

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení projektu Mistrovství Evropy U21 2015

Eliška Kaiserová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Eliška Kaiserová

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení projektu Mistrovství Evropy U21 2015

Název anglicky

Project Evaluation of the European U21 Championship 2015

Cíle práce

Hodnocení ekonomických i neekonomických přínosů projektu Mistrovství Evropy ve fotbale hráčů do 21 let 2015 (ME U21 2015).

Identifikace slabých míst v rámci organizování ME U21 2015.

Návrhy možných zlepšení pro projekty podobného rozsahu a zaměření.

Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby, hodnocení podnikatelského projektu, projektovým řízením a managementu sportu. V praktické části jsou na základě analýzy sekundárních dat a osobního dotazování se zástupcem FAČR stanoveny ekonomické i neekonomické přínosy ME U21 2015, odhalena slabá místa v rámci organizování a navržena možná zlepšení. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

Doporučený rozsah práce

30-40 s.

Klíčová slova

Podnikatelský projekt, sport, organizační činnost, pořadatelství, fotbal.

Doporučené zdroje informací

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2009. 317 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KORECKÝ, Michal, TRKOVSÝ, Václav. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- LHOTSKÝ, Oldřich. Organizace a normování práce v podniku. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.
- PINSON, Linda. Anatomy of a Business Plan. 7. vyd. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2008. 292 s. ISBN 0-944205-35-6.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. 5. dopl. vyd. Praha: Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení projektu Mistrovství Evropy U21 2015" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Eliška Kaiserová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Janu Humlovi za trpělivost, cenné připomínky a ochotu při výběru tématu mé bakalářské práce. Dále také panu Ing. Petru Fouskovi za užitečné rady a cenný materiál poskytnutý během práce na mé bakalářské práce.

Hodnocení projektu Mistrovství Evropy U21 2015

Souhrn

Tato bakalářská práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou. V první části je popsán projektový management a jeho produkt – projekt. Dále je zde popsána charakteristika sportovního managementu, sportovní akce a sportovního manažera.

Ve druhé části byly zhodnoceny přínosy Mistrovství Evropy do 21 let ve fotbale z dvou různých pohledů, a to ekonomické a neekonomické. Tato část obsahuje rozhovor s předsedou organizačního výboru Petrem Fouskem. Díky rozhovoru a publikaci UEFA Bid Requirements je popsán postup podání žádosti o kandidaturu Mistrovství Evropy 2015. Hlavním úkolem této práce je zhodnotit přínosy této akce a navrhnout možná zlepšení pro podobné projekty.

Klíčová slova:

Projekt, projektový management, pořadatelství, sportovní management, fotbal,

Project Evaluation of the European U21 Championship 2015

Summary

This thesis is subdivided into two parts, a theoretical and a practical part. The first part describes project management and its product – a project. There are also described terms such as sport management, sport event and sport manager.

In the second (practical) part, the benefits of European U21 Championship 2015 are summarized in two aspects, the economical and non-economic aspects. This part also contains interview with the tournament director Petr Fousek. According to this interview and the UEFA Bid Requirements publication, the bidding process is explained in the second part. The main goal of the practical part is to evaluate the benefits of this event and to suggest improvements to a similar project.

Keywords: Project, project management, organization, sport management, football

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl práce a metodika	8
2.1	Cíl práce	8
2.2	Metodika	8
3	Přehled řešené problematiky	9
3.1	Projektový management	9
3.1.1	Projekt	9
3.1.2	Produkt projektu	10
3.1.3	Projekt jako proces	11
3.1.4	Dostupnost zdrojů	11
3.1.5	Rozpočet projektu	11
3.2	Organizační struktura projektu	12
3.2.1	Projektový tým	16
3.3	Procesy managementu	16
3.4	Životní cyklus projektu	16
3.4.1	Fáze životního cyklu projektu	16
3.5	Plánování projektu	17
3.6	Řízení projektových prací	18
3.7	Proces řízení rizik projektu	19
3.7.1	Komunikační systém v podniku	19
3.8	Uzavření projektu	20
3.8.1	Administrativní uzavření projektu	21
3.8.2	Postaudit projektů	21
3.9	Sportovní management	22
3.9.1	Sportovní akce	23
3.9.2	Sportovní manažer	25
3.10	Sponzorství ve sportu	27
4	Vlastní práce	29
4.1	Charakteristika šampionátu ME U21 2015	29
4.1.1	Historie šampionátu	29
4.1.2	Hrací systém	29
4.1.3	Nasazení při losu	30

4.1.4	Vstupenky na šampionát	30
4.1.5	Pořadatelské lokality	31
4.2	Rozhovor s předsedou organizačního výboru ME do 21 let 2015	32
4.3	Zhodnocení ekonomické stránky ME fotbalistů U21 2015	35
4.3.1	Spotřeba vyplývající z přípravy a konání	38
4.4	Zhodnocení neekonomických přínosů ME fotbalistů U21 2015	41
4.5	Postup při podávání kandidatury na pořádání ME U21	43
4.6	Návrhy možného zlepšení	46
5	Závěr	50
6	Seznam použitých zdrojů	51
6.1	Seznam použité literatury	51
6.2	Seznam internetových zdrojů	52

Seznam obrázků

Obrázek 1	Fáze životního cyklu projektu	17
-----------	-------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1-	Činnosti manažera ve sportu	26
Tabulka 2 -	Návštěvnost během turnaje U21	36
Tabulka 3 -	Počet zahraničních návštěvníků	36
Tabulka 4 -	Ceny vstupenek	37
Tabulka 5 -	Náklady na úpravy fotbalových stadionů	37
Tabulka 6 -	Celková spotřeba ME U21 v České republice 2015.....	39
Tabulka 7 -	Procentuelní rozdělení celkové spotřeby.....	40
Tabulka 8 -	Přehled neekonomických přínosů	42
Tabulka 9 -	Cenový odhad výstavby fotbalového areálu	47

1 Úvod

Tato práce se zabývá hodnocením Mistrovství Evropy v kategorii do 21 let, které se v roce 2015 konalo na území České republiky. Ve fotbalovém prostředí se autorka pohybuje již několik let díky práci ve Fotbalové asociaci České republiky. Autorka využívá zkušeností, které získala aktivní účastí při loňském ročníku evropského juniorského šampionátu v Praze. V práci poukazuje na ekonomické a také na neekonomické zisky, které šampionát přinesl České republice.

Téma z fotbalového prostředí si autorka vybrala i z toho důvodu, že se jedná o její zálibu a o dění ve fotbale se zajímá od dětství. Jejím snem je působit v prostředí fotbalu na vysoké úrovni.

Evropský juniorský šampionát se na starém kontinentu koná každé dva roky. O pořadatelství žádala Česká republika již dvakrát, avšak úspěšná byla až na třetí pokus. Jasně bylo 20. března 2012, kdy Česko získalo pořadatelství ihned v prvním kole a porazilo Rakousko, Rusko, Wales nebo třeba Portugalsko a Řecko.

Jednalo se o jubilejní dvacáté mistrovství Evropy fotbalistů do 21 let a celkově se ve dnech 17. – 30. června hrálo na čtyřech stadionech v Čechách i na Moravě. V hlavním městě turnaj probíhal celkem na dvou stadionech, dále v Olomouci a Uherském Hradišti. Z mezinárodního pohledu bylo „malé Euro“ největší sportovní událostí roku 2015 v zemi. Stejný rok se konalo i mistrovství světa v ledním hokeji, ale fotbal je celosvětovým fenoménem, ve spoustě zemí se o něm mluví jako o náboženství a celkem se hraje ve 202 členských zemích FIFA. O významu události hovoří také to, že celá akce se konala pod záštitou prezidenta České republiky Miloše Zemana. Ambasadorem šampionátu v Česku se stal nejlepší fotbalista Evropy roku 2003, držitel ocenění Zlatý míč a nositel státního vyznamenání Pavel Nedvěd, který je v současnosti víceprezidentem italského velkoklubu Juventus Turín. Na finálový zápas turnaje, který se odehrával na pražském Edenu, byl přítomen i tehdejší předseda Evropské fotbalové unie (UEFA) Michel Platini.

Českým fotbalistům se sice postoupit ze skupiny nepodařilo, nicméně předvedli velmi sympatický výkon. Na „svůj tým“ může být pyšný i předseda organizačního výboru ME do 21 let Petr Fousek. Chvála na organizaci totiž zněla ze všech stran, dokonce i z úst tehdejšího předsedy UEFA Michela Platiniho.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je hodnocení evropského šampionátu hráčů do 21 ve fotbale, který se v roce 2015 odehrával na území České republiky z hlediska jeho ekonomických a neekonomických přínosů pro Českou republiku. Úkolem je navrhnout možná zlepšení pro projekty podobného rozsahu a zaměření.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na literární rešerši a praktickou část. První část je založena na dosavadních znalostech z oblasti projektového managementu, sportovního managementu a oblasti sportovních akcí, které vychází ze studia příslušné odborné literatury. Věnuje se objasněním pojmů, jako je projekt, organizační struktura projektového týmu nebo kompetencemi projektového a sportovního manažera.

Ve vlastní části se práce podrobněji věnuje šampionátu, který se uskutečnil v roce 2015 na území České republiky. Jsou zde uvedeny informace týkající se kvalifikace a průběhu turnaje a především jsou zde vyhodnoceny přínosy této akce jak z hlediska ekonomického, sportovního, tak i sociálního nebo kulturního. Další část se věnuje analýze návštěvnosti.

Součástí vlastní části je také rozhovor s předsedou organizačního výboru a zkušeným fotbalovým funkcionářem Petrem Fouskem, který pro práci na vyhodnocování přínosů turnaje poskytl se svolením agentury KPMG interní materiály. Na základě konzultace s Ing. Arch. Janem Drdácem byla provedena kalkulace ceny výstavby sportovního areálu.

3 Přehled řešené problematiky

3.1 Projektový management

Pro bližší poznání termínu projektový management je použita definice, která definuje projektový management takto:

Jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Definice autorky publikace Projektový Management Aleny Svozilové říká: Projektový management je složitý komplex problematiky oblasti řízení, který nelze zjednodušit pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládání programů pro podporu řízení projektu. Projektový management obecně obsahuje aktivity, které souvisí jednak s řízením předmětu, služby nebo jejich kombinace, která má realizaci projektu vzniknout, a to včetně použití výrobních technologií a postupů specifických v jednotlivých hospodářských oblastech spolu s důrazem na dosažení požadované úrovně kvality výstupů projektu (Svozilová, 2011, s. 12).

3.1.1 Projekt

Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec. Má svá přesná pravidla řízení a regulace. Je nejdůležitějším prvkem celého projektového řízení.

Ing. Svozilová v knize Projektový management uvádí dvě základní definice, z nichž první uvedená je podle profesora Kerznera a druhá pochází z pramenů PMI:

Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifická cíl, jenž má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.

Jiná definice vymezuje definice projektu takto:

Projekt je série činností směřujících k dosažení určitého výstupu v rámci stanoveného rozpočtu a časového plánu. (Bruce, Langdon, 2003, s. 6)

V projektu má důležitou roli dočasnost. Každý projekt, jak již bylo řečeno, má určen začátek i konec – resp. je omezen časovým rámcem. Dočasnost, ale i unikátnost jsou důvody, proč je projekt považován za jedinečný, a to zejména:

- kvůli specifickým potřebám a cílům,
- pro přechodnost vlastní potřeby realizace projektu,
- z důvodu dočasné existence projektového týmu, jak byl při obsazení projektu vytvořen,
- pro specifické vlastnosti a rozsah aplikovaných zdrojů,
- pro neopakovatelnost souhry a dopadů působících projektových rizik,
- pro existenci jedinečného projektového okolí uplatňující vlivy na vlastní projekt.

3.1.2 Produkt projektu

Produkt projektu je cílem celého projektového snažení, naplněným očekávání zadavatele projektu, který přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle souvisejícího s jeho vlastními aktivitami.

Ing. Svozilová definuje produkt projektu takto:

Produkt projektu je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen.

Jak již bylo zmíněno, zadavateli projektu by mělo jít o unikátnost produktu projektu. Avšak v případě, že se nějakým způsobem jedná o opakování projektu (pokud se

pozornost zaměří na oblast, ve které se práce pohybuje, lze zmínit např. agenturu, která se zabývá pořádáním sportovních turnajů), zvažujeme pouze aspekt k jejich podobnosti. Zavádění stejné technologie u jiného zákazníka přináší jiné okolnosti k řešení – volíme jiné termíny, jiný rozpočet, jiné místo a jiný tým, který projekt buduje.

3.1.3 Projekt jako proces

Projekt je realizován postupně, v navazujících krocích. Projektový plán plní funkci spojujícího prvky mezi potřebou zadavatele projektu a jeho realizovaných výstupem podle jeho specifických cílů. Ovšem nejedná se pouze o jeden proces, jde o soustavu procesů s poměrně omezenou dobou trvání zaměřenou na splnění stanovených cílů projektu s přidělenými zdroji a limity pro jejich čerpání. Konkrétními procesy se práce zabývá až v další samostatné části. (Svozilová, 2006)

3.1.4 Dostupnost zdrojů

Zdroje, ze kterých je průběžně užíváno a čerpáno, jsou vstupní prvky materiálních hodnot a lidské pracovní síly, které kontroluje manažer projektu. Ten řídí a koordinuje přeměnu hodnot zdrojů na výstupy, které představují realizaci naplnění cíle projektu. (Svozilová, 2006)

3.1.5 Rozpočet projektu

Každý projekt má stanovený limit čerpání nákladů, který vychází z předpokládaného rozsahu využití materiálu a technologií. Rozpočet, jako součást Plánu projektu, obsahuje řadu ukazatelů, které je třeba při realizaci projektu dodržovat. Návrhem rozpočtu se zabývají zkušenější manažeři projektu. (Svozilová, 2006)

3.2 Organizační struktura projektu

Kvalitní projekt je vždy prací, která náleží celému projektovému týmu, nikoliv jednotlivci. Cílem projektového týmu je snaha o dosažení vytyčeného cíle, a aby bylo řízení projektu maximálně efektivní, je třeba v něm vytvořit určitou přechodnou hierarchii, popsat vztahy mezi určitými rolemi, rozdělit rozhodovací pravomoci tak, aby bylo zjevné rozdělení odpovědností za splnění úkolů v různých fázích projektu.

Ve většině organizací nebo projektových týmů jsou vytvářeny pracovní skupiny podle druhu práce, kterou vykonávají. Tímto způsobem vznikají jednotlivá oddělení, odbory, úseky, provozy atd., které zabezpečují realizaci určitých druhů vymezených činností v daném prostoru a v daném čase. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Organizační struktura projektu je prostředí, ve kterém mezi účastníky projektu probíhá různé množství interakcí. Jejím účastníkem většinou bývá seskupení specialistů a odborníků, které svedla dohromady právě organizace projektu. V projektovém managementu uplatňují řídicí subjekty vlivy na subjekty řízené, jako tomu je i v jiných druzích řízení. Řídicí vlivy jsou následovně rozděleny tak, jako je dle profesora Kerznera člení A. Svozilová:

- **pověření** (authority) - moc, která je přidělena jednotlivci tak, aby mohl uskutečňovat určitá rozhodnutí, která jsou respektována ostatními jedinci,
- **odpovědnost** (responsibility) – morální povinnost přijatá jednotlivcem spočívající v efektivním splnění uloženého úkolu,
- **závaznost** (accountability) – schopnost plnění pověření – stav, kdy jednotlivec dokáže naplnit očekávání a uspokojujícím způsobem završit určité pověření tím, že má současně dostatek autority i schopnosti a zodpovědnosti ke splnění tohoto očekávání.

Dále znázorňuje vztahy mezi těmito třemi kategoriemi takto:

Accountability = Authority + Responsibility (Svozilová, 2006)

➤ **Zájmové skupiny projektu a jejich vztahy**

Jeden z prvních úkolů, kterým je třeba se zabývat během přípravy a plánování projektu, je identifikace zájmových skupin projektu. Ty jsou aktivními články realizace projektu a jejich zájmy mohou být ovlivněny průběhem nebo výsledkem testu pozitivně či negativně.

➤ **Zákazník projektu**

Zákazník silně ovlivňuje cíle projektu a způsob hodnocení jeho úspěchu. Jedná se o interní nebo externí osobu, která má z výsledků projektu prospěch. Poskytuje také určitou podporu manažerovi projektu. (Bruce, Langdon, 2003)

➤ **Sponzor projektu**

Ve skupině zákazníka nesmí být opomenut potenciální sponzor projektu, který je iniciátorem projektu, přispívá k autoritě týmu a je jeho nejvyšším nadřízeným. Je pomocnou silou v určení cílů a překážek. Může poskytovat zdroje a působí jako inspirující osobnost. Sponzorování se práce věnuje v další části literární rešerše. (Bruce, Langdon, 2003)

➤ **Dodavatel/realizátor projektu**

Poskytuje materiál, produkty nebo služby potřebné k realizaci projektu v pevné ceně sjednané na počátku projektu s jeho manažerem. Jeho úkolem je doručení včas dodávky. Může se stát velmi nápomocným při realizaci projektu. (Bruce, Langdon, 2003)

➤ **Manažer projektu**

Funguje jako samostatný řídicí orgán projektu. V případě, že projekt je součástí širšího programu, můžeme pak mluvit i rozdělení rolí mezi manažera a ředitele projektu.

Manažer je v projektovém managementu klíčovou osobou, má přímý vliv na projektové dění od plánování projektu přes obsazení pozic specialistů, koordinaci úkolů, finalizaci výstupů projektů zákazníkovi až po administrativní uzavření projektu.

Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu. (Svozilová, 2011)

Mezi hlavní úkoly manažera můžeme řadit:

- zajištění vytvoření produktu projektu
- dodržení stanovených limitů spotřeby zdrojů
- dosažení plánovaného profitu projektu
- nalezení alternativy postupu (a rozhodovat o nich)
- zastupování zájmů potencionálních zákazníků (v souladu se zájmy společnosti)

Úkolem manažera je efektivní využití lidských zdrojů k dosažení vytyčených cílů. Musí tudíž mít určité předpoklady k výkonu funkce – vrozené i získané.

Mezi vrozené předpoklady se řadí:

- *Povahové vlastnosti, temperament, sebedůvěra, charisma*
- *Intelligence*
- *Styl chování, prožívání*
- *Umění naslouchat, porozumět druhým*
- *Potřeba moci*
- *Potřeba řídit*
- *Empatie*

Jako získané předpoklady se uvádí:

- *Podnikavost*
- *Schopnost stálého poznávání*
- *Systematičnost, organizovanost, rozhodnost*
- *Komunikační styl*
- *Image a autorita*
- *Schopnost používat manažerské postupy*

Výkon funkce manažera je spojen mimo jiné s každodenním řízením procesů projektu, odborným výkonem prací na projektu, schopností motivovat a vést členy projektového týmu, ale také s analytickými a syntetickými schopnostmi porovnání skutečného stavu projektu proti plánu.

Důležitou roli hraje správná volba manažera, který je v centru veškerého dění. Ne každý je vhodný na jakýkoliv projekt. Při výběru vhodného kandidáta na funkci manažera by se neměla dělat ukvapená rozhodnutí a u volby by měl být kladen důraz na vhodnost pro konkrétní práci. Vhodným adeptem by měl být zkušený jedinec vybavený vyspělými manažerskými taktikami a postupy, které nabyl v předchozích projektech. U některých typů projektů je vyžadována technická zdatnost. Ačkoliv se od manažera projektu vždy neočekává expertní technická zdatnost, u některých projektů je však potřebná.

➤ **Asistent manažera projektu**

Pozice asistenta manažera projektu není pro projekt zavazující, je vytvořena a obsazena v případě, že to rozsah projektu vyžaduje.

Asistent vykonává dílčí úkoly pod přímým vedením (nebo s omezenou samostatností) manažera projektu. Tento člen projektového týmu figuruje především v oblasti plánování dílčích aktivit s ohledem na dodržení harmonogramu, koordinaci úkolů mezi jednotlivé členy týmu nebo v oblasti analyzování stavu dílčích aktivit, o kterých podává hlášení manažeru projektu. Manažer pak odpovídá za správnost a kvalitu výkonu asistenta manažera projektu.

➤ **Projektová kancelář**

Stejně jako asistent projektu manažera, tak i projektová kancelář je pod přímým vedením manažera projektu a je vytvářena jen v případě, že to rozsah projektu vyžaduje. Obvykle bývá tvořena manažerem projektu a dále jeho asistentem/asistenty projektu. Bývá utvářena za účelem obslužení všech administrativních a dokumentačních potřeb projektu, zajištění hladkého průběhu všech informačních toků v projektu a za účelem podpory kontrolních procesů projektu (pro potřeby manažera projektu). (Svozilová, 2006)

3.2.1 Projektový tým

Prvky organizační struktury projektového týmu jsou jeho jednotliví členové. Projektové týmy se vyznačují svou otevřeností. To z důvodu, aby bylo možné projektový tým rozšířit o další spolupracovníky (i externí). Platí zde pravidlo, čím menší je projektový tým, tím lépe funguje.

