

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Návrh inovativních změn, souvisejících se změnou
statutů významných sportovních akcí v ČR

Proposal of Innovative Changes Related to the Change in
the Statutes of Major Sports Events in the Czech
Republic

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Oldřich Bronec, CSc.

HORÁKOVÁ

HANKA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Horáková** Jméno: **Hanka** Osobní číslo: **499720**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Návrh inovativních změn, souvisejících se změnou statutů významných sportovních akcí v ČR

Název bakalářské práce anglicky:

Proposal of Innovative Changes Related to the Change in the Statutes of Major Sports Events in the Czech Republic

Pokyny pro vypracování:

Bakalářská práce se bude sestávat z teoretické, metodické a praktické části. Teoretická část se bude zabývat problematikou změnových projektů, managementu změny, organizačních změn, finančních a ekonomických souvislostí změny sportovních akcí. Metodická část představí metodiku konkrétního změnového projektu, zdůvodní potřebu změny a navrhne postupy této změny, včetně srovnání různých variant. Praktická část se bude zabývat výčtem potřebných změn v organizaci vybrané akce, představí věcný a časový harmonogram potřebných změn, navrhne implementační plán těchto změn a způsob jeho projednání resp. obhajoby, předběžnou finanční a ekonomickou bilanci nákladů a ztrát.

Seznam doporučené literatury:

Lea Kubíčková: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, Grada Publishing, Praha 2012
Jaromír Veber a kol.: Management inovací, Management Press, Praha 2016
Vladimír Smejkal: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Grada Publishing, Praha 2009
Stephen Barker: Projektový management pro praxi, Grada Publishing, Praha 2009
Richard Newton: Úspěšný projektový manažer, Grada Publishing, Praha 2008

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Oldřich Bronec, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhého(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Oldřich Bronec, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

HORÁKOVÁ, Hanka. *Návrh inovativních změn, souvisejících se změnou statutů významných sportovních akcí v ČR*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Chci poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Oldřichu Broncovi, CSc. za nadšení a důvěru v mé téma a za příjemnou komunikaci. Dále chci velmi poděkovat mé rodině a kamarádům za neustávající podporu při studiích i při psané této bakalářské práce. V neposlední radě si velké děkuji zaslouží i organizační tým Barum Czech Rally Zlín, jehož mohu být hrdou součástí.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá projektovým managementem změn v oblasti sportovních akcí. Cílem je navrhnout změny v organizaci mezinárodní sportovní akce vedoucí ke změně jejího statutu. Teoretická část definuje obsah projektového managementu a následně specifika managementu sportovních akcí. Metodická část uvádí metody doporučené pro daný projekt a vybírá sportovní akci pro jejich aplikaci. V praktické části se nachází výčet změn, časový harmonogram, finanční analýza a návrh postupu na implementaci.

Klíčová slova

Projektový management, fáze projektu, plán, inovace, sportovní akce, implementace

Abstract

The bachelor's thesis focusses on project management of changes in the field of sports events. The goal is to propose changes in the organization of an international sports event leading to a change in its status. The theoretical part introduces the content of project management and subsequently the of the management of sports events. The methodological part lists the methods recommended for the given project and selects a sporting event for their application. The practical part contains a list of changes, a timetable, financial analysis and a proposal for the implementation procedure.

Key words

Project management, project phases, plan, innovation, sports events, implementation

Obsah

Seznam použitých zkratk	2
Úvod	3
1 MANAGEMENT ZMĚN	5
1.1 Inovace	5
1.2 Projektový management změn	6
1.3 Fáze projektového managementu.....	11
1.4 Zainterесované strany.....	14
2 MANAGEMENT AKCÍ	17
2.1 Management sportovních akcí.....	17
2.2 Náročnost pořádání akcí.....	19
2.3 Přínosy sportovních akcí.....	23
3 METODIKA ZMĚNOVÉHO PROJEKTU	28
3.1 Metody vhodné pro změnu sportovní akce	28
3.2 Alternativní metody pro změnu.....	30
4 VÝBĚR AKCE VHODNÉ PRO REALIZACI	32
4.1 Sportovní prostředí v ČR	32
4.2 Barum Czech Rally Zlín	36
5 NÁVRH ORGANIZAČNÍCH ZMĚN	39
5.1 Identifikace změny.....	39
5.2 Určení inovací pro změnu statutu	39
5.3 Věcný a časový plán změn.....	44
5.4 Předběžná finanční a ekonomická bilance.....	46
5.5 Prezentace záměru povýšení statutu.....	49
5.6 Implementace změn.....	50
Závěr	51
Seznam použité literatury	52
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	57
Seznam grafů	58

Seznam použitých zkratek

PMLC	Project Management Life Cycle
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SK	Sportovní klub
TJ	Tělovýchovná jednota
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
ZOH	Zimní olympijské hry
OH	Olympijské hry
ČT	Česká televize
IRC	Intercontinental Rally Challenge
FIA	Fédération Internationale de l'Automobile
ERC	European Rally Championship
WRC	World Rally Championship

Úvod

Prostředí sportovních akcí již dávno není pouhou otázkou sportovců a jejich výkonů. Díky současné moderní době a globalizaci se z něj stává významný prostředek socio-ekonomického rozvoje s národním či dokonce světovým dosahem. Nadšení diváci mohou za zážitkem ze sledování akce putovat stovky kilometrů, firmy se předhánějí v tom, kdo bude hlavním sponzorem významných akcí a sportovní média zprostředkovávají dennodenně zprávy i živé přenosy z celého světa.

To však klade na organizátory čím dál větší nároky na kvalitu výsledné akce. Nechtějí pouze zorganizovat soutěž, cíle managementu sportovních akcí jsou daleko širší. Vyskytuje se zde velký potenciál pro místní rozvoj, podporu společnosti i lákavé finanční částky. Se záměrem zkvalitnit procesy organizace významných sportovních akcí přišlo na scénu nové odvětví managementu kombinující tato široká specifika sportovního prostředí a osvědčené metody klasického managementu.

A co když chceme od sportovní akce ještě víc? Jednou z cest pro rozvoj je povýšení statutu akce na vyšší úroveň. Sportovní akce mohou mít různý dosah od okresní ligy po mistrovství světa. S každou příčkou tohoto pomyslného žebříčku stoupá akce prestiž a její možnosti, a právě tento fakt dal vzniknout této bakalářské práci.

Za využití projektového managementu změn a znalostí sportovního prostředí si bakalářská práce dává za cíl popsat konkrétní změnový projekt, který by k posunu na žebříčku statutů významných sportovních akcí vedl. Zanalyzuje prostředí sportovních akcí v České republice a vybere soutěž, která má pro povýšení statutu potenciál. Vhodnými metodami vznikne návrh organizačních změn, který by nebyl pouhým krokem kupředu pro konkrétní firmu, ale mohl by významně ovlivnit její široké okolí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT ZMĚN

Management změn je představován komplexem řídicích aktivit, které vedou k posunu jednotlivce, týmu, útvaru či celé organizace od současného stavu ke stavu požadovanému (budoucímu). Jako samostatné odvětví se v managementu objevuje od sedmdesátých let minulého století [1]. Management změn je s námi přes padesát let, avšak změny samotné doprovází lidstvo odjakživa. Reakce a adaptace na změnu našeho prostředí (např. vývoj technologií, vědění či přírodních podmínek) je přirozený a nikdy nekončící proces. V současné moderní době žijeme ve velmi provázaném světě. Změny se netýkají pouze jedinců ale i celých organizací a mohou mít tím pádem velký význam na regiony, státy i celý svět. Mohou se dotknout velkého spektra subjektů a předmětů ať už vnitřního nebo vnějšího prostředí, proto je nutné jim věnovat patřičnou pozornost.

Podnět pro změnu může přijít odkudkoliv. Pokud je změna iniciovaná z vnitřního prostředí organizace, jedná se o plánovanou změnu, která si dává za cíl využít potenciálu určité příležitosti. Naopak pokud podnět přijde nečekaně a nezávisle na úmyslu organizace (např. vývoj konkurence na trhu či změna legislativy) jedná se o změnu neplánovanou a jejím cílem je úspěšně reagovat na tuto hrozbu a minimalizovat její následky [2]. V obou případech je nutností, aby byla změna patřičně uchopena a řízena. Nezvládnutí procesu může způsobit škodu nejen na vynaložených nákladech, ale v krajních případech může neúspěch vézt i k poškození firmy jakožto celku. Za účelem zvládnutí těchto situací využíváme management změn.

1.1 Inovace

Pro naplnění cílů této bakalářské práce musíme pracovat i s pojmem inovace. Jedná se o specifikaci změny, kdy prosazujeme nějakou novinku za účelem zdokonalení. Není to tudíž tak široký pojem jako změna, která může působit i reaktivně, například za účelem zmírnění následků hrozby z vnějšího prostředí firmy. Z makroekonomického hlediska se dá za cíl inovace považovat posílení konkurenceschopnosti. Naopak z mikroekonomického hlediska jde převážně o rozšíření produktového portfolia, zvýšení odbytu, zlepšení kvality či snížení nákladů [1].

1.2 Projektový management změn

Management změn má úzkou souvislost s projektovým managementem. I zde se totiž setkáme s nutností pracovat na změně nejen prakticky ale také teoreticky. Přípravná i realizační práce na projektu změny je zásadním předpokladem pro úspěch. Mnohým problémům a špatným výsledkům se dá díky projektovému managementu předejít, neboť neúspěšný projekt má mnohdy příčinu v nedostatečné prvotní fázi plánování. Abychom mohli projektový management správně uchopit, existují osvědčené principy, podle nichž můžeme pracovat [3].

Terminologie projektu

Než se naplno ponoříme do problematiky projektového managementu je třeba definovat, co se rozumí pod pojmem projekt a jeho řízení. Firmy neustále zpracovávají a řídí mnohé procesy, ať už se jedná o procesy organizační, výrobní či technologické. Tyto procesy se vyznačují svou konzistencí a dlouhodobým, opakovaným trváním. Oproti tomu je projekt jedinečný, unikátní soubor činností a vyznačuje se: omezenými zdroji a časem; neopakovatelností; dočasností; prvky neurčitosti a rizika; odlišuje se od rutinních činností obsahem i cílovým zaměřením; všechny zdroje (lidské, materiální i finanční) jsou řízeny k dosažení cíle projektu [4].

Trojimperativ projektu

Při práci s projektovými cíli a jednotlivými výstupy kombinuje projektový manager tři základní aspekty a snaží se o jejich minimalizaci či maximalizaci:

Tabulka 1: Trojimperativ projektu

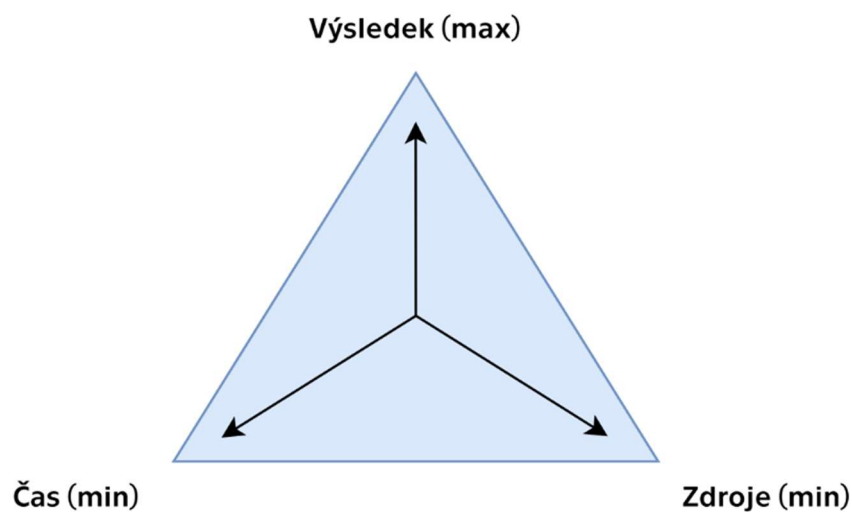
Aspekt	Popis	Snaha o
Výsledek	Určuje kvalitu jednotlivých výstupů	Maximalizaci
Čas	Určuje časovou náročnost výstupů	Minimalizaci
Zdroje	Určuje veškeré vstupy potřebné pro výstupy	Minimalizaci

Zdroj: Vlastní zpracování na námět J. Doležala [5]

Trojimperativ projektu nám stanovuje jejich závislost a říká, že pokud se změní jedna z veličin a druhá má zůstat nezměněná, musí se změnit odpovídajícím způsobem veličina třetí [5]. Například, pokud se rozhodneme urychlit trvání činností v projektu, budeme tuto skutečnost muset kompenzovat vynaložením více zdrojů

(více pracovníků, větší počet zapojených strojů, ...) nebo ustoupením z kvality výstupu, neboť to například způsobí to, že vynecháme činnosti, které sice mají vliv na kvalitu výsledku, avšak z pohledu na celek jsou pro výstup postradatelné.

Popsanou skutečnost lze vidět na obrázku 1.1. Jednotlivé vrcholy představují zmíněné veličiny a záměr projektového manažera. Při posunu bodu blíže či dále od kteréhokoliv vrcholu, dojde ke změně vzdáleností i od jiného vrcholu, popřípadě vrcholů, což nám demonstruje výše uvedené souvislosti.



Obrázek 1.1: Trojimperativ projektu
Zdroj: Vlastní zpracování na námět J. Doležala [5]

Obsah projektu

Zásadní otázkou správného uchopení projektového managementu je i správné pochopení základních pojmů, které se k projektu neodmyslitelně pojí. V této části bakalářské práce se seznámíme s nepostradatelnými částmi projektu. Konkrétní kroky a nástroje budou následně představeny v metodické části.

Projektový plán

Jedná se o základní dokument, který nám určitý projekt popisuje. Zachycuje, o co zadavatel zažádal a jak si projektový tým představuje, že toho dosáhne [3]. Obsahuje poznatky od základního určení cíle, předmětu a zainteresovaných stran až po rozsáhlejší analýzy, rozpočet či finanční bilanci. Je to základní stavební prvek projektu a současně i podklad pro úspěšné řízení projektu.

Níže jsou zmíněné ty nejdůležitější součásti, bez kterých se žádný plán neobejde. Přesto je nutné zmínit, že projektový plán je stále pouhou představou o budoucím ději, proto může i v průběhu realizace docházet k jeho obohacení či úpravám.

"Those who plan do better than those who do not plan, even though they rarely stick to their plan." ~ Winston Churchill

Cíl projektu

Jedná se o zásadní součást projektového plánu, neboť pokud nemáme správně a důkladně definován cíl projektu, nebudeme mít jasno v tom, čeho vůbec chceme dosáhnout. Cíl projektu nám popisuje požadovaný výsledek jako celek, dále však může být doplněn o další požadavky, výstupy a milníky, které ho konkretizují.

Předmět projektu

Pro naplnění cíle projektu je nutné i správné definování předmětu projektu. Zde se budeme zaměřovat na určité hranice, co je v obecném hledisku součástí projektu a co již jeho součástí nebude [3]. Předmět projektu chrání projektový tým od zbytečných odboček k pracím, kterým nemají být součástí projektu. Jako příklad této hranice můžeme určit, že předmětem projektu postavení nové továrny bude stavba, vybavení budovy a uvedení do provozuschopného stavu, avšak náležitosti následného provozu či přístavba další haly již předmětem původního projektu nebudou, tudíž tyto úkony nemůže zadavatel po projektovém týmu požadovat.

Zdroje

Chceme-li něco budovat, jsou k tomu vždy zapotřebí určité zdroje, které se stávají zásadním limitujícím faktorem pro projekt. Je zřejmé, že čím přesněji budou požadavky na zdroje určeny, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti projektu. v případě projektového managementu se může jednat o materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů, např.:

- Finanční prostředky
- Lidské zdroje, včetně požadované kvalifikace
- Kapacity (výrobní, skladní, prostorové apod.)
- Informační zdroje
- Know-how apod. [6]

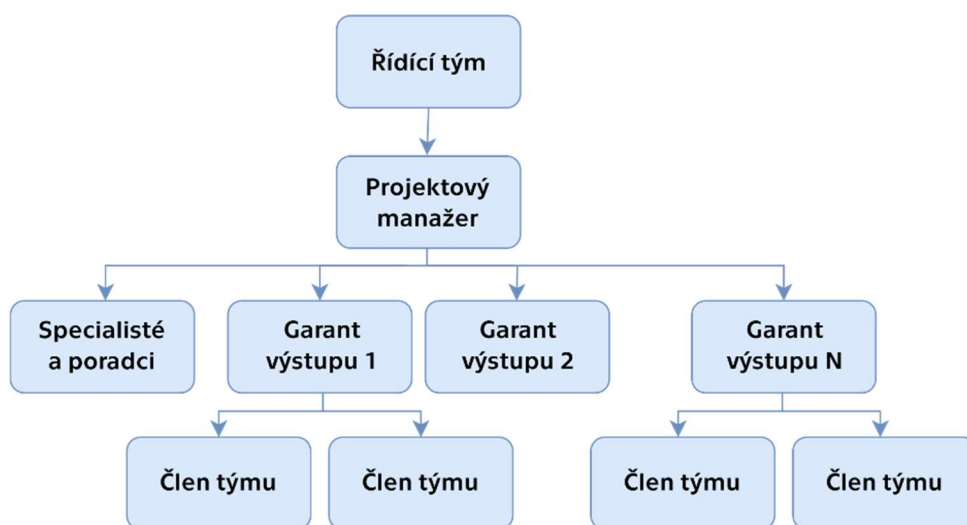
Časový harmonogram

Jedná se o zásadní dokument, neboť se na jeho základě postupuje ve fázi realizace projektu. Během plánování projektu definujeme činnosti, které jsou nezbytně nutné vykonat pro průběh a dosažení cíle projektu. Následně se přeorientujeme z otázky CO? na otázku JAK? a tentokrát se ptáme, jak dosáhneme toho, že činnosti budou naplněny ve správném pořadí, ve správné návaznosti, za správný časový úsek i za správného vynaložení zdrojů [5] (pozn. právě zde vidíme odkaz na trojimperativ projektu, který nám dával do souvislosti veličinu času a zdrojů).

Výsledný harmonogram je tudíž kombinací činností a jejich odhadovaného průběhu. Vazby jednotlivých činností se určují z pohledu technologických postupů (některé činnosti jsou závislé na tom, že jiné činnosti již proběhly) nebo na vnějších vlivech (můžeme být závislí na přísunu materiálu od dodavatelů či na ročním období). Jejich stanovení je opět pouhým odhadem, přesto se dá vycházet ze zkušenosti [5].

Organizační struktura a odpovědnosti

Nedílnou součástí realizace jakéhokoliv projektu jsou bez pochyby lidé, kteří projekt budují od původního impulzu až po uzavření hotového projektu. Realizační i vedoucí tým jsou velmi důležitou součástí zainteresovaných stran, které si blíže popíšeme v samotné podkapitole. Přesto je musíme zmínit již nyní, neboť určení rolí a jejich odpovědností může být součástí obsahu projektu.



Zdroj: Vlastní zpracování podle námětu J. Doležala [5]

V současné době se v managementu stalo populární využívání tzv. organizační struktury, která nám uspořádává jednotlivé pevně definované vazby rolí a jejich funkcí. Příklad takového schématu můžeme vidět výše v obrázku 1.2. U projektového managementu se vytváří její dočasná forma, která definuje vazby a role pro konkrétní projekt. Jejím základem je řídicí tým, který má za úkol organizovat, řídit a vést projekt jako celek. Dalším článkem struktury je garant výstupu, který má odpovědnost za řízení a výsledek určitého výstupu [5]. V neposlední řadě se musí myslet i na jednotlivé členy týmů či poradce, které taktéž do organizační struktury zahrnujeme.

Analýza rizik

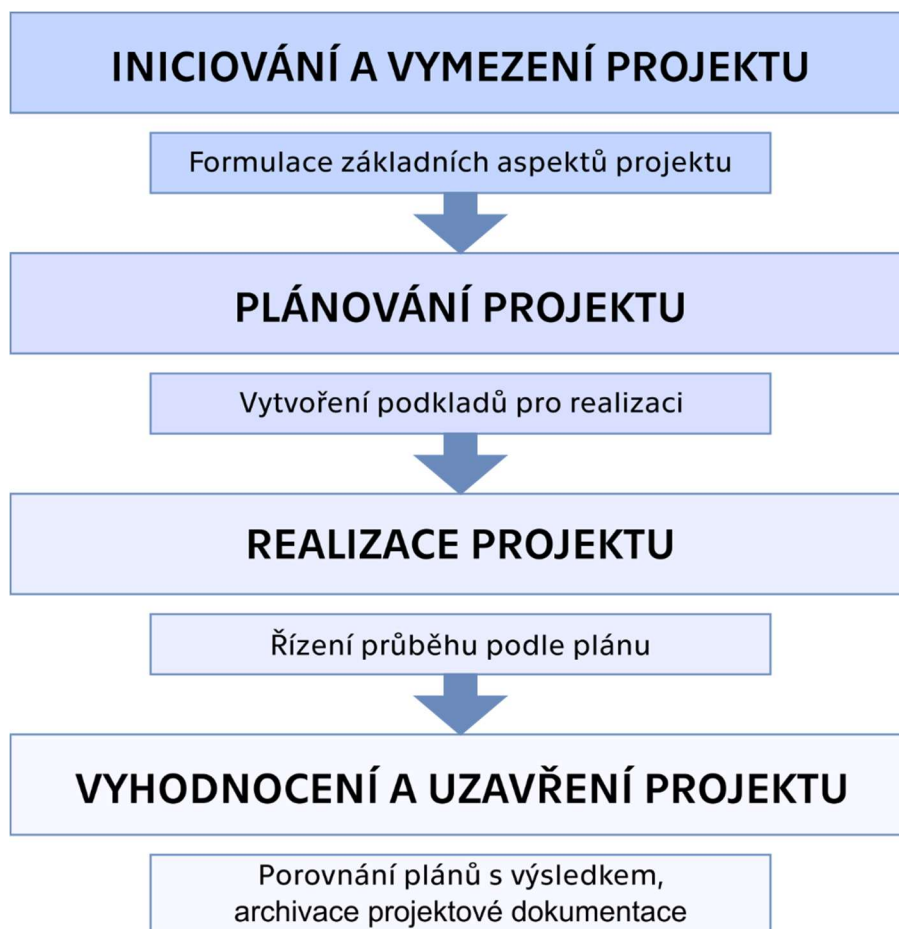
S každým projektem se váže i určité riziko, které je dobré predikovat, snažit se mu předcházet a v případě, že nastane, být na něj připraven a dokázat minimalizovat jeho následky. Rizikem můžeme dle různých definic rozumět například:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty či obecně nezdaru
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- Nebezpečí špatného rozhodnutí apod. [7]

Z výše uvedených definic si lze představit, že jakékoliv riziko v projektu může mít zásadní vliv na jeho průběh či na kvalitu jeho výsledného výstupu. Z tohoto důvodu se analýza rizik zahrnuje jako nutná součást projektového plánu.

1.3 Fáze projektového managementu

V následující podkapitole se budeme věnovat průběhu projektového cyklu, též označováno jako PMLC z anglického Project Management Life Cycle. Jak již bylo nastíněno, základním stavebním kamenem úspěšného projektu je rozvržení jeho životního cyklu a dodržování jeho požadavků a náležitostí. Změnové projekty mohou být rozmanité, avšak průběh jejich řízení lze strukturovat do následujících fází [6]:



Obrázek 1.3: Fáze projektového managementu

Zdroj: Vlastní zpracování podle námětu J. Vebera [6]

Každá z fází v sobě obsahuje mnoho důležitých kroků, které jsou pro výsledný úspěch projektu klíčové. Jejich součinnost a návaznost je taktéž velmi důležitá.

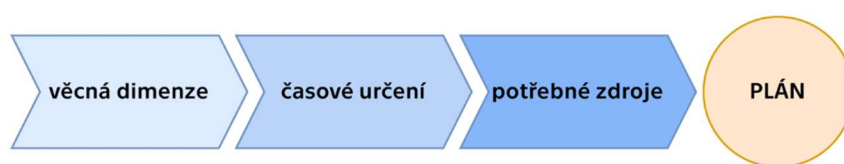
Iniciování a vymezení projektu

Projekt managementu změny či inovace nám vzniká jako reakce na podnět. Iniciační projekt, ať už se jedná o vlastníky firmy nebo o manažery, téměř vždy nemají jasno o všech důležitých aspektech změnového projektu. v době zadávání projektu může existovat prozatím mlhavá představa o jeho konečné podobě, proto je nutné tyto představy správně formulovat. Podoba a obsah výchozího zadání se může lišit, avšak postupně by se měla představa projektu upřesňovat, a to jak z hlediska podoby (účel, uživatel, přínosy), tak z pohledu realizace (rozpočet, termíny, rizika) [6].

Tato fáze má za cíl identifikovat výše zmíněné obecné vymezení projektu a na základě jeho vyhodnocení může dát impuls pro upřesnění podkladů projektu či přímo ke konstatování, že je projekt nerealizovatelný [6]. Právě z tohoto důvodu je iniciační a vymežující fáze důležitá, neboť již povrchní analýza může předejít riziku neúspěchu projektu, které by se mohlo projevit až v následcích fázích, což by však mohlo znamenat značné ztráty již vynaložených prostředků.

Plánování projektu

Na iniciační fázi navazuje detailnější plánování projektu, neboť již máme definované základní prvky projektu. V této fázi se projektový manažer zaměřuje na věcnou, časovou, organizační i finanční stránku projektu. Opět zde platí pravidlo, že je nutné co nejpečlivější zvážení všech aspektů, neboť úspěch projektu stojí právě na jeho plánování. Cílem této fáze je vytvoření strukturovaného projektového plánu, podle něž se bude řídit následná realizace projektu.



Obrázek 1.4: Kroky plánování projektu

Zdroj: Vlastní zpracování podle námětu J. Vebera [6]

Prvním krokem pro jeho vytvoření je stanovení věcné dimenze projektu. k dosažení cíle projektu vedou mnohé činnosti, které je nutno identifikovat, specifikovat jejich návaznosti a také jejich důležitost. Postupovat můžeme hierarchicky od obecných (často již na první pohled zřejmých) činností, které následně rozkládáme na konkrétní dílčí aktivity a milníky. Jejich určení je klíčové pro další práci na projekto-

vém plánu, neboť na to navazují další kroky. V oblasti časového plánování budeme každé činnosti přiřazovat odhadovanou dobu trvání a její umístění na časové ose projektu. Z tohoto rozboru je možno určit předpokládaný časový harmonogram projektu, který bude opět sloužit jako důležitý podklad pro následující fázi řízení projektu. Mimo časové určení má každá činnost i specifické nároky na zdroje, které můžeme v základě rozdělit na zdroje lidské, materiální a finanční. Každá aktivita v sobě tyto nároky skrývá a jejich analýza je nezbytným předpokladem pro vytvoření rozpočtu projektu či organizačních plánů [6].

Jak lze vidět z předchozích odstavců, plánovací fáze projektu vyžaduje velmi pečlivé a důsledné zpracování všech informací, které před samotným zahájením projektu můžeme specifikovat. Může se stát, že činnosti, které vzejdou v plánovací fázi projektu, se mohou od výsledné reality lišit, přesto jsou však nepostradatelné pro řízení realizace projektu i pro reakci na případná rizika.

Realizace projektu

Jakmile je připravený projektový plán a je schválen zadavatelem a dalšími zainteresovanými stranami, je možno přistoupit k samotné realizaci záměru. Řízení realizace má ve své kompetenci vedoucí projektu, který na základě schváleného plánu projektu zabezpečuje koordinaci všech aktivit, které jsou nutné pro dosažení cíle projektu. Jeho klíčovým úkolem je porovnávání položek projektového plánu s jeho stavem v současném okamžiku realizace a v případě nutnosti operativně řešit nastalé problémy [6]. v rámci této kontroly je nutné především dbát na dodržení rozpočtu, časového harmonogramu a na splnění všech aktivit nutných pro naplnění cíle projektu. Tato hlediska jsou na sobě vzájemně závislá a problém vyskytující se u jednoho z nich může způsobit důsledky i v těch ostatních. Nedodržení časového harmonogramu může způsobit dodatečné náklady z prodloužení procesů; nesplněné aktivity a milníky mohou vézt k časové prodlevě z důvodů hledání a plánování alternativních postupů atd.

Za předpokladu, že bude řízení realizace projektu úspěšné, projekt dojde ke svému cíli a firma bude moct čerpat z užitku, který jim provedená inovace přinese.

Vyhodnocení a uzavření projektu

Cíl projektu byl naplněn, avšak stále zbývá ještě poslední fáze projektového řízení, během které projektový manažer a jeho tým retrospektivně zkoumají vývoj předchozích projektových fází. To má velký význam na získání zkušeností a jejich možné využití v dalších projektových řízeních. Z hlediska plánovací fáze se vyhodnocuje správnost formulace plánu a v kterých jeho částech došlo k případnému pochybení. Z těchto analýz může projektový manažer odvodit například změnu v metodice plánování projektu. V analýze realizační fáze se zaměřuje především na vzniklé problémy a důvody, které za nimi stály [6]. Opět z toho dokážeme odvodit možnosti, jak se zachovat, kdyby obdobné situace nastaly i v budoucích projektech.

V závěru je nutné projektovou dokumentaci zkompletovat a uschovat. Součástí uzavření projektu může být i předávací protokol, který slouží jako formální dokument pro předání projektu zadavateli [6].

1.4 Zainteresané strany

Obdobně jako v jiných odvětvích managementu i v projektovém managementu hrají velkou roli zainteresané strany. Podle jedné z definic jsou jimi osoby nebo organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu nebo jejich zájmy mohou být pozitivně nebo negativně ovlivněny realizací projektu či jeho výsledkem. Často také mohou ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky [5]. Z toho vyplývá, že jejich existence bude přímo nebo nepřímo působit na průběh i výsledek projektu. Pokud chceme dosáhnout co nejlepšího výsledku, budeme se muset na toto téma taktéž podrobně zaměřit.

Zainteresaných stran je široká škála a najdeme je nejen ve vnitřním ale i ve vnějším prostředí firmy. Klíčové zainteresané strany se objevují již v prvopočátku projektu. U zrodu stojí:

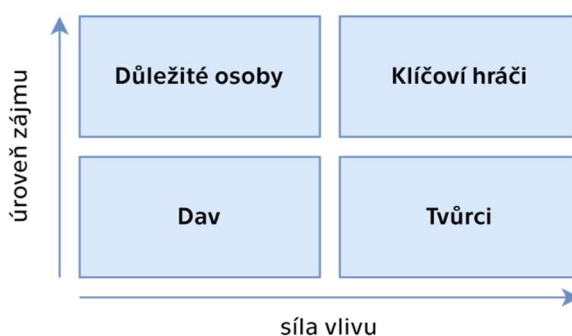
- Zadavatel projektu – jeví zájem projekt zrealizovat a dosáhnout jeho cíle.
- Zákazník projektu – pro koho je projekt určen, kdo z něj bude mít užitek a bude dále pracovat s jeho výstupy v následné provozní fázi výstupu.
- Vlastník projektu – jedná se o sponzora projektu, který má zásadní rozhodovací funkci a je zodpovědný za přínos projektu [5].

Výše zmíněné role jsou zásadními klíčovými hráči projektu. Z jejich iniciativy se začíná projekt budovat. Dále pak přibývají další zainteresované strany:

- Projektový manažer – vedoucí projektového týmu odpovědný za určitý výstup nebo činnosti projektu a projektového týmu.
- Realizátor projektu – zhotovitelé projektu, kteří budou pracovat na činnostech v jednotlivých projektových fázích.
- Investor projektu – poskytovatel finančních i jiných zdrojů s očekáváním zhodnocení své vložené investice.
- Dotčené strany – obecné pojmenování jakékoliv další možné zainteresované strany – např. dodavatelé, konkurence, místní obyvatelé apod. [5].

Matice vliv-zájem

Každá z výše uvedených zainteresovaných stran představuje určitou vazbu na projekt a na jeho výsledek. Pro práci s jednotlivými zainteresovanými stranami můžeme vytvořit matici úrovně jejich zájmu a síly jejich vlivu, která nám dá určité vodítko, jak s nimi máme v průběhu projektu jednat.



Obrázek 1.5: Matice vliv-zájem

Zdroj: Vlastní zpracování podle námětu J. Doležala [5]

Zásadní zainteresovanou stranou budou osoby a organizace, které spadají do kategorie klíčových hráčů, neboť se jedná o skupinu, která má na výsledek projektu a na jeho průběh největší vliv a současně od něj mají i největší očekávání. Se stranami spadajícími do této části matice musíme intenzivně komunikovat a také se snažit o jejich maximální spokojenost [5]. Do skupiny tvůrců spadají například členové realizačního týmu, u nichž se snažíme budovat především jejich spokojenost, které povede k dobrým výsledkům jejich práce, tudíž i k dobré kvalitě výstupů projektu.

Důležité osoby představují například pracovníci, kteří budou pracovat s výstupem projektu v následující poprojektové provozní fázi. Provozní zaměstnanec má minimální vliv na průběh projektu vystavění nové výrobní haly, avšak záleží mu na výsledku projektu, neboť v té hale bude následně vykonávat svou práci. Součástí davu může být například široká veřejnost, která nemá téměř žádný vliv ani zájem o projekt, ale jeho výsledek se může dotýkat jejich každodenního života.

2 MANAGEMENT AKCÍ

Management akcí, často označován anglickým výrazem Event management, je součástí managementu, která se jako samostatné odvětví rozvíjí především v posledních 30 letech, avšak obdobně jako management změn, je nedílnou součástí lidstva po mnohá staletí. Již od prvních dochovaných záznamů z lidské historie se totiž setkáváme s mnohými akcemi, které byly důležitou součástí komunity, oslav i náboženství [8]. Akce všeho typu, ať už se jedná o akce kulturní, společenské či sportovní, potřebují správnou přípravu i řízení, což podnítilo k větší pozornosti právě na oblast managementu akcí. V této bakalářské práci se zaměříme na management sportovních akcí a v následujících částech dojde k jeho propojení s projektovým managementem změn, který byl představen v předchozí kapitole.

2.1 Management sportovních akcí

Jedním z nejčastějších typů akcí jsou právě sportovní akce různého typu a rozsahu. V moderní době se velkým sportovním akcím připisuje důležitost v potenciálu rozvoje ekonomiky, sociálního prostředí i politiky [9]. Sportovní akce totiž v sobě skloubí soutěživost a nadšení pro sport zakotvené v lidech, hrdost na výkony místních nebo národních sportovců, společenské setkávání i ekonomické výnosy plynoucí z koncentrace velkého množství lidí, které sportovní akce přiláká. Na základě těchto faktorů jsou sportovní akce velmi důležité pro výše zmíněná prostředí. Avšak pro úspěšné naplnění jejich potenciálu je nutné, aby byl jejich management na profesionální úrovni a aby každá fáze pořádání akce byla správně a pečlivě uchopena. Obdobně jako u jakéhokoliv projektového managementu.

Vliv sportovních akcí

Jak již bylo nastíněno v úvodu této podkapitoly, sportovní akce mají silný vliv na lidskou společnost a její prostředí. Sport je pro společnost stěžejní, neboť se stal významným kulturně-společenským jevem. V současné době je uznáván i jako prostředek, který může vést k pozitivním změnám v celosvětovém humanitárním, rozvoje i mírovém úsilí. Například poslední zmiňovaná funkce sportu je známá již od starověku, kdy bylo příměří během probíhajících olympijských her používáno k nastolení

dočasného míru mezi válčícími státy [10]. Díky všem těmto faktorům a globalizaci se především od minulého století setkáváme i se sportovními akcemi s velkým globálním významem. Vliv sportovních akcí je tudíž obsáhlým tématem, se kterým musí management sportovních akcí náležitě zacházet ať už z pohledu pozitivního či negativního vlivu na mnohé faktory.

Zainteresované strany

Pro řízení jakéhokoliv procesu či projektu je nutné identifikovat a znát dobře zainteresované strany. Ani u managementu sportovních akcí tomu nebude jinak. Jejich kompletní seznam se bude nepochybně lišit podle typu sportu i podle úrovně akce, avšak mnohé strany budou společné pro všechny. Každá zainteresovaná strana sleduje především své vlastní zájmy, které mohou být v souladu či naopak v rozporu se zájmy jiných subjektů [10]. Úlohou pořadatelů je správná identifikace všech zainteresovaných stran, posouzení jejich zájmů a očekávání, vhodné zvolení vzájemné komunikace a zároveň i plán pro práci s nimi.

Mezi nejčastější zainteresované strany v odvětví sportovního managementu můžeme zařadit následující:

- Vlastníky sportovních organizací
- Zaměstnance organizací
- Sportovce
- Sportovní agentury
- Diváky
- Ostatní sportovní organizace
- Veřejnost
- Obchodní partnery a sponzory
- Média a provozovatele vysílání
- Vládu a orgány veřejné a státní správy
- Mezinárodní a nadnárodní sportovní organizace [10]
- Veřejně známé osobnosti

Medializace sportu

Jednou ze zainteresovaných stran, která má na vývoj a dosah sportu podstatný vliv, jsou média. V době moderních technologií přichází nejvíce lidí do kontaktu se sportovním prostředím právě prostřednictvím masových médií [10]. Síla tohoto informačního kanálu poté determinuje povědomí lidí o konkrétním sportu, sportovci či sportovní akci. Z ekonomického pohledu to značí, že více mediálně atraktivní sporty se odrazí i v ekonomických faktorech, neboť mediální pozornost s sebou přináší i vyšší zájem sponzorů a reklamních partnerů [10]. I tohle může signalizovat vzrůstající důležitost médií ve vztahu k managementu sportovních akcí. Pořadatelé musí s vlivem médií pracovat, neboť i ony jsou prostředkem pro budování jména a úspěchu konkrétní akce.

Mimo ekonomický vliv medializace je důležité posoudit i vliv médií na diváky, kteří rovněž tvoří nepostradatelnou zainteresovanou stranu pro každou sportovní akci. S příchodem masových médií (od tiskovin až po přímé televizní přenosy) rozšířil sport svůj dosah i na lidi, kteří se sportovní akce přímo neúčastní, avšak díky tomu mají možnost být o ní informováni i distančně. Z tohoto pohledu je tedy nutné rozlišit je na diváky, kteří se akce zúčastní fyzicky, a na diváky, kterým informace zprostředkovávají média. Diváci jsou pro každou akci velmi důležití a jejich spokojenost má následně vliv i na úspěšnost a budování dobrého jména sportovní akce. Pořadatelé tedy musí nutně vnímat medializaci sportu i z pohledu diváka. Příkladem pro to mohou být olympijské hry, které jsou vždy velkou událostí, přestože mnoho jejich diváků se v centru dění nacházet nemůže a sportovní zážitek vnímá pouze skrze informační prostředníky.

2.2 Náročnost pořádání akcí

Management akcí je velmi obsáhlou disciplínou, která vyžaduje souhru mnoha vlastností z managementu i z podnikatelského prostředí. Pořadatelé akcí se mimo jiné základní kompetence úspěšných manažerů musí dobře orientovat i v zákonech, v marketingu a v oblasti řízení lidských zdrojů [11]. Management sportovních akcí může pro svůj prospěch využívat metod projektového managementu. Každá sportovní akce je díky různému datu konání, místu konání, účastníků příslušného sportu i účasti diváků unikátní [12], proto se náročnost jednotlivých sportovních akcí liší

a nelze jasně určit časovou, zdrojovou ani finanční náročnost, která by byla obecně platná pro všechny druhy sportovních akcí. S každou organizací se proto musí zacházet podle různých požadavků a vstupů. Výsledná akce, kterou si divák může naplno vychutnat, trvá v řádech několika hodin až dní, avšak pro pořadatele tomu předchází dlouhé a náročné měsíce příprav.

Časová náročnost

Z hlediska času potřebného pro organizaci akcí můžeme říct, že organizace každého samostatného ročníku akce začíná a končí v určitý moment. Některé sportovní akce zahajují svou organizaci samotným plánováním příprav, avšak některé ji zahajují přípravnou fází před podáním přihlášky do výběru místa konání (např. olympijské hry nebo mistrovství světa ve fotbale) [12]. Pro tyto náročné akce platí, že jejich organizace zahrnuje i fázi příprav podkladů, plánů a analýz pro to, aby se mohli o pořadatelství prestižní sportovní akce v první řadě přihlásit. Celá organizace sportovní akce je následně uzavřena ukončením události a zároveň poté, co byly provedeny všechny nutné administrativní úkony [12].

Jak již bylo zmíněno, nelze obecně určit přesnou délku samotné organizační fáze, která mezi zahájením a ukončením probíhá. Každá sportovní událost potřebuje nejen z hlediska organizačních ale i z legislativních a administrativních procesů různě dlouhé časové intervaly. Pokud se jedná o každoroční akci, z pravidla se s organizací následujícího ročníku začíná ihned po ukončení ročníku předcházejícího. Pokud se opět podíváme na příklad olympijských her, organizace může trvat i v řádech let. Pořadatelský post pro XXIV. zimní olympijské hry v roce 2022 získal Peking 31. července 2015. Paříž byla pro pořádání XXXIII. letních olympijských v roce 2024 her vybrána 13. září 2017. ve stejný den, kdy bylo určeno místo konání Letních olympijských her v Paříži, byl udělen pořadatelský post i pro následující Letní olympijské hry v Los Angeles, což z přípravné doby dělá necelých 11 let [13].

Potřebné lidské zdroje

Organizace akce se neobejde bez velkého organizačního týmu. Na akcích se zpravidla podílejí stovky až tisíce lidí. Jedná se o nejrůznější pozice od vedoucího týmu pořadatelů, přes vedoucí organizátory konkrétních sportovišť až po dobrovolníky, na jejichž příkladu budeme v následující části demonstrovat potřebné lidské zdroje.

Dobrovolníci ve sportu

Zapojení dobrovolníků do organizace sportovních akcí je velmi důležitou částí řízení lidských zdrojů akce. Dobrovolníci jsou nepostradatelnou a neocenitelnou součástí organizačního týmu, která je pro akci ochotna poskytnout své dovednosti, znalosti, čas a odhodlání [14]. Každá akce potřebuje v závislosti na typu a na délce trvání různý počet dobrovolníků, který se opět může pohybovat v řádech stovek i tisíců. Níže uvedená tabulka 2 demonstruje množství dobrovolníků, které organizátoři čtyř významných sportovních akcí poptávali (v případě Letních olympijských her Paříž 2024 k datu publikace bakalářské práce stále poptávají) na svých webových stránkách. Každý dobrovolník potřebuje péči a někoho z organizačního týmu, kdo ho bude řídit. Tento jednoduchý fakt přidává další velký požadavek na organizátory sportovních akcí, čímž zapojení dobrovolníků do organizace akce značně prohlubuje nároky na management a na zdroje. Řízení lidských zdrojů se tedy rozšiřuje i o tuto náročnou a velmi specifickou část, na kterou je při organizaci sportovní akce také nutno myslet.

Tabulka 2: Požadavky na dobrovolníky vybraných významných sportovních akcí

Název akce	Požadovaný počet dobrovolníků
Letní olympijské hry Paříž 2024	45 000 [15]
European Youth Olympics Festival 2022	1 500 [16]
IIHF Ice Hockey World Championship 2022	1 000 [17]
Olympijský festival 2022	200 [18]

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční zatížení

Financování sportu se v mnohém liší od financování jiných odvětví. Sportovní organizace získávají peněžní příjem nejen z prodejů a služeb, ale z velké části i díky sponzoringu nebo z prodeje práv na televizní přenosy [19]. Výnosy sportovních organizací se opět budou odrážet v mnoha aspektech jako jsou například velikost pořádané akce, délka jejího trvání či popularita konkrétního sportu, neboť zde dochází ke dříve zmiňované vyšší ekonomické atraktivitě u sportů s větší mediální podporou.

Ani z pohledu nákladové stránky nemůžeme stanovit univerzální složení finančního zatížení, avšak pro sportovní akce všech typů a velikostí můžeme najít stejné podstatné výdajové položky. V rozpočtu sportovních akcí se vyskytují položky jako například náklady na přípravu sportovní akce, propagace, realizační náklady, nájem a úklid sportoviště, ... [20].

Nákladové a výnosové položky rozpočtu sportovních akcí jsou ostatně jako u jiných projektů množinou mnoha proměnných. Organizátoři proto musí pečlivě dbát i na přípravu a řízení finanční stránky.

2.3 Přínosy sportovních akcí

Sportovní akce přináší mnohé přínosy v oblasti kulturního, sociálního i ekonomického rozvoje [10]. Několika příkladům z každé kategorie budou věnovány následující odstavce této podkapitoly.

Sociální přínosy

Z dlouhodobých poznatků vychází sport jako nástroj prospěšný pro společnost a její rozvoj [21]. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) vydalo materiál s názvem „*Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025*“ (dále jen *Koncepce SPORT 2025*), ve které staví na prospěšnosti sportu a stanovuje strategické cíle pro určené časové období.

V dokumentu byly zahrnuty pilíře, které přináší důležité podklady pro uvědomění si významu sportu a pro následné stanovení strategických cílů. První zmíněný pilíř nese myšlenku, že sport je jedním z nástrojů socializace člověka a rozvoje společenských vztahů, což je následně rozvinuto o poznatky jako například:

- Sport je založen spolupráci, týmové práci a na odpovědnosti k celku.
- Hrdost a vlastenectví jsou celoživotní hodnoty, které sport přináší a lze je jen obtížně formovat jinými aktivitami.
- Sport usiluje o šíření idejí fair play, rovnosti a spravedlnosti.
- Spolková sportovní činnost je základem soudržnosti a aktivní občanské společnosti.
- Úspěchy reprezentace podporují národní identitu a vlastenectví atd. [21].

V oblasti sociálního rozvoje se MŠMT v *Koncepci SPORT 2025* na základě výše zmíněných pilířů zavázalo k naplnění strategických cílů, z nichž můžeme uvést například strategický cíl 5 v oblasti 1 (Rozvoj sportu pro všechny): *Vytvářet podmínky pro využití sportu pro rozvoj komunitního života, a to zejména na lokální úrovni*; strategický cíl 1: *Obnovovat a rozvíjet sportovní zařízení SK/TJ¹* či strategický cíl 2: *Obnovovat a rozvíjet školní sportovní infrastruktury*, oba spadající do oblasti 5 (Obnova a budování sportovních zařízení) [21].

¹ Zkrácení pojmů sportovní klub (SK) a tělovýchovná jednota (TJ)

Zmíněné příklady z oblasti přínosů sportu pro společnost nám dávají jen malý reprezentativní zlomek, který však značí důležitost této funkce sportu a podněcuje k jeho podpoře.

Regionální rozvoj a turismus

Sport přináší mnohé přínosy i pro oblast regionálního rozvoje a cestovního ruchu. Sportovní turismus se v širším pohledu stal jedním z největších byznysů a jeho rozsah stále roste. V typologii cestovního ruchu se setkáváme i s typem sportovního turismu, který se zaměřuje přímo na sportovní akce. Jedná se o turismus, jehož primárním účelem cesty je účast na sportovní akci jako přímý účastník nebo jako divák. Ekonomický benefit přinášejí především příjmy z ubytování účastníků, stravování, jízdného či využití služeb v místě konání sportovní akce [22], čímž sportovní akce podporují místní organizace, podnikatele a veřejné rozpočty.

Na podporu regionálního rozvoje prostřednictvím sportovního turismu byl v Koncepci SPORT 2025 v oblasti 8 (Komerční sport) vytvořen strategický cíl 1, který se zaměřuje na opakované pořádání významných mezinárodních i národních sportovních událostí. Udává, že pořádání sportovních událostí může být vysoce prestižní záležitostí, která může fungovat jako nástroj k propagaci země, regionů i samotných měst [21].

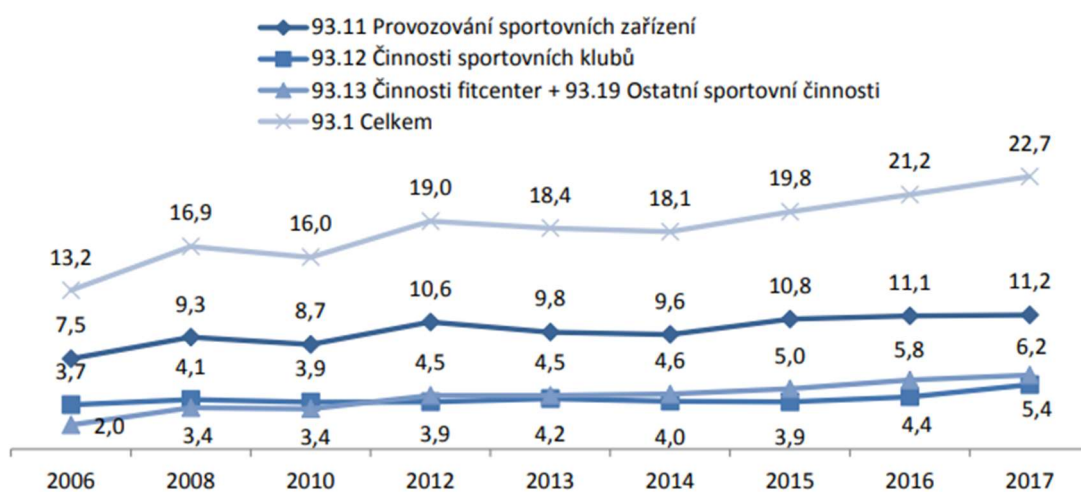
Prospěch pro zdraví

Velmi významná je i zdravotně-preventivní funkce sportu, neboť sport úzce souvisí s kvalitou života. Sportovní aktivity mohou mít blahé dopady na zlepšení fyzické kondice, snížení rizika kardiovaskulárních onemocnění, snížení stresu či na zlepšení celkové duševní pohody [10]. Sportovní akce mohou mít nepřímý vliv na prospěch těchto faktorů, neboť mohou fungovat jako motivátor pro samotný výkon sportovních aktivit. Sledování velkých sportovních událostí, objevování nových možností pohybových aktivit a úspěchy sportovců mohou diváky vést k aktivnímu sportování. Na těchto poznacích byl v Koncepci SPORT 2025 vystaven Strategický cíl 4 v oblasti 1 (Rozvoj sportu pro všechny), který udává, že je nutné podporovat masové propagačně-motivační sportovní akce. Konkrétně klade důraz na oblíbenost sportovních akcí v České republice a na to, že za podpory veřejnoprávních médií mohou fungovat jako nástroj pro zapojení vysokého procenta občanů do aktivního pohybu [21].

Ekonomické přínosy

V neposlední řadě nesmíme opomenout ani ekonomický význam sportu a sportovních akcí. Jak uvádí Koncepce SPORT 2025 sportovní průmysl patří mezi rychle se rozvíjející oblasti. Jedná se o odvětví, které má jako velkou výhodu vysokou konkurenceschopnost a flexibilitu. Spadá sem jak sektor výroby a obchodu, sportovních služeb, tak i pořadatelská činnost [21], která je předmětem této bakalářské práce.

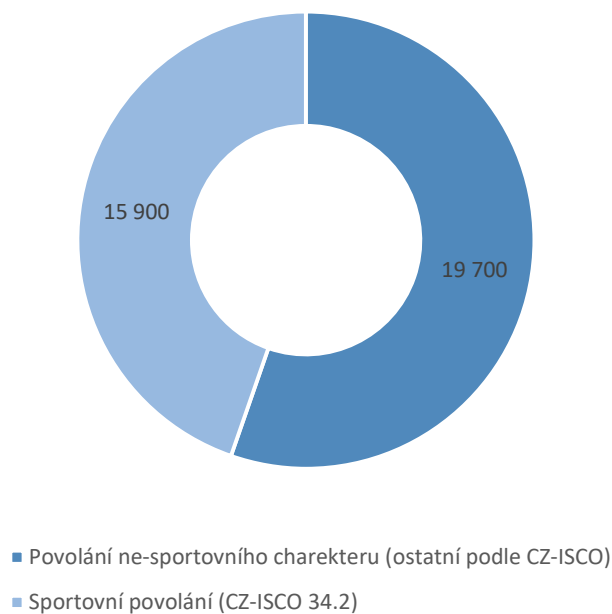
Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) vydal v roce 2021 publikaci s názvem *Statistika sportu: základní ukazatele*, kterou využijeme k posouzení konkrétních ekonomických přínosů. V její třetí kapitole se zaměřuje na ekonomické příjmy subjektů v oblasti ekonomických aktivit definovaných podle CZ-NACE 93.1. NACE je klasifikace ekonomických činností vypracována v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady ze dne 20. prosince 2006. Česká úprava CZ-NACE vzešla v účinnost dne 1.1.2008 sdělením ČSÚ o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Podle této klasifikace spadá management sportovních akcí, konkrétně „pořádání halových sportovních akcí nebo sportovních akcí pod širým nebem v rámci profesionálního nebo amatérského sportu ve vlastních sportovních zařízeních“, do kategorie 93.11 (Provozování sportovních zařízení) [23]. Níže uvedený graf 1 ukazuje příjmy subjektů v oblasti sportu. Celkové příjmy dosahovaly v roce 2017 výše 22,7 mld. Kč, z nichž 11,2 mld. Kč tvořily příjmy z kategorie 93.11 [24], mimo jiné vztažené k námi sledovanému managementu sportovních akcí.



Graf 1: Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu (v mld. Kč)

Zdroj: Český statistický úřad [24]

Dalším ekonomickým ukazatelem ve sportu, který můžeme z hlediska ekonomických přínosů sledovat, je jeho vliv na zaměstnanost. Oblast sportu přináší i mnohé pracovní příležitosti, ať už se podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO jedná o pozice odborných pracovníků v oblasti sportu podle kódu CZ-ISCO 342 (profesionální sportovci, trenéři, instruktoři, ...) či o pozice ne-sportovního charakteru, které spadají do jiných kategorií klasifikace CZ-ISCO (administrativní pracovníci, účetní, marketing, ...). V roce 2017 bylo v této oblasti zaměstnáno celkem 35,6 tisíc obyvatel České republiky, z nichž většina spadala do kategorie ne-sportovních povolání (19,7 tisíc). Tato skupina zaměstnaných (v pracovním poměru i na základě dohody) tvořila v roce 2017 0,6 % celkové zaměstnanosti v ekonomice [24].



Graf 2: Zaměstnanost v oblasti sportu

Zdroj: Český statistický úřad [24]

METODICKÁ ČÁST

3 METODIKA ZMĚNOVÉHO PROJEKTU

Bakalářská práce se zaměřuje na projekt inovativních změn v prostředí sportovních akcí. Minulé kapitoly představily specifika projektového managementu a sportovního prostředí, nyní budou tyto dvě odvětví skombinovány. Následující kapitola se bude věnovat výběru vhodných metod pro konkrétní změnový projekt a odůvodnění jejich využití či naopak nevyužití pro změnový projekt. V potaz budou brány skutečnosti zjištěné v obou kapitolách teoretické části.

3.1 Metody vhodné pro změnu sportovní akce

Na následující metody se budeme dívat již z konkrétního hlediska inovativních změn pro sportovní akce. Bude představeno několik metod a odůvodněn jejich výběr vzhledem ke specifikům konkrétního změnového projektu souvisejícího se změnou statutu významné sportovní akce.

Metoda 5W + 1H

Jedná se o jednoduchou metodu, která má za cíl prvotní a rychlou identifikaci problému [4]. V případě projektového managementu změny se bude zaměřovat na základní identifikaci potenciální změny. Metoda využívá položení návodných otázek, které vedou k pochopení toho, co se má stát. Z tohoto vychází i název, neboť se jedná o počáteční písmena 6 otázek v anglickém znění:

- WHO? – Kdo bude předmětem zájmu?
- WHAT? – Co se má stát?
- WHERE? – Kde to má proběhnout?
- WHEN? – Kdy se to má stát?
- WHY? – Proč k tomu má dojít?
- HOW? – Jak toho bude docíleno? [4].

Metoda je vybrána za vhodnou, neboť lze díky její jednoduchosti a přehlednosti jasně pojmenovat záměr a základní parametry změny. Její princip je zadán obecně, proto nedochází ke kontradikci s konkrétním změnovým projektem a bude jí v praktické části využito.

Myšlenková mapa

Slouží jako vizualizace myšlenkových pochodů a propojenosti jednotlivých prvků zkoumaného problému. Pracuje se zaměřením na přiblížení se reálným pochodům mozku, když člověk má tendenci vnímat věci v jejich souvislostech a integraci. Pracuje s prvotním zaznačením problému, který je následně větven do celků, které dále rozvíjíme a členíme na detailní prvky.

Myšlenkové mapy jsou využívány, neboť svou výstavbou podněcují kreativitu. Prvky dávají do vizuální propojenosti místo klasického textového popisu [4]. Tuto metodu je možno využít v jakémkoliv prostředí a je velmi vhodným akcelerátorem nápadů a prvotní koncepce záměrů projektu, proto ji bude využito i v této bakalářské práci.

Pozorování

Pozorování je výzkumnou metodou, která zkoumá reálné a přirozené prostředí. Probíhá s předem definovanými objekty a subjekty zkoumání [25]. Pokud je pozorování prováděno pečlivě a s dobrou přípravou, je díky němu možno získat mnoho poznatků pro následující inovaci. Pro projekt změny statutu významné sportovní akce je vhodnou metodou, neboť můžeme využít faktu, že subjektem změny je dlouhotrvající akce, o jejíchž procesech se dá mnoho vypožorovat. Pozorování probíhajícího ročníku sportovní akce může přinést poznatky o tom, jak funguje organizace, jak je nakládáno s časem a zdroji či přímo odhalit možný prostor pro potenciální změnu.

Benchmarking

Z pohledu hledání prostoru pro inovaci či změnu se jedná o jednu z častých metod. Benchmarking se zakládá na porovnávání přístupu určitého projektu s přístupem srovnatelného projektu ať už interního či externího a dává si za cíl prostřednictvím jejich pozorování nalézt nejlepší možnou praxi či návrhy na změnu [5].

Benchmarking je metodou vhodnou pro sportovní prostředí, neboť se zde nachází mnoho akcí stejného typu či zaměření, se kterými se mohou organizátoři porovnávat. Využití této komparativní metody může vézt k nalezení lepších postupů v přípravné i v realizační fázi sportovní akce.

Experiment

Výzkumem pomocí experimentu máme za cíl otestovat dopady určité změny na její okolí. Záměrně implementujeme určitou věc a zkoumáme její vliv [25]. Obdobně jako u předchozího pozorování můžeme využít toho, že sportovní akce má již tradiční pořádání. Avšak oproti předchozí metodě bude experiment sloužit jako nástroj pro následné otestování efektivnosti implementovaných změn.

V prostředí sportovních akcí je možno využít budoucí ročník jako testovací pro záměry požadované změny. Pokud máme za cíl změnu statutu a pokud máme objeveny změny, které by nám mohly k pořádání tohoto typu akce pomoci, je vhodné využít experimentu a otestovat naše předpoklady na průběhu sportovní akce se současným statutem.

Metoda projektového řízení

Teorií projektového managementu se zabývala první kapitola teoretické části. Již jsme se seznámili s jejími náležitostmi a jednotlivými fázemi. Nyní se však zaměříme na efektivnost zapojení této metody do konkrétního změnového projektu, kterému je tato bakalářská práce věnována.

Cílem metody projektového řízení je dosažení cíle pomocí strukturovaného postupu [4]. Systematické řízení minimalizuje množství organizačních problémů, které by mohly vzniknout nedostatečnou přípravou a nevhodným řízením implementace změny. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby pro hladký průběh inovace bylo právě metody projektového řízení využito i v případě změnového projektu sportovní akce.

3.2 Alternativní metody pro změnu

Následující část je zaměřena na další příklady metod využívaných u projektového managementu a u managementu změn, avšak bude se jednat o metody méně vhodné pro konkrétní změnový projekt této bakalářské práce. Kromě základního popisu u nich bude vysvětleno, z jakých důvodů jsou pro projekt ve sportovním prostředí méně relevantní a proč jich nebude využito.

Expertíza

Jedná se o metodu výzkumu, kterou zprostředkovává nezávislý odborný znalec. Metoda může být účinná v mnoha případech, avšak z pohledu prostředí sportovních akcí ji považuji za méně vhodnou. Nikdo nezná organizační procesy a kulturu konkrétní akce lépe než její organizátoři. Iniciace změny statutu, která by vzešla z vnějšího subjektu organizace, by nebyla tak motivační jako změna iniciována samotnými členy organizačního týmu. Akce s každoročním pořádáním mají své vlastní zaběhnuté procesy, které nejsou lehce uchopitelné pro vnějšího pozorovatele. Souvislosti a znalosti jednotlivých úkonů organizace jsou získávány zkušenostmi a předáváním v rámci organizačního týmu a vždy jsou určitou mírou subjektivně vnímány. Současně každá akce je unikátní, proto by ani využití odborného znalce z organizačního týmu obdobné akce nebylo tak účinné jako introspektivní pozorování. Z těchto důvodů nebude metody expertízy využito.

Scrum management

Moderní doba je velmi dynamická a žádá si rychlou reakci na přicházející podněty. Jeden z moderních přístupů se nazývá Scrum management. Orientuje na pružné adaptace na potřeby zákazníků. Cílem týmu není směřovat k dokonalosti, nýbrž co nejdříve vytvořit funkční řešení, které bude nadále upravováno a posouváno k současnému ideálu. Skládá se z jednotlivých tzv. sprintů, v rámci nichž je nutno vytvořit základní řešení, které bude analyzováno a dále modifikováno, dokud se krok po kroku nedostane k finálnímu řešení. Tento přístup se využívá například u softwarového vývoje, kdy je potřeba uspokojit poptávku funkčním řešením, u kterého se však počítá s tím, že bude nadále vyvíjeno v závislosti na změny požadavků zákazníků [6].

Jak bylo nastíněno výše, metoda Scrum managementu byla vytvořena se záměrem naučit se rychlé adaptaci na měnící se nároky. Může se hodit ať už pro vývoj v oblasti moderních technologií, grafického designu či vývoje nového produktu, avšak pro projekt změny statutu sportovní akce je méně vhodný. Scrum management sleduje průběžnou zpětnou vazbu, avšak cíl změny statutu je dlouhodobý projekt, u nějž se většina průběhu odehrává v zákulisí, a až výsledná akce bude moct získat ohlasy od dalších zainteresovaných stran. Z tohoto důvodu jsou vhodnější klasické směry projektového managementu.

4 VÝBĚR AKCE VHODNÉ PRO REALIZACI

Bakalářská práce má za cíl vybrat sportovní akci a navrhnou pro ni vhodné metody změnového managementu, které povedou ke změně jejího statutu. V předchozích třech kapitolách jsme se postupně seznámili s managementem změn, se sportovním managementem a s metodami managementu změn. Nyní tyto poznatky využijeme k výběru vhodné akce pro realizaci našeho záměru.

4.1 Sportovní prostředí v ČR

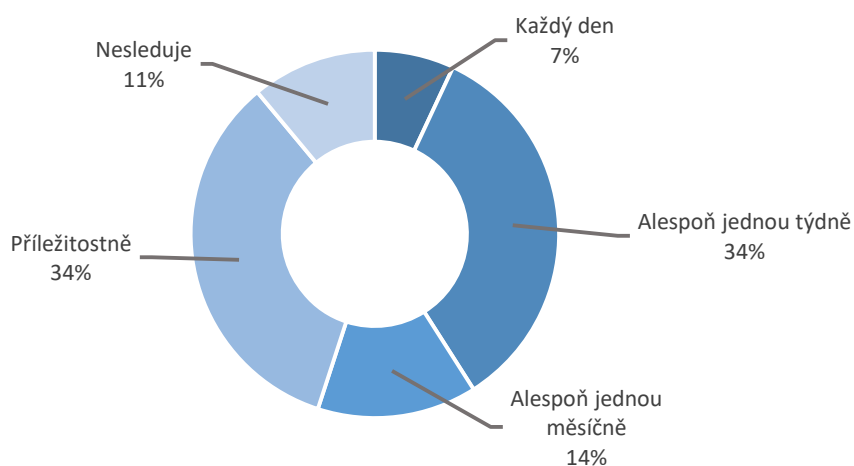
Jak jsme se již v podkapitole věnované projektovým fázím dozvěděli, prvotní impulz pro změnu musí být následně podložen analýzou vnitřního i vnějšího prostředí. Z tohoto důvodu si jako první uvedeme analýzu sportovního prostředí v České republice a následně se podíváme na vnitřní prostředí konkrétní sportovní akce.

Zájem o sledování sportu

Češi jsou velkými sportovními fanoušky, což potvrzují i statistiky České televize o sledovanosti sportovních utkání: „*Nejsledovanějším sportovním přenosem v historii měření se stalo finálové utkání ZOH² 1998 v Naganu mezi Českem a Ruskem (neděle 22. 2. 1998 ČT1 od 6:00). Finálový zápas sledovalo 3 643 000 diváků (15+), což představovalo 98,11 % diváků přítomných v tu dobu u obrazovek*“ [26]. Byla to velká událost, která spojila Český národ, a i po dlouhé době stále rezonuje ve společnosti. Ku příležitosti oslav 25 let od tohoto významného sportovního momentu se konalo exhibiční utkání mezi českými a slovenskými hokejovými legendami, kterého se účastnili i hráči z finálového zápasu Zimních olympijských her 1998 [27]. Statistika této sportovní události i její následná odezva do dnešních dní jen potvrzuje fakt, že sport má v České republice silné kořeny má významný vliv na celou společnost.

² Zkrácení pojmu zimní olympijské hry

Popularita sportu se dá sledovat i pomocí dalších statistických výzkumů. Nyní opět využijeme publikaci ČSÚ s názvem *Statistika sportu: základní ukazatele*, kde se mimo jiné uvádí zájem Čechů o sledování sportu: „Z nejnovějšího výzkumu Národní sportovní agentury z roku 2020 prováděného na panelu 5 tisíc respondentů společnosti European National Panels je možné získat údaje nejen o sledování sportu na akcích, ale také prostřednictvím TV či jiného zařízení“ [24]. Níže uvedený graf 3 výsledků průzkumu nám potvrzuje, že Češi jsou aktivními sportovními diváky. Výsledky zohledňují sledování sportu přímou účastí na sportovních akcích i sledování prostřednictvím televizních a jiných zařízení. 7 % populace starší 15 let věnuje sportu alespoň část svého každodenního programu a naopak pouhých 11 % obyvatel nesleduje sport vůbec. Více než třetina populace se sledování sportu věnuje minimálně jednou týdně a další třetina příležitostně [24].



Graf 3: Sledování sportu v roce 2020

Zdroj: Český statistický úřad [24]

Významné sportovní akce v ČR

Z předchozí části analýzy sportovního prostředí jsme prostřednictvím obou statistických příkladů potvrdili, že Češi mají o sledování sportu zájem a aktivně ho vyhledávají ať už osobní přítomností na sportovní akci či prostřednictvím televizních obrazovek či jiných prostředníků. Sledování sportu distančním způsobem skrze média je v dnešní době jednoduše dostupné řešení, přesto být přímo v místě konání akce je především díky atmosféře jiným zážitkem. V této části se proto podíváme na možnosti diváka zúčastnit se významné sportovní akce na území České republiky.

Prvně si definujeme, které akce chceme v rámci analýzy sportovního prostředí jmenovat. Bakalářská práce se zaměřuje na významné sportovní akce, což jsou akce, pro které platí definice dle § 2 odstavce 6 Zákona č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu: „Významnou sportovní akcí je pro účely tohoto zákona akce mezinárodního významu odehrávající se na území České republiky, zejména olympijské hry, mistrovství světa, mistrovství Evropy nebo světový pohár“ [28]. Sportovních událostí tohoto typu se na území České republiky pořádá velké množství. Jediným typem, který se na našem území nikdy nekonal jsou olympijské hry. Ostatní typy se však pořádají pravidelně a jejich kontinuita v rámci jednotlivých let jen potvrzuje, že jsou sportovní akce u nás oblíbené nejen divácky, ale i z pohledu sportovců, pro které je během významných sportovních akcí připraveno vhodné zázemí a dobrá organizační stránka.

V tabulce 3 vidíme 6 vybraných významných sportovních akcí, které se v České republice udály ať už jednorázově či se zde pořádají pravidelně. Uvedená návštěvnost demonstruje, že sportovní akce skutečně lákají tisíce až statisíce diváků, což při vhodném zacházení může vézt k rozvoji ekonomiky, turismu i společnosti, jak bylo popsáno v kapitole věnující se přínosům sportovních akcí.

Tabulka 3: Návštěvnost vybraných významných sportovních akcí na území ČR

Název akce	Návštěvnost (rok)
BMW IBU World Cup Biathlon, Nové Město na Moravě	86 000 (2023) [29]
Audi FIS Ski World Cup, Špindlerův Mlýn	18 697 (2019) [30]
IIHF Ice Hockey World Championship, Czech Republic, Praha	741 690 (2015) [31]
MotoGP ³ Brno	186 793 (2019) [32]
World Superbike Most	37 081 (2022) [33]
Barum Czech Rally Zlín	250 000 (2021) [34]

Zdroj: Vlastní zpracování

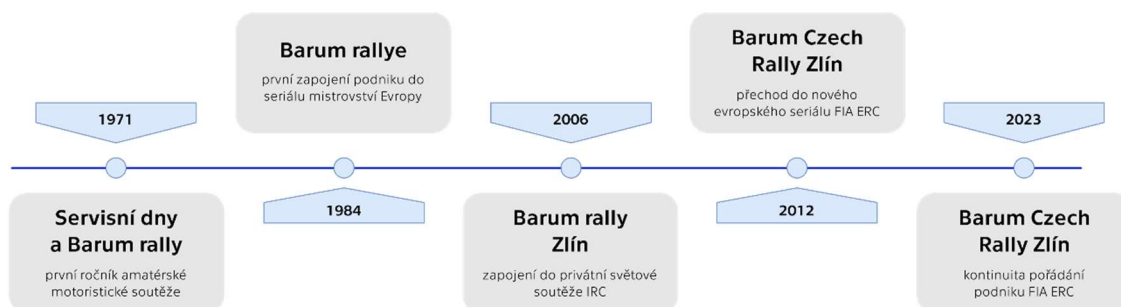
³ Též označováno jako Velká cena České republiky silničních motocyklů

4.2 Barum Czech Rally Zlín

Barum Czech Rally Zlín je v současné době největší motorsportový podnik, který se na území České republiky každoročně pořádá již od roku 1971 [35]. Jedinou výjimkou byl rok 2020, kdy z důvodu probíhající pandemie onemocnění COVID-19 došlo k přerušení této tradice a jubilejní 50. ročník podniku se konal až po roční pauze. Jedná se o významnou sportovní akci, která každoročně do Zlína a jeho přilehlého okolí láká 55 tisíc unikátních a až 250 tisíc kumulativních návštěvníků z celého světa [34]. Momentálně se připravuje 52. ročník této soutěže, která za sebou má dlouhou historii a prošla si různými statuty od amatérské soutěže až po prestižní podnik se světovým dosahem.

Historie

První ročník soutěže se pod názvem Servisní dny a Rallye Barum konal v roce 1971 jakožto amatérský podnik, avšak již následující ročník se zapsal do národního mistrovství, díky čemuž se ve Zlíně při druhém startu objevili tehdejší nejlepší českoslovenští jezdci. O tři roky později se startovní pole rozšířilo i o zahraniční jezdce, čímž se podnik dostal do mezinárodního povědomí. V roce 1976 se dokonce stal součástí rakouského národního mistrovství. Pořadatelé však chtěli posunout soutěž ještě na vyšší úroveň a po splnění mnoha nových povinností se v roce 1984 Barum rallye stala plnohodnotnou součástí mistrovství Evropy. Vybudovala si svou prestiž a zařadila se mezi nejvýznamnější podniky v Evropě. Během 35. ročníku soutěže byla díky vybudované pověsti poprvé pozorována jako kandidátský podnik pro zařazení do mistrovství světa [35].



Obrázek 4.1: Časová osa Barum Czech Rally Zlín

Zdroj: Vlastní zpracování podle námětu Michala Forsta a Jakuba Hofbauera [35]

V roce 2006 vznikl privátní světový seriál s názvem Intercontinental Rally Challenge (dále jen IRC), který sdružoval podniky konající se po celém světě. Zlínský podnik, v té době již přejmenovaný na Barum rally Zlín, se do seriálu přihlásil a byl jeho součástí až do roku 2012, kdy došlo k jeho ukončení. Následující rok totiž došlo k vytvoření uceleného evropského šampionátu s názvem FIA⁴ European Rally Championship (dále jen ERC), který spojoval podniky IRC a mistrovství Evropy. Barum Czech Rally Zlín je jeho součástí až do dnes [35].

Odůvodnění změny statutu

Barum Czech Rally Zlín je stabilní podnik seriálu ERC s dlouholetou tradicí. Jeho prestiž a dobrá práce organizátorů vede k velké oblíbenosti, která přerůstá i hranice evropského kontinentu a láká k účasti posádky z celého světa. V současné době se řadí mezi tradiční součást 8 zastávek evropského šampionátu ERC. Letošní 52. ročník se v rámci této soutěže pojede již po osmnácté. V porovnání s jinými podniky je to úctyhodný počet. Tento fakt naznačuje, že Barum Czech Rally Zlín je podnikem zcela kompetentním pro pořádání mezinárodní akce. Díky mnoha zkušenostem z evropského šampionátu ERC i privátní světové soutěže IRC je tudíž i potenciálním kandidátem pro pořádání závodu světové úrovně tzv. FIA World Rally Championship (dále jen WRC). Z historie podniku víme, že již jednou byl sledován jakožto kandidátský podnik pro zařazení do mistrovství světa, což podporuje myšlenku provést změnu statutu.

⁴ Zkrácení názvu mezinárodní automobilové federace – Fédération Internationale de l'Automobile

PRAKTICKÁ ČÁST

5 NÁVRH ORGANIZAČNÍCH ZMĚN

V praktické části se zaměříme na využití teoretických znalostí z managementu změn, projektového managementu a souvislostí spojených přímo se sportovním prostředím. Za využití metod určených v předchozí metodické části bude představen záměr změnového projektu a jeho náležitosti.

5.1 Identifikace změny

Z poznatků podkapitoly věnované fázím projektového řízení je dáno, že prvním krokem pro vedení změny je správné iniciování a vymezení projektu. Podnik Barum Czech Rally Zlín již existuje, proto bylo prvotním impulzem pro návrh změnového projektu pozorování současné situace a vědění, že v rámci rally šampionátů existuje i prestižnější typ statutu než mistrovství Evropy. Níže uvedené využití metody 5W + 1H nám dá základní vhled do záměru změnového projektu:

- WHO? – Barum Czech Rally Zlín
- WHAT? – Povýšení statutu na mistrovství světa
- WHERE? – Zlín s jeho okolí
- WHEN? – 2025
- WHY? – Ekonomické přínosy a rozvoj regionu
- HOW? – Metodika managementu změny

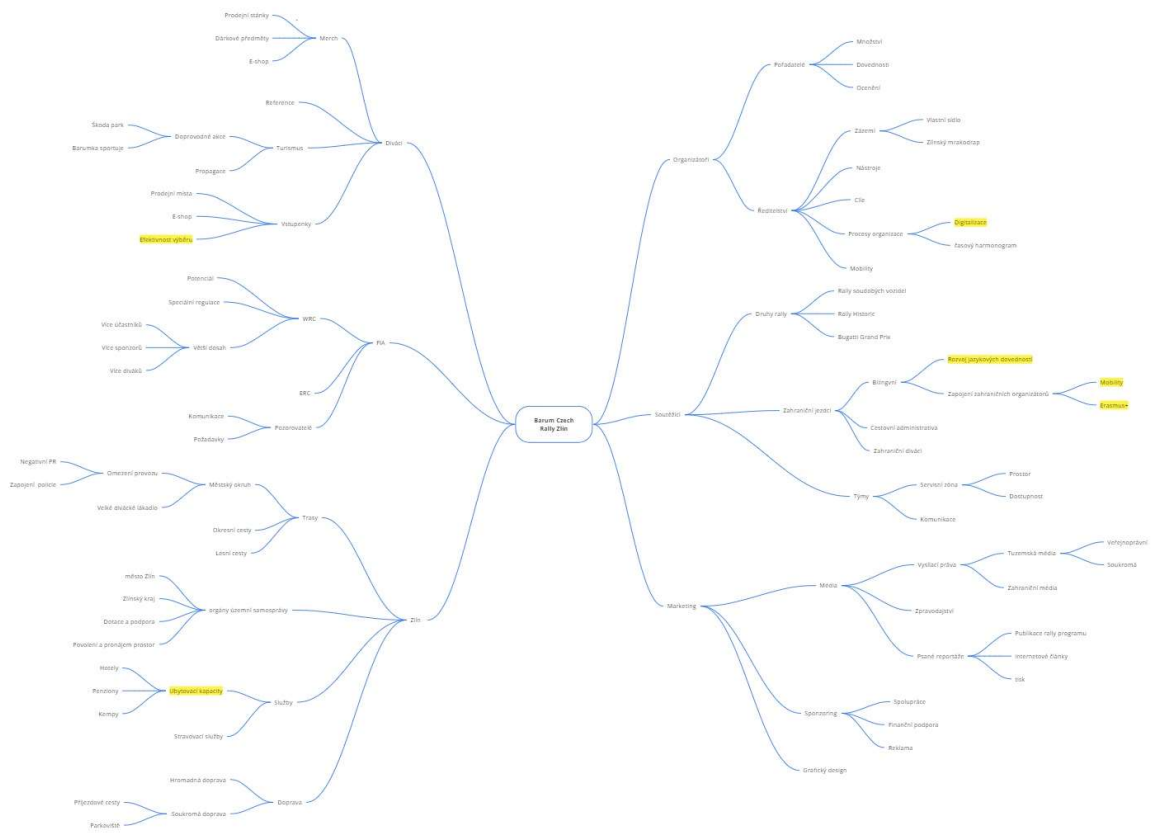
Těchto 6 základních otázek nám dává obecný pohled na klíčové předměty a aspekty konkrétního projektu, který bude následně pomocí metod plánován a rozvíjen do podrobnějších detailů. Jednotlivé otázky je možno dále upřesňovat, avšak pro prvotní iniciaci projektu je to prospěšná formulace.

5.2 Určení inovací pro změnu statutu

Sestavení seznamu vzniklo na základně pozorování proběhlého ročníku akce, základního definování záměru změnového projektu a sestavením myšlenkové mapy, která byla v průběhu dále rozvíjena o detailnější větve. Cílem myšlenkové mapy bylo uvědomit si co nejvíce součástí organizace konkrétní sportovní akce a najít prostor pro inovaci. Vybrané prvky, u kterých byl objeven potenciál, jsou vyznačeny žlutou barvou. Jak je vidět, souvislostí s pořádáním rally je mnoho a prostor na změnu

se často objevil až u vzdálenější větve některé jeho konkrétní části. Tyto označené prvky představující potenciál pro změnu jsou v následujících odstavcích představeny a popsány dopodrobna.

Myšlenková mapa v obrázku 5.1 představuje síť souvislostí vytvořenou pro konkrétní projekt. K jejímu vytvoření byl využit internetový editor, který je vhodný pro jeho sestavení a analýzu, neboť je díky možnosti přiblížení uživatelsky pohodlný. Avšak její umístění v této bakalářské práci slouží pouze jako ilustrace její výsledné komplexnosti a umístění prvků zvolených pro změnu, neboť její rozsah dělá v tištěné podobě její jednotlivé prvky perspektivně oddálené, a tudíž i méně čitelné.



Obrázek 5.1: Myšlenková mapa Barum Czech Rally Zlín

Zdroj: Vlastní vypracování

Rally Camp

Z pohledu ubytovacích služeb místa konání akce a jeho kapacit byl při analýze objeven prostor pro inovaci. Ve statistické ročence Zlínského kraje vypracované ČSÚ jsou uvedeny statistiky pro cestovní ruch a s ním spojené ubytovací služby. Kapacita hromadných ubytovacích zařízení se v letech 2019-2021 pohybovala v rozmezí 450-560 zařízení s 25 700-29 300⁵ lůžky [36]. Návštěvnost Barum Czech Rally Zlín se pohybuje okolo 55 000 unikátních diváků. Současně musíme pohled ubytování rozšířit mimo diváky i o účastníky, neboť týmy soutěžících se potřebují taktéž v době konání akce ubytovat. Vstup do statutu mistrovství světa s sebou nese i potenciální nárůst zahraničních soutěžících i diváků, proto by s ohledem na ubytovací kapacity Zlínského kraje mohl nastat problém.

Jednou z možností rozšíření kapacity by mohlo být zřízení tematického Rally campu zaměřeného právě na návštěvníky příjíždějící za konkrétní akcí. Tuto možnost využívají například hudební festivaly, kdy v blízkosti místa konání zorganizují místo pro kempování návštěvníků. Mimo rozšíření ubytovacích kapacit vzniká i prostor pro budování komunity, neboť se zde shromažďují diváci se stejným zájmem a mohou díky tomu sdílet zapálení a budovat atmosféru i mimo místo samotných závodů. Rally camp by tudíž mohl zafungovat jako dobrý nástroj pro obě tato hlediska.

Digitalizace

Množství dokumentů a publikací, které se v rámci organizace sportovních akcí vytváří, je velké množství. Do papírové verze jsou tištěny programy, mapy, regulační dokumenty a ustanovení či například výsledkové listiny. Součástí každoročního rozpočtu na organizaci je tím pádem i položka nákladů zahrnující právě zpracování a tisk těchto dokumentů. Mimo náklady můžeme jako negativum tisku označit i požadavek na velké skladovací prostory, náročnější distribuci k cílovému uživateli či nadměrnou spotřebu papíru.

⁵ Pro účely bakalářské práce zaokrouhleno

V moderní době je díky internetu a informačním technologiím umožněn přístup k nejrůznějším dokumentům i na dálku. Do virtuálního prostoru je možno umístit soubory, ke kterým se uživatel lehce dostane. Již v současné době se mnoho dokumentů distribuuje prostřednictvím této možnosti a v rámci digitalizace je žádoucí, aby všechny dokumenty, které nutně nevyžadují tištěnou podobu, byly touto cestou zpracovávány a předávány.

Digitalizace dokumentů sportovní akce je žádoucí nejen z výše uvedených souvislostí, ale také z hlediska záměru změny statutu. Povýšením statutu se rozšíří pole působnosti a díky virtuálním publikacím bude umožněna pohodlnější příprava na podnik nejen zahraničním soutěžícím ale také divákům.

Kontrola vstupného

Rally je sport, který se pořádá na otevřeném prostranství na silničních komunikacích různého typu. Celková soutěžní kilometráž dosahující stovky kilometrů je velmi rozlehlou plochou, kde se návštěvníci mohou vyskytovat. Jako vstupenku na akci si mohou diváci zakoupit vícedenní permanentku či jednorázový vstup. Avšak ohraničit a ohlídat celou délku trati je velmi náročné. Je tudíž možné, že pořadatelské kontrole může určitý zlomek diváků uniknout a dostat se k trati i jinými než oficiálními příchody. Pro minimalizaci následků tohoto rizika, které může především způsobit ušlý zisk, mohou organizátoři ve vybraných oblíbených lokalitách zavést namátkové kontroly, které by návštěvníky bez platných vstupenek mohly odhalit.

Rozvoj jazykových dovedností

Se změnou statutu sportovní akce a s tím spojeným rozšířením mezinárodního pole účastníků přichází i zvyšující se nároky na zvládnutí bilingvní organizace. Při organizování mezinárodní akce je nutné využívat světový jazyk při vytváření dokumentů a podkladů, při komunikaci s jezdci a soutěžními týmy i při péči o návštěvníky soutěže. Současně jsou v rámci mezinárodních soutěží vysíláni pozorovatelé z nadřazené mezinárodní sportovní federace FIA, která na průběh akce dohlíží. Mistrovství světa znamená určitou prestiž, která se od organizátorů očekává. Špatné jazykové dovednosti by jistě nebyly vhodnou prezentací podniku, proto je žádoucí zaměřit se i na tuto dovednostní stránku a například zahrnout do pracovního týdne i studijní lekce cizího jazyka.

Zapojení studentů z projektu Evropské unie

Další možností na posílení jazykových dovedností organizačního týmu a pořadatelů může poskytnout i využití spolupráce se zahraničními studenty v rámci spolupráce na projektech Evropské unie. Erasmus+ je projekt zaměřující se na praktický rozvoj studentů prostřednictvím pracovních stáží v zahraničí. Díky této zkušenosti si mohou rozvinout své znalosti, schopnosti i jazykové dovednosti. Pro zapojené firmy to přináší možnost nové perspektivy, nadšené a zapálené pracovníky i možnost rozšířit si své vlastní obzory [37].

Přípravy Barum Czech Rally Zlín probíhají celý rok, proto by bylo využití projektu proveditelné. Studenti se musí účastnit 2-12 měsíců v zahraničí [37], což přináší skvělou příležitost, aby organizátorům pomohli s přípravou cizojazyčných verzí připravovaných materiálů a dokumentů či s komunikací se zahraničními subjekty.

Mobility organizátorů

Nejen studenti mohou využít různorodých projektů na výjezd za prací do zahraničí. Tzv. mobility programy využívají i firmy, ať už interně, kdy vysílají své zaměstnance do jiných svých sídel, či externě, kdy dochází k práci v jiné organizaci. Jako jeden z projektů Evropské unie funguje i speciální program na mobility zaměstnanců ve sportovní oblasti s cílem rozvíjet jejich organizační dovednosti [37].

Tímto by se mohlo inspirovat i odvětví managementu sportovních akcí. V rámci stejného typu soutěže by mohli organizátoři jednotlivých podniků ERC a WRC navázat spolupráce a vzájemně vysílat své zaměstnance na praxi v jiném organizačním týmu. Obecné přípravy sportovní akce budou pro všechny soutěže seriálu obdobné, avšak výměnné stáže by mohly poskytnout sdílení zkušeností, rozvoj schopností i navázání užitečných kontaktů.

5.3 Věcný a časový plán změn

Po stanovení projektového záměru a identifikaci několika inovativních změn, které by mohly efektivnost zavedení změny podpořit, je čas na rozvržení projektu v čase. To vychází z kroků plánování změnového projektu zmíněných v teoretické části, kdy po určení věcné dimenze přichází stanovení časového rozložení objevených úkonů. V iniciační metodě 5W + 1H byl termín dosažení cíle projektu stanoven na rok 2025. Ten byl zvolen po úvaze o rozdělení projektu na fáze podle využívaných metod. Věcně-časový harmonogram změny je uveden v tabulce 4 na následující straně.

V první části bude využita metoda pozorování současného stavu ke sběru informací a jako impulz pro iniciaci projektu. V druhé části harmonogramu se management zaměří na metodu benchmarkingu, konkrétně na externí pozorování jiných podniků, které mají status významné sportovní akce, k němuž cíl projektu směřuje. Díky tomuto mohou získat cenné poznatky pro následnou analýzu a sestavení vlastního návrhu změn. Poslední částí bude zavedení určených inovativních změn a jejich otestování metodou experimentu. Tyto tři fáze by měly v roce 2025 poskytnout dostatečné podklady pro zásadní rozhodnutí zda povýšení statutu soutěže oficiálně podstoupit či nikoliv.

Tabulka 4: Věcně-časový harmonogram změnového projektu

ČASOVÝ ÚSEK (měsíc/rok)	ÚKONY PRO URČENÝ ČASOVÝ ÚSEK
8/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Pozorování současné situace • Sběr poznatků o prostoru ke změně a zlepšení • Dokumentace procesů a časového harmonogramu
9-10/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Prvotní pojmenování cíle projektu <ul style="list-style-type: none"> • Metoda 5W+1H • Myšlenková mapa • Průzkum spokojenosti diváků a účastníků • Prezentace záměru interním zainteresovaným stranám
11-12/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava komplexnějších analýz <ul style="list-style-type: none"> • SWOT analýza • PEST analýza • Finanční analýza • Příprava na benchmarking <ul style="list-style-type: none"> • Zkoumání složení seriálu WRC • Výběr vhodných soutěží pro porovnání
1-8/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Pozorování na jiném podniku WRC <ul style="list-style-type: none"> • Pozorování průběhu a zázemí • Rozhovor s pořadateli • Mobility zaměstnanců v rámci ERC a WRC
9-11/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Porovnání subjektu změny a subjektu pozorování • Zpracování zprávy benchmarkingu
12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentace záměru externím zainteresovaným stranám
1-7/2025	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikace připravených změn do organizace <ul style="list-style-type: none"> • Zahájení jazykových lekcí • Zapojení zahraničních studentů • Digitalizace
8/2025	<ul style="list-style-type: none"> • Provedení nultého testovacího ročníku <ul style="list-style-type: none"> • Namátkové kontroly vstupného • Rally Camp • Zkoumání následků zavedených změn v praxi
9/2025	<ul style="list-style-type: none"> • Uzavření administrativy proběhnutého ročníku • Rozhovory se zainteresovanými stranami
10-12/2025	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocení dat • Rozhodnutí o realizaci či zmiřnutí záměru

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Předběžná finanční a ekonomická bilance

Každá činnost projektu s sebou nese určité náklady, se kterými musí projektový manažer počítat. Mnohé jsou na první pohled patrné, avšak mohou se objevit i druhotné či nečekané náklady. Současně se od implementace změn očekává, že budou organizace ku prospěchu a přinesou jí ať už okamžité výnosy či výnosy budoucí, které z toho budou pro firmu plynout. Poměr těchto dvou finančních a ekonomických položek nám dává pohled do přínosu zavedení změny, podklady pro prezentaci záměru i prvotní nastínění projektového rozpočtu.

Níže uvedená tabulka 5 zobrazuje odhady absolutních cen a poměrové srovnání cen pořádání podniku ERC a WRC. Jedná se o nastínění nejdůležitějších výnosů a nákladů týkajících se implementace změny a jejích následků. Hodnoty jsou relativní, neboť reálné částky se budou lišit s ohledem na návštěvnosti, počet přihlášených soutěžících či na úspěchu při vyjednávání o dotacích a sponzoringu.

V analýze bylo využíváno veřejně dostupných informací z webových stránek Barum Czech Rally Zlín [38], FIA ERC [39], FIA WRC [40] a Zlínského kraje [41]. Získané částky byly porovnáním současné a potenciální skutečnosti vyčísleny na níže uvedené položky.

Tabulka 5: Obecný souhrn výnosů a nákladů

Výnosy	Odhadovaná částka	Náklady	Odhadovaná částka
Rally Camp	200 000 Kč	Pozorování na jiných WRC podnicích	500 000 Kč ⁶
Startovné	200 000 Kč ⁷	Výzkum	200 000 Kč
Dotace	3 000 000 Kč	Mzdy zaměstnanců a pořadatelů	10 000 000 Kč ⁸
Sponzoring	1 000 000 Kč	Materiál	200 000 Kč ⁹
Prodej merche	2 500 000 Kč ¹⁰	Náklady na jazykové kurzy	100 000 Kč
Prodej vstupného	2 125 Kč ¹¹	Další provozní náklady	20 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

⁶ Odhad nákladů na dopravu, ubytování, mzdu zaměstnanců provádějící benchmarking.

⁷ Cena startovného podle regulací FIA WRC na 1 přihlášenou elitní posádku.

⁸ Náklady na mzdy po zvýšení počtu organizátorů a pořadatelů o 10 %.

⁹ Nákladů po připočtení 10 % objemu materiálu.

¹⁰ Příjem z prodeje při odhadu zvýšení návštěvnosti o 25 %.

¹¹ Výnosů z jedné vstupenky vzhledem k ceně vstupenek na WRC.

Optimistický a pesimistický návrh bilance

První tabulka nastiňuje možné výše jednotlivých položek, avšak jak bylo zmíněno, reálná částka bude závislá na mnoha faktorech. Následující tabulky 6 a 7 pracují s odhadem přihlížejícím k možné proměnlivosti návštěvnosti, méně či více soutěžících a nejisté výši cizích finančních zdrojů.

Tabulka 6: Optimistický návrh finanční bilance

Výnosy	Odhadovaná částka (v tis.)	Náklady	Odhadovaná částka
Rally Camp	500	Pozorování na jiných WRC podnicích	500
Startovné	6 000 ¹²	Výzkum	200
Dotace	5 000	Mzdy zaměstnanců a pořadatelů	10 000
Sponzoring	1 000	Materiál	200
Prodej merche	2 500	Náklady na jazykové kurzy	100
Prodej vstupného	35 000 ¹³	Další provozní náklady	20 000
CELKEM	50 mil. Kč	CELKEM	31 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Pesimistický návrh finanční bilance

Výnosy	Odhadovaná částka	Náklady	Odhadovaná částka
Rally Camp	100	Pozorování na jiných WRC podnicích	500
Startovné	3 000 ¹⁴	Výzkum	200
Dotace	2 000	Mzdy zaměstnanců a pořadatelů	10 000
Sponzoring	500	Materiál	500
Prodej merche	1 500	Náklady na jazykové kurzy	100
Prodej vstupného	25 000 ¹⁵	Další provozní náklady	25 000
CELKEM	32,1 mil. Kč	CELKEM	36,3 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

¹² Podniku se bude účastnit 20 elitních jezdců a zbytek je variabilní odhad ostatních typů startovného

¹³ 15 000 diváků si zakoupí permanentku a zbytek je variabilní odhad jednorázového vstupného

¹⁴ Podniku se bude účastnit pouze 10 elitních jezdců a zbytek je variabilní odhad ostatních typů startovného

¹⁵ 10 000 diváků si zakoupí permanentku a zbytek je variabilní odhad jednorázového vstupného

Tabulky obecné, optimistické a pesimistické bilance poslouží jako podklad pro prezentaci záměru, neboť na nich lze demonstrovat nejpodstatnější a nejviditelnější ekonomické přínosy změny statutu akce. Avšak je nutné zdůraznit, že se jedná pouze o předběžné odhady zaměřující se výhradně na projekt a jeho přímé následky.

Samotné organizování sportovní akce má finanční a ekonomickou bilanci odlišnou, neboť již posuzuje sportovní akci z širšího procesního hlediska a mimo jiné započítává i obecné provozní náklady. Avšak jak víme z projektového managementu, předmět změnového projektu by se měl týkat přímo konkrétního záměru. Podklady iniciace projektu by měly být pro zainteresované strany, kterým bude záměr prezentován, srozumitelné a jasně uchopitelné, proto je návrh bilance vzhledem k požadavkům jeho současného využití dostačující.

5.5 Prezentace záměru povýšení statutu

Iniciace, vymezení a plánování projektu jsou velmi důležité, nesmí se však jako součást procesu opomenout ani činnost věnovaná předání myšlenky a motivace pro změnu důležitým zainteresovaným stranám. Projekt by nebyl možný realizovat bez zapojení zaměstnanců, závislých organizací či orgánů veřejné správy.

Interní prezentace

Ať už se jedná přímo o projektový tým nebo o zaměstnance, kterých se změna značně dotkne, je důležité, aby změnu přijali a ideálně ji i podporovali. S interní skupinou bude nutno dobře a transparentně mluvit o změně a všech jejích aspektech. Navrhované změny mohou přinést větší zisky, zajímavější pracovní činnosti či rozšíření možností firmy. Avšak je zde i mnoho negativních faktorů, které by mohly na zaměstnance silně působit. Projekt změny bude jistě náročný a zaměstnancům může zavedení změn způsobit dočasné ztížení práce, určité komplikace či nové nároky na jejich výkon a náplň práce. Z tohoto hlediska je nutné správné uchopení prezentace a komunikace, která by vedla k motivování a zapálení pro projekt. Pokud projektový tým docílí toho, že bude projekt správně předán zaměstnancům, sníží se riziko problematického průběhu, které by odporem této klíčové zainteresované strany mohlo vzniknout.

Jedním z návrhů pro vhodnou interní prezentaci je poskytnutí možnosti podílet se na změně a na jejím plánování. Pokud dostanou příležitost přidat svůj vlastní podnět či nápad, vznikne v nich určité propojení s projektem a také motivující pocit, že ke změně přispěli určitým dílem i oni. Z pohledu projektového týmu to přináší širší pohled na problém a potenciálně větší možnost pro nové nápady.

Externí prezentace

Druhou stránkou pohledu na prezentaci záměru změnového projektu je komunikace s externími zainteresovanými stranami. Přístup se bude do značné míry lišit, neboť již není hlavním cílem získat motivaci a zapálení pro věc, nýbrž více exaktní přesvědčení o přínosech projektu. Prezentace orgánům územní samosprávy, sponzorům i mezinárodní automobilové federaci bude muset přednést fakta, statistiky, odhady výnosů a nákladů i poznatky získané zkoumáním současné i potenciální budoucí si-

tuace. Od míry správnosti uchopení prezentace záměrů se budou odvíjet i výše příspěvků, dotací či v obecném hledisku podpoření či zamítnutí návrhu uskutečnění změny. K tomu budou využity především projektové dokumenty.

5.6 Implementace změn

Řízení zavedení změny je dalším z úkolů projektového manažera. Ač se to nemusí na první pohled zdát, nejedná se pouze o samotné řízení změny. Často se setkáváme s rozdělením implementace změny do tří fází: rozmražení, vlastní provedení změny a zmražení [2].

První fáze rozmražení si dává za cíl připravit si prostředí na akceptaci a hladkou implementaci změny. Této fáze jsme se již v rámci praktické části dotkli, neboť naplnit tento cíl nám pomáhá vytvořený věcně-časový harmonogram či vhodná prezentace záměru. Změna nemůže přijít bez varování. Na její příchod musíme být připraveni jak teoreticky skrze analýzy a průzkumy, tak i praktickým informováním zaměstnanců, jejich motivací ke změně či přesvědčení vyšších orgánů a získání jejich podpory.

Po výše zmíněných úkonech teprve může přijít na řadu samotná implementace a řízení změny. Zde se řídíme metodou projektového managementu a náležitostmi její řídicí fáze. Postup musí být pečlivě veden na základě připravených časových i finančních plánů.

Jakmile dosáhneme cíle projektu, je nutné pamatovat i na poslední fázi implementačního procesu, kterou je fáze zmražení. Sice jsme zdárně dosáhli naplnění záměru, avšak je nutné zafixovat změnu do procesů tak, aby nedošlo k návratu do původního stavu. U projektu změny statutu to bude obnášet především dodržování nastavených standardů a prestiže, aby nedošlo ke snížení zpět na nižší úroveň. Až správné zafixování změny může povede k dlouhodobým přínosům z její implementace do organizace.

Závěr

Management sportovních akcí je specifickým odvětvím s různorodými nároky na organizaci. Metody klasického managementu se do něj mohou prospěšně implementovat a tím zkvalitnit výsledky jeho výstupů, avšak je nutné zohlednit mnohá specifika tohoto dynamického a vlivného prostředí.

Bakalářská práce několik z těchto prvků objevila, posoudila jejich význam a propojila je s procesy projektového managementu. Víme, že implementace inovací je náročný proces vyžadující kvalitní průběh přípravné i realizační fáze. O to náročnější je, když management změn propojíme s již tak složitým prostředím sportovních akcí. Vzniká tím nárok na pečlivou koordinaci managementu, zainteresovaných stran, hromadných médií i orgánů místní samosprávy. Avšak s tím nám mohou pomoc osvědčené metody zvolené pro konkrétní zkoumaný projekt změny statutu významné sportovní akce.

Metody, které byly s přihlédnutím k aspektům změnového a sportovního managementu vybrány v metodické části, posloužily jako pilíře pro návrh organizačních změn v rámci pořádání sportovní akce Barum Czech Rally Zlín. Posouzení tohoto podniku a následná aplikace metod pro vytvoření námětu změnového projektu ukázaly, že se jedná o akci s potenciálem pro inovaci statutu.

Změnové projekty jsou komplexním procesem. Návrhy změn, věcně-časového harmonogramu i finanční bilance, které byly vytvořeny v praktické části této bakalářské práce, mohou posloužit jako podklad pro iniciaci změny statutu Barum Czech Rally Zlín z mistrovství Evropy na mistrovství světa. Avšak jak bylo nastíněno, bude se jednat o dlouhou a náročnou cestu, která při správné implementaci může přinést výsledek s potenciálně velkým přínosem nejen pro organizaci i pro širokou veřejnost.

Seznam použité literatury

- [1] VEBER, Jaromír. *Management inovací*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- [2] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- [3] BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
- [4] ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020. ISBN 978-80-245-2322-4.
- [5] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [6] VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
- [7] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [8] BACKMAN, Kenneth F. Event management research: The focus today and in the future. *Tourism Management Perspectives* [online]. 2018, **2018**(25), 169-171 [cit. 2023-03-08]. ISSN 2211-9736. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.004>
- [9] EMERY, Paul. Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review* [online]. 2010, **13**(2), 158-170 [cit. 2023-03-11]. ISSN 1441-3523. Dostupné z: doi:[doi:10.1016/j.smr.2009.06.003](https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.06.003)
- [10] KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
- [11] GREENWELL, T. Christopher, Leigh Ann DANZEY-BUSSELL a David J. SHONK. *Managing Sport Events* [online]. 2nd. Human Kinetics, Inc., 2020 [cit. 2023-03-11]. ISBN 9781492590668. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=GZ-fDwAAQBAJ&lpg=PR1&ots=HriaHxGQJd&dq=sport%20event%20management&lr&hl=cs&pg=PA3#v=onepage&q=sport%20event%20management&f=false>
- [12] ANTONIO CAMINERO-GRANJA, Jose, Javier PAJARES a Natalia MARTIN-CRUZ. Sports Events and Project Management. a PM2 Proposal. *JOURNAL OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT-JIEM* [online]. OMNIASCIENCE, 2022, **15**(2), 323-337 [cit. 2023-03-13]. ISSN 2013-8423. Dostupné z: doi:[http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3722](https://dx.doi.org/10.3926/jiem.3722)
- [13] When were the host cities of the future Olympic Games chosen?. In: *International Olympic Committee* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://olympics.com/ioc/faq/roles-and-responsibilities-of-the-ioc-and-its->

- partners/when-were-the-host-cities-of-the-future-olympic-games-chosen
- [14] KIM, Eunjung. a systematic review of motivation of sport event volunteers. *World Leisure Journal* [online]. 2018, **60**(4), 306-329 [cit. 2023-03-13]. ISSN 1607-8055. Dostupné z: doi:10.1080/16078055.2017.1373696
- [15] BECOME a PARIS 2024 GAMES VOLUNTEER. In: *PARIS 2024* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.paris2024.org/en/volunteers/>
- [16] EYOF 2022 ORGANISERS ARE LOOKING FOR 1.500 VOLUNTEERS WHILE FILLED HALF OF THE QUOTA. In: *EYOF Bánská Bystrica 2022* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://eyof2022.com/en/news/eyof-2022-organisers-are-looking-for-1-500-volunteers-while-filled-half-of-the-quota/>
- [17] Volunteer recruitment for 2022 open. In: *INTERNATIONAL ICE HOCKEY FEDERATION* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.iihf.com/en/events/2022/wm/news/24998/volunteer_recruitment_for_2022_open
- [18] Dobrovolníci - podrobné informace. In: *OLYMPIJSKÝ FESTIVAL BEIJING 2022* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.olympijskyfestival.cz/dobrovolnici/dobrovolnici-podrobne-informace>
- [19] TRENBERTH, Linda a David HASSAN. *Managing sport business: an introduction*. 1st. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge, 2012. Foundations of sport management. ISBN 978-0-415-57028-2.
- [20] REKTORŮK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 9788021079953.
- [21] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE a TĚLOVÝCHOVY. *Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025* [online]. 2014 [cit. 22.3.2023]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
- [22] SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. Sportovní turismus. *Tělesná kultura*. 2010, **33**(2), 97-106.
- [23] ČESKO. *Sbírka zákonů České republiky: Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. In: . 2007, ročník 2007, částka 80, číslo 244. Dostupné také z: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0
- [24] *Statistika sportu: základní ukazatele*. Praha: Český statistický úřad, 2017. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2916-9.
- [25] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- [26] Rekordy: Sledovanost a data o vysílání. In: *Česká televize* [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/sledovanost-a-data-o-vysilani/rekordy/>
- [27] Jako za starých časů. Hokejové legendy při exhibici kvýročí Nagana bavily

- vyprodanou O2 arenu. In: *Česká televize* [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://sport.ceskatelevize.cz/clanek/hokej/jako-za-starych-casu-hokejove-legendy-pri-exhibici-k-vyroci-nagana-bavily-vyprodanou-o2-arenu/63e6b1a1afe18939c97623ca>
- [28] ČESKO. *Zákon č. 115/2001 Sb.: Zákon o podpoře sportu*. In: . *Zákony pro lidi.cz* [online], 2001, 47/2001. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115?text=podpo%C5%99e+sportu>. [cit. 22. 3. 2023].
- [29] NEJLEPŠÍ VIZITKA? KDYŽ VÁS CHVÁLÍ JOHANNES THINGNES, ŘÍKÁ ŠÉF HAMZA. In: *BiathlonNMNM* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.biathlonnmnm.cz/2023/03/05/nejlepsi-vizitka-kdyz-vas-chvali-johannes-thingnes-rika-sef-hamza/>
- [30] *Špindlerův Mlýn 2019 - FIS Ski Alpine Skiing World Cup* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.worldcup2019.cz/>
- [31] 2015 IIHF Ice Hockey World Championship surpasses all previous audience and spectator records. In: *Infront Sports & Media AG* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.infront.sport/news/sports-marketing/2015-iihf-ice-hockey-world-championship-surpasses-all-previous-audience-and-spectator-records>
- [32] Na Grand Prix v Brně přišlo 186 793 lidí. Magická hranice dvě stě tisíc už čtyři roky nepadla. In: *Sport.cz* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/moto-motocykly-na-grand-prix-v-brne-prislo-186-793-lidi-magicka-hranice-dve-ste-tisic-uz-ctyri-roky-nepadla-1130456>
- [33] WorldSBK Most 2022 - Dramatické závody s téměř 40 tisíci návštěvníky Zdroj: <https://www.moto.cz/clanky/motosport/silnicni-zavody/890-worldsbk-most-2022-dramaticke-zavody-s-temer-40-tisici-navstevniky>. In: *Moto.cz: vše o motorkách* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.moto.cz/clanky/motosport/silnicni-zavody/890-worldsbk-most-2022-dramaticke-zavody-s-temer-40-tisici-navstevniky>
- [34] Významné sportovní akce prospívají ekonomice ČR. In: *Barum Czech Rally Zlín* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.czechrally.com/26879n-https-www-autoklub-cz-172687-vyznamne-sportovni-akce-prospivaji-ekonomice-cr>
- [35] FORST, Michal a Jakub HOFBAUER. *50 let příběhů Barum Czech Rally Zlín*. První Rallye Zlín: Rallye Zlín, spol. s r.o., 2020. ISBN 978-80-908020-0-1.
- [36] *Statistická ročenka Zlínského kraje 2022* [online]. 1. Zlín: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2023-04-01]. ISBN 978-80-250-3232-9. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-zlinskeho-kraje-2022#>
- [37] *European Union: Erasmus+* [online]. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-individuals/students/traineeships-abroad-for-students>
- [38] *Barum Czech Rally Zlín* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.czechrally.com/>

- [39] *FIA European Rally Championship* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.fiaerc.com/erc/>
- [40] *FIA World Rally Championship* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.wrc.com/en/>
- [41] *Zlínský kraj* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Trojimperativ projektu.....	7
Obrázek 1.2: Organizační struktura projektu.....	9
Obrázek 1.3: Fáze projektového managementu.....	11
Obrázek 1.4: Kroky plánování projektu	12
Obrázek 1.5: Matice vliv-zájem.....	16
Obrázek 4.1: Časová osa Barum Czech Rally Zlín	36
Obrázek 5.1: Myšlenková mapa Barum Czech Rally Zlín	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Trojimperativ projektu	6
Tabulka 2: Požadavky na dobrovolníky vybraných významných sportovních akcí.....	21
Tabulka 3: Návštěvnost vybraných významných sportovních akcí na území ČR.....	35
Tabulka 4: Věcně-časový harmonogram změnového projektu	45
Tabulka 5: Obecný souhrn výnosů a nákladů	46
Tabulka 6: Optimistický návrh finanční bilance	47
Tabulka 7: Pesimistický návrh finanční bilance.....	47

Seznam grafů

Graf 1: Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu (v mld. Kč)	25
Graf 2: Zaměstnanost v oblasti sportu	26
Graf 3: Sledování sportu v roce 2020	33

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Hanka Horáková

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis