

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Implementace managementu basketbalového turnaje Easter Cup
Klatovy
Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala:

Karolína Struhárová

Praha, 2022

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Karolína Struhárová

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc., která mně vždy odborně poradila a dále nasměrovala při psaní této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat panu Mgr. Williamu Crossanovi, Ph.D. za veškeré vypůjčené odborné knihy, které byly pro sepsání teoretické části velice užitečné. Velké díky patří taktéž BK Klatovy, konkrétně hlavní koordinátorce turnaje, za rozhovory a poskytnutí interních informací. Na závěr bych poděkovala mé rodině a přátelům, kteří mě při psaní této práce neustále podporovali.

Abstrakt

Název: Implementace managementu basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy

Cíle: Hlavním cílem této práce je vytvoření návrhů pro zdokonalení managementu sportovní akce Easter Cup Klatovy a snaha o zjištění nedostatků při pořádání této sportovní události.

Metody: V této práci jsou využity metody kvalitativního výzkumu. V rámci případové studie nejdříve došlo k analýze dokumentů, poté následoval polostrukturovaný rozhovor. V závěru výzkumu proběhlo několik neformálních rozhovorů pro úplné doplnění informací. Veškerá získaná data byla dále zpracována prostřednictvím SWOT analýzy.

Výsledky: Výsledkem práce je detailně zpracovaná analýza basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy. Z této analýzy vyšly konkrétní silné a slabé stránky, s tím že mezi největší pozitivita turnaje patří kvalita mládežnického basketbalu a dobrá základna zákazníků. Nejzásadnější slabou stránkou turnaje je především výše startovného a nejasná organizační struktura. Jako největší příležitost se jeví zlepšení působení na sociálních sítích a největším nebezpečím, které by mohlo turnaj ohrozit je selhání či nedostatek organizačních pracovníků. Dále jsou pro turnaj navrhována doporučení a návrhy, které by bylo vhodné implikovat v nadcházejících ročnících turnaje Easter Cup Klatovy, aby tak došlo ke zdokonalení managementu eventů.

Klíčová slova: sportovní akce, management sportovních akcí, strategie, SWOT analýza, popisná analýza, basketbalový turnaj

Abstract

Title: Management implementation of the basketball tournament Easter Cup Klatovy

Objectives: The main goal of this thesis is to improve management of the basketball tournament Easter Cup Klatovy. The aim is to detect its shortcomings and eventually propose recommendations for the upcoming years.

Methods: This thesis uses methods of the quality research. As part of the case study, the document analysis took place first, followed up by the semi-structured interview with the main event coordinator used for getting valuable in-depth information. Lastly, two informal interviews took place to get more of a practical point of view. Based on all the data collected, the final SWOT analysis was put together.

Results: The result of this bachelor thesis is a detailed analysis of the basketball tournament Easter Cup Klatovy. This analysis led the author to the following findings: the biggest strength of the tournament is the quality level as well as its loyal customer base. On the other hand, the tournament's biggest flaw is its high registration fee together with its unclear organizational structure. The biggest opportunity seems to be the social media improvement and the biggest threat for this sport event could be the failure or the lack of personnel. Furthermore, specific recommendations and suggestions are proposed and should be implied in the upcoming years of Easter Cup Klatovy tournament, in order to improve its event management.

Keywords: sport events, sport event management, strategies, SWOT analysis, descriptive analysis, basketball tournament

OBSAH

1. ÚVOD.....	5
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	7
2.1. Cíle práce	7
2.2. Úkoly práce.....	7
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
3.1. Management.....	8
3.2. Sportovní akce	9
3.2.1. Typologie sportovních akcí.....	10
3.2.2. Impakt sportovních akcí.....	12
3.3. Management sportovní akce	14
3.3.1. Přístupy k managementu sportovních akcí	14
3.3.2. Vytváření sportovní akce	17
3.3.3. Rozpočet	18
3.3.4. Výběr lokality a stanovení termínu.....	20
3.3.5. Sponzorství	21
3.3.6. Personální zajištění akce	22
3.3.7. Ostatní stakeholders	23
3.4. Marketing sportovní akce	25
3.4.1. Současné trendy v marketingu	27

4.	METODIKA PRÁCE	28
4.1.	Zdroje dat	28
4.2.	Typ výzkumu a přístup k výzkumu	28
4.3.	Metody sběru dat.....	29
4.3.1.	Analýza dokumentů	30
4.3.2.	Polostrukturovaný rozhovor.....	30
4.3.3.	Neformální rozhovor.....	30
4.4.	Sběr dat	30
4.5.	Interpretace dat.....	32
4.5.1.	SWOT analýza	32
5.	ANALÝZA BASKETBALOVÉHO TURNAJE EASTER CUP KLATOVY.....	34
5.1.	Základní charakteristika turnaje.....	34
5.1.1.	Vznik turnaje.....	34
5.1.2.	Předešlé ročníky	34
5.2.	Pořadatel	36
5.3.	Místo konání	37
5.4.	Příprava turnaje.....	38
5.5.	Herní systém Easter Cup Klatovy.....	39
5.6.	Harmonogram turnaje	41
5.7.	Personální zajištění	41
5.8.	Materiální zajištění.....	43

5.9.	Rozpočet	44
5.10.	Doprovodný program.....	45
5.11.	Péče o účastníky.....	46
5.11.1.	Péče o sportovce	46
5.11.2.	Péče o diváky	49
5.11.3.	Péče o rozhodčí.....	49
5.12.	Partneři.....	50
5.13.	Propagace a média	51
6.	SWOT ANALÝZA.....	53
6.1.	Silné stránky (S).....	54
6.2.	Slabé stránky (W)	55
6.3.	Příležitosti (O).....	56
6.4.	Hrozby (T)	57
6.5.	Matice SWOT analýzy.....	60
7.	NÁVRHY PRO ZDOKONALENÍ MANAGEMENTU TURNAJE EASTER CUP KLATOVY	63
7.1.	Redukce vysokého startovného.....	63
7.1.1.	Věrnostní program	63
7.1.2.	Turnajová trička v ceně startovného.....	64
7.2.	Turnajový maskot	64
7.3.	Zlepšení působení na sociálních sítích.....	65

7.3.1. Instagram.....	65
7.3.2. Facebook.....	66
7.3.3. Soutěže na sociálních sítích	67
7.4. Spolupráce se Sport Camps	67
7.5. Zefektivnění koordinace organizačních složek.....	68
7.5.1. Rozšíření organizačního týmu	68
7.5.2. Pravidelnější schůzky a zlepšení komunikace organizačních pracovníků.....	68
7.6. All-stars zápas.....	69
7.7. Spolupráce s basketbalovými hvězdami	69
7.8. Další stravovací zařízení	70
8. DISKUSE.....	71
9. ZÁVĚR	74
SEZNAM LITERATURY	76
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

1. ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá rozbořem managementu a marketingu basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy s mezinárodní účastí, který je pořádán sportovním klubem BK Klatovy. Tento turnaj, jak již anglický název napovídá, se každoročně odehrává na Velikonoce v basketbalovém městě Klatovy. Jedná se o tradici, na kterou se mnoho mladých basketbalistů těší celý rok. Hlavní podstatou turnaje je umožnit hráčům zahrát si kvalitní basketbal, avšak dnes je turnaj i jakýmsi kulturním a zábavním zážitkem. Autorka si vybrala tuto problematiku, jelikož má k basketbalu v Klatovech a k turnaji blízko. Proto by ráda touto formou odhalila silné stránky či případné nedostatky turnaje, a pomohla tak svému basketbalovému oddílu se dále zlepšovat v organizování oblíbené sportovní akce. Kvůli světové pandemii spojené s nemocí COVID-19 se turnaj v roce 2020 a 2021 nemohl uskutečnit, avšak nadcházející basketbalovou sezónu by zmiňovaná sportovní akce proběhnout měla, což je další důvod, proč si autorka vybrala právě toto aktuální téma. Podobné sportovní akce tohoto formátu by se mohly inspirovat touto bakalářskou prací a objevené nedostatky tak případně opravit.

Basketbal je jeden z nejpopulárnějších sportů na světě, a proto ho není třeba nějak více představovat. V České republice se odehrává celá řada basketbalových turnajů během sezóny i mimo ni. Velmi oblíbené jsou Vánoční turnaje, které se, jak už název napovídá, odehrávají během vánočních prázdnin. I během velikonočních svátků hráči basketbalu nelení a vyhledávají basketbalové turnaje. Jeden z nejznámějších turnajů v Česku je Easter Euro Basket, který se koná v Praze. Kromě toho se týmy blízko hranic s Rakouskem často vydávají na velkolepý mezinárodní velikonoční turnaj do Vídně. Konkurence je tudíž pro klatovský Easter Cup vysoká. Město Klatovy má dlouholetou zkušenost s pořádáním turnajů, každý rok se zde totiž odehraje nemalé množství. Již tradičně se pořádá Easter Cup a Mistrovství ČR veteránů. Klatovy mají za sebou ale už i organizaci mnohem významnějších turnajů, jako například FIBA Mistrovství světa v basketbalu žen U17 v roce 2014 nebo FIBA Mistrovství Evropy v basketbalu žen U20 v roce 2019. V obou případech si klub BK Klatovy vedl obstojně a turnaj se povedlo dobře zorganizovat.

Basketbalový turnaj Easter Cup Klatovy je standardně určen jak pro dívky, tak i pro chlapce. Hraje se ve všech mládežnických kategoriích, a to: U11, U12, U13, U14 a U15, což znamená, že turnaje se zpravidla účastní děti ve věku 9-15 let. Hraje se dle platných basketbalových pravidel.

Stravování, ubytování a doprovodný program je zajištěn a vše bude dopodrobna rozebráno v následujících kapitolách. První ročník se odehrál v roce 2013 a od té doby se turnaj každoročně zlepšuje a zvětšuje. Turnaj již tradičně navštěvují i zahraniční týmy, v roce 2005 přijeli hráči celkem z pěti zemí, v roce 2019 se sjelo na tento velkolepý turnaj během svátků 12 různých zemí. Jedná se především o Německo, Dánsko, Finsko, Maďarsko, a dokonce i USA.

Město Klatovy je velice sportovně založené. Basketbal má zde již 90letou tradici, a proto se na tuto událost těší nejen mladí basketbalisté, ale i fanoušci. V době, kdy se do města sjedou týmy z různých zemí, město doslova ožívá. K dispozici jsou všechny haly ve městě i v okolí, veškerá ubytovací zařízení jsou taktéž naplněna hráči a jejich doprovodem. Program je doslova nabitý, a to nejen ze sportovní stránky. Všechny výše zmíněné aspekty turnaje a vše ostatní bude postupně rozebráno v této bakalářské práci, která se primárně snaží odhalit nedostatky, a ještě tak vylepšit nadcházející ročníky turnaje Easter Cup Klatovy.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1. Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvoření návrhů pro zdokonalení managementu sportovní akce Easter Cup Klatovy, tedy navržení opatření a doporučení pro nadcházející ročníky této akce.

2.2. Úkoly práce

Pro dosažení uvedeného cíle budou provedeny následující úkoly:

- nastudování odborné literatury, vysvětlení stěžejních pojmů a teoretických východisek souvisejících s danou problematikou,
- výběr vhodných metod případové studie,
- zpracování analýzy dokumentů,
- příprava otázek a operacionalizace polostrukturovaného rozhovoru,
- realizace rozhovoru s koordinátorkou turnaje,
- realizace neformálních rozhovorů,
- přehledné zpracování všech obdržených informací do jednotlivých kapitol práce,
- vypracování SWOT analýzy,
- prezentace závěrů výsledků analýzy managementu turnaje,
- sepsání vhodných strategií pro nadcházející ročníky turnaje,
- návrhy a doporučení pro nadcházející ročníky turnaje.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část bakalářské práce se zabývá vymezením základních pojmů, které jsou v práci použity a je třeba je k chápání bakalářské práce objasnit. Především je kladen důraz na vysvětlení pojmů sportovní akce a management aplikované při pořádání sportovních akcí.

3.1. Management

Není nutné zde uvádět definice tohoto zcela fundamentálního pojmu, avšak pro lepší představu je předloženo pět základních funkcí, ze kterých se management skládá. Nezáleží, zda se jedná o management sportovního klubu či management sportovních akcí, tento proces je univerzální a aplikovatelný na jakoukoliv formu managementu. Jedná se tedy o **plánování, organizování, výběr a rozmíst'ování spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrolu.**

Poslední složku managementu někteří autoři uvádí také jako zlepšování nebo jako „rozhodovací a implementační procesy“. Jsou to manažerské funkce, kde dochází k zásadním rozhodnutím a změnám. Tato fáze vybízí k sebereflexi a vzniká zde prostor pro odstraňování odhalených chyb či nedostatků a zaměřování se na zjištěné přednosti. Právě tato část je nesmírně důležitá pro sportovní akce a je zároveň důvodem, proč autorka analyzuje management turnaje Easter Cup Klatovy. Hálek (2017) rozdělil rozhodovací procesy do šesti logických bloků – etap následovně:

- 1) identifikace rozhodovacího problému,
- 2) analýza problému,
- 3) tvorba variant řešení,
- 4) stanovení kritérií hodnocení variant, stanovení důsledků variant,
- 5) hodnocení a výběr varianty určené k realizaci,
- 6) realizace zvolené varianty.

Autorka se v praktické části práce bude snažit realizovat body 1-3, tedy v první řadě odhalit problémy a nedostatky, poté problém přehledně formulovat a v neposlední řadě se pokusí navrhnout varianty řešení identifikovaných problémů.

3.2. Sportovní akce

Anglický pojem „sport events“ lze přeložit do češtiny jako sportovní akce či události, avšak dnes se lze s tímto anglickým spojením již běžně setkat bez překladu. Greenwell a kolegové (2020) definují sportovní akce následujícím způsobem: „Sportovní událost je pečlivě vytvořený zážitek, který má za úkol zanechat dojem na jeho účastnících“. Sportovní akce mohou být organizované pro různé sportovní úrovně (od amatérů po profesionály), nabízející několik formátů (turnaje, mistrovství, jednodenní akce atd.) a marketingově se soustředí jak na aktivní sportovce, tak i na fanoušky a diváky. (Greenwell et al, 2020)

Getz a Page (2020) o eventech tvrdí, že jsou to časově ohraničené jevy, které mají začátek a konec, a jsou zpravidla vázané ke specifické lokalitě či více lokalitám. Tito autoři taktéž uvádějí, že každá akce je jedinečná a originální. I když některé eventy mohou být podobné, existuje zde nespočetně mnoho proměnných – návštěvníci, počasí, program apod. Nejen to, ale i očekávání, nálada a přístup zúčastněných jsou vždy různé, proto se celkový dojem a zážitek z akce vždy bude do určité míry lišit. Právě unikátnost dělá eventy atraktivní pro jejich návštěvníky a účastníky a marketéři by měli umět tohoto správně využít. (Getz and Page, 2020)

Chappelet a Parent (2015) dodávají, že sportovní události jsou mnohem více než pouze sportovním zážitkem. Vzniká zde prostor pro sociální sítě, které přitahují obrovské množství lidí a aktivit spojených s danou sportovní akcí. Naskytují se zde příležitosti pro sponzory a vysílací společnosti, ale často také pro zvýraznění komunit či různých politických a sociálních zájmů. Další aspekt, který dělá sportovní akce unikátní, jsou emoce. Marketingoví specialisté často využívají právě té emocionální stránky ve sportu k propagaci sportovních akcí (zápasů, turnajů apod.). (Chappelet and Parent, 2015)

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují sportovní eventy, proto je organizace těchto akcí tak náročná. Jedná se především o velikost a formát sportovní události (jednorázové či pravidelné akce apod.), avšak objevuje se zde skupina lidí, která je pro sportovní eventy klíčová a zcela zásadní. Touto skupinou jsou tzv. stakeholders neboli zájmové skupiny. Aby akce byla úspěšná, musí se totiž těmto složkám dostatečně zavděčit. Chappelet a Parent (2015) uvádí následující seznam stakeholder skupin:

- **Organizátoři:** pořádající organizace, organizační pracovníci a dobrovolníci;
- **Sportovní organizace:** majitelé klubů a sportovní federace;
- **Účastníci:** sportovci a diváci;
- **Podpora:** rodiče apod.;
- **Komunita:** občané, místní organizace cestovního ruchu a místní podniky;
- **Poskytovatelé:** sponzoři a partneři;
- **Média:** vysílací společnosti, sociální sítě, tisk, rozhlas;
- **Ostatní stakeholders.**

V případě turnaje Easter Cup Klatovy se organizátory myslí BK Klatovy z.s. a zastřešující sportovní organizací je Česká basketbalová federace z.s. Účastníci jsou děti ve věku 9-15 let, rozhodčí, trenéři a diváci. Podporou jsou v tomto případě často rodiče i prarodiče. Jako komunitu lze v tomto příkladu uvést město Klatovy, které se angažuje do celé akce, stejně tak jako veškerá stravovací a ubytovací zařízení v okolí města. Do médií lze zařadit především sociální sítě, regionální televizi a regionální tisk. Všechny výše zmíněné složky mají zásadní vliv na sportovní eventy.

3.2.1. Typologie sportovních akcí

Existuje mnoho různých dělení sportovních akcí. Například Greenwell spolu s kolegy (2020) rozdělují sportovní eventy do následujících kategorií:

Tabulka 1: Typologie sportovních eventů dle Greenwella a spol. (2020)

MEGA EVENTY	krátkodobé, významné a celosvětově sledované sportovní události; mají obrovský ekonomický, politický a sociální zásah do společnosti; řadí se sem především olympijské hry nebo FIBA mistrovství světa v basketbalu
EVENTY ROZDĚLENÉ DO VÍCE LOKALIT	události, které se odehrávají současně ve více lokalitách; mohou být pořádány v několika městech (mistrovství světa ve fotbale) nebo na několika různých místech v rámci jednoho města (olympijské hry)

MEZINÁRODNÍ EVENTY	různé země soutěží v různých sportech (OH) nebo různé země soutěží v jednom určitém sportu (mistrovství světa v basketbalu) nebo ti nejlepší jednotliví zástupci zemí závodí mezi sebou (Tour de France); zajímavé z marketingové hlediska z důvodu jejich obrovského celosvětového zásahu
MULTISPORTOVNÍ EVENTY	kombinují více sportů zároveň; jedná o sporty se společným znakem (X Games – adrenalin)
EVENTY PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM	události navržené pro postižené sportovce, jak tělesně, tak i intelektuálně (basketbal na vozíku, goalball, torball atd.)
EVENTY PRO MLADÉ	pořádané pro mladé sportovce, děti nebo o něco starší mládež; ekonomicky obzvláště zajímavé kvůli stakeholders – mládežnický sport přitahuje značný počet trenérů a rodinných příslušníků, což generuje další příležitosti pro restaurace, hotely a organizátory
SENIORSKÉ EVENTY	sportovní akce navržené pro starší sportovce; v Klatovech již tradičně basketbalový turnaj Mistrovství ČR veteránů (kategorie žen i mužů ve věku 35-70 let)
RODINNÉ EVENTