníky. Ve všem cestách pak značí bod M distribuci časopisu a jeho předchůdce L tisk časopisu. Cesta A – C – F – L – M vyznačuje schůzky a podpisy smluv s inzerenty a cesta A – J – K – L – M poptání a výběr tiskárny a distribuční firmy. Časový plán je vytvářen v návaznosti na dekompozici projektu, kdy například činnost B odpovídá pracovnímu balíku na úrovni 3 v prvním řádku grafu č. 5. Činnost E pak úrovni 2 s činností H úrovni 1 ve stejném řádku.

Časová náročnost byla vyhodnocena po dohodě s vedením společnosti.

3.5 Financování projektu

Klíčovou rolí při rozhodování toho, zda projekt uskutečnit, bude hrát vyhodnocení nákladů a příjmů projektu. Rozhodující bude především nákladová položka, kdy náklady se budou týkat osobních nákladů na zaměstnance či externí pracovníky, provozu projektu, jednorázových pořizovacích nákladů a případně nákladů na tisk a distribuci časopisu. Oproti nákladům musí časopis vytvořit zisk, který by měl pokrýt prodej inzerce.

3.5.1 Osobní náklady na zaměstnance a externí členy týmu

Důležitým článkem při tvorbě časopisu jsou samozřejmě lidé, jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.7.2. Zaměstnance je třeba řádně platově ohodnotit. Povolání redaktora však může být velmi široké a různorodé a stejně to je i s jeho platovým ohodnocením. To dokládají data z Národní soustavy povolání, která je soustavně aktualizovaným registrem povolání nacházejících se na českém trhu práce (MPSV, 2022). Podle Národní soustavy povolání, je pracovní pozice redaktor - novinář ohodnocena platem ve výši 30 000 Kč až 49 000 Kč s tím, že by měl mít minimálně bakalářské nebo vyšší odborné vzdělání (NSP, 2022a). Podobné rozmezí uvádí i server Platy.cz, který slouží především k porovnávání mezd. Podle tohoto serveru je pozice novinář ohodnocena platem v rozmezí 24 170 Kč až 50 855 Kč (Platy.cz, 2022). V rozmezí trochu nižších částek se dle stejného serveru pohybuje plat editora, který

začíná na 19 058 Kč a může být až 41 387 Kč (Platy.cz, 2022a). Další v hierarchii dle podkapitoly 2.7.2 následuje šéfredaktor, jehož plat, dle Národní soustavy povolání začíná na 26 000 Kč, což je paradoxně méně než uváděný plat redaktora v tomto rejstříku. Horní hranice platového rozmezí šéfredaktora pak dosahuje částky 53 000 Kč (NSP, 2022b). Dle serveru Platy.cz se pak mzda šéfredaktora pohybuje od 27 802 Kč až do 69 655 Kč (Platy.cz, 2022b). Platové rozmezí pro pozici vydavatele ani Národní soustava povolání ani server Platy.cz neuvádí. V případě Národní soustavy povolání je nejbližší knižní vydavatel, jehož plat se pohybuje v rozmezí od 32 000 Kč do 75 000 Kč (NSP, 2022c). Server Platy.cz pak uvádí pozici ředitel vydavatelství, který je ohodnocen od 24 457 Kč do 114 765 Kč (Platy.cz, 2022c), zde je tedy rozdíl už značný, ovšem nejedná se úplně o shodnou pozici. Platit je nutné také za grafické zpracování. Tato část práce se často outsourcuje, jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.7.3, ovšem pokud by časopis potřeboval vlastního grafika, bylo by nutné počítat, že jeho mzda se bude pohybovat v rozmezí 23 139 Kč až 57 021 Kč (NSP, 2022d).

Pro projekt časopisu pro studenty je s jistotou nutný šéfredaktor, který bude mít celé vydání časopisu na starosti a počítá se s jeho zaměstnání na plný úvazek. Pro výpočet mzdy šéfredaktora je použit průměr rozmezí částek Národní soustavy povolání a serveru Platy.cz. Tento průměr vychází na 44 114 Kč, pro potřeby práce je zaokrouhlen na 44 000 Kč. Hrubá mzda 44 000 Kč však znamená pro zaměstnavatele celkové měsíční náklady 58 872 Kč, protože zaměstnavatel musí ze mzdy odvést sociální pojištění, které činí 24,8 % ze mzdy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022), v tomto případě se jedná o částku 10 912 Kč, a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za zaměstnance odvádí ve výši 9 % (e15.cz, 2022), to je v tomto případě 3 960 Kč.

Vedle šéfredaktora by pak měl redakci doplnit ještě jeden redaktor. Průměr platů na pozici redaktora dle Národní soustavy povolání a serveru Platy.cz vychází na 38 506 Kč bez odvodů zaměstnavatele. Společnost však počítá s vyčleněním částky 35 000 Kč pro tuto pozici s tím, že po prvních třech měsících by společnost vyhodnotila zda by redaktor nemohl pracovat na projektu pouze na nějaký částečný úvazek a část úvazku mu přesunout na jiný projekt společnosti. Hrubá mzda 35 000 Kč pak pro zaměstnavatele znamená měsíční náklad 46 830 Kč pro přičtení 8 680 Kč za sociální pojištění a 3 150 Kč za zdravotní pojištění.

V případě tištěného časopisu je nezbytným článkem v přípravě také jeho grafické zpracování, protože časopis musí nějak vypadat a požadovaný vzhled musí někdo upravit do podoby, která je potřeba pro tiskárnu. Na tuto práci je třeba najmout grafika. Vzhledem k tomu, že se ovšem jedná o jednorázovou práci vždy jednou za měsíc (nebo méně podle periodicity časopisu), lze tuto práci outsourcovat a není nutné přijímat dalšího zaměstnance. Při poptávce nezávislého grafika, který občas připravuje grafické podklady pro společnost, která by časopis vydávala, bylo zjištěno, že cena takového zpracování je zhruba 250 Kč bez DPH za jednu stránku. V případě standardního rozsahu časopisu 80 stran + 4 strany obálky by tedy cena bez DPH vycházela na 21 000 Kč s DPH potom na 25 410 Kč za jedno číslo časopisu (PPMaJi Corp. s.r.o., 2022c).

Jedním z nezbytných článků týmu je ještě správce sociálních sítí, který by mohl zároveň spravovat i web, pokud by byly třeba nějaké průběžné aktualizace, na které by redaktori nestačili. I v případě sociálních sítí by bylo možné, aby je spravovali sami redaktori, ale společnost po zkušenostech u jiných projektů tuto pozici outsourcovala na člověka, který se sociálními sítěmi zabývá a rozumí jejich správě. K tomuto kroku by přistoupila společnost i v případě sociálních sítí časopisu pro studenty. U jiných projektů společnost platí za správu sítí kolem 5 000 Kč včetně DPH. Záleží samozřejmě na počtu a intervalech v jakých se příspěvky budou přidávat a obecně na náročnosti požadavků. Měsíční částka za správu sítí by však neměla přesáhnout 15 000 Kč včetně DPH (PPMaJi Corp. s.r.o., 2022d).

Důležitou roli bude ale v projektu hrát také obchodní zástupce. Ten bude mít za úkol prodat inzerci v časopisu. Částečně může být tato činnost převedena na vedení společnosti, které může oslovit obchodní partnery z jiných projektů, ale nejlepší možností je zapojit obchodníky, kteří mají již s prodejem inzerce do časopisu zkušenosti. Ze spřátelené redakce, která vydává více časopisů, z nichž některé jsou svou formou podobné zamýšlenému projektu, byly získány informace o zapojení obchodníků. Tato redakce je pro potřeby této diplomové práce označena jako redakce X. Dle těchto informací pracují obchodní zástupci v redakci X na základě provizi z prodeje (více v podkapitole 2.7.5). Tato provize z pravidla činí v redakci X 30 % ze získané částky, což je pro obchodníka motivační a zároveň se takto lze vyhnout fixní části. Do prodeje inzerce rozsahem podobného časopisu jsou pak zapojeni dva až tři obchodníci (Redakce X, 2022a). Stejnou cestou by se mohla vydat i společnost v případě časopisu pro studenty, tato varianta by ji nestála žádné náklady na víc v podobě fixního platu. Náklady na obchodního zástupce tedy budou, ale není je možné předem vyčíslit, protože budou proměnlivé a vždy navázané na nějaký příjem.

3.5.2 Náklady na provoz projektu

Vedle mezd budou muset být na projekt vynaloženy další náklady. Jedním z těchto nákladů jsou náklady vynaložené na provoz kanceláře. V první řadě je třeba počítat nájem kanceláře. Společnost, která projekt zamýšlí, předpokládá, že využije prostory, které má v nájmu nyní a používá je i na další projekty. Pokud by ale společnost jiné projekty neměla, neměla by k dispozici ani prostory a nájem by kvůli projektu platit musela. Za předpokladu, že by společnost měla záměr pronajmout si obdobně velkou kancelář, jako má pronajatou nyní, s velikostí 48 m² by podle průměrné ceny dle dat ČSÚ za metr čtvereční ve druhém kvartálu 2022 – 281 Kč (ČSÚ, 2022) platila nájemné 13 488 Kč. V tomto případě, ale společnost, která vytvořit časopis zamýšlí, již pronajatý prostor má, který má navíc výhodu, že v ceně nájmu jsou již zahrnuty další služby, jako například odvoz odpadu nebo úklid společných prostor. Z aktuálních dvou místností, za které společnost platí nájemné 15 744 Kč, by pro projekt časopisu vyčlenila jednu a náklady by se tam mohly rozdělit na polovinu. Nájemné za prostory pro časopis by tak byly 7 872 Kč za měsíc.

Samotný nájem ale nestačí. V kanceláři je třeba také topit a svítit a to znamená náklady na energie. Energie v současné době prudce rostou a jejich růst se dále předpokládá. Například Pražská plynárenská zdražila meziročně plyn v průměru o 39 % (Janouš, 2022), společnost ČEZ pak dokonce cenu za elektřinu zdvojnásobila (Radio Prague International, 2022). Další vývoj lze ale těžko predikovat a tak byly pro potřeby této práce využity současné částky, které společnost za energie platí, vynásobené o poměrný očekávaný nárůst. Za rok 2021 společnost zaplatila za plyn 14 200 Kč. Při navýšení o 39 % by se tak dalo počítat s roční částkou 19 738 Kč. Při dodržení stejného modelu jako v případě nájemného by se částka za plyn pro tento projekt pohybovala kolem 820 Kč za měsíc. V případě elektřiny pak společnost za rok 2021 zaplatila 11 495 Kč. Při 100 % navýšení by se tak jednalo o částku 22 990 Kč, což znamená zhruba 1 900 Kč měsíčně. Tyto částky jsou ovšem pouze orientační, záleží samozřejmě na tom, kolik zaměstnanců a jak často, bude v kanceláři pracovat, když v současné době není kancelář využívána denně. Redaktorská práce se dá také často vykonávat i z domova, což by částečně tyto náklady ušetřilo. Oproti tomu ale existuje předpoklad, že energie budou dále zdražovat (Kovanda, 2022) a tak nelze tyto částky na následující roky predikovat.

Do telefonu je třeba zaměstnancům pořídit mobilní tarif, který by v případě redaktora měl v ceně i připojení k internetu, aby redaktor mohl rychle vyhledávat informace, pokud pojedě dělat nějakou reportáž. Dle srovnání nabídky největších mobilních operátorů se dá plně neomezený tarif pořídit za 1 099 Kč měsíčně (CenyVolani.cz, 2022).

3.5.3 Jednorázové náklady na projekt

Pokud bude kancelář využívána, je třeba ji také vybavit. Vedle počítačů a telefonů pro zaměstnance půjde ale v případě redakce pravděpodobně i o tiskárnu nebo kvalitní fotoaparáty na přípravu fotek do časopisu. Tyto náklady nejsou pravidelné, ale investice do těchto zařízení bude v počátku nemalá.

Co se týče počítačů, pro redaktorské potřeby je vhodné, když se dá počítač přenášet, a proto by společnost měla zvolit pro redaktory notebooky, které nebudou příliš těžké a rozměrné. U těchto počítačů však není potřeba, aby byly extrémně výkonné, měly nejlepší grafické karty či velkou operační paměť. Cenově se dají tyto počítače pořídit zhruba do 12 000 Kč (Ruščák, 2021). Výběr notebooků je ale velký a nabídka se rychle mění, proto je třeba vždy vybírat dle aktuálních požadavků a potřeb zaměstnance.

V případě mobilních telefonů je to obdobné jako u notebooků, ale nabídka je zde možná ještě větší. Ani zde není potřeba žádný extrémní výkon, pro práci redaktora by ale bylo vhodné, aby měl telefon kvalitní fotoaparát. V aktuální nabídce se nacházejí mobilní telefony s 108 Mpx fotoaparátem v cenové relaci do 9 000 Kč (Alza.cz, 2022).

I když v dnešní době už umí udělat kvalitní fotografii i telefon, v redakci by neměl chybět kvalitní fotoaparát. Velké srovnání fotoaparátů pravidelně přináší server FotoGuru.cz, podle kterého by se mohl dát kvalitní fotoaparát pořídit i do 25 000 Kč (Rybář, 2022).

Vhodně volit je třeba při výběru tiskárny. Ne tedy tiskárny, kde se případně bude tisknout samotný časopis, ale tiskárny v kanceláři, která bude sloužit pro potřeby zaměstnanců při jejich práci. Nejprve je třeba volit mezi inkoustovou a laserovou tiskárnou. Inkoustové tiskárny mají nízkou pořizovací cenu, ovšem cena inkoustových náplní je již vyšší a při porovnání nákladů na tisk jedné stránky vychází draž. Kvalita tisku na inkoustové tiskárně je sice vyšší a dají se na ní tisknout i kvalitní fotografie, ovšem rychlost tisku je na inkoustové tiskárně o dost pomalejší, protože inkoust musí zaschnout. Pro potřeby kanceláře, kde je potřeba tisknout dokumenty rychle je proto vhodnější laserová tiskárna (Filip, 2022). Tiskárna by zároveň měla umět tisknout barevně, pokud by bylo potřeba vytisknout nějaký obrázek, a rovněž by měla tisknout automaticky oboustranně, aby ušetřila zaměstnancům čas při tisku vícestránkových podkladů. Vhodné je také, aby se jednalo o multifunkční zařízení, které má skener, aby si mohli zaměstnanci naskenovat materiály do počítače. Dle srovnávacího serveru Heureka.cz lze zařízení s těmito vlastnostmi koupit zhruba od 7 500 Kč (Heureka.cz, 2022).

Ať bude časopis vycházet pouze elektronicky nebo i v tištěné podobě, vždy bude třeba, aby měl časopis vlastní webovou stránku. Tato stránka bude sloužit jako informační kanál, kontaktní místo pro inzerenty, ale v případě elektronické verze i jako samotný nosič článků a příspěvků. Web by měl mít originální design, který bude navazovat na vzhled případné tištěné verze. Pro případ, že by časopis vycházel v elektronické verzi, měl by web být připraven v prostředí, které bude snadno editovatelné i pro samotné redaktory, aby mohli vkládat nové články apříspěvky na web samostatně bez pravidelné IT podpory. Protože společnost pro své předchozí projekty již webové stránky vytvářela, byly náklady porovnány s jiným projektem společnosti, kde by dle tohoto porovnání vytvoření žádaného webu pro časopis s vlastním designem vycházela na 20 000 Kč bez DPH (PPMaJi Corp. s.r.o., 2020). Nabízí se zde ještě jedna možnost pro verzi elektronického časopisu. Při té by časopis nevycházel jednou za měsíc jako jeden vícestránkový zveřejněný soubor, ale mohl by fungovat na bázi průběžného, možná i každodenního zveřejňování článků. Tato varianta by zřejmě znamenala větší náklady při vytváření webu, aby web dobře vypadal, měl potřebné funkce pro častou frekvenci článků a byl dobře členěný. Na druhou stranu by tato varianta mohla znamenat úsporu za měsíční náklady na grafika. Otázkou by ale bylo, zda by tato ztráta tradičního formátu časopisu neznamenal ztrátu některých inzerentů, kterým by tak mohla být nabídnuta pouze online inzerce (více

v podkapitole 3.5.6). Samotný web pak musí mít nějakou doménu, na které jej uživatelé najdou a také nějaký webhosting, díky kterému web poběží a bude využívat server poskytovatele, kde budou uložena data. Společnost aktuálně používá poskytovatele Wedos, u kterého by mohl být umístěn i web časopisu. Tento poskytovatel aktuálně nabízí webhosting NoLimit, v rámci kterého je zajištěn neomezený prostor na serveru, za 39 Kč bez DPH za měsíc. Za rok tedy tento webhosting vyjde na zhruba 567 Kč s DPH. Samotnou doménu s koncovkou .cz pak Wedos nabízí za 175,45 Kč včetně DPH za rok (Wedos, 2022). Dohromady tedy takto služba vyjde zhruba na 750 Kč za rok, jedná se tedy o částku, která je v celkovém součtu nákladů skutečně nízká.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.7.4, nezbytné je vytvořit projektu značku. V případě časopisu to pak bude zejména název, logo a další grafické prvky a písmo, které bude pro časopis charakteristické. Základním dokumentem značky je grafický manuál, který přesně určuje grafický styl a předepisuje, jak by měla vizuální komunikace vypadat (Macourková, 2021). Vytvoření tohoto manuálu a celé vizualizace značky časopisu je tak tak dalším dílem, který bude pro společnost představovat v začátku určité náklady. Výše nákladů na vytvoření loga a grafického manuálu u grafika, který pro společnost podobné věci zpracovává, byla odhadnuta na základě srovnání s jiným projektem na zhruba na 50 000 Kč včetně DPH (PPMaJi Corp. s.r.o., 2021). Po počátek časopisu a vydání prvních tří zkušebních čísel by ale zatím mohlo stačit vytvořit logo časopisu a nějaké základní prvky pro případnou tištěnou verzi časopisu, což by mělo vyjít zhruba na 15 000 Kč včetně DPH.

3.5.4 Náklady na tisk a distribuci

Pokud by časopis vycházel v tištěné podobě, je třeba počítat se samotnými náklady na tisk. Tyto náklady se odvíjí od počtu výtisků, tedy čím vyšší je jejich počet, tím nižší je cena za jeden kus. Přesný počet výtisků se bude ovšem odvíjet od dalších rozhodnutí společnosti. Pokud by se společnost rozhodla například pro variantu, že bude časopis vydávat v tištěné formě a pouze pro vysoké školy, kterých je 79, jak bylo zjištěno v kapitole 3.3.1, při nákladu 1500 kusů by na jednu školu vycházelo průměrně téměř 19 výtisků. Časopisy by ovšem nebylo možné takto distribuovat, vysoké školy mohou mít několik fakult nebo více budov, při rozhodnutí, na jakou cílovou skupinu bude časopis zaměřen by tak společnost měla ještě doplnit statistiku škol a jejich fakulty a počty studentů, kteří je navštěvují.

V únoru 2022 byly poprvé poptány tiskárny, kdy nejvýhodněji vycházela jedna pražská tiskárna, kde byly poptány náklady na 500, 1000 a 1500 výtisků. Nabídka této tiskárny je zobrazena v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Nabídka tisku z února 2022

Cena v Kč za 500 výtisků	Cena v Kč za 1000 výtisků	Cena v Kč za 1500 výtisků	
48 900	56 600	64 500	celkem
97,8	56,6	43,0	za kus

Zdroj: Vlastní zpracování dle PPMaJi Corp. s.r.o., 2022a

Z tabulky č. 8 je možné vyčíst, že při nákladu 1500 výtisků je cena o více než polovinu nižší, než při nákladu 500 kusů. Tato kalkulace byla na základě doporučení provedena na standardní formát časopisu, kdy jako tisková technologie byl zvolen ofsetový archový tisk, formát časopisu v rozměrech 210 x 297 mm tedy klasická A4 na výšku. Rozsah časopisu byl zvolen také dle

standardu na 80 stran + 4 strany obálky, což znamená výšku hřbetu 2,7 mm, kdy zvoleným papírem je pro obálku gramáž 150 g a pro vnitřní listy 90 g s tím, že obálky jsou zvenku laminovány.

Se stejnými parametry byla poptána aktualizace cen v červenci 2022. Nabídnuté ceny za stejný počet výtisků jsou zobrazeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Nabídka tisku z července 2022

Cena v Kč za 500 výtisků	Cena v Kč za 1000 výtisků	Cena v Kč za 1500 výtisků	
51 500	61 700	74 250	celkem
103,0	61,7	49,5	za kus

Zdroj: Vlastní zpracování dle PPMaJi Corp. s.r.o., 2022b

Z tabulky č. 9 je vidět, že ceny za půl roku narostly. Cena u nejnižšího nákladu se zvedla zhruba o 5 %, u nákladu 1000 ks zhruba o 9 % a u nejvyššího nákladu dokonce o 15 %. Při nákladu 1500 výtisků je ovšem jednotková cena stále nejnižší a stále je o více než polovinu menší než jednotková cena při 500 kusech. Důvodem růstu ceny je zřejmě nedostatek papíru a jeho rostoucí cena. Papír zdražuje v důsledku konfliktu na Ukrajině, protože suroviny se dříve dovážely částečně z Ruska a Běloruska (Vrlák, 2022).

Vytištěný časopis se nějakým způsobem musí dostat k zákazníkovi, v tomto případě do školy, kde bude k dispozici studentům. Kvůli zjištění cen distribuce byly poptány agentury, které tyto služby zajišťují, ovšem ani jedna žádnou cenovou nabídku neposkytla. Z toho důvodu byla oslovena spřátelená redakce, která vydává sice jinak zaměřený časopis, ovšem co se distribuce týče, probíhá stejným způsobem, jako by probíhala v případě projektu. Pro potřeby práce je takto redakce označena jako redakce Y. Redakce Y poskytla pro potřeby práce své smluvní ceny, které s agenturou, která distribuci zajišťuje má. Protože vychází v podobném nákladu lze tyto ceny aplikovat i na projekt časopisu pro studenty. Základní expediční poplatek, který by se dal taktéž nazvat poštovním, vychází na 6,9 Kč za kus bez DPH. Při nákladu 1 500 výtisků tak vychází expediční poplatky na 12 524 včetně DPH. K tomu je třeba připočítat ještě zabalení časopisu do folie a označení adresou, které vychází na 2,37 Kč za kus bez DPH. To znamená dalších 4 302 Kč k distribuci měsíčně. Celá distribuce by tak společnost stála měsíčně 16 826 Kč včetně DPH (Redakce Y, 2022)

3.5.5 Souhrn celkových nákladů

Největší pravidelná nákladová položka jsou mzdové náklady. Celkové náklady na mzdu šéfredaktora byly vypočteny na 58 872 Kč, redaktora 46 830 Kč, na grafika 25 410 Kč a na správce sociálních sítí 15 000 Kč. Dohromady náklady na všechny mzdy činí 146 112 Kč měsíčně.

Dalším nákladem je provoz kanceláře. Nájem kanceláře byl pro projekt spočítán poměrnou částí na 7 872 Kč měsíčně. Náklady na energie tedy na plyn a elektřinu byly dohromady spočítány na 2 720 Kč za měsíc. Celkový náklad kanceláře na projekt je tak 10 592 Kč.

Další náklady na projekt budou jednorázové. Pro redakční tým bude třeba zakoupit dva počítače za celkovou cenu 24 000 Kč, dva telefony za 18 000 Kč, jeden fotoaparát za 25 000 Kč a 7 500 Kč za tiskárnu. Dohromady tedy vybavení za 74 500 Kč.

K mobilním telefonům bude ještě třeba pořídit mobilní tarif, který vyjde dohromady na 2 198 Kč měsíčně.

Další náklady jsou spojeny s webovými stránkami projektu. Samotné vytvoření webu by mělo vyjít na 24 200 Kč a další náklady by měly být pouze 750 Kč za rok.

Poslední položkou, kterou bude třeba zaplatit, je vytvoření značky. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.5.3, pro začátek je důležité, aby bylo vytvořeno logo, které by mělo stát maximálně 15 000 Kč.

Další náklady by byly vynaloženy pouze v případě, že by časopis měl vycházet v tištěné formě. Pokud by byl časopis distribuován na všechny školy a měl by vycházet v nákladu 1500 kusů vyšel by tisk za jedno číslo při současných cenách na 89 843 Kč. Distribuce časopisu by pak společnost stála každý měsíce 16 826 Kč.

Souhrn všech nákladů je zobrazen v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Souhrn nákladů

Nákladová položka	Částka	Měsíční náklad	Celkem
Mzdové náklady	146 112 Kč	158 902 Kč	265 571 Kč
Provoz kanceláře	10 592 Kč		
Mobilní tarify	2 198 Kč		
Tisk časopisu	89 843 Kč	106 669 Kč	Jednorázový náklad
Distribuce	16 826 Kč		
Vybavení	74 500 Kč	X	113 700 Kč
Vytvoření webu	24 200 Kč		
Vytvoření loga	15 000 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady lze rozdělit do pravidelných měsíčních (případně ročních) a těch, které budou zaplacené jednorázově, jak je zobrazeno v tabulce č. 10. Jednorázové náklady se skládají z vybavení pro redakční tým, vytvoření webu (kdy částka na provoz serveru webu v ročním intervalu je zanedbatelná) a vytvoření loga. Jednorázové náklady před zahájením projektu tak tvoří 113 700 Kč, které bude muset společnost uhradit. Pravidelné měsíční náklady pak tvoří měsíční mzdy a náklady na provoz kanceláře, které se rovnají částce 158 902 Kč. V případě výroby tištěné verze a její distribuce se pak měsíční náklad zvedne ještě o dalších 106 669 Kč na 265 571 Kč.

3.5.6 Inzerce

Hlavní příjmovou položkou by v případě časopisu měla být inzerce. Pro srovnání byla získána data od již zmíněné redakce X, která vydává formou obdobný časopis s měsíčním nákladem 3 000 ks. Pro potřeby této diplomové práce byl tento časopis pojmenován jako časopis X. Přehled cen inzerce v časopisu X je uveden v tabulce č. 11.

Tabulka 11 Přehled cen inzerce

FORMÁT INZERCE	ROZMĚRY š x v (mm)	CENA (bez DPH)
2/1	420x297	150 000 Kč
1/1	210x297	80 000 Kč

II. obálka	210x297	90 000 Kč
III. obálka	210x297	90 000 Kč
IV. obálka	210x297	100 000 Kč
1/2	105x297	45 000 Kč
1/2	210x148	45 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Redakce X (2022)

Z tabulky č. 11 vyplývá, že nejdražší je dvoustránková inzerce, je totiž v časopisu nejviditelnější, neboť je rozměrově největší. Druhá nejdražší je pak čtvrtá, tedy zadní obálka, protože je z inzertních ploch v časopisu nejvíce vidět. Vnitřní obálky jsou pak o něco dražší než inzerce na běžné stránce uvnitř časopisu. Vzhledem k nejmenšímu rozsahu jsou pak půlstránkové inzerce nejlevnější. Protože srovnávaný časopis X má již nějakou historii a tradici a vychází ve větším nákladu, byly ceny inzercí pro časopis pro studenty poníženy na polovinu.

Tabulka 12 Přehled navrhovaných cen inzercí

FORMÁT INZERCE	ROZMĚRY š x v (mm)	CENA
2/1	420x297	75 000 Kč
1/1	210x297	40 000 Kč
II. obálka	210x297	45 000 Kč
III. obálka	210x297	45 000 Kč
IV. obálka	210x297	50 000 Kč
1/2	105x297	22 500 Kč
1/2	210x148	22 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Při této ceně by pro pokrytí nákladů projektu bylo potřeba prodat všechny formáty inzercí alespoň jednou, což by znamenalo výnos 305 000 Kč, ovšem je třeba odečíst 30 % jako provizi pro obchodníka, která je vlastně nákladem, ovšem nelze ji započítat do pravidelných nákladů, protože se může každý měsíc lišit. Při této částce by po odečtení provize na projekt zbylo pouze 213 500 Kč, což na pokrytí nákladů nestačí. Pro doplnění by tak musela být prodána další inzerce (například jedna celostrana a jedna dvojstrana) nebo by musel být výnos doplněn prodejem online inzercí. Aby ovšem projekt dosáhl i požadovaného 10 % zisku, musela by být prodána inzerce celkem za 420 000 Kč, ze které by šlo 126 000 Kč na provize pro obchodníky, 265 571 Kč na pokrytí nákladů a 28 429 by byl zisk (před zdaněním) pro společnost.

Vedle tištěné formy, kde není jisté, jestli ji společnost bude chtít opravdu vytvořit, by ale vždy měl časopis mít i svou online verzi. A online je prostor, kde jsou další možnosti inzercí, a to hned několika způsoby. Jednou z nejčastějších forem internetové reklamy je takzvaný banner, který je též nazýván reklamní proužek a zobrazuje se v různých formátech (Mediaguru, 2022e). Jedním z využívaných prostředků jak v tištěných časopisech, ale i v onlinu je PR článek, který je komerčním článkem na vybrané téma, který vzniká v rámci vztahů mezi PR agenturou a redaktory (Halada et al., 2015). Ze stejné redakce, jako v případě tištěné inzercí, byla získána i nabídka online inzercí, která je zobrazena v tabulce č. 13.

Tabulka 13 Nabídka online inzerce časopisu X

FORMÁT	ROZMĚRY	CENA	TRVÁNÍ
Branding	2000 x 1400 px	90 000 Kč	1 měsíc
Leaderboard	998 x 200 px	30 000 Kč	1 měsíc
Full banner	468 x 60 px	10 000 Kč	1 měsíc
Skyscraper	300 x 600 px	20 000 Kč	1 měsíc
Square	300 x 300 px	15 000 Kč	1 měsíc
PR článek		20 000 Kč	1 měsíc
Personální inzerce		5 000 Kč	1 týden

Zdroj: Vlastní zpracování dle Redakce X (2022c)

Názvy uvedené v tabulce č. 13 označují standardizované typy formátů internetové reklamy. Formát nazývaný Branding je dost specifický. Jedná se v podstatě o podklad internetové stránky, kdy grafika má rozměr 2000 x 1400 px, ale část tohoto prostoru je překryta stránkou. Hlavní sdělení je v tomto případě umístěno nahoře v prostoru o rozměru 1366 x 720 px a mimo tento prostor nesmí být umístěny žádné texty a logotypy (Sklik.cz, 2022). Označení Leaderboard označuje horizontální reklamní proužek, který se používá v různých modifikacích (Mediaguru, 2022a). Full banner je taktéž horizontální reklama, která je ve standardním rozměru 468 x 60 pixelů (Mediaguru, 2022b). Označení Skyscraper je pak používáno pro vertikální reklamní sdělení, které má zpravidla na výšku 600 pixelů (Mediaguru, 2022c). Označení Square se používá pro čtvercový banner (Mediaguru, 2022d). Personální inzerce je často používaným prvkem personalistů a snaží se díky ní získat nové zaměstnance (Menšík, 2015). Jde tedy o inzerát s nějakou pracovní nabídkou, pravděpodobně z oblasti, která se týká zaměření časopisu. V případě tohoto projektu by šla personální inzerce využít jako nabídka brigád pro studenty. Na určité typy brigád navíc mohou chodit i studenti od 15ti let, takže tato inzerce by mohla být zaměřena i na středoškoláky. Dle průzkumu, který si nechala dělat v roce 2020 Česká spořitelna, by si brigádu našlo devatenáct z dvaceti studentů a tak by tento typ inzerce mohl být pro časopis zajímavý (Česká spořitelna, 2020).

Konečná cena online inzerce by se měla upravit především podle návštěvnosti webu, počet návštěv totiž bude pro inzerenty klíčový, aby zjistili kolik potenciálních zákazníků mohou oslovit. Je tedy možné, že by cena inzerce zůstala ve stejných cenových relacích jako je zobrazeno v tabulce č. 13 nebo by se například mohlo přistoupit k podobnému modelu jako u inzerce přímo v časopisu a částky za online inzerci ponížít také o polovinu.

Hlavním cílem ale bude získat inzerenty na dražší bannery či stránky v časopisu. Inzerenty je třeba vybrat podle toho, na jakou cílovou skupinu jsou zaměřeni. V tomto případě jde o studenty a jejich zájmy. Lze předpokládat, což ostatně potvrzují i výsledky dotazníku (v otázce, které téma studenty zajímá nejvíce, bylo nejčastější odpovědí *témata související s dalším vzděláváním nebo pracovními příležitostmi*, více v podkapitole 3.6.4), že studenty bude zajímat právě otázka vzdělávání. Logickým inzerentem, kterého je možné pro časopis najít, jsou tak samotné školy. Především pak asi vysoké školy, které cílí na studenty středních škol, kteří plánují v dalším vzdělávání pokračovat, ale i na studenty, kteří již vysokou školu studují. Vysokoškolské studium je totiž rozděleno ve většině případů na bakalářské a magisterské, ale zároveň hodně studentů během studia obor a případně i školu mění. Podle výzkumu společnosti Studenta Media z roku 2014 to je případ až 49 % studujících (Vondráková, 2014). Z vysokých škol pak pravděpodobně budou mít největší zájem o inzerci ty soukromé a u těch by se tedy jako u potenciálních inzerentů mohlo začít. Dle dotazníku má velké množství studentů zájem

o cestování. I toto téma lze spojit se vzděláváním v podobě studijních programů jako je například Erasmus, jehož rozpočet byl v roce 2021 výrazně navýšen a očekává se tak, že se jej zúčastní mnohem více studentů (Palata, 2021). Je tak šance zaměřit se na školy, které tento program nabízejí a mohli by tuto nabídku inzerovat i ve studentském časopisu. Prostor se ale otevírá i pro cestování bez návaznosti na další studium, například pro cestovní kanceláře, které nabízejí zájezdy a pobyty pro studenty. Největší možnosti však otevírá zřejmě téma, které bylo v dotazníku voleno jako třetí nejčastější - *sport, kultura a další volnočasové vyžití*. Sportovních i volnočasových aktivit je mnoho a ten, kdo je nabízí, je tedy potenciálním inzerentem. Příkladem takového inzerenta by mohli být pořadatelé hudebních koncertů, které jsou aktuálně velmi oblíbené. Některé aktivity navíc nabízejí pro studenty zvýhodněné vstupné, mohou to být například kina či divadla, která by mohla tuto službu také inzerovat. Inzerenty lze ale hledat prakticky všude, kde je nabízena nějaká služba či produkt studentům. Lépe se pravděpodobně budou hledat mezi společnostmi, které nabízejí dražší produkty či služby a zaměřují se na širší okruh studentů bez ohledu na jejich zaměření či typ studia.

3.5.7 Porovnání nákladů a příjmů

Pravidelné měsíční náklady na mzdy a provoz projektu jsou celkem pevné ať bude časopis vycházet v jakékoliv formě. Tištěná verze časopisu může ale cenu nákladů hodně navýšit. Při výrobě a distribuci 1500 výtisků by náklad na tisk a rozeslání časopisu činil 106 669 Kč. S dalšími měsíčními náklady by to bylo 265 571 Kč. Pro pokrytí takových nákladů a vytvoření 10% zisku, by to znamenalo prodat inzerci za 420 000 Kč, ze které bude ještě odečtena 30% provize obchodníka. Za rok by to znamenalo prodat inzerci za více než 4,5 milionu Kč (počítá se s 11 čísly za rok), což může být těžko dosažitelná částka. Pokud by ale časopis vycházel pouze v elektronické formě znamenalo by to měsíční náklad 158 902 Kč, což by pro pokrytí nákladů a vytvoření zisku znamenalo prodej inzerce za 250 000 Kč. Z této částky by tvořilo 75 000 Kč provizi pro obchodníka a zbylých 175 000 Kč by pokrylo náklady a zároveň vytvořilo čtený zisk. Roční prodej inzerce by se pak rapidně snížil na 2,75 milionu, což už se zdá být reálnější.

3.6 Výsledky dotazníku

K diplomové práci byl vytvořen také dotazník, který neslouží jako základ práce, ale pouze pro doplnění některých informací. Veškeré otázky a odpovědi jsou shrnuty v příloze č. 2. Dotazníkové šetření probíhalo od září 2021 do března 2022 prostřednictvím Google formuláře. V tomto období na dotazník odpovědělo 218 respondentů.

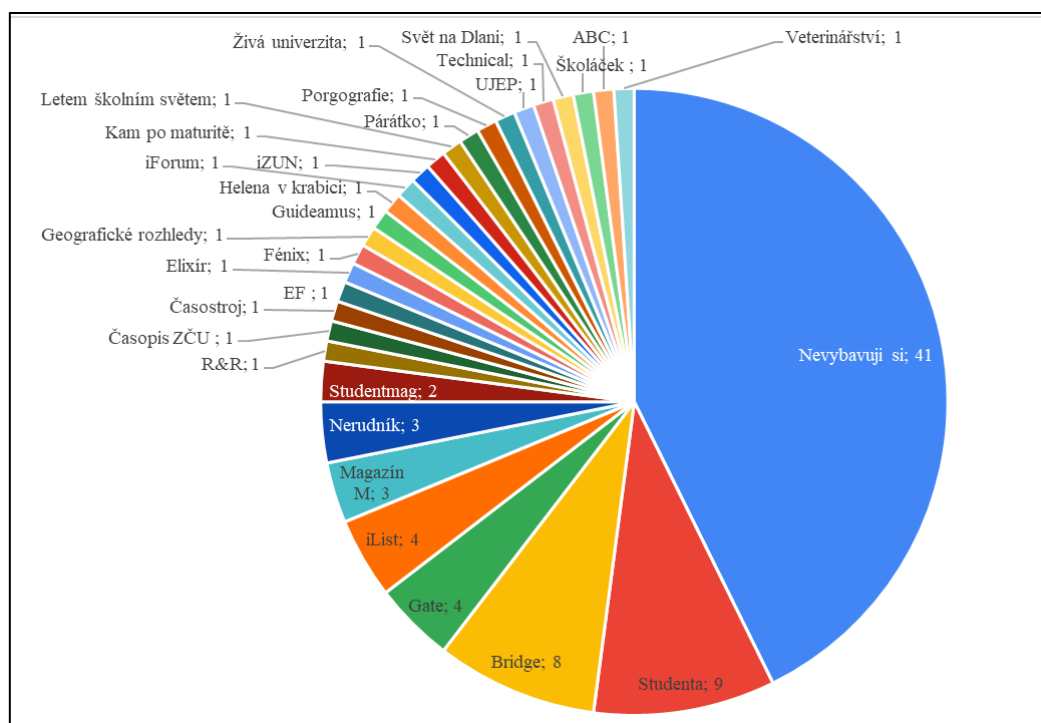
3.6.1 Základní údaje

Z 218 respondentů dotazníku bylo 146 žen a 72 mužů. Z nich největší počet – 145 navštěvuje vysokou školu, 65 pak střední školu, 3 vyšší odbornou školu a 5 respondentů již nestuduje. Ze 145 respondentů studujících vysokou školu, kteří jsou pro potřeby této práce asi nejdůležitější, bylo 111 žen a 34 mužů. Na otázku, zda respondenti čtou pravidelně nějaký časopis, odpovědělo 217 respondentů. Pravidelně jich čte časopis pouze něco málo přes 30 % (66 respondentů) a téměř 70 % (151 respondentů) pak pravidelně časopisy nečte. Ze studujících vysokou školu čte pravidelně časopis 37 a 108 nečte. Na otázku, zda znají respondenti nějaký časopis pro studenty, odpovědělo kladně 94 z nich, z toho 61 jsou respondenti studující vysokou školu. Zbylých 124 respondentů žádný časopis pro studenty nezná.

3.6.2 Existující časopisy pro studenty

Pro respondenty, kteří nějaký časopis pro studenty znají, následovala podotázka, jestli zají jeho název. 41 respondentů si název časopisu nevybavilo, ale 53 odpovědí přineslo název nějakého časopisu, někteří respondenti pak dokonce napsali více časopisů. Nejčastěji byly uváděny dva tituly, které byly uvedeny devětkrát a osmkrát. V prvním případě se jednalo o časopis Studenta a ve druhém o Bridge, kdy oba tyto časopisy byly již zmíněny v podkapitole 3.3.2. V odpovědích se ale také dvakrát objevil časopis Studentmag, který se při první rešerši nepodařilo objevit. Dle všeho se jedná o elektronický časopis obdobné formy, jakou zamýšlí diplomová práce (více v podkapitole 3.3.2). Shodně čtyřikrát se v odpovědích objevil také časopis Gate, který vychází v angličtině a iList, který vydává Vysoká škola ekonomická. Po třech odpovědích pak zaznamenaly školní časopisy Magazín M Masarykovy univerzity a Nerudník, který vydává gymnázium Jana Nerudy. Všechny časopisy zmíněné respondenty jsou zobrazeny v grafu č. 7.

Graf 7 Výsledky dotazníku – časopisy zmíněné studenty



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Z grafu č. 7 je patrné, že dalších 22 časopisů bylo uvedeno po jedné odpovědi, u některých z nich se ovšem nepodařilo ověřit, zda skutečně existují a některé nejsou časopisy pro studenty ve smyslu, kterému se věnuje diplomová práce, ale spíše školními časopisy, které si studenty sami vytváří.

3.6.3 Zájem o časopis pro studenty

Dotazník dále zjišťoval, zda by respondenti měli zájem o studentský časopis, který by byl zdarma k dispozici papírově ve škole nebo v online formě. Zde téměř 74 % respondentů odpovědělo, že mělo. Otázka formy časopisu ovšem tak jednoznačná nebyla. Z 218 respondentů hlasovalo pro elektronickou formu časopisu 111 lidí a pro papírovou 107. Výsledek se tedy dá hodnotit jako vyrovnaný. Pokud by bylo bráno v úvahu pouze respondenty, kteří odpověděli, že mají o časopis zájem a nevzali by se v úvahu respondenty, kteří o časopis

zájem nemají, lehce převažují hlasy pro papírovou formu, kterou by zvolilo 84 respondentů a elektronickou 77. I tento výsledek se však dá počítat jako vyrovnaný.

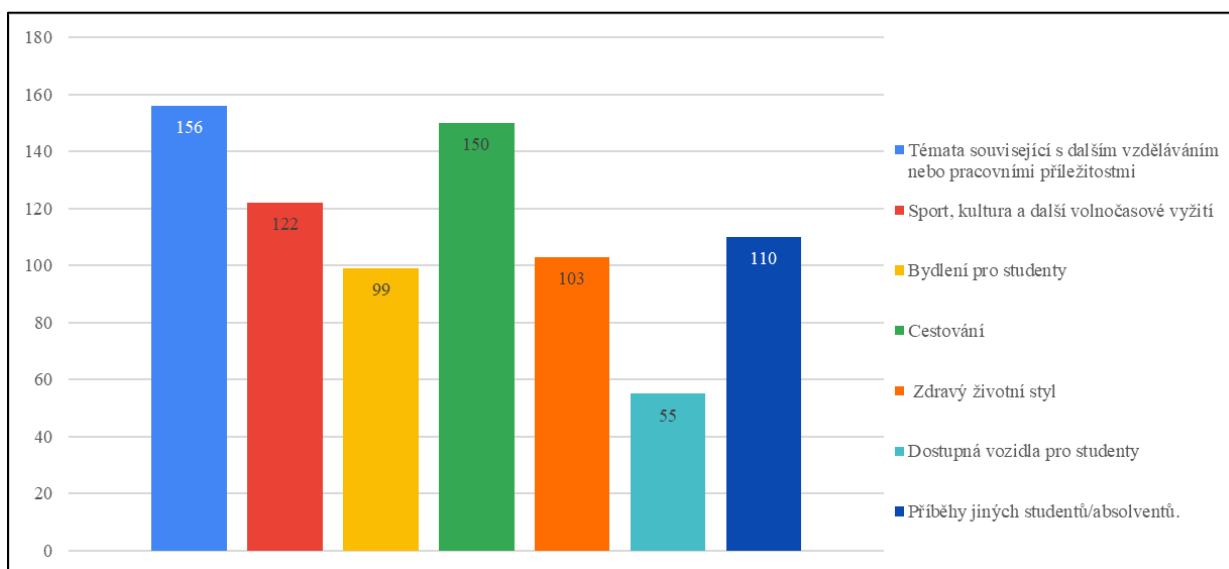
3.6.4 Témata v časopisu

Poslední otázkou v dotazníku bylo, která témata studenty zajímají. Zde mohli respondenti volit více možností z navržených anebo napsat i vlastní novou odpověď. Nabídnuto bylo celkem sedm možností:

- témata související s dalším vzděláváním nebo pracovními příležitostmi,
- sport, kultura a další volnočasové vyžití,
- bydlení pro studenty,
- cestování,
- zdravý životní styl,
- dostupná vozidla pro studenty,
- příběhy jiných studentů/absolventů.

Nejvíce respondenti volili možnost *témata související s dalším vzděláváním nebo pracovními příležitostmi*, která se objevila 156krát. Následovala možnost *cestování*, pro které hlasovalo 150 respondentů a jako třetí nejzajímavější vybrali respondenti možnost *sport, kultura a další volnočasové vyžití*, pro niž hlasovalo 122 lidí. Nejméně naopak respondenti vybírali možnost *dostupná vozidla pro studenty*, která získala pouze 55 hlasů a také možnost *bydlení pro studenty*, kterou zvolilo 99 respondentů. Kompletní výsledek hlasování je zobrazen v grafu č. 8.

Graf 8 Výsledky dotazníku – témata časopisu



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníku

Mezi vlastními odpověďmi studentů se pak objevilo například téma aut a motocyklů, vaření, zahraniční studium, typy na studium, recenze od jiných studentů, bazar učebnic nebo umění. Některé odpovědi byly vlastně pouze rozšířením těch již předvyplněných, většinou se ale objevily pouze u jednoho či dvou respondentů a tak jim nelze přikládat moc velkou váhu, i když některé z doplněných témat se zdají být zajímavá.

3.7 Výsledky a doporučení

Za účelem dosažení cíle byly v praktické části práce využity postupy z části teoreticko-metodologické, výsledky vlastního dotazníkového šetření, ale také již existující výzkumy výzkumných společností.

Na základě těchto zjištění byl v kapitole 3.4 zpracován projektový záměr časopisu pro studenty. V rámci studie příležitostí byla identifikována příležitost časopis vytvořit, protože žádný podobný fungující projekt oslovující zamýšlenou cílovou populaci v tomto rozsahu na trhu aktuálně není. Zájem o existenci časopisu potvrdily i podněty od studentů, jakožto budoucích čtenářů, které byly získány prostřednictvím již zmíněného vlastního dotazníku. Identifikovány byly ale také hrozby, přičemž jednou z nich je nevhodné zacílení časopisu. Důležitý je proto výběr jen určité cílové skupiny studentů, protože rozdíly mezi studenty středních škol a studenty vysokých škol jsou velké, jak v rámci studia, tak i v trávení jejich volného času a praktikování jejich zájmů. Za další hrozbu bylo označeno financování, protože je potřeba, aby časopis vytvořil dostatečný výnos, který pokryje nejen jeho náklady, ale zároveň vytvoří i zisk. Jedním z problémů, kterému byla věnována velká pozornost, pak byla forma časopisu, která může být elektronická, tištěná anebo může být kombinací obou dvou. Od toho, jakou formu časopis bude mít, se totiž pak budou velkou měrou odvíjet jeho náklady, protože tisk a distribuce časopisu může tvořit podstatou část celkových nákladů na celý projekt (více v kapitole 3.5).

Dále byly vyhodnocovány zainteresované strany a rizika projektu. Mezi identifikovanými zainteresovanými stranami se nachází vlastníci a investoři, redakce, studenti, inzerenti, školy, ale také vládní instituce a samosprávné orgány nebo konkurenti. U identifikovaných rizik byla vyhodnocována jejich pravděpodobnost a dopad, podle kterých se vypočítalo skóre rizika.

Logický rámeček, jakožto důležitý dokument pro celý projekt, byl vytvořen v kapitole č. 3.4.3. V něm je zapsán záměr projektu, kterým je vytvořit úspěšný celorepublikový časopis pro studenty, který bude přinášet společnosti zisk. Cílem je zde vydat první tři čísla časopisu, která budou následně vyhodnocena. Pro dosažení tohoto cíle ne nutně využít jednotlivých výstupů, kterými je například vytvoření redakčního týmu, grafické zpracování časopisu nebo podepsání smluv s inzerenty. Pro tento projekt je následně vytvořena dekompozice, kde je projekt strukturován do menších částí a dále je také vytvořen jeho časový plán.

Velmi důležitá je kapitola 3.5, která se zaměřuje na financování projektu. Nejdříve jsou vyhodnocovány náklady, ke kterým patří osobní náklady na zaměstnance a externí pracovníky, náklady na provoz projektu, jednorázové náklady a případně náklady na tisk a distribuci, pokud by byla vycházela i tištěná verze časopisu. Jednorázové náklady byly vypočteny na 113 700 Kč a pravidelné měsíční náklady by dosahovaly až na 265 571 Kč v případě, že by vycházela tištěná verze časopisu. Podrobnější souhrn nákladů je zobrazen v kapitole 3.5.5. Příjmy by měl časopis vytvářet prodejem inzerce, kdy lze prodávat klasickou stránkovou inzerci v časopisu anebo online inzerci na webových stránkách. V kapitole 3.5.6 pak proběhlo porovnání cen inzerce s časopisem jiné redakce a bylo vytvořeno vlastní cenové ohodnocení.

Výsledky již zmíněného dotazníkového šetření jsou prezentovány v kapitole 3.6. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 218 respondentů, přičemž 145 z nich navštěvuje vysokou školu, 65 střední školu, 3 vyšší odbornou školu a 5 již nestuduje. Jedna z důležitých otázek zjišťovala zájem o časopis pro studenty. Téměř 74 % respondentů odpovědělo, že by o takový časopis mělo zájem. V případě názoru na formu časopisu, tedy na to, zda by studenti raději měli k dispozici tištěnou nebo elektronickou verzi časopisu, byl výsledek velmi vyrovnaný. Pro budoucí projekt však byla podstatná otázka zaměření časopisu. Z nabídnutých variant bylo nejčastěji volenou odpovědí zaměření na témata související s dalším vzděláváním nebo

pracovními příležitostmi, z čehož vyplývá, že studium je hlavní oblastí, na kterou by se časopis měl zaměřit.

Ze zjištěných výsledků a skutečností lze doporučit společnosti následující závěry.

Společnost musí především vyhodnotit, na jakou cílovou skupinu by časopis měla zaměřit. Zaměření na studenty středních i vysokých škol se nezdá být vhodné vzhledem k rozdílnosti i možnostem těchto dvou skupin. Větší možnosti se otevírají u vysokoškoláků, kteří jsou již plnoletí a nabízejí se jim tak věci, které si studenti středních škol nemohou dovolit. Studenti vysokých škol mají také rozdílný harmonogram studia a jiné časové rozložení, které jim většinou umožňuje čas lépe využít. Výše zmíněné tak dává možnost společnosti přizpůsobit těmto skutečnostem obsah časopisu, ale také oslovit inzerenty, kteří služby či produkty pro tuto skupinu studentů nabízí. Pro rozhodnutí právě pro vysokoškolsky svědčí i fakt, že dvě třetiny studentů, kteří měli vůbec zájem doplňkový dotazník vyplnit, byly právě vysokoškoláci. Doporučení pro společnost tedy zní, zaměřit časopis pouze na studenty vysokých škol a tomu přizpůsobit obsah a směřování časopisu.

Velké rozhodnutí bude také nutné v otázce formy časopisu. Z dotazníku vyšla otázka tištěné či elektronické formy v podstatě nerozhodně. Další výzkumy, uvedené v kapitole 3.4.1, pak jednoznačně hovoří pro online verzi a také využití sociálních sítí, které jsou dnes pro mladou skupinu lidí významnou součástí jejich trávení volného času. Určitá prezentace časopisu by tak měla probíhat i na nich. Proti tištěné formě hovoří také cena výrobních nákladů, která rozhodně není zanedbatelná, a navíc lze předpokládat, že tato cena dále poroste. Těžko lze ovšem vyhodnotit, zda by někteří inzerenti měli zájem o inzerci pouze v případě tištěné verze a zda budou ochotni investovat své peníze do online inzerce. Tuto otázku by tak měla společnost ještě dobře zhodnotit a udělat nějakou další rešerši. Dle zjištěných skutečností lze ale spíše doporučit zaměřit se v obecné rovině na online verzi časopisu.

Na formu časopisu se lze ale dívat ještě v dalších rovinách. Jednou z nich je, jak bylo již nastíněno v podkapitole 3.5.3, odklonění se od tradičního formátu časopisu, který vychází jednou měsíčně a to jak v elektronické či tištěné formě, a místo toho vytvořit spíše server, který bude v pravidelných, možná i každodenních, intervalech přidávat jednotlivé články. Tím by se výrazně mohlo zvýšit atraktivita webu a tím i jeho návštěvnost. Pravděpodobně by se v tomto případě zvýšil jednorázový náklad na vytvoření stránek, ovšem výrazně by se snížil měsíční náklad o odměnu grafikovi za přípravu čísla časopisu. Jedním z doporučení pro společnost, je tak zvážit tento formát.

Druhá rovina by mohla nastat ještě v případě, že by se společnost rozhodla pro první zmíněné doporučení a zaměřila časopis pouze na studenty vysokých škol. Vysokých škol, jak bylo uvedeno v podkapitole 3.3.1, je totiž podstatně méně než středních škol. To by v případě tištěné verze časopisu mohlo znamenat nižší počet výtisků (neznačená to ovšem, že by byl pouze jeden výtisk na jednu školu). To by mohlo snížit měsíční náklad na tisk, ovšem jak bylo uvedeno v podkapitole 3.5.4, čím menší je náklad, tím je větší cena za jeden kus. Finančně by tak zřejmě nebyla tato varianta o moc úspornější, ale je to verze, nad kterou by se měla společnost alespoň zamyslet.

Jedno doporučení se týká rizik, která byla identifikována a zapsána do registru rizik v podkapitole 3.4.2. Jde o aktuální navyšování cen, kdy v případě projektu se toto navyšování bude týkat především energií a provozu kanceláře a pak nákladů na výrobu časopisu v případě rozhodnutí pro tištěnou verzi. Jak ceny energií, tak například ceny papíru aktuálně rostou a není jisté, jestli se zastaví, opět klesnou nebo naopak porostou dále. Doporučení pro společnost proto zní, pokud to bude možné, pokusit se tyto ceny fixovat na co nejdélejší dobu, aby společnost měla určitou jistotu a věděla s čím počítat do svých rozpočtů, které by při změnách musela měnit nebo případně hledat nové zdroje financování.

V rámci rizik byl vyhodnocen také případ, kdy by nebyla zajištěna dostatečná inzerce a s tím spojené financování projektu. Doporučení pro společnost tak je, pokusit se najít opravdu zkušené obchodní zástupce, kteří mají s prodejem inzerce v časopisech již zkušenosti. Protože pravděpodobně bude těžké najít inzerenty pro úplně nový projekt, bylo by vhodné oslovit alespoň za začátku více obchodníků, kteří by využili svých kontaktů. Případně může společnost vydat jedno celé číslo na vlastní náklady, aby obchodníci měli pro potenciální inzerenty vzorek.

Hlavním zjištěním diplomové práce mělo být doporučení, zda skutečně projekt časopisu pro studenty realizovat. Dle zjištění z diplomové práce lze projekt časopisu pro studenty opravdu považovat za příležitost. Žádný obdobný fungující projekt totiž nebyl nalezen a dle výsledků z dotazníku by o něj studenti měli zájem. Důležitým faktorem je ale v tomto případě záměr, s jakým chce společnost projekt vytvořit, a tím je zisk, který by měl být alespoň ve výši 10 % příjmů. Tuto skutečnost lze těžko vyhodnotit, protože závisí na velkém množství faktorů. Náklady na projekt se totiž odvíjí od toho, jakou formu časopisu společnost zvolí a na jakou cílovou skupinu jej zaměří. V případě rozhodnutí pro tištěnou verzi časopisu by měsíční náklad byl o více než 100 000 Kč vyšší, než pokud by vycházel pouze elektronicky. V tomto případě by výnos z inzerce musel měsíčně činit alespoň 420 000 Kč, aby byly pokryty náklady časopisu a zároveň bylo dosaženo požadovaného zisku. Tato částka se pro nový projekt zdá být velmi vysokou. Pokud by se ale společnost držela výše zmíněných doporučení a pokusila by se časopis zaměřit na vysokoškolské studenty a rozhodla se pro elektronickou verzi, šance na úspěch projektu by se mohly výrazným způsobem zvýšit. Závěrečné doporučení tedy je rozhodně projekt nezavrhouvat, podrobně probrat jednotlivá doporučení a i s přihlédnutím na aktuální situaci společnosti se pokusit vyhodnotit doporučené varianty časopisu.

4 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zpracovat a vyhodnotit projektový záměr pro vytvoření časopisu, aby bylo možné společnosti, která projekt časopisu pro studenty zamýšlí, doporučit, zda projekt skutečně realizovat. Dílčími cíli bylo zjistit, zda je vůbec o takový časopis mezi studenty zájem, a jak případně nastavit financování projektu, aby se náklady na jeho realizaci pokryly. S tím souvisí i otázky, jakou formu pro časopis případně zvolit a na jaké skupiny studentů by se měl zaměřit.

Teoreticko-metodologická část diplomové práce se zabývala tématem projektového managementu a projektů. Byly v ní popsány jednotlivé fáze životního cyklu projektu, který se člení na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Nejvíce prostoru bylo věnováno předprojektové fázi, která je pro diplomovou práci nejdůležitější. Z průběhu předprojektové fáze byla rozebrána témata identifikace a analýzy příležitostí a rizik, logický rámec, který je klíčovým dokumentem pro přípravu projektu, dekompozice projektu, která znamená strukturování projektu do menších částí, přiřazování zdrojů a vytváření časových plánů za pomoci metody kritické cesty a rozpočet a financování projektu. V další části se diplomová práce zabývala vydáváním časopisu. Stručně byl nejprve představen zákonný rámec, který tvoří především ustanovení zákona 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů, pro který se také používá název tiskový zákon. Pro vydávání časopisu je nezbytné sestavit redakční tým, který má hierarchickou strukturu. Samotný chod redakce pak řídí šéfredaktor, který má pod sebou další členy týmu. Vydání časopisu neznamena jenom napsat obsah, ale také časopisu dát nějakou grafickou formu a případně jej také vytisknout. Nedílnou součástí tvoří také marketing a propagace, v případě časopisu pak jde především o vybudování jeho značky, kde je základem vytvoření jeho loga. Pro zajištění financování časopisu je pak třeba prodat inzerci, k tomu dopomůže obchodní zástupce, jehož práce byla taktéž popsána v této části práce. V poslední podkapitole teoreticko-metodologické části byla zpracována metodika práce. Teoreticko-metodologická část byla zpracována za pomoci literární rešerše českých i zahraničních zdrojů, které se zaměřují na projektový management, projekty či životní cyklus projektu. Pro vypracování praktické části práce byly využity poznatky z teoreticko-metodologické části, které byly doplněny o data a zjištění z vlastního dotazníkového šetření a dalších výzkumů.

V praktické části diplomové práce byla nejprve představena společnost PPMaJi Corp. s.r.o., která zamýšlí projekt časopisu pro studenty, ovšem nemá zatím s podobným projektem zkušenosti. Pro získání výchozích dat byly nejprve zjištěny informace o vysokých a středních školách v ČR, o jejich počtech, počtech studentů, rozdělení škol a také jejich zaměření. Stejně tak byly zjišťovány informace o časopisech, které jednotlivé školy vydávají nebo jsou zaměřené na studenty. V další podkapitole praktické části práce je postupováno dle zjištění v teoreticko-metodologické části a je vypracován záměr projektu. Nejprve byla věnována pozornost studii příležitosti, kde byly vyhodnocovány příležitosti, podněty, hrozby a problémy. Dále byly identifikovány zainteresované strany, které byly rozděleny na primární a sekundární a zapsány do tabulky zainteresovaných stran. Obdobně byla identifikována i možná rizika a zapsána do registru rizik. Následně byl vytvořen logický rámec projektu, který definuje nejen záměr a cíl, ale také jednotlivé výstupy a činnosti projektu. V podkapitole věnované dekompozici projektu je vytvořeno možné strukturování projektu do menších částí a v následující podkapitole zaměřené na časový plán je zobrazen příklad možného síťového grafu s vyznačením kritické cesty.

Další důležitou podkapitolou praktické části je Financování projektu. Zde byly dle vyhodnocení dat Národní soustavy povolání vypočteny základní mzdy pro šéfredaktora a redaktora časopisu. Pro projekt časopisu se počítá také s využitím práce grafika, správce sociálních sítí

a obchodního zástupce. Ti by ale měli pracovat jako externisté, nikoliv jako zaměstnanci. Jejich odměny jsou ale také v nákladech na členy týmu zahrnuty. Další náklady budou vynaloženy na provoz projektu. Zde budou významnou položkou nájemné za prostory kanceláře a energie. Společnost využila prostory, které má již k dispozici a tyto náklady tak byly vypočteny poměrnou částí. Další náklady jsou pak jednorázové, jedná se především o náklady na pořízení vybavení pro zaměstnance, jako je počítač, mobilní telefon či tiskárna. Nutné je ale započítat také náklady na vytvoření webových stránek nebo vytvoření loga či grafického manuálu. V případě rozhodnutí pro tištěnou verzi časopisu je pak třeba připočítat i náklady na výrobu a distribuci časopisu. Při porovnání cen za výrobu bylo navíc zjištěno, že za posledních pět měsíců došlo k výraznému nárůstu výrobní ceny. Vypočtené celkové náklady v případě tisku časopisu činí více než 250 000 Kč měsíčně. Dalších 113 000 Kč pak tvoří jednorázové náklady na nákup vybavení a již zmíněnou tvorbu stránek a loga. V rámci podkapitoly financování je rozebráno také téma inzerce. Inzerce by měla tvořit hlavní zdroj příjmu pro časopis a ve výsledku je započten i zamýšlený zisk pro společnost. Inzerce je v tomto případě dvojího typu. Jedna je klasická v časopisu, kde typicky se nabízí inzerce na vnitřních a na zadní obálce časopisu a následně inzerce na jednotlivých stránkách, ale je možná také online inzerce, v rámci které se inzerentům nabízejí různé formáty bannerů, které se následně umístí na web. Aby inzerce pokryla náklady projektu a zároveň vytvořila společnosti požadovaný zisk, musel by výnos dosahovat 420 000 Kč měsíčně.

Následující podkapitola je věnována vlastnímu dotazníkovému šetření a jeho výsledkům. Dotazníkové šetření probíhalo od září 2021 do března 2022 prostřednictvím Google formuláře a odpovědělo na něj 218 respondentů. Větší část respondentů byly ženy, kterých se zúčastnilo 146. Zároveň větší zájem o vyplnění dotazníků měli studenti vysokých škol, těch bylo 145. Dotazník mimo jiné zjišťoval, zda studenti znají nějaký časopis pro studenty. Tato otázka pomohla pro vyhodnocení jednoho z dílčích cílů zjištěním, že podobný fungující projekt zřejmě neexistuje, aspoň není studentům jako cílové skupině znám. Objevily se pouze dva projekty, které jsou svou formou zamýšlenému časopisu podobné. Devětkrát se objevil časopis Studenta, jehož poslední aktivita je ale již více než rok stará, a poté projekt Studentmag, který se ale objevil pouze dvakrát a při předchozí rešerši časopisů pro studenty nebyl nalezen vůbec. Je ovšem vhodné tento projekt sledovat, protože by se v budoucnu mohl stát konkurencí. V rámci dotazníku byl také zjišťován zájem studentů o podobný projekt. I tato otázka pomohla k dalšímu vyhodnocení dílčího cíle, protože téměř 74 % respondentů odpovědělo, že zájem o časopis pro studenty by mělo. V otázce formy časopisu (tištěná, online) pak byly odpovědi téměř vyrovnané. Závěrečná otázka v dotazníku se ovšem týkala možných témat v časopisu a zde se sešlo mnoho odpovědí. Nejčastěji volili respondenti z připravené nabídky a úplně nejčastěji byla vybrána odpověď *témata související s dalším vzděláváním nebo pracovními příležitostmi*, kterou zvolilo 156 respondentů. Druhou nejčastější byla možnost *cestování* a jako třetí nejzajímavější vybrali respondenti možnost *sport, kultura a další volnočasové vyžití*.

V samém závěru praktické části jsou pak doporučení pro společnost. Jedním z doporučení je zúžit skupinu studentů, na kterou by se projekt měl zaměřit. Vzhledem ke zjištěním diplomové práce je společnosti doporučeno zaměřit se spíše na vysokoškolské studenty, kteří jsou plnoletí a jejichž harmonogram studia jim většinou dovoluje lépe využít jejich čas. Zamření na tuto skupinu by mělo otevřít také větší možnost pro oslovení inzerentů. Otázku formy časopisu je doporučeno společnosti ještě dále zvážit. V rámci doplňkového dotazníku nebylo možné vyhodnotit jednoznačnou odpověď, dle dat z externích použitých výzkumů je ale vidět, že online prostředí je pro dnešní mladé lidi místem pro získávání informací, ale také pro trávení volného času. Elektronická forma časopisu by také měla být dle méně nákladná, protože vytištění časopisu tvoří poměrně velký měsíční výdaj. Jednou z možností by také bylo upustit od klasické formy časopisu, který vychází jednou měsíčně a vytvořit spíše server, kde by byly

články publikovány pravidelněji. Pro studenty by tato forma mohla být zajímavější a společnosti by mohla ušetřit další pravidelné náklady. Vzhledem k nárůstu cen, který byl v rámci práce zjištěn, a to například u cen energií nebo u cen výroby časopisu, další doporučení směřuje k pokusu o smluvní fixaci těchto cen. Při zafixované ceně bude mít společnost jistotu, že bude znát náklady, se kterými musí počítat a nestane se, že by při náhlém zdražení nezafixovaných musela hledat nový zdroj financování. Jedno z doporučení vychází z analýzy rizika, kterým je nedostatek prodané inzerce. Bez příjmů z inzerce se totiž může stát, že projekt bude zastaven, protože jej nebude jak financovat. Společnost by se proto měla zaměřit na to, aby našla opravdu zkušené obchodní zástupce, kteří mají s prodejem inzerce v časopisech již zkušenosti a případně v prvních měsících by mohla jejich počet posílit.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo doporučit společnosti, zda projekt skutečně realizovat. Ze zjištění diplomové práce vychází, že pro tento projekt opravdu existuje na trhu příležitost. Žádný obdobný fungující projekt totiž nebyl nalezen a dle výsledků z dotazníku by o něj studenti měli zájem. Důležitým faktorem je zde ale záměr, s jakým chce společnost projekt vytvořit, a tím je zisk, který by měl být alespoň ve výši 10 % příjmů. Potenciální úspěšnost dosažení tohoto záměru se ale do značné míry odvíjí od toho, jakou formu časopisu společnost zvolí a na jakou cílovou skupinu jej zaměří, protože to bude hrát roli jak pro výši nákladů, tak patrně i pro výši příjmů z inzerce. Pokud by se společnost držela výše zmíněných doporučení, vytvořila časopis zaměřený na vysokoškolské studenty a rozhodla se pro elektronickou verzi, šance na úspěch projektu by se mohly výrazným způsobem zvýšit. Společnost by se tedy měla těmto doporučením dále věnovat a vyhodnotit je.

Literatura

Monografie

ČUŘÍK, J. *Nové trendy v médiích I: Online a tištěná média*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 240 s. ISBN 978-80-210-5825-5.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, J a KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

FOTR, J. a SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

HALADA, J. et al. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. 118 stran. ISBN 978-80-246-3075-5.

JANOUCHEK, V. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, a.s., 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JURÁŠKOVÁ, O. et al. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M et al. *Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management. 14th [ed.]*. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 812 s. ISBN 978-0-13-210292-6.

KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace: čtvrté, rozšířené a přepracované vydání*. Praha: Portál, s.r.o, 2009. 640 s. ISBN 978-80-7367-574-5.

SEMERÁDOVÁ, T. a WEINLICH, P. *Marketing na Facebooku a Instagramu: využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky*. Brno: Computer Press, a.s., 2019. 192 s. ISBN 978-80-251-4959-1.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠPAČEK, L. *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment, 2014, 214 s. ISBN 978-80-253-2196-6.

ŠTEFÁNEK, R. et al. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

TUŠER, A. *Ako sa robia noviny: 4., prepracované vydanie*. Bratislava : EUROKÓDEX, s.r.o., 2010. 288 s. ISBN 978-80-89447-23-7.

VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu: 4. aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018, 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

Internetové zdroje

Alza.cz. *Nejlepší fotomobily do 10 000 Kč*. Alza [online]. 2022 [cit. 2022-07-02]. Dostupný z WWW: <https://www.alza.cz/nejlepsi-fotomobily#do-10-tisic>.

ARCIBISKUPSKÉ GYMNÁZIUM. *Studentské časopisy*. Arcibiskupské gymnázium [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <https://www.arcig.cz/tema/studentske-casopisy>.

ASKČR. *Školní časopis roku 2022*. Asociace středoškolských klubů České republiky [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <http://askcr.cz/casopis/>.

BOROVÍČKA, K. T. *Logický rámeček projektu – boží nástroj projektáka*. Karelborovicka.cz [online]. 2014 [cit. 2021-11-19]. Dostupný z WWW: <https://www.karelborovicka.cz/2014/03/logicky-ramec-bozi-nastroj-projektaka/>.

BREZOVSKÁ, K. *Na vysokých školách v Česku po letech přestalo ubývat studentů*. Český rozhlas [online]. 2021 [cit. 2022-02-13]. Dostupný z WWW: <https://cesky.radio.cz/na-vysokych-skolach-v-cesku-po-letech-prestalo-ubyvati-studentu-8727358>.

BRIDGE. Bridge publishing house. [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <https://www.bridge-online.cz/bridge/>.

CENYVOLANI.CZ. *Porovnání tarifů*. CenyVolani.cz [online]. 2022 [cit. 2022-07-02]. Dostupný z WWW: <https://cenyvolani.cz/srovnani-tarifu-mobilnich-operatoru-v-cr/>.

CYRILOMETODĚJSKÉ GYMNÁZIUM. *Školní časopis Lercháč*. Cyrilometodějské gymnázium [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <https://www.cmgp.cz/skolni-casopis-lerchac/>.

CZECHNETMEDIA. *Naše média*. CzechNetMedia [online]. 2022 [cit. 2022-07-31]. Dostupný z WWW: <https://czechnetmedia.cz/#>.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Studentské brigády shánějte včas. Začít můžete už od 15 let*. Česká spořitelna [online]. 2022 [cit. 2022-08-21]. Dostupný z WWW: <https://www.csas.cz/cs/blog/brigady/studentske-brigady-shanejte-vcas-zacit-muzete-uz-od-15-let>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Školy a školská zařízení - školní rok 2020/2021*. Český statistický úřad. [online]. 2021 [cit. 2021-11-07]. Dostupný z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-tjp3wpnyep>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné ceny vybraných tržních služeb*. Český statistický úřad. [online]. 2022 [cit. 2022-08-31]. Dostupný z WWW: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jspx?_afPfm=VYSTUP-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1533&katalog=31784&pvo=CEN16G&pvo=CEN16G#w=.

E15.CZ. *Minimální mzda v roce 2022 stoupne. Zdraží tak zdravotní pojištění*. CZECH NEWS CENTER a.s. [online]. 2022 [cit. 2022-07-10]. Dostupný z WWW: <https://www.e15.cz/finexpert/danove-priznani/minimalni-mzda-v-roce-2022-stoupne-zdrazi-tak-zdravotni-pojisteni-1385155>.

FACEBOOK. *StudentMag.cz*. CzechNetMedia [online]. 2022 [cit. 2022-07-31]. Dostupný z WWW: <https://www.facebook.com/StudentMag.cz>.

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD UNIVERZITA KARLOVA. *Fakultní časopisy*. Univerzita Karlova [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupný z WWW: <https://fsv.cuni.cz/veda-vyzkum/publikacni-cinnost/fakultni-casopisy> - FSV UK 19-03-2022.

- FILIP, J. *Laserová vs. Inkoustová tiskárna: Na co se která hodí?*. Zboží.cz [online]. 2022 [cit. 2022-07-15]. Dostupný z WWW: https://www.zbozi.cz/magazin/c/laserova-vs-inkoustova-tiskarna/?project=Zbozi_MKT&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=DS_A_Zbozi&utm_content=Komplet&gclid=CjwKCAjwoMSWBhAdEiwAVJ2ndng8QLHq7xD_TLPmYWMz1u6HFgnAAXAewdqAbEGiDcOn_nKYTEuLZVxoC8Y0QAvD_BwE.
- FOCUS – Social Research & Marketing. *Jeden svět na školách. Člověk v tísní* [online]. 2020 [cit. 2022-02-13]. Dostupný z WWW: https://www.jsns.cz/nove/projekty/pruzkumy-setreni/jeden-svet-na-skolach-v-cr-2020_komplet-priloha_v4_po-kor.pdf.
- GYMNÁZIUM ČESKÁ. *Magazín 64 – školní časopis*. Gymnázium, České Budějovice, Česká 64 [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <https://www.gymceska.cz/aktivity-a-projekty/magazin-64-skolni-casopis>.
- Heureka.cz. *Multifunkční zařízení*. Heureka [online]. 2022 [cit. 2022-07-15]. Dostupný z WWW: <https://multifunkcni-zarizeni.heureka.cz/f:3789:1;3967:102264;18713:1/?o=4>
- HILL, B. *How to Start Your Own Magazine Company*. Small Business [online]. 2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupný z WWW: <https://smallbusiness.chron.com/start-own-magazine-company-2407.html>.
- HLEDAMBYT.CZ. *Pronájem bytu Praha - průměrná cena za m2*. Hledambyt.cz [online]. 2022 [cit. 2022-06-23]. Dostupný z WWW: <https://www.hledambyt.cz/aktuality/pronajem-bytu-praha-prumerna-cena-za-m2/>.
- JANOUSH, V. *PŘEHLEDNĚ: Velké zdražování. Které společnosti chtějí více za plyn a elektřinu*. Deník.cz [online]. 2022 [cit. 2022-06-23]. Dostupný z WWW: <https://www.denik.cz/ekonomika/prehledne-energie-zdrazeni.html>.
- KOMERČNÍ BANKA. *Profi úvěr Start*. Komerční banka [online]. 2021 [cit. 2021-10-08]. Dostupný z WWW: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/nacokoli/profi-uver-start>.
- KOVANDA, L. *Další velké zdražování přijde po podzimních volbách*. Newstream [online]. 2022 [cit. 2022-07-14]. Dostupný z WWW: <https://www.newstream.cz/nazory/lukas-kovanda-dalsi-velke-zdrazovani-elektřiny-prijde-po-podzimmich-volbach>.
- KŘÍŽ, J. *SPIN - interní magazín VŠCHT Praha*. VŠCHT Praha [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupný z WWW: <https://www.vscht.cz/popularizace/spin>.
- LANGEROVÁ, J. *Vlastnosti a chyby obchodníka: Jak by měl vypadat ten ideální obchodník?* Podikatel.cz [online]. 2019 [cit. 2022-08-30]. Dostupný z WWW: <https://www.podikatel.cz/clanky/vlastnosti-a-chyby-obchodnika-jak-by-mel-vypadat-ten-idealni-obchodnik/>.
- MACOURKOVÁ, K. *PROČ JE DOBRÉ MÍT A CTÍT GRAFICKÝ MANUÁL?*. Beneš & Michl [online]. 2021 [cit. 2022-08-14]. Dostupný z WWW: <https://www.benes-michl.cz/blog/proc-je-dobre-mit-a-ctit-graficky-manual/>.
- MEDIAGURU. *Leader board*. PHD [online]. 2022a [cit. 2022-07-30]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/leader-board/>.
- MEDIAGURU. *Full banner*. PHD [online]. 2022b [cit. 2022-07-30]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/full-banner/>.
- MEDIAGURU. *Skyscraper*. PHD [online]. 2022c [cit. 2022-07-30]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/skyscraper/>.

MEDIAGURU. *Square*. PHD [online]. 2022d [cit. 2022-07-30]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/square/>.

MEDIAGURU. *Banner*. PHD [online]. 2022e [cit. 2022-07-30]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/banner/>.

MENŠÍK, T. *Lesk a bída personální inzerce*. MenSeek [online]. 2022 [cit. 2022-07-31]. Dostupný z WWW: <https://www.menseek.eu/lesk-a-bida-personalni-inzerce>.

MINISTERSTVO KULTURY. *Periodický tisk*. Ministerstvo kultury ČR. [online]. 2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupný z WWW: <https://www.mkcr.cz/periodicky-tisk-37.html>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Národní soustava povolání*. MPSV [online]. 2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupný z WWW: <https://www.mpsv.cz/narodni-soustava-povolani>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Přehled vysokých škol v ČR*. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. [online]. 2021a [cit. 2021-11-07]. Dostupný z WWW: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol*. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. [online]. 2021b [cit. 2021-11-19]. Dostupný z WWW: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ A PORADENSKÉ STŘEDISKO PRO KULTURU. *Kultura České republiky 2020 v číslech*. NIPOS [online]. 2021 [cit. 2021-11-19]. Dostupný z WWW: www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/05/Kultura_v_cislech_2020_web.pdf.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Redaktor novinář*. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2022a [cit. 2022-04-15]. Dostupný z WWW: <https://nsp.cz/jednotka-prace/redaktor-novinar>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Šéfredaktor*. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2022b [cit. 2022-04-17]. Dostupný z WWW: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/sefredaktor>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Knižní vydavatel*. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2022c [cit. 2022-04-17]. Dostupný z WWW: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/knizni-vydavatel>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Grafik pro tisková média*. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2022d [cit. 2022-06-23]. Dostupný z WWW: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/grafik-pro-media>.

NUTIL, P. *Slavíme 30 let internetu v Česku. Jak proměnil naše životy?* Eurozpravy.cz [online]. 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupný z WWW: <https://www.msn.com/cs-cz/zpravy/dom%3%A1c%3AD/koment%3%A1%59-slav%3ADme-30-let-internetu-v-%C4%8Desku-jak-prom%C4%9Bnil-na%C5%A1e-%C5%BEivoty/ar-AATNaFw?li=BBooSYl>.

PALATA, L. *Stovky miliard na Erasmus. Šanci studovat v zahraničí dostane dvojnásobek Čechů*. Deník.cz [online]. 2021 [cit. 2022-08-21]. Dostupný z WWW: <https://www.denik.cz/cesko-a-eu/evropa-pro-vsechny-studium-v-zahranici-20210518.html>.

PLATY.CZ. *Žurnalistika, polygrafie, média*. Profesia [online]. 2022a [cit. 2022-04-15]. Dostupný z WWW: <https://www.platy.cz/platy/zurnalistika-polygrafie-media>.

PLATY.CZ. Šéfredaktor. Profesia [online]. 2022b [cit. 2022-04-17]. Dostupný z WWW: <https://www.platy.cz/platy/management/sefredaktor>.

PLATY.CZ. Ředitel vydavatelství. Profesia [online]. 2022c [cit. 2022-04-17]. Dostupný z WWW: <https://www.platy.cz/platy/vrcholovy-management/reditel-vydavatelstvi?search=1>.

PORG. Čtrnácté číslo časopisu Porgáček. Porg [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <https://www.porg.cz/cz/praha-krc/zakladni-skola-krc/aktuality/6528-ctrnacte-cislo-casopisu-porgacek>.

PŘÍRODNÍ ŠKOLA. Časopis Přírodní školy: Vesmírný kurýr. Gymnázium Přírodní škola, o.p.s. [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.prirodniskola.cz/ostrole/skolni-projekty/casopis/>.

RADIO PRAGUE INTERNATIONAL. Elektrizace pro nové zákazníky ČEZ s fixovanou cenou se meziročně zdvojnásobila. Český rozhlas [online]. 2022 [cit. 2022-07-13]. Dostupný z WWW: <https://cesky.radio.cz/in-elektrina-pro-nove-zakazniky-cez-s-fixovanou-cenou-se-meziročne-zdvojnásobila-8751391>.

RUŠČÁK, D. Jak vybrat správný notebook. Jaký do kanceláře, na hry, pro studenta. Testmagazín [online]. 2022 [cit. 2022-07-02]. Dostupný z WWW: <https://www.testmagazin.cz/jak-vybrat-notebook>.

RYBÁŘ, J. Nejlepší fotoaparáty – jaro 2022. Foto Guru.cz [online]. 2022 [cit. 2022-07-15]. Dostupný z WWW: <https://www.fotoguru.cz/nejlepsi-fotoaparaty/>.

SALESMAN. Z čeho se skládá plat obchodníka. SalesMan [online]. 2022 [cit. 2022-08-27]. Dostupný z WWW: <https://www.salesman.cz/z-ceho-se-sklada-plat-obchodnika/>.

SCIO. Kde a jak hledat VŠ. Scio.cz [online]. 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupný z WWW: <https://www.scio.cz/skolam/poradce/kde-hledat-vs.asp>.

SKLIK.CZ. Branding. Seznam.cz [online]. 2022 [cit. 2022-07-30]. Dostupný z WWW: <https://napoveda.sklik.cz/pravidla/branding/>.

SKOLACEK.CZ. Největší rozdíly mezi studiem na SŠ a VŠ. Skolacek.cz [online]. 2017 [cit. 2022-02-13]. Dostupný z WWW: <https://www.skolacek.cz/nejvetsi-rozdily-mezi-studiem-na-ss-a-vs/>.

STUDENTA. Economia a.s. [online]. 2021 [cit. 2021-11-07]. Dostupný z WWW: <https://www.studenta.cz/>.

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. Jak Češi tráví čas? Sociologický ústav AV ČR [online]. 2016 [cit. 2022-02-13]. Dostupný z WWW: https://www.promenyceskespolecnosti.cz/aktuality/aktualita22/Jak_Cesi_travi_cas_TK_20-06-2016.pdf.

SOTONA, J. Elitní gymnázia nejsou pro každého. Novinky.cz [online]. 2014 [cit. 2022-04-17]. Dostupný z WWW: <https://www.novinky.cz/zena/styl/clanek/elitni-gymnazia-nejsou-pro-kazdeho-224420>.

STUDENTMAG. CzechNetMedia [online]. 2022 [cit. 2022-07-31]. Dostupný z WWW: <https://www.studentmag.cz/>.

SUTTNER, J. Co se smí před a po 18. A. K. Suttner [online]. 2018 [cit. 2022-08-21]. Dostupný z WWW: <https://www.aksuttner.cz/clanky/detail/co-se-smi-pred-a-po-18>.

ŠKOLNÍ ČASOPIS ROKU. Asociace středoškolských klubů České republiky [online]. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <https://www.facebook.com/%C5%A0koln%C3%AD-%C4%8Dasopis-roku-187158603037/>.

TOP UNIVERSITIES. *World University Rankings 2021 op Universities*. QS Quacquarelli Symonds Limited [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupný z WWW: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>.

UNIVERZITA KARLOVA. *Forum: Magazín Univerzity Karlovy*. Univerzita Karlova [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupný z WWW: <https://www.ukforum.cz/>.

VEDNEMĚŠÍČNÍK. Vedneměsíčník, z.s. [online]. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupný z WWW: <https://medium.com/vednemesicnik>.

VONDRÁKOVÁ, T. *Zvolený obor změni během studia až polovina studentů*. VysokeSkoly.cz [online]. 2014 [cit. 2022-08-21]. Dostupný z WWW: <https://www.vysokeskoly.cz/clanek/zvoleny-obor-zmeni-behem-studia-az-polovina-studentu>.

VRLÁK, M. *Kvůli válce na Ukrajině výrazně zdražil papír. Dopad to má na letáky i knihy*. Česká televize [online]. 2022 [cit. 2022-07-30]. Dostupný z WWW: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3492180-kvuli-valce-na-ukrajine-vyrazne-zdrazil-papir-dopad-ma-na-letaky-i-knihy>.

VŠB TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA. *Časopis Akademik*. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupný z WWW: <https://www.vsb.cz/magazin/cs/casopis-akademik/>.

WEDOS [online]. 2022 [cit. 2022-08-14]. Dostupný z WWW: <https://www.wedos.cz/>.

Ostatní zdroje

BAČÁKOVÁ, M. *Vzdělávání v České republice*. Praha: Úřad Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky, 2017. 60 s.

FRÜHAUFOVÁ, J. *Studenti a volný čas (sociologický výzkum)*. Znojmo, 2013. Bakalářská práce. Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o. Vedoucí práce Petra Ziegelwagner.

PPMaJi Corp. s.r.o. Vnitropodnikové materiály „*Vytvoření webových stránek*“ (2020).

PPMaJi Corp. s.r.o. Vnitropodnikové materiály „*Grafický manuál*“ (2021).

PPMaJi Corp. s.r.o. Vnitropodnikové materiály „*Nabídka tisku časopisu 02/2022*“ (2022a).

PPMaJi Corp. s.r.o. Vnitropodnikové materiály „*Nabídka tisku časopisu 07/2022*“ (2022b).

PPMaJi Corp. s.r.o. Vnitropodnikové materiály „*Cenová nabídka grafických služeb* (2022c).

PPMaJi Corp. s.r.o. Vnitropodnikové materiály „*Cenová nabídka správy sítí* (2022d).

Redakce X Vnitropodnikové materiály „*Prodej inzerce časopisu X*“ (2022a).

Redakce X Vnitropodnikové materiály „*Cena inzerce časopisu X*“ (2022b).

Redakce X Vnitropodnikové materiály „*Cena online inzerce časopisu X*“ (2022c).

Redakce Y. Vnitropodnikové materiály „*Náklady na distribuci*“ (2022).

Zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů.

Přílohy

Příloha 1 Matice logického rámce

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady/rizika
	<p>Objektivně ověřitelné ukazatele vyjadřují odpovědi na otázky typu: co, kolik, kdy, pro koho, kde?</p> <p>Tyto ukazatele vytvářejí základ pro měření efektivity a účelnosti projektu. Počet ukazatelů pro měření jedné činnosti výsledku nebo cíle projektu se zpravidla pohybuje mezi dvěma až třemi ukazateli.</p>		
<p>Záměr (přínosy) - cíl vyššího stupně, k jehož dosažení je projekt jen jednou z předběžných podmínek</p>	<p>- jaké jsou konkrétní kvantitativní měřítka nebo kvalitativní posudky, které umožní zhodnotit úspěšnost naplňování záměru</p> <p>- měřitelné indikátory (počet, délka, obsah, ...)</p> <p>- způsoby, kterými lze měřit splnění záměru</p>	<p>Jaký druh informací bude potřeba a kde je možné je najít, aby bylo možné ověřit, zda se stanovaný záměr podařilo naplnit (statistiky, monitorovací zprávy, ...).</p>	
<p>Cíl - změna, které má být dosaženo projektem - projekt může mít jenom jediný jasný cíl</p>	<p>- měřitelné identifikátory na úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah)</p> <p>- způsoby, kterými lze měřit plnění cíle</p>	<p>Jaký druh informací bude potřeba a kde je možné je najít, aby bylo možné ověřit, zda se stanovaný cíl podařilo naplnit (statistiky, monitorovací zprávy, ...).</p>	<p>Jakým rizikům je nutno předejít, aby bylo možné naplnit záměr projektu.</p>
<p>Výstupy - očekávané produkty či služby dosažené realizací projektu, tak aby byl naplněný cíl - výstupů by nemělo být více než 10 - co bylo vytvořeno: 1. ... 2. ...</p>	<p>- měřitelné identifikátory na úrovni výstupů: konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah)</p> <p>- způsoby, kterými lze měřit splnění úkolu</p> <p>- do kdy (konkrétní datum) a kolik (počet kusů, množství)</p>	<p>Jaký druh informací bude potřeba a kde je možné je najít, aby bylo možné ověřit, zda se stanovaný cíl podařilo naplnit (statistiky, monitorovací zprávy, ...).</p>	<p>Jakým rizikům je nutno předejít, aby bylo možné naplnit cíl projektu.</p>
<p>Činnosti (aktivity projektu) - činnosti patřící k jednotlivým výstupům, které mají být vykonány spolu se zdroji, které musí být dostupné pro vytvoření těchto výstupů - ke každému výstupu stanovíme dvě až čtyři</p>	<p>- doba trvání jednotlivých činností (udává se vždy ve stejné jednotce, např. dny)</p> <p>- časový rámec činností: ke každé činnosti se uvede časový údaj, kdy daná činnost bude provedena</p>	<p>- lidské, finanční nebo materiální zdroje potřebné pro realizaci činností</p> <p>- podklady pro vyhotovení rozpočtu projektu</p>	<p>Jakým rizikům je nutno předejít, aby bylo možné realizovat výstupy projektu.</p>

<p><i>činnosti projektu, jež podle nás povedou k jejich dosažení a jsou nezbytnou součástí daných výstupů</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - uvádějí se pouze činnosti, které mají být financovány či spolufinancovány v rámci tohoto projektu - veškeré činnosti musí mít přímou vazbu na jednotlivé výstupy 			
		<p><i>Předběžné podmínky</i> - co je všechno nutné udělat před zahájením práce na projektu.</p>	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Štefánek et al., 2011, s. 46-47

Dotazník ke studentskému časopisu

Vážení kolegové,

jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze a v rámci své diplomové práce se věnuji tématu "vytvoření studentského časopisu". Součástí této práce je také vyhodnocení zájmu ze strany studentů, k čemuž slouží tento dotazník, jehož vyplnění Vám zabere opravdu jen pár minut.

Děkuji Vám za ochotu

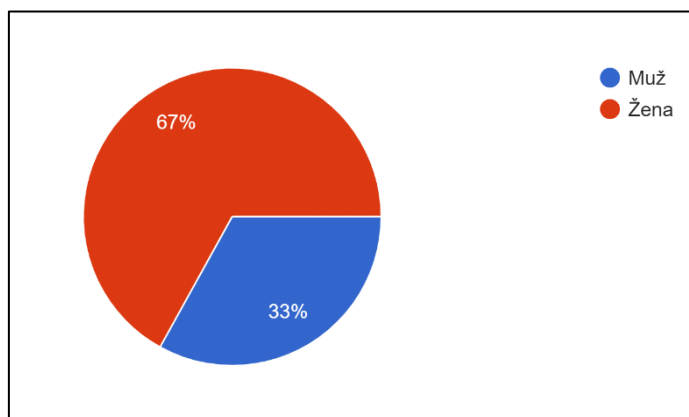
Jiří Patočka

***Povinné pole**

1. Jste:*

Muž

Žena

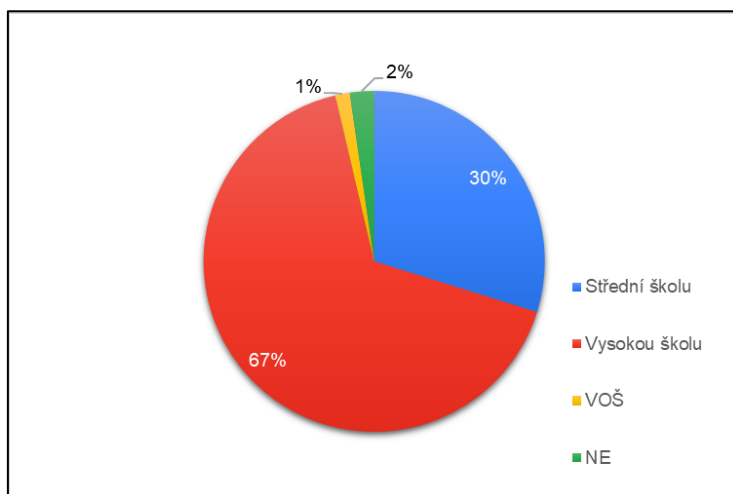


2. Studujete:*

Střední školu

Vysokou školu

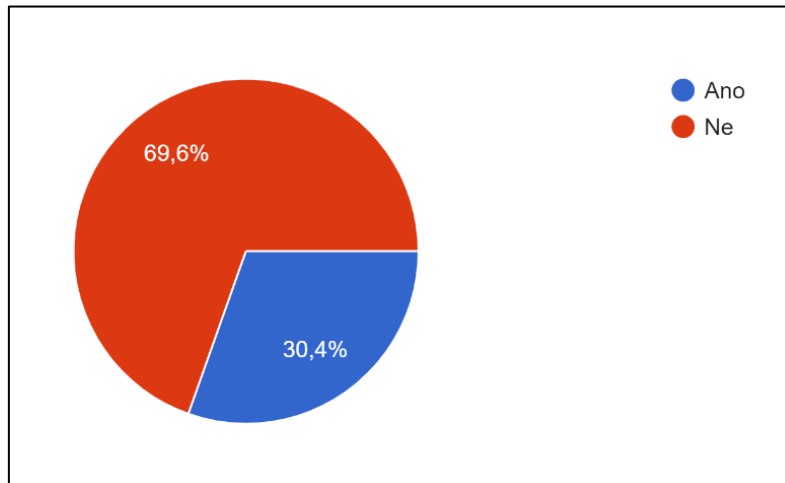
Jiné:



3. Čtete pravidelně nějaký časopis?*

Ano

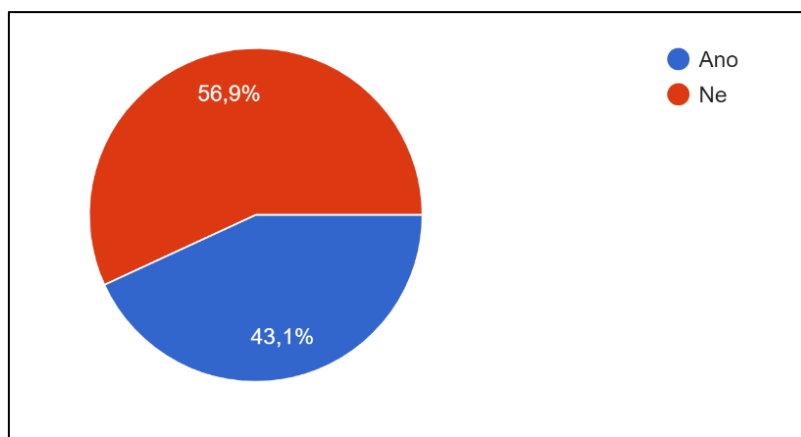
Ne



4. Znáte nějaký časopis určený pro studenty?*

Ano

Ne



5. Pokud ano, znáte jeho název (napíšte do možnosti Jiné)?

Nevybavuji si

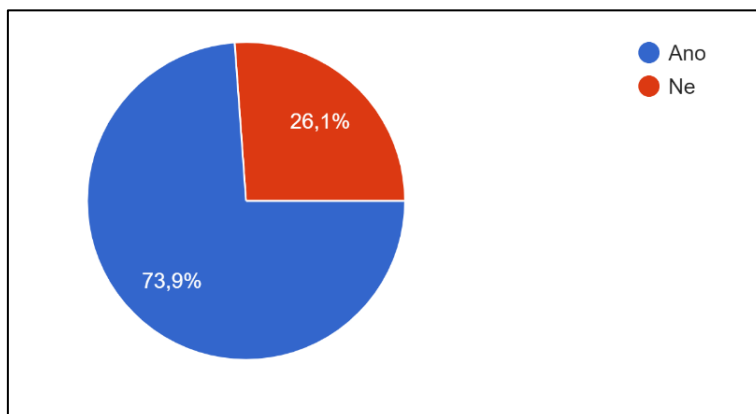
Jiné:

Odpovědi viz kapitola 3.6.2.

6. Měl/a byste zájem o celorepublikový studentský časopis, který by byl zdarma k dispozici papírově ve škole nebo v online formě?*

Ano

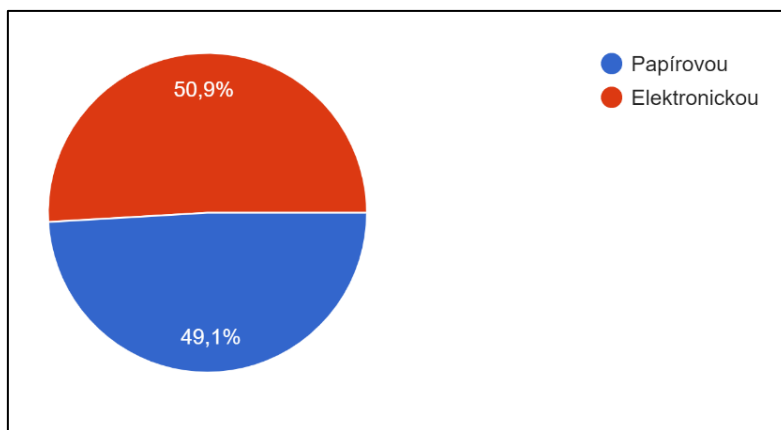
Ne



7. Jakou formu časopisu (obecně) byste upřednostnil/a?*

Papírovou

Elektronickou



8. Jaká témata určená pro studenty by Vás zajímala/zajímají?*

Témata související s dalším vzděláváním nebo pracovními příležitostmi

Sport, kultura a další volnočasové vyžití

Bydlení pro studenty

Cestování

Zdravý životní styl

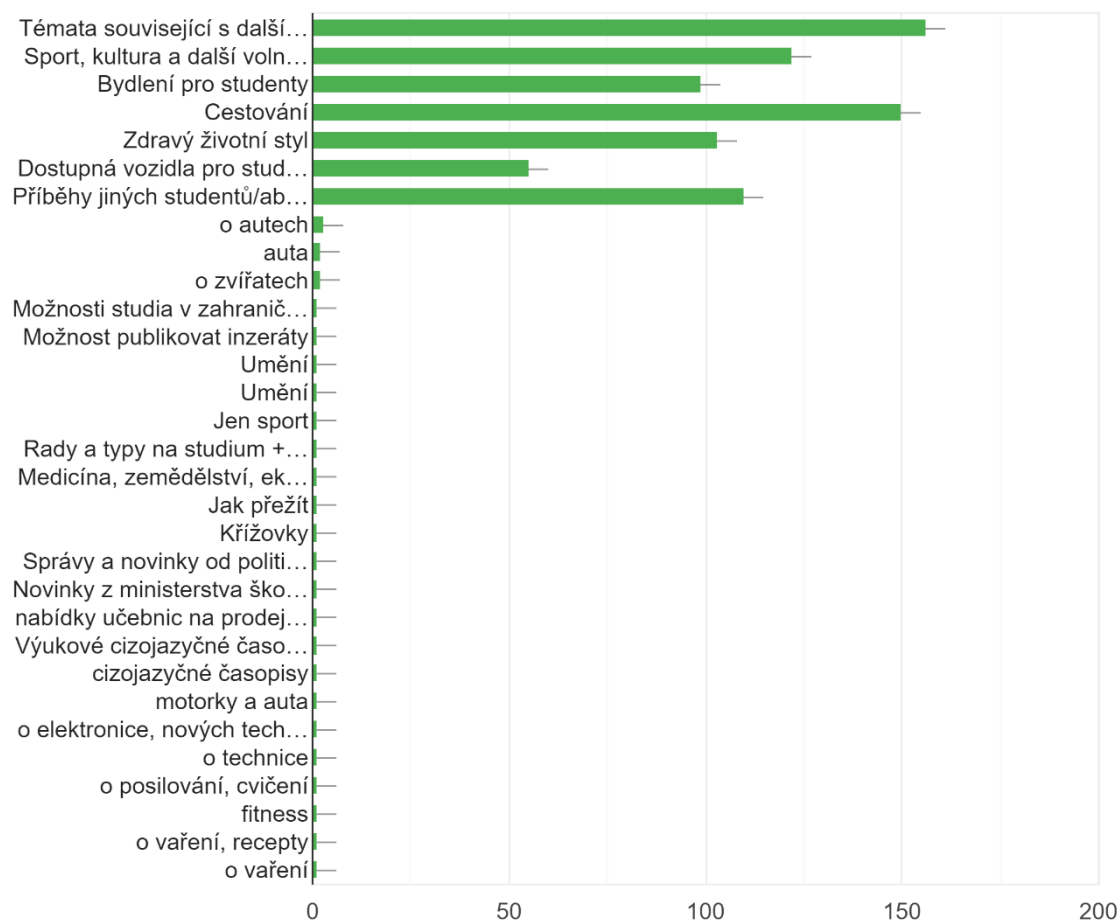
Dostupná vozidla pro studenty

Příběhy jiných studentů/absolventů

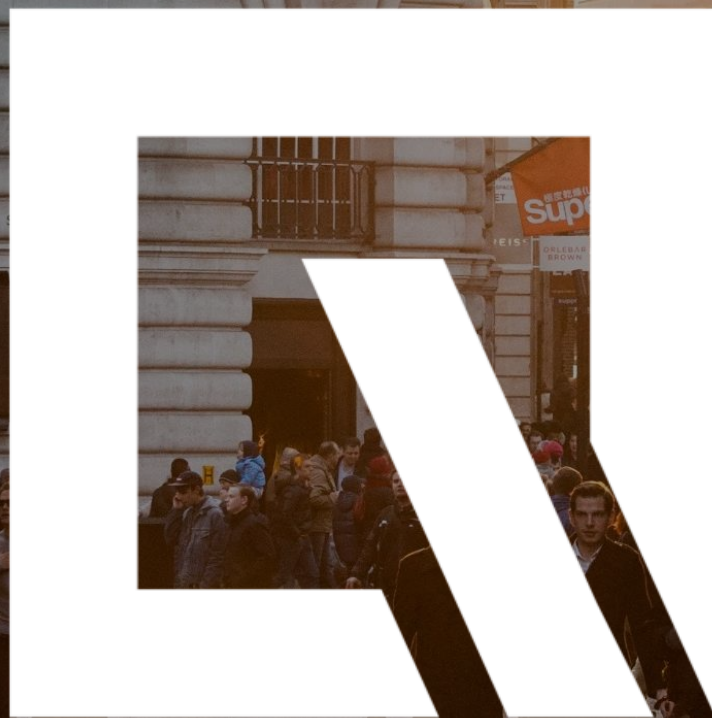
Jiné:

Jaká témata určená pro studenty by Vás zajímala/zajímají?

218 odpovědí



Zdroj: Doplnkové dotazníkové šetření



Projektový záměr vytvoření časopisu pro studenty

Jiří Patočka, MF31

Řešená problematika

úvod

Práce se zabývá projektovým záměrem pro vytvoření časopisu pro studenty a následně doporučeními pro společnost, která realizaci tohoto projektu zamýšlí.

problém

Tento projektový záměr je prvním takovým, který chce společnost realizovat. Cílem je proto projektový záměr zpracovat a vyhodnotit návrhy a doporučení pro danou společnost.

přístup

K vytvoření projektového záměru v praktické části byly využity postupy projektového managementu identifikované v teoreticko-metodologické části.

Postup řešení

zdroj

K vypracování teoreticko-metodologické části byly použity odborné publikace z oboru projektového managementu. Pro zpracování praktické části byla využita data z vlastního dotazníkového šetření, data z dalších výzkumů a interní data od dané společnosti a redakcí.

Vysoká škola ekonomie a managementu

získávání

Díky tomu, že autor práce je zároveň jednatelem společnosti, která projekt zadává, má všechny nutné interní informace k dispozici.

zpracování

Praktická část byla zpracována na základě postupů identifikovaných a popsanych v teoreticko-metodologické části a využití dat z vlastního dotazníkového šetření a již dříve provedených výzkumů.

Výsledky práce – příležitosti a hrozby

Z výsledků práce vyplynuly očekávané příležitosti projektu:

- podobný fungující časopis zaměřený na studenty v tomto rozsahu na trhu aktuálně není
- mezi studenty je o projekt zájem

Byly identifikovány hrozby pro projekt:

- nevhodné zacílení časopisu (výběr cílové skupiny studentů)
- nezajištění dostatečných výnosů na pokrytí nákladů a vytvoření zisku

Výsledky práce – zainteresované strany

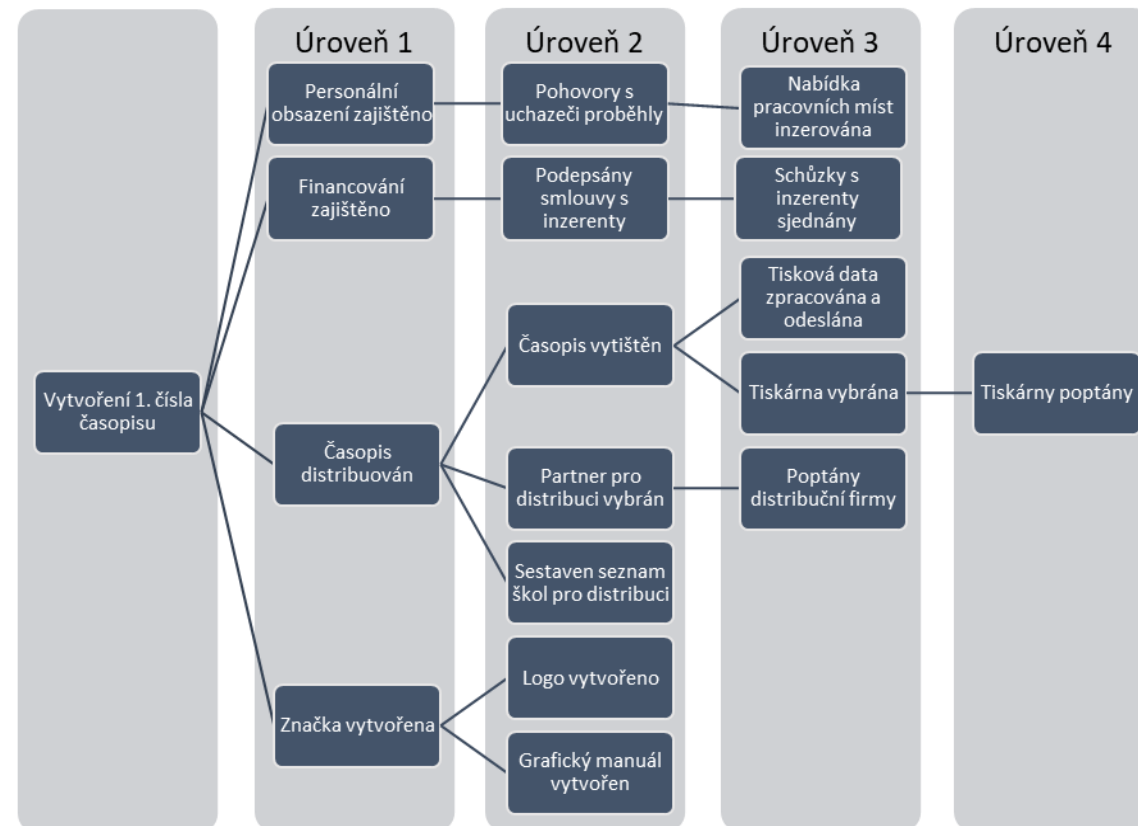
V práci byly identifikovány tyto zainteresované strany:

- vlastníci a investoři,
- redakce,
- studenti - čtenáři,
- inzerenti,
- školy,
- vládní instituce a samosprávné orgány,
- konkurenti.

Výsledky práce – logický rámec, WBS, časový plán

V rámci práce byl vytvořen logický rámec, rozpad WBS a časový plán:

- vzájemné propojení
- záměr projektu zapsán v logickém rámci
- projekt strukturován do menších částí rozpadem WBS
- vytvořen časový plán s časovou náročností jednotlivých aktivit



Výsledky práce – financování

V rámci financování projektu byly náklady rozděleny na:

- osobní náklady na zaměstnance a externí pracovníky (146 112 Kč/měsíc),
- provozní náklady (12 790 Kč/měsíc),
- jednorázové náklady (113 700 Kč),
- náklady na tisk a distribuci (106 669 Kč/měsíc – podle velikosti nákladu).

Potřebné výnosy z inzerce pro pokrytí nákladů a vytvoření zisku:

- při tištěné verzi časopisu (náklad 1500 ks) – 420 000 Kč/měsíc
- bez tištěné verze časopisu – 250 000 Kč/měsíc

Doporučení

Na základě výsledků a zjištěných skutečností lze společnosti doporučit



1. Vyhodnotit, na jakou cílovou skupinu se zaměřit. Na základě zjištěných výsledků je doporučeno zaměření pouze na studenty vysokých škol.



2. Vyhodnotit, v jaké formě bude časopis vycházet. Dle zjištěných skutečností je doporučeno vydávat časopis v elektronické verzi.



3. Zaměřit se na oslovení inzerentů, pro zajištění financování projektu.

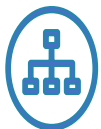
Závěr



Na základě výsledků práce bylo zjištěno, že příležitosti pro vytvoření časopisu existují. Aby projekt vytvářel požadovaný zisk, je třeba doporučení dále vyhodnotit. Pokud by se jich společnost držela, vytvořila časopis zaměřený na vysokoškolské studenty a rozhodla se pro elektronickou verzi, šance na úspěch projektu by se mohly výrazným způsobem zvýšit.



V práci byly vyhodnoceny příležitosti a rizika, byly identifikovány zainteresované strany, vytvořen logický rámec, WBS a časový plán i rozebráno financování projektu.



Díky této práci získala společnost důležitá doporučení a informace pro vyhodnocení, zda projekt realizovat.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**