Členové projektového týmu jsou vybíráni manažerem projektu společně s dozorem projektu. Projektový tým je vybírán z širšího okruhu lidí, kteří mají zájem se na projektu podílet. Manažer by neměl opomenout ani možnost získání externích pracovníků. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

3.3 Procesy managementu

Za účelnost a efektivnost výkonu pracovních činností projektového týmu zodpovídá manažer. Mezi základní procesy managementu patří:

Plánování – vytyčení a určení činností, které je potřeba uskutečnit, aby bylo dosaženo cíle projektu,

Organizování – úkolem této funkce je zajistit uspořádání všech zdrojů, které jsou k dispozici, aby byl každý ze zdrojů co nejlépe využit v zájmu dosažení stanoveného cíle,

Vedení – smyslem vedení je vybrat takové nástroje působení na pracovníky, které je motivuje k většímu pracovnímu nasazení a přijmutí cíle projektu za vlastní,

Kontrola – díky kontrole lze zjistit, zda vznikly odchylky mezi plánem a realitou. (Maxa, Management, 2011)

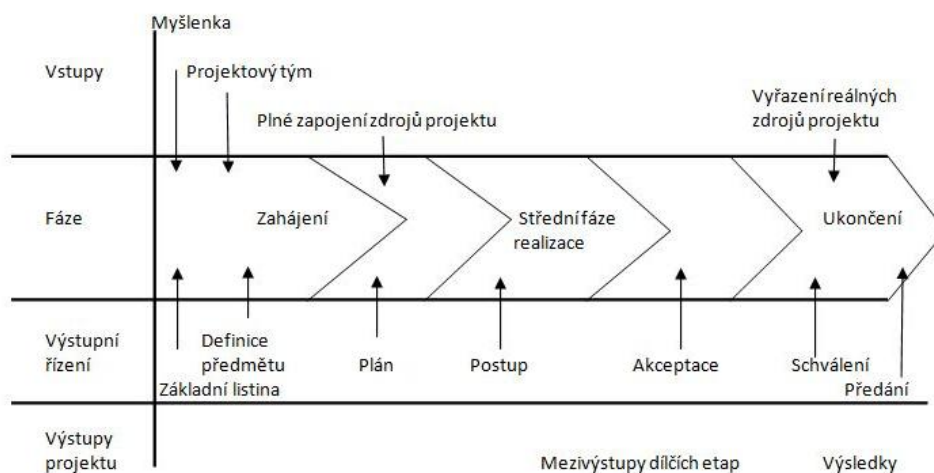
3.4 Životní cyklus projektu

3.4.1 Fáze životního cyklu projektu

Každý projekt prochází různými fázemi, které nazýváme životním cyklem projektu. Ty mají za úkol usnadnit orientaci účastníků ve vývojových stádiích projektu a zlepšit tak podmínky pro jejich kontrolu. Cyklus u jednotlivých projektů se liší dle potřeb projektu.

V naprosté většině však můžeme najít identické fáze projektu, které jsou spojeny s výkonem určitých úkolů, které je potřeba splnit.

V první fázi je primárním úkolem stanovit si kvalitativní a kvantitativní cíle, čeho chceme v našem projektu dosáhnout a s jakými lidmi jsme schopni tohoto cíle dosáhnout. Dále je třeba naplánovat časový průběh a náklady spojené s projektem. Ve fázi, která se nazývá střední realizace projektu, již probíhají činnosti projektu, dosahuje se požadovaných výsledků, které následně vedou k možnému ukončení projektu. V konečné fázi také probíhá hodnocení projektu, možných nedostatků, ze kterých je možné se poučit pro příště.



Obrázek 1 Fáze životního cyklu projektu (Svozilová 2011)

Přechod mezi jednotlivými fázemi, které jsme uvedli, se uskutečňuje na základě schválení, po kterém následuje rozhodnutí o dalším kroku – procesu, zda se bude pokračovat dle plánu nebo zda je potřeba aplikovat určitá opravná opatření.

3.5 Plánování projektu

Cílem plánování projektu je vytvoření plánu cesty k dosažení určitého cíle projektu prostřednictvím pracovního úsilí vloženého do projektu a s využitím dostupných zdrojů

3.6 Řízení projektových prací

Řízení a koordinace projektu jsou dvě činnosti důležité v oblasti plánování projektu. Dalšími neméně důležitými nástroji jsou komunikace, motivace členů projektového týmu a řízení kvality.

Výše zmíněná komunikace je jedním z hlavních elementů efektivního projektového řízení – je tzv. spojením mezi lidmi, spolupracovníky, myšlenkami a informacemi. Představuje klíčovou součást týmové spolupráce a její kvalita se odráží na samotném výsledku projektu.

Za budování a posilování komunikace je odpovědný manažer. Od manažera projektu se očekává, že bude plnit funkce:

1) schopného a aktivního komunikátora – užívá ke komunikaci formální i neformální komunikační kanály, kterým věnuje 75 až 90% svého času

2) tvůrce komunikačního prostředí – sám manažer musí vytvořit prostředí, ve kterém účastníkům projektu umožní komunikovat tím, že je sblíží do jednoho prostoru nebo komunikaci umožní virtuálně

3) koordinátora směru pracovních diskuzí – musí zvládat jednání v týmových diskuzích tak, aby nedošlo k zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti a byl zachován pozitivní týmový duch, ale aby bylo zároveň nalezeno optimální řešení

4) efektivní koordinátor pracovních porad – pravidla porad a pracovních diskuzí musí být nastavena tak, aby byl předem stanoven jejich cíl a program. Tím dá všem účastníkům čas k přípravě a zajistí tím jejich možnou účast v jednání o určitých problémech.

3.7 Proces řízení rizik projektu

Rizika souvisí s množstvím informací, které má manažer k dispozici. Záleží na kvalitě informace, jelikož je známo, že čím kvalitnější informace je, tím méně je projekt ohrožen riziky. Na jejich základě je pak možno se rozhodnout s jistotou, že nastane určitý jev.

Rozlišujeme:

- rozhodnutí za jistoty
- rozhodnutí za rizika
- rozhodnutí za nejistoty

Úkolem manažera je hladce zdolat překážky, které se objevují během každé fáze životního cyklu projektu.

Riziko projektu

Riziko je charakterizováno třemi složkami:

- Událost – co se může během projektu přihodit. Mohou být dobré i špatné.
- Pravděpodobnost – šance, že dojde k události.
- Dopad na projekt – ukazuje, jaký účinek má riziko na projekt.

3.7.1 Komunikační systém v podniku

Význam projektové komunikace je zajistit spolehlivé předání informací, koordinování úkolů, kontroly i všech zpětných vazeb, které jsou při komunikaci nezbytné. Spolehlivé musí být i samotné kanály, jimiž informační toky prochází. Systém komunikace je komplikovaný celek a komunikační prostředí může být popsáno z několika pohledů, např.:

- komunikační síť
- komunikační kanály
- komunikační média
- komunikační příležitostí

3.8 Uzavření projektu

Projekty končí ze tří důvodů:

1. Cíle a úkoly jsou splněny
2. Přínosy nebo původní důvody projektu již nejsou dále uskutečnitelné
3. Smluvní strana na projektu netrvá

Poslední fází veškerého projektového snažení je proces, který se nazývá uzavření projektu. Během něho dochází k ukončení všech běžících procesů projektového managementu, zastavení používání všech materiálních a finančních zdrojů projektu, uvolnění výkonných sil projektu (tj. členů projektového týmu) a samozřejmostí je i zpracování dosažených výsledků řízení projektu do hodnotících zpráv nebo archivace dokumentace spojené s projektem.

Právě závěrečné analýzy a hodnocení projektu jsou velmi užitečným pramenem poznání pro další projekty. Poučení z realizace projektu je dokument, který je vytvořen za účelem:

- **Hodnocení naplnění cílů podniku** – úvodní část všech analýz, hodnotí se míra dosažená cílů projektu, a zda byl či nebyl projekt úspěšný,
- **Porovnání skutečností s plánovanými výsledky** – může poskytnout cenné informace pro budování budoucích projektů,
- **Změna předmětu projektu,**
- **Hodnocení splnění plánu kvality** – důležitá zpětná vazba a jeden z nejužitečnějších zdrojů informací pro všechny další projekty,
- **Speciální podmínky a rizika projektu** – ke zvládnutí rizik během projektu slouží plán řízení rizik a usilují o odvrácení nebo zmenšení jejich dopadu,
- **Efektivita procedur projektového managementu.**

Tento dokument a další závěrečné práce jsou zpracovány na základě projektové dokumentace či dalších projektových evidencí, výsledků kontrolních měření, projektových výzkumů či individuálních vyjádření sponzora nebo nadřízeného managementu.

3.8.1 Administrativní uzavření projektu

Uzavření administrativní část bývá poslední fází ukončování projektu. Je třeba vypořádat se se všemi administrativními závazky projektu, které obsahují úkony a činnosti spojené s vyhotovením a kontrolou všech dokumentů související s projektem.

- Účetní vypořádání

S ukončením projektu souvisí i ukončení řady dalších povinností spojených s výkonem projektu. Dochází k opouštění pronajmutí prostor nebo předání předmětů, které se nestihly během projektu spotřebovat, k prodeji nebo skladování.

- Ukončení zapojení členů týmů a osobní hodnocení

Tato fáze zahrnuje ukončení spolupráce se členy projektového týmu a provádí se jejich osobní ohodnocení. To hodnotí kvalitu vykonávání práce, rozvoj pracovníka či jeho stupeň spolupráce a podpory výkonu v rámci projektového týmu.

- Administrativní vypořádání výstupů projektu

Může mít podobu závěrečného auditu projektu - slouží jako ověření, že byly odevzdány všechny předměty a písemnosti, které byly zavázány určitým kontraktem.

3.8.2 Postaudit projektů

Během přípravné a realizační fáze projektů je získáváno mnoho cenných informací a zkušeností, které mohou být užitečné pro přípravu dalších projektů. K tomu slouží tzv. postaudit neboli zpětná revize. Postaudit projektů, jehož základem jsou retrospektivní analýzy a hodnocení minulých projektů v určitém období po jejich realizaci a uvedení do provozu, může významně přispět k systematickému shromažďování a využívání získaných zkušeností. (Fořt, 2007, str. 298)

Postaudit se nejčastěji zaměřuje na hodnocení shod předpokladů nebo očekávání se skutečností, která nastala po realizaci projektu. Pokud dojde k zjištění odchylek, dochází

ke zjišťování jejich příčin a identifikace důvodu jejich vzniku. Dalším důležitým zhodnocením u postauditů bývá shoda očekávaných hospodářských výsledků a hodnot ukazatelů efektivnosti s výsledky a hodnotami, který bylo skutečně dosaženo. Lze identifikovat také důležité faktory, které vyvolaly problémy v různých stádiích projektu a nalezení způsobu řešení případných krizových situací. V neposlední řadě je postaudit vhodné zaměřit na stanovení podstatných úspěchů, které přispěly k úspěchu projektu.

Postaudit může poukázat, jako moc byly dobré nebo špatné výsledky jednotlivých projektu ovlivněny vyšší či nižší kvalitou jejich přípravy a realizace, či spíše externími neovlivnitelnými faktory, a obtížně předvídatelnými událostmi.

Cílem postauditů není hledání viníků neúspěšných projektů. Jeho hlavním cílem je shromáždit výsledky, které v budoucnu mohou posloužit jako významný zdroj poučení pro přípravu a realizaci dalších projektů. (Fořt, 2007)

3.9 Sportovní management

Sportovní management je způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, která alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování (Management sportu, E. Čáslavová, str. 14).

Dále jej můžeme definovat jako způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování sportovních služeb, za jejich používání je třeba zaplatit. Důležitou součástí je také oblast diváctví, které se tato práce v praktické části věnuje.

Předmětem zkoumání sportovního managementu jsou dle Evy Čáslavové:

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu, které jsou předmětem zkoumání obecného managementu,
- specifické manažerské činnosti, vlastní pouze oblasti sportu,
- organizace a instituce v oblasti sportu, které prezentují ucelený okruh manažerských činností v jejich podnikovém klimatu,
- lidé v různých řídicích pozicích oblasti sportu.

3.9.1 Sportovní akce

Sportovní akci lze chápat jako jednorázovou sportovní událost, která může trvat od hodiny, až po několik dní, na které se uskutečňuje soutěž jednoho nebo více sportovního odvětví a probíhá většinou na jednom místě. Soutěžit se může i ve více disciplínách jednoho sportovního odvětví. Sportovní akce může být zaměřena v soutěži na vítězství nebo jen na počet účastníků. (Novotný, 2010, s. 98)

Jiří Novotný ve své publikaci dále dělí sportovní události z různých hledisek:

A. Hledisko působnosti

- 1) Mezinárodní úroveň – jedná se o sportovní akce, které pořádají mezinárodní sportovní federace. Jednak mají podobu jednorázových akcí o mistra světa anebo mistra kontinentu anebo podobu pohárových soutěží.
 - Světové
 - Evropské
- 2) Národní úroveň – jedná se o mistrovství státu, republiky, království, další formou jsou národní pohárové soutěže

B. Hledisko otevřenosti

- 1) Volně přístupné – organizují se v těch odvětvích sportu, kde některé sportovní činnosti mohou provozovat široké vrstvy obyvatelstva, bez rozdílu věku a pohlaví a tyto akce patří do kategorie sportu pro všechny.
- 2) Přístupné jen na základě výkonnostních kvalifikací – podmínkou je splnění určité výkonnostní úrovně.
- 3) Přístupné jen výběrově, pro pozvané – jedná se o uzavřené soutěže, organizované většinou jako exhibice pro diváky (turnaje Internacionálů)

C. Hledisko multi - oborovosti

- 1) Jedno oborové – v těchto sportovních akcích lze především o soutěž o jednoho vítěze – mistra.

- 2) Více oborové – soutěž probíhá současně ve více sportovních disciplínách jednoho sportovního odvětví

D. Hledisko cíle

- 1) Nekomerčně zaměřené – do této kategorie je řazena většina sportovních akcí, jejich prvotním zájmem není zisk.
- 2) Komerčně zaměřené – zisk z akce je hlavním zdrojem příjmů pro jejího organizátora

E. Hledisko prostředí

- 1) V uzavřeném umělém vnitřním prostředí – je zde minimální riziko zrušení akce, je minimalizováno riziko nevládných přírodních podmínek. Problémy bývají s omezenou kapacitou určenou pro diváky.
- 2) V otevřeném přírodním prostředí – počasí je v případě těchto akcí rizikovým faktorem. Organizace takové akce bývá náročnější.

Zakoupením vstupenky divák získává možnost zúčastnit se sportovního utkání s dalšími různými užitky.

Komfort **stadionu** hraje v dnešní době důležitou roli. Jsou zde posuzovány parametry:

- a) lokace stadionu a přístupové možnosti,
- b) technické parametry a vybavenost stadionu,
- c) hlavní tribuna,
- d) čistota stadionu.

Sportovní výkon většinou bývá hlavním motivem diváka ke koupi vstupenky, i když se vyskytuje riziko, že ani s nejlepším týmem a nejlepším trenérem nebude dosaženo nejlepšího výkonu. **Bezpečnost** je hlavním předmětem zájmu všech fotbalových klubů v České republice i na světě. Je třeba zajistit nejen poklidný průběh fotbalového utkání, ale například i personálního zajištění či stánku s občerstvením. Do zabezpečení bezpečnosti bývají zapojeny i bezpečnostní složky. **Doprovodný program** je rozdělen na aktivity před utkáním, během utkání, v poločase a během utkání. O průběh se stará moderátor. Může

zahrnovat taneční vystoupení, animace na obrazovce, hudební kulisa nebo aktivity, kdy se divák může zúčastnit soutěží o reklamní dárky. **Doprovodné služby** zahrnují především prodejní stánky se suvenýry a s občerstvením. Prodej suvenýrů je velkou částí příjmu profesionálních sportovních týmů. Dle výsledků diplomových prací studentů FTVS UK z roku 2003, které Čáslavská uvádí ve své publikaci, můžeme uvést tři nejoblíbenější suvenýry mezi českými fotbalovými fanoušky, a to jsou plakáty, šály a dresy.

3.9.2 Sportovní manažer

Rozdělujeme tři typy manažerů ve sportovním sektoru, a to na manažera na úrovni vedení sportovní činnosti, na úrovni řízení určitého sportovního spolku (např. fotbalového klubu) a na manažera v podnikatelském sektoru.

Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické vlastnosti, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Pro členění těchto funkcí použila Čáslavová ve své publikaci klasifikaci dle Koontze a Weihricha. Ta dělí funkce sportovního manažera na plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu.

Následující tabulka obsahuje základní činnosti manažera a uvádí zároveň příklady aplikací z hlediska práce sportovního manažera, včetně jeho specifických činností.

Jednotlivé činnosti nejsou vzájemně separovány a jejich uplatnění a kombinace jsou variabilní. Jejich zaměření a variabilitu určují tři determinanty:

- prostředí,
- specializace,
- kvalifikace.

Úspěšná realizace základních činností manažera v oblasti sportu je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace. (Čáslavová, 2009)

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
<p>1. Plánování</p> <p>2. Organizování</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postupy - Metody - Techniky <p>3. Vytváření organizačních struktur</p> <p>4. Výběr, rozmisťování a vedení lidí</p> <p>5. Kontrola</p> <p>6. Marketing</p> <p>7. Finance</p> <p>8. Právo</p> <p>9. Komunikace</p>	<p>Strategický plán rozvoje přísl. organizace Dlouhodobý, střednědobý a aktuální program Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS</p> <p>Postupy vyhodnocování výsledků Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME, atd.) Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sportovních soutěžích Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sportovních klubů</p> <p>Zdokonalování org. struktury TVS ČR (např. sport. Svazů) Zdokonalování org. struktury sport. klubů (profesionální, amatérské) Zkvalitňování organ. struktury placených TVS služeb</p> <p>Výběr a rozmisťování lidí při práci ve spolcích TVS (prof., dobrovol.) a jejich motivace Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách (např. zařízení typu health and fitness)</p> <p>Ukazatele finanční kontroly TVS organizací</p> <p>Marketing v oblasti placených TVS služeb Marketing v podnicích vyrábějící TVS zboží Marketingová koncepce sportovních klubů</p> <p>Přehled o aktuálních ekonom. trendech a opatření ve státní a podnikatelské sféře Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků</p> <p>Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS</p> <p>Ve vedení lidí v org. TVS Vyjednávání sponzorských kontaktů</p>	<p>1. Sponzorská činnost</p> <p>2. Sportovní reklama</p> <p>3. Transfer hráčů a trenérů</p> <p>4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholových mezinárodních organizací TVS (Mezinárodní Olympijský výbor)</p> <p>5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí</p> <p>6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)</p> <p>7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.</p>

Tabulka 1- Činnosti manažera ve sportu (Čáslavová, 2009)

3.10 Sponzorství ve sportu

Sponzorství ve sportu představuje významný prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. (Čáslavská, 2009, s. 190)

Eva Čáslavská pak dále cituje výrok autorů M. Bruhna a M. Musslera o definici sponzorování: *“Sponzorování lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, kultuře a v sociální oblasti.”*

Ve sponzorství se jedná o určitou formu uzavření partnerství, kde na jedné straně je sponzor a na druhé sponzorovaný. Obě strany dosahují cílů s pomocí druhého. Vztah je uzavřen na základě sponzorské smlouvy, kde jsou regulovány výkony obou stran.

Sponzor i sponzorovaný získávají uzavřením smlouvy exkluzivní výhody a užitky jako např. použití loga, jména, obchodní značky či grafickou prezentaci označující spojení s akcí, spojení jména s akcí, použití různých označení ve spojení s produktem, akcí, jako např. „generální sponzor“, „oficiální dodavatel“ nebo řízení obvyklé propagační aktivity jako jsou soutěže nebo reklamní kampaně.

Důvodem vstupování firem do sponzorského vztahu je často plnění jejich komunikačních a marketingových cílů. Především o

- zvýšení známosti firmy/značky,
- zvýšení známosti jako partnera určitého sportu,
- zvýšení sympatií k firmě/značce,
- nalezení a posílení obchodních kontaktů.

(Čáslavská, 2009)

Jak dále Eva Čáslavská ve své knize popisuje, důvody, které firmy nejčastěji uvádí, jsou vedle zviditelnění firmy také podpora mládeže, získávání potenciálních zákazníků

či osobní důvodu. Příčiny, které naopak firmy od sponzorství v oblasti sportu odrazují, jsou neprůhlednost hospodaření sportovní organizace, doping či neatraktivnost sportu.

Jiří Novotný dělí sponzorství dle jeho objektu na 4 skupiny:

1. **Sponzorování jednotlivců** – rozšířené především na vrcholové úrovni, kdy je pro sponzora osobnost sportovce zárukou kvality a úspěchů,
2. **Sponzorování sportovních kolektivů,**
3. **Sponzorování sportovních akcí** – lákavá možnost sponzoringu, proto má dnes každá větší akce hlavního sponzora (fotbalové ligy),
4. **Sponzorování sportovních institucí** – sponzoring týkající se např. svazů či federací.

4 Vlastní práce

Tato kapitola se nejprve zaměří na samotný systém turnaje, jeho účastníky a samotnou organizace šampionátu. Dále jsou zhodnoceny jeho ekonomické a neekonomické přínosy. Práce se zabývá také popisem postupu při podání kandidatury na pořádání evropského juniorského šampionátu a návrhy možných zlepšení.

4.1 Charakteristika šampionátu ME U21 2015

4.1.1 Historie šampionátu

Mistrovství Evropy hráčů do jednadvaceti let se hraje od roku 1978. Na rozdíl od evropského šampionátu dospělých fotbalistů, který se koná každé čtyři roky, je tento turnaj pořádán každé dva roky. Předchůdce mu byl šampionát ME hráčů do 23 let, a to v letech 1972, 1974 a 1976. Původně se turnaje účastnily jen čtyři týmy, ale to se změnilo v roce 1998 a od té doby se turnaj koná s osmi účastníky.

Československo zaznamenalo úspěch ihned v úvodním turnaji ME „U23“ v roce 1972. Samotná Česká republika pak zvítězila na šampionátu v roce 2002. Dalším úspěchem je pak druhé místo v roce 2000 a v roce 2011 dělené třetí místo.

Nejúspěšnějším celkem je s pěti získanými tituly tým Itálie, těsně za ním je se čtyřmi prvenstvími Španělsko.

4.1.2 Hrací systém

O los týmů do základních skupin se postaral ambasador mistrovství Evropy Pavel Nedvěd. Listopadový los vypadal následovně:

Ve skupině A, která své zápasy odehrála na stadionech v Edenu a na Letné v Praze, se objevily týmy České republiky, Německa, Dánska a Srbska. Ve skupině B, jež diváci mohli zhlédnout v Olomouci na Andrově stadionu a v Uherském Hradišti na Městském stadionu Miroslava Valenty, se proti sobě střetly Anglie, Itálie, Portugalsko a Švédsko.

Ve skupině se hrálo systémem „každý s každým“ a do semifinále vždy postoupily první dva týmy, které se utkaly v pořadí A1 – B2 a B1 – A2. Vítězné celky hrály o titul. Jelikož se v soutěžích UEFA nehraje o třetí místo, poražené týmy získávají třetí místo dělené.

4.1.3 Nasazení při losu

Jak již bylo zmíněno, týmy byly rozlosovány do dvou základních skupin 6. listopadu 2014. V každé skupině se objevila čtyři mužstva, každý hrál s každým. Nasazené týmy byly Česko A, jako hostitelská země, a nejvýše postavený tým ze žebříčku UEFA Anglie B1. Během losování byl použit koeficient, kterého země dosáhly ze zápasů kvalifikace a baráže o ME 2015 (váha 40 %), z kvalifikace, baráže a účasti na závěrečném turnaji minulého mistrovství konaného v roce 2013 (váha 40 %) a z kvalifikace, baráže a účasti na závěrečném turnaji ME 2011 (váha 20 %).

Česko a Anglie již byli nasazení, ostatní účastníci se rozdělili do dvou skupin. V jednom koši se objevila Anglie a Itálie, země s druhým a třetím nejlepším vypočteným koeficientem. Ty byly následně vylosovány do pozic A2 a B2. V dalším koši se ocitla čtveřice zbývajících účastníků, kteří byli vylosováni postupně jako A3, B3, A4 a B4.

Finální rozdělení do košů tedy vypadalo následovně:

A1 – Česko

B1 – Anglie (koeficient 36,252)

Koš 1 – Itálie (36,129), Německo (35,370)

Koš 2 – Portugalsko (33,887), Dánsko (31,989), Švédsko (30,365), Srbsko (29,837)

4.1.4 Vstupenky na šampionát

Ceny vstupenek byly zvoleny tak, aby byla umožněna návštěva každému fanouškovi fotbalu bez ohledu na jeho ekonomickou situaci. Vstupné na zápasy základní skupiny se pohybovaly v rozmezí 100 až 200 Kč, semifinálové zápasy bylo možné vidět

naživo od 250 Kč do 350 Kč a hranici 10 Euro překročily jen lístky na finálový zápas turnaje.

Zájem o lístky byl opravdu enormní. Lístky, které se objevovaly na internetovém předprodeji, rychle mizely. Zájem fanoušků o zápasy české jednadvacítky se projevil ihned při prvním zápase v pražském Edenu proti reprezentaci Dánska – přišlo 15 947 diváků.

4.1.5 Pořadatelské lokality

Šampionát se konal na čtyřech stadionech, z nichž se dva nacházejí v hlavním městě a zbylé dva jsou na území Moravy.

Praha – Stadion Eden

Stadion klubu: SK Slavia Praha
Kapacita: 20 800 míst
Rok otevření: 2008

Na tomto moderním stadionu se hrál zahajovací zápas ME 2015. Byl zároveň dějištěm Superpoháru UEFA, který se v Praze konal v roce 2013 a postavily se proti sobě týmy Chelsea Londýn a Bayern Mnichov. Hrají se zde i zápasy mužské reprezentace.

Praha – Stadion Letná

Stadion klubu: AC Sparta Praha
Kapacita: 19 784 míst
Rok otevření: 1917

Kvůli Mistrovství Evropy 2015 proběhl modernizací. Zajímavostí je vyhrávaná protilehlá tribuna Andreje Kvašňáka. I stadion na Letné je dějištěm zápasů mužské reprezentace.

Olomouc – Andruv stadion

Stadion klubu: SK Sigma Olomouc
Kapacita: 12 566 míst
Rok otevření: 1940

Kompletní modernizace a výstavba tribun byla dokončena v roce 2010. Náklady na úpravu stadionu činily 80 milionů korun.

Uherské Hradiště – Městský stadion Miroslava Valenty

Stadion klubu: 1. FC Slovácko

Kapacita: 8000 míst

Rok otevření: 2003

Na tomto stadionu se v roce 2005 loučil s reprezentační kariérou ambasador turnaje Pavel Nedvěd. Náklady na úpravy stadionu činily 98 milionů korun

4.2 Rozhovor s předsedou organizačního výboru ME do 21 let 2015

Rozhovor byl pořízen v průběhu listopadu 2015, tedy méně jak půlroku od konce mistrovství. Cílem rozhovoru bylo zaznamenat s odstupem času názory předsedy organizačního výboru na průběh šampionátu a přínosy, které turnaj přinesl České republice.

1. Co bylo během turnaje Vaším úkolem a jaké byly Vaše kompetence?

Mým úkolem bylo od r. 2009, kdy jsem přijal nabídku FAČR, zformovat, vést a řídit nejdříve Přípravný výbor, zpracovat kandidaturu a usilovat o získání ME u UEFA (na přidělení ME21 jsme kandidovali dvakrát, pro léta 2013 a 2015). Později (od přidělení ME do ČR v r. 2012) zformovat, vést a řídit Organizační výbor, respektovat zadání UEFA, stanovit podobu turnaje, která bude nejlépe odpovídat potřebám českého fotbalu a možnostem ČR (výběr termínu, center, stadionů, hotelů, tréninkových hřišť, atd.) a po 3 roky ho připravovat organizačně, personálně, finančně, legislativně, komunikačně, atd. Vzhledem k tomu, že OV byl autonomní společností, moje kompetence byly velmi široké, ale to bylo i mou podmínkou, aby bylo možno ME zorganizovat na špičkové evropské úrovni. Pravidelně jsem reportoval UEFA, Správní i Dozorčí radě OV a Výkonnému výboru FAČR.

2. Můžete jako předseda Organizačního výboru shrnout, jak probíhala přípravná fáze turnaje z organizačního hlediska?

Přípravná fáze měla 3 části. První byla kandidatura na ME 2013, která v období 2009-2011 měla 3 podfáze: 1) zpracování celkového konceptu turnaje, 2) zpracování samotné kandidatury (kniha o cca 250 stranách), 3) mezinárodní lobbying. Na každé sub-fázi pracovala jiná podskupina přípravného výboru. Po přidělení ME 2013 do Izraele (kandidatura ČR skončila druhá z 8 zájemců, podlehl poměrem hlasů 6:9) nastala druhá fáze 2011-2012, kandidatura na ME 2015, opět se stejnými 3 podfázemi. Od přidělení ME do ČR v r. 2012 (kandidatura ČR zvítězila 8 hlasy již v 1.kole volby) se Přípravný výbor změnil v Organizační výbor, adekvátně se modifikovala i jeho struktura i sestava a nastala třetí část 2012-2015, samotná příprava. Ta znamenala několik inspekcí UEFA každý rok, každodenní komunikaci s UEFA, denní řízení OV, složeného v závěrečném období z více než 100 členů a 140 dobrovolníků, komunikaci s FAČR, STES, MŠMT, kraji, pořadatelskými městy, kluby, stadiony na zápasy i tréninky, hotely, nemocnicemi, letišťem, policií, infrastrukturální přípravu, marketing a výběr partnerů, promokampaně a mediální aktivity v čele s TV, fanzóny, právní a finanční operace, pojištění, administrativu, ticketing i společenské akce. Turnaj měl vlastní web i ambasadora Pavla Nedvěda, držitele Zlatého míče, získali jsme pro ME záštitu Prezidenta republiky. Kromě toho ještě komunikace s vedením reprezentace ČR do 21 let, jemuž jsme jako domácímu týmu chtěli vytvořit co nejlepší podmínky. Po 6 letech těchto příprav se mohl uskutečnit samotný turnaj.

3. Je něco, co byste s odstupem času změnil?

Nic zásadního, jen pár maličkostí.

4. Jak náročné bylo splnit přísné podmínky UEFA?

Velmi. UEFA má náročnou legislativu, ať už je to reglement ME, nároky na pořádání turnajů i jednotlivých zápasů, početné guidelines pro média, marketing, matchoperations, atd., ale i smluvní zajištění – smlouvy mezi UEFA a FAČR, resp. OV, smlouvy se zápasovými stadiony i pořadatelskými městy. Každý rok do ČR přijelo několik

UEFA inspekci – vždy 1 velká (cca 20 inspektorů na 1 týden) a několik menších, dílčích (cca 3-5 inspektorů na 2-3 dni), které prověřovaly naprosto vše v místech konání ME i připravenost OV. Kromě tisíců mailů a telefonátů probíhala každý týden několikahodinová videokonference mezi předními manažery UEFA i OV zhruba s 5 zástupci na každé straně. Všem nárokům UEFA jsme dostáli se ctí, spolupráce byla velmi dobrá a případné neshody měly vždy tvůrčí a konstruktivní závěr ve prospěch ME.

5. Organizace turnaje byla oceněna i předsedou UEFA Michele Platiniem. Jak vy turnaj hodnotíte?

Pro mě osobně bylo prioritní hodnocení ostatních, takže mě těší, že turnaj získal výborná hodnocení z UEFA jak na politické úrovni (Platini, celý Výkonný výbor UEFA, který v Praze před finále ME zasedal na výjezdním zasedání), tak výkonné úrovni (manažeri zodpovědní za ME), ale v zahraničí i od všech účastnických mužstev, rozhodčích, novinářů i fanoušků. V tuzemsku turnaj pozitivně hodnotil jak FAČR, kluby, krajské i okresní fotbalové svazy, partneři, tak i média, veřejnost, města a přední instituce. Bylo mi ctí vést Organizační výbor a jsem hrdý na všechny, kteří se na organizaci podíleli a pomohli naplnit společnou ambici – zorganizovat největší pořadatelský projekt v dějinách českého fotbalu a druhou nejvýznamnější reprezentační akci v Evropě na špičkové úrovni a zároveň s českou pohostinností.

6. Je reálné spojení ČR a pořádání dospělého EURA?

Momentálně na pořádání ME mužů nemáme v ČR dostatečnou infrastrukturu. UEFA pro seniorské EURO s 24 týmy dnes požaduje 9 špičkových stadionů (2 s kapacitou pro 50.000, 3 pro 40.000 a 4 pro 30.000 diváků), což není reálné ani v blízké budoucnosti, ani při snaze o spojení s některou sousední zemí pro možné spolupořadatelství (Polsko hostilo ME 2012, Rakousko ME 2008, Německo MS 2006 a kandiduje na ME 2024, Slovensko též nedisponuje stadiony). Naši šanci bylo EURO 2020, které se bude ojedinele pořádat ve 13 zemích, nepodařilo se však získat všechny nutné záruky pro stavbu stadionu pro min. 35 000 diváků.

4.3 Zhodnocení ekonomické stránky ME fotbalistů U21 2015

Dle poskytnutých informací Organizačního výboru ME U21 2015 si cestu na stadiony během šampionátu našlo 163 000 fanoušků, což dělá z českého šampionátu třetí nejnavštěvovanější mistrovství Evropy fotbalistů do 21 let v historii. Finálový zápas se odehrával před 18 867 diváky. Tento počet byl zároveň nejvyšší návštěvou turnaje. Celková naplněnost stadionů byla 79,9 %.

Pro praktickou část jsou důležité údaje o návštěvnosti, které byly poskytnuty Organizačním výborem turnaje se souhlasem agentury KPMG.

Den	Zápas	Návštěvnost
17. 6. 2015 18:00	Česká republika – Dánsko	15 987
17. 6. 2015 20:45	Německo - Srbsko	5 500
18. 6. 2015 18:00	Itálie - Švédsko	6 719
18. 6. 2015 20:45	Anglie - Portugalsko	7 163
20. 6. 2015 18:00	Srbsko – Česká republika	13 268
20. 6. 2015 20:45	Německo - Dánsko	16 253
21. 6. 2015 18:00	Švédsko - Anglie	11 257
21. 6. 2015 20:45	Itálie - Portugalsko	7 085
23. 6. 2015 20:45	Česká republika - Německo	18 068
23. 6. 2015 20:45	Dánsko - Srbsko	4 297
24. 6. 2015 20:45	Anglie - Itálie	11 563
24. 6. 2015 20:45	Portugalsko - Švédsko	7 263
27. 6. 2015 18:00	Semifinále	9 834

27. 6. 2015 21:00	Semifinále	9 876
30. 6. 2015 20:45	Finále	18 867
Celkem		163 000

Tabulka 2- Návštěvnost během turnaje U21 (Vlastní zpracování)

V Tabulce 2 je zobrazeno, jaká byla návštěvnost jednotlivých zápasů šampionátu, od zahajovacího zápasu, až po finálové utkání, které bylo zároveň rekordním, co se počtu diváků týče. I když nebyl pokořen divácký rekord, který drží šampionát v Izraeli, probudil turnaj zájem fotbalových fanoušků napříč republikou. Nutno podotknout, že ze zmíněného celkového počtu fanoušků, kteří zhlédli zápasy turnaje, byl počet zahraničních diváků 17 900. Nejvíce fotbalových fanoušků zavítalo do České republiky v rámci návštěvy turnaje ze Švédska, které celkový šampionát ovládlo, a z Dánska. Podrobné počty fanoušků uvádí následující tabulka.

Země	Počet návštěvníků
Švédsko	6600
Dánsko	5100
Srbsko	2500
Německo	1900
Anglie	700
Portugalsko	600
Itálie	500

Tabulka 3 - Počet zahraničních návštěvníků (Vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou zaznamenány ceny jednotlivých vstupenek, jejichž cena se liší dle kategorií a druhu zápasů.

Kategorie	Ceny vstupenek		
	Základní skupina	Semifinále	Finále
1.	200 Kč	250 Kč	350 Kč
2.	100 Kč	200 Kč	250 Kč

Tabulka 4- Ceny vstupenek (Vlastní zpracování)

Pokud je brán v úvahu celkový počet diváků, který se pohyboval na úrovni 163 000 diváků, a vynásobí se průměrnou částkou za lístek (tj. 225 Kč/lístek), vychází částka **36 675 000 Kč**, která je příjmem pro FAČR. Právě Fotbalová asociace měla oblast ticketingu na starost.

Rozpočet pro šampionát byl naplánován jako vyrovnaný. Jeho výše se pohybovala okolo **143 milionů Kč** a zahrnoval v sobě pronájmy stadionů, ubytování týmů i rozhodčích či slavnostní akce pro představitele UEFA. Většina byla pokryta zdroji UEFA, avšak do rozpočtu přispěl i stát, města a kraje. Především pro kraje a města byla spojitost s mezinárodní akcí takového rozsahu velká příležitost na zviditelnění. Vždyť na šampionátu působilo 163 televizních stanic z celého světa včetně Austrálie, Brazílie anebo Thajska.

Stát, města i kraje se také významně podílely na úpravách stadionů v Olomouci a Uherském Hradišti, což však nebylo součástí rozpočtu šampionátu. V následující tabulce jsou uvedeny náklady na úpravy stadionů pro evropský šampionát.

Uherské Hradiště	98 milionů Kč (90 milionů poskytnuto ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, 5 milionů městem a 3 miliony Zlínským krajem)
Olomouc	80 milionů Kč (60 % státní dotace, 8 milionů Olomoucký kraj, 8 milionů město, zbytek částky Sigma Olomouc)

Tabulka 5 - Náklady na úpravy fotbalových stadionů (Vlastní zpracování)

4.3.1 Spotřeba vyplývající z přípravy a konání

Celková spotřeba, která je následkem přípravy a konání šampionátu je tvořena souhrnem všech aktivit, které se konaly v rámci přípravy a konání této akce – aktivit organizátorů, fotbalových týmů a sportovních diváků.

- **Náklady na přípravu a zajištění chodu ME ve fotbale do 21 let 2015** – vynaložení dílčích nákladů k zajištění úspěšného průběhu (organizace zápasů, ubytování mužstev, pořadatelská služba, lékařská péče nebo zajištění dobrovolníků),
- **Spotřeba diváků** – spotřeba českých a zahraničních fanoušků, která tvoří více než polovinu celkové spotřeba

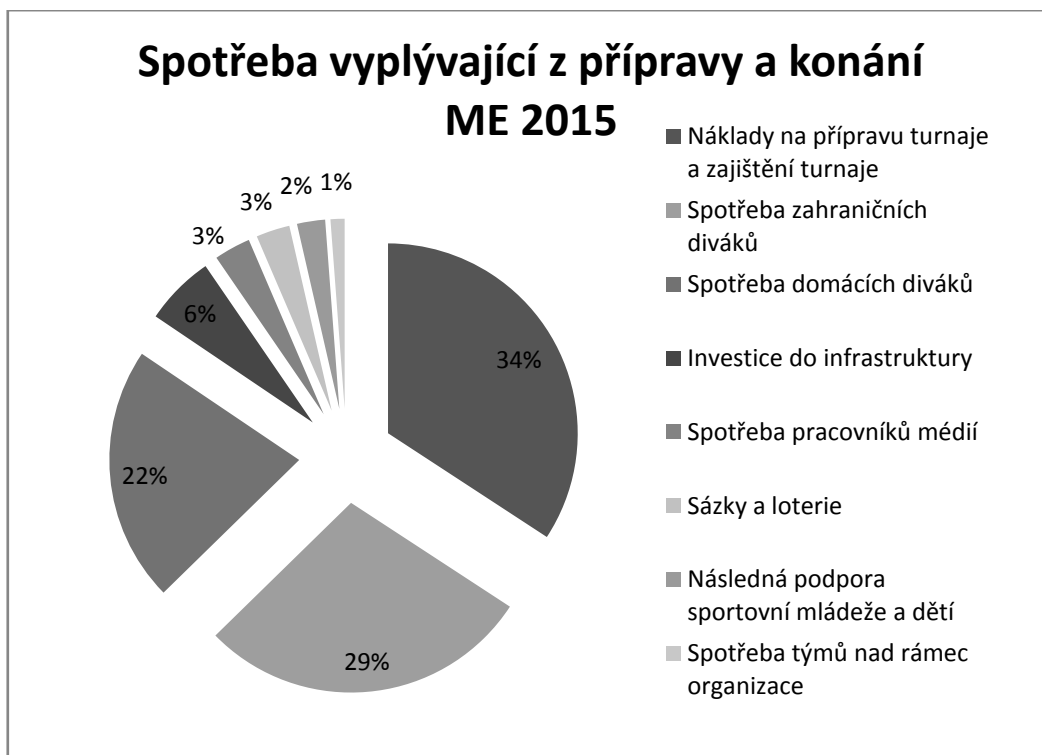
Spotřebu diváků lze dělit na spotřebu diváků ze zahraničí a spotřebu domácích diváků. S návštěvou zahraničních fotbalových diváků souvisí i jejich aktivita na území České republiky. Ekonomické dopady jsou rozděleny na hlavní složky, kterými jsou:

1. **Gastronomie** – za služby v této oblasti bylo fanoušky utraceno cca 77 mil. Kč
2. **Ubytování** – služby v oblasti ubytování byly ve většině případů využívány zahraničními návštěvníky. Zde spotřeba činí 62 mil. Kč.
3. **Doprava** – za služby spojené s dopravou činí výdaje návštěvníků cca 52. mil Kč. Jedná se o výdaje spojené s městskou hromadnou dopravou, využití taxislužeb či vlaků a příměstských autobusů. V dopravě je uvažována spotřeba dopravních služeb jen na území České republiky.
4. **Služby, zábava a suvenýry**- zde je zahrnuto široké spektrum aktivit, především těch, týkajících se oblasti turistického ruchu. Jedná se o prodej darů či suvenýrů spojených s Českou republikou, hlavním městem Prahou a ostatními městy. Zde se výše spotřeby pohybuje na částce 32 mil. Kč.

V následující tabulce jsou uvedeny částky celkové spotřeby vyplývající z přípravy a konání turnaje. Při kalkulaci jednotlivých položek byly vždy používány konzervativní odhady. Údaje byly poskytnuty agenturou KPMG.

Náklady na přípravu a zajištění chodu ME ve fotbale do 21 let 2015	143 mil. Kč
Spotřeba zahraničních diváků	119 mil. Kč
Spotřeba domácích diváků	91 mil. Kč
Investice do infrastruktury	25 mil. Kč
Spotřeba pracovníků médií	13 mil. Kč
Sázky a loterie	12 mil. Kč
Následná podpora sportovní mládeže a dětí	10 mil. Kč
Spotřeba týmů nad rámec organizace	5 mil. Kč
Celkem	418 mil. Kč

Tabulka 6- Celková spotřeba ME U21 v České republice 2015 (Vlastní zpracování)



Tabulka 7 - Procentuelní rozdělení celkové spotřeby (Vlastní zpracování)

Organizace šampionátu byla oceněna ze všech stran. Za skvěle zorganizovaný turnaje označil loňské mistrovství Evropy hráčů do 21 let generální sekretář Evropské fotbalové unie UEFA Gianni Infantino. „Byl to skvělý turnaj,“ zdůraznil před finálovým zápasem. A pokračoval: „Musím poblahopřát České republice k tomu, jaký šampionát uspořádala. Speciálně bych chtěl poděkovat předsedovi organizačního výboru Petru Fouskovi, který se svým týmem uspořádal opravdu výjimečný turnaj.“ (iDnes.cz, 2015)

Cílem byla ekonomická stabilita, rozpočet se pohyboval okolo 143 milionů korun a zahrnoval v sobě například pronájmy stadionů, ubytování týmů o rozhodčích či slavnostní akce pro představitele UEFA. Právě Evropská fotbalová unie hradila většinu nákladů, zároveň jí však patřila televizní, marketingová a reklamní práva spojená s mistrovstvím.

Prodej vstupenek jde za Fotbalovou asociací České republiky, která tak získala prostor i pro vlastní národní partnery. Mezi nejvýznamnější se řadí CzechTourism.

S turismem souvisí i profit, který získaly české a moravské regiony, které hostily týmy evropských zemí. Například kapacita hotelů v Olomouci byla téměř naplněna.

Olomoucký primátor Antonín Staněk tuto skutečnost pro deník Sport jen potvrzuje: *”Pozitivně by to měli pocítit zejména místní podnikatelé v oblasti sektoru služeb.”* Podobná situace se opakovala v Otrokovicích, kde byl ubytovaný tým Portugalska nebo v Brně, kde svůj přechodný domov našel tým ze Švédska.

4.4 Zhodnocení neekonomických přínosů ME fotbalistů U21 2015

Mistrovství Evropy hráčů do 21 let je hodnoceno pozitivně nejen pro regiony, ve kterých turnaj probíhal, ale také pro celou Českou republiku. Poklonu organizátorům i představitelům českého fotbalu sklonil i tehdejší předseda UEFA Michel Platini: *”Děkuji Vám všem za úžasný šampionát, organizátorům, předsedovi FAČR Miroslavu Peltovi a zejména šéfovi organizačního výboru Petru Fouskovi i primátorům všech pořadatelských měst.”* O důležitosti akce hovoří i fakt, že celý turnaj se konal pod záštitou prezidenta České republiky Miloše Zemana. Finálového utkání se účastnil i premiér Bohuslav Sobotka. A ambasador turnaje Pavel Nedvěd pomohl pozitivnímu obrazu šampionátu v celém světě. *“Prestiž českého fotbalu na evropské fotbalové scéně i díky malému EURO zase narostla.”* Potvrdil úspěch pořadatelství předseda Fotbalové asociace České republiky Miroslav Pelta. (EURO 21 – Česko 2015, 2015)

I když se českému týmu nepodařilo postoupit ze skupiny, Česká republika si i tak získala respekt a získala dobré jméno nejen na fotbalovém poli.

Jelikož je mistrovství Evropy mezinárodní událostí, je zřejmé, že o ni bude zájem i u diváků u televizních obrazek v Česku i v zahraničí. V rámci dlouhodobé kampaně EURO 21 byla mediálnímu sdělení vystavena téměř celá populace (cca 98% české populace starší patnácti let). (Medea, 2015)

Všechny zápasy a sportovní přenosy byly odvysílány televizní stanicí ČT sport. Zde činil zásah populace 2 542 806 diváků. Dále se propagace Eura 21 objevila na dalších komunikačních kanálech, jako je například internet, tisk, rozhlasové vysílání nebo outdoor reklama.

Společensko-kulturní přínosy turnaje pro Českou republiku lze rozdělit na přínosy marketingové, zdravotní, sociální a kulturní. (Analytická studie KPMG, 2015)

Marketingové přínosy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pozitivní vnímání ČR ➤ Zvýšené povědomí o českých regionech ➤ Vyšší míra spolupráce mezi regiony ➤ Nárůst návštěvnosti pořadatelských měst ➤ Podpora zájmu o sport ➤ Přilákání pořádání dalších velkých akcí
Zdravotní přínosy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podpora fotbalu a tím sportu přispívá ke snížení výdajů na zdravotnictví ➤ Podpora lidského zdraví a zlepšení fyzické kondice obyvatelstva
Sociální přínosy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fotbal je forma využití volného času všech věkových kategorií ➤ Snížení nezaměstnanosti ➤ Prevence kriminality ➤ Podpora psychického zdraví ➤ Výchova mládeže
Kulturní přínosy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zvýšení sounáležitosti obyvatelstva ➤ Fotbal vytváří specifickou kulturu a inspiruje další oblasti ➤ ME U21 je vzorem pro domácí soutěže ve fotbalu a rovněž pro ostatní sporty

Tabulka 8 - Přehled neekonomických přínosů (vlastní zpracování)

4.5 Postup při podávání kandidatury na pořádání ME U21

V následující části je popsán postup při kandidování na pořadatelství turnaje ME U21. Při sestavování následujících informací bylo čerpáno z rozhovoru s předsedou organizačního výboru Petrem Fouskem a dále z oficiálního dokumentu UEFA Bid Requirements.

Proces, ve kterém se usiluje o získání statutu hostitelské země, je velmi náročný. Oprávnění podat žádost má každá členská asociace UEFA. Samotná UEFA vypisuje časové osy, do kdy je možná podat žádost o kandidaturu.

Průběh přidělení pořadatelství se dělí do čtyř fází:

1. Fáze

V této fázi je zřízen přípravný výbor, jehož úkolem je zpracování celkového konceptu turnaje. Již v této chvíli je rozhodnuto o pořadatelských městech a stadionech, na kterých by se turnaje odehrál.

2. Fáze

Hlavním úkolem této části přípravné fáze je zpracování samotné kandidatury. Vypracovává se rozsáhlý žadatelský dokument (booklet), jehož součástí je dotazník ohledně požadavků ze strany UEFA a podepsané pořadatelské dohody

Dotazník se týká oblastí, které je nutno pořadatelskou zemí zabezpečit. Je vyplňován v anglickém jazyce a dvě jeho kopie je nutné odeslat na sídlo UEFA v Nyonu. Těmi oblastmi jsou:

a. Stadion

- Základní požadavky týkající se kapacity (alespoň dva stadiony s kapacitou 8,000 – 15,000 pro zápasy základních skupin, dále stadion pro zápasy základních skupin a semifinálové zápasy

s kapacitou od 10,000 do 20,000 a pro finálový zápas stadion s kapacitou 20,000 až 30,000),

- Technické požadavky:
 - Technické místnosti
 - Lavička pro náhradníky
 - Hřiště
- Požadavky na prostory stadionu:
 - VIP tribuna
 - Pohoštění v prostorách stadionu
 - Skyboxy
 - Místa pro vydávání akreditací
 - Administrativní místnosti
- Požadavky pro pracovníky médií:
 - Tribuna pro pracovníky médií
 - Konferenční místnosti
 - Prostor pro televizní týmy
 - Mix zóna
 - Kvalitní internetové připojení
- Bezpečnostní požadavky

b. Tréninková centra

- Požaduje se vysoká kvalita hřiště s vybavením na vysoké úrovni,
- Dostupné do 20-ti minut od hotelu, kde je tým ubytován,
- Tréninkové vybavení,
- Osvětlení,
- Technické prostory.

c. Ubytování

- Zajištění ubytování pro účastníky finálového losu,
- Zajištění ubytování během turnaje,

- Ubytování jsou zástupci UEFA, týmy, rozhodčí, ale i zástupci domácích a zahraničních médií.

d. Doprava

- Nutnost existence mezinárodního letiště, ze kterého je možné se dostat do hotelů určených pro ubytování účastníku do 120 minut,
- Zajištění 50-ti místního autobusu a osobního vozu s profesionálním řidičem pro každý tým.

Společně s dotazníkem, ve kterém jsou všechny výše uvedené oblasti důkladně popsány, se zasílají také následující dokumenty:

- Dokumenty týkající se stadionů (mapy areálu, konstrukční plány, fotografie)
- Přehled tréninkových areálů s fotografiemi
- Brožury poskytnutých hotelů
- Bezpečnostní koncept
- Mapa země a regionu zobrazující lokace turnaje
- Tabulka se vzdálenostmi všech dějišť turnaje
- Předběžný rozpočet
- Souhlasy hostitelských města a stadionů s pořádáním turnaje

3. Fáze

Tato fáze se týká mezinárodního lobbyingu, který je důležitý v prosazování zájmů nad konkurenci. O kandidaturu usilují i jiné členské asociace, které mohou mít určitou výhodu. Ty mohou být např. historické, kdy tradiční fotbalové země jako Anglie či Itálie mají určitou výhodu z pohledu UEFA.

Výhodou České republiky jako kandidáta na hostující zemi pro juniorský evropský šampionát je, že je relativně malá. Cestování z dějišť turnaje není příliš náročné a přemísťování týmů po dohrání zápasů základních skupin není nikterak zdlouhavé. Další výhodou pro Českou republiku je fakt, že je bezpečnou zemí. Česká republika nemá

politické konflikty s ostatními zeměmi a v minulosti nebyla terčem žádných útoků. Tyto a další faktory hrají velkou roli při rozhodování.

4. Fáze

Konečná fáze, ve které je rozhodováno o přidělení roli hostitele Mistrovství Evropy do 21 let. Hodnotí se zaslané dokumenty a posuzuje se, jak odpovídá dotazník požadavkům UEFA. Při kladném posouzení se schází Komise soutěží národních mužstev (National Team Competitions Committee), která následně posoudí politické hledisko kandidátů, což znamená, že se přihlédne k tomu, zda již kandidáti v minulosti byli pořadateli, popř. co a kolikrát pořádali. Pořádání v minulosti je pro výběr kandidáta přitěžující okolností.

Rozhodující okamžik nastává při hlasování Výkonného výboru UEFA. Ten se skládá z prezidenta UEFA a patnácti členů volených kongresem UEFA. Výsledek hlasování je konečný a dochází k přidělení pořadatelství vybrané zemi.

4.6 Návrhy možného zlepšení

V následující části se práce věnuje návrhům možného zlepšení pro organizaci projektů stejného rozsahu a zaměření. Lze je aplikovat např. při organizaci budoucího ME U21, které bude mít od roku 2017 jiné parametry. Šanci ukázat své organizační schopnosti nového formátu turnaje bude mít Polsko, které hostí další ročník šampionátu. Z původních osmi týmů se turnaj rozroste na dvanáct, které budou rozděleny do tří základních skupin.

- **Investice do sportovního zázemí**

Vzhledem ke skutečnosti, že příštího šampionátu se účastní dvanáct týmů, bude potřeba vzít v úvahu také investici do tréninkových areálů a zázemí pro týmy.

Kromě čtyř stadionů, na kterých se turnaj odehrával minulý rok, se nabízí i nově zrekonstruovaný Městský stadion ve Vítkovicích, který vyhovuje podmínkám, které klade UEFA na zájemce o pořádání evropského juniorského šampionátu. Výhodou vítkovického stadionu je, že se v jeho areálu nachází také tréninkové hřiště s umělou trávou či hotel

PULS s kapacitou 71 lůžek, což je ideální kombinace pro ubytování evropského fotbalového mužstva. Součástí areálu je i parkoviště.

Bylo by však potřeba i investic do nových sportovních areálů. Ty by po skončení šampionátu mohly sloužit k využívání krajem nebo popř. fotbalovým klubem, v jehož blízkosti bude areál vystavěn.

Po konzultaci s **Ing. Arch. Janem Drdácým** bylo provedeno vyčíslení ceny fotbalového areálu, který by odpovídal podmínkám UEFA.

Fotbalový areál se skládá z hlavního hřiště, které má rozměry dle UEFA 105 x 68 m. Toto hřiště by mělo přírodní trávník se závlahou. Součástí areálu by bylo i tréninkové hřiště, které je nutnou podmínkou a je vybaveno umělým trávníkem III. generace a umělým osvětlením. Tréninkové hřiště má rozměry dle možnosti areálu, nejlépe však 90x50 m. Dále je nutné v areálu vystavit zázemí – budovu klubu, kde jsou šatny týmů, šatny rozhodčích, ošetrovna, posilovna, regenerace, sklady pro materiál a techniku, prádelna, místnost pro správce a pracovníky klubu. K areálu je možno připojit i další provozovny jako restaurace, ubytování nebo doplňkové aktivity pro rodiče s dětmi. Možností je také přistavění tribuny k sezení pro diváky. Obvyklé je spojení s atletickou dráhou, tzv. olympijský ceremoniální stadion, který má kolem klasického hřiště dále atletický ovál o délce 400 m. Nutno podotknout, že pro divácký kontakt je lepší stadion bez atletické dráhy.

Cenový odhad fotbalového areálu:

Hlavní hřiště s přírodní trávou (105x68 m)	4 000 000 Kč
Tréninkové hřiště s umělou trávou	6 800 000 Kč
Umělé osvětlení	500 000 Kč
Zázemí klubu – dvoupodlažní budova (42,75x14,1 m)	19 050 000 Kč
Krytá tribuna na sezení	2 650 000 Kč
Celkem	33 000 000 Kč

Tabulka 9 - Cenový odhad výstavby fotbalového areálu (Vlastní zpracování)

- **Využití mediálního potenciálu**

Pro většinu reprezentantů hrající za Český tým byla zkušenost z ME U21 největším kariérním úspěchem a někteří z nich před mistrovství nebyli pro veřejnost známi. Během šampionátu byla na český tým upřená pozornost, média podrobně hodnotila jejich výkony a přínos pro mužstvo. Po skončení turnaje se již mladým reprezentantům taková pozornost nevěnovala a nevěnuje doposud. Tím, že by se ve sportovním tisku objevovaly častěji články zaměřené na hodnocení výkonu mladých reprezentantů, zvedala by se povědomost o hráčích v očích veřejnosti. Toho by bylo možné docílit, pokud by organizační výbor ME U21 2015 navázal spolupráci se sportovním deníkem, který by o výkonech mladých reprezentantů informoval, byť jen v krátkosti.

- **Vydání reprezentativní dokumentace**

Možným návrhem na zlepšení je vydání oficiálního dokumentu mapující pořadatelství evropského juniorského šampionátu v roce 2015. Tato dokumentace by zdokumentovala událost od fáze plánování po finálový zápas, který se odehrál na pražském Edenu. O dokumentaci by se postarali zaměstnanci tiskového nebo PR oddělení FAČR.

- **Distribuce vstupenek**

Maximální zaplněnost stadionů byla jedním z hlavních cílů, které si organizační výbor kladl. Jak již bylo řečeno v předchozích částech této práce, o vstupenky byl velký zájem. Avšak u dvou předem vyprodaných utkání, o které byl mezi diváky velký zájem, se objevilo několik stovek volných míst. Tím prvním utkáním byl zápas mezi Českou republikou a Dánskem. Zde však nenastalo pochybení ze strany organizátorů. Někteří majitelé vstupenek na zápas jednoduše nepřišli. *„Při utkání ČR – Dánsko byly všechny vstupenky zaplacené, odebrány a také vyexpedovány. Opravdu jsme žádné nezadržovali. Termín vyprodáno automaticky neznamená, že bude také plný stadion. Proč do Edenu nepřišli jednotlivci, nebo skupiny fanoušků, je otázka především pro ně samotné. Je těžko k pochopení, pokud někdo má vstupenku na zápasy mistrovství Evropy a nepřejde na ně,“* uvedl Petr Fousek pro Českou tiskovou sportovní agenturu.

Místa, která zůstala prázdná, byla z určité části určena i pro sponzory. Každý sponzor má ve smlouvě určitý počet volných vstupenek na každý zápas. Pokud lístky pro

sponzory zůstávají nevyužity, mělo by být provedeno řešení, které by podobným situacím zabraňovalo.

Možným řešením by bylo nastavení nižších kvót pro sponzory. Lístky by byly rozděleny těm, kteří o návštěvu fotbalového utkání stojí. Lístky by bylo nutno vyzvednout na výdejovém místě, nevyzvednuté vstupenky by poté mohly být vráceny do prodeje pro ostatní fanoušky.

Jiný důvod měla absence 2500 míst na zápase mezi Itálií a Švédskem, které bylo rovněž označeno jako vyprodané. Zde byla chyba zapříčiněna lidským faktorem, z čehož byly vyvozeny důsledky v podobě změny na pracovní pozici na oddělení ticketingu.

- **Fanklub juniorské reprezentace**

Dospělá kategorie reprezentačního mužstva má oficiální fanklub, který spolupracuje s Fotbalovou asociací České republiky. Členové fanklubu mají možnost soutěžit o lístky, či o zážitková setkání, jako je setkání s týmem nebo zájezd na zahraniční utkání. Cílem fanklubu je zlepšení komunikace mezi fanoušky, zlepšení atmosféry na zápasech a pořádání doprovodných programů před, během i po zápase reprezentačního týmu. (fanclubfotbal.cz, 2012)

Tím, že by za podpory FAČR vznikl oficiální fanklub také u juniorského týmu, bylo by možné vytvořit organizované fandění nebo organizovanou choreografii, která by mohla ještě zlepšit atmosféru na stadionech. Fanoušci by se mohli stejně jako v „dospělém“ fanklubu, zapojit do soutěží o lístky či o jiné týmové předměty. S již zmíněným návrhem distribuce vstupenek by mohl být vzat v úvahu i možný předprodej vstupenek na utkání turnaje pouze pro členy fanklubu, až poté pro ostatní zájemce.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla identifikace ekonomických i neekonomických přínosů Mistrovství Evropy hráčů do 21 let, které se minulý rok odehrálo na území České republiky. Především neekonomické přínosy byly významné. Česká republika se během turnaje prezentovala velmi dobrou organizací a pohostinností. Pokud by v budoucnu usilovala o pořádání podobného turnaje, úspěšná organizace tak významného turnaje by byla okolnost, ke které by se v procesu výběru kandidáta určitě přihlíželo.

Dle získaných materiálů a zjištěných údajů lze konstatovat, že malé Euro bylo pro Českou republiku přínosné z několika pohledů. Akce měla nejenom ekonomické přínosy, ale především ty neekonomické. Zvýšilo se povědomí o České republice, o českých regionech a městech. Úspěšnosti akce nasvědčuje vysoká návštěvnost, která byla druhá nejvyšší v historii juniorského šampionátu. Vysoká jsou čísla, která se týkají médií. Přenos z dění evropského juniorského šampionátu bylo možné sledovat z různých míst celého světa. Tyto a jiné pozitivní výsledky jsou dobrou vizitkou pro Českou republiku a posílení jejího postavení na mezinárodním sportovním poli. Právě úspěch v organizaci evropského šampionátu může pomoci při kandidatuře České republiky na pořádání jiné sportovní akce.

Rozhovor, který bylo možno poskytnout přímo s předsedou organizačního výboru Ing. Petrem Fouskem, pomohl při hodnocení akce a má pro práci velkou vypovídací hodnotu. Z rozhovoru bylo čerpáno při sestavování postupu při kandidování na pořádání evropského šampionátu fotbalistů do 21 let. Česká republika splnila všechny zmíněné požadavky UEFA a byla zároveň poslední zemí, ve které se v turnaji utká pouhých osm týmů. Příštího ročníku se účastní dvanáct týmů, tudíž bude potřeba rozšířit požadavky ohledně zázemí. Tato skutečnost byla zohledněna při identifikaci míst, která by byla v budoucnu potřeba zlepšit.

Díky odborné konzultaci jak s Ing. Arch. Janem Drdáckým, tak s Mgr. Ondřejem Zlámalem, se podařilo vypracovat několik návrhů na možné zlepšení pro budoucí pořádání projektů podobného rozsahu. Byly využity zkušenosti z pořádání ME U21 a zároveň inspirace v dospělé reprezentaci či v zahraničí.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Seznam použité literatury

- 1) BRUCE, Andy, LANGDON, Ken. *Řízení projektu*. HELLER, Jan. Vyd. 1. Praha: Slovart [Praha], 2003, 72 s. ISBN 80-7209-385-1
- 2) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9
- 3) DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5
- 4) FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 5) KPMG. *Analytická studie – Pozitivní efekty Mistrovství Evropy ve fotbale do 21 let v r. 2015*. 2015.
- 6) MAXA, Radek. *Management*. Vyd. 1. Praha: FORTUNA, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3
- 7) MÉDEA sport, *Mediální hodnocení Mistrovství Evropy ve fotbale do 21 v České republice 2015*. Praha. 2015.
- 8) NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009, 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2
- 9) NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, 194 s. ISBN 978-80-245-1713-1
- 10) PAVLIC, Zdeněk, PROCHÁZKA, Pavel, KIRCHNER, Jaroslav. *EURO 21 - Česko 2015*. Vyd. 1. Velké Přílepy: Olympia, 2015, 136 s. ISBN 978-80-7376-407-4
- 11) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, plán a rozpočet projektu, řízení projektových týmů, kontrola postupu projektu, řízení projektových rizik, osobnost manažera*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5
- 12) TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2007, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0

13) Tournament review. European Under-21 Championship Czech republic 2015.

UEFA Publication. 2015.

14) UEFA. *Bid Requirements*. European Under-21 Championship – FinalTournament 2015, 2012

6.2 Seznam internetových zdrojů

- 1) DIGL, Jan, SOPKULIAKOVÁ, Dita. *Efektivní komunikace – cesta k úspěchu* [online]. [cit. 2016-01-29]. ISBN . Dostupné z: <http://www.eoakomunikace.cz/data/files/000062.pdf>
- 2) ŠEDIVÝ, Petr. Uspořádali jste skvělé mistrovství, chválil generální sekretář UEFA. iDNES.cz [online]. 12. února 2016. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://fotbal.idnes.cz/generalni-sekretar-uefa-o-mistrovstvi-evropy-fotbalistu-do-21-2015-p8g-/me-fotbal-2015.aspx?c=A150630_130151_me-fotbal-2015_pes
- 3) NOVÁK, Miloslav. Rekordní návštěvnost, srovnání s hokejem, Malé Euro startuje za týden. iDNES.cz [online]. 12. února 2016. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://fotbal.idnes.cz/do-fotbaloveho-mistrovstvi-evropy-do-21-let-zbyva-tyden-pin-/me-fotbal-2015.aspx?c=A150609_131204_me-fotbal-2015_pes
- 4) ŠEDIVÝ, Petr. Šéf organizátorů Eura: Rozpočet 130 milionů, v deficitu neskončíme. iDnes.cz [online]. 19. února 2016. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: http://fotbal.idnes.cz/petr-fousek-rozhovor-o-pripravach-fotbaloveho-mistrovstvi-evropy-do-21-let-16w-/me-fotbal-2015.aspx?c=A150120_121940_fot_reprez_pes

