

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Management sportovní akce – Mistrovství  
světa v biatlonu 2013**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Kopečková, Ph.D.

Autor bakalářské práce:

Pavel Sodomka

Brno 2016



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Management sportovní akce – Mistrovství světa v biatlonu 2013 vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně, dne

.....  
Podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Martině Kopečkové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky při tvorbě této práce. Zároveň děkuji panu Miloši Brabcovi a panu Ing. Otu Binderovi za ochotu a spolupráci při realizaci řízených rozhovorů a za poskytnutí důležitých informací a dat.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá charakteristikou, analýzou a zhodnocením Mistrovství světa v biatlonu 2013, které se odehrálo v Novém Městě na Moravě. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy týkající se managementu, managementu ve sportu a projektového managementu. Praktická část se zaměřuje na charakteristiku biatlonu a celkovou analýzu proběhlého šampionátu prostřednictvím nástrojů projektového managementu. Výstupem praktické části je diskuze, kde jsou shrnuty nejzásadnější informace o proběhlém mistrovství, společně s navrhovanými změnami, díky kterým by mohlo dojít ke snížení nákladů při plánování a realizaci šampionátu. Zároveň by tyto změny mohly představovat doporučení organizátorům podobných událostí v budoucnu.

## **Klíčová slova**

management, biatlon, Vysočina Arena, organizační výbor, šampionát, Nové Město na Moravě, Mistrovství světa

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the characterization, analysis and evaluation of the Biathlon World Championships 2013, which took place in Nové Město na Moravě. This thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part explains the most important concepts related to the management, management in sport and project management. The practical part focuses on the characteristic of the biathlon and overall analysis of the past championship through project management tools. The outcome of the practical part is the discussion, which summarizes the most important information about championship, together with the proposed changes, due to which it could reduce the costs in the planning and realization of the championship. At the same time, these changes could represent recommendations for organizers of similar events in the future.

## **Keywords**

management, biathlon, Vysočina Arena, organization committee, championship, Nové Město na Moravě, World Championship

## Obsah

1	ÚVOD.....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	9
2.1	CÍL PRÁCE .....	9
2.2	METODIKA .....	9
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	10
3.1	MANAGEMENT A SPORTOVNÍ MANAGEMENT.....	10
3.1.1	Management.....	10
3.1.2	Sportovní management .....	11
3.2	PROJEKTOVÝ MANAGEMENT .....	12
3.2.1	Projekt a jeho životní cyklus.....	13
3.2.1.1	Definice projektu.....	13
3.2.1.2	Životní cyklus projektu .....	16
3.2.2	Trojimperativ projektu .....	17
3.2.2.1	Výstupy .....	18
3.2.2.2	Zdroje .....	20
3.2.2.3	Čas.....	23
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	28
4.1	BIATLON .....	28
4.1.1	Charakteristika biatlonu .....	28
4.1.2	Historie biatlonu .....	28
4.1.3	Biatlon v České republice .....	29
4.1.4	Institucionální a organizační zajištění biatlonu .....	30
4.2	TROJIMPERATIV PROJEKTU .....	31
4.2.1	Výstupy .....	31
4.2.2	Zdroje.....	34
4.2.3	Čas .....	42
5	DISKUZE .....	44
6	ZÁVĚR.....	50
7	POUŽITÉ ZDROJE.....	52
7.1	LITERATURA.....	52

7.2	INTERNETOVÉ ZDROJE .....	54
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	56
9	SEZNAM PŘÍLOH .....	57
10	PŘÍLOHY .....	58

# 1 ÚVOD

V dnešním světě je význam sportu jako takového nadmíru důležitý. Sport v jakémkoliv jeho podobě nás neustále obklopuje. Můžeme ho vnímat buď aktivně, tedy osobním zapojením do určité pohybové činnosti, či naopak pasivně, kdy se z nás stávají diváci při nejrůznějších sportovních aktivitách. Existují sportovní disciplíny, které jsou pro nás více, či méně atraktivní. K těm v poslední době stále oblíbenějším lze zařadit bezpochyby právě biatlon, který nabírá stále více na popularitě. Spousta lidí si myslí, že biatlon je pouze zimní, tedy sezónní záležitostí. Opak je však pravdou. Stále častěji se můžeme s biatlonem setkávat i v létě, kdy jsou klasické lyže nahrazeny lyžemi kolečkovými, nebo jsou zcela vynechány. Nejčastěji se však biatlon prezentuje jako disciplína kombinující běh na lyžích a střelbu z malorážky na terče.

Tato bakalářská práce se zabývá managementem sportovní akce a konkrétně tedy Mistrovstvím světa v biatlonu 2013. Smyslem je analyzovat uskutečněnou akci za pomoci nástrojů projektového řízení a to konkrétně prostřednictvím trojimperativu projektu, tedy přesněji jeho složek - výstupů, zdrojů a času. Následně se celá událost zhodnotí a uvedou se možná doporučení pro změny, které by bylo příhodné, v případě pořádání podobné akce v budoucnu, reflektovat. Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické.

V teoretické části jsou vysvětleny stěžejní pojmy související s managementem obecně, dále sportovním managementem a především projektovým managementem. Jsou zde uvedeny konkrétní postupy pro tvorbu a realizaci projektů.

Praktická část se přímo zaměřuje na objasnění pojmu biatlon, na jeho historii, vývoj v České republice a jeho institucionální a organizační zajištění. Mistrovství světa je zde analyzováno prostřednictvím trojimperativu projektu – výstupů, zdrojů a času, při současné praktické aplikaci metod a technik projektového managementu.

V závěru práce jsou shrnuty nejzásadnější informace získané analýzou celého šampionátu a navrženy možnosti změn, které by organizátorům ušetřily vynaložené finanční i materiální prostředky při přípravě a realizaci akce. Tyto změny a doporučení by se mohly stát nápomocné organizátorům podobných událostí v budoucnosti.



## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 CÍL PRÁCE**

Cílem práce je analýza a zhodnocení aplikace principů projektového řízení při realizaci sportovní akce nadregionálního významu v kraji Vysočina, včetně formulace doporučení pro zlepšení stávající praxe. Práce se zabývá rozebráním jednotlivých složek trojimperativu projektu – výstupů, zdrojů a času, aplikovaných na sportovní akci Mistrovství světa v biatlonu 2013. Po zhodnocení celé akce, a jejím porovnáním s dalšími podobnými sportovními událostmi, jsou na základě výsledků navržena doporučení pro změny, které by mohly vést ke snížení nákladů celého šampionátu.

Mezi dílčí cíle práce lze zařadit:

- v krátkosti nastínit základní informace o stále populárnějším biatlonovém sportu,
- charakterizovat a analyzovat jednotlivé složky trojimperativu projektu – výstupy, zdroje a čas,
- celkově zhodnotit proběhlou sportovní akci a porovnat ji s dalšími podobnými sportovními událostmi,
- na základě získaných poznatků navrhnout možná doporučení pro zlepšení stávající praxe.

### **2.2 METODIKA**

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá především samotným managementem, managementem ve sportu, projektovým managementem a vysvětlením jednotlivých složek trojimperativu projektu. Veškeré informace byly čerpány z odborné literatury.

Praktická část se zabývá analýzou a aplikací principů projektového řízení na sportovní akci, konkrétně Mistrovství světa v biatlonu 2013. Hlavní zdroj informací představovaly interní materiály, které mi byly poskytnuty organizátory akce a informace uvedené na internetových stránkách českého biatlonu a dalších webových stránkách, které se biatlonu věnují. Jako zdroj informací posloužily v neposlední řadě také řízené rozhovory s představiteli organizačního výboru akce. V bakalářské práci byly využity také metody analýzy a syntézy.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 MANAGEMENT A SPORTOVNÍ MANAGEMENT

#### 3.1.1 Management

V dnešní době existuje velké množství definic managementu. Nelze však jednoznačně určit, která je ta správná, nebo které bychom měli dávat přednost. Každý autor má odlišnou představu o vymezení tohoto pojmu a upřednostňuje vždy své pojetí definice managementu.

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Podle Blažka (2014, s. 12) je management *„proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány“*.

Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2001, s. 24) definují management jako *„proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“* Označují management pojmem proces především z důvodu, že jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Jde o proces systematický, neboť má manažer za úkol vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly takovým způsobem, který bude v souladu s myšlenkami a očekáváním ostatních členů organizace. Zároveň se jedná o proces zaměřený na dosahování cílů, což znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, které jsou stanoveny pro členy organizace.

*„Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být různými manažery upřednostňovány odlišně podle jejich schopností a osobních preferencí, případně podle požadavků organizace, nicméně všechny tyto manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny“* (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 24).

### 3.1.2 Sportovní management

Podle Bakera a Eshericka (2013) se sportovní management netýká pouze dráhy profesionální kariéry, ale zabývá se i oblastí akademického obsahu. V nejširším slova smyslu zahrnuje sportovní management všechny sportovní aktivity, ale i jednotlivce a organizace působící v oblasti sportu ve všech jeho dimenzích. Jedná se především o mládež a dospělé, amatéry a profesionály, ziskové a neziskové organizace, místní i mezinárodní soutěže a rekreační či výkonnostní sporty.

Čáslavová (2009, s. 18) chápe sportovní management jako „*způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akceptují podnikatelsky orientované chování*“.

Tento pojem vznikl prostřednictvím tělovýchovné a sportovní praxe, a to především z důvodu snahy o efektivní využívání velkých finančních částek, které se ve sportu pohybují. Dalším motivem bylo uplatňování komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomé chování v oblasti konkurence ve sportu a také správné zabezpečování sportovní administrativy.

Pojem „*Sportmanagement*“ je možné rozdělit do dvou základních oblastí – sport versus management a komerce. Komponenta managementu a komerce zahrnuje jak manažerské řídicí funkce složené z plánování, organizování, vedení lidí a kontroly, tak i poznatky z oblasti účetnictví, marketingu, ekonomie, financí a práva. Komponenta sportu jakožto odvětví sportovního managementu zahrnuje především oblast diváctví, soustředěnou na konzumování zábavy. Obě komponenty, tedy management a sport, výrazně ovlivňují samotný předmět zkoumání, kterým jsou:

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu představující předmět zkoumání obecného managementu,
- specifické manažerské činnosti, typické pouze pro oblast sportu,
- organizace a instituce ve sportovním odvětví, prezentující ucelený okruh manažerských činností v jejich podnikovém prostředí,
- lidé, vystupující v nejrůznějších řídicích pozicích ve sportovní oblasti.

Způsob řízení jednotlivých organizací a institucí ve sportovním odvětví se nutně odvíjí od typických činností manažerů, kteří ho realizují (Čáslavová, 2009).

## 3.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Podle Svozilové (2011, s. 19) je projektový management „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*“. Zároveň uvádí, že projektový management je „*aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu*“.

Newton (2008, s. 21) definuje projektový management jako „*formální disciplínu, která byla vyvinuta za účelem řízení projektů. Z projektového managementu může mít užitek široká oblast lidských činností. Typy znalostí nezbytných pro výkon každé z těchto činností se mohou zásadně lišit, ale pro všechny je společné, že mohou být dodány prostřednictvím projektu a řízeny prostřednictvím postupů a metodologií projektového managementu. Všechny splňují předpoklad toho, že k určitému datu bude dosaženo jasného a definovatelného výsledku nebo výstupu*“.

Podle Němce (2002) je důležité rozlišovat pojmy management projektu a projektový management, ačkoliv se v odborné veřejnosti považují tyto pojmy často za synonyma. Každý projekt je třeba naplánovat, vypracovat a poté také řídit jeho realizaci. Souhrnně se pro tento sled činností používá pojem management (řízení) projektu. V řízení projektu jsou veškeré činnosti specifické, neboť jde vždy o neopakovatelný proces vylučující automatizované postupy.

U větších podniků se však častěji setkáváme s prací na více projektech zároveň, které je důležité vzájemně koordinovat a řídit. Řízení jednotlivých projektů a jejich organizování a koordinování se pak souhrnně nazývá projektovým managementem (Němec, 2002).



**Obrázek 1:** Projektový management a management projektu

Zdroj: Němec (2002, s. 23)

## 3.2.1 Projekt a jeho životní cyklus

### 3.2.1.1 Definice projektu

Newton (2008, s. 20) chápe projekt v zásadě jako „*způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů*“. Jedná se o styl koordinace a řízení prací. Na rozdíl od jiných stylů řízení se projekt odlišuje zejména svým zaměřením na určitý výsledek, kdy přestává být potřeba a je ukončen, jakmile se tohoto výsledku dosáhne. Jinými slovy projekt začíná v určitém časovém okamžiku a je uzavřen, když dojde k dosažení výsledku.

Dochází k vymezení zdrojů, nejčastěji finančních prostředků, a času lidí k dosažení požadovaného výsledku. Ve chvíli, kdy je výsledek dokončen, je dosaženo určité změny. Přestože mohou mít některé zcela odlišné projekty určité vlastnosti společné, každý projekt je vždy jedinečný a je složen ze specifického souboru aktivit (Newton, 2008).

Němec (2002, s. 11) definuje projekt jako „*cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení*“. Na základě této definice lze uvést stěžejní charakteristické znaky projektu:

- sleduje konkrétní cíl,
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,
- vymezuje jeho začátek a konec.

Projekt je vždy jedinečný, neopakovatelný, dočasný a také se na jeho řešení podílí téměř pokaždé jiná skupina členů projektového týmu.

Projekty je možné rozdělit podle jejich rozmanitosti do několika kategorií. Vždy především záleží, jakými problémy se projekt zabývá. V případě jednoduchých problémů zvládne jejich řešení většinou pouze jeden člověk, u těch složitějších je zapotřebí kooperace celého týmu expertů různých profesí. Dalším možným dělením projektů je jejich rozčlenění na různé druhy podle jejich obsahu či účelu.

Následující tabulky udávají rozdělení projektů podle kategorií a podle jejich druhů. Jde však pouze o obecné rozdělení projektů, které má pouze informativní a pomocný význam. Nikdy je nelze jednoznačně rozlišit.

V tabulce 1. je vedle kategorií projektů a jejich specializace uveden také obvyklý řád inovace, který udává odpovídající úroveň inovace pro daný typ projektu. Nultý až třetí řád se nejčastěji řeší jednoduchými projekty organizačními a technologickými. Třetí až pátý řád již vyžaduje projekty speciální a z hlediska druhů projektů (tab. 2) se zde uplatňují jak projekty spojené s výstavbou, tak i výzkumné a vývojové. Řešení inovací pátého až sedmého řádu vyžaduje komplexní projekty s uplatněním všech druhů projektů podle tabulky 2 (Němec, 2002).

**Tabulka 1:** Kategorie projektů

<b>Kategorie projektu</b>	<b>Specifikace</b>	<b>Obvyklý řád inovace</b>
<b>komplexní</b>	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.	5. až 7.
<b>speciální</b>	střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady	3. až 5.
<b>jednoduchý</b>	malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů	0. až 3.

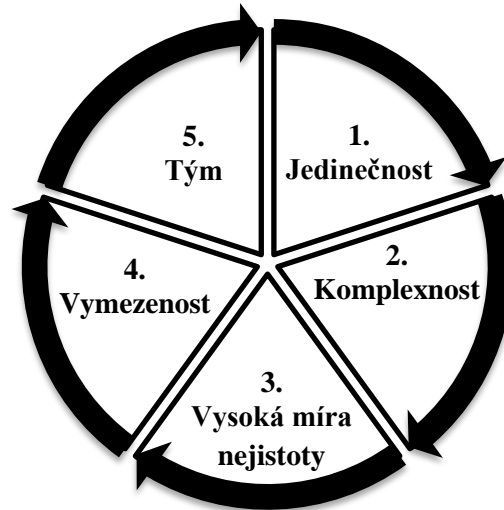
Zdroj: Němec (2002, s. 12)

**Tabulka 2:** Druhy projektů

<b>Projekty</b>	<b>Specifikace</b>
<b>spojené s výstavbou</b>	všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
<b>výzkumné a vývojové</b>	projekty řešící inovace od 3. řádu výše
<b>technologické</b>	projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb (obvykle inovace 1. až 3. řádu)
<b>organizační</b>	projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

Zdroj: Němec (2002, s. 13)

Projekt může být také definován na základě vymezení jeho **pěti atributů**. Atributy projektu jsou vlastnosti, které musí mít proces, který chceme realizovat projektovým řízením jako projekt. Mezi tyto atributy patří jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým.



**Obrázek 2:** Atributy projektu

Zdroj: Hrazdilová Bočková (2016, s. 126)

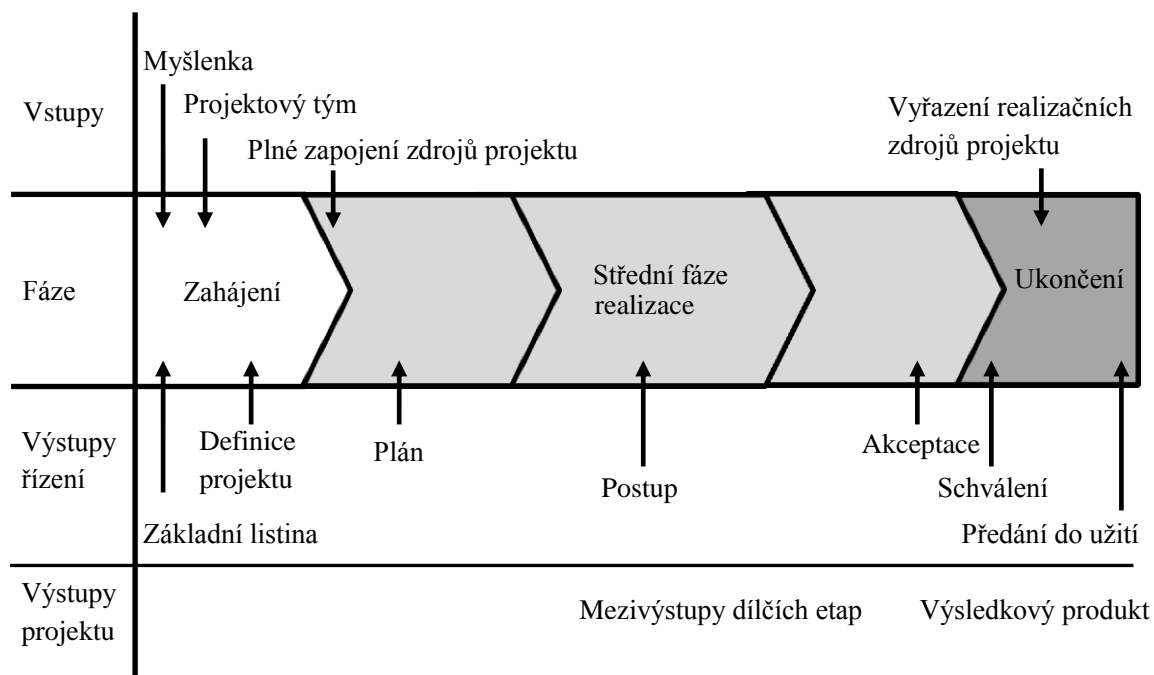
- **Jedinečnost** se vztahuje především k danému cíli projektu, který vypovídá o tom, jak originální problém se bude v rámci projektu řešit a jaký jedinečný výstup bude na konci projektu dodán.
- **Komplexnost** představuje různorodost metod, které se využívají podle potřeb stanovených životním cyklem projektu.
- **Vysoká míra nejistoty** je typická téměř pro kterýkoliv projekt. Tato vlastnost vyplývá i ze všech ostatních uvedených vlastností, neboť každý projekt je originál a jakákoliv nečekaná změna může mít za následek vznik nových příležitostí, nebo z ní naopak vyplynou určité hrozby a rizika, na které musí projektový tým ihned reagovat.
- **Vymezenost** projektu spočívá v definování času, financí a lidských a materiálních zdrojů pro daný projekt a na základě jejich dostupnosti se stanoví jeho celkový rozsah.
- **Projektový tým** vzniká v době zahájení projektu a jeho cílem je samotná realizace celého projektu. Jedná se o seskupení lidí, které probíhá s ohledem na výše uvedené atributy projektu s tím, že se jeho složení může v čase změnit. V momentě ukončení projektu je tým rozpuštěn (Hrazdilová Bočková, 2016).

### 3.2.1.2 Životní cyklus projektu

Svozilová (2011, s. 38) chápe životní cyklus projektu jako „soubor obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována“.

Cílem rozdělení jednotlivých aktivit projektu do logické časové posloupnosti je snaha zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Zároveň dojde ke zjednodušení orientace všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvýší se pravděpodobnost celkového úspěchu.

Jednotlivými fázemi životního cyklu projektu jsou tedy sekvence, představující stavy projektu a časové úseky jim odpovídající. Přechod z jedné fáze do druhé je možný pouze za předpokladu dosažení dříve definovaného stavu projektu. Přechod mezi fázemi je uskutečněn pouze na základě dílčího schvalovacího procesu, který určí, zda lze přechod do další fáze provést (Svozilová, 2011).



**Obrázek 3:** Typické rozložení fází životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová (2011, s. 38)



Podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 62) spočívá význam fází projektu v tom, že „umožňují lepší kontrolu nad průběhem projektu, po skončení fáze je možné další pokračování projektu přehodnotit, použití fází umožní také sledovat hlavní ukazatele projektu a finanční vyjádření rizika“. Fáze na sebe vždy navazují a pro zahájení další fáze je nutné, aby byla předchozí fáze nejprve úspěšně ukončena. Může dojít také ke vzájemnému překrývání fází, vždy však musí být definovány vzájemné návaznosti.

Doležal a kol. (2009) uvádí jako přínosné popsat projekt dle fází v obecné rovině z hlediska standardizace v určité organizační jednotce a mezi zúčastněnými subjekty. Usnadní to komunikaci a dojde k vytvoření určitých pravidel, procesů a nástrojů vztahujících se k danému fázovému modelu. Zároveň se zvýší porozumění všech účastníků o postupu přípravy a realizace projektu.

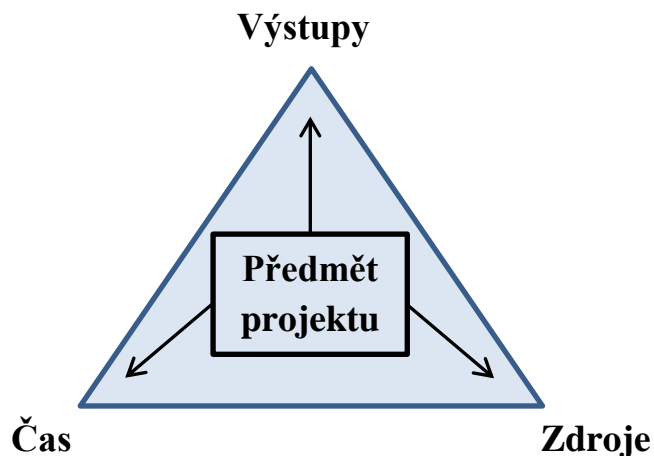
Fáze se z hlediska nejobecnějšího pojetí dělí na:

- předprojektovou fází (přípravná, definiční);
- projektovou fází (realizační);
- poprojektovou fází (vyhodnocovací, likvidační).

Přestože jsou předprojektová fáze a poprojektová fáze z celkového pohledu velmi významné, stávají se velmi často z hlediska času opomíjenými. Upřednostňována je naopak fáze projektová, s odůvodněním její velké náročnosti a velkého počtu činností. Jako další důvod se uvádí, že jde o fázi obsahující vlastní realizaci (Doležal a kol., 2009).

### **3.2.2 Trojimperativ projektu**

Ve spojitosti s projekty a projektovými cíli se téměř vždy setkáváme se třemi základními pojmy – výstupem (specifikací, cílem, kvalitou), zdroji (náklady) a časem, neboli tzv. trojimperativem projektového řízení. Základem je udržovat optimální poměr mezi těmito třemi požadavky. Každá z těchto veličin je vzájemně provázána a vytváří tak harmonický celek. Pokud dojde například ke změně jedné z nich a je nezbytné, aby druhá zůstala nezměněna, musí se odpovídajícím způsobem změnit ta třetí. Trojimperativ lze za účelem lepší představy znázornit jako trojúhelník, viz obr.:



**Obrázek 4:** Trojimperativ projektu

*Zdroj:* Vlastní zpracování autora (2016)

Plánovaný výstup je možné znázornit jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru. Zároveň je definovaná vzdálenost mezi jednotlivými vrcholy. Jestliže se tedy změní například časový rámeček, dojde k posunu daného bodu a následně se změní vzdálenost nejen od vrcholu „čas“, ale pravděpodobně i od obou ostatních.

Při plánování projektů je nezbytná maximální specifikace toho, čeho chceme dosáhnout – **výstupu** (cíle), ovšem za minimálního **času** a při efektivním využití **zdrojů**.

K provázanosti těchto tří pojmů dochází vždy. A to nejen na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale i na úrovni jednotlivých činností. (Projektový manažer 250+, 2010)

### 3.2.2.1 Výstupy

Mezi výstupy úspěšného projektu, programu či portfolia lze zařadit buď uchopitelná (tangible) – často hmotná, či neuchopitelná (intangible) – často nehmotná – aktiva, která byla pro zákazníka vytvořena projektem, programem, či portfoliem. Předně se jedná o výkresy, schémata, popisy, modely, prototypy, systémy a produkty různých typů. Tedy v podstatě vše, co vznikne realizací projektu. Lze je klasifikovat podle jejich priority, ty však musejí být v souladu s myšlením zainteresovaných stran.

Předmětem zájmu z pozice projektového řízení jsou ty výstupy, které lze označit jako smlouvané výstupy zákazníkovi projektu – tedy převážně ty nejpodstatnější a vše, co

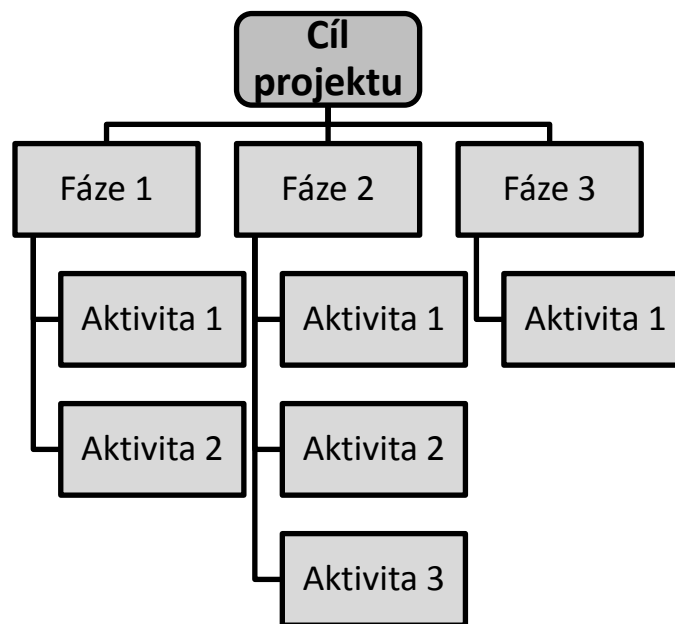
zahrnují. Hierarchicky uspořádaný a strukturovaný popis takovýchto výstupů je možné označit pojmem konfigurace. Jedná se o funkční nebo fyzickou strukturu výstupů projektu, popsanou v dokumentaci projektu a realizovanou ve výstupech vytvořených projektem. Konfiguraci lze nejlépe charakterizovat pomocí WBS (Doležal a kol., 2009).

### **WBS (Work Breakdown Structure)**

Máchal a kol. (2015, s. 77) definuje hierarchickou strukturu prací neboli Work Breakdown Structure (WBS) jako „*proces, v němž dochází k rozdělování výstupů a aktivit projektu do menších, lépe říditelných částí*“. Realizace WBS slouží k vytvoření strukturovaného přehledu o výstupech (pracích), které mají být v rámci projektu vykonány projektovým týmem za účelem dosažení předem stanovených cílů. Naplánovaná práce se nachází na úrovni komponentů WBS a je nazývána jako pracovní balík (Work Package). Jednotlivé pracovní balíky slouží k seskupování prací, které jsou rozčleněny podle harmonogramu a jsou dále monitorovány a kontrolovány. Rozlišují se dva způsoby tvorby WBS, a to:

- **Dekompozice** – rozdělení rozsahu práce na menší části za účelem zjednodušení jejich řízení. Úroveň dekompozice je nejčastěji stanovena podle stupně kontroly s cílem zefektivnit řízení projektu. Na základě rozdílné velikosti a složitosti jednotlivých projektů dojde v rámci daného projektu k co nejefektivnějšímu seskupení aktivit do pracovních balíků. Dekompozice práce na celém projektu může obsahovat následující činnosti:
  - identifikace a analýza výstupů a související práce,
  - strukturování a organizace WBS,
  - dekompozice vyšších úrovní WBS do menších, detailnějších komponentů,
  - vytvoření a přiřazení identifikačních kódů každé komponentě WBS,
  - ověření zda je zvolený stupeň dekompozice výstupů vhodný pro zvolený stupeň řízení a kontroly.
- **Expertní hodnocení** – nejčastěji se využívá při analýze informací, nezbytných pro dekompozici výstupů projektu. Tyto informace se využívají například za účelem sladění rozdílů v názorech, s cílem co nejefektivnější struktury prací na projektu.

Existuje více metod pro tvorbu WBS. Jedná se nejčastěji o metody shora – dolů (top – down), využití pokynů specifických pro organizaci nebo využití šablon WBS. Přístup zdola – nahoru (bottom – up) se využívá především pro integraci sub-komponentů WBS při vytváření balíků prací. Způsobů prezentace WBS může být více a vždy záleží především na projektovém manažerovi, který si zvolí. Příklad prezentace WBS je uveden na obrázku níže (Máchal a kol., 2015).



**Obrázek 5:** WBS projektu - příklad

*Zdroj:* Máchal a kol. (2015, s. 78)

### 3.2.2.2 Zdroje

#### **Náklady projektu**

Řízení nákladů, společně s finančním řízením, zahrnuje veškeré činnosti související s plánováním, monitorováním a kontrolou nákladů v průběhu životního cyklu projektu. Součástí je také hodnocení projektu jako celku a odhad nákladů v počátečních fázích projektu.

Náklady lze členit podle různých hledisek. Nejčastější rozdělení je na přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady (Direct Costs) přímo souvisejí s realizací projektu. Nepřímé náklady (Indirect Costs) jsou naopak takové náklady, které nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu a nejčastěji to bývají společné náklady celé organizace, která následně určí velikost podílu z celkových nepřímých nákladů organizace pro jednotlivé

projekty. Konkrétních metod pro stanovení nákladů je mnoho, výběr nejvhodnější vždy záleží především na typu projektu, jeho rozsahu a míře složitosti. Pro stanovení nákladů projektu je třeba zohlednit seznam aktivit a odhad doby jejich trvání.

V souvislosti s pojmem náklady je důležité zmínit i položku zdrojů. Pojem zdroje nejčastěji zahrnuje lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu, tedy objekty, které jsou nutné k vykonávání projektových činností. V rámci časového harmonogramu projektu je nezbytná optimalizace způsobů využívání zdrojů, stejně jako jejich neustálé monitorování a řízení.

Z ekonomického hlediska lze na náklady nahlížet jako na peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů. Při plánování nákladů je nutné ocenit čas strávený na projektu a současně zohlednit využití lidských, materiálních a finančních zdrojů. Výstupem plánování nákladů je rozpočet nákladů projektu (Doležal a kol., 2009).

### **Rozpočet projektu**

Svozilová (2011, s. 159) definuje rozpočet projektu jako „*časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami*“. Obsahuje všechny informace týkající se plánu čerpání zdrojů projektu, a to:

- v jeho celkovém souhrnu,
- v detailním rozpisu všech položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu,
- v časovém fázování za předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů.

Rozpočet projektu představuje soubor parametrů a číselných údajů, které uvádějí do souvislostí časová, množství a finanční kvanta související s plánem a realizací dílčích elementů projektu.

Jde o jednu z nejdůležitějších charakteristik projektu, která představuje nezbytný podklad pro koordinaci všech činností v projektu a pro kontrolu postupu projektu v závislosti na jeho plánu (Svozilová, 2011).

Při rozpočtování nákladů jde o rozdělování celkových odhadovaných nákladů na jednotlivé činnosti projektu, kdy je cílem stanovit srovnávací základnu nákladů pro následné měření výkonů v rámci projektu.

Jednotlivými vstupy pro stanovení rozpočtu jsou:

- odhady nákladů,
- hierarchická struktura projektu,
- časový rozvrh projektu.

Výstupem je tedy rozvrh nákladů, který vychází ze závislosti na časovém plánu projektu, který dále spočívá v sumarizaci nákladů na jednotlivé zdroje a také v jednotlivých obdobích projektu. Nejčastější zobrazení rozvrhu nákladů představuje S-křivka, dalšími možnostmi zobrazení jsou například histogramy či tabulky.

Rozložení celkového rozpočtu by mělo být v souladu se strukturou projektu (Work Breakdown Structure – WBS) a to takové, aby byl výchozí rozpočet vytvořen vždy pro každý pracovní balík (Work Package) a v rámci každého takového balíku definován pro každou činnost. Zároveň je u každého prvku rozpočtu nutné jednoznačně určit, zda se jedná o lidskou práci, materiálové náklady, či ostatní přímé náklady (Máchal a kol., 2015).

### **Projektový tým**

Podle Svozilové (2011, s. 33) se „*projektový tým skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti*“.

Jedná se o hlavní výkonný článek projektu. Je tvořen skupinou osob realizačně se podílejících na splnění cílů projektu. Po celou dobu projektu podléhá projektový tým řízení projektového manažera, a to jak v rozsahu přiděleného času, případně dané pracovní kapacity, tak i v rámci přidělených oprávnění či odpovědností (Svozilová, 2011).

Máchal a kol. (2015, s. 26) definují projektový tým jako „*skupinu lidí, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují*“.

Veškeré odborné schopnosti, dovednosti a osobní vlastnosti všech členů týmu se vzájemně doplňují. Členové týmu mají také dostatek prostoru pro seberealizaci. Typickým rysem, odlišujícím projektový tým od ostatních společenských skupin, je

schopnost nalézt řešení nových, složitých a komplexních úkolů, a právě z tohoto důvodu je tým sestavován převážně z příslušných odborníků na určité časové období. Mezi spolupracovníky v týmu převládají intenzivní neformální pracovní a přátelské vztahy projevující se nejčastěji dobrovolnou angažovaností, dělenou spoluprací a týmovou kázní. Převažujícím stylem řízení týmu je demokracie založená na diskuzi (Máchal a kol., 2015).

### 3.2.2.3 Čas

Čas je jedním z klíčových parametrů projektu. Časové plánování má za cíl určit, kdy a které činnosti je třeba vykonat, a současně je s logickou posloupností seřadit do časové osy. Plánování času v projektech zahrnuje komunikaci mezi podprojekty a mezi pracovními balíky. Zároveň sleduje trvání a načasování veškerých činností. Časové harmonogramy se odvíjí od rozdílnosti mezi jednotlivými prioritami prací, dále od dostupnosti zdrojů či potřebných dovedností (Doležal a kol., 2009).

Mezi nejzákladnější a nejvyužívanější metody a techniky řízení času patří: Ganttův diagram, Ganttův graf, Diagram milníků a Metoda síťových grafů. Mezi další metody a techniky, které se zabývají řízením času, lze zařadit Metodu kritické cesty, Metodu kritického řetězce apod.

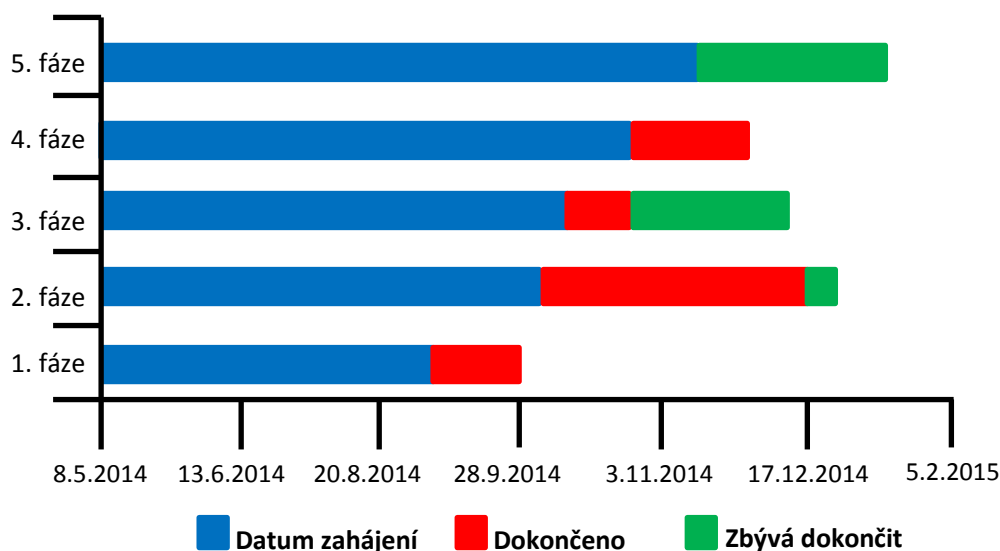
#### **Ganttův diagram**

Ganttův diagram je základní nástroj pro plánování průběhu projektu. Manažeři ho využívají především z důvodu přehlednějšího řízení realizace projektu. Diagram slouží jako podpůrný nástroj při kalendářním plánování a také k evidenci plnění prací. Během kontroly plnění úkolů dochází ke zjišťování odchylek, které je možné vyčíst v harmonogramu. V případě záporných odchylek se podnikne opatření, které by mělo vést k jejich odstranění. Zda je rozhodování účinné, závisí především na četnosti kontrol a na zkušenostech manažera projektu (Němec, 2002).

Podle Břízy (2005) je Ganttův diagram plán jednotlivých činností projektu, ve kterém jsou znázorněny návaznosti mezi jednotlivými činnostmi. Zobrazení daných činností je důležité především z pohledu návaznosti úkolů a také pro stanovení začátku a konce

projektu. Ganttův diagram může být vytvořen jak na hrubé úrovni, tak i úrovni velice detailní.

**Graf 1:** Ganttův diagram - příklad



Zdroj: Vlastní zpracování autora (2016)

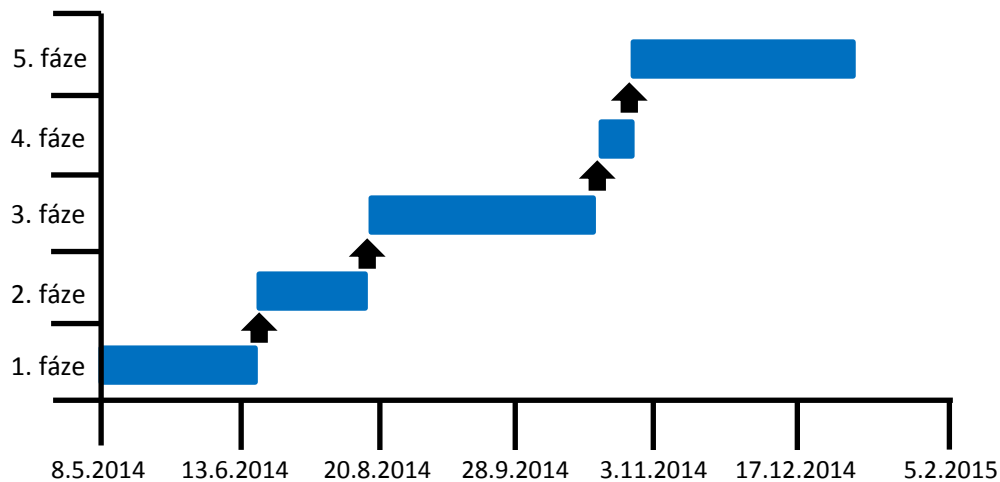
## Ganttův graf

Ganttovy diagramy mohou znázorňovat časový průběh hned několika činností, které mohou probíhat paralelně, ale nejsou schopny vyjádřit vztahy mezi jednotlivými činnostmi. Jestliže tedy dojde pomocí šipky ke znázornění logické závislosti jedné činnosti na druhé, nejedná se pak již o Ganttův diagram, nýbrž o Ganttův graf.

Proces tvorby Ganttova grafu spočívá ve specifikaci všeho potřebného v rámci trojimperativu projektu, v naplánování činností souvisejících s daným projektem včetně jejich vzájemné návaznosti a odhadnutí doby trvání těchto činností. Ganttův graf je nezbytné vnímat pouze jako jeden z několika potřebných nástrojů pro usnadnění zdárné realizace projektu, neboť při tvorbě Ganttova grafu nedochází ke znázornění provázanosti s relevantními zdroji, finančním rozpočtem, změnovým řízením nebo dalšími nedílnými součástmi každého projektu. Pokud je však plně využit skutečný potenciál Ganttova grafu, jedná se o jeden z nejdůležitějších prostředků časového plánování při projektovém řízení (Centrum znalostního managementu, 2013).



**Graf 2:** Ganttův graf - příklad



Zdroj: Vlastní zpracování autora (2016)

### Diagramy milníků

Milník (Milestone) představuje jednoduchý časový údaj, který má spojitost s určitou událostí. Diagramy milníků jsou oproti Ganttovým diagramům výrazně jednodušší. Jejich slabinou je však nemožnost vyznačení úkolů a jejich trvání.

Diagram milníků je velice jednoduchý a přehledný nástroj pro sledování jednotlivých fází v projektu. Při realizaci diagramu milníků se můžeme v praxi setkat buď s grafickým znázorněním daných etap v rámci projektu, či s více využívanou formou tabulkového vyjádření fází projektu (Svozilová, 2011).

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A		●							
Úkol B			●						
Úkol C					●				
Úkol D							●		
Úkol E									●

**Obrázek 6:** Příklad diagramu milníků

Zdroj: Svozilová (2011, s. 139)

**Tabulka 3:** Příklad tabulky milníků

<b>Milník</b>	<b>Datum</b>
Zahájení projektu	1. 9. 2005
Zahajovací schůzka projektového týmu	1. 12. 2005
Ukončení Etapy 1	28. 2. 2006
Ukončení Etapy 2	30. 4. 2006
Předání k testování – zahájení akceptační procedury	15. 5. 2006
Akceptační jednání	31. 5. 2006
Ukončení projektu	15. 6. 2006

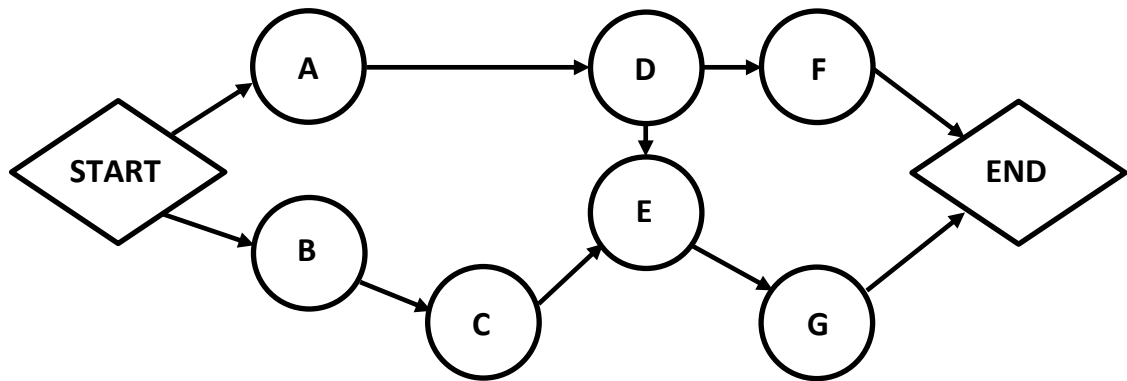
Zdroj: Svozilová (2011, s. 139)

### **Metoda síťových grafů (diagramů)**

Metoda síťových grafů (diagramů) (Precedence Diagramming Method – PDM) patří mezi techniky Síťové analýzy. Nejčastěji se využívá při tvorbě harmonogramu, v němž jsou aktivity uvedeny prostřednictvím uzlů. Tyto uzly jsou graficky provázány jednou nebo více logickými vazbami a zároveň tak naznačují sekvenci jednotlivých aktivit projektu. Mezi nejčastěji používané vazby patří:

- **konec - začátek** - předcházející aktivita musí skončit, aby následující aktivita mohla začít;
- **konec - konec** - předcházející aktivita musí skončit, aby následující aktivita mohla skončit;
- **začátek - začátek** - předcházející aktivita musí začít, aby následující aktivita mohla začít;
- **začátek - konec** - předcházející aktivita musí začít, aby následující aktivita mohla skončit.

V praxi se nejčastěji používá vazba konec – začátek, která se vyskytuje u většiny projektů (Máchal a kol., 2015).



**Obrázek 7:** Síťový graf

*Zdroj:* Máchal a kol. (2015, s. 78)

Teoretická část měla za cíl uvést nejdůležitější pojmy týkající se managementu, sportovního managementu a především nastítnit fungování projektového managementu. Důraz byl kladen hlavně na vysvětlení pojmu “projekt“, jeho možného dělení a také schopnosti jeho vymezení na základě pěti atributů. Nezbytné bylo přiblížení průběhu životního cyklu projektu, ve kterém je uvedeno, jakými fázemi projekt, od vzniku až po jeho ukončení, postupuje. Následně došlo k vysvětlení trojimperativu projektu včetně jeho složek, tedy výstupů, zdrojů a času. Tyto jednotlivé pojmy byly podrobně vysvětleny i za pomoci schematických grafů či tabulek. Jejich aplikace v praxi je následně uvedena v praktické části níže, kde je pomocí těchto tří složek trojimperativu podrobně rozebrána akce Mistrovství světa v biatlonu 2013.

## **4 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1 BIATLON**

#### **4.1.1 Charakteristika biatlonu**

Biatlon je kombinací dvou na první pohled zcela odlišných činností. První z nich je běh, který má vytrvalostní, či rychlostně vytrvalostní charakter, při kterém jsou kladeny vysoké nároky na oběhový a dýchací aparát, a současně také na zvýšený energetický výdej. Druhou nedílnou součástí biatlonu je střelba, při níž je vyžadována dokonalá senzomotorická koordinace v závislosti na probíhajícím vysokém fyzickém zatížení a závodním napětí během vlastního průběhu závodu. Kromě klasické formy biatlonu, představované během na lyžích a střelbou z malorážky, se čím dál více biatlon uplatňuje také v dalších formách a podobách. Typické, pro tyto netradiční formy, je především letní období, kdy dochází k nahrazování běhu na lyžích během krosovým, jízdou na horském kole, během na kolečkových lyžích, během na lyžích po umělé hmotě, orientačním během, či sportovní chůzí. Všechny tyto aktivity jsou doprovázeny střelbou z malorážné pušky. V posledních letech se začal stále více rozvíjet také biatlon, ve kterém je střelba z malorážky nahrazována střelbou z luku. Veškeré vrcholné mistrovské, světové a kontinentální soutěže se však uskutečňují pouze jen v klasickém biatlonu na lyžích, v letním krosovém biatlonu a biatlonu na kolečkových lyžích (Český biatlon, 2014a).

#### **4.1.2 Historie biatlonu**

Oficiální vznik biatlonu je spojován s rokem 1958, kdy se v rakouském Saalfeldenu konalo první Mistrovství světa v biatlonu. Biatlon se stal ihned velice populární, o čemž svědčí také fakt, že se hned na následujících Zimních olympijských hrách ve Squaw Valley dostal do oficiálního programu her.

Původní disciplína "biatlon" představuje délkou své tratě a počtem střeleckých položek podobu současného vytrvalostního závodu – 20 km a 4 střelecké položky. Rozdíl je však v typu použité zbraně, neboť závodníci manipulovali výhradně s velkorážnou puškou a dále ve vzdálenosti terčů, kde byly využívány čtyři rozdílné vzdálenosti – 250, 200, 150 a 100 metrů.

K důležitému mezníku ve vývoji biatlonu došlo v roce 1965, kdy byla zavedena druhá disciplína – závod štafet. Od této chvíle můžeme hovořit o samostatném sportovním odvětví. Rok 1974 je známý především zavedením třetí disciplíny biatlonu – rychlostního závodu. Významný, z hlediska vývoje biatlonu, je rok 1976, ve kterém došlo k rozhodnutí o změně kalibru zbraně, a velkorážnou pušku nahradila malorážka. Zároveň byl v tomto roce poprvé použit, dnes již nenahraditelný, mechanický kovový terč.

Do roku 1984 byl biatlon záležitostí především pouze mužů. Avšak v tomto roce se v Chamonix uskutečnil první světový šampionát společné kategorie žen. V roce 1989 byla poprvé k vidění také čtvrtá disciplína biatlonu – závod družstev. V současné době se však již tento typ závodu neuplatňuje. V roce 1997 se dočkala premiéry pátá disciplína biatlonu – stíhací závod. O rok později vznikla v pořadí již šestá disciplína biatlonu – závod s hromadným startem. Nejmladší a zároveň nejméně známou disciplínou v biatlonu je závod v supersprintu, který je součástí biatlonových pravidel až od roku 2004 (Český biatlon, 2014a).

### **4.1.3 Biatlon v České republice**

Ve světovém vývoji biatlonu hraje československý a v současnosti český biatlon velmi významnou roli. Je to dáno především jeho podílem na zavedení malorážného biatlonu, neboť tento typ biatlonu se v našich podmínkách realizoval již od poloviny šedesátých let, kdy byl součástí tehdy tradičních branných závodů – Dukelského a Sokolovského závodu branné zdatnosti. Již od roku 1967 se u nás konají republikové šampionáty v malorážném biatlonu, a to jak v zimním, tak i letním biatlonu. Oproti malorážným světovým šampionátům se v našich podmínkách realizuje tento typ biatlonu tedy s mnohaletým předstihem. Významnou úlohu sehrál náš biatlon právě při světovém přechodu biatlonu na malorážku, neboť došlo k převzetí našich pravidel i pro mezinárodní šampionáty. Velká zásluha našeho biatlonu je přikládána také snaze o jeho proniknutí mezi mládež zavedením žákovských a dorosteneckých kategorií. Zároveň jsme byli pořadající zemí prvního mistrovství Evropy v letním biatlonu a máme významný podíl na jeho současném rozvoji (Český biatlon, 2014a).

#### 4.1.4 Institucionální a organizační zajištění biatlonu

System soutěží v biatlonu se dělí do dvou základních kategorií. První z nich tvoří mezinárodní soutěže, do kterých spadají olympijské hry, mistrovství světa, mistrovství světa juniorů a dorostu, světový pohár, mistrovství Evropy, mistrovství Evropy juniorů, IBU Cup a EYOF. Druhou kategorií jsou soutěže českého svazu biatlonu (ČSB), které se dělí na soutěže letní a soutěže zimní, tedy podle ročního období, ve kterém probíhají. Soutěže ČSB se dále dělí na soutěže celostátní úrovně, kam spadá mistrovství České republiky a Český pohár, a úrovně regionální (Český biatlon, 2014b).

Jednotlivé biatlonové disciplíny se dělí podle délky trati, počtu střeleckých položek a také rozdílnou formou penalizace při minutí terče na střelnici. Mezi biatlonové disciplíny patří: *Vytrvalostní závod, Rychlostní závod, Stíhací závod, Závod s hromadným startem, Štafetový závod a Závod v supersprintu* (Český biatlon, 2014a).

Obdobně jako jiné sporty, se biatlon neobejde bez organizačních složek, které ho zastupují a zasazují mu určitý rámec pravidel, kterými se musí řídit. Zároveň se podílejí na propagaci tohoto sportu a jeho neustálém vývoji. Nejvýznamnější světovou biatlonovou organizací je *Mezinárodní biatlonová unie - IBU* (International Biathlon Union). Zastřešující organizací biatlonu v České republice je *Český svaz biatlonu – ČSB* (Český biatlon, 2014c).

## 4.2 TROJIMPERATIV PROJEKTU

### 4.2.1 Výstupy

Výstupy projektu lze přehledně znázornit prostřednictvím hierarchické struktury prací (WBS), kde jsou jednotlivé činnosti uspořádány v příslušných oddílech a tím vytvářejí komplexní celek.

#### WBS

Hierarchická struktura prací zahrnuje veškeré činnosti, které je třeba uskutečnit během samotné realizace celého projektu. WBS odpovídající tomuto projektu je rozvržena do tří základních skupin: přípravné fáze, realizační fáze a likvidační fáze, kdy je pro každou z těchto fází typický určitý výčet činností.

- **Přípravná fáze**

Prvotním impulzem, který předcházel realizaci šampionátu, byla žádost o pořadatelsví MS a zařazení do termínové listiny. Po zisku pořadatelsví MS došlo k ustanovení organizačního výboru a jmenování příslušných osob do hlavních funkcí. Poté následovalo zpracování základních plánů a studií. Nezbytné bylo také celou akci nahlásit odpovídajícím státním orgánům. Nedílnou součástí takto velké akce bylo oslovení a uzavření spolupráce s odpovídajícím počtem sponzorů a partnerů, kteří se na realizaci akce finančně či materiálově podíleli. S tím souvisely také žádosti o poskytnutí dotací na rekonstrukci areálu a samotné pořádání šampionátu. Téměř ihned došlo k již zmíněné rekonstrukci a modernizaci areálu, který byl následně pojmenován „Vysočina Arena“. Došlo ke zpracování časového harmonogramu, zabezpečení týmu rozhodčích a stanovení konkrétního termínu, kdy se akce uskuteční. Jakmile byly vyřešeny organizační záležitosti, začala intenzivní propagace akce napříč všemi možnými prostředky. V dostatečném předstihu proběhl tisk vstupenek a jejich následná distribuce veřejnosti. Důležité bylo také zajištění dostatečného množství ubytovacích kapacit v blízkosti areálu pro závodníky a členy týmů. Před začátkem šampionátu muselo dojít k akreditaci sportovců včetně jejich doprovodu a nahlášení všech médií a novinářů. Byli osloveni a následně vybráni dobrovolníci, kteří během šampionátu pomáhali organizátorům v bezproblémovém průběhu akce.

- **Realizační fáze**

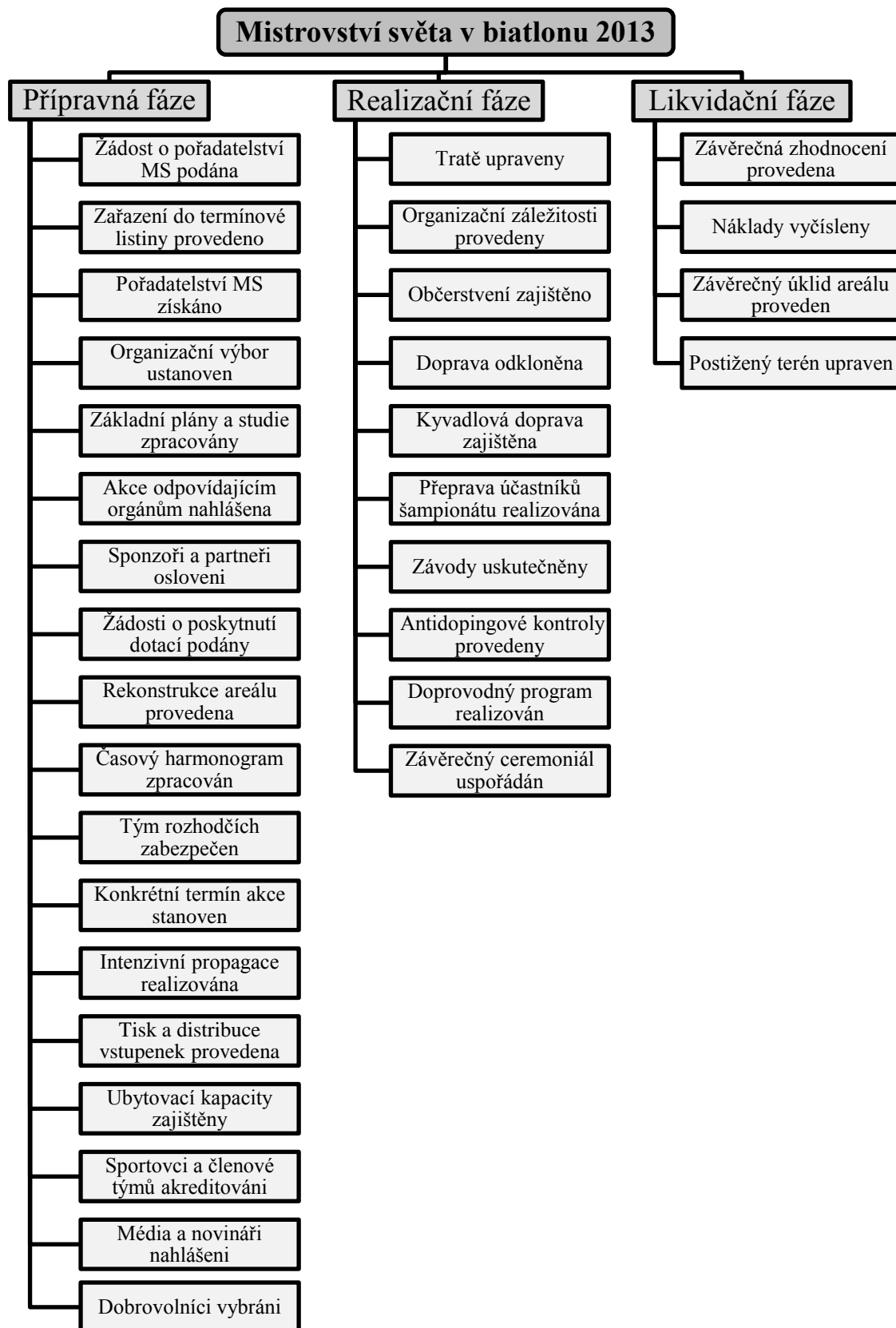
V rámci realizační fáze bylo nutné zajistit kvalitu a úpravu tratí v areálu vždy na vysoké úrovni. To bylo mimo jiné úkolem organizátorů akce, kteří se společně s dobrovolníky po celou dobu šampionátu starali o bezproblémovou organizaci akce. To obnášelo pravidelné úklidové práce napříč celým areálem, navigaci návštěvníků, odklizení nově napadaného sněhu, zajištění bezpečnosti apod. Ke spokojenosti návštěvníků mistrovství bylo také nutné zajistit dostatečné množství občerstvovacích míst. Během slavnostního zahájení a v průběhu konání jednotlivých závodů došlo vlivem organizátorů k minimalizaci automobilové dopravy v blízkosti arény za účelem zefektivnění a usnadnění pohybu návštěvníků Mistrovství světa. Návštěvníci byli k místu dění dopravováni prostřednictvím kyvadlové dopravy, tzv. Shuttle Busy. Nezbytná byla také přeprava účastníků šampionátu z řad sportovců a členů týmů. Pro tyto účely bylo připraveno celkem 15 osobních automobilů značky BMW. Nejdůležitější v této fázi byla samotná realizace biatlonových závodů, při které byla zapotřebí součinnost organizátorů společně s přítomnými rozhodčími. Po skončení závodů probíhaly antidopingové kontroly, které měly za cíl odhalit, zda některý z přítomných sportovců neužívá zakázané látky pro podporu výkonnosti. V průběhu celého šampionátu probíhal ve Vysočina Areně i na Vratislavově náměstí v Novém Městě na Moravě doprovodný program, který byl určen k odreagování a odpočinku přítomných návštěvníků. Poslední den biatlonového zápolení byl ukončen závěrečným ceremoniálem, který završil ohňostroj.

- **Likvidační fáze**

Konečná fáze projektu obsahuje závěrečná hodnocení návštěvníků akce, biatlonových osobností, samotných závodníků i široké veřejnosti. K hodnocení uplynulého šampionátu se zde dostali také organizátoři akce, jejichž úkolem bylo v této fázi vyčíslit veškeré náklady spojené s šampionátem a jeho realizací. Nezbytný byl také závěrečný úklid a to jak celé Vysočina Areny, prostoru podél tratí a přilehlého okolí, tak i celého Vratislavova náměstí v Novém Městě na Moravě. V neposlední řadě bylo nutné kompletně upravit místa, poničená pořádáním šampionátu a postarat se o rekultivaci a úpravu postiženého terénu (Interní materiály organizátorů).



Následující přehled hierarchické struktury prací schematicky znázorňuje, jaké činnosti bylo nutné realizovat v průběhu přípravné, realizační a likvidační fáze projektu.



**Obrázek 8:** WBS - Mistrovství světa v biatlonu 2013

Zdroj: Vlastní zpracování autora (2016)

## 4.2.2 Zdroje

### Náklady projektu

Náklady Mistrovství světa v biatlonu 2013 lze rozdělit do několika kategorií, a to podle toho, zda se jedná o výdaje spojené s rozvojem infrastruktury, nákupem vybavení, rekonstrukcí areálu či samotným pořádáním šampionátu. Je nutné také rozlišovat, které náklady jsou přímo vyvolány pořádáním MS, a které naopak slouží potřebám obcí, měst či regionu bez výraznější spojitosti s šampionátem.

Celkové náklady k uspořádání šampionátu činily 480 mil. Kč, z toho 318 milionů korun bylo určeno na investice (rekonstrukce a modernizace Vysočina Areny, rozvoj infrastruktury) a přibližně 162 milionů korun na samotné pořádání Mistrovství světa. (Interní materiály organizátorů).

#### a) Investiční náklady – Vysočina Arena

Jak je již uvedeno výše, celkové investiční náklady spojené s rekonstrukcí a modernizací Vysočina Areny a také s rozvojem místní infrastruktury činily 318 milionů korun.

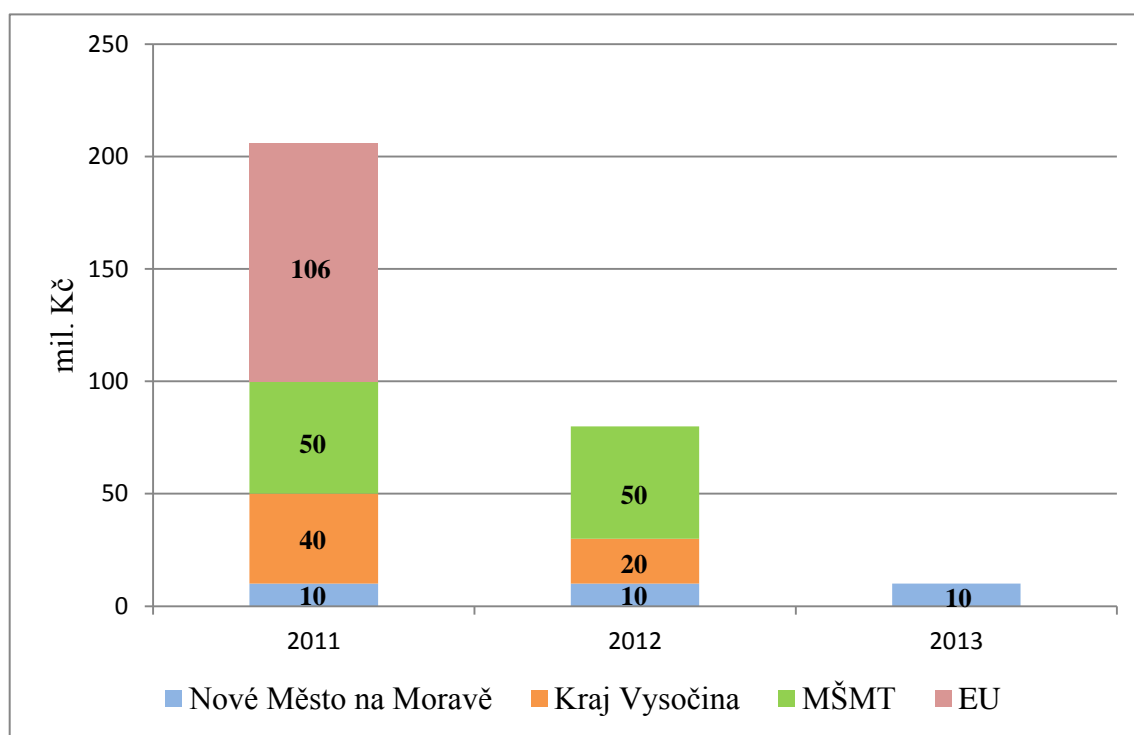
Došlo k vybudování multifunkčního areálu, nákupům technologického vybavení, vozidel pro biatlon a sněžného pásového vozidla, opravám a rekonstrukcím blízkých komunikací, vybudovaly se nové chodníky a zrekonstruovalo se parkoviště (Interní materiály organizátorů).

#### Rekonstrukce a modernizace Vysočina Areny

Vysočina Arena v Novém Městě na Moravě představuje největší biatlonový a lyžařský areál v České republice a třetí největší na světě. Výstavba tohoto areálu začala v roce 2011 a byla rozdělena do dvou etap. V první etapě (od září do prosince 2011) probíhalo rozšíření tribun, za účelem zvýšení možné kapacity diváků. Ta se navýšila celkem ze 4 000 na 15 000 stojících fanoušků. Došlo k položení 13 kilometrů optických kabelů, zkonstruoval se podchod pro snadnější přístup na tribuny a vybuodovalo se zázemí pro lyžaře a servisní týmy.

V dubnu v roce 2012 začala druhá etapa prací, při níž došlo ke zbourání dvoupodlažního správního objektu místního Ski klubu. Na jeho místě se vybuďovala moderní čtyřpodlažní administrativní budova Office Area, která slouží jako zázemí například pro zástupce mezinárodní biatlonové asociace IBU, rozhodčí, obsluhu časomíry a velkoplošných obrazovek i novináře a organizátory Mistrovství světa. Kolem celého areálu vznikla nová parkovací místa a byly vybudovány také dva podzemní spojovací tunely ústící na stadión (Žďárský průvodce, 2015). Vizualizace administrativní budovy Office Area a plánky Vysočina Areny společně s plánkem s rozmístěním tribun ve Vysočina Areně jsou uvedeny v příloze.

**Graf 3:** Investice do areálu v období 2011 - 2013



Zdroj: MŠMT (2013), Vlastní zpracování autora

#### **b) Neinvestiční náklady - Náklady na pořádání šampionátu**

Náklady na samotné pořádání Mistrovství světa představovaly částku ve výši přibližně 162 mil. Kč. Tyto náklady zahrnovaly veškeré položky týkající se příprav a organizačního zabezpečení Mistrovství světa, samotné realizace šampionátu a také výdajů po skončení mistrovství.

### Náklady spojené s organizováním akce

Jedná se o náklady přímo související s činnostmi, které byly nezbytné pro realizaci šampionátu. Jde o výdaje spojené s žádostmi o pořadatelství šampionátu a po zisku pořadatelství také se zpracováním náležitých dokumentů. Spadají sem také náklady spojené se zajištěním profesionálních rozhodčích a odměnou pracovníků organizačního výboru a přítomných dobrovolníků (Interní materiály organizátorů).

### Náklady propagace

V rámci propagace události byla oslovena reklamní agentura Yashica. Ta měla za úkol zhotovit vizuální a komunikační prvky celého mistrovství. Agentura následně navrhla kompletní vizuální styl šampionátu, a to včetně všech potřebných realizačních a komunikačních prvků. Součástí byla také realizace webových stránek Mistrovství světa, facebookové stránky, výroba dárkových předmětů a realizace polepů celého areálu (Yashica, 2015). Celkové výdaje spojené s marketingem představovaly přibližně 10 mil. Kč (Interní materiály organizátorů). Ukázky grafického zpracování, tiskovin, maskotů a dárkových předmětů je možno shlédnout v příloze.

Nezbytnou součástí byl také tisk a distribuce vstupenek na Mistrovství světa mezi širokou veřejnost. Všechny vstupenky měli diváci možnost zakoupit prostřednictvím internetu nebo osobně v předprodejích v kamenných obchodech. (NMNM, 2013). Ceny vstupenek na jednotlivé závody jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 4:** Ceny vstupenek

<b>Generální vstupenka</b>	<b>Tratě</b>	<b>Tribuny</b>
Všechny soutěže	34 € / 900 Kč	105 € / 2 625 Kč
<b>Týdenní vstupenky</b>	<b>Tratě</b>	<b>Tribuny</b>
1. týden (7. - 10. 2.)	15 € / 375 Kč	45 € / 1 125 Kč
2. týden (11. - 17. 2.)	24 € / 600 Kč	70 € / 1 750 Kč
<b>Jednodenní vstupenka</b>	<b>Tratě</b>	<b>Tribuny</b>
7. 2. Čtvrtek	5 € / 125 Kč	12 € / 300 Kč
9. 2. Sobota	6 € / 150 Kč	16 € / 400 Kč
10. 2. Neděle	6 € / 150 Kč	25 € / 625 Kč
13. 2. Středa	5 € / 125 Kč	12 € / 300 Kč
14. 2. Čtvrtek	5 € / 125 Kč	12 € / 300 Kč
15. 2. Pátek	6 € / 150 Kč	16 € / 400 Kč
16. 2. Sobota	6 € / 150 Kč	16 € / 400 Kč
17. 2. Neděle	6 € / 150 Kč	25 € / 625 Kč

Zdroj: NMNM (2013), Vlastní zpracování autora

### Náklady na zajištění ubytování a stravování účastníků akce

Ubytování a s ním související stravování biatlonistů a členů týmů bylo zajištěno přímo v dějišti šampionátu, tedy v Novém Městě na Moravě a také přilehlých obcích. Strava sportovců byla zajištěna na základě speciálních požadavků jednotlivých výprav, které si mnohdy přivezly také vlastní kuchaře.

Stravování návštěvníků šampionátu bylo zajištěno prostřednictvím mnoha občerstvovacích míst umístěných v blízkosti arény a také v nedalekém stanu, kde měli návštěvníci po celou dobu mistrovství na výběr z několika druhů hotových jídel.

### Náklady spojené s činnostmi organizátorů akce a dobrovolníků

Hlavním cílem organizátorů byl bezproblémový průběh celého šampionátu. S tím souvisely také práce na odklizení nově napadlého sněhu jak na tratích a tribunách ve Vysočina Areně, tak i na přilehlém parkovišti. Úkolem dobrovolníků byla, mimo přidělených povinností, také koordinace návštěvníků šampionátu a v případě nutnosti také schopnost komukoli z přítomných fanoušků poradit či ho náležitě informovat.

### Náklady spojené se změnami v dopravě

Během slavnostního zahájení a v průběhu konání jednotlivých závodů došlo vlivem organizátorů k minimalizaci automobilové dopravy v blízkosti arény za účelem zefektivnění a usnadnění pohybu návštěvníků Mistrovství světa. Návštěvníci mohli využít služeb kyvadlové dopravy (tzv. Shuttle Busy), která pro ně byla speciálně pro tento šampionát připravena. Samotní závodníci byli z místa pobytu do areálu a zpět dopravováni prostřednictvím 15 vozů značky BMW (NMNM, 2013).

### Náklady spojené se samotnými závody

Realizace biatlonových závodů představovala nejdůležitější část celého šampionátu, při které byla nezbytná maximální kooperace mezi organizátory akce, přítomnými rozhodčími a také členy jednotlivých týmů. Po závodech následovalo ocenění nejlepších šesti sportovců, z nichž první tři obdrželi medaile cenných kovů.

Po skončení každého závodu probíhaly také antidopingové kontroly s cílem ověřit, zda některý z přítomných sportovců neužívá zakázané látky pro podporu výkonnosti, které by dotyčnému zajistily nepovolenou výhodu při samotném výkonu.

### Náklady doprovodného programu

Veškerý doprovodný program během mistrovství probíhal hned na třech stanovištích. Prvním z nich bylo Vratislavovo náměstí v centru Nového Města na Moravě. Bylo zde nainstalováno pódium, na kterém vystupovali zpěváci i kapely. O víkendech se zde také uskutečnily slavnostní ceremonie spojené s předáváním medailí. Zároveň zde došlo k instalaci mohutné velkoplošné obrazovky, kde mohli přítomní návštěvníci sledovat živé přenosy závodů. V prostorách Vratislavova náměstí bylo také každý den zajištěno občerstvení, kdy zde místní výrobci nabízeli zdejší speciality.

Druhým bodem doprovodného programu byl Kulturní dům v Novém Městě na Moravě, kde probíhaly akreditace a konaly se zde také tzv. after party, kdy se zde mohli návštěvníci bavit až do brzkých ranních hodin. V úterý 12. 2. 2013 se zde také uskutečnila beseda s horolezcem a také novoměstským rodákem Radkem Jarošem.

Třetím důležitým stanovištěm byl po celou dobu šampionátu velký stan, který byl umístěn v blízkosti Vysočina Areny nedaleko sjezdovky na Harusově kopci. Sloužil především jako místo pro odpočinek a občerstvení návštěvníků závodů. Mimo občerstvení si zde návštěvníci mohli užívat i živých hudebních vystoupení.

Vyvrcholením doprovodného programu byl závěrečný ceremoniál, který se konal na Vratislavově náměstí v Novém Městě na Moravě za účasti předních biatlonových osobností. Ceremoniál byl v závěru zakončen ohňostrojem (NMNM, 2013).

### Náklady po skončení šampionátu

Na konci Mistrovství světa bylo nutné celou akci zhodnotit a vyčíslit náklady jednotlivých činností. Nezbytný byl kompletní úklid celého areálu a také rekultivace postiženého terénu podél tratí i přilehlého okolí mimo arénu. Do původního stavu bylo nutné uvést veškerou krajinu ovlivněnou pořádáním šampionátu.

### Administrativní a jiné náklady

Mezi uvedenou skupinu nákladů lze zařadit veškeré výdaje spojené s administrativou a také jiné náklady než ty, které byly uvedeny výše a zároveň spadají mezi náklady přímo související s pořádáním šampionátu (Interní materiály organizátorů).

## Rozpočet projektu

Projekt Mistrovství světa v biatlonu 2013 byl financován především prostřednictvím dotací z Evropské unie, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem Vysočina a městem Nové Město na Moravě.

V následující tabulce je rozebrán rozpočet jednotlivých nákladových položek souvisejících s rekonstrukcí a modernizací biatlonového areálu, rozvojem infrastruktury, či přípravami a organizací samotného šampionátu společně se zdroji jejich financování (Interní materiály organizátorů).

**Tabulka 5:** Jednotlivé náklady šampionátu s uvedenými zdroji jejich financování (tis. Kč)

		2010	2011	2012	2013	Celkem
EU	Investice do výstavby areálu pro MS v biatlonu 2013		106 000			106 000
	<b>Celkem</b>		<b>106 000</b>			<b>106 000</b>
MŠMT	Náklady související s pořádáním a organizací MS			40 000	60 000	100 000
	Nákup zimní techniky		8 100		329	8 429
	Nákup vozidel pro biatlon		3 600			3 600
	Nákup sněžného pásového vozidla		5 000	3 995		8 995
	Rekonstrukce sportovního areálu pro MS		55 000	72 817	3 346	131 163
	<b>Celkem</b>		<b>71 700</b>	<b>116 812</b>	<b>63 675</b>	<b>252 187</b>
Kraj Vysočina	Investiční výstavba areálu pro MS v biatlonu 2013		37 571	21 998	431	60 000
	Částečné organizační zajištění MS v biatlonu 2013				25 000	25 000
	<b>Celkem</b>		<b>37 571</b>	<b>21 998</b>	<b>25 431</b>	<b>85 000</b>
NMnM	Náklady města NMnM související s přípravou a zajištěním MS	1 491	6 116	9 892	1 198	18 697
	Provozní náklady			1 747	2 641	4 388
	Granty a příspěvky přímo související s pořádáním MS				700	700
	Příspěvek přímo na účet Sportovního klubu		6 565	3 500	3 316	13 381
	<b>Celkem</b>	<b>1 491</b>	<b>12 681</b>	<b>15 139</b>	<b>7 855</b>	<b>37 166</b>

Zdroj: Interní materiály organizátorů, Vlastní zpracování autora (2016)

Tabulka 6 zobrazuje ucelený přehled nákladových položek v průběhu jednotlivých fází šampionátu a jejich zařazení do skupiny investičních nebo neinvestičních nákladů. Výstupem jsou souhrnné částky představující finance investované do výstavby a rekonstrukce Vysočina Areny a také peněžní prostředky použité na samotné pořádání Mistrovství světa.

**Tabulka 6:** Náklady šampionátu rozdělené podle příslušných fází a investiční nebo neinvestiční formy (tis. Kč)

			<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>Celkem</u>
<b><u>Investiční náklady</u></b>	<b>Přípravná fáze</b>	Investice do výstavby areálu pro MS v biatlonu 2013		143 571	21 998	431	<b>166 000</b>
		Rekonstrukce sportovního areálu pro MS		55 000	72 817	3 346	<b>131 163</b>
		Nákup zimní techniky		8 100		329	<b>8 429</b>
		Nákup vozidel pro biatlon		3 600			<b>3 600</b>
		Nákup sněžného pásového vozidla		5 000	3 995		<b>8 995</b>
		<b>Celkem</b>		<b>215 271</b>	<b>98 810</b>	<b>4 106</b>	<b>318 187</b>
<b><u>Neinvestiční náklady</u></b>		Náklady města NMnM související s přípravou a zajištěním MS	1 491	6 116	9 892	1 198	<b>18 697</b>
		<b>Celkem</b>	<b>1 491</b>	<b>12 681</b>	<b>55 139</b>	<b>92 855</b>	<b>162 166</b>
	<b>Realizační fáze</b>	Náklady související s pořádáním a organizací MS		6 565	43 500	63 316	<b>113 381</b>
		Provozní náklady			1 747	3 341	<b>5 088</b>
	<b>Likvidační fáze</b>	Náklady spojené s organizací MS a revitalizací poškozené krajiny				25 000	<b>25 000</b>

Zdroj: Interní materiály organizátorů, Vlastní zpracování autora (2016)

## Projektový tým

Mistrovství světa v biatlonu 2013 představovalo jednu z největších sportovních událostí pořádaných na našem území. Z tohoto důvodu bylo nutné ve spojitosti se složitostí příprav a za účelem bezproblémové organizace akce angažovat velké množství osob, z nichž každý měl přiděleny konkrétní pokyny pro danou činnost.



Zodpovědnost za přípravu, realizaci a konečnou likvidaci akce měl hlavní organizační výbor, který reprezentovali:

- **předseda OV** – Jiří Hamza – řízení a kontrola OV, jednání se zástupci státní správy, uzavírání smluv se sponzory šampionátu apod.;
- **místopředseda OV** – Michal Zicháček – předseda komise logistiky, delegace úkolů členům týmu, sledování jejich realizace, návrhy opatření pro zkvalitnění činnosti komise logistiky;
- **ředitel soutěží** – Vlastimil Jakeš – nejvyšší technický řídicí funkcionář, dohled nad činností rozhodčích, zodpovědnost za závodní vybavení a průběh závodů v souladu s pravidly, zpracování závěrečného zhodnocení;
- **marketingový ředitel** – Ota Binder – tajemník OV, odpovědnost za administrativní činnost v průběhu celého šampionátu.

Mezi další členy nejužšího vedení patřili:

- **vedoucí tiskového střediska a médií** – Jiří Pošvář
- **vedoucí ubytování** – Alena Vaculová
- **vedoucí VIP hostů** – Dana Jamborová
- **vedoucí dobrovolníků** – Jiří Kutal
- **vedoucí TV a mediálních operací** – Jan Skřička
- **vedoucí stánkového prodeje** – Daniela Hodáňová

Mimo výše zmíněných pracovaly na MS na plný úvazek ještě 4 osoby, dalších cca 150 osob se organizačním záležitostem věnovalo prostřednictvím dohody o provedení práce. Nejpočetnější však byl kolektiv dobrovolníků, kterých se na organizaci akce podílelo přibližně 450, z toho 300 dobrovolníků bylo tvořeno studenty z Fakulty sportovních studií Masarykovy univerzity v Brně a zbylých 150 dobrovolníků bylo buď přímo z Nového Města na Moravě, nebo jeho blízkého okolí. Všichni dobrovolníci se akce zúčastnili bez nároku na mzdu. Odměnou jim však byla možnost setkat se s některou z biatlonových osobností a také bezplatná účast na akci. Po celou dobu šampionátu zde měli navíc zdarma stravování a po skončení Mistrovství světa si také mohli ponechat přidělené zimní oblečení od sponzora akce „Alpine Pro“ (Interní materiály organizátorů).

### 4.2.3 Čas

Čas v projektu představuje harmonogram všech činností, které jsou nedílnou součástí projektu a jejich seskupení podle vzájemné návaznosti. Časový plán zahrnuje přípravnou fázi, realizační fázi a likvidační fázi projektu. Úkoly uvedené v Ganttově diagramu představují sled jednotlivých činností, které jsou součástí hierarchické struktury prací (WBS) projektu.

Práce na projektu začaly počátkem roku 2010, kdy Český svaz biatlonu podal žádost o pořadatelství MS. V témže roce došlo ke schválení žádosti a ČSB postupně odstartoval přípravy na nadcházející světový šampionát. Došlo ke jmenování organizačního výboru, zpracování nezbytných dokumentů, nahlášení akce příslušným orgánům, vypracování časového harmonogramu a stanovení konkrétního termínu šampionátu. Za účelem pomoci při financování akce byli osloveni sponzoři a partneři a byly podány žádosti o poskytnutí dotací. V tomto roce také započala propagace akce, která trvala až do začátku šampionátu.

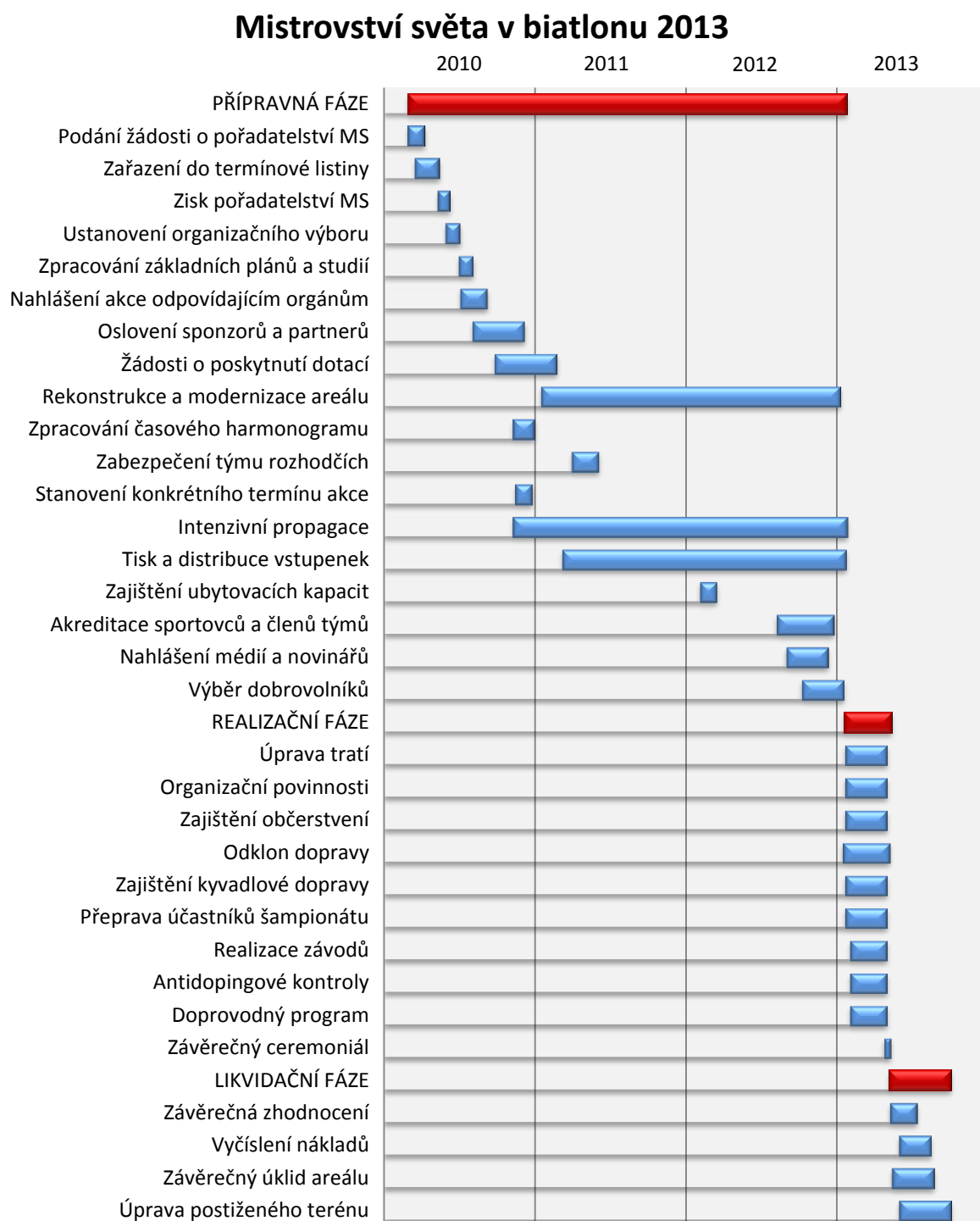
V roce 2011 došlo ke stanovení skupiny rozhodčích pro šampionát a stále probíhala propagace celé události. V tomto roce se navrhly a vytiskly vstupenky na akci a následně došlo k jejich distribuci, která trvala až do začátku mistrovství. Od počátku roku 2011 také probíhala rozsáhlá rekonstrukce a modernizace areálu pro Mistrovství světa, která skončila na počátku roku 2013, tedy několik týdnů před šampionátem.

V roce 2012, mimo již zmíněných probíhajících událostí, ČSB zajistil ubytovací kapacity pro závodníky i jejich týmy. Ti se také posléze na šampionát akreditovali. Došlo také k nahlášení médií a novinářů a v neposlední řadě k výběru dobrovolníků, bez kterých by se celý šampionát pravděpodobně nemohl ani uskutečnit. Tím byla zakončena přípravná a zároveň nejdelší fáze celého mistrovství.

Realizační i likvidační fáze projektu se uskutečnily již v roce 2013. První zmiňovaná fáze probíhala od 7. do 17. 2. a byla vyhrazena výhradně průběhu samotného šampionátu. Činnosti, v této fázi uvedené, probíhaly prakticky pouze ve zmíněném rozmezí a to od jeho počátku až do jeho konce. Výjimku představoval závěrečný ceremoniál, který se uskutečnil až poslední den mistrovství. Po skončení šampionátu započala likvidační fáze, která trvala přibližně do konce března 2013 a během níž došlo především k úklidu celého areálu a navrácení poničené krajiny do původního stavu.

Následující obrázek znázorňuje Ganttův diagram pro Mistrovství světa v biatlonu 2013 s uvedením činností z hierarchické struktury prací (WBS) ve všech jejích fázích pro období let 2010 – 2013. Grafické znázornění Ganttova diagramu je zpracováno na základě subjektivního odhadu plynoucího ze studia materiálů a informací získaných od organizátorů akce.

**Graf 4:** Ganttův diagram – organizace činností akce



Zdroj: Vlastní zpracování autora (2016)

## 5 DISKUZE

Biatlon jako takový se v dnešní době stává stále více populární. Je to dáno především jeho schopností zaujmout diváka, ať už z hlediska propojení dvou zajímavých disciplín, běhu na lyžích a střelby z malorážky, tak i z pohledu velkého množství závodů, které se během zimní, ale i letní sezóny odehrávají. Je to přesně propracovaný systém soutěží a závodů, který dokáže i z nezainteresovaného člověka udělat biatlonového nadšence, dychtícího po dalších závodech. Skutečnost, že se našim reprezentantům momentálně výrazně daří, tento fakt ještě více umocňuje. Pro mnohé fanoušky bylo právě tím odrazovým můstkem Mistrovství světa 2013 konané v Novém Městě na Moravě. Uvedenou sportovní akci jsem analyzoval s využitím nástrojů projektového řízení.

V rámci trojimperativu projektu byly nejprve analyzovány výstupy projektu, konkrétně pomocí techniky hierarchické struktury prací (WBS) projektu. Ta je rozvržena do tří fází – přípravné, realizační a likvidační, s výčtem činností, které v dané fázi proběhly. Nejvíce úkolů spadá do přípravné fáze, která je také nejdelší fází celého projektu. Zahrnuje činnosti související s žádostmi o pořadatelství MS, přes rekonstrukci a modernizaci areálu pro šampionát, až po výběr dobrovolníků, kteří se starali o organizaci celé akce. Realizační fáze se zabývá již samotným průběhem šampionátu a popisuje činnosti, nezbytné pro jeho realizaci. Tato fáze probíhala pouze v době konání mistrovství, tedy v období od 7. do 17. 2. 2013. Pro likvidační fázi jsou typické úkoly, spojené s úklidem areálu a úpravou poničené okolní krajiny. Nezbytné bylo v této fázi také celý šampionát zhodnotit a vyčíslit dodatečné náklady. Přehled činností ve všech fázích odpovídá struktuře projektu takto velké akce. Grafické zobrazení posloupnosti a délky trvání jednotlivých činností je znázorněno v kapitole Čas prostřednictvím Ganttova diagramu. Jelikož se jednalo o venkovní akci, pořadatelé museli být neustále v pohotovosti pro případ, že by došlo k nečekaným podmínkám, způsobených náhlou změnou počasí, na které by museli bezprostředně reagovat. V této i jiných souvislostech by se mohl výčet činností, v reakci na aktuální podmínky, příhodně zvyšovat, či snižovat.

Další nedílnou složku trojimperativu projektu představují zdroje, které bylo nutné pro naplánování a realizaci akce využít. Zdroje lze chápat jako lidské nebo finanční, neboli z hlediska zajištění projektového týmu a řízení nákladů.

Projektový tým byl tvořen hlavním organizačním výborem, který měl za cíl rozhodovat o věcech šampionátu a měl nejvyšší odpovědnost v oblasti organizace Mistrovství světa. K dalším členům organizace náleželi vedoucí jednotlivých dílčích oblastí šampionátu. Na plný úvazek na MS pracovaly dále pouze čtyři osoby a přibližně dalších 150 na dohodu o provedení práce. Organizátory akce doplnilo přibližně 450 dobrovolníků z řad studentů a obyvatel okolních obcí. Cílem organizátorů byl bezproblémový průběh celého šampionátu.

Z hlediska nákladů byla celá akce rozdělena podle toho, zda se jednalo o investiční náklady spojené především s rekonstrukcí a modernizací areálu pro MS, nebo neinvestiční náklady určené na samotné pořádání šampionátu.

Investiční náklady akce představovaly částku ve výši 318 milionů korun, které byly investovány do rozvoje infrastruktury a především pak rekonstrukce a modernizace areálu pro Mistrovství světa, které probíhaly především v letech 2011 – 2013. Následně získal areál název Vysočina Arena. Tento areál v Novém Městě na Moravě již existoval. Dříve se zde konaly závody Světového poháru v běhu na lyžích, Zlatá lyže apod. Tehdejší podoba areálu však nevyhovovala požadavkům Mistrovství světa. Začalo se tedy s přestavbou a rekonstrukcí současné arény. *„Došlo k výstavbě nových tribun a provozních objektů jako jsou kabiny na mazání lyží, zázemí pro televizi a zejména kompresorová stanice, ve které dochází k výrobě umělého sněhu“*, řekl během rozhovoru pan Brabec a dále uvedl, že *„pokud by se MS v Novém Městě na Moravě nekonalo, areál by se do současné podoby jistě nezbudoval“*. O výrazném přínosu rekonstrukce areálu svědčí také fakt, že se zde i po skončení šampionátu konají další sportovní akce, jako například Světový pohár v biatlonu, Světový pohár v běhu na lyžích a v létě například závody horských kol. Mimo konání podobných akcí je však areál plně přístupný veřejnosti, která ho může využívat v zimě k běžkování či v létě k projíždce na kole. Nově jsou zde také vybudované trasy pro singltracky.

Neinvestiční náklady souvisely se všemi činnostmi, které se týkaly samotného pořádání šampionátu, a to ve všech jeho fázích. Celkové neinvestiční náklady činily přibližně 162 milionů korun. Nákladové položky neinvestiční skupiny nákladů jsou typické pro celé sledované období let 2010 – 2013. Souvisí s nimi úkoly při přípravě akce, její realizaci a také konečné likvidaci. Mezi činnostmi s nejdéle čerpanými neinvestičními finančními

prostředky v průběhu projektu patřila propagace šampionátu, která trvala od konce roku 2010 a také tisk s následnou distribucí vstupenek, který započal v roce 2011. Obě tyto činnosti probíhaly až do začátku šampionátu v únoru 2013. Nejvíce nákladů spadajících do této skupiny bylo vynaloženo právě v roce 2013, kdy proběhla samotná realizace šampionátu a také následná likvidace uskutečněné akce.

Ačkoliv bylo pro pořadatelství MS v Novém Městě na Moravě nutné kompletně zrekonstruovat a zmodernizovat současný areál a konečná částka nákladů se tak dostala na celkovou hodnotu 480 milionů korun, akce i tak skončila dle organizátorů ekonomicky v mírném plusu.

Vlivem potřeby vybudovat nový biatlonový areál se z tohoto šampionátu stala poměrně drahá sportovní akce, která však v porovnání s další významnou zimní sportovní akcí, konanou na našem území, představovala výrazně levnější událost. Jedná se o Mistrovství světa v klasickém lyžování, které se uskutečnilo v roce 2009 v Liberci a jehož celkový rozpočet přesáhl dvě miliardy korun. Náklady na samotnou organizaci tohoto mistrovství činily přes 623 milionů korun, což je v porovnání s neinvestičními náklady šampionátu v Novém Městě na Moravě o 461 milionů korun více. Nejen, že se uvedený šampionát, především kvůli nevhodně vybrané lokalitě, bez rozsáhlejšího lyžařského zázemí, výrazně prodražil, vlivem katastrofálního rozvržení finančních prostředků a doposud nevysvětlených finančních ztrát skončil v dluhu bezmála 113 milionů korun (Náš Liberec, 2014).

Opačnou situaci lze sledovat například po skončení Mistrovství světa v ledním hokeji 2015, které se odehrálo v Praze a Ostravě. Zde činily náklady na pořádání akce přibližně 650 milionů korun. Neinvestiční náklady tohoto šampionátu a MS v Liberci se pohybovaly v podobných číslech, avšak MS v hokeji skončilo, na rozdíl od Liberce, v zisku 450 milionů korun před zdaněním. Bylo to dáno především rekordní návštěvností šampionátu při současné vysoké ceně vstupenek, neboť tržby z prodeje vstupenek zde tvořily takřka tři čtvrtiny příjmů (České noviny, 2015). Oproti MS v hokeji byl biatlonový šampionát opět výrazně levnější, a to asi o 488 milionů korun. V tomto případě je výrazný rozdíl způsoben především druhem sportovní aktivity, neboť hokej je oproti biatlonu stále ještě populárnějším zimním sportem s větší sledovaností a vyššími finančními nároky. Vliv měly jistě také přísnější požadavky ze strany mezinárodní hokejové federace IIHF.

V roce 2015 se v České republice konala další významná sportovní akce, tentokrát však v letním období. Jednalo se o fotbalové Mistrovství Evropy hráčů do 21 let. Náklady na tuto událost se pohybovaly kolem 143 milionů korun, což představuje obdobně nákladný šampionát jako právě MS v biatlonu o dva roky dříve (Aktuálně / Sport, 2015). Nižší náklady u obou těchto událostí, oproti výše zmíněným akcím, lze vysvětlit především menší náročností na organizaci a provoz, neboť především výše zmíněný hokejový šampionát bylo nutné organizovat současně na dvou hokejových stadionech, s čímž souvisely vysoké provozní náklady. K dalším z důvodů lze bezpochyby zařadit také vyšší finanční prostředky, které se v hokeji na této úrovni pohybují a také větší množství profesionálních sportovců, jejichž nároky je třeba uspokojit.

Konečné hodnocení šampionátu v Novém Městě na Moravě od organizátorů a biatlonových osobností vyzdvihuje úspěšnost celé akce a její bezproblémový průběh. *„Organizace byla bezproblémová, logistika i technika fungující, zádrhely na cestách k Novému Městu žádné. Návštěvnost 201 tisíc diváků předčila veškerá očekávání. Publikum dokázalo freneticky fandit, ale bylo i kultivované, podporující závodníky z hloubi pořadí,“* uvedl sportovní redaktor Tomáš Macek (OEZ, 2014). *„Ukázali jsme, že se dá udělat velké mistrovství v rodinné atmosféře,“* dodal šéf organizačního výboru Jiří Hamza (Idnes / Sport, 2013). Nadšení projevil také šéf Mezinárodní biatlonové unie IBU Anders Besseberg: *„Byl to excelentní šampionát před fantastickým publikem, na jednom z nejlepších stadionů a s vynikající infrastrukturou. Neslyšel jsem za dva týdny jedinou negativní připomínku,“* prohlásil Nor a pokračoval: *„Jsme opravdu uneseni, vždyť sledovanost našeho šampionátu byla z celosvětového pohledu vyšší než u souběžně konaného Mistrovství světa alpských lyžařů“* (OEZ, 2014).

Ačkoliv je hodnocení akce vždy veskrze pozitivní a téměř všichni vyzdvihují úspěšnost mistrovství, lze i na tomto šampionátu nalézt několik prvků, jejichž změna by akci jistě prospěla a pravděpodobně by i znamenala úsporu finančních prostředků.

Jednu z možností pro změny shledávám například ve svěření tvorby grafických a komunikačních prvků mistrovství do rukou studentů vysokých škol se zaměřením na grafiku a design. Ti mohli navrhnout vizuální styl a jednotlivé grafické prvky celého šampionátu v rámci školní praxe za nepoměrně nižší náklady, které by se tak zdaleka nepřiblížily výdajům za zhotovení grafiky od profesionální reklamní agentury, jako tomu bylo v tomto případě.

Další možnost úspory finančních prostředků by mohla představovat finančně příliš nenáročná úprava částí okolních polí a luk, za účelem vybudování dočasného provizorního parkoviště, určeného návštěvníkům šampionátu. Daná parkoviště by musela být v patřičné vzdálenosti od areálu, aby nedocházelo k dopravnímu kolapsu, ale zároveň dostatečně blízko, aby byli návštěvníci schopni se do areálu bez dopravního prostředku během krátké chvíle dopravit. Tím by se nemusela realizovat kyvadlová doprava autobusů, které přepravovaly návštěvníky Mistrovství světa zcela zdarma. To by taktéž znamenalo částečné snížení nákladů akce, řešit by se ale musela intenzivní dopravní zátěž v lokalitě.

Zmínit lze také poměrně rozsáhlý doprovodný program, který probíhal současně s pořádaným šampionátem. Téměř každý večer probíhalo na Vratislavově náměstí v Novém Městě na Moravě vystoupení známé hudební skupiny či sólového interpreta. Mnohdy během dne vystoupilo i více známých osobností, které měly za cíl bavit přítomné diváky. Uvedená vystoupení však nebyla navštěvována zdaleka takovým způsobem, jak si organizátoři nejspíše představovali a k opravdovému zaplnění celého náměstí došlo až při závěrečném ceremoniálu posledního dne šampionátu, který vyvrcholil velkolepým ohňostrojem. Prostor k ušetření nákladů spatřuji především v oslovení místních umělců či hudebních skupin, které by mohly známé osobnosti či skupiny nahradit a tím i ušetřit určité množství finančních prostředků. Vystoupení známějších umělců by bylo vhodné naplánovat pouze na závěrečný večer, při kterém bylo náměstí opravdu zaplněné.

I přes uvedené výtky a možnosti pro zlepšení lze akci hodnotit velice kladně, neboť během realizace celého projektu nedošlo k výraznějším problémům ani v jedné jeho fázi. Jak uvedli organizátoři akce, šampionát skončil ekonomicky v mírném plusu a tím vyvrátil pochybnosti všem, kteří pořádání takto velké akce v prostředí Vysočiny nedůvěřovali.

Při psaní mé bakalářské práce jsem se setkal s výrazným problémem akutního nedostatku informací o proběhlém mistrovství. Již po několika měsících od konce akce byl obsah řady internetových stránek zabývajících se Mistrovstvím světa buď zcela odstraněn, či došlo k přesměrování stránek na domovskou webovou stránku českého biatlonu. Negativní byl také přístup některých organizací a státních orgánů, které mi některé, ač veřejné a pro mě zcela zásadní, informace nechtěly poskytnout,



s odůvodněním, že jako student nemám na jejich zveřejnění nárok. Přesto se mi při detailnějším hledání podařilo nalézt téměř všechny důležité informace, které jsem mohl uceleně použít v mé práci. Výrazně k tomu přispěly také interní materiály organizátorů, které představovaly významný zdroj informací, bez kterých by se má práce pravděpodobně nemohla realizovat. Byly v nich obsaženy velmi cenné informace například o činnostech uvedených v hierarchické struktuře prací, nákladech šampionátu, či o postech jednotlivých členů organizačního výboru.

V neposlední řadě lze doufat, že se mnozí inspirojí právě šampionátem v Novém Městě na Moravě, který předčil očekávání a ukázal, že se podobné světové akce obřích rozměrů dají v našich podmínkách úspěšně a bez dluhů realizovat.

## 6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení aplikace principů projektového řízení při realizaci sportovní akce nadregionálního významu v kraji Vysočina, včetně formulace doporučení pro zlepšení stávající praxe. Práce se zabývala rozebráním složek trojimperativu projektu - výstupů, zdrojů a času, aplikovaných na sportovní akci Mistrovství světa v biatlonu 2013. Poté došlo ke zhodnocení šampionátu a na základě výsledků byla navržena doporučení pro změny, které by mohly vést ke snížení nákladů celé akce. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou podrobně objasněny pojmy týkající se managementu, projektového managementu, managementu ve sportu i projektového managementu. Veškeré informace zde uvedené byly čerpány z odborné literatury.

V praktické části je charakterizován biatlon jako takový, jeho historie, jeho vývoj v České republice a také institucionální a organizační zajištění biatlonu. Součástí je také analýza samotného Mistrovství světa v biatlonu 2013, zpracovaná na základě trojimperativu projektu, tedy podle výstupů, zdrojů a času. Na analýzu navazuje diskuze, ve které je šampionát komplexně zhodnocen, a jsou zde navrženy změny, které by dle mého názoru vedly ke snížení celkových nákladů při plánování a organizaci šampionátu. Informace uvedené v této části jsem získal prostřednictvím řady webových stránek, tištěných zdrojů, interních materiálů, které mi byly poskytnuty organizátory a v neposlední řadě také kvalitativním výzkumem formou řízených rozhovorů, jejichž doslovný přepis je uveden v příloze.

Analýza celého mistrovství proběhla prostřednictvím metod a technik projektového managementu, které poodhalily, jakým způsobem probíhala příprava i samotná realizace šampionátu. Za pomoci hierarchické struktury prací (WBS) projektu byly uvedeny činnosti, které se staly zásadní pro realizaci všech fází mistrovství, ať už v jeho přípravě, samotné realizaci, či konečné likvidaci. Na uvedené výstupy navazovaly zdroje šampionátu, které byly rozděleny na zdroje lidské a finanční. Z hlediska lidských zdrojů byli představeni členové hlavního organizačního výboru a také vedoucí jednotlivých sektorů. Zároveň zde byly uvedeny informace týkající se zajištění dobrovolníků akce a počtu všech členů projektového týmu. Finanční zdroje představovaly náklady rozdělené podle toho, zda šlo o investiční náklady

do infrastruktury a rekonstrukce areálu pro Mistrovství světa, či neinvestiční náklady určené na samotné pořádání šampionátu. Nákladové položky jsou v práci podrobně rozepsány a pro lepší pochopení jsou také graficky znázorněny ve dvou tabulkách. Harmonogram celého šampionátu je blíže představen v kapitole Čas, kde jsou veškeré činnosti z hierarchické struktury prací zobrazeny prostřednictvím Ganttova diagramu ve vzájemné návaznosti se současným znázorněním délek jednotlivých činností.

Za rozbořem trojimperativu projektu je dále uvedena diskuze, ve které jsou shrnuty výsledky, ke kterým jsem prostřednictvím analýzy šampionátu, za pomoci metod a technik projektového managementu, došel a celá akce je zde patřičně zhodnocena. Dále je v diskuzi uvedeno srovnání pořádané akce s dalšími sportovními událostmi, konanými na našem území. Na základě tohoto srovnání je patrné, že organizátoři v Novém Městě na Moravě disponovali výrazně nižším rozpočtem, než tomu bylo v případě některých dalších významných akcí. Pravděpodobně i to zapříčinilo úspěch celé akce, který organizátoři šampionátu často vyzdvihovali a po skončení události uplynulý šampionát hodnotili povětšinou s nadšením. I přes úspěch šampionátu jsem na základě studia materiálů a znalosti problematiky navrhl některé možnosti pro změny, které by organizátorům pravděpodobně snížily celkové neinvestiční náklady. I tak lze však šampionát hodnotit veskrze pozitivně a akci označit celkově za úspěšnou.

Při realizaci řízených rozhovorů na mě velmi pozitivně působila ochota obou respondentů, které jsem při psaní mé práce oslovil. Jmenovitě mě nadchl přístup pana Miloše Brabce, starosty Třech Studní, tedy vesničky vzdálené pouze 5 kilometrů od Vysočina Areny. Pan Brabec se na činnosti Sportovního klubu v Novém Městě na Moravě aktivně podílí, proto pro něj nebylo obtížné mi na všechny otázky odpovědět. Jako velmi přínosný shledávám především jeho náhled na celou akci z pohledu starosty jedné z obcí přímo ovlivněných konaným šampionátem. Druhý řízený rozhovor jsem realizoval s marketingovým ředitelem mistrovství, panem Ing. Otou Binderem. Pan Binder ochotně zodpověděl všechny mé otázky a bylo patrné, že jako jeden z hlavních organizátorů byl z proběhlého šampionátu nadšen.

Prostřednictvím analýzy celého mistrovství, jeho následného zhodnocení, porovnání akce s dalšími šampionáty a vyvozením možných doporučení pro změny, došlo ke splnění dílčích cílů práce. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že byl splněn také hlavní cíl práce.

## 7 POUŽITÉ ZDROJE

### 7.1 LITERATURA

- [1] BAKER, Robert E a Craig ESHERICK. *Fundamentals of sport management*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2013, 254 s. ISBN 07-360-9108-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] BŘÍZA, Vladimír. *Visio 2003: uživatelská příručka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 172 s. ISBN 80-247-1360-8.
- [5] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [6] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [7] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [8] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice*. 1. Vyd. Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016, 470 s. ISBN 9788075124319.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [10] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [11] MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

- [12] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [13] NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: jak se stát mistrem projektového managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [14] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [15] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

## 7.2 INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] Biathlon. *NMNM* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: [https://www.nmnm.cz/sites/www.nmnm.cz/files/letak\\_schranka\\_KV-02.pdf](https://www.nmnm.cz/sites/www.nmnm.cz/files/letak_schranka_KV-02.pdf)
- [2] Co je biatlon. *Český biatlon* [online]. 2014a [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.biatlon.cz/o-biatlonu/co-je-biatlon/>
- [3] Časové plánování při projektovém řízení - Ganttův diagram & Ganttův graf. *Centrum znalostního managementu* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://blog.czm-cvut.cz/casove-planovani-pri-projektovem-rizeni-5-dil-ganttuv-diagram-ganttuv-graf>
- [4] Do Nového Města míří biatlonisté ze 44 zemí, Američané tam už trénují. *Idnes.cz / Sport* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: [http://sport.idnes.cz/nove-mesto-na-morave-mistrovastvi-sveta-v-biatlonu-44-ucastnickych-zemi-1nl-/biatlon.aspx?c=A130117\\_110046\\_fot\\_reprez\\_ten](http://sport.idnes.cz/nove-mesto-na-morave-mistrovastvi-sveta-v-biatlonu-44-ucastnickych-zemi-1nl-/biatlon.aspx?c=A130117_110046_fot_reprez_ten)
- [5] Euro jednadvacítek vyjde na třetinu oproti hokejovému MS. *Aktuálně.cz / Sport* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://sport.aktualne.cz/euro-jednadvacitek-vyjde-na-tretinu-oproti-hokejovemu-ms/r~d34e25f40dac11e598af002590604f2e/>
- [6] Hokejový svaz vydělal na MS výrazně více, než čekal. *České noviny* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/hokejovy-svaz-vydelal-na-ms-vyrazne-vice-nez-cekal/1238040>
- [7] IBU. The International Biathlon Union. *Biathlonworld* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www3.biathlonworld.com/en/introduction.html>
- [8] Kariéra projektového manažera začíná u nás. *Projektový manažer 250+* [online]. 2010 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-b/b4.pdf>

