



m a m  
 m a s







**Ross Brawn – Adam Parr**

# NELÍTOSTNÝ ŠAMPIONÁT

Mistrovské strategie ve Formuli 1



Překlad  
František Prokop

m a  
m a š





*Jean Brawnóvė a Emmanuelle Parrovė*

# OBSAH

Slovník klíčových postav a pojmů	viii
Několik klíčových okamžiků ve Formuli 1 během Brawnovy éry	xii
Úvod	17
<b>1. ČÁST</b>	
<b>Kariéra Rosse Brawna</b>	<b>33</b>
<b>2. ČÁST</b>	
<b>Strategie ve Formuli 1</b>	<b>73</b>
Úvod	74
Tři rozměry strategie	77
Nelítostný šampionát	118
Silné a slabé stránky	126
Lidská povaha	137
Získávání informací	149
Operační umění	152
Rytmy a rutiny	159
Organizování vlastního času	165
Lidé	172
Jednoduchost	177
Závody	180
Vůdcovství	190
Budoucnost	195



### 3. ČÁST

<b>Postřehy</b>	205
Postřeh č. 1: Strategie je systém	206
Postřeh č. 2: Vyhněte se zbytečnému konfliktu	207
Postřeh č. 3: Vědomě si budujte důvěru	207
Postřeh č. 4: Poznejte sami sebe i ostatní	208
Postřeh č. 5: Buďte pokorní	209
Postřeh č. 6: Investujte do lidí a do kultury	210
Postřeh č. 7: Využijte čas ve svůj prospěch	211
Postřeh č. 8: Kompletní proces vede ke konkurenceschopnému výrobku	212
Postřeh č. 9: Vytvořte a aplikujte soubor rytmů a rutin	213
Postřeh č. 10: Jednoduše si to přisvojte!	213
Postřeh č. 11: Určete si hranici – a držte se jí	214
Postřeh č. 12: Usilujte o jednoduchost, zvládejte složitost	215
Postřeh č. 13: Lidé inovují přirozeně	216
Postřeh č. 14: Existuje místo pro data – i pro intuici	216
Postřeh č. 15: Strategie se dá studovat a aplikovat	217
<i>Vybraná literatura</i>	219
<i>Poděkování</i>	223

## SLOVNÍK KLÍČOVÝCH POSTAV POJMŮ\*

**Bernie Ecclestone:** bývalý generální ředitel Formula One Group – společnosti, která řídila Formuli 1, a držitel komerčních práv od roku 1978 do roku 2017.

**Colin Kolles:** v letech 2005 až 2008 šéf týmu F1, který soutěžil pod názvy Jordan, Midland, Spyker a Force India.

**Concordské dohody:** název pro trojstranné smlouvy mezi týmy F1, držitelem komerčních práv a FIA. Tyto dohody určují, jak se dělí příjmy a tvoří pravidla. Také uvádějí, které komponenty monopostu si musí každý konstruktér vytvořit sám. Do konce roku 2012 existovala jedna dohoda, kterou podepsaly všechny zúčastněné strany. Současná dohoda, která je v platnosti od sezóny 2021, platí do konce roku 2025.

**CVC:** soukromá investiční skupina, která v roce 2006 koupila společnost Formula One Group a hlavním akcionářem zůstala do roku 2017. Jednatel CVC je Donald Mackenzie.

**Dieter Zetsche:** předseda představenstva Daimleru a šéf Mercedes-Benz Cars v letech 2006 až 2019.

**Dietrich Mateschitz:** spoluzakladatel a předseda představenstva Red Bullu.

**Držitel komerčních práv:** majitel komerčních práv na závody Formule 1 známý jako Formula One Group, generálním ředitelem skupiny byl v minulosti Bernie Ecclestone.

**FIA:** *Fédération Internationale de l'Automobile* (Mezinárodní automobilová federace), majitel a regulátor Formule 1.

**Flavio Briatore:** v letech 1994 až 2009 šéf týmů F1 Benetton a potom Renault.

---

\* Informace byly aktualizované k sezóně 2022 (pozn red.).



**FOTA:** The Formule One Teams Association (Asociace týmů Formule 1), která zastupovala všechny týmy od roku 2009 až do svého rozpadu v roce 2013.

**Frank Williams:** zakladatel a šéf týmu F1 Williams.

**Charlie Whitting:** oficiálně od roku 1997 ředitel závodů a bezpečnostní delegát; v praxi technický ředitel Formule 1. Pozici zastával až do nečekané smrti jen tři dny před začátkem sezóny 2019 v australském Melbourne.

**Christian Horner:** šéf týmu Formule 1 Red Bull.

**Jean Todt:** prezident FIA od roku 2009 do prosince 2021. Předtím v letech 1994 až 2006 šéf Scuderie Ferrari, také výkonný ředitel Ferrari v letech 2006 až 2009.

**John Barnard:** designer monopostů F1 a technický ředitel, jehož kariéra se překrývala s působením Rosse Brawna v Benettonu a později ve Ferrari. Během Barnardova druhého působení ve Ferrari v polovině 90. let sídlila jeho návrhářská dílna v anglickém hrabství Surrey.

**Klarifikace:** proces, při kterém týmy F1 žádají FIA o důvěrné usměrnění, zda je jejich design v souladu s technickými předpisy.

**Luca di Montezemolo:** prezident a později v letech 1991 až 2014 předseda představenstva Ferrari.

**Martin Whitmarsh:** v letech 2009 až 2014 šéf týmu F1 McLaren, od roku 1997 byl také jeho výkonným ředitelem. Od roku 2021 se vrátil do Formule 1 v rámci týmu Aston Martin.

**Max Mosley:** prezident FIA v letech 1993 až 2009.

**Nick Fry:** generální ředitel týmu F1 sídlícího v Brackley, který prošel několika reinkarnacemi pod jmény BAR, Honda, Brawn a Mercedes. Obchodní partner a s Rossem Brawnem spoluakcionář týmu Brawn GP. V týmu Mercedes skončil v březnu 2013, kdy ho nahradil Toto Wolff.



**Niki Lauda:** bývalý předseda představenstva týmu F1 Mercedes a někdejší trojnásobný mistr světa Formule 1.

**Pat Symonds:** technický ředitel týmu F1 Williams. Bývalý závodní inženýr Michaela Schumachera v týmu Benetton a později technický ředitel Benettonu, který se přetransformoval na Renault F1. Symonds tam působil jako hlavní inženýr do roku 2009.

**Patrick Head:** spoluzakladatel a hlavní inženýr týmu F1 Williams.

**Přítlak:** síla vytvářená tlakem vzduchu, který ho tlačí k zemi. Je to opak vztlaku, který vytváří letadlo. Cenou za přítlak je odpor vzduchu, který spotřebovává hodně energie, takže *svatým grálem* v aerodynamice F1 je co nejvyšší přítlak a co nejnižší odpor, který umožňuje vozidlu rychlejší průjezd zatáčkami při vysoké přímočaré rychlosti.

**Ron Dennis:** akcionář, generální ředitel a předseda představenstva McLaren Technology Group, kam patří tým F1 i silniční vozidla McLaren. Ve firmě skončil v roce 2017.

**Rory Byrne:** hlavní designer v Benettonu v letech 1991 až 1996 a ve Ferrari v letech 1997 až 2006.

**RRA:** Resource Restriction Agreement (Dohoda o omezení zdrojů), nástroj na kontrolu nákladů, který zavedla FOTA v roce 2009. Dohoda zkolabovala v roce 2013.

**Sportovní předpisy:** pravidla FIA, kterými se řídí velké ceny.

**Technické předpisy:** technická pravidla FIA, která určují design vozidel F1.

**Toto Wolff:** šéf Mercedes Motorsport od roku 2013. V letech 2009 až 2013 investor v týmu Williams F1.



# NĚKOLIK KLÍČOVÝCH OKAMŽIKŮ VE FORMULI 1 BĚHEM BRAUNOVY ÉRY\*

## Sedmdesátá léta

- V sedmdesátých letech je Formule 1 především soubojem mezi Ferrari a britskými *garážovými* týmy Lotus, Tyrrell, Brabham, McLaren a později Williams. Vícenásobnými mistry světa v tomto desetiletí jsou Jackie Stewart, Emerson Fittipaldi a Niki Lauda.
- James Hunt v McLarenu poráží ve zpolitizované a soutěživé sezóně 1976 o jeden bod Nikiho Lauda z Ferrari.
- Bernie Ecclestone, majitel týmu Brabham, zakládá v roce 1975 Asociaci konstruktérů Formule 1 (FOCA), která má zastupovat týmy F1 a jednat jejich jménem. Toto sdružení se v příhodné době stane držitelem komerčních práv na Formuli 1.
- V roce 1977 odchází Max Mosley z týmu March, který spoluzakládal, a stává se právním poradcem FOCA. Mosley a Ecclestone budou dominovat Formuli 1 do roku 2009.
- Frank Williams v roce 1977 zakládá Williams Grand Prix Engineering. Monopost Williams poháněný motorem Cosworth DFC vyhrává svůj první závod v létě roku 1979 – Velkou cenu Británie v Silverstonu. Na konci této éry je objevená důležitost aerodynamicky vytvářeného přítlaku a rychlost průjezdu zatáčkami se zvyšuje.

## Osmdesátá léta

- Osmdesátá léta začínají vítězstvími nového týmu Williams s jezdci Alanem Jonesem a Keke Rosbergem. Později po výhrách Ferrari v Poháru konstruktérů a Nelsona Piqueta z Brabhamu následuje období dominance McLarenu, kdy tituly získali Niki Lauda, Ayrton Senna a Alain Prost.
- Obavy z vysokých rychlostí v zatáčkách vedou v roce

---

\* Informace byly aktualizované k sezóně 2022 (pozn red.).

1983 k zavedení regulačních plochých podvozků, ale džin je už vypuštěný z lahve a designeři nadále nacházejí způsoby, jak získat přítlak z přízemního efektu zpět.

- Těsně před začátkem sezóny 1986 utrpí Frank Williams při dopravní nehodě v jižní Francii zranění, po kterých mu ochrnou dolní končetiny. Tým Williams vyhrává Pohár konstruktérů v letech 1986 a 1987.

- V tomto období dominují motory s turbodmychadlem a do sportu vstupuje více automobilek. Tak McLaren, jakož i Williams jsou poháněné turbomotory Honda, které v kvalifikační výbavě dosahovaly výkon 1300 koní. V tomto období se po kvalifikaci motory vyměňovaly.

- V osmdesátých letech se odehrálo několik dramatických duelů mezi týmovými kolegy: Prost proti Sennovi v McLarenu a Nigel Mansell proti Nelsonu Piquetovi ve Williamsu.

- V srpnu 1988 umírá ve věku 90 let v Maranellu, domově sportovních vozidel a soutěžního týmu Ferrari – známého jako Scuderia, který založil v roce 1939, Enzo Ferrari.

- Stoupající náklady a výkon turbomotorů způsobí v roce 1989 jejich zákaz a návrat k 3,5litrovým motorům s normálním nasáváním vzduchu.

### **Devadesátá léta**

- Na trati devadesátá léta začala tak, jak skončila osmdesátá – s McLarenem na čele a dvěma tituly pro jeho jezdce Ayrtona Sennu. Po zbytek desetiletí jsou to Williams – který měl v týmu geniálního designera Adriana Neweyho – a Benetton, který angažoval mladého Michaela Schumachera. Opět se na trati odehrává několik pozoruhodných soubojů: jezdci Williamsu Damon Hill a Jacques Villeneuve proti Michaelu Schumacherovi v Benettonu v roce 1994 a ve Ferrari v roce 1997. Koncem devadesátých let McLaren získal Neweyho a s Mikou Häkkinenem za volantem zažívá oživení – naráží na silnou novou organizaci Ferrari, jejíž součástí je Michael Schumacher a nový technický tým v čele s Brawnem.

- Mimo okruhy dochází ke generační změně u regulátora motoristického sportu. V roce 1991 se Mosley stává prezidentem Mezinárodní federace automobilového sportu (FICA), v té době nezávislé komise FIA. V roce 1993 se Mosley stává prezidentem FIA.
- V květnu 1994 při dvou samostatných nehodách během víkendu na Velké ceně San Marina v Imole zahynuli Roland Ratzenberger a Ayrton Senna.
- FIA zavádí opatření pro zvýšení bezpečnosti Formule 1. Ke smrtelné nehodě nedojde až do úmrtí Julia Bianchiho o dvacet let později.
- FIA také přebírá aktivní roli při bezpečnosti silničních vozidel a nakonec uspěje se zavedením přelomového hodnocení nových vozidel Euro NCAP.
- „Aktivní“ hydraulicky kontrolované odpružení, navržené pro optimalizaci jízdní výšky vozidel, je pro sezónu 1994 zakázané.
- Objem motorů s normálním nasáváním vzduchu je pro sezónu 1995 snížen z 3,5 litru na 3 litry.

### **2000–2007**

- Během prvních pěti let nového tisíciletí dominují Ferrari a Michael Schumacher. Renault a Fernando Alonso potom vyhráli v letech 2005 a 2006. V roce 2007 skončil Lewis Hamilton z McLarenu ve své nováčkovské sezóně druhý, jeden bod za Kimi Räikkönenem z Ferrari a se stejným počtem bodů, jako měl jeho týmový kolega z McLarenu Fernando Alonso. McLaren však přišel o svoji pozici v Poháru konstruktérů a dostal od FIA pokutu 100 milionů amerických dolarů za získání důvěrných údajů o vozidle Ferrari – aféra Spygate.
- V prvních letech 21. století dochází k nárůstu továrních týmů v F1. Do roku 2007 se k Ferrari přidaly Renault, Honda, Toyota a BMW. Od roku 2006 má dva týmy i výrobce nápojů Red Bull. Protože jsou tyto týmy financované z obrovských marketingových rozpočtů, náklady rostou.
- Objem motoru s normálním nasáváním vzduchu je pro

sezónu 2006 snížený ze 3 litrů na 2,4 litru a povinné jsou osmiválcové motory. Pro sezónu 2007 je jejich specifikace zmrazená, čímž se omezí jejich vývoj s výjimkou zvýšení spolehlivosti nebo snížení nákladů.

- Německá mediální skupina Kirch koupila 75procentní podíl ve Formula One Group, ale v roce 2002 zkrachovala. V roce 2005 odkoupila její podíl od věřitelů v čele s německou bankou Bayerische Landesbank (BLB) soukromá investiční skupina CVC Capital Partners. Zástupcem BLB ve Formula One Group je Gerhard Gribkowsky, který je v roce 2012 uvězněný za daňové úniky, porušení povinností a přijetí úplatku ve výšce 44 milionů dolarů v souvislosti s touto transakcí.

### 2008-2013

- V sezóně 2008 vyhrál Lewis Hamilton svůj první titul mistra světa, když se díky předjetí Tima Glocka v poslední zatáčce posledního závodu v Brazílii dostal v hodnocení jezdců před Felipeho Massu z Ferrari. V té době už propukla globální finanční krize. Týmy F1 založily Asociaci týmů Formule 1 (FOTA), která měla vyjednat vyšší příjmy a snížit náklady. V jejím čele je nejdříve Luca di Montezemolo z Ferrari a později Martin Whitmarsh z McLarenu.
- V roce 2008 se týmy a FIA dohodnou na spolupráci při zavedení výdajových stropů. Tato snaha se dostala na vedlejší kolej, když anglické bulvární noviny *News of the World* uveřejnily článek a video, které nelegálně narušily soukromí Maxe Mosleyho.
- Na Velké ceně Singapuru má Nelson Piquet ml. nehodu za okolností, které umožní jeho týmovému kolegovi Fernandu Alonsovi vyhrát závod – to vyvolá podezření. O rok později vyšetřování FIA dospělo k závěru, že nehoda byla skutečně úmyslná.
- Na konci sezóny 2008 Honda oznamuje odchod z Formule 1. Tým koupí Ross Brawn a Nick Fry. V roce 2009 tým s motory Mercedes vyhrává mistrovství světa.
- V roce 2009 po tlaku ze strany FIA Formule 1 schválila první hybridní motory. Systém KERS (systém rekuperace



kinetické energie) hromadí energii z brzdění, ukládá ji v bateriích a přidává výkon 100 koní k 750koňským motorům.

- Vozidla Brawn GP spolu s monoposty Williams a Toyota se objevují s aerodynamickým prvkem známým jako dvojitý difuzor. Tento prvek zvětšuje plochu podvozku vozidla a vytváří dodatečný aerodynamický přítlak. Proti konceptu dvojitého difuzoru ostře protestují ostatní týmy, které tvrdí, že není v souladu se „záměry“ pravidel. Pravidla na sezónu 2009 se změnila, aby snížili aerodynamický přítlak, a tak se snížila citlivost vozidel na turbulence způsobené vozidlem před nimi. Tvůrci pravidel doufali, že to povede k těsnějším závodům a častějšímu předjíždění. Nakonec týmy s dvojitým difuzorem vyhrály u Mezinárodního odvolacího soudu FIA, který odmítl myšlenku, že v technických pravidlech Formule 1 existuje „záměr“.
- V roce 2009 Mosley obnovuje ofenzívu ohledně nákladů a od roku 2010 navrhuje „dvoukolejný“ šampionát, kde by týmy, které souhlasí s limitem na výdaje, měly určité technické výhody. Velké týmy mají proti tomu námitky a FOTA hrozí vytvořením odštěpené soutěže. Tým Williams je vyloučený z FOTA za podporu návrhů FIA. Krize vyvrcholí na Velké ceně Británie v létě 2009, kdy týmy a FIA uzavírají Dohodu o omezení zdrojů (RRA), která má kontrolovat náklady.
- Max Mosley v roce 2009 odstupuje z funkce prezidenta FIA a za nového prezidenta je zvolený Jean Todt.
- Na konci sezóny 2009 opouštějí Formuli 1 Renault, BMW a Toyota.
- Na konci roku 2012 vyprší Concordská dohoda (viz slovník). Bernie Ecclestone vyjedná s týmy nové smlouvy, které vstoupí v platnost od ledna 2013. Nové kontrakty výrazně změní způsob přerozdělování příjmů a tvorby pravidel. Malé týmy dostanou větší finanční podíl i silnější slovo v řízení Formule 1.
- V roce 2013 se rozpadá FOTA.
- V letech 2010 až 2013 dominují tým Red Bull a jeho jezdec Sebastian Vettel, když ve čtyřech sezónách po sobě

vyhrají mistrovství světa jezdců i Pohár konstruktérů. V roce 2013 však začíná být konkurenceschopný tým Mercedes.

- Sezóna 2013 je poslední, v níž se používají osmiválcové 2,4litrové motory s normálním nasáváním vzduchu. Od roku 2014 je nahrazují nové 1,6litrové turbomotory s rozšířeným systémem rekuperace. V sezónách 2014 a 2015 je zjevné, že nejlepší motor a rekuperační systém vyvinul Mercedes a jeho monoposty dominují. V roce 2016 dosáhnou určitý pokrok Ferrari, Renault a Honda, ale motory a vozidla Mercedes stále dominují.