

MASARYKOVA UNIVERZITA
Fakulta sportovních studií
Katedra společenských věd a managementu sportu



Příprava a realizace závodu v lezení na rychlost

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Taťána Straková, Ph.D.

Vypracoval:
Petr Burian
Management sportu

Brno, 2018

Prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením vedoucí práce Mgr. Taťány Strakové, Ph.D., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Brně dne 30. 4. 2018

.....

Poděkování

Zde bych rád poděkoval vedoucí své práce Mgr. Taťáně Strakové, Ph.D., za rady, pomoc a svůj čas, který mi poskytla při tvorbě této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval celému projektovému týmu, dobrovolníkům a všem, kteří se podíleli na realizaci projektu, na který byla tato práce zaměřena.

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Petr Burian

Název magisterské práce: Příprava a realizace závodu v lezení na rychlost

Pracoviště: Centrum univerzitního sportu

Vedoucí magisterské práce: Mgr. Taťána Straková, Ph.D.

Rok odevzdání závěrečné práce: 2018

Anotace:

Magisterská práce řeší problematiku přípravy a realizace závodu v lezení na rychlost. Dále sleduje změny ve vývoji této lezecké disciplíny, které mají vliv na pořádání závodu. V rámci této práce je vypracována projektová dokumentace, která je následně aplikována na reálný závod v lezení na rychlost. V závěru práce je provedeno zhodnocení celé akce, včetně dotazníkového šetření.

Klíčová slova: lezení, management, organizace, projekt, rychlost, závod

Bibliographical identification

Autor s first name and surname: Petr Burian

Title of the master thesis: Planning and Implementation of Race in Speed Climbing

Department: Center of University Sports

Supervisor: Mgr. Tat'ána Straková, Ph.D.

The year of submission of the final thesis: 2018

Annotation:

The master's thesis solves the problems of preparation and realization of the race in speed climbing. It also monitors changes in the development of this climbing discipline that affect the organization of the race. In the framework of this thesis is elaborated project documentation, which is subsequently applied to real race in speed climbing. At the end of the work, the evaluation of the whole event is carried out, including a questionnaire survey.

Keywords: climbing, management, organization, project, speed, race

Obsah

Seznam použitých zkratk	9
1 Úvod.....	10
2 Teoretická východiska	11
2.1.1 Projektový management	11
2.1.2 Projektový manažer	11
2.1.3 Projekt.....	11
2.2 SMART metoda.....	14
2.3 Trojimperativ	17
2.4 Situační analýza	17
2.4.1 Makrookolí.....	18
2.4.2 Mikrookolí	20
2.4.3 Vnitřní prostředí.....	22
2.5 Vybrané metody projektového managementu	23
2.5.1 Dekompozice projektu.....	23
2.5.2 Koordinace času v projektovém managementu	24
2.5.3 Náklady projektu a jejich řízení.....	24
2.5.4 Lidské zdroje v projektovém managementu	25
2.5.5 Rizika v projektu.....	26
2.5.6 Marketingový mix.....	27
2.6 Soutěžní lezení.....	30
2.7 Lezení na rychlost.....	31
2.7.1 Vývoj lezení na rychlost	32
2.7.2 Formáty soutěže v lezení na rychlost.....	34
3 Cíle, Úkoly práce	38
4 Metodika	39
5 Výsledky	40

5.1 Projekt Nominačního závodu v lezení na rychlost	40
5.1.1 Představení projektu	40
5.1.2 Popis současného stavu.....	41
5.1.3 Vize	41
5.1.4 Přínos projektu	42
5.1.5 Cíle projektu	42
5.1.6 Varianty řešení projektu.....	46
5.1.7 Porterův model pěti sil.....	47
5.1.8 SWOT analýza	49
5.1.9 PEST analýza	52
5.1.10 Marketingový mix z pohledu prodávajícího	56
5.1.11 Marketingový mix z pohledu kupujícího.....	58
5.1.12 Projektový tým.....	60
5.1.13 Dekompozice projektových činností a kompetenční matice	62
5.1.14 Předpokládané náklady a výnosy projektu	68
5.1.15 Finální saldo projektu	72
5.1.16 Analýza rizik projektu	72
5.1.18 Materiálně-technické zabezpečení projektu.....	76
5.1.19 Zhodnocení závodu.....	82
5.1.20 Dotazníkové šetření	83
6 Diskuze	86
7 Závěr	88
Zdroje.....	89
Seznam obrázků.....	97
Seznam obrázků.....	97
Seznam tabulek	98
Seznam grafů	99

Seznam příloh	100
Přílohy.....	101

Seznam použitých zkratek

IFSC (mezinárodní federace sportovního lezení)

ČHS (český horolezecký svaz)

LOH (letní olympijské hry)

OS (On Sight)

1 Úvod

K výběru tématu této diplomové práce mne vedla dosavadní kariéra sportovního lezce na rychlost s kombinací studia managementu sportu na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity. Během své závodní kariéry jsem měl možnost zúčastnit se několika menších akcí pořádaných v České republice, stejně jako i mistrovství světa, světového poháru nebo Evropského poháru. Většiny akcí jsem se účastnil aktivně, avšak na některých z nich jsem byl v roli pasivního účastníka. Tak jsem mohl pozorovat rovněž realizaci samotné akce. Občas se naskytlá příležitost diskutovat s organizátory na téma managementu celého závodu.

Zkušenosti a znalosti získané za dobu studia mi byly nápomocné pro sestavení manuálu k pořádání závodů v lezení na rychlost. Tento manuál byl využit při realizaci prvního českého závodu v lezení na rychlost v roce 2018. Další obdobná práce z oblasti lezení na rychlost doposud nevznikla, i přestože se jedná o aktuální téma – v roce 2020 bude lezení na rychlost zařazeno jako součást trojkombinace ve sportovním lezení na olympijských hrách. Pořádání závodů v tomto odvětví může pozitivně ovlivnit nejen možnost startu, ale i dobrého umístění domácích závodníků v rámci OH.

Již v minulosti jsem se aktivně podílel na přípravě předchozích ročníků závodu v lezení na rychlost, avšak v této době nebyly aplikovány žádné z projektových metod.

Součástí mé práce je základní teoretický přehled literatury a její praktická aplikace při realizaci projektu. Dále se práce zabývá historií sportovního lezení a vývojem lezení na rychlost.

Úkolem následujícího textu není popsat veškerou teorii spojenou s projektovým management a organizací sportovních akcí, nýbrž popsat nejvýznamnější faktory ovlivňující pořádání závodů v lezení na rychlost. V rámci své diplomové práce jsem zpracoval kompletní dokumentaci projektu včetně aplikace vhodných projektových metod. Tuto dokumentaci jsem následně uvedl do praxe a využil ji při realizování samotného projektu.

2 Teoretická východiska

Teorie projektového managementu

2.1.1 Projektový management

V současné literatuře lze nalézt velké množství definic projektového managementu. Aicher (2016) nahlíží na projektový management jako na dynamický proces o organizování a řízení specifických zdrojů, za účelem dosažení předem nadefinovaných cílů, které vedou ke zdárnému dokončení celého projektu.

Dle Svozilové (2016 s. 17) je projektový management „*aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“

2.1.2 Projektový manažer

Podle webové stránky Brain Tools (2014) charakteristika projektového manažera neexistuje. Vše je závislé na druhu projektu, jeho velikosti a vztahu společnosti k projektovému řízení. Projektový manažer by měl disponovat komplexními znalostmi a dovednostmi nejen v oboru, na který se specializuje, ale měl by být i dobrým ekonomem, organizátorem a v neposlední řadě lídrem.

Za projektového manažera považuje Newton (2008) osobu, která je nositelem a zosobněním projektu a odpovídá za předání všech částí projektu. Projektový manažer nese zodpovědnost za určení činnosti, jejich plánování a stanovení rozsahu požadovaných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů. Projektový manažer by měl vytvářet takové prostředí, které podporuje kooperaci týmu a měl by umět rozpoznat problémy uvnitř týmu a použít vhodné metody k odstranění problému (Doležal et al. 2012).

2.1.3 Projekt

Definování významu slova projekt není snadné, jelikož tento výraz, projekt, může být chápán různými způsoby v závislosti na okolnostech jeho použití. S pojmem projekt se můžeme setkat například ve stavebnictví, kde je dokonce definována i pracovní pozice – projektant. Tento význam slova projekt však nemá nic společného s definicí projektového řízení, kterou uvádím níže.

Projekt je dočasný, časově omezený a má pevně stanovený začátek a konec, dále předem stanový rozsah a zdroje. Projekt je unikátní a specifický soubor činností pro dosažení předem stanoveného cíle (Project Management Institute 2018). Tudiž za projekt můžeme považovat úsilí projektového týmu, které je časově omezeno za účelem vytvoření unikátního produktu nebo služby (ManagementMania 2015a).

Projekt je rozdělen do šesti fází:

- Předprojektová fáze
- Zahájení projektu
- Příprava projektu
- Realizace projektu
- Ukončení projektu
- Poprojektová fáze

Předprojektová fáze

Účelem této fáze je analýza a stanovení příležitostí projektu a posouzení proveditelnosti daného záměru. Někdy jsou do této fáze zahrnuty i vize a základní myšlenky o realizaci projektu. Následně se v této fázi zpracovávají různé analýzy a studie. Nejčastěji jsou zpracovány dva hlavní typy dokumentů:

1) Studie příležitosti

Tato studie si klade za cíl odpovědět na otázku, zda je správná doba pro realizaci zamýšleného projektu. Studie se musí zabývat současnou situací v organizaci, na trhu, předpokládaným vývojem trhu a podobně. Výsledkem studie příležitosti je doporučení nebo nedoporučení pro realizaci zamýšleného projektu. V případě doporučení realizace je vhodné uskutečnit i první podrobnější charakteristiku projektu.

2) Studie proveditelnosti

Tato studie navazuje na studii příležitosti, je-li v předešlé studii projekt doporučen k realizaci. Studie proveditelnosti by měla analyzovat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, určit termín zahájení a ukončení celého projektu, odhadované náklady a výdaje.

U jednodušších projektů bývá v některých případech vypracován pouze jeden dokument, tzv. předprojektová úvaha, která zahrnuje obě výše zmíněné studie. Obecně pro tuto fázi platí, že by měla odpovědět na otázky, kde začít a kde skončit, dále na otázku zvolení vhodné cesty, a zda má realizace projektu vůbec cenu.

Zahájení projektu

Pokud se v předešlé fázi rozhodlo o realizaci projektu, nyní přichází na řadu inicializace projektu. Zahájení projektu zahrnuje v ideálním případě přesně definovaný proces. V souladu s předchozí fází je vhodné ověřit a případně upřesnit či definovat cíle projektu, požadované výstupy, určit základní personální obsazení, určit kompetence a podobně. Tato fáze je vhodná k vypracování logického rámce a logického sledu činností projektu.

Příprava projektu

Ve fázi přípravy projektu je určen a jmenován projektový tým, který již disponuje specifickým zadáním projektu. V této fázi projektu se definuje rozsah projektu, vytváří se harmonogram projektu a identifikují se činnosti potřebné k úspěšné realizaci projektového cíle.

Realizace projektu

Zahájení celého projektu je vhodné doplnit setkáním důležitých zainteresovaných stran, dále je potřeba zrekapitulovat plán, cíle a harmonogram projektu, a především je oznámeno fyzické uskutečnění celého projektu. V průběhu realizace je nutné projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem a harmonogramem. Při zjištění odchylek od plánu je nutné uskutečnit korekční opatření, popřípadě upravit nebo vytvořit nový plán projektu.

Ukončení projektu

Tato fáze zahrnuje jak fyzické, tak i protokolární ukončení projektu. Ve fázi ukončení projektu dochází k předání výstupů, podpisu protokolů, faktur a podobně. Při této fázi je vhodné, aby projektový tým vypracoval závěrečnou zprávu o projektu, která zahrnuje veškeré zkušenosti a poznatky při realizaci projektu, případně doporučení pro budoucí projekty. Tímto je projekt vyhodnocen a je možné jej celkově uzavřít, rozpustit projektový tým a ukončit všechny další procesy projektu. Výsledkem velkého množství projektů je určitý produkt nebo služba, které se po dokončení projektu dostávají do ostrého provozu. Ten již není součástí projektu. Projekt je časově omezený, a proto je nutné jej ve správnou chvíli ukončit, což zní jako samozřejmost, ovšem u některých projektů mohou být po jejich dokončení vzneseny připomínky, výhrady nebo

implementace. Taková situace může vést k rozvolnění ukončení projektu do časově neomezeného horizontu. V takovém případě je nutné projekt řádně ukončit nebo konstatovat nereálnost dokončení a celý projekt mimořádně uzavřít.

Poprojektová fáze

Celkové plánování projektu přináší celou řadu nových zkušeností a poznatků, jichž lze využít při realizaci dalších projektů. Poprojektová fáze slouží k analýze celkového průběhu projektu. Analýza by měla stanovit dobré i špatné stránky projektu. Jejím účelem není poukazovat na chyby jednotlivců, ale především tyto chyby nalézt a propříště se jich vyvarovat. V zájmu zachování nezávislosti vyhodnocení a objektivního posouzení je vhodné, aby tuto analýzu prováděla jiná nebo alespoň obměněná skupina lidí než ta, která tvoří projektový tým podílející se na řízení celého projektu (Doležal et al. 2012).

2.2 SMART metoda

Pro efektivní realizaci úspěšného projektu je důležité si stanovit a definovat cíle celého projektu. Účinným nástrojem pro vytyčení těchto kritérií je využití metody SMART. První, kdo se zmínil o SMART metodě, byl v roce 1981 G. T. Doran v publikaci *Management Review* (Mind ToolsContent Team 2016). Správné definování cíle je velice obtížná záležitost, jelikož je potřeba, aby všechny zainteresované strany porozuměly tomu, co má být výstupem celého projektu, za jakých podmínek jej lze dosáhnout a k čemu má projekt sloužit. V případě nepřesného stanovení cíle může snadněji dojít k jeho nesplnění, což ve výsledku vede k selhání celého projektu (Doležal et al. 2012). Při stanovení projektového cíle je nutné, abychom se ujistili, že každý z cílů je jasně stanovený, dosažitelný a každý z nich musí splňovat následující charakteristiky. Cíl je:

- Specifický
- Měřitelný
- Akceptovatelný
- Realistický
- Časově ohraničený

Specifický

Správný cíl musí být konkrétně specifikován. Cíl by měl tedy obsahovat jednoznačně specifickou hodnotu (Zikmund 2010a). Úkol je lépe splnitelný za předpokladu, že je jednoduchý. Každá složitá činnost představuje komplikaci. Z tohoto plyne, že ke splnění celého cíle projektu je vhodnější vytvářet více dílčích činností a vymezit jednotlivé vztahy mezi nimi.

Ke specifickému vytvoření cíle nám mohou napomoci tyto otázky:

- Co se má udělat?
- Kdo to má udělat?
- Proč se to má udělat?
- Kde to má proběhnout (Ott 2011)

Specificky stanovený cíl může tedy být například: Pokusíme se zvýšit účast závodníků na soutěži.

Měřitelný

Stanovený cíl projektu by měl být jednoznačně a opakovaně měřitelný. Hodnota, které chceme dosáhnout, musí být stanovena již na začátku projektu (Tamtéž). Kritéria by měla být kvantitativní, tedy založena na číslech, nebo deskriptivní, neboli založena na popisu určitého výsledku (wikiHow 2018).

Například chceme na závod přilákat o 15 % více soutěžících než na minulý ročník. Ze statistik zjistíme, kolik účastníků bylo na minulém ročníku, a po skončení akce vyhodnotíme, zda se nám tento cíl podařilo splnit.

K měřitelnému cíli nám mohou pomoci následující otázky:

- Kolik času a prostředků je potřeba?
- O kolik se má dané kritérium zvýšit nebo snížit?

Akceptovatelný

U každého cíle platí, že je někým zadán a někým vykonán. V tomto případě musí být cíle schválené tím, kdo má učinit potřebné kroky k vykonání zadaných činností.

Při zadávání úkolů si musí být projektový manažer vědom toho, zda je řešitel zadaný úkol schopen splnit. Příliš vysoké cíle mohou být demotivací pro ty pracovníky, pro něž je zadaná činnost nesplnitelná (Kaňáková 2008). Z tohoto důvodu musí projektový manažer zhodnotit, zda má pověřená osoba dostatek dovedností a schopností, popřípadě

dostatek času a prostředků pro danou činnost. Adekvátní přiřazení úkolu znamená, že ke splnění zadané činnosti je nutné vynaložit lehce nadstandardní úsilí. Neadekvátní přidělení úkolu může být například pověření introvertního člověka, aby vedl poradu nebo prezentoval na konferenci. Důležité je, aby řešitel zadaného úkolu přijal daný úkol za svůj a byl přesvědčen o tom, že zadaný úkol zvládne splnit (Ott 2011).

Realistický

Tato část SMART metody v mnoha případech u cílů schází. Nerealistické a nesplnitelné cíle jsou stejně tak špatné jako málo ambiciózní cíle. Realističnost i ambicióznost projektového cíle musí umět správně odhadnout projektový manažer či projektový tým, který se na stanovení cíle podílí (Zikmund 2010a). Při stanovování realističnosti cíle bychom si měli položit otázku, zda je navrhované řešení vůbec možné s danými prostředky realizovat (Anonym 2010).

Časově ohraničený

Tato veličina je velice důležitým údajem při určování cílů každého projektu. Projektový cíl a dílčí projektové činnosti by měli obsahovat termín nebo datum, v němž dojde k jejich naplnění. Velikou chybou mnoha projektů je fakt, že dílčí úkoly nemají jasný termín, přičemž takováto situace může vést k tomu, že se nepovede v termínu splnit cíl zadaného projektu. Je velice důležité, aby byly nastaveny časové rámce jednotlivých činností a úkolů, jelikož tímto krokem se minimalizuje nejasné vyjadřování „někdy v budoucnu“, které by se mohlo v průběhu projektu vyskytovat. Pro minimalizování nejasného vyjadřování je vhodné si jednotlivé činnosti rozplánovat a přiřadit k nim datum začátku a datum předpokládaného konce, popřípadě vyznačit ty činnosti, které se nemohou opozdit, jinak by mohl být zásadně narušen celkový cíl projektu (wikiHow 2018).

Správnému časovému ohraničení cíle nám mohou napomoci následující otázky:

- Jaký je termín dosažení cíle?
- Jaké množství času bude trvat dosažení cíle?
- Kdy se započne a kdy se skončí s jednotlivými činnosti (Ott 2011)

2.3 Trojimperativ

Při stanovování cílů každého projektu pracujeme s minimálně třemi faktory, které projekt ovlivňují. Nejčastějšími faktory jsou:

- Čas
- Zdroje
- Výsledky (Haughey 2011)

Přáním každého zadavatele projektu je souhra činností vedoucí k tomu, aby byl projekt vykonán v co nejkratším čase, v nejlepší možné kvalitě a za co nejnižší možnou cenu.

- **Čas**

Tento faktor je důležitý jak pro kontrolu jednotlivých činností v průběhu celého projektu, tak i pro zadavatele projektu či koncového zákazníka, kteří jsou informováni, kdy dojde k realizaci celého projektu (Tsongas 2011)

- **Zdroje**

Zdroje ovlivňující projekt lze rozdělit do dvou skupin – finanční a lidské. Do finančních zdrojů spadají náklady na mzdy, nákup materiálu, propagace projektu a další. Mezi lidské zdroje patří veškeré osoby podílející se na realizaci projektu, ať už zadavatel projektu, dodavatelé, projektový manažer, projektový tým nebo cílový zákazníci, či dobrovolníci (Doležal et al. 2012).

- **Výsledky**

Velice významným faktorem projektu jsou výsledky. Průběžná kontrola dílčích činností a úkolů, vede k úspěšnému dosažení celkového cíle projektu. Průběžná kontrola dílčích výsledků v průběhu plnění projektu poukazuje na činnosti a úkoly, které již byly vykonány, které je potřeba uskutečnit, jakou cestou těchto úkolů dosáhneme, za jakou cenu bude těchto úkolů dosaženo a kdo se bude na splnění těchto nedokončených dílčích cílů podílet. Rozsah projektu se může v průběhu realizace projektu měnit podle aktuálně zjištěných potřeb a požadavků zadavatele (UKEssays 2015).

2.4 Situační analýza

Situační analýza je velmi důležitým faktorem při stanovování cílů a strategií v každém projektu. Tato analýza zahrnuje vnější okolí a vnitřní prostředí. Do externích faktorů

patří makrookolí a mikrookolí (Srpková, Řehoř 2010). U vnitřního prostředí analyzujeme silné a slabé stránky projektu (Wawrosz 2003).

Dobré provedení a zpracování situační analýzy je důležitým předpokladem k tomu, aby byly zdárně splněny stanovené cíle celého projektu (MediaGuru 2017).

2.4.1 Makrookolí

Makrookolí zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, kterými je každý projekt ovlivňován. Dopady okolností, jako je politická stabilita, velikost inflace, demografické složení populace, nové technologie, dovozní omezení, mohou výrazně ovlivnit úspěšnost každého projektu. Do makrookolí spadají vlivy a podmínky, které vznikají mimo projekt. Projektový manažer nemá prakticky žádné možnosti, jak toto okolí aktivně ovlivňovat, avšak může správným rozhodováním na změny v makrookolí aktivně reagovat (Sedláčková, Buchta 2006).

Správná analýza tohoto prostředí umožňuje projektovému manažerovi pochopit vazby a souvislosti s jednotlivými faktory a v konečném důsledku stanovit příležitosti a hrozby, které by mohly celou realizaci projektu zásadně ovlivnit (SRATEG.cz).

PEST analýza

Tato metoda je vhodná pro analyzování makrookolí. PEST analýza dává odpověď na tři základní otázky:

- Který z faktorů má vliv na projekt?
- Jaké jsou možné vlivy těchto faktorů?
- Který z těchto faktorů je pro projekt v blízké době nejdůležitější (marke.cz 2015).

Název této analýzy pochází z angličtiny a je odvozen z písmen, které představují politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory (STRATEG.cz).

- **Politicko-právní faktory**

Do politicko-právních faktorů patří ty skutečnosti, jež souvisí s politickou situací v zemi či dané oblasti, v níž se projekt připravuje a realizuje. Do této oblasti spadají jednotlivé legislativní předpisy, které mohou mít dopad na projekt. Sledujeme tedy různé předpisy, vyhlášky, návrhy zákonů, daňovou politiku nebo chování regulačních orgánů (Edolo2016).

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí je velice důležité pro správný odhad ceny jak pracovní síly, tak i ceny produktů. Do tohoto prostředí zahrnujeme ekonomické podmínky na daném trhu. V této části analýzy se sledují faktory jako spotřební daně, cla, stabilita měny, výše úrokových sazeb, HDP, podpora nezaměstnanosti, mzdové náklady, dostupnost, cena energií a dále například vliv globalizace (Zikmund 2010b).

- **Sociální faktory**

Mezi sociální faktory se řadí přístup k volnému času, míra vzdělanosti, životní úroveň, míra zaměstnanosti, rozdělení příjmů, vnímání reklamy, etika, kulturní, sociální faktory a demografický vývoj obyvatelstva. Za obyvatelstvo se považuje soubor osob, který žije ve stejné oblasti (Váchal, Vochozka 2013).

Tato část PEST analýzy je proveditelná nejsnadněji, jelikož většinu informací můžeme nalézt na stránkách národního statistického úřadu.

Analýza sociálních faktorů je důležitá pro organizace, které vykonávají svoji činnost v oblasti retailu - prodeje koncovým zákazníkům (Zikmund 2010b).

- **Technologické faktory**

V tomto prostředí jsou při analýze zkoumány otázky infrastruktury (doprava, elektrická energie, internetové připojení, telekomunikace a jiné), nové vynálezy a technologický pokrok, obecná technologická úroveň a vliv a možnost získání nových technologií, technologická vybavenost konkurentů. Mezi technologické faktory se však řadí i přírodní faktory, jako je počasí, ekologie a podobně, jelikož díky technologiím můžeme některé přírodní podmínky ovlivnit (klimatizace, umělé zasněžování, skleníky a tak dále) (Snížková 2014).

Výše zmíněné faktory jsou v makrookolí považovány za klíčové. Význam dílčích faktorů se pro jednotlivá odvětví, podniky či projekty mohou lišit (Sedláčková, Buchta 2006). Podstatou této analýzy je rozpoznat pro každou skupinu faktorů ty nejzásadnější jevy, události, nebezpečí a vlivy, které podstatnou měrou působí nebo mohou působit na projekt (ManagementMania 2015b).

2.4.2 Mikrookolí

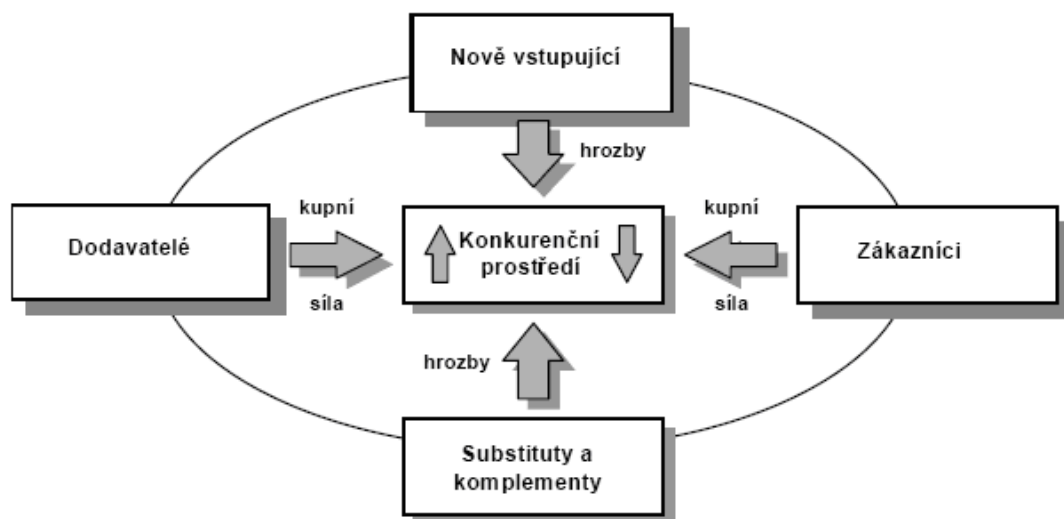
Mikrookolí obklopuje projekt v bezprostřední blízkosti. Do mikrookolí se zahrnují projekty, které si vzájemně konkurují, a jejich produkty mohou být vzájemnými substituty. Dále sem spadají i další subjekty jako zákazníci, dodavatelé a vznik nových konkurentů (Dedouchová 2001).

Při analýze mikrookolí je třeba zkoumat odvětví, v němž naše firma či projekt působí. Vhodnou metodou pro provedení analýzy tohoto prostředí je Porterův model pěti sil (Srpková 2011).

Porterův model pěti sil

Tento model byl vyvinutý na Harvardu v roce 1979 Michaelem E. Porterem jako jednoduchý rámec pro analýzu a zhodnocení konkurenční síly a pozice dané projektu (CGMA 2013).

Podstatou této metody je předpověď vývoje konkurenční situace v námi zkoumaném odvětví na základě predikce možného chování subjektů, které patří mezi základní síly. Rivalita na trhu je závislá na vzájemném působení základních sil (ManagementMania 2016). Mezi tyto základní síly zahrnuje Michael E. Porter síly, jež jsou uvedeny pomocí názorného schématu níže (Obrázek 1).



Obrázek 1: Porterův model pěti sil (zdroj: JAKASI 2015)

- **Zákazníci**

Za zákazníky jsou považováni všichni odběratelé, a to jak organizace, tak lidé, kteří na trhu představují poptávku po statech. Při posuzování vlivu zákazníků se musíme

zaměřit na několik faktorů, a to nejen těch, které se týkají samotných odběratelů. Hned první faktor, který je vhodné posuzovat, je unikátnost našeho produktu.

Unikátnost našeho produktu snižuje vyjednávací vliv odběratelů. Další důležitou proměnnou je velikost odběratelů; pokud jeden odběratel odebírá veškerou naši produkci, tak má velice vysokou vyjednávací sílu. Následně je vhodné také posoudit výběr, tedy kolik podobných produktů se nachází na trhu. Pokud jsme jediní, kdo daný statek produkuje, mají odběratelé velice malý vyjednávací vliv.

Velice důležitým faktorem jsou i finanční možnosti odběratelů, podle toho se přizpůsobuje i finální cena konečného produktu.

- **Dodavatelé**

Dodavatelé ovlivňují cenu produktů. Při analyzování této síly musíme zkoumat, jak velká je naše vyjednávací síla ve srovnání s vyjednávací silou dodavatelů, počet možných dodavatelů, náklady při změně dodavatele, porovnání dodavatelů podle ceny a kvality, anebo počítat s rizikem, že se dodavatel stane naším novým konkurentem.

- **Nově vstupující konkurence**

U tohoto faktoru se posuzuje, zda existují nějaké bariéry při vstupu do odvětví. Jak velké jsou investice při vstupu do odvětví, jak velké náklady by měl odběratel při změně dodavatele, zda jsou nutné nějaké licence, patenty a jiné.

- **Současná konkurence**

Síla současné konkurence je ovlivněna faktory, jako jsou například náklady, které jsou nutné k podnikání v daném odvětví, cíle stávající konkurence, náklady zákazníka, které musí vynaložit při změně dodavatele nebo i struktura trhu. Zda je trh ovládán jednou velkou firmou nebo řadou menších organizací.

- **Substituty**

Mezi substituty se řadí produkty, které se mohou vzájemně nahrazovat. Takovéto produkty snižují poptávku našich produktů. U této síly se hodnotí, jak vysoké náklady musí odběratel vynaložit při změně produktu, dále se posuzuje cena, kvalita a množství substitutů (Bobková 2015)

2.4.3 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí spadají schopnosti podniku včetně silných a slabých stránek projektu. Tato kategorie tedy zahrnuje významné zdroje, kterými disponuje projekt. Zdroje se rozdělují do čtyř skupit, a to na:

- Lidské zdroje, jež patří v současné době k nejvýznamnějším zdrojům, protože lidé mohou tvořit konkurenční výhodu projektu.
- Finanční zdroje, kam spadají informace o vlastním a cizím kapitálu, popřípadě o možnostech získání financí od jiných subjektů.
- Hmotné zdroje zahrnující například budovy, stroje, pozemky, dopravní prostředky a jiné.
- Nehmotné zdroje, jako jsou například licence, patenty, know-how, nové technologie a další.

Všechny uvedené zdroje, na rozdíl od faktorů v makrookolí, mohou být rozhodnutím managementu aktivně ovlivňovány (STRATEG.cz).

SWOT analýza

Analýza SWOT byla vytvořena čtyřmi profesory na Harvardově univerzitě v roce 1965. Jedná se o metodu, která je jedním z prvních modelů zvažujících vnější i vnitřní vlivy v organizaci.

Mnoho organizací využívá SWOT analýzu jako nástroj, který jim dovoluje rychle analyzovat a prezentovat vlastní situaci.

SWOT analýza je multidimenzionální nástroj pro strategickou analýzu řešené problematiky. Tato analýza identifikuje vnitřní faktory, mezi které patří silné a slabé stránky a externí faktory, mezi něž zahrnuje hrozby a příležitosti. Dále lze tyto faktory podle předpokládaného dopadu dělit na pozitivní, mezi které spadají silné stránky a příležitosti, a na negativní, které zahrnují slabé stránky a hrozby. SWOT analýza je tvořena na základě současné situace a v daném čase (50MINUTES.COM, 2015)

Podstatou SWOT analýzy je rozpoznání a určení silných a slabých stránek projektu, tedy v čem je daný projekt dobrý a v čem naopak zaostává za ostatními. Tyto dva faktory se nacházejí ve vnitřním prostředí projektu. Stejně tak důležité jako znalost silných a slabých stránek, je potřebné znát příležitosti a hrozby, které se nacházejí ve vnějším prostředí (ManagementMania, 2017).

Ačkoliv mezi silné stránky patří různé schopnosti, dovednosti, zdroje, znalosti, různé certifikáty, prestiž značky, know-how a další, jsou skutečně silnou stránkou jen ty skutečnosti, které vybočují z průměru. Do slabých stránek spadají oblasti, v nichž si firma nebo projekt vedou hůře než konkurenti. Do této kategorie SWOT analýzy patří špatná dopravní dostupnost, vysoké náklady, špatný marketing, špatná komunikace a další.

Příležitosti zahrnují ta fakta, které mohou firmě nebo projektu přinést konkurenční výhodu, pokud se je povede identifikovat a správně využít. Hrozby jsou ty skutečnosti, které mohou vést ke snížení poptávky nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. Do hrozeb patří aktivita konkurence, změna preference zákazníků, živelné pohromy, zavádění regulačních opatření či nových předpisů a tak podobně (Čevelová, 2011).

2.5 Vybrané metody projektového managementu

2.5.1 Dekompozice projektu

Po stanovení projektového cíle lze uskutečnit soupis všech dílčích činností, které jsou potřeba zajistit pro uskutečnění celého projektu a jeho cíle. Z praktického hlediska se jedná o logické uspořádání jednotlivých projektových činností, které jsou v projektu aktivně vykonávány. Mezi základní potřeby pro správnou dekompozici činnosti a následnou tvorbu definiční tabulky činnosti patří tyto zásady:

- Jednotlivým fázím přidělujeme přiměřený počet činností, ke kterým lze přiřadit lidské, případně ostatní zdroje, a je důležité, aby tyto činnosti měly smysluplné vymezení.
- Je dobré se zdržet vymezení drobných činností, které by vedly pouze ke zbytečnému přehlčení projektu nadměrným množstvím úkolů, což by mohlo realizace celého projektu zkomplikovat. Na druhou stranu je nutné se vyvarovat i opačné situaci, kdy jsou jednotlivé fáze projektu popsány nedostatečným počtem dílčích činností, což vede k obtížnému plnění jednotlivých činností i realizaci celého projektu.

Při dodržení výše zmíněných zásad lze vymezit v projektu jednotlivé činnosti pro každou fázi a vhodně tyto činnosti označit.

Pro nejvhodnější označení činností lze použít písmeno v kombinaci s číslem a poté tyto činnosti logicky uspořádat. Logika uspořádání jednotlivých činností je dána sledem činností, což znamená propojení předchozí činnosti s nadcházející činností v projektu. V některých situacích je vhodné znázornit vazbové vztahy jednotlivých činností kromě

definiční tabulky činností i pomocí síťového grafu logického sledu činností. Po dokončení identifikace vztahů jednotlivých úkolů je vhodné znázornit i jejich náročnost, která je vyznačena v podobě časové náročnosti na danou činnost. Výsledná definiční tabulka činností je vyobrazena v praktické části této diplomové práce. (Rektořík et al. 2015)

2.5.2 Koordinace času v projektovém managementu

Za základní nástroje vhodné ke správnému zpracování časových plánů při realizaci projektů lze považovat techniky síťových grafů. Metoda síťového grafu umožňuje účelné a jednoduché provázání jednotlivých činností a jejich logickou návaznost při realizaci projektu. Hlavním cílem síťového grafu je rozvést cíl projektu do dílčích činností a následně tyto činnosti seřadit podle logické posloupnosti. Tato posloupnost vyobrazuje, v jakém pořadí budou dílčí úkoly vykonávány a také jaké jsou jejich vzájemné vazby. Pro identifikaci vzájemných vazeb úkolů projektu je nutné stanovit, které úkoly daným činnostem předcházejí a které úkoly následují po daných činnostech, nebo určit, které činnosti je možné vykonávat paralelně. Síťový graf vychází z dekompozice projektu a výsledný síťový graf je uveden v praktické části této práce. (Rektořík et al. 2015).

2.5.3 Náklady projektu a jejich řízení

Velmi komplikovanou součástí projektu je plánování nákladů projektu a jejich řízení. Při plánování nákladů je potřeba identifikovat všechny vlivy působící nejen při samotné realizaci projektu, ale již v předprojektové fázi a následně i ve fázi poprojektové. Tímto lze docílit co nejpřesnějšího stanovení a ocenění veškerých výdajů souvisejících s plánováním a realizací projektu. Podle Rektoříka et al. (2015) je vhodné do plánovaných nákladů začlenit následující aspekty:

- *„Identifikaci a stanovení všech zainteresovaných zdrojů – lidé, materiál vybavení.*
- *Ocenění zdrojů a s nimi spojených nákladů – přidělení nákladů k plánovaným zdrojům a jejich alokace jednotlivým plánovaným pracím.*
- *Tvorbu rozpočtu – chronologické stanovení jednotlivých rozpočtových položek s jejich kvantifikací a se stanovením způsobu čerpání.*
- *Kontrolu nákladů – způsob zjištění odchylek a případných změn proti plánovanému rozpočtu.“*

Pro stanovení nákladů projektu je vhodné rozdělit hlavní cíl na menší dílčí cíle a tyto jednotlivé cíle ocenit.

Po stanovení rozpočtu celého projektu, kdy jsou známy celkové předběžné náklady, je vhodné vypracovat nástroje pro implementaci rozpočtu při jeho řešení. K tomu jsou nápomocné grafy, které slouží k popisu čerpání celkových nákladů. Za vhodné grafy se považují:

- Kumulativní graf sloužící ke znázornění čerpání celkových nákladů projektu vůči zdrojům projektu (hromadění nákladů v čase). Pomocí tohoto grafu lze jednoduše určit rozpočtovou linii, jež vyobrazuje maximální náklady čerpané v průběhu konání projektu. Při stanovení kumulace nákladů máme možnost monitorovat, zda nedochází k neplánovanému nárůstu nákladů v časových intervalech čerpání.
- Taxativní graf sloužící k zobrazení způsobu čerpání nákladů. Tento typ grafu rozděluje jednotlivé náklady na jednotlivé projektové činnosti, nebo skupinu rozpočtových položek. Náklady jsou znázorňovány s vazbou na čas čerpání. Vyobrazení umožňuje kontrolovat jednotlivé činnosti, zda u nich nedošlo k odchylce v čerpání.

2.5.4 Lidské zdroje v projektovém managementu

Lidské zdroje jsou velice zásadní proměnnou pro každý projekt, jelikož úspěšnost celého projektu je zásadně ovlivněna kvalitou lidských zdrojů, od nichž se zásadně odvíjí kvalita a úspěšnost jednotlivých činností a úkolů, což má značný vliv na splnění cíle celého projektu.

Velmi často se lze v projektech setkat s popisem organizace projektu, ve kterém je vytyčen nejen způsob tvorby projektového týmu, ale i jak jsou v projektu rozděleny jednotlivé kompetence a následně je vyznačeno, jak je celé organizační prostředí nastaveno.

Při tvorbě projektového týmu je připraven systém organizace, který je tvořen základními pracovními pozicemi. Ty jsou pak obsazeny vykonavateli jednotlivých projektových činností.

Tvorba projektového týmu probíhá ve dvou fázích:

- **Fáze vymezení projektové hierarchie** – v této fázi je určena projektová hierarchie a dále jsou vytyčeny pozice, vztahy mezi nimi a kompetence jednotlivých členů projektového týmu.

- **Fáze přiřazovací** – jednotlivým členům projektové týmu je určen vztah k dílčím činnostem, a to nejlépe pomocí definiční tabulky činnosti z čehož vzniká kompetenční matice projektu.

V projektové hierarchii, která byla vytyčena ve fázi vymezení, jsou nejčastěji určeny následující pozice:

- **Dozor projektu** – tato pozice zahrnuje poskytovatele finančních zdrojů a zadavatele projektu.
- **Expertní tým** – zahrnuje odborné služby, nejčastěji poradenské, a slouží jako dozor projektu.
- **Manažer projektu** – osoba, která provádí koordinaci a kontrolu zdrojů při realizaci projektového cíle.
- **Vedoucí projektové skupiny** – podílí se na realizaci jednotlivých cílů projektu a k této realizaci využívá určené zdroje.
- **Projektový tým** – zahrnuje výkonné pracovníky, kteří zajišťují projektové činnosti a s tím související úkoly (Rektořík et al. 2015).

2.5.5 Rizika v projektu

Každý projekt by měl zahrnovat analýzu možných rizik, které se mohou při jeho realizaci vyskytnout. Dále by měl identifikovat, jak je tato rizika možné eliminovat. Riziko je v projektovém managementu spojeno s působením záporných vlivů, které by mohly ohrozit celý projekt, popřípadě dát za vznik ekonomicky vyčíslitelným ztrátám. Správné stanovení potencionálních rizik při tvorbě projektové dokumentace vede ke snížení negativních dopadů při realizaci projektu. Z výše uvedených důvodů je vhodné se při přípravě projektu zaměřit na nejzávažnější proměnné, které mohou pro projekt představovat potencionální rizika. V projektovém managementu je nejčastěji jako nástroj pro identifikaci rizik využívána tabulka možných rizik a jejich dopadů na projekt. Na potencionální rizika je nutno reagovat, a proto je vhodné tuto tabulku doplnit o návrh opatření, jak stanovené rizika eliminovat. Takto vypracovaná tabulka ukazuje všem zainteresovaným osobám připravenost řešit rizika, která mohou při realizaci projektu nastat. Výsledná tabulka rizik je uvedena v praktické části této práce.

2.5.6 Marketingový mix

Jako marketingový mix je označován soubor marketingových nástrojů, které se používají k úpravě nabídky podle cílového trhu nebo zákazníka. Marketingový mix tedy zahrnuje veškeré činnosti, které mohou být vykonány za účelem ovlivnění poptávky po produktu (Kotler 2007).

Složky marketingového mixu se dělí do následujících čtyř základních elementů:

- Produkt
- Cena
- Propagace
- Místo

Produkt

Produkt lze pokládat za jeden z nejdůležitějších prvků marketingového mixu, jelikož je tím elementem, který chceme na trhu směnit nebo prodat. Tato část marketingového mixu slouží k uspokojení potřeb zákazníků a označuje řadu faktorů, jako například kvalitu, design, obal, značku, záruky a podobně. Tyto faktory hrají důležitou roli při rozhodování cílového zákazníka, zda bude o daný produkt zájem či nikoliv (Sunmarketing.cz, 2017).

Cena

Cenou se v marketingovém mixu chápe vyjádření hodnoty produktu, kterou musí zákazník vynaložit za určitý produkt. Tento prvek výrazně ovlivňuje poptávku a dále je nejvíce flexibilním elementem v marketingovém mixu. Při tvorbě ceny je nutné vycházet jak z reakcí konkurence, nákladovosti dodavatelů, tak i z chování zákazníků. Cena má dvoustranný charakter, což značí, že vysoká či nízká cena může donutit zákazníky k odchodu. Výrobce produktu dává cenou najevo kvalitu produktu, jelikož zákazníci se často rozhodují podle intuice a zkušenosti, že dražší produkty jsou kvalitnější než ty levnější (Marketing Mix, 2015).

Propagace

Tento element je nejviditelnější částí marketingového mixu, za propagaci lze považovat šíření informací se záměrem uvedení předmětu propagace (výrobek, služba, akce a podobně) do širšího povědomí. Propagace má napomáhat zvyšovat povědomí o něčem,

co chce firma svým potenciálním zákazníkům, stakeholderům, sdělit. Propagaci lze rozdělit na následující základní dva druhy:

- **Nepřímá propagace**

Tato propagace není zacílena na konkrétního zákazníka, ale na celou cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Do nepřímé propagace lze zahrnout propagační akce, semináře, výstavy, letáky, katalogy a podobně.

- **Přímá propagace**

Tato složka propagace je již přímo zacílena na konkrétního zákazníka, většinou vychází z předešlé (nepřímé) propagace. Do přímé propagace patří oslovení konkrétního zákazníka pomocí dopisu, e-mailu, letáku, telefonním hovorem a tak dále (ManagementMania, 2017).

Místo

Místo uvádí, kde a jak se bude konečný produkt prodávat, a to včetně distribučních cest (Robert Němec, 2005). Hlavním účelem této složky marketingového mixu je minimalizovat náklady spojené s distribucí, nejde však jen o samotnou dopravu produktu, ale o ucelený způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi.

Při distribuci produktu se rozlišují dvě verze distribuce:

- **Přímá distribuce**

Při zvolení této cesty je konečný produkt, distribuován přímo konečnému spotřebiteli bez mezičlánku.

- **Nepřímá distribuce**

Cesta nepřímé distribuce zahrnuje více mezičlánku mezi výrobcem produktu a konečným spotřebitelem (výrobce → maloobchod → konečný spotřebitel) (Pavlečka, 2005).

Marketingový mix ve sportu má určitá specifika a mimo výše uvedené základní čtyři elementy je rozšířen o další dva prvky, jimiž jsou fyzické prostředí a lidé.

Fyzické prostředí

Ve fyzickém prostředí dochází k poskytování sportovního produktu a je možné jej definovat na základě většího množství kritérií. Pro pracovníky marketingu je nezbytné, aby znali klasifikaci staveb pro sport i standardy staveb pro sport, které jsou vydávány sportovními svazy. Tyto standardy odrážejí potřeby cílových zákazníků ve sportu, a to jak diváků, tak i aktivních účastníků sportovních aktivit, tedy soutěžících. Znalost těchto předpisů a standardů, může mít zásadní vliv na spokojenost zákazníků při spotřebě sportovního produktu.

Do fyzického prostředí spadají i další faktory jako oblečení zaměstnanců, vizitky, letáky, vzhled webových stránek a podobně.

Lidé

Význam lidského elementu ve sportovním marketingovém mixu je založen na tom, že kvalita produktu ve sportu značně závisí na kvalitě lidských zdrojů. Lidské zdroje ve sportu se dělí do třech kategorií:

- **Dobrovolníci**

Do této skupiny patří lidé, kteří se podílejí na zabezpečení představení a potřeb zákazníků a na realizaci celé akce. Na rozdíl od profesionálů jsou dobrovolníci neplaceným prvkem, ale z pohledu marketingu přispívá jejich úroveň dovedností a stupeň profesionality významně ke zvýšení kvality sportovního produktu, na jehož realizaci se podílejí. Následně tento produkt poskytují veškerým účastníkům sportovní události, kteří ho spotřebovávají.

- **Profesionálové**

Sportovní produkty jsou značně ovlivněny kvalitou sportovců, kteří se účastní akce. Z pohledu marketingu slouží populární sportovci k zajištění návštěvnosti sportovní události. Tito profesionálové jsou velice silným marketingovým nástrojem, i když není výsledek sportovní akce pro skupinu návštěvníků nijak předem zaručen (neurčitost výsledku).

- **Klienti**

Mezi klienty spadají zákazníci, fanoušci či účastníci sportovní události. Tito klienti jsou stejně jako v jiných službách velice zásadním faktorem kvality produktu. V prostředí sportu existují značné odlišnosti, které jsou založeny na tom, že pro sportovní události, pro sportovní týmy i jednotlivé sportovce je vysoká úroveň očekávání ze strany fanoušků (Nová et al. 2016).

Z pohledu kupujícího je marketingový mix, oproti klasickému výše popsanému marketingovému mixu, tvořen odlišnými složkami:

- Potřeby a přání zákazníka
- Náklady na straně zákazníka
- Dostupnost a komfort
- Komunikace (PROPEOPLE, 2017)

2.6 Soutěžní lezení

Zastřešující organizací soutěžního lezení na mezinárodní úrovni je IFSC (Mezinárodní federace sportovního lezení). Tuto organizaci založilo 57 lezeckých federací ve Frankfurtu v roce 2007. IFSC organizuje:

- **světový pohár a mistrovství světa a Evropy dospělých**
- **evropský pohár mládeže a mistrovství světa a Evropy mládeže**

V České republice plní tuto funkci organizace Český horolezecký svaz. Hlavním seriálem závodů v ČR je Český pohár a Český pohár mládeže. Pro děti do 14 let ČHS organizuje seriál závodů U14.

Mezi závodní disciplíny soutěžního lezení patří tato lezecká odvětví:

- **Lezení na obtížnost:** Závodníci soutěží v těžkých a dlouhých cestách, bez možnosti nácviu. Soutěžící si musí při této disciplíně založit lano do každého postupového jištění. Kvalifikační kolo se leze stylem Flash, což znamená, že ostatní závodníci mohou pozorovat závodníky před i po nich, avšak cestu nikdy předtím nelezli. Semifinálová a finálová kola se lezou stylem On Sight (OS), kdy závodník nevidí nikoho lézt danou cestu. V tomto odvětví rozhoduje o vítězi dosažená vzdálenost v cestě. V případě shodné dosažené vzdálenosti ve finále rozhoduje pořadí ze semifinále, a pokud jsou stejné výsledky i v semifinále, tak rozhodují výsledky dosažené v kvalifikaci. Pokud je výsledek stejný i tam, rozhoduje čas z finálové cesty.
- **Bouldering:** Při boulderingu se leze na stěnách dosahujících maximální výšky pěti metrů, závodníci nejsou navázáni na lano a padá se do měkkého dopadiště. Závodníci soutěžící v této disciplíně musí překonávat velice silově a technicky těžké kroky. V tomto odvětví rozhoduje počet vylezených boulderů, popřípadě počet potřebných pokusů na dané bouldery.
- **Lezení na rychlost:** Soutěžící se v této disciplíně snaží překonat danou cestu v co nejkratším čase. V současné době se lezou světové a evropské závody na

standardizované cestě. Finálová kola závodu lezou soutěžící paralelně vyřazovacím způsobem. Do následujícího kola postupuje ten závodník, který první zmáčkne koncové tlačítko. Tato disciplína sportovního lezení se leze s horním jištěním (ČHS 2018a).

Historie lezeckého sportu sahá do 40. let 20. století. První lezecké závody se konaly v tehdejší Sovětské svazu a byly zaměřeny na lezení na rychlost. Až do 80. let byly doménou zejména sovětských lezců. Tyto závody se konaly na skalách a mimo rychlosti se hodnotila i estetika lezení.

První závody v lezení na obtížnost se konaly v roce 1985 v Itálii, v městečku Bardonecchia. Stejně jako závody na rychlost se tato událost konala na skále. Tyto závody odstartovaly novou éru sportovního lezení. Dalším a možná i větším milníkem v historii sportovního lezení byl rok 1991, kdy se konalo první mistrovství světa v lezení jak na obtížnost, tak i na rychlost. V roce 1992 se konalo první mistrovství světa mládeže.

Rok 1998 přinesl do sportovního lezení novou disciplínu, a to bouldering. První závod handicapovaných se konal v roce 2008 v Moskvě.

Další významná událost pro sportovní lezení se stala v roce 2011, kdy Mezinárodní olympijský výbor zahrnul sportovní lezení na seznam sportů, které by mohly být nově zařazeny na Letních olympijských hrách (LOH) konaných v roce 2020 v Tokiu. V roce 2011 se konalo také první mistrovství světa v lezení handicapovaných, které se od té doby koná každé dva roky, současně s mistrovstvím světa v lezení. V roce 2016 bylo sportovní lezení oficiálně zařazeno jako nový sport pro LOH v roce 2020 (IFSC-Climbing, 2018)

Závodit se bude v trojkombinaci, tudíž v lezení na obtížnost, na rychlost a v boulderingu. Na LOH bude v kategorii sportovního lezení nominováno pouze 20 mužů a 20 žen z celého světa (Perry, 2017). Formát trojkombinace je řadou lezců kritizován. Mnoho významných lezců přirovnává představený olympijský formát k tomu, jako by maratonec musel závodit s běžci na 100 metrů (Blanchard, 2016).

2.7 Lezení na rychlost

Lezení na rychlost je jednou ze tří disciplín soutěžního lezení, které byly blíže popsány v předchozí kapitole.

2.7.1 Vývoj lezení na rychlost

Ačkoliv se počátky závodů v lezení na rychlost datují už do 40. let 20. století, první závody světového poháru v této disciplíně se konaly až v roce 1989 a to na umělé stěně. Původně probíhaly závody na nestandardizované cestě. Nestandardizovanou cestou se rozumí lezecká cesta, která je postavena pro každý závod jinak, a tudíž závodníci nemají možnost nácviku jindy než při dvou cvičných pokusech v den konání závodu. Od roku 2007 se závody světového a evropského poháru konají na standardizované lezecké cestě. Tato standardizovaná cesta byla vytvořena proto, aby bylo možné stanovit světové rekordy v lezení na rychlost (Soutěžní lezení, 2017).

Standardizovaná cesta v lezení na rychlost má v současné době následující specifika:

- Výška 10m nebo 15m a šířku 3m pro každou lezeckou cestu
- Sklon 5° lezecké stěny
- Standardizované chyty
- Přesně umístění, natočení a počet standardizovaných chytů a koncového tlačítka na lezecké stěně
- Startovací a koncové tlačítko
- Zvukový signál startu
- Samonavíjecí zařízení (IFCS 2014)

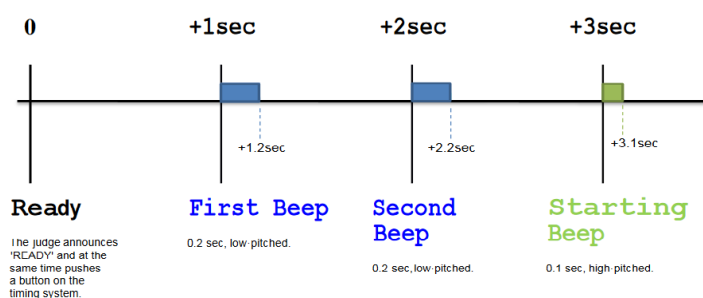
Výše zmíněná specifika cesty v lezení na rychlost jsou uvedena v Příloze číslo 10.

V současné době je na světě pouze 22. lezeckých stěn, které jsou certifikované, a tedy způsobilé, k pořádání závodů, v nichž je možné překonat světový rekord. Bez certifikované lezecké cesty by překonání světového rekordu nebylo započítáno. Certifikace lezecké cesty na rychlost je značně nákladnou záležitostí a její planost je pouhé čtyři roky (IFSC-climbing 2018).

Závody v lezení na rychlost prošly od roku 2007 řadou změn, dříve se závody konaly jak na 15m tak 10m závodních cestách. V současné době se světové a evropské poháry konají pouze na 15m závodních cestách. Dříve byly závodníci jištění pomocí dvou jističů, kteří dotahovali lano, avšak díky řadě stížností (pomalé dotahování, přílišné dotahování lana) jsou od roku 2016 využívány na světových a evropských pohárech samonavíjecí přístroje. Tyto přístroje dotahují lano každému soutěžícímu stejně, a tudíž nemůže být jeden ze soutěžících zvýhodněn. Dále odpadá faktor lidských chyb. Do roku

2017 se startovalo na povel „ready“, po němž následoval zvukový signál, což by pro závodníky povel ke startu. Tento systém startování byl také často předmětem kritiky, následkem čehož se od roku 2017 změnil systém startování a závodníci vystartují až na třetí pípnutí signalizace. Tento systém startování se dá natrénovat, jelikož je mezera mezi zvukovými signály vždy stejná. Schéma zvukového signálu znázorňuje Obrázek 2:

Speed climbing starting procedure



Note: False start if climber begins between 0 and 3.1 sec.

Obrázek 2: Startovací procedura (Zdroj: IFSC)

V důsledku zavedení standardizované cesty, s čímž souvisí možnost soustavného tréninku, došlo ke značnému zlepšení časů. Vedení ČHS bylo nuceno stanovit časové limity pro závodníky, kteří se chtějí nominovat v této disciplíně do reprezentace. Časové limity začaly platit od roku 2015. Přehled rychlostních limitů pro rok 2018 je uveden v Tabulce 1:

Tabulka 1: Rychlostní limity pro ustanovení reprezentace

Kategorie:	Rychlostní limit:
Dívky B (ročníky 2004 -2003)	14 sekund
Dívky A (ročníky 2002-2001)	13,5 sekund
Juniorky (ročníky 2000 – 1999)	12 sekund
Ženy (ročníky 1998 a starší)	10 sekund
Chlapci (B ročníky 2004 – 2003)	11 sekund
Chlapci (A ročníky 2002 – 2001)	10,5 sekund
Junioři (ročníky 2000 – 1999)	9,5 sekund
Muži (ročníky 1998 a starší)	8 sekund

(Zdroj: ČHS)

Všechny výše zmíněné faktory mají značný dopad na organizaci a pořádání závodu v lezení na rychlost v České republice. Tyto vývojové trendy se promítly i v pravidlech soutěžního lezení, v nichž se uvádí, že závody v lezení na rychlost pro kategorie A, B, J a dospělí se musí uskutečnit na standardizované cestě, která splňuje výše zmíněná specifika (ČHS 2018a).

V současné době není nikde v ČR možné lézt paralelně dvě standardizované cesty a prozatím zde není k dispozici ani nový startovací systém. Následkem výše popsanych změn v požadavcích na oficiální závody zde došlo ke snížení počtu závodů v lezení na rychlost, přičemž se ustálily následující dva závody:

- Mistrovství České republiky
- Nominační závod

2.7.2 Formáty soutěže v lezení na rychlost

Klasický formát

Tento formát závodu znamená, že soutěžící lezou na dvou cestách podobné délky, profilu a obtížnosti. U klasického formátu se soutěž skládá z kvalifikačních a následných finálových kol. Kvalifikaci a finále předchází oficiální trénink závodních cest, což znamená, že každý závodník má mít jeden zkušební pokus v každé závodní cestě. Každý závodník leze v kvalifikaci a finále obě cesty a vítěze určí součet časů z obou cest. Závodníci soutěží ve dvojicích, tudíž je závod jak pro samotné závodníky, tak i pro diváky více atraktivní.

Světový formát

Tento formát závodu je velice podobný výše zmíněnému klasickému formátu, avšak s tím rozdílem, že se závodí na dvou identických cestách, které jsou standardizované. V tomto formátu mají soutěžící před samotným zahájením kvalifikace dva cvičné pokusy, každý tréninkový pokus je na jedné ze dvou cest. V kvalifikaci leze závodník každou z cest a k případnému postupu do finále se závodníkům počítá lepší čas dosažený na jedné z dvou kvalifikačních cest. Pokud se závodníkovi nepodaří dokončit ani jednu z cest, skončí na konci výsledkové listiny.

Finále Klasický a Světový formát:

Počet soutěžících ve finálových kolech je závislý na počtu závodníků v celém závodě a je rozdělen následovně:

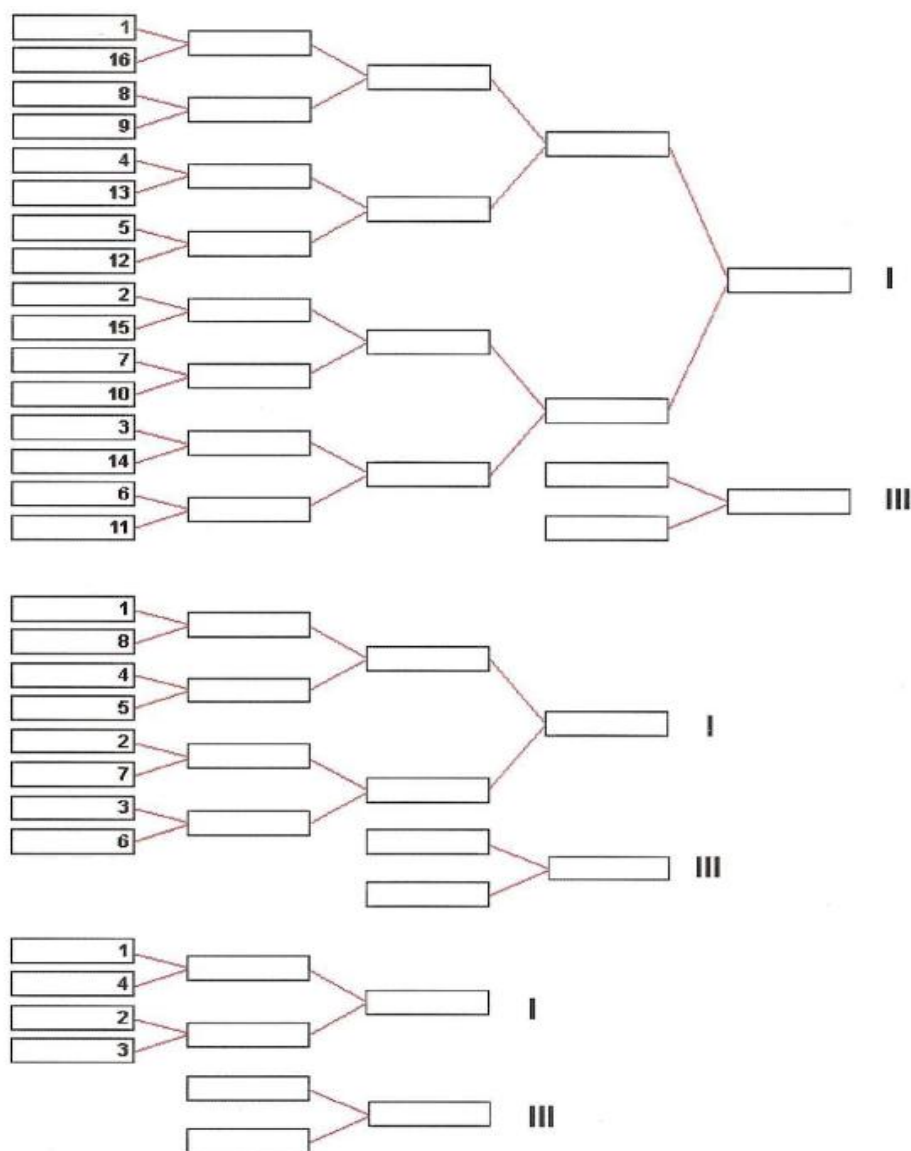
- V případě kdy kvalifikaci dokončí šestnáct a více závodníků, tak do finále postupuje šestnáct soutěžících.

- Pokud je počet závodníků, kteří kvalifikaci dokončí mezi devíti a patnáctí, tak do finále postupuje osm soutěžících.
- Při úspěšném dokončení kvalifikace s počtem závodníků, který se pohybuje mezi sedmi a čtyřmi, se finálového kola kvalifikují čtyři soutěžící.
- V situaci, kdy je počet závodníků, kteří dokončili kvalifikační kolo závodu menší než čtyři, je nutné kvalifikaci opakovat do té doby, než kvalifikaci dokončí nejméně čtyři závodníci.

Možnosti složení finálového kola je tedy následující:

- Osmifinále (šestnáct závodníků)
- Čtvrtfinále (osm závodníků)
- Vždy se finálové kolo skládá ze semifinále a finále

Startovní pořadí ve finálových kolech se řídí podle pořadí z kvalifikace (viz. Obrázek 3):



Obrázek 3: Pavouk finálových kol v lezení na rychlost (Zdroj: ČHS 2018a)

Finálová kola se odehrávají jako série vyřazovacích kol a do dalšího kola se probojuje závodník, který má nižší součet z obou závodních cest - Klasický formát, nebo soutěžící, jenž dosáhl nižšího času ve vyřazovacím duelu – Světový formát.

Umístění závodníků, kteří ve vyřazovacích kolech vypadnou v osmičtinále (umístění na devátém až šestnáctém místě) a ve čtvrtfinále (umístění páté až osmé místo) jsou určeny podle časů, kterých dosáhli vyřazení závodníci v těchto kolech. V případě, že se jednomu ze soutěžících nepovede dokončit závodní cestu, bude vyřazen a umístěn na konec výsledkové listiny v daném finálovém kole. Pokud ani jeden ze soutěžících nedokončí závodní cestu, je nutné dané kolo opakovat, avšak závodníci by měli mít pět minut na odpočinek před opakováním daného kola. Stejně se postupuje i v situaci, kdy závodníci ve vyřazovacích kolech dosáhnou shodného času.

Nominační formát

Tímto formátem se rozumí, že soutěžící závodí na jedné identické cestě. Závod v Nominačním formátu je ochuzený jak o finále, tak i o další pro diváky i soutěžící atraktivní prvek, kterým je paralelní závodění. To znamená, že při tomto formátu je mírně snížen faktor stresu, jelikož závodník leze sám a není ovlivněný pohybem soupeře. Závodník má při tomto formátu šest soutěžních pokusů na závodní cestě a jako výsledek se počítá nejrychlejší dosažený čas ze všech jeho pokusů. V ojedinělých případech mohou delegáti Českého horolezeckého svazu snížit počet soutěžních pokusů, nicméně jejich počet nesmí klesnout pod čtyři závodní pokusy. I v tomto formátu má závodník právo na jeden tréninkový pokus v závodní cestě.

3 Cíle, Úkoly práce

Hlavním cílem této diplomové práce je příprava a realizace závodu v lezení na rychlost se všemi specifiky a vlivy, které působí na přípravu a organizaci takového projektu.

Pro splnění cíle, jsme si stanovili následující dílčí úkoly.

- Aplikování projektových metod.
- Vytvoření projektové dokumentace (sestavení projektového týmu, harmonogram, předběžný rozpočet a tak dále).
- Zjištění a identifikace rizik a jejich eliminace.
- Realizace projektu podle plánu.
- Vyhodnocení celého projektu (výsledný rozpočet, vyhodnocení dotazníku, zhodnocení míry naplnění cílů a podobně).

Výsledkem vytvořené projektové dokumentace bude hladký a plynulý postup při přípravách a samotné realizaci celého projektu. Tato dokumentace může sloužit jako manuál při pořádání dalších ročníků, případně může posloužit jako možný návod pro jiné organizátory podobných akcí v České republice.

4 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou. K vytvoření teoretické části byla využita metoda analýzy současných poznatků z literatury, která se věnuje projektovému managementu a historickému vývoji lezení na rychlost. Dále byla provedena syntéza analyzovaných poznatků.

V praktické části této diplomové práce je za pomoci aplikace vybraných metod projektového managementu vypracován projekt na konkrétní akci. Následně jsou získané metody a poznatky z teoretické části aplikované na specifické sportovní odvětví, kterým je lezení na rychlost. V praktické části jsou využity i osobní zkušenosti získané v rámci aktivní i pasivní účasti na závodě v lezení na rychlost a také vědomosti získané za dobu studia Managementu sportu na MU. Cíle praktické části byly stanovené pomocí SMART metody. V praktické části je zpracována SWOT a PEST analýza projektu Nominačního závodu v lezení na rychlost, dále je zde vypracován Marketingový mix a Porterův model. Výše zmíněné metody byly využity k analýze hlavních faktorů, které mají vliv na realizaci zmíněného závodu, a tudíž napomohly ke snížení rizik a hladšímu průběhu celého projektu. V závěru praktické části je vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo prováděno s účastníky akce. Cílem tohoto dotazníkového šetření je odhalit vzniklé chyby a nedostatky závodu, které mohou vést ke zlepšení a úspěchu dalšího ročníku.

Dotazník byl určen všem účastníkům, tedy jak závodníkům, tak i divákům Nominačního závodu, který se konal 25.2.2018. Tato skupina byla vybrána kvůli znalosti prostředí, a navíc se v dotazníku vyskytují obraty, které by pro běžnou část populace nebyly příliš srozumitelné, tudíž by výsledky mohly vést ke zkreslení celého dotazníkového šetření.

Výsledky dotazníkového šetření by měly vést ke zkvalitnění závodů v lezení na rychlost (jelikož výsledky dotazníku mohou být v budoucnu využity i jinými organizátory) a také ke zlepšení organizace a zkvalitnění jiných závodů ve sportovním lezení.

5 Výsledky

Následná praktická část je věnována aplikování projektových metod v přípravě a při následné realizaci projektu *Nominačního závodu v lezení na rychlost 2018* se všemi náležitostmi a problémy, které se při realizaci akce národního charakteru vyskytují. Následující kapitoly obsahují představení závodu, jeho přínosy, ale i aplikaci projektových metod, které pomohly celý projekt naplánovat, realizovat a dosáhnout stanoveného cíle.

5.1 Projekt Nominačního závodu v lezení na rychlost

5.1.1 Představení projektu

Nominační závod v lezení na rychlost je závod, který se koná každý rok, aby určil členy reprezentace v lezení na rychlost. Na brněnské stěně Duro Singing Rock se Nominační závod konal již potřetí a celkově se jednalo o pátý závod v lezení na rychlost, který se na této stěně uskutečnil. Pro některé závodníky je tato akce nejdůležitějším závodem v lezení na rychlost, jelikož jak je již z názvu patrné, slouží k ustanovení reprezentace České republiky v soutěžním lezení na rychlost.

V případě, že závodníci, kteří splní nominační kritéria, se mohou účastnit mezinárodních závodů pořádaných organizací IFSC. Cílem této akce bylo nejen ustanovit reprezentaci v lezení na rychlost a kombinaci pro rok 2018 v kategoriích A, B, J a dospělí, ale uspořádat závod i pro dětské kategorie U10, U12, a U14, které se do reprezentace zatím nominovat nemohou. Dalším cílem bylo přiblížit lezení na rychlost a celkově soutěžní lezení široké veřejnosti, případně přilákat nové zájemce o tento sport.

Akce byla jednodenní a uskutečnila se v neděli 25. února 2018 na lezecké stěně Duro Singing Rock (Slaměnickova 23b, Brno). Závod se konal za podpory Climbing Technology, Hervis sport, Saltic, Garko, ČHS a Duro Singing Rock.

Závod byl uspořádán ve stylu OPEN, tudíž se ho mohli účastnit i závodníci ze zahraničí. Na základě zkušeností z minulých ročníků jsme očekávali poměrně velkou účast zahraničních závodníků.

Kategorie B, J, A, muži a ženy lezli na standardizované 15 metrové cestě. Soutěžící v dětských kategoriích U10, U12, U14 závodili na nestandardizované cestě, která měřila 12 metrů. Závod se konal podle pravidel Českého horolezeckého svazu.

V průběhu akce jsme měli pro závodníky a diváky připravený doprovodný program v podobě krátkého vystoupení AcroYoga JAMy Brno. Závodící měli automaticky zajištěno občerstvení a veřejnost měla možnost si ho zakoupit v prostorách recepc lezecké stěny. Celou akci prováděl moderátor, který komentoval výkony soutěžících nejen v češtině, ale i v angličtině.

5.1.2 Popis současného stavu

V současné době jsou na celém území České republiky pouze dvě stěny, na kterých se dá lézt standardizovaná 15 metrová cesta na rychlost. Obě se nacházejí v Brně. Další dvě stěny, které splňují předepsané podmínky pro standardizovanou cestu na rychlost, se nacházejí v Praze a Kladně, avšak v současnosti se v těchto lezeckých centrech standardizovaná cesta nevyskytuje.

Nominační závod v lezení na rychlost se musel uskutečnit před začátkem mezinárodní závodní sezóny. Organizace IFSC zveřejnila kalendář závodů až koncem roku 2017. První mezinárodní závod v lezení na rychlost se uskutečnil ve dnech 7. a 8. dubna 2018. Termín Nominačního závodu v lezení na rychlost nesmí kolidovat s jinými Nominačními závody v dalších lezeckých odvětvích. Z tohoto důvodu jsme byli, po dohodě s Českým horolezeckým svazem, nuceni zvolit termín 25. 2. 2018.

Popularita sportovního lezení v posledních letech značně stoupá. Bohužel v lezení na rychlost nejsou dostačující tréninkové podmínky a standardizovaná cesta se dá trénovat pouze v Brně, tudíž zájemci o tuto lezeckou disciplínu musí dojíždět na tréninky právě sem. Avšak i přes toto omezení zájem o lezení na rychlost stoupá a zvyšuje se i účast závodníků na závodech.

5.1.3 Vize

Naší vizí bylo připravit a uspořádat Nominační závod v lezení na rychlost, který by se svojí kvalitou přiblížil závodům pořádaných v zahraničí. Na tuto akci jsme chtěli přilákat i účastníky Evropského a Světového poháru v lezení na rychlost, aby měli čeští účastníci možnost porovnat své lezecké schopnosti nejen s lezci z domácího prostředí. Dále jsme chtěli uskutečnit nezapomenutelnou akci, která by byla vedla ke znovuoobnovení Českého poháru v lezení na rychlost. Tento závod posloužil nejenom k ustanovení soutěžní reprezentace pro rok 2018, ale i k propagaci tohoto lezeckého odvětví pro širokou veřejnost.

Naším dalším cílem bylo navázat spolupráci s trenéry z okolních států, sdílet s nimi poznatky z tréninků a v nejlepším případě pořádat společná soustředění v lezení na rychlost.

5.1.4 Přínos projektu

Projekt Nominačního závodu v lezení na rychlost vedl, jak jsem již dříve zmínil, ke stanovení reprezentace ČR v lezení na rychlost a kombinaci. Zároveň díky účasti zahraničních účastníků sloužil k porovnání výkonnosti se závodníky, kteří již mají zkušenosti s účastí na mezinárodních závodech, které pořádá organizace IFSC. Dále závod pozitivně přispěl k rozvoji povědomí o lezení na rychlost a celkově o lezení na umělých stěnách. Zvětšil i povědomí jak o hostitelském městě, tak i lezeckém centru, ve kterém se celá akce odehrávala. V neposlední řadě reklama oslovila poměrně velký počet lidí, kteří by mohli být potencionálními zájemci o lezení.

5.1.5 Cíle projektu

V této kapitole jsou pomocí SMART metody stanoveny všechny oblasti, které cíl projektu zahrnuje.

Specifické

Cílem projektu bylo uspořádat Nominační závod v lezení na rychlost 2018, který by posloužil k ustanovení reprezentace v lezení na rychlost i v kombinaci, a tím zvětšit povědomí o lezení na rychlost a přilákat nové zájemce o toto lezecké odvětví. Dále šlo o to vytvořit událost, která by se mohla pravidelně opakovat, jednak v podobě Nominačního závodu, nebo i závodu v jiném formátu. Akce se konala na lezecké stěně Duro Singing Rock. Akce byla jednodenní a je primárně určena pro závodníky z celé České republiky, ovšem je zde i možnost startu zahraničních závodníků.

Kromě výkonnostních lezců zde mohli startovat i lezci, kteří nemají reprezentační ambice, ale rádi by si poměřily své časy s českou lezeckou špičkou. Startovat zde mohli účastníci všech věkových kategorií. Byla očekávána účast české lezecké špičky, dále juniorského mistra světa a juniorského mistra Evropy a účast nám přislíbili i zahraniční závodníci, kteří se zúčastnili Evropského a Světového poháru.

Měřitelné

Závod se konal v Brně na lezecké stěně Duro Singing Rock v termínu 25. 2. 2018. Tento termín byl s dostatečným předstihem zveřejněn v kalendáři závodu na webu horolezeckého svazu. Na základě zkušeností z předchozích ročníků se předpokládala návštěvnost ve výši 130 osob.

Pořadatelský tým se skládal z šesti osob, ale pro samotnou realizaci celého závodu pak bylo nutné zajistit 20 osob. Předpokládaný rozpočet celého projektu byl určen na částku 23 800 Kč. Cílem projektového týmu bylo zvýšit celkovou účast závodníků, nejen z ČR ale i ze zahraničí, a to nejméně o 10 % oproti předchozímu ročníku Nominačního závodu.

Akceptovatelné

Za bezproblémové splnění celého projektu odpovídal projektový manažer. Dílčí činnosti a úkoly na projektu byly rozděleny mezi další členy projektového týmu a mezi externí spolupracovníky, kteří měli zajišťovat další činnosti jako například:

- Stravování
- Rozhodčí
- Moderování
- Ovládání audiovizuální techniky
- Focení
- Zapisování a zpracování výsledků

Realistické

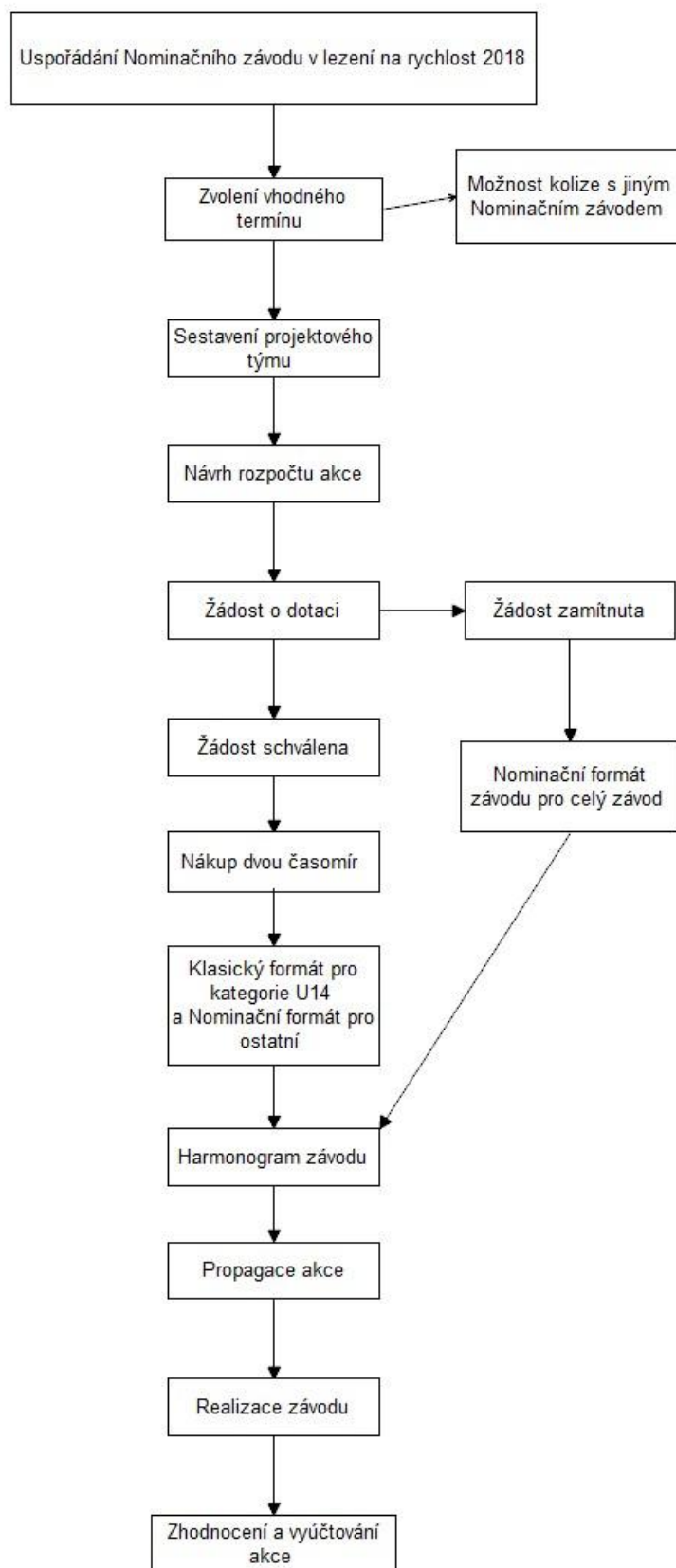
Cíle tohoto projektu vycházely z potřeby stanovení nové reprezentace v lezení na rychlost na závodní sezónu 2018. Poptávka po lezení v posledních letech stoupá, což je zapříčiněno rozmachem umělých stěn v ČR a také tím, že lezení bylo zařazeno mezi olympijské sporty.

Na tento závod nám přislíbilo účast několik zahraničních účastníků a pro závodníky a diváky jsme rovněž zajistili doprovodný program. Ze zkušenosti a po nápravě drobných chyb z předchozích závodů, jsme očekávali hladký průběh celého projektu na daném místě a v určeném čase.

Časově ohraničené

Celá akce proběhla dne 25.2.2018 v Brně. Začátek registrace byl v 10:00, následoval samotný závod, který byl naplánován mezi 11:30–15:30 hod. Vyhlášení výsledků a konec akce byl naplánován na 16:00 hod. Příprava celé akce včetně domluvení termínu, žádosti o dotace a vyúčtování administrativního vypořádání trvala 76 dní.

Za vhodný doplněk výše uvedené metody SMART se považuje vytvoření takzvaného rozhodovacího algoritmu, který uvádím níže (viz. Obrázek 4), a ve kterém jsou stanovené jednotlivé fáze projektu vedoucí k jeho uskutečnění.



Obrázek 4: Rozhodovací algoritmus (zdroj: vlastní tvorba)

5.1.6 Varianty řešení projektu

Při realizaci tohoto projektu jsme se s projektovým týmem zabývali dvěma závodními formáty, kterými se mohl Nominační závod uskutečnit. Byly to:

- **Klasický formát**
- **Nominační formát**

Oba dva formáty jsem popsal v teoretické části, a proto se k popisování již nebudu vracet.

Závodní kategorie A, B, J a dospělí musí podle pravidel Českého horolezeckého svazu soutěžit buď Světovým anebo Nominačním formátem na standardizované cestě. U výše zmíněných kategorií v současné době není technicky možné pořádat Světový formát, a to z toho důvodu, že se na lezecké stěně Duro nenachází druhý profil, který by splňoval parametry stanovené IFSC pro druhou standardizovanou cestu na rychlost. S ohledem na to jsme pro tyto kategorie museli zvolit Nominační formát závodu. Hlavním faktorem, proč jsme zvolili Nominační formát pro tyto kategorie, je rovněž fakt, že tento závod sloužil jako nominace do reprezentace a měl tedy ustanovit nejrychlejší závodníky.

Kdyby byl zvolen Světový formát závodu, mohlo by dojít k situaci, kdy favorit soutěže nedoleze svůj soutěžní pokus kvůli smeknutí nohy, pádu nebo vystartuje před zvukovým signálem. Tím by se neprobojoval do finále a jeho snaha dostat se do reprezentace by byla zmařena, protože do reprezentace se nominují pouze 4 nejlepší závodníci. I z tohoto důvodu byl pro kategorie A, B, J a dospělé zvolen Nominační formát.

U kategorií U10, U12 a U14, jsme zvažovali, zda závod uskutečnit jako dříve, tedy Nominačním formátem nebo zda zvolit Klasický formát. Obě varianty by byly technicky možné, jelikož podle pravidel soutěžního lezení ČHS 2018 musí cesty v lezení na rychlost splňovat dva základní parametry. Jedním z nich je minimální výška devět metrů, přičemž stěna dosahuje výšky 23,5 metru, a druhým je minimální šířka jedné cesty, která musí činit dva a půl metru. Profil, který přicházel v úvahu má šířku pět a půl metru, čímž i tuto základní podmínku splňuje. Z důvodu nezískání sponzora a dotace od městské části jsme byli nuceni i u kategorií U10, U12 a U14 zvolit Nominační formát jelikož nákup dvou časomír, které by umožnily Klasický formát závodu, byl dost nákladný a tímto by se celá akce dostala do velké ztráty (ČHS 2018a).

5.1.7 Porterův model pěti sil

Zákazníci

Pro správné stanovení kupní síly zákazníků bylo nutné si s projektovým týmem stanovit a určit, kdo je cílovým zákazníkem tohoto projektu. Zákazníky jsme si s projektovým týmem rozdělili na dva:

- Závodníci
- Diváci

Velikost cílových zákazníků je značně omezena, protože se nejedná o masový sport jako je například fotbal nebo hokej, o který má zájem velké množství lidí. V našem případě se jedná o spíše menší specifickou skupinu zákazníků. Nominační závod v lezení na rychlost je unikátním produktem a nedá se v daném roce nahradit jiným Nominačním závodem v lezení na rychlost. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla závodníků a diváků značně omezená. Závodníci, kteří se chtějí dostat do reprezentace, se závodu musejí zúčastnit za každé situace, tudíž jejich vliv je minimální. Na druhou stranu diváci mají možnost volby, zda se akce zúčastní nebo zda svůj volný čas budou trávit jinak, tudíž jejich vyjednávací vliv je lehce vyšší, jelikož závody bez diváků by postrádaly atmosféru. A tak bylo v našem zájmu přilákat na tuto akci co nejvíce diváků, a to jak z řad příbuzenstva závodníků, návštěvníků lezeckého centra, tak i z řad široké veřejnosti. Každý z námi zvolených zákazníků má jiné potřeby a požadavky na kvalitu. Z tohoto důvodu jsme s projektovým týmem vytvořili dotazník, který má vést ke zlepšení kvality dalších závodů. Tento dotazník podrobně vyhodnocuji v kapitole Výsledky dotazníkového šetření.

Dodavatelé

Mezi dodavatele závodu lze zahrnout firmu Garko, která dodává na závody poháry a medaile pro vítěze. Významným dodavatelem je i ČHS, který musí schválit žádost o uspořádání závodu, sjednat vhodný termín a následně na závod poskytnout finanční dotaci. Výše a druhy dotací jsou zmíněny v kapitole Ekonomické faktory.

Mezi další dodavatele můžeme zahrnout dodavatele služeb, materiálního zabezpečení a podobně. V případě tohoto závodu je největším ohrožením neschválení pořádání

závodu, v takovém případě by závod mohl proběhnout, avšak nejednalo by se o Nominační závod, ale pouze o běžný závod v lezení na rychlost. V případě neschválení závodu ČHS by pořadatel takového závodu nemohl žádat ČHS o dotaci, a proto by si finance na závod musel shánět s jiných veřejných či soukromých zdrojů. Ostatní dodavatelé této akce mají minimální vyjednávací vliv na projekt.

Nově vstupující konkurence

O pořádání závodu může ČHS požádat každý oddíl zaregistrovaný v Českém horolezeckém svazu, dále pak každá právnická nebo fyzická (ČHS 2018b). Tudíž jedinou a velice významnou bariérou pro vstup nového konkurenta jsou parametry závodní cesty pro kategorie A, B, J a dospělí, kteří musí závodit na 15m standardizované cestě, která má přesně stanovený sklon, výšku a rozestavení chytů, o kterých se podrobněji zmiňuji v kapitole Vývoj lezení na rychlost.

Dále ve své práci uvádím, že v současné době lze standardizovanou cestu na rychlost postavit na čtyřech stěnách v ČR. Navíc se zatím nejedná o sportovní odvětví, kam plyne velké množství peněz, a pořádání závodů je založeno na dobrovolnictví, a to jak lidí v projektovém týmu, tak i dobrovolníků, kteří zapisují výsledky, jistí závodníky a vykonávají jiné činnosti potřebné pro realizaci akce. Z těchto důvodů nelze v současné době očekávat velký nárůst nové konkurence.

Současná konkurence

Za současné konkurenty se dají považovat zbylé tři lezecké stěny, na kterých by se dala postavit standardizovaná cesta na rychlost. V případě postavení standardizované cesty na rychlost by se mohli majitelé lezeckých stěn ucházet o pořádání závodů v lezení na rychlost, avšak jak jsem se zmínil v kapitole Nově vstupující konkurence, o pořádání závodů v lezení na rychlost není v současné době velký zájem. Nízký zájem o pořádání je jak z hlediska financí, tak i materiálně-technické stránky, kvůli potřebě konat závody na standardizované závodní cestě.

Substituty

Za hlavní substituty v rámci sportovního odvětví, lze pokládat jiné sportovní akce, kterými mohou odběratelé vyplnit svůj fond volného času. Kromě sportovních akcí spadají do substitutů i veškeré volnočasové aktivity, které lidé upřednostňují před závody v lezení. V závislosti na kvalitě, tradici a nabídce jednotlivých měst se může

jednat o koncerty, divadlo, kino, cyklistiku, turistiku, sportovní utkání a podobně. Často se stává, že vznikají kolize mezi jednotlivými akcemi, proto je nutné udělat akci ojedinělou, aby přilákala největší možný počet návštěvníků. Všechny takovéto akce mají vliv na odběratele, zda stráví volný čas na závodech v lezení na rychlost nebo upřednostní jiné volnočasové aktivity. Pro závodníky, kteří se chtějí nominovat do reprezentace, jiný substitut neexistuje, avšak pro diváky jich existuje velké množství. Z tohoto důvodu byl umožněn divákům vstup na tuto akci zdarma, a jako bonus si po závodech mohli zdarma vyzkoušet vylézt závodní cesty.

5.1.8 SWOT analýza

Před realizací každého projektu by mělo být provedeno analyzování rizik. SWOT analýza je vhodným nástrojem projektového managementu, který poukazuje jak na vnitřní, tak i vnější prostředí. V Tabulce 2 jsou rozpracovány pomocí SWOT analýzy silné a slabé stránky, které pocházejí z vnitřního prostředí a dále příležitosti a hrozby, které mají naopak vnější původ. Vypracování této analýzy mělo vést ke zlepšení celé akce a k možnosti eliminování slabých stránek a hrozeb do dalších ročníků.

Tabulka 2: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	• ojedinělost akce • stabilní realizační tým • kvalitní zázemí • dostatek parkovacích míst • možnost přespání v lezeckém centru • pro diváky vstup zdarma • dobrá dopravní dostupnost • doprovodný program • účast nejlepších závodníků z ČR • nízké startovné • indoor akce • ubytování v lezeckém centru	• nízký rozpočet • omezená kapacita lezeckého centra • jeden profil pro standardizovanou cestu na rychlost • propagace • velký počet kategorií
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	• možnost znovuoobnovení Českého poháru na rychlost • prezentace města Brna • prezentace lezeckého centra • získání nových sponzorů • mezinárodní účast • zvětšení popularity lezení na rychlost	• kolize s jinou nelezeckou akcí • vysoký zájem diváků • neobdržení dotace • nízký zájem sponzorů • technické problémy (internet, elektrická energie)

Silné stránky

Mezi silné stránky jsem zahrnul ojedinělost akce vzhledem k tomu, že Nominační závod v lezení na rychlost se koná pouze jednou za rok, takže potencionální zájemci o reprezentaci ČR na něj musí dorazit. Tento fakt výrazně přidává na prestiži této akce, neboť se závodů účastní lezecká špička z ČR v tomto odvětví. Za silnou stránku této akce se dá považovat rovněž nízké startovné, které činí 100 Kč pro děti a mládež a 150 Kč pro dospělé, což je skoro cena normálního vstupu na tuto lezeckou stěnu.

Další důležitou silnou stránkou je také kvalitní zázemí, protože stěna Duro patří mezi největší lezecké stěny v ČR, a dále dostatek bezplatných parkovacích míst v areálu. Všem závodníkům bylo nabídnuto a zabezpečeno přespání v lezeckém centru den před závody.

Důležitým aspektem této akce byl také doprovodný program, který vyplní prázdná místa mezi přípravou startovních listin a vyhlášením vítězů. Dalším důležitým aspektem je fakt, že se jedná o akci, která se koná v hale, a proto ji nemůže ovlivnit nepřízeň počasí. Za další silnou stránku považuji také možnost ubytování přímo v lezeckém centru. V neposlední řadě byl silnou stránkou této akce projektový tým, který ve skoro nezměněné podobě pořádal i předešlé závody, tudíž měl bohaté již zkušenosti.

Slabé stránky

Největší slabou stránkou této akce byl nízký rozpočet, což vedlo k tomu, že se musí závodit Nominačním formátem. V případě většího rozpočtu by se dal pro dětské kategorie uspořádat závod stylem jaký je na Evropském a Světovém poháru.

Další slabou stránkou byla omezená kapacita lezeckého centra, což mělo za důsledek to, že při větším zájmu diváků je centrum celkem přeplněné a taková situace není dobrá jak pro závodníky, tak ani pro diváky. Diváci v takové situaci mají méně prostoru a horší výhled na celý závod. Navíc omezená kapacita centra je limitující i pro vystavení bannerů, roll-upů a jiných reklamních předmětů od sponzorů.

Také fakt, že se zde nachází pouze jeden profil standardizované cesty na rychlost lze považovat za slabou stránku. S tímto problémem se bohužel nedá nic dělat. Bylo by zapotřebí postavit další lezecký profil vedle stávajícího, ale na vystavění v tomto lezeckém centru nejsou finance, ani potřebné místo. Tato skutečnost vede k tomu, že závody pro dospělé mohou být pořádány pouze Nominačním formátem na jedné cestě. Poslední slabou stránkou této akce byla propagace. Nikdo v projektovém týmu

neměls propagací pomocí sociálních sítí velké zkušenosti a tudíž zacílení a nastavení propagace nebylo perfektní.

Příležitosti

Největší příležitostí tohoto projektu byl zisk generálního sponzora, ale také zájem nových sponzorů, kteří by se podíleli na podpoře závodu. Tato akce měla přispět k růstu povědomí o lezení na rychlost, což by mělo v důsledku vést k většímu zájmu jak ze strany diváků, tak ze strany sportovců. To pak následně povede k vyšší atraktivitě těchto závodů jak pro závodníky, tak i pro potencionální sponzory.

Akce se zúčastnili i zahraniční závodníci, kteří si závod spojí s exkurzí po městě, takže tato akce přispěla i k propagaci města Brna. Poslední příležitostí tohoto projektu je možnost znovuoobnovení Českého poháru v lezení na rychlost.

Hrozby

Hlavní hrozbou tohoto projektu bylo neobdržení dotace od horolezeckého svazu, která by vedlo k tomu, že by tato akce byla těžce ztrátová a výdaje na závod by musely být pokryty ze zdrojů společnosti. Neméně významnou hrozbou pro tuto akci mohli být i technické problémy, neboť je tato akce streamována přes internet.

Sponzoři počítají s tím, že jejich loga budou zobrazena na streamu, a tudíž by mohlo v případě výpadku či pomalého internetového připojení dojít k přerušení streamu. Tato situace by mohla vést k nedodržení sponzorských podmínek a sponzoři by mohli požadovat kompenzaci.

Dalším problémem této akce mohla být kolize termínu s jiným závodem nebo akcí, jako například lyžařské kurzy, závody v jiných sportech a tak dále. Další hrozbou byl nízký zájem sponzorů a následně také menší ceny pro vítěze.

Co by pro ostatní akce bylo plus, je pro tuto akci hrozbou, a to je vysoký zájem diváků. Kapacita lezeckého centra je omezená a v případě vysokého zájmu diváků by nemuseli být kvůli bezpečnosti vpuštěni dovnitř.

5.1.9 PEST analýza

V této kapitole provedeme PEST analýzu, ve které se budeme zabývat globálními a národními dopady, tedy faktory z makrookolí, které působí a ovlivňují přípravu a následnou realizaci celého projektu.

Politické faktory

Na Nominační závod v lezení na rychlost měla dopad řada předpisů a zákonů, v této kapitole vyberu nejzásadnější z nich. Značný význam při pořádání závodu mají ustanovení, která jsou podrobně popsána v prováděcích předpisech a pravidlech soutěžního lezení ČHS 2018.

Hlavním kritériem při pořádání Nominačního závodu je pravidlo, že kategorie A, B, J a dospělí musí soutěžit na standardizované cestě. Toto kritérium je pro řadu potencionálních pořadatelů zásadní, jelikož v ČR se nacházejí pouze čtyři stěny, které mají vhodný profil pro standardizovanou cestu. Dalším omezením pro pořadatele, které vyplývá z prováděcích předpisů, je maximální výše startovného (ČHS 2018a)

Tuto maximální hodnotu podrobněji rozebírám v kapitole Marketingový mix z pohledu prodávajícího.

Dále Nominační závod ovlivnil i nominační kritéria k sestavení reprezentace ČR, a to jak kritéria časová, která jsem popsal v kapitole Vývoj lezení na rychlost, tak i pravidla pro zařazení závodníků do trojkombinace. Na rozdíl od MČR je o Nominační závod menší zájem, protože závodník, který nesplní časové limity pro zařazení do reprezentace, se nemůže účastnit mezinárodních soutěží. Proto pro závodníky, kteří již vědí, že tyto limity nesplní, není účast na Nominačním závodu nutná. Pokud jde o MČR mohou i tito závodníci soutěžit i titul mistra ČR.

Závodníci, kteří se chtějí dostat do reprezentace v trojkombinaci, se musejí účastnit závodu v lezení na rychlost z toho důvodu, že pro zařazení do reprezentace v trojkombinaci rozhoduje nižší součin umístění v jednotlivých lezeckých disciplínách (obtížnost, bouldering, rychlost).

Na tento závod měl i vliv *Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb*, jelikož se na závodu prodávalo občerstvení. Dále se zde prodával i upomínkový předmět, na který se Zákon o evidenci tržeb nevztahoval, jelikož se jedná o vlastní výrobu a tato výroba spadá až do čtvrté vlny, který měla být platná od 1. června 2018, avšak Ústavní soud rozhodl tento termín odsunout na neurčito (Horáček et al. 2017).

Ekonomické faktory

Jedním z ekonomických faktorů, který značně ovlivňuje projekt Nominačního závodu v lezení na rychlost, jsou dotace. Český horolezecký svaz poskytuje pořadatelům závodů dotaci. Výši dotace pro pořadatele závodu schvaluje každý rok komise

soutěžního lezení (Horosvaz, 2018). Bez této dotace by byl projekt zcela ztrátový, avšak nejedná se o žádnou závratnou sumu. Dle mého názoru by měl Český horolezecký svaz podporovat pořadatele větší částkou, jelikož pořádáním závodů se propaguje samotné sportovní lezení, které v České republice zastřešuje ČHS. Dotace na závod je rozdělena podle jedné ze tří kategorií závodu:

- I. Kategorie: Mistrovství ČR
- II. Kategorie: Český pohár
- III. Kategorie: rankingové závody

Dále je dotace pro I. a II. kategorie skládá z pevné části a pohyblivé části. Výši pohyblivé části dotace určí komise soutěžního lezení, která posuzuje kvalitu závodu, počet závodníků, medializaci, tradici a jiné atributy (ČHS 2018c)

Výše dotace na závody pro dospělé v roce 2011 byla na I. kategorii 13 000 Kč a pohyblivá část dotace činila 7 000 Kč (ČHS 2011). V tomto roce hospodařilo ČHS s rozpočtem 5.3 miliónu Kč (ČHS 2015a). V roce 2018 činí dotace na I. kategorii 13 000 Kč a pohyblivá část je 4 000 Kč. Na rok 2018 byl schválen rozpočet ČHS ve výši 18.8 miliónu Kč (ČHS 2015b). Dotace na rankingové závody v lezení na rychlost, tedy III. kategorii, jsou od roku 2011 až do současnosti bez finanční podpory ze strany ČHS. Z této situace je patrné, že přibližné trojnásobné zvětšení rozpočtu nemá na dotaci pro pořadatele žádný vliv. Další proměnou, která se posuzuje v ekonomických faktorech, je výše průměrné mzdy. Průměrná mzda se každým rokem zvyšuje a tudíž, výše registračního poplatku pro závodníky, by neměl pro nikoho být problém, jelikož je stanoven na velice nízké částce, kterou uvádím v kapitole Marketingový mix z pohledu prodávajícího.

Sociální faktory

V současné době roste fond volného času a lidé se začínají vracet a zajímat se více o přírodu a životní prostředí. V poslední době lze vysledovat trend, kdy se upouští od tradičních sportů, jakými jsou například fotbal, hokej, nebo košíková. Současná populace se začíná zajímat více o adrenalinové sporty. Tento zájem je podle mého názoru zapříčiněn vyšší mírou automatizace a robotizace v řadě lidských činností. Lidé postrádají určitou míru adrenalinu a řada lidí překypuje množstvím energie. V důsledku většího zájmu o adrenalinové sporty se v posledních letech dostávají do popředí sporty,

které byly dříve jen zájmem specifické skupiny lidí. Díky většímu zájmu o adrenalinové sporty se značně zvýšil zájem i o samotné sportovní lezení.

Na zvětšení zájmu o lezení na rychlost měl i fakt, že lezení bylo zařazeno mezi olympijské sporty a představí se již na Olympijských hrách v Tokiu v roce 2020. Na Olympijských hrách se bude soutěžit ve všech třech disciplínách sportovní lezení, tudíž lezci, kteří by se chtěli účastnit Olympijských her a dříve tuto disciplínu nedělali, musí začít s tréninkem a měli by se účastnit i závodů v lezení na rychlost. Dalším sociálním faktorem, který ovlivňuje projekt Nominačního závodu v lezení na rychlost, je skutečnost, že v Brně se nachází horolezecký oddíl, který má jednu z největších členských základen na území České republiky. V poslední řadě by stálo za zmínku, že většina české špičky v lezení na rychlost pochází z Brna či blízkého okolí.

Technologické faktory

Od roku 2016 využívám na závodech v lezení na rychlost samojistící zařízení Perfect Descent. Toto zařízení minimalizuje možné problémy při jištění od lidských zdrojů (přílišné natažení lana, pomalé dobírání) a navíc mohou být lidské zdroje využity na jinou práci při realizaci samotné akce. V České republice se samojistící přístroje ve větší míře používají od roku 2013, avšak většinou jen při lezení na obtížnost. Pro lezení na rychlost je nutný jistící přístroj, který zvládne dobírat lano rychlostí okolo 3 m/s (Aerial Adventure Tech, 2018). Bohužel je tento přístroj nákladný, a tudíž se na Nominačních závodech dotahovalo lano pomocí dvou jističů.

V současné době je již standardem, že se na akce a závody dá registrovat předem. Registrace předem byla závodníkům umožněna i v rámci tohoto projektu. Výhody měla jak pro samotné závodníky, tak i pro pořadatele, jelikož se urychlila registrace závodníka na místě.

V dnešní době je také zvykem, že se akce přenáší pomocí televize nebo streamu. Z tohoto důvodu jsme byli nuceni zrychlit internetové připojení na den konání závodu. Dalším faktorem, v současné době hojně využívaným na mezinárodní úrovni, je okamžité sledování výsledků a výkonů závodníků. Na námi pořádané soutěži bylo rovněž možno sledovat výkony jednotlivých závodníků na standardizované cestě, jejich výsledky byly zveřejňovány na LCD monitoru, na nějž měli výhled jak diváci, tak i samotní soutěžící.

Jak jsem uvedl v teoretické části, do technologických faktorů spadá i otázka infrastruktury a dopravy. Tyto dva aspekty jsou podrobněji rozebírány v kapitole Materiálně-technické zabezpečení projektu.

5.1.10 Marketingový mix z pohledu prodávajícího

Produkt

V tomto případě je produktem pro cílového zákazníka Nominační závod v lezení na rychlost. Cílovým zákazníkem jsou závodníci, kteří se chtějí dostat do reprezentace a další soutěžící, kteří chtějí poměřit své lezecké dovednosti s českou špičkou v lezení na rychlost a zahraničními účastníky. Mimo jiné si závodníci, včetně těch, kteří se nenominují do reprezentace, odnesou z této akce nezapomenutelný zážitek a nové zkušenosti získané od svých soupeřů. Tyto nové zkušenosti je mohou motivovat k zlepšení jejich vlastních tréninků, lezeckých dovedností a k celkovému zlepšení výsledného času v lezení na rychlost.

Závod vedl k ustanovení reprezentace pro rok 2018 v lezení na rychlost a kombinaci. Závodníci, kteří splní nominační kritéria pro zařazení do reprezentace, mají možnost startovat na mezinárodních závodech po celém světě. Kritéria, která jsou nutná pro splnění nominace, jsou popsána výše v teoretické části této diplomové práce.

Tento závod zahrnoval i doprovodný program jak pro soutěžící, tak i pro diváky. Jeho úkolem bylo především vyplnit čas divákům i závodníkům, a to po skončení registrace, před startem závodu a po dobu potřebnou na zpracování a vyhlášení výsledků závodu. Pro cílové zákazníky, kteří se nedostaví na místo konání akce, bude celý závod přenášen přes internet pomocí YouTube na kanále *Rychlolezení*

Cena

Významnou proměnou v marketingovém mixu je cena, která hraje roli v rozhodování, zda se akce účastnit nebo neúčastnit. Výše ceny za tento produkt je u mládeže omezena prováděcími předpisy soutěžního lezení v maximální výši 150 Kč pro členy ČHS a 250 Kč pro nečleny. V kategorii dospělých je maximální výše pro členy stanovena na 200 Kč. Pro nečleny ČHS není maximální výše startovného omezena. Po konzultaci s projektovým týmem jsme se rozhodli výši startovného určit následovně, a to pro kategorie U10, U12, U14, A, B a J pro členy 100 Kč a nečleny 150 Kč. Kategorie

dospělých bude muset uhradit startovní poplatek ve výši 150 Kč pro členy a 200 Kč pro nečleny českého horolezeckého svazu.

Dle mého názoru je výše vstupného adekvátní vzhledem k tomu, že základní vstupné na tuto lezeckou stěnu je v pracovních dnech do 15. hod. pro děti 70 Kč, pro studenty 100 Kč a pro dospělé 130 Kč. Po 15. hod. a o víkendech je vstupné 70 Kč pro děti do 15 let, 120 Kč pro studenty a 150 Kč pro dospělé. Veškeré zisky ze vstupného putovaly na medaile a poháry pro vítěze. Diváci měli na tuto akci vstup zdarma.

Propagace

Tato složka marketingového mixu je nejvíce patrná. Dobrá reklama dokáže na akci přilákat i zákazníky, kteří by jinak na závod nepřišli. Za hlavní propagaci této akce jsme zvolili placenou reklamu na Facebooku. Jednalo se o reklamu ve formě krátkého videa, které mělo za úkol přilákat diváky a soutěžící. Reklama byla zpracována s heslem „*dnes se na Spidermana nechodí jen do kina*“ a ve videu bylo pět nejlepších českých lezců na rychlost, kteří ve videu předváděli své dovednosti. Dále bylo toto video doplněno znělkou z animovaného seriálu *Spiderman*.

Závod byl rovněž propagován pomocí plakátů a letáků, jež byly roznášeny na jiné lezecké stěny po ČR a také zveřejněny na webových stránkách Českého horolezeckého svazu, lezce.cz, stránce lezeckého centra a informačních webech jako například gotobrnno.cz, informuji.cz a kudyznudy.cz. Navíc byla tato akce několikrát uvedena v rozhlasovém vysílání rádia *Krokodýl*. Při propagaci této akce byl využíván i přímý marketing, přičemž členové projektového týmu oslovovali potenciální zákazníky pomocí e-mailu a zpráv přes sociální síť.

Osobní propagace probíhala v rámci lezeckého centra, kde jsme návštěvníky informovali o připravovaném lezeckém závodě. Do propagace byla zapojena i podpora „prodeje“ produktu, jelikož si diváci mohli po závodě zdarma vyzkoušet lezení na rychlost a seznámit se blíže s touto lezeckou disciplínou.

Místo

Vzhledem k tomu, že standardizovaná cesta na rychlost musí splňovat specifická pravidla, byla i místa pro konání této akce dost omezená. Jak jsem již výše uvedl, v ČR jsou v současné době pouze dvě stěny, které mají postavenou standardizovanou cestu na rychlost.

Akce se konala na lezecké stěně Duro Singing Rock, kde se konal i předešlý ročník Nominačního závodu v lezení na rychlost. O tomto lezeckém centru jsem se zmínil již několikrát, například v kapitole Představení projektu. Díky internetovému přenosu bylo možné závod sledovat odkudkoliv, kde bylo internetové připojení. Tuto možnost nejvíce uvítali fanoušci zahraničních soutěžících.

5.1.11 Marketingový mix z pohledu kupujícího

Potřeby a přání zákazníka

V této kapitole jsem si zákazníky rozdělil na dvě cílové skupiny, a to:

- Závodníka
- Diváka

Prvním z nich je závodník, který na závod jede soutěžit a jeho potřebou je podat co nejlepší výkon a získat co nejlepší umístění, popřípadě se nominovat do reprezentace. Pro takového zákazníka je důležité, aby se měl kde převléci, aby měl možnost uschovat si své cennosti včetně osobních věcí. Dále je pro každého závodníka důležité, aby mu bylo umožněno se před závodem zahřát, rozlézt a připravit se fyzicky na tuto akci. Dalším podstatným faktorem je sdělování informací, přáním každého zákazníka je, aby mu byly sděleny všechny důležité informace o průběhu závodu, a to v čas.

Druhým zákazníkem je divák. Pro tohoto zákazníka je důležité, aby viděl co možná nejvíce kvalitních závodníků a s tím spojené nejlepší sportovní výkony účastníků. Z tohoto důvodu byl závod pořádán stylem OPEN, aby se ho mohli účastnit i zahraniční soutěžící. Snahou projektové týmu bylo na závod přilákat kvalitní zahraniční sportovce, aby byla tato divákova potřeba co nejlépe uspokojena.

Dále je pro něj podstatný i komfort, a to v podobě míst k sezení, vyhrazených míst ke stání, odkud je dobrý výhled na celý závod, aniž by byl narušován jeho osobní prostor. Další potřebou diváka je možnost zakoupení občerstvení, a to jak v podobě jídla, nealkoholických nápojů, tak i v podobě alkoholických nápojů.

Náklady na straně zákazníka

Jako v předchozí kapitole si i v této rozdělím zákazníky na závodníka a diváka. Soutěžící měli ve srovnání s divákem náklady na tuto akci vyšší, jelikož museli zaplatit dopravu na závod a uhradit startovní poplatek, který byl přibližně ve stejné výši jako je cena normálního vstupného na stěnu.

Divák měl s touto akcí spojené pouze náklady na dopravu, jelikož vstup pro diváky byl zdarma. Diváci, pro které byl náklad na dopravu nepřijatelný, mohli výkony závodníků sledovat živě na kanále YouTube, avšak v tomto případě byli ochuzeni o atmosféru celého závodu.

Další náklady na tento závod zahrnují i jeho časovou náročnost, která se týká stejně tak závodníků, jako diváků. Výše zmíněné časové náklady nejsou ovšem nijak významné, neboť celý závod trval od 10 hodin, kdy byla spuštěna registrace závodníku až do 16:30, kdy byly vyhlášeny vítězové závodu.

Dostupnost a komfort

Závod byl díky nízkým nákladům dostupný všem zájemcům, jelikož startovní poplatek nebyl vysoký a výdaje na dopravu nedosahovaly závratných částek. Navíc vstupné pro diváky bylo zdarma, jak jsem již uvedl výše. Celá akce byla streamována a tudíž byl dostupný i zájemcům, kteří nebyli na místě konání akce.

Dostupnost lezecké stěny je velice dobrá. V areálu přímo u lezecké stěny je bezplatné parkoviště. Dále se v blízkosti lezeckého centra nachází zastávky MHD, a to pouhých 10 minut chůze. Nedostatkem této akce byl fakt, že stěna není bezbariérová a tudíž se jí nemohli účastnit diváci, kteří mají tělesný handicap. Pro ostatní diváky byl otevřen bar, určeno místo k sezení i ke stání. Závodníci a jejich realizační tým navíc mohli den před závodem přespát přímo v lezeckém centru a tudíž se vyhnout brzkému vstávání.

Komunikace

Pro zlepšení komunikace s veřejností byla vytvořena událost na facebookové stránce. Dále bylo na plakátu uvedeno číslo a e-mailová adresa na jednoho člena projektového týmu, který odpovídal na veškeré dotazy, připomínky a přání zákazníků.

Díky komunikaci se zákazníky, se podařilo projektovému týmu vyslyšet jejich přání a potřeby. Z důvodů školních kurzů a testování reprezentace v Praze byl závod po komunikaci se zákazníky přesunut na neděli 25.2.2018.

Dalším požadavkem ze strany zákazníků byla možnost tréninku rychlosti pro kategorie U10, U12 a U14, pro tyto kategorie byla v lezeckém centru zachována cesta, která byla na minulých závodech, a tudíž si ji mohli tyto kategorie vyzkoušet, než se postavila nová závodní cesta přímo na Nominační závody.

Rovněž se nám podařilo zjistit, že účastníci ze zahraničí mají zájem o zajištění přespání buď přímo v lezeckém areálu, nebo v jiných ubytovacích kapacitách. Toto přání jsme také vyslyšeli a bylo možné přespát přímo v lezeckém centru, kde se celá akce konala a dále bylo zájemcům nabídnuto zajištění ubytování v hotelech, které uvádím níže ve své práci.

5.1.12 Projektový tým

Při sestavování projektového týmu Nominačního závodu v lezení na rychlost 2018, jsem vycházel ze zkušeností z předchozích ročníků. V projektovém týmu, jsou zejména lidé, kteří se podíleli na dřívějších závodech nebo mají osobní zkušenost se soutěžním lezením.

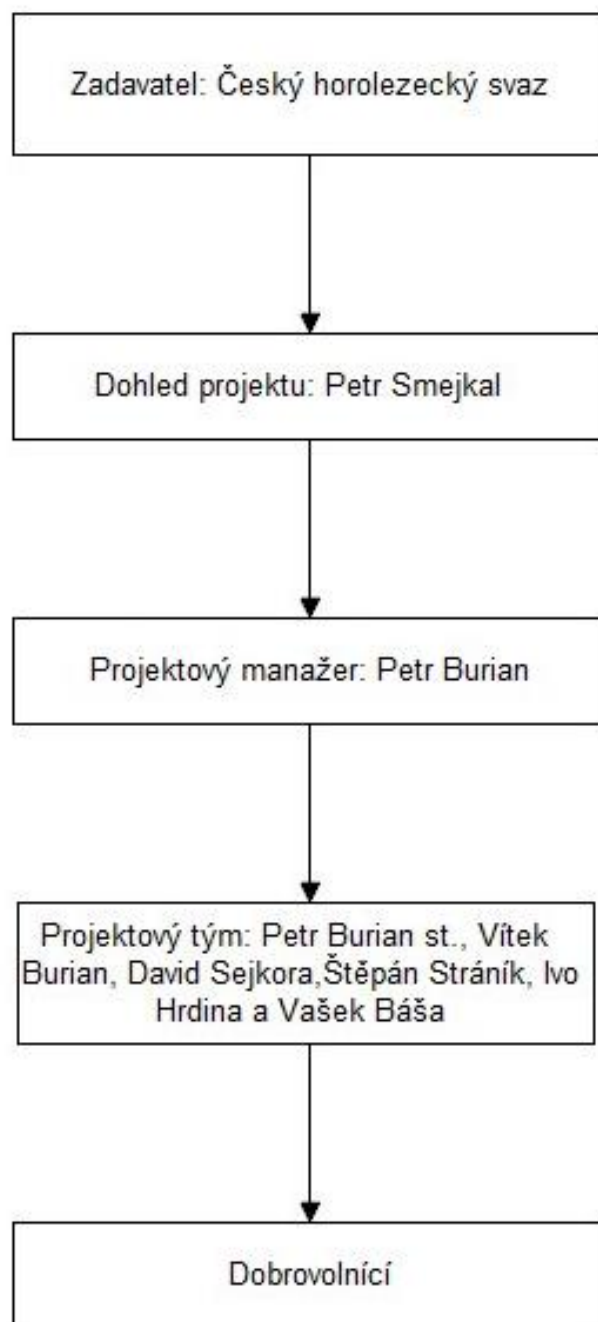
Většina členů projektového týmu se podílela na těchto závodech:

- Nominační závod v lezení na rychlost 2016
- MČR v lezení na rychlost 2016
- Nominační závod v lezení na rychlost 2017
- MČR v lezení na rychlost 2017

Předešlé akce se dají považovat za velice zdařilé, avšak příprava závodu neměla žádný přesně stanovený řád ani plán. Na přípravu a realizaci předešlých závodů nebyla aplikována žádná odborná technika a metoda projektového managementu. Jednalo se vždy o nadšenou skupinu lidí, která měla touhu uspořádat závody v lezení na rychlost a přiblížit toto lezecké odvětví blíže veřejnosti.

Díky poznatkům, které jsem získal za dobu svého studia a zkušenostem z minulých závodů, se mi podařilo vytvořit kvalitní projektový tým. Aplikoval jsem své poznatky ze studia na přípravu celé akce a vytvořil plán celého Nominačního závodu, neboť řád a plán jsou nedílnou součástí úspěšné akce.

Schéma uvedené níže ukazuje projektovou hierarchii, která dává všem účastníkům základní přehled o postavení jednotlivých subjektů na daném projektu.



Obrázek 5: Projektová hierarchie (zdroj: vlastní tvorba)

Následná definiční (Tabulka 3) projektového týmu určuje funkce jednotlivých členů, oblast jejich působnosti, přidělené činnosti a úkoly, za které zodpovídali při účasti na tomto projektu. Z této tabulky je jasné patrné, který člen odpovídal za daný úkol a činnost.

Tabulka 3: Definiční tabulka projektového týmu

Jméno	Funkce	Hlavní úkoly
Petr Burian	Vedoucí projektového týmu	Vedení týmu, propagace akce, komunikace se sponzory, koordinace členů projektového týmu
Petr Burian st.	Konzultant, člen projektového týmu	Propagace akce, zaškolení dobrovolníků, vypracování reportu, zajištění pohárů
Vítek Burian	Člen projektového týmu	Zajištění streamu závodu a potřebného vybavení (kamery, usb kabely...)
David Sejkora	Člen projektového týmu	Oslovování sponzorů, zajištění lidských zdrojů, ozvučení, tisk plakátu a diplomů
Štěpán Stráník	Člen projektového týmu	Stavěč závodních cest, kontrola materiálu, údržba cest, příprava sportoviště
Ivo Hromada	Člen projektového týmu	Zajištění materiálně-technických věcí, finanční záležitosti, příprava sportoviště
Vášek Báša	Člen projektového týmu	Výroba a prodej merchandisingu

Zdroj: vlastní tvorba

5.1.13 Dekompozice projektových činností a kompetenční matice

Rozdělení činností v projektu bylo provedeno za pomoci definiční tabulky činností (viz. Tabulka 4), která vychází z hierarchické dekompozice projektových cílů. Jako hlavní důvod k použití a vytvoření těchto projektových nástrojů je snadná orientace v jednotlivých činnostech, úkolech a cílech celého projektu.

Následná kompetenční matice (viz. Tabulka 5) byla vytvořena z definiční tabulky činností. Tato matice slouží k přiřazení činností a úkolů jednotlivým pracovníkům

projektového týmu a následně stanovuje míru zainteresovanosti jednotlivých pracovníků na splnění dané činnosti a úkolu. Výsledkem kompetenční matice je přehledná tabulka, ze které je patrné, jaké kompetence mají jednotliví členové projektového týmu. V této tabulce (Tabulka 5) jsem k rozdělení zainteresovanosti členů zvolil následujících pět druhů kompetencí a to:

- S – schvalovací
- K – kontrolní
- Ř – řídicí
- VP – věcně přímá
- VN – věcně nepřímá

Hierarchická dekompozice projektových cílů:

Fáze A

Příprava konceptu nominačního závodu v lezení na rychlost

Fáze B

Obstarání materiálně-technické stránky projektu (oslovení sponzorů, vypracování a podání žádosti o dotace a zajištění materiálu k uskutečnění projektu)

Fáze C

Propagace a medializace Nominačního závodu lezení na rychlost

Fáze D

Předzávodní fáze (příprava lezeckého centra, zaškolení dobrovolníků a jiné)

Fáze E

Realizace Nominačního závodu lezení na rychlost

Fáze F

Administrativní a věcné vypořádání turnaje (zpracování a zveřejnění výsledků, fotek a reportu, zhodnocení akce, vyúčtování dotací, poděkování sponzorům)

Fáze G

Ukončení projektu nominačního závodu (finanční a celkové zhodnocení akce)

Tabulka 4: Definiční tabulka projektových činností

Označení činnosti	Popis činností	Předcházející činnost	Následná činnost	Doba trvání (hod)
A	Přípravná fáze			
A1	Žádost o uspořádání Nominačního závodu v lezení na rychlost 2018	Start	A2	48
A2	Sestavení projektového týmu a přidělení úkolů	A1	A3,B1	6
A3	Dohodnutí termínu konání akce s Českým horolezeckým svazem a lezeckým centrem	A2	A4	48
A4	Vytvoření harmonogramu akce	A3	A5	2
A5	Odeslání harmonogramu na Český horolezecký svaz	A4	B6	1
B	Zajištění technicko-materiální stránky akce			
B1	Analýza současného stavu	A2	B2	6
B2	Předběžná kalkulace akce	B1	B3	6
B3	Žádost o dotace od městské části Brno – Maloměřice	B2	B4	168
B4	Oslovení a zajištění sponzorů akce	B2	B5	168
B5	Zajištění materiálu	B4	D1	120
B6	Návrh a schválení doprovodného programu akce	A5	C1	6
B7	Zajištění lidských zdrojů	B6	D5	72
C	Propagace a medializace závodu			
C1	Vytvoření návrhu propagace závodu	B6	C2	120
C2	Výroba plakátů a pozvánek na akci	C1	C3	8
C3	Zveřejnění akce v kalendáři závodů na webu Českého horolezeckého svazu	C2	C4	2
C4	Spuštění předregistrace závodníků	C4	C5	720
C5	Vytvoření událostí na soc. sítích	C4	C6	6

C6	Propagace závodu	C5	E1	720
D	Předzávodní fáze			
D1	Postavení závodní cesty pro kategorie U10,12 a 14	B5	D2	8
D2	Příprava standardizované cesty pro mládež a dospělé	D1	D3	8
D3	Montáž a odzkoušení časomír	D2	D4	4
D4	Příprava a odzkoušení kamer pro zajištění streamu	D3	D5	5
D5	Zaškolení dobrovolníků	D4	D6	2
D6	Rozdělení cen pro výherce	D5	D7	1
D7	Nákup občerstvení	D6	E1	3
E	Realizace Nominačního závodu v lezení na rychlost			
E1	Prezence a uzávěrka registrace	C6, D7	E2	1
E2	Vytvoření a zveřejnění startovních listin	E1	E3	1
E3	Závod	E2	E4	5
E4	Vyhlášení výsledků	E3	E5	1
E5	Úklid lezeckého centra	E4	F1	2
F	Věcné a administrativní vypořádání turnaje			
F1	Zpracování výsledků závodu	E5	F2	1
F2	Zaslání výsledků horolezeckému svazu	F1	F3	1
F3	Zveřejnění fotografií a sestříhaného záznamu z akce	F2	F4	3
F4	Vypracování a zveřejnění reportu o závodě	F3	G1	1
G	Závěrečná fáze			
G1	Finanční zhodnocení akce	F4	G2	3
G2	Celkové zhodnocení akce včetně návrhů na zlepšení	G1	KONEC	4

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 5: Kompetenční matice projektového týmu

Označení činnosti	ČHS	Petr Smejkal	Petr Burian	Petr Burian st.	Vítek Burian	David Sejkora	Štěpán Stráník	Ivo Hrdina	Vašek Báša	Dobrovolníci
A1	S	VP	Ř	K						
A2		S	Ř	K	VP	VP	VP	VP		
A3	S	K	Ř	VP						
A4		S	Ř	VP						
A5	S	Ř	VP							
B1			Ř, VP	K						
B2		S	Ř	K				VP		
B3		S,Ř	VP	VP				K		
B4			Ř, VP	K		VP				
B5		S	Ř	VP	VP	VP	VP	VP	VP	
B6		S	Ř	K		VP				
B7		Ř	K	S		VP				
C1		K	Ř, VP	VP		VP				
C2		Ř	S	K		VP				
C3	VP	Ř	VP	S						
C5	VP	S	Ř	K						
C4		Ř	VP	S						
C5		S	Ř, VP	VP		K				
D1		S	Ř	K			VP			
D2			Ř	K			VP			

D3			Ř	VP		VP				
D4			Ř	VP	VP			K		
D5			Ř	VP						
D6		K	Ř	VP						
D7		Ř, VP	K					VP		
E1		VP		Ř				VP		
E2	S	Ř, VP						VP		VP
E3	Ř	VP	K						VP	VP
E4	S	K	Ř, VP	K						VP
E5			Ř							VP
F1	S	Ř, VP						VP		
F2	S	VP								
F3		VP	VP	K						
F4		S, VP	Ř	K, VP						
G1		Ř	VP	VP				VP	VP	
G2		VP	Ř, VP	VP	VP	VP	VP	VP	VP	

Zdroj: vlastní tvorba

Poznámky: Druhy odpovědností v tabulce: **R** – řídicí, **S** – schvalovací, **VP** – věcně přímá, **VN** – věcně nepřímá, **K** – konzultační

Harmonogram závodu

V následující tabulce (viz. Tabulka 6) je uveden harmonogram závodu s popisem činností, které jsou vázány na realizaci celého projektu.

Tabulka 6: Harmonogram závodu

Čas	Činnosti	Poznámky
9:00	Příprava potřebných věcí na registraci závodníků	Příprava registračních karet, čísel
10:00 – 11:00	Otevření lezecké stěny a registrace závodníků	Přidělení dobrovolníku na stanoviště
11:10 – 11:25	Doprovodný program číslo 1	Současně s doprovodným programem vypracovat a zveřejnit startovní listiny
11:30 – 15:30	Konání závodu	Představení rozhodčích, výklad pravidel a formátu závodu, prezence závodníků, následně závod
15:35 – 15:50	Doprovodný program číslo 2	Příprava věcí k vyhlášení vítězů závodu
16:00	Vyhlášení vítězů	Následný úklid lezeckého centra

Zdroj: vlastní tvorba

5.1.14 Předpokládané náklady a výnosy projektu

V této kapitole jsou rozepsány předpokládané náklady a výnosy Nominačních závodů v lezení na rychlost 2018 s předpokládaným datem čerpání. Veškeré částky jsou uvedeny včetně DPH. Jedná se pouze o předpokládané náklady a výnosy, které se od reality mohou lehce lišit. Při stanovení nákladů a výnosů jsem vycházel ze zkušenosti z minulých závodů, které jsme pořádali a dále z cen externích dodavatelů. Tyto tabulky byly vytvořeny ve spolupráci s členy projektového týmu, kteří mají ve svých úkolech dané činnosti, např. Štěpán Stráník – stavba a kontrola závodních cest.

Krytí nákladů bude hrazeno z vlastních zdrojů společnosti a teprve po přidělení dotací a získání darů budou finance vráceny zpět do pokladny. Za finanční náležitosti akce odpovídá Ivo Hromada, který je součástí projektového týmu. Ten přitom vychází ze zkušeností z minulých ročníků, avšak veškeré náklady jsou projednávány s členy projektového týmu a ředitelem celého závodu.

Tabulka nákladů (viz. Tabulka 7) obsahuje položku nákup dvou časomír. Tyto náklady budou vynaloženy jen v případě získání dotace nebo daru, který by pokryl tyto náklady. Položka reklama může být v případě získání dotace od města také navýšena, jelikož se jedná o reklamu na sociální síti Facebook, kde je částka na reklamu velmi variabilní a zaleží pouze na uživateli, kolik finančních prostředků je do reklamy schopen vložit. Po poradě s členy projektového týmu jsme došli k závěru, že minimální částka vynaložená na reklamu bude 1 500 Kč.

Tabulka 7: Předpokládané náklady

Druh nákladu/položka	v Kč	Čerpání
Osobní náklady		
Obsluha, barmani	1600	25.2.
Stavěč cest	2000	28.2.
Úklidová služba	400	25.2.
DJ a komentátor	1500	25.2.
Grafik	1000	15.1.
Materiálové náklady		
Plakáty	500	15.1.
Poháry	4800	8.2.
Ceny pro vítěze	6500	23.2
Diplomy	500	8.2.
Občerstvení	3500	16.2.
Nákup dvou časomír	17100	16.2.
Služby		
Reklama (Facebook)	1500	25.1.
Celkem Kč s časomírama	40900	
Celkem Kč bez časomír	23800	

Zdroj: vlastní tvorba

V tabulce výnosů (viz. Tabulka 8) uvádím předpokládané výnosy této sportovní akce. Většina výnosů je pouze orientační, až na dotaci od Českého horolezeckého svazu, jejíž výše je předem určena vnitřními předpisy. Tato dotace může být navýšena nebo snížena v závislosti na kvalitě uspořádaného závodu (dodržení stanovených podmínek, propagace závodu v médiích a podobně.). O případném navýšení rozhoduje komise horolezeckého svazu.

V důsledku začlenění sportovního lezení na letní olympijské hry se dá očekávat mírný nárůst tržeb za startovné, protože od letošního roku začíná kvalifikace na OH v Tokiu a tudíž závodníci, kteří dříve startovali pouze na obtížnost a bouldering se musí začít zajímat i o lezení na rychlost. Dále se dá očekávat navýšení darů a sponzoringu, jelikož po zařazení tohoto sportu na olympijské hry značně stoupl zájem nových sponzorů, kteří se dříve o toto sportovní odvětví nezajímali.

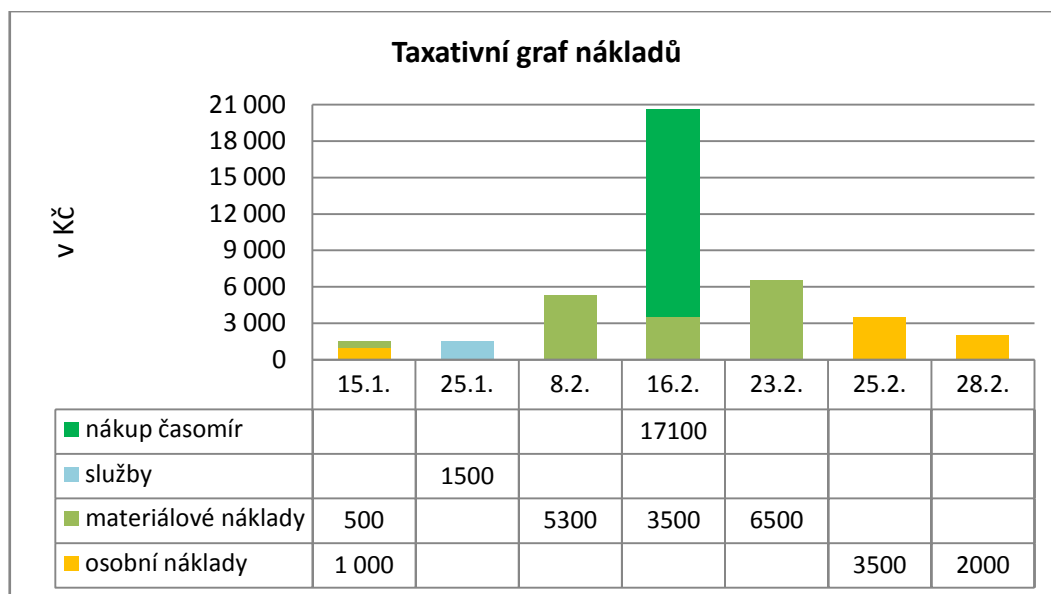
Tabulka 8: Předpokládané výnosy

Druh výnosu	v Kč
Veřejné zdroje	
Český horolezecký svaz	11000
Městská část Brno-Maloměřice	?
Soukromé zdroje	
Dary	?
Sponzoring	6500
Vlastní zdroje	
Startovné	5000
Prodej občerstvení	3500
Celkem	26000

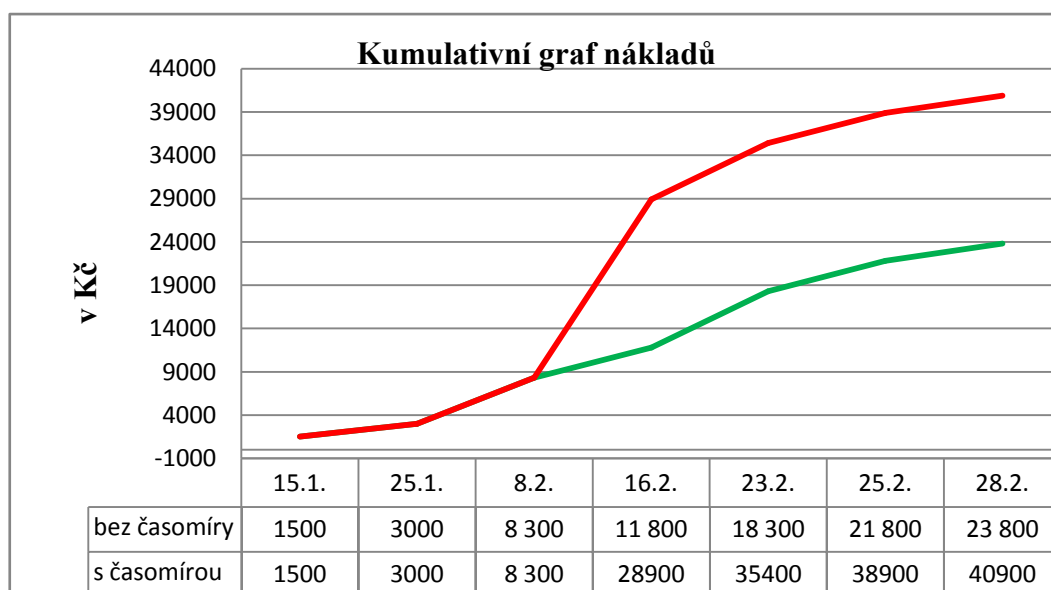
Zdroj: vlastní tvorba

Nejrizikovějším faktorem financování této akce je snížení dotace od Českého horolezeckého svazu. Tato dotace je vyplácena zpětně, až po skončení celé akce, a tak v případě nějakých komplikací může být částka snížena. V případě snížení či dokonce nepřidělení dotace by mohla být akce výrazně ve ztrátě, tudíž by musela být pokryta z vlastních zdrojů společnosti.

Dále bych rád uvedl, že tato akce není primárně plánována za účelem dosažení zisku. Z tohoto důvodu nejsou pod osobními náklady odměny pro členy projektového týmu, a to vzhledem k tomu, že se každý člen na tomto projektu podílel bez nároku na odměnu. Z grafů 1 a 2 lze přehledně monitorovat čerpání nákladu projektu. Taxativní graf (viz. Graf 1) vyobrazuje čerpání nákladů jednotlivých kapitol. Kumulativní graf (viz. Graf 2) znázorňuje vývoj čerpání celkových nákladů a tedy kumulací celkových nákladů v čase.



Graf 1: Taxativní graf nákladů (zdroj: vlastní tvorba)



Graf 2: Kumulativní graf nákladů (zdroj: vlastní tvorba)

5.1.15 Finální saldo projektu

V níže uvedené tabulce (Tabulka 9) jsou zobrazeny finální příjmy a výdaje Nominačního závodu v lezení na rychlost 2018.

Tabulka 9: Finální saldo

Finální saldo	v Kč
Příjmy	25750
Výdaje	19450
Celkem	6300

Zdroj: vlastní tvorba

Z tabulky je patrné, že tato sportovní akce byla lehce zisková, avšak mezi výdaji není započítána ztráta z tržeb za vstupné, jelikož díky tomuto závodu musela být v den závodu stěna pro lezecké návštěvníky zavřená. Kdyby nebyla akce z velké části dobrovolnického charakteru, byl by náš závod těžce prodělečný anebo v lepším případě by příjmy pokryli pouze výdaje. Avšak v této kalkulaci se nepromítá fakt, že i reklama jak na Facebooku, tak pomocí dalších informačních webů, popřípadě plakátů, může přilákat na stěnu nové lezecké zájemce, případně zisk nového hlavního partnera pro tento typ závodu.

5.1.16 Analýza rizik projektu

Při uskutečňování jakéhokoli projektu je nutné se soustředit na rizika, která s sebou daný projekt přináší. Analýzy rizik a způsob vypořádání s nimi by měly být součástí každého projektu. Za tímto účelem jsme se členy projektového týmu provedli analýzu možných rizik a v níže uvedené tabulce (Tabulka 10) jsou tato rizika vypsána i se způsoby jejich eliminace. Dále jsou seřazena podle potencionální hrozby. Jako další jsou v tabulce u některých rizik uvedeny možnosti řešení v případě, že by se rizika nepodařilo eliminovat.

Tabulka 10: Analýza rizik projektu

Potencionální hrozba	Identifikace rizika	Způsob eliminace	Možnost nouzového řešení po vzniku rizika
Vysoký	Neobdržení nebo snížení dotace z ČHS	Získání určité zálohy	Žádná

Střední	Zranění účastníka	Kontrola soutěžních cest a materiálu, zajištění zdravotníka	Převoz do nemocnice
Střední	Výpadek nebo pomalé internetové připojení	Zajištění zrychlení internetu na den akce	Pořízení mobilního internetu od některého z mobilních operátorů
Střední	Nízký zájem diváků a soutěžících	Včasná a efektivní propagace, začlenění závodu do Českého poháru, zvolení vhodného termínu akce	Žádná
Střední	Enormní zájem o akci	Registrace předem	Omezení prostoru pro veřejnost
Střední	Nedodržení harmonogramu	Předregistrace závodníků a následné uzpůsobení harmonogramu	Zajištění nouzového doprovodného programu
Střední	Výpadek elektrického proudu	Kontrola rozvodů el. proudu, záložní zdroj el. proudu	Měření závodu na stopkách, startování na pokyn rozhodčího místo zvukového signálu a rychlá oprava el. Vedení
Střední	Nedostatek dobrovolníků	Včasné zajištění lidských zdrojů, popřípadě mít pár dobrovolníku nad rámec potřeby	Výpomoc od rodičů závodníků

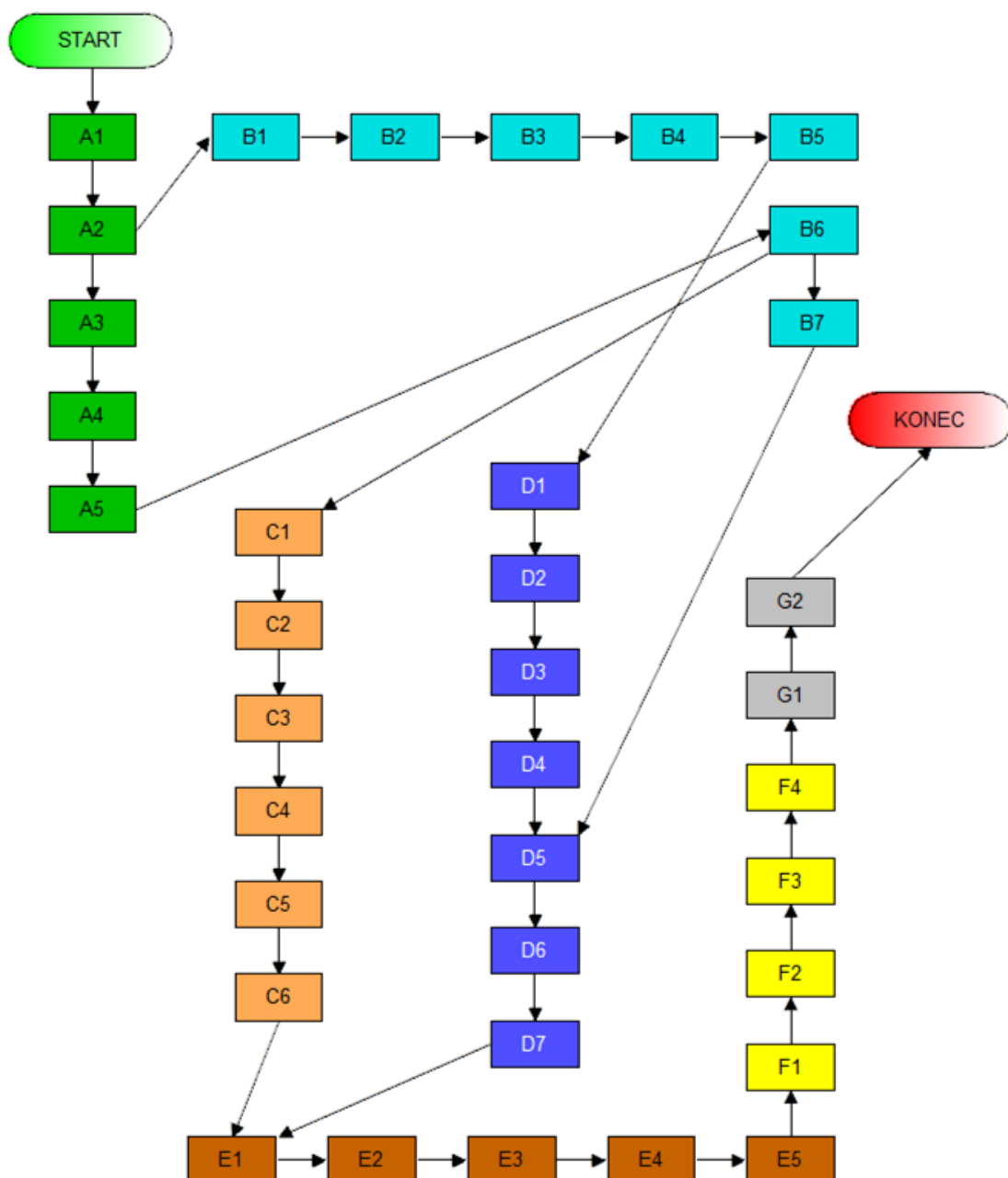
Sřední	Protočení chytů	Důsledná kontrola a dotažení chytů	Pozastavení závodu a utažení povolených chytů
Nízká	Selhání tlačítek u časomír	Záložní tlačítka k výměně	Možnost stopování na stopkách, nový soutěžní pokus pro závodníka
Nízká	Nedostatek občerstvení	Kontrola a doplnění zásob občerstvení	Možnost dokoupení dalšího občerstvení v průběhu závodu v obchodě
Nízká	Výpadek doprovodného programu	Náhradní doprovodný program	Závod ve šplhu na laně, lezení boulderů
Nízká	Zapsání špatného času soutěžícímu	Důsledná kontrola při zapisování	Oprava času po dohodě s hlavním rozhodčím závodu

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 11: Analýza rizik projektu

5.1.17 Síťový graf

V následném síťovém grafu (viz. Obrázek 6) jsou vyobrazeny jednotlivé dílčí činnosti a jejich logická posloupnost, tento graf vychází z definiční tabulky činností. Z grafu lze vyčíst, jak byly jednotlivé činnosti vykonávány, co jim předcházelo a následovalo. Z grafu vychází i časový plán milníků, ve kterém jsou vyobrazeny důležité dílčí činnosti s datem, do kterého musejí být dokončeny. Plán milníků (viz. Tabulka 12) slouží projektovému manažerovi ke sledování a monitorování zda jsou jednotlivé dílčí činnosti vykonány v požadovaném termínu.



Obrázek 6: Síťový graf (zdroj: vlastní tvorba)

Tabulka 12: Časové milníky projektu

Datum	Časový milník/y
19. 12. 2017	Žádost o pořádání Nominačního závodu v lezení na rychlost 2018
22. 12. 2017	Vytvoření projektového týmu a analýza současného stavu, stanovení vize
23. 12. 2017	Předběžná kalkulace projektu
27. 12. 2017	Žádost o dotaci u městské části Brno-Maloměřice
5. 1. 2018	Výroba plakátů a příprava návrhů propagace
16. 1. 2018	Zahájení propagace a medializace závodu
25. 1. 2018	Zajištění lidských zdrojů a materiálně-technického vybavení
15. 2. 2018	Zajištění diplomů a pohárů pro vítěze
23. 2. 2018	Příprava sportoviště a zázemí na konání akce
25. 2. 2018	Realizace závodu a úklid lezeckého centra
5. 3. 2018	Ukončení projektu

Zdroj: vlastní tvorba

5.1.18 Materiálně-technické zabezpečení projektu

Lezecké centrum

Akce se konala na lezecké stěně Duro Singing Rock v Brně-Maloměřicích. Toto sportoviště bylo blíže popsáno již dříve, proto se již k jeho specifikům nebudu vracet. Přípravu závodní cesty pro děti a standardizované cesty obstaral zkušený lezec a člen projektového týmu Štěpán Stráník, který se následně podílel na přípravě celého sportoviště, což zahrnuje sundání cest a postavení závodní cesty pro dětské kategorie a vyčištění chytů na standardizované cestě a zkontrolování, zda se chyty neprotáčí. Mimo to bylo potřeba zajistit potřebné vybavení, které bylo zapotřebí k uskutečnění streamu ze závodu (prodlužovací USB kabely, síťový kabel, držáky na kamery, stativ,...). Tyto činnosti měli na starosti také další členové projektového týmu, kterými byli Ivo

Hromada a Vítek Burian, který musel vhodně rozložit kamery pro zajištění kvalitního streamu ze závodu.

Velice významnou výhodou je fakt, že Ivo Hromada je spolumajitelem lezeckého centra, tudíž veškerá jednání o změnách či vylepšeních byla o dost jednodušší.

Kapacita lezeckého centra je přibližně 200 až 300 osob. Celé centrum je zastřešené, což eliminuje riziko nepřízně počasí. Pro soutěžící byl vyčleněný prostor na lezecké stěně k rozcvičení. Pro diváky byl vyčleněný prostor, kde se mohli posadit na připravené lavičky s výhledem na závodní cesty, a další prostor pro posezení byl umožněn u baru, který se nachází v prostorách recepce v rámci lezeckého centra.

Parkovací kapacity

Parkování je zajištěno v rámci areálu, a to zcela zdarma. V areálu se nachází přibližně 120 parkovacích míst. V případě nedostatku míst k parkování je možno automobil zaparkovat i mimo areál, v docházkové vzdálenosti přibližně šesti minut od místa konání Nominačního závodů. Toto parkoviště skýtá možnost pro zaparkování 60 automobilů.

Administrativní oddělení

Toto oddělení zahrnuje kancelář závodu, kde se závodníci registrovali. Při registraci jim byla zkontrolována zdravotní prohlídka a členská kartička Českého horolezeckého svazu. Následně jim bylo vydáno startovní číslo, karta k zapisování závodních časů a navíc papír, kam měli napsat nějaké zajímavé informace o sobě. Například jak dlouho se věnují lezení, nejlepší dosažený čas nebo také nejlepší výsledky na závodech. Rovněž zde měli zázemí i rozhodčí závodu. Tato kancelář se nacházela kousek od vstupu do lezeckého centra. Veškeré materiálně-technické věci potřebné pro zabezpečení tohoto oddělení zabezpečovala lezecká stěna Duro Singing Rock.

Přehled výsledků závodu byl umístěn na informační tabuli jak u této kanceláře, tak i přímo na stěně, kde se odehrával samotný závod.

Občerstvení

Občerstvení bylo zabezpečeno v rámci baru, který se nachází v lezeckém areálu. V tomto baru byla možnost zakoupit si nějaké drobné občerstvení jako sladkosti,

proteinové tyčinky, ale i jednodušší teplá jídla. K pití si zde mohli návštěvníci vybrat jak rozlévané, tak i balené nápoje.

Pro závodníky a rozhodčí bylo zabezpečeno občerstvení ve formě poukazů, za které si mohli na baru vybrat, na co mají chuť, protože podle předpisů českého horolezeckého svazu musí pořadatel závodu zajistit základní občerstvení, jako je například minerální voda, banán, tatranka, jablko a podobně (ČHS 2018b).

Na zabezpečení občerstvení a zajištění svižné obsluhy se podíleli zaměstnanci lezeckého centra.

Ubytování

Protože se jedná o otevřený závod, kterého se zúčastnili rovněž soutěžící ze zahraničí, byla projektovým týmem řešena i otázka ubytování. Z výsledkových listin z minulých závodů šlo vyčíst, že nevdálenější účastníci museli urazit necelých pět hodin cesty na místo konání závodu.

Ubytovací kapacity města Brna jsou pro takovouto akci dostačující, jelikož start závodu je až po 11 hodině, a proto většina závodníků přijede až v den konání závodu. Z tohoto důvodu se nemusela řešit otázka poptávky několika desítek účastníků po ubytování. V tomto projektu se jednalo pouze o 15 osob, které měly zájem o zajištění ubytování před začátkem závodu.

Po dohodě s majiteli stěny jsem zajistil přenocování přímo v lezeckém centru, které bylo zcela zdarma. Nevýhodou tohoto přespání však bylo to, že v lezeckém centru nejsou postele a tím pádem si zájemci museli zabezpečit spací pytle a karimatky. Vybavení lezeckého centra je více než dostačující. Nachází se zde kuchyňka, toalety a sprchový kout. Toalety a sprchy jsou oddělené pro muže a ženy.

Zájemcům, kteří považovali přenocování v prostorách lezecké stěny za nedostatečné, jsem navrhnul zprostředkování ubytování v jedné z následujících pěti ubytovacích kapacit. Ubytovací kapacity jsem se snažil vyhledat v co nejbližší dojezdové vzdálenosti od místa konání závodu.

Hotel Zannam

- vzdálenost no lezeckého centra 0,5 km
- Selská 76 Brno, 614 00
- e-mail: info@zannam.cz

- telefon: +420 601 372 556
- webové stránky: <http://www.zannam.cz/>
- cena přenocování od 861 Kč do 1800 Kč v závislosti na typu pokoje
- na ubytovací termín 24.–25.2.2018 je 9 volných pokojů (stav ke dni 16.2.2018)

kapacita ubytování:

- 1× jednolůžkový pokoj
- 23× dvoulůžkový pokoj
- 2× třílůžkový pokoj
- 1× čtyřlůžkový pokoj

doplňkové služby

- bezplatné parkování uvnitř hotelu
- wi-fi zdarma
- možnost snídaně
- WC a koupelna na pokoji
- lednice v každém pokoji
- součástí hotelu je i restaurace (Zannam, 2018)

Penzion Derivia

- vzdálenost od lezeckého centra 2,1 km
- Vranovská 68 Brno, 614 00
- e-mail: penzionderivia@seznam.cz
- telefon: +420 775 634 311
- webové stránky: <http://www.penzionderivia.cz/>
- cena přenocování 1190 Kč
- na ubytovací termín 24–25.2.2018 jsou 3 volné pokoje (stav ke dni 16.2.2018)

kapacita ubytování:

- 6× dvojlůžkový pokoj
- 2× třílůžkový pokoj
- **doplňkové služby**
- wi-fi zdarma
- bezplatné parkování
- WC a sprcha na pokoji

- snídaně v ceně ubytování
- lednice na pokoji
- vířivka za příplatek
- kuřácký salónek (Penzion Derivia, 2012)

POINT pension – restaurant

- vzdálenost od lezeckého centra 2,1 km
- Lieberzeitova 20 Brno, 614 00
- e-mail: info@pensionpoint.cz
- telefon: +420 777 574 047
- webové stránky: <http://www.pensionpoint.cz/>
- cena přenocování 987 Kč – 1215 Kč v závislosti na typu pokoje
- na ubytovací termín 24–25.2.2018 je 6 volných pokojů (stav ke dni 16.2.2018)

kapacita ubytování:

- 3× jednolůžkový pokoj
- 9× dvojlůžkový pokoj

doplňkové služby

- wi-fi zdarma
- bezplatné parkování v areálu objektu
- snídaně v ceně ubytování
- WC a sprcha na pokoji (Pension Point, 2018)

Pension Ibérica

- vzdálenost od lezeckého centra 2,3 km
- Gajdošova 16 Brno, 61500
- e-mail: recepce@penzioniberica.cz
- telefon: +420 725 137578
- webové stránky: <http://www.penzioniberica.cz/>
- cena přenocování 861 Kč – 1696 Kč v závislosti na typu pokoje
- na ubytovací termín 24–25.2.2018 jsou 4 volné pokoje (stav ke dni 16.2.2018)

kapacita ubytování:

- 1× jednolůžkový pokoj

- 5× dvojlůžkový pokoj
- 1× třílůžkový pokoj
- 1× čtyřlůžkový pokoj

doplňkové služby

- wi-fi zdarma
- snídaně v ceně ubytování
- lednička na pokoji
- WC, sprcha nebo vana na pokoji
- na některých pokojích kuchyňský kout (Penzion Ibérica, 2018)

Hotel Velká Klajdovka

- vzdálenost od lezeckého centra 2,4 km
- Jedovnická 3912/7 Brno, 628 00
- e-mail: klajdovka@klajdovka.cz
- telefon: +420 731 477 777
- webové stránky: <https://www.klajdovka.cz/>
- cena přenocování 1150Kč –2000 Kč v závislosti na typu pokoje
- na ubytovací termín 24–25.2.2018 je 11 volných pokojů (stav ke dni 16. 2. 2018)

kapacita ubytování:

- 6× jednolůžkový pokoj
- 9× dvojlůžkový pokoj
- 1× třílůžkový pokoj

doplňkové služby

- wi-fi zdarma
- snídaně v ceně ubytování
- trezor na pokoji
- WC, sprcha nebo vana na pokoji
- minibar na pokoji
- bezplatné soukromé parkoviště
- restaurace (Klajdovka, 2018)

Kromě těchto ubytovacích kapacit jsem zájemcům nabídl možnost zabezpečení ubytování přes stránku airbnb.cz. Tato stránka nabízí ubytování v soukromí, a to jak ve společném pokoji, soukromém pokoji tak i s možností pronajmutí celé nemovitosti. Přes tuto stránku je možné sehnat v Brně ubytování v termínu závodu za cenu, která začíná na 515 Kč pro dva hosty za noc (Airbnb, 2018).

5.1.19 Zhodnocení závodu

Celá akce se konala v neděli 25. 2. 2018 v lezeckém centru Duro Singing Rock, jak jsem již několikrát zmínil. Akce byla jednodenní a sloužila k ustanovení reprezentace v lezení na rychlost a v kombinaci. Závodu se zúčastnili jak účastníci z ČR, tak i ze Slovenska a Polska. Celkem na této akci startovalo 60 závodníků.

Registrace závodníku byla započata v 10 hodin a ukončena v 11 hodin. Poté byl vymezen čas na rozcvičení a v 11:30 začalo představení veškerých závodníků. Po představení byly zahájeny cvičné pokusy, po nich se již začaly časy počítat do závodu. Pro kategorie U10, U12 a U14 byla postavena nestandardní přibližně 13m lezecká cesta. Ostatní kategorie závodily na standardizované závodní cestě, se kterou se mohou soutěžící setkat při startech na mezinárodních utkáních.

Celý závod byl zaznamenáván pomocí několika kamer a stream závodu byl vysílán na kanále *Rychlolezení* na internetovém portálu YouTube.

Z celkového počtu 60 závodníků splnilo rychlosti limity pro zařazení do reprezentace 12 závodníků. O rychlostních limitech k zařazení do reprezentace jsem se zmínil v kapitole Vývoj lezení na rychlost. Celkové vítěze závodu uvádím v tabulce (Tabulka 13) přiložené níže. Fotky soutěžících jsou součástí Příloh 12 - 15.

Tabulka 13: Přehled vítězů Nominačního závodu 2018

Umístění	Muži	Ženy
1. místo	Jan Kříž	Sára Urbanová
2. místo	Petr Burian	Hana Křížová
3. místo	Matěj Burian	Simona Prokešová

Zdroj: ČHS

Novinkou tohoto závodu byl merchandising v podobě upomínkového předmětu, který byl prodáván jako přívěšek na klíče. Upomínkový předmět byl vyrobený pomocí 3D tiskárny. Tento „rychlrolezecký chyt“ byl také součástí netradičních pohárů pro vítěze.

Podobu přívěsku na klíče a netradičních pohárů si můžete prohlédnout na fotografii (Obrázek 7) níže.



Obrázek 7: Poháry pro vítěze a merchandising (zdroj: vlastní tvorba)

Upomínkový předmět symbolizuje rychlo-lezecký chyt na standardizované cestě. Bylo vyrobeno pouze 60 kusů, z toho na prodej bylo vyčleněno 25 klíčenek, přičemž cena jedné klíčenky byla stanovena na 40 Kč. Ostatní předměty byly použity jako doplněk pohárů a další klíčenky byly rozdány dobrovolníkům, kteří se podíleli na hladkém průběhu celé akce.

5.1.20 Dotazníkové šetření

Spolu s projektovým týmem jsme vytvořili dotazník, který obsahoval deset otázek a byl rozdán v papírové podobě všem návštěvníkům závodu při vchodu do lezeckého centra. Dotazník se skládal z devíti uzavřených otázek, v nichž se vyskytovaly dichotomické, výběrové a výčtové otázky. Na konec dotazníku byla zařazena také jedna otázka otevřená, která měla sloužit především jako zpětná vazba organizátorům závodu.

Dotazník vyplnilo 76 respondentů, což považuji za poměrně velký výzkumný soubor. Tento vzorek by už měl mít určitou vypovídající hodnotu, vezmeme-li v úvahu, že Nominačního závodu se účastnilo 60 závodníků a odhadem přibližně 100 až 120 diváků.

Výsledky dotazníkového šetření

První otázka byla zaměřena na zjištění informace, odkud se návštěvníci akce dozvěděli o tomto závodě (viz. Příloha 1). Ze všech dotazovaných odpovědělo 43 % respondentů, že se o závodě dozvěděli buď osobně od někoho z organizátorů anebo v rámci lezeckého kroužku, který navštěvují. Jena čtvrtina účastníků dotazníkového šetření uvedla, že se o závodě dozvěděli z kalendáře závodů ČHS. Prostřednictvím plakátů a Facebooku se o závodě dozvědělo shodně po 14 % ze všech respondentů. Z webové stránky lezec.cz se o Nominačním závodě dozvěděla pouhá 3 % dotázaných.

Druhá otázka se zabývala lokalitou, která by byla podle respondentů vhodná na konání závodu v lezení na rychlost (viz. Příloha 2). Tato otázka byla výčtová, avšak 55 % všech respondentů uvedlo, že nejlepším místem pro konání závodů je lezecké centrum. Na sportovním veletrhu by uvítalo závody 17 % respondentů a 14 % dotazovaných by o pro konání závodu v nákupním centru anebo na náměstí.

Následující otázka (viz. Příloha 3) byla zaměřena přímo na nestandardní závodní cestu pro kategorie U10, U12 a U14. Cílem této otázky bylo zjistit, jakou výšku by měla mít závodní cesta pro výše zmíněné kategorie. Více jak polovina respondentů by byla pro výšku závodní cesty v rozmezí 11 až 12 metrů. 26 % všech dotázaných by se přiklápělo k výšce 13 až 14 metrů. Lehce nad 10 % všech respondentů by chtělo lezeckou cestu vysokou 9 až 10 metrů. Výška devět metrů je spodní hranice pro závodní cestu v lezení na rychlost. Lehce nad 10 % dotázaných by bylo pro závodní cesty přesahující výšku 15 metrů. Taková cesta by byla srovnatelná s výškou závodní cesty pro kategorie juniorů a dospělých.

Čtvrtá otázka se týkala formátu závodu pro dětské kategorie a odpověděla na otázku, zda by byl zájem o Klasický formát závodu (viz. Příloha 4). Z celkového počtu 76 respondentů by bylo pro Klasický formát 56 %. Pro zachování stávajícího formátu závodu by bylo 44 % účastníků šetření.

Následná otázka se také zaměřovala na formát závodu a souvisela s možností účasti zahraničních závodníků na tomto závodě (viz. Příloha 5). Většina dotázaných, tedy 85

%, byla pro formát OPEN, to jest možnost účasti zahraničních závodníků. Na druhou stranu 15 % respondentů se vyslovila pro možnost neúčasti zahraničních soutěžících.

Šestá otázka se týkala poptávky po závodech v lezení na rychlost a zjišťovala, o kolik závodů v lezení na rychlost by byl za rok zájem (viz. Příloha 6). Necelá polovina dotázaných by byla pro konání třech závodů ročně. Pro zachování současného standardu dvou závodu se vyslovilo 27 % respondentů. Pro realizaci čtyř a více závodu bylo 26 % účastníků závodu a pro jeden závod ročně byla pouhá 3 % respondentů.

Další otázka se týkala vyplnění volných mezer v průběhu konání závodu, tedy o jaký doprovodný program by byl největší zájem (viz. Příloha 7). Respondenti by uvítali především doprovodnou soutěž, k této variantě doprovodného programu se přiklonilo 40 % dotázaných. O vystoupení by mělo zájem 34 % respondentů. Necelá čtvrtina účastníků šetření by uvítala závod bez doprovodného programu. Nikdo z dotázaných neměl zájem o doprovodný program ve formě semináře.

Osmá otázka byla zaměřena na výši startovného. Zjišťovali jsme, jako výši finančních prostředků by byli respondenti ochotni vynaložit na startovní poplatek na tomto závodě (viz. Příloha 8). Skoro polovina dotázaných by byla ochotna zaplatit za startovní poplatek 100 Kč. Na startovním poplatku ve výši 150 Kč se shodlo 39 % dotazovaných. Necelá pětina respondentů by byla ochotna uhradit startovní poplatek v celkové výši 200 Kč. Nikdo z účastníků dotazníkové šetření by nebyl ochoten zaplatit za registraci na závodě více než 250 Kč.

Poslední výběrová otázka (znázorněná v Příloze 9) se zabývala dobou registrace závodníků v den konání akce. Více než polovina respondentů by ponechala registraci v současné podobě tedy mezi 10 – 11 hodinou. Necelé dvě pětiny respondentů by byli pro registraci v rozmezí 9 – 10 hodiny. Pro zahájení registrace mezi 8 – 9 hodinou by bylo 6 % dotázaných. Jiný návrh než výše zmíněné časové rozpětí registrace závodníků, nebyl v dotazníkovém šetření zaznamenán.

Poslední otázka dotazníkové šetření byla, jak jsem naznačil již dříve, otevřená. Respondenti v ní měli možnost vyjádřit své návrhy na zlepšení a sdělit své připomínky k závodu.

6 Diskuze

Cílem projektu bylo vytvořit nominační závod, který ustanoví reprezentaci v lezení na rychlost a napomůže k sestavení reprezentace v trojkombinaci, do které se zahrnuje i lezení na rychlost. Dalším cílem bylo zlepšení povědomí o této lezecké disciplíně, přilákání zahraničních závodníků a navýšení účasti o 10 %. Všechny výše zmíněné cíle se podařilo naplnit, jelikož na Nominačním závodě startovalo 60 závodníků nejen z ČR ale i ze Slovenska a z Polska. Na minulém závodě startovalo 35 závodníků. Nárůst závodníků na tomto závodě byl tedy více jak 10 %, které byly stanovené při tvorbě cílů závodu pomocí metody SMART. Slabším prvkem byl menší zájem sponzorů, tento závod sponzorovalo pouze pět firem. Tento nízký zájem o sponzoring byl podle mého názoru zapříčiněn tím, že se nejednalo o Mistrovství České republiky, a tudíž tento Nominační závod nebyl pro potencionální sponzory tolik zajímavý. Dalším faktorem značně ovlivňujícím zájem o sponzoring je konání závodu v lezeckém centru, tedy na místě, kde se pohybuje pouze specifická skupina lidí. Kdyby se závod konal například v obchodním centru, či na sportovním veletrhu, dle mého názoru by se sponzoři sháněli lépe, protože by jejich reklamní banner či roll-up vidělo mnohem více lidí než jen malá zájmová skupina. Dále se na tuto akci projektovému týmu nepodařilo nalákat takový počet zahraničních účastníků jako na dřívějších závodech. Členové projektového týmu se shodli, že tato situace byla zapříčiněna tím, že se závod konal v nestandardní den a to v neděli, jelikož většina závodů se koná v sobotu. Tento sobotní termín kolidoval jednak se závody na obtížnost v Polsku, jednak s testováním fyzických schopností některých členů reprezentace ve sportovním lezení, které se konalo v sobotu 24. 2. 2018. Kvůli tomu musel být závod přeložen na nedělní termín. Tento termín byl zvolen také z důvodu, že se již na začátku dubna koná první Evropský pohár v lezení na rychlost a je potřeba vyřídit reprezentační smlouvy a ostatní dokumenty u Mezinárodní organizace sportovního lezení. Této situaci by se dalo pro další ročníky předejít tím, že by se měla zlepšit komunikace mezi pořadateli závodu, ČHS a popřípadě i se svazy okolních států. Lepší komunikace by měla předejít k eliminaci kolize mezi jednotlivými závody pořádaných jak v ČR, tak i v okolních zemích. Co se týče projektového týmu, počet osob na jednotlivých pozicích byl dostačující, avšak bylo by vhodné doplnit projektový tým o pracovníka, který má zkušenosti s marketingem a reklamou na internetu. Tento pracovník by uměl využít plně potenciál reklamy na Facebooku. Reklama tohoto závodu měla na Facebooku dosah 4173 lidí. Projektovým týmem byla navrhovaná jiná

forma reklamy, která se v důsledku problému s dodavatelem kostýmu nestihla připravit, a proto byla zvolena druhá možnost upoutávky ve formě videa na tento závod. Z dotazníkového šetření vyplynula řada zajímavých faktů. Reklama na Facebooku pro účastníky tohoto závodu nebyla až tak zásadní, jelikož většina se o závodě dozvěděla od pořadatelů, v kroužku nebo z kalendáře ČHS. Reklama na Facebooku primárně sloužila pro zvýšení povědomí o tomto sportovním odvětví. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že většina dotázaných pro uskutečnění závodu preferuje prostory lezeckého centra, na rozdíl od náměstí, obchodního centra apod. jak je tomu v zahraničí. Tuto situaci si vysvětlují tím, že tento sport je v České republice spojen s přírodou a tradicí a tudíž většina lezců není pro komercializaci tohoto sportovního odvětví. Z dotazníků dále vyplývá, že velká většina dotazovaných by měla zájem o nejméně 3 závody ročně. Proto by bylo vhodné domluvit s ČHS obnovení českého poháru v lezení na rychlost, který by se skládal nejméně ze 3 závodů. Dalším elementem, který by bylo vhodné vyjednat je zrušení časových limitů pro závodníky, kteří jsou první závodní sezónu v kategorii B. Zrušení těchto limitů by mohlo vést k navýšení zájmu o toto lezecké odvětví, jelikož řada závodníků, když nesplní limit a nemůže se účastnit mezinárodních závodu, se přestane této disciplíně věnovat. Účast na mezinárodních závodech by mohla naopak zvýšit soutěživost a motivaci k tréninku do dalších sezón, ve kterých by mohli být časové limity o něco tvrdší. Z dotazníků dále vyplývá, že většina lidí nevidí problém s formátem OPEN, tento fakt si vysvětlují tím, že vyhlášení závodů probíhá jak celkově, tedy i se zahraničními závodníky, tak následně jen pro české závodníky. Tudíž tento formát je jak pro samotné závodníky, tak i pro diváky atraktivní, jelikož vidí srovnání se zahraniční špičkou

V průběhu projektu byly naplánovány také rizika a způsoby eliminace. Jediným rizikem, které v průběhu závodu nastalo, bylo neseptnutí časomíry. Jednalo se tedy o technický incident, a proto závodník dostal další pokus. Jiná rizika na akci nenastala a byl dodržen i časový harmonogram. Z tohoto hlediska byla akce naplánovaná a realizovaná na vysoké úrovni.

7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo naplánování a následná realizace závodu v lezení na rychlost. V průběhu plánování projektu byl hlavní cíl rozdělen na menší dílčí činnosti, které vedly k realizaci hlavního cíle. Tento cíl byl splněn, jelikož celý projekt byl realizován a z ohlasů po skončení závodu mohu konstatovat, že s ním byla většina účastníků velmi spokojena. Na základě vypracované projektové dokumentace byl nejprve stanoven plán projektu, cíle projektu a dílčí činnosti, které vedly k naplnění cíle. Z této vypracované dokumentace se vycházelo při jeho realizaci ve skutečných podmínkách. Z důvodu konání akce před obhajobou diplomové práce, bylo možné i celé zhodnocení naplánovaného a následně zrealizovaného projektu.

Pomocí této práce lze nahlédnout do pořádání specifického projektu. Celé plánování a následná realizace projektu se pro mě staly velkým přínosem a zkušeností, které bych rád využíval a dále zdokonaloval při pořádání podobných akcí. Jelikož bych se rád i do budoucna věnoval pořádáním akcí v lezení na rychlost a využíval vědomostí a zkušeností, které jsem získal za dobu svého studia na MU. Tato práce může být využita jako podklad pro jiné organizátory, nebo může napomoci při organizaci dalších ročníků závodů v lezení na rychlost.

Zdroje

Aerial Adventure Tech, 2018. Perfect Descent Auto Belay - Indoor [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.aerialadventuretech.com/collections/auto-belay/products/perfect-descent-auto-belay-indoor>

Airbnb, Brno-Maloměřice a Obřany 2018 [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: https://www.airbnb.cz/s/Slam%C4%9Bn%C3%ADkova/homes?allow_override%5B%5D=&s_tag=b59Oc-6Q&refinement_paths%5B%5D=%2Fhomes

AICHER, Thomas J. Sport facility and event management. 1. Burlington, fliMassachusetts: Jones & Bartlett Learning, 2016. ISBN 978-1284034790.

Analýza pěti sil 5F (Porter'sFiveForces). In: ManagementMania.com [online]. 2011-2018 [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

BLANCHARD, Brendan, Climbing. What the Hell is Speed Climbing? [online]. 2016 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.climbing.com/news/what-the-hell-is-speed-climbing/>

BOBKOVÁ, Ludmila. Model pěti konkurenčních sil, Porterův. In: Arts Lexikon: On-line výkladový slovník arts managementu a arts marketingu [online]. 2015 Praha: VŠE Fakulta podnikohospodářská, 3.12.2015 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Model_p%C4%9Bti_konkuren%C4%8Dn%C3%ADch_sil,_Porter%C5%AFv

Co je porterův model pěti sil?. In: JAKASI.cz: Vysvětlujeme důležité pojmy [online]. 2015 Creative Commons, [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

ČEVELOVÁ, Magdaléna, Čevelová. SWOT analýza [online]. 2011 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 2001 Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

Definice cíle SMART (Project Management). In: Finance-management.cz [online]. Chicago: Středoevropské centrum pro finance a management, 2012, 2010 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Dotace pro pořadatele tuzemských závodů ČHS v soutěžním lezení v roce 2018. Praha: Český horolezecký svaz, 2018c. Dostupné také z: <https://www.horosvaz.cz/res/archive/187/026746.pdf?seek=1514898724>

HAUGHEY, Duncan. Understanding the Project Management Triple Constraint. Project Smart: Exploring trends and developments in project management today [online]. Project Smart, 2000–2018, 19 Dec 2011 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/understanding-the-project-management-triple-constraint.php>

Hospodaření ČHS v roce 2015. Praha: Český horolezecký svaz, 2015a. Dostupné také z: <https://www.horosvaz.cz/res/archive/124/018249.pdf?seek=1458651634>

HORÁČEK, Filip, Jitka VLKOVÁ a Barbora JANÁKOVÁ. Soud zrušil část zákona o EET. Další vlny se zpozdí, z účtenek zmizí rodná čísla. IDnes.cz: Ekonomika [online]. Praha: MAFRA, a. s, 2017, 15. prosince 2017, , nečíslováno [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/ustavni-soud-elektronicka-evidence-trzeb-zruseni-eet-pfj-/ekonomika.aspx?c=A171215_080802_ekonomika_fih

Horosvaz, Soutěžní lezení [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.horosvaz.cz/soutezni-lezeni/>

Horosvaz, Informace pro pořadatele [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.horosvaz.cz/soutezni-lezeni/informace-pro-poradatele-soutezni-lezeni/>

IFSC-climbing, History [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.ifsc-climbing.org/index.php/about-ifsc/what-is-the-ifsc/history>

IFSC-climbing, Speed project [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. 2018 Dostupné z: <https://www.ifsc-climbing.org/index.php/about-ifsc/sport-department/speed-project>

Informace pro závodníky. In: Horosvaz.cz [online]. 2018 Praha: Český horolezecký svaz, [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.horosvaz.cz/soutezni-lezeni/informace-pro-zavodniky/>

Jak si stanovit cíle metodou SMART. In: WikiHow: dělat cokoliv [online]. 2018 San Francisco (CA): [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.wikihow.cz/Jak-si-stanovit-c%C3%ADle-metodou-SMART#>

KANÁKOVÁ, Eva. Jak efektivně vést porady. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.

Klajdovka, Hotel [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.klajdovka.cz/hotel>

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

ManagementMania, SWOT analýza [online]. 2017 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

ManagementMania, Propagace [online]. 2017 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/propagace>

Marketing Mix, Marketingový mix - cena [online]. 2015 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/158-marketingovy-mix-cena-a.html>

Mind ToolsContent Team. SMART Goals: How to Make YourGoalsAchievable. In: Mind Tools: Management Training and LeadershipTraining [online]. 2016 London: Mind Tools, [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.

OTT, Vlastimil. Metoda SMART: Jak zadávat úkoly, abyste byli spokojeni s výsledkem. In: Mít vše hotovo.cz: Základna osobního růstu [online]. 2008, 1. 8. 2011 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2011/08/metoda-smart-jak-zadavat-ukoly-abyste-byli-spokojeni-s-vysledkem/>

PAVLEČKA, Václav, Marketing Journal. Marketingový mix [online]. 2005 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix_s299x383.html

PERRY, Tod, Sport Good. Speed Climbing, The Fastest Sport In Olympic History, To Debut In 2020 [online]. 2017 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://sports.good.is/articles/sport-climbing-fastest-in-olympics>

Pension Point, 2018. Pension [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.pensionpoint.cz/cz/pension>

Penzion Derivia, 2012. O nás [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.penzionderivia.cz/o-nas>

Penzion Ibérica, 2018. Penzion [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.penzioniberica.cz/penzion/>

PEST analýza. In: Marke.cz: Magazín o marketingu [online]. 12. ledna 2015 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

PEST analýza. In: Edolo [online]. 2016 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

PESTLE analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 30.07.2015 [cit. 19.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Porter'sFiveForcesofCompetitivePositionAnalysis. In: *CGMA: CharteredGlobal Management Accountant* [online]. Durham: Associationof International Certified Professional Accountant, 2013, June 11, 2013 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

Pravidla soutěžního lezení ČHS 2018: Komise soutěžního lezení. Praha: Český horolezecký svaz, 2018a.Dostupné také z: <https://www.horosvaz.cz/res/archive/187/026735.pdf?seek=1514882689>

Profil projektového manažera. In: Brain Tools [online]. 2014 Olomouc: BRAIN TOOLS GROUP s.r.o. osobní a profesní rozvoj a diagnostika, [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/projektovy-management/profil-projektoveho-manazera.htm>

Projekt. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011–2018, 09. 09. 2015 [cit. 18. 04. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>

PROPEOPLE, Marketingový mix 4C [online]. 2017 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.propeople.cz/marketingovy-mix-4c>

Prováděcí předpisy ČHS pro závody mládeže ve sportovním lezení pro rok 2018: Komise soutěžního lezení. Praha: Český horolezecký svaz, 2018b. Dostupné také z: <https://www.horosvaz.cz/res/archive/187/026739.pdf?seek=1514882720>

REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. Projektový management ve sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

Robert Němec, Marketingový mix rozbor [online]. 2005 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Rozpočet ČHS na rok 2015b. Praha: Český horolezecký svaz, 2015. Dostupné také z: <https://www.horosvaz.cz/res/archive/203/028689.pdf?seek=1522073662>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

Situační analýza. In: MediaGuru [online]. Praha: MediaGuru.cz, 2018 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/medialni-planovani/situacni-analyza/>

SNÍŽKOVÁ, Kateřina. PEST analýza. In: Arts Lexikon: On-line výkladový slovník arts managementu a arts marketingu [online]. Praha: VŠE Fakulta podnikohospodářská, 2012, 16.11.2014 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: http://www.artslexikon.cz/index.php?title=PEST_anal%C3%BDza

Soutěžní lezení, Historie MČR [online]. 2017 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.souteznilezeni.cz/cs/historie-mcr/>

Speed Licence Rules. 4th edition. Torini: International Federation of Sport Climbing, 2014. Dostupné také z: https://www.ifsc-climbing.org/images/about-ifsc/Speed_Project/140429_SDSpeedLicenseRules4.1-corrected.pdf

Speed climbing starting procedure. In: Ifsc-climbing.org[online]. Torino: International Federation of Sport Climbing, Unknow [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: http://www.ifsc-climbing.org/images/about-ifsc/Speed_Project/Speed_Climbing_Start.pdf

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

Strategická situační analýza. In: STRATEG.cz [online]. Jihlava: Ing. Radek Jonáš, Neuvedeno [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Sunmarketing, Marketingový mix [online]. 2017 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

Triple Constraint of Project Management. UKessays [online]. Nottingham: AllAnswers, 2018, 23rd March, 2015, 3rd January, 2018 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.ukessays.com/essays/management/triple-constraint-of-project-management.php#citethis>

TSONGAS, Tom. Scope, Time and Cost – Managing the Triple Constraint. Program Success: Project & Program Management SuccessFactors [online]. WordPress.com, 2018, May 2, 2011 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://programsucces.wordpress.com/2011/05/02/scope-time-and-cost-managing-the-triple-constraint/>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Výše dotace na jednotlivé závody dospělých v soutěžním lezení v roce 2011. Praha: Český horolezecký svaz, 2011. Dostupné také z: <https://www.horosvaz.cz/res/archive/006/004164.pdf?seek=1323781516>

WAWROSZ, Petr. Interní analýza podniku (1.). Marketingové noviny.cz [online]. Praha, 2001–2017, 12.5.2003 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1161/

What is Project Management?. In: Project Management Institute [online]. Pennsylvania: Project Management Institute, 2018, 2018 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

Zannam, 2018. Ubytování [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.zannam.cz/ubytovani>

ZIKMUND, Martin. SMART aneb Jak definovat cíle. BusinessVize [online]. Praha: Nitana s. r. o., 2010–2011, 3. 1. 2010 [cit. 2018-04-18]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. BusinessVize. [online]. Nitana s. r. o., 2010b, 29.11.2010 [cit. 2018-04-19]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

50MINUTES.COM. The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy. Unknow: 50 Minutes, 2015, 33 s. ISBN 2806265835. Dostupné také z: <https://www.50minutes.com/title/the-swot-analysis/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil (zdroj: JAKASI 2015)	20
Obrázek 2: Startovací procedura (Zdroj: IFSC)	33
Obrázek 3:Pavouk finálových kol v lezení na rychlost (Zdroj: ČHS 2018a)	36
Obrázek 4: Rozhodovací algoritmus (zdroj: vlastní tvorba).....	45
Obrázek 5: Projektová hierarchie (zdroj: vlastní tvorba).....	61
Obrázek 6: Síťový graf (zdroj: vlastní tvorba)	75
Obrázek 7: Poháry pro vítěze a merchandising (zdroj: vlastní tvorba)	83

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rychlostní limity pro ustanovení reprezentace	33
Tabulka 2: SWOT analýza.....	50
Tabulka 3: Definiční tabulka projektového týmu	62
Tabulka 4: Definiční tabulka projektových činností.....	64
Tabulka 5: Kompetenční matice projektového týmu.....	66
Tabulka 6: Harmonogram závodu	68
Tabulka 7: Předpokládané náklady	69
Tabulka 8: Předpokládané výnosy	70
Tabulka 9: Finální saldo	72
Tabulka 10: Analýza rizik projektu	72
Tabulka 11: Analýza rizik projektu	74
Tabulka 12: Časové milníky projektu.....	76
Tabulka 13: Přehled vítězů Nominačního závodu 2018.....	82

Seznam grafů

Graf 1: Taxativní graf nákladů (zdroj: vlastní tvorba).....	71
Graf 2: Kumulativní graf nákladů (zdroj: vlastní tvorba).....	71

Seznam příloh

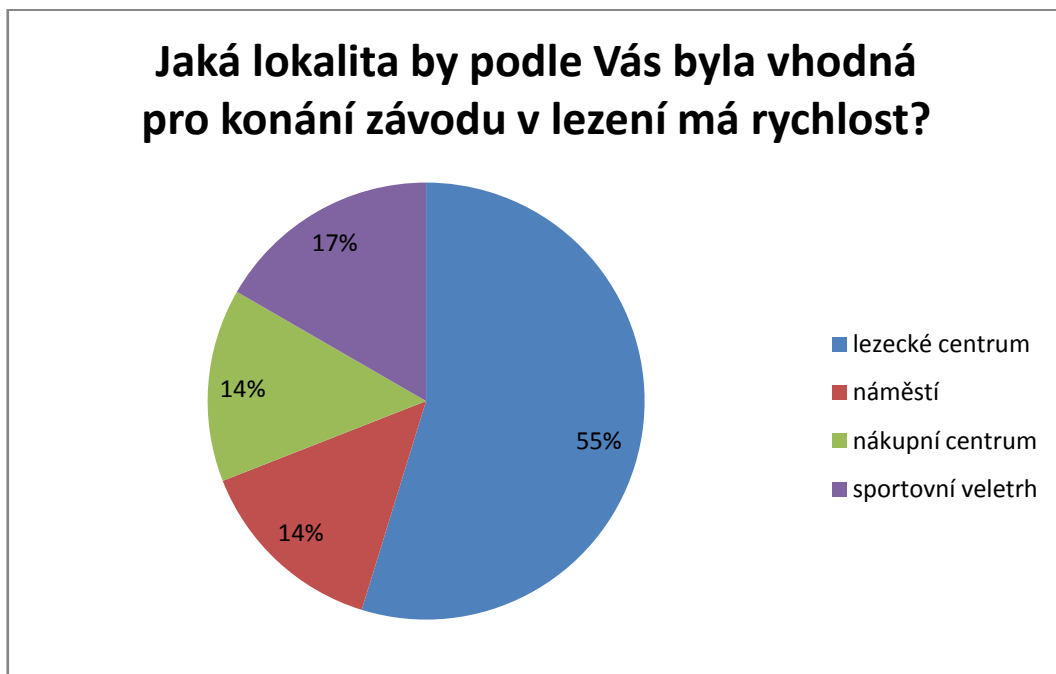
Příloha 1: vyhodnocení první otázky (zdroj: vlastní tvorba)	101
Příloha 2: vyhodnocení druhé otázky (zdroj: vlastní tvorba)	101
Příloha 3: vyhodnocení třetí otázky (zdroj: vlastní tvorba)	102
Příloha 4: vyhodnocení čtvrté otázky (zdroj: vlastní tvorba)	102
Příloha 5: vyhodnocení páté otázky (zdroj: vlastní tvorba)	103
Příloha 6: vyhodnocení šesté otázky (zdroj: vlastní tvorba)	103
Příloha 7: vyhodnocení šesté otázky (zdroj: vlastní tvorba)	104
Příloha 8: vyhodnocení osmé otázky (zdroj: vlastní tvorba)	104
Příloha 9: vyhodnocení deváté otázky (zdroj: vlastní tvorba)	105
Příloha 10: specifika 15m cesty v lezení na rychlost (zdroj: IFSC)	106
Příloha 11: Plakát závodu (zdroj: Klajda)	107
Příloha 12: Fotografie ze závodu 1 (zdroj: R. Hromada)	108
Příloha 13: Fotografie ze závodu 2 (zdroj: R. Hromada)	109
Příloha 14: Fotografie ze závodu 3 (zdroj: R. Hromada)	110
Příloha 15: Fotografie ze závodu 1 (zdroj: R. Hromada)	111

Přílohy

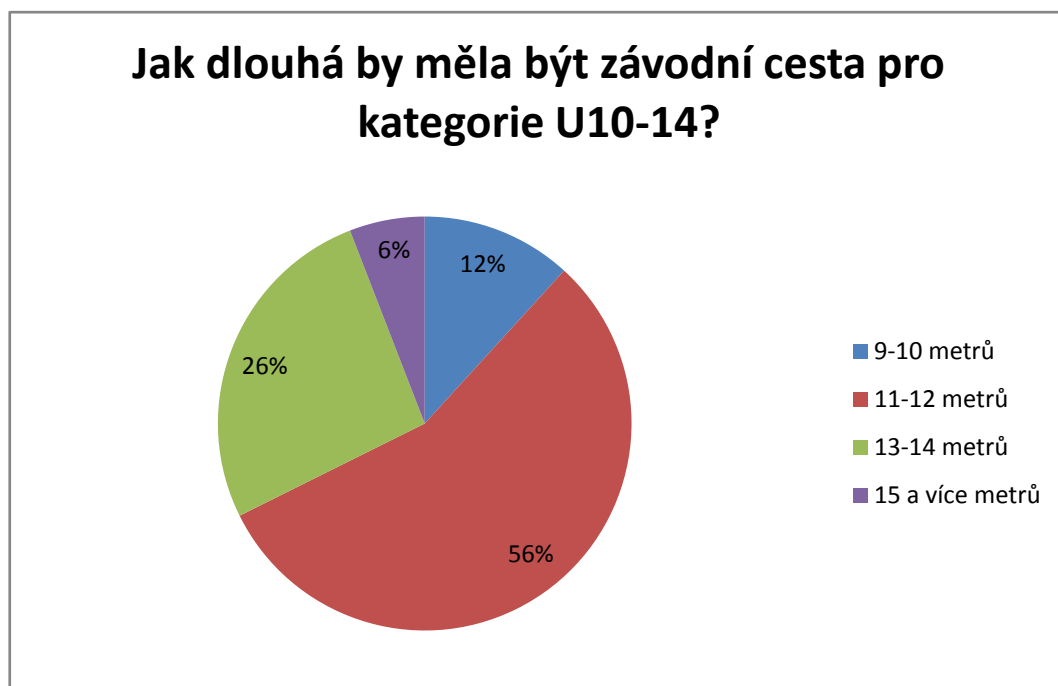
Příloha 1: vyhodnocení první otázky (zdroj: vlastní tvorba)



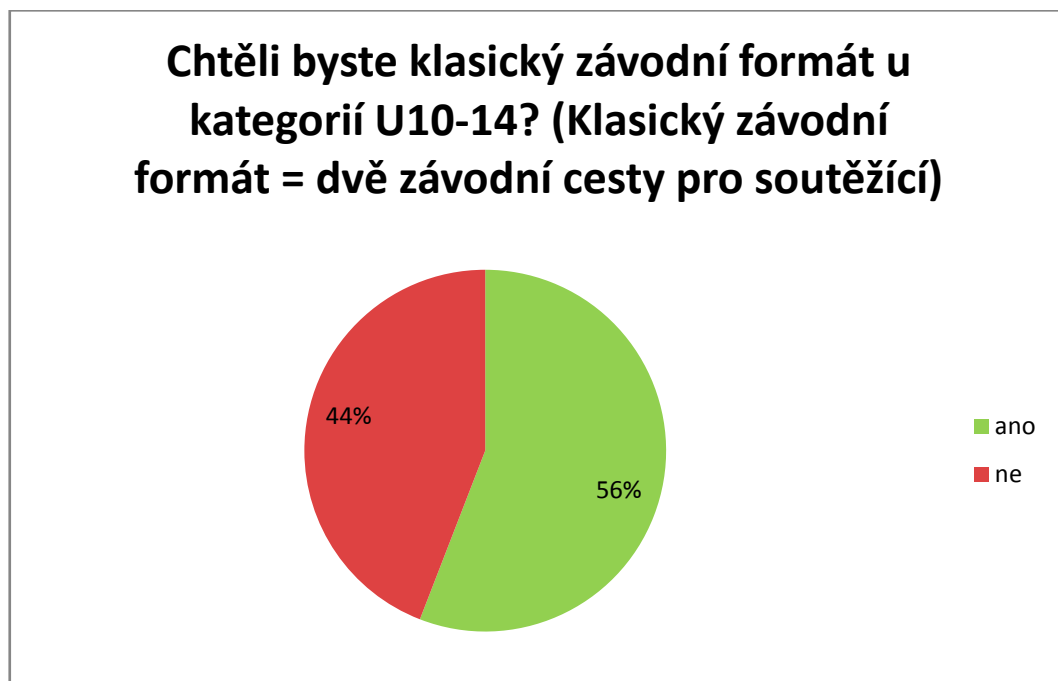
Příloha 2: vyhodnocení druhé otázky (zdroj: vlastní tvorba)



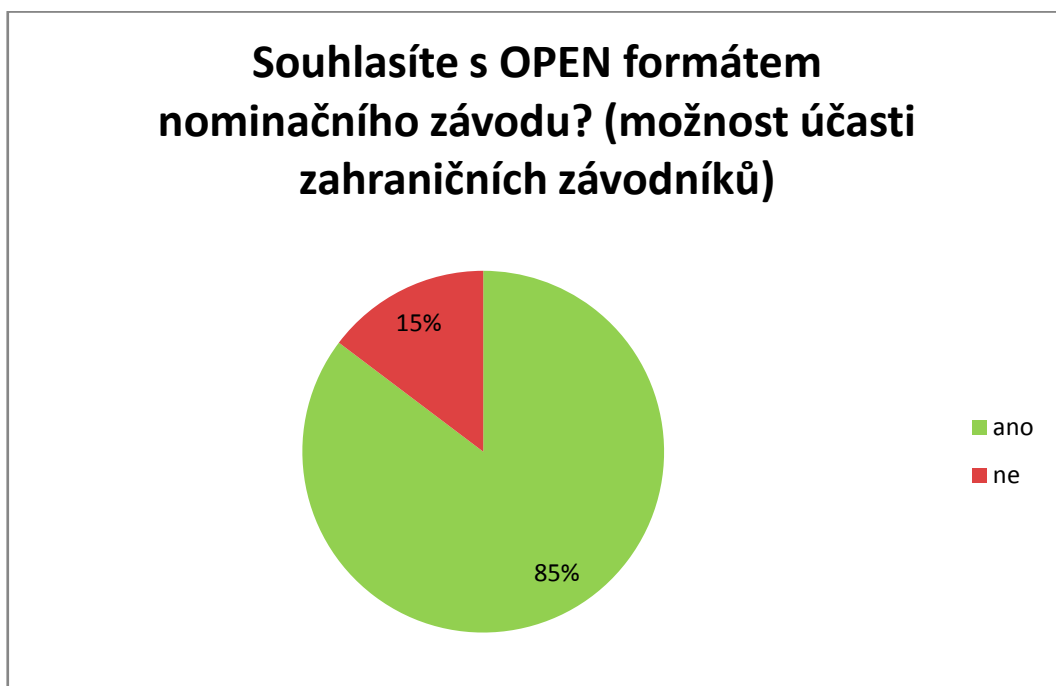
Příloha 3: vyhodnocení třetí otázky (zdroj: vlastní tvorba)



Příloha 4: vyhodnocení čtvrté otázky (zdroj: vlastní tvorba)



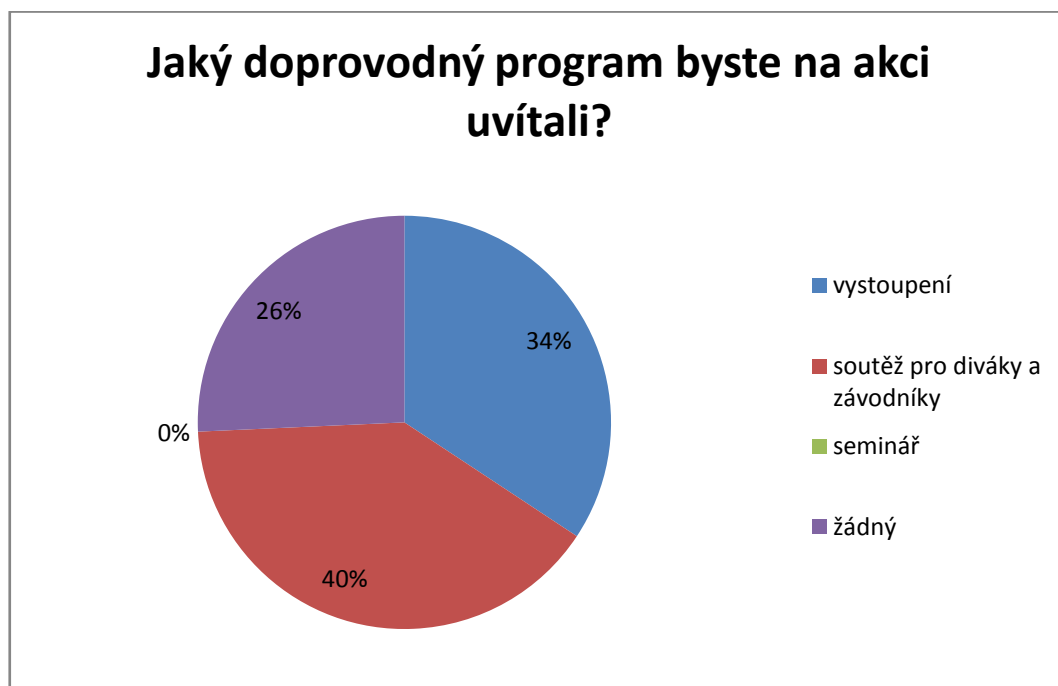
Příloha 5: vyhodnocení páté otázky (zdroj: vlastní tvorba)



Příloha 6: vyhodnocení šesté otázky (zdroj: vlastní tvorba)



Příloha 7: vyhodnocení šesté otázky (zdroj: vlastní tvorba)

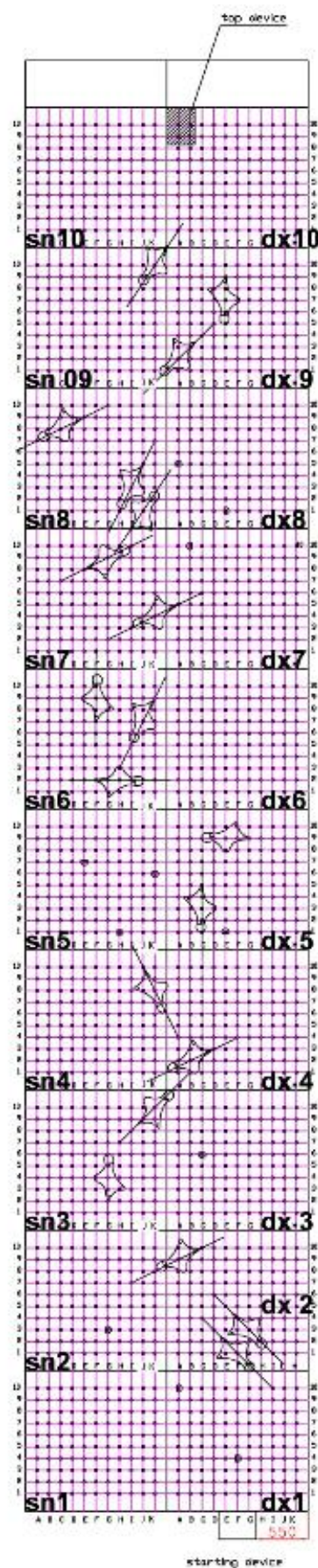


Příloha 8: vyhodnocení osmé otázky (zdroj: vlastní tvorba)





Příloha 10: specifika 15m cesty v lezení na rychlost (zdroj: IFSC)



Příloha 11: Plakát závodu (zdroj: Klajda)



MÍSTO KONÁNÍ:
Duro Singing Rock
Slaměnickova 23b
614 00 Brno
www.klajda.cz

25. 2. 2018

NOMINÁLNÍ ZÁVODY V LEZENÍ NA RYCHLOST

PROGRAM ZÁVODU:
10:00–11:00 prezence
11:30–15:30 závod
16:00 vyhlášení výsledků

STARTOVNÉ:
150 Kč členové ČHS dospělý
200 Kč bez ČHS dospělý
100 Kč členové ČHS mládež/děti
150 Kč bez ČHS mládež/děti

KATEGORIE:
U10: ročník 2009 a mladší
U12: ročníky 2008–2007
U14: ročníky 2006–2005
B: ročníky 2004–2003
A: ročníky 2002–2001
J: ročníky 2000–1999
muži a ženy

BOHATÝ DOPROVODNÝ PROGRAM

INFORMACE A REGISTRACE:
p. Burian, tel.: +420 774 707 778
e-mail: rkburian@centrum.cz

 Nominační závody v lezení na rychlost 2018

Příloha 12: Fotografie ze závodu 1 (zdroj: R. Hromada)



Příloha 13: Fotografie ze závodu 2 (zdroj: R. Hromada)



Příloha 14: Fotografie ze závodu 3 (zdroj: R. Hromada)



Příloha 15: Fotografie ze závodu 1 (zdroj: R. Hromada)