- [9] KOMENTÁŘ: Dokonalý šampionát - osm nádherných dnů v biatlonové aréně. *Idnes.cz / Sport* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: [http://sport.idnes.cz/komentar-biatlonoveho-svetoveho-sampionatu-v-novem-meste-paf-/biatlon.aspx?c=A130218\\_141240\\_biatlon\\_par](http://sport.idnes.cz/komentar-biatlonoveho-svetoveho-sampionatu-v-novem-meste-paf-/biatlon.aspx?c=A130218_141240_biatlon_par)
- [10] Mistrovství světa v biatlonu 2013. Byli jsme u toho!. *OEZ* [online]. ©2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.oez.cz/aktuality/mistrovstvi-sveta-v-biatlonu-2013-byli-jsme-u-toho>
- [11] NMNM. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/19251/>
- [12] O svazu. *Český biatlon* [online]. 2014c [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.biatlon.cz/o-svazu/csb/>
- [13] Pět let od nešťastného Mistrovství světa v klasickém lyžování. *Náš Liberec* [online]. 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.nasliberec.cz/ms-v-lyzovani-2009/pet-let-od-nestastneho-mistrovstvi-sveta-v-klasickem-lyzovani.php>
- [14] Reference. *YASHICA* [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.yashica.cz>
- [15] Skončíme v černých číslech, říká šéf biatlonového šampionátu Hamza. *Idnes.cz / Sport* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: [http://sport.idnes.cz/mistrovstvi-sveta-v-novem-meste-na-morave-fiw-/biatlon.aspx?c=A130204\\_165924\\_biatlon\\_ma](http://sport.idnes.cz/mistrovstvi-sveta-v-novem-meste-na-morave-fiw-/biatlon.aspx?c=A130204_165924_biatlon_ma)
- [16] Soutěže ČSB. *Český biatlon* [online]. 2014b [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.biatlon.cz/o-biatlonu/souteze-csb/>
- [17] Vysočina Arena – NMNM. *Žďárský průvodce* [online]. © 2008 - 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.zdarskypruvodce.cz/nove-mesto-na-morave/vysocina-arena/>
- [18] Vysočina Arena: Plán areálu. *Vysočina Arena* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.vysocina-arena.cz/cz/plan-arealu.html>

## 8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový management a management projektu .....	12
Obrázek 2: Atributy projektu .....	15
Obrázek 3: Typické rozložení fází životního cyklu projektu .....	16
Obrázek 4: Trojimperativ projektu .....	18
Obrázek 5: WBS projektu - příklad .....	20
Obrázek 6: Příklad diagramu milníků.....	25
Obrázek 7: Síťový graf .....	27
Obrázek 8: WBS - Mistrovství světa v biatlonu 2013 .....	33

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie projektů .....	14
Tabulka 2: Druhy projektů.....	14
Tabulka 3: Příklad tabulky milníků .....	26
Tabulka 4: Ceny vstupenek.....	36
Tabulka 5: Jednotlivé náklady šampionátu s uvedenými zdroji jejich financování (tis. Kč) .....	39
Tabulka 6: Náklady šampionátu rozdělené podle příslušných fází a investiční nebo neinvestiční formy (tis. Kč) .....	40

### Seznam grafů

Graf 1: Ganttův diagram - příklad .....	24
Graf 2: Ganttův graf - příklad .....	25
Graf 3: Investice do areálu v období 2011 - 2013 .....	35
Graf 4: Ganttův diagram – organizace činností akce.....	43



## 9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přepis řízených rozhovorů.....	58
Příloha 2: Vizualizace Office Area .....	63
Příloha 3: Plánek Vysočina Areny .....	64
Příloha 4: Rozmístění tribun ve Vysočina Areně .....	64
Příloha 5: Ukázka grafického zpracování .....	65
Příloha 6: Ukázka tiskovin.....	65
Příloha 7: Maskoti šampionátu .....	66
Příloha 8: Dárkové předměty .....	66

## 10 PŘÍLOHY

### Příloha 1: Přepis řízených rozhovorů

#### ŘÍZENÝ ROZHOVOR – MILOŠ BRABEC – STAROSTA OBCE TŘI STUDNĚ

##### 1. Jaký byl důsledek pořádání Mistrovství světa pro okolní obce? Došlo ke konkrétním změnám?

*„Největším přínosem MS pro obec Tři Studně byla kompletní rekonstrukce komunikace z Nového Města na Moravě až po Tři Studně, došlo také k úpravě objízdné trasy v době konání šampionátu. Tato akce pro nás tedy měla přínos hlavně v dopravní infrastruktuře, opravili se chodníky a zrekonstruovalo se parkoviště.“*

##### 2. Jak vnímáte vývoj výstavby areálu (Vysočina Areny) pro Mistrovství světa?

*„Areál se postupně vyvíjel díky Světovým pohárům běhu na lyžích. Největší vývoj areálu však nastal až kvůli pořádání Mistrovství světa, kdy se reálně začal předělávat do současné podoby. Došlo k výstavbě nových tribun a provozních objektů jako jsou kabiny na mazání lyží, zázemí pro televizi a zejména kompresorová stanice, ve které dochází k výrobě umělého sněhu. Pokud by se MS v Novém Městě na Moravě nekonalo, areál by se do současné podoby jistě nezbudoval, protože díky MS byla výstavba podpořena z evropských a krajských fondů a nemalou částkou přispělo také Nové Město na Moravě. V době, kdy se v areálu nekonají sportovní akce, je areál přístupný veřejnosti, případně se zde pořádají akce jiné. Areál by měl být zařazený do olympijského centra, provozní náklady na údržbu areálu se s jeho rozvojem neustále zvětšují. Do budoucna by se zde měla také zbudovat zásobárna umělého sněhu. Areál se bude postupně ještě více vyvíjet. Věci, potřebné pro mistrovství, využíváme i teď v rámci turismu pro veřejnost i v rámci okolí, např. upravování stop. V rámci olympijského centra by v areálu měla být základna pro běžecké lyžování, biatlon a horská kola.“*

### **3. Kdo se podílel na plánování a organizaci šampionátu?**

*„Rozhodčí byli z celé České republiky i ze světa. Novoměstští pořadatelé už měli zkušenosti s pořádáním podobných akcí díky Světovým pohárům běhu na lyžích, takže organizace a příprava byla jednodušší. První světový pohár v běhu na lyžích zde byl pořádán již v roce 1983. Na organizaci se podílelo také mnoho dobrovolníků. Většina z nich byli studenti z Fakulty sportovních studií Masarykovy univerzity, kteří to měli v rámci praxe a zbytek byli dobrovolníci z Nového Města na Moravě a okolí.“*

### **4. Co bylo důvodem vysoké návštěvnosti MS?**

*„Je to dáno díky dobrým výsledkům našich reprezentantů. Při závodech je také vždy výborná atmosféra.“*

### **5. Vzrostl po skončení MS zájem o tento sport?**

*„Určitě ano. Největší nárůst je především díky dobrým výsledkům našich reprezentantů. U žákovských kategorií se počet závodících dětí zdvojnásobil. Hodně dětí přešlo také z klasického lyžování na biatlon.“*

### **6. V čem byl podle Vás největší přínos akce a naopak co považujete za zklamání na proběhnutém šampionátu?**

#### **Pozitiva:**

*„Nakopnutí místních hoteliérů, kteří zrekonstruovali pokoje a prostory hotelů, kvůli ubytování závodníků i návštěvníků šampionátu. Celkově se vylepšily služby v okolí. To je přínosem pro turisty i po Mistrovství světa. V Novém Městě se pořádají i nadále závody, i Světový pohár, což je vizitkou, že mistrovství proběhlo úspěšně, a že se zde lidem líbilo a že byli spokojeni i se zázemím.“*

#### **Negativa:**

*„Ze začátku jsme měli strach z vyřešení dopravy návštěvníků, ale díky systému objížděk a speciální kyvadlové dopravy nebyl žádný problém. Pouze po skončení závodu byla ztížená doprava před parkovištěm, ale i to se myslím dobře vyřešilo, díky policistům, kteří dopravu řídili. Auta mohla díky mrznutí parkovat na loukách. Náhradní varianta*

*by bylo parkování na uzavřené komunikaci v jednom směru na Žďár nad Sázavou a také kolem nádraží a v areálech v Novém Městě na Moravě.“*

*„Problém znamenala také špatně označená občerstvení. Kvůli únikovým cestám a špatně značeným cestám se návštěvníci nemohli dostat k některým stánkům. Musely se upravit trasy a došlo ke snížení nájmu nespokojeným stánkařům.“*

*„Další negativum bych viděl ve vykácení lesa a zabránění polí.“*

*„Nové Město na Moravě nebylo využito, jak jsme doufali, protože většina zahraničních návštěvníků jela po závodech na ubytování a nezůstávali na prohlídku města. Program na náměstí využili hlavně čeští a místní fanoušci.“*

## **7. Považujete akci za zdařilou, a jaké je Vaše celkové zhodnocení MS?**

*„Velice zdařilá akce. Česká republika se dostala více do povědomí světa a jedná se o tom, že by zde za 10 let bylo MS znovu. Po vyhodnocení byl největší divácký zájem v Německu a ČR. Závodníkům se taky lépe závodí s důstojnou atmosférou, a proto se sem rádi vracejí.“*

## **ŘÍZENÝ ROZHOVOR – ING. OTA BINDER – MARKETINGOVÝ ŘEDITEL MS**

### **1. Kdy jste přišli poprvé s myšlenkou pořádat MS v biatlonu v České republice?**

*„Již dříve jsme marketingově spolupracovali se sportovním klubem na světových pohárech „Zlatá lyže“, běžeckém lyžování, které zde probíhalo každoročně. Tam se zrodila myšlenka pořádat zde také závody v biatlonu.“*

### **2. Bylo by možné realizovat stavbu Vysočina Areny i za předpokladu, že se zde MS v biatlonu konat nebude?**

*„Spíše ne. Rekonstrukce v takovémto měřítku by byla možná asi jen pouze v případě, kdy by areál získal určitý tréninkový status olympijského výboru či podobnou důležitost.“*

### **3. Kdo se podílel na plánování a organizaci šampionátu?**

*„Celá akce je postavená na práci členů sportovního klubu z Nového Města na Moravě, dále zde bylo také zázemí pro příslušníky dalších biatlonových klubů. Takovýto širší organizační tým zde existoval již dlouho, proto má biatlon výbornou organizační základnu. Celá akce by však nešla zorganizovat bez pomoci dobrovolníků, kterých bylo dohromady přibližně 450.“*

### **4. Jaké bylo zajištění sponzorů a partnerů MS?**

*„V biatlonu jsou dvě skupiny sponzorů. První skupina zahrnuje sponzory biatlonového svazu ČR, kteří jsou propagováni v rámci českého biatlonu. Druhou skupinou jsou sponzoři celého světového poháru. Existují však i takoví sponzoři a partneři, kteří se pro obě dvě skupiny kryjí – podporují český biatlon a zároveň investují do biatlonu obecně.“*

## **5. Jak dopadla ekonomická stránka akce?**

*„Mistrovství světa skončilo v plusu. Vždy je potřeba počítat s určitou rezervou a to i po skončení celé akce. Je třeba vrátit areál do původního stavu, proto se řada faktur objeví i nějaký čas po skončení šampionátu. Obecně lze však říci, že celé mistrovství skončilo ekonomicky v mírném plusu.“*

## **6. Co je podle Vás důvodem vysoké návštěvnosti MS?**

*„Biatlon je sport, který má velký televizní potenciál. Ve chvíli, kdy se lidé naučí pravidla a proniknou do podstaty tohoto sportu, tak je pro ně velmi vzrušující sledovat celý seriál všech závodů. Velký podíl na popularitě biatlonu má také současná forma našich reprezentantů, kteří se pravidelně objevují na stupních vítězů.“*

## **7. Vzrostl po skončení MS zájem o tento sport?**

*„Zájem se určitě zvedl. V současné době se na svazu řeší nedostatek kvalitních biatlonových trenérů, nakupují se zbraně, vybavují se nové areály, nové střelnice. Největší část investic plynoucích z rostoucího zájmu o tento sport jde především do nákupu a opravy zbraní. Obecně lze říci, že od MS, i díky výkonu našich reprezentantů, byl zájem obrovský.“*

## **8. V čem byl podle Vás největší přínos akce a naopak co považujete na uplynulém šampionátu za negativní?**

*„Negativní byla reakce některých podnikatelů i řady místních prodejců po uzavření náměstí v Novém Městě na Moravě, kdy došlo k úbytku stálých zákazníků, pro které bylo obtížnější se na tyto místa dostat. Dalším negativem je neustálé rozrůstání areálu, které je spojeno s kácením stromů a likvidací části lesa.*

*Naopak jako největší přínos se považuje příliv lidí a tím zvyšující se úroveň cestovního ruchu v této lokalitě a zviditelnění Nového Města na Moravě.“*

## 9. Považujete akci za zdařilou?

*„Určitě. Akce se vydařila nejen ekonomicky, ale také z pohledu návštěvnosti fanoušků. Po celou dobu šampionátu bylo skvělé počasí, které v tomto případě hrálo také významnou roli. Vše proběhlo v parádní atmosféře. Jméno jaké máme po MS ať už mezi závodníky nebo celou biatlonovou komunitou je obrovské.“*

## 10. Vaše zhodnocení celé akce?

*„Byl to odrazový můstek pro další roky. I pro naše reprezentanty to mělo povzbudivý účinek, kdy jejich úspěchy a podpora domácích fanoušků nakopla jejich sebevědomí. Akce měla výrazný význam pro český biatlon jako sport celkově a význam města Nového Města na Moravě a celého areálu.“*

## Příloha 2: Vizualizace Office Area



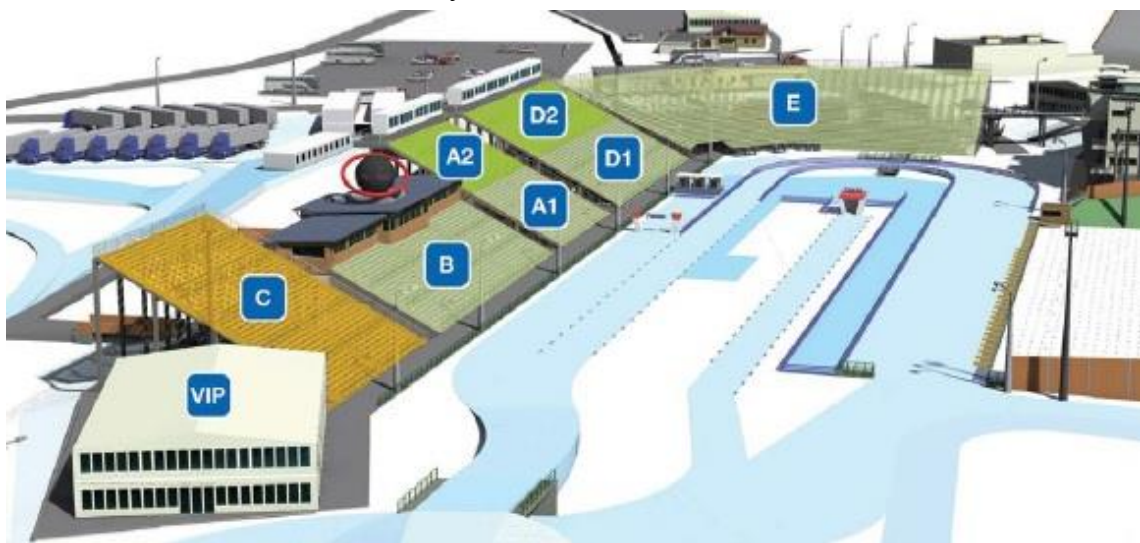
Zdroj: MŠMT (2013)

### Příloha 3: Plánek Vysočina Areny



Zdroj: Vysočina Arena (2013)

### Příloha 4: Rozmístění tribun ve Vysočina Areně



Zdroj: NMNM (2013)



## Příloha 5: Ukázka grafického zpracování



Zdroj: Yashica (2015)

## Příloha 6: Ukázka tiskovin



Zdroj: Yashica (2015)

## Příloha 7: Maskoti šampionátu



Zdroj: Yashica (2015)

## Příloha 8: Dárkové předměty



Zdroj: Yashica (2015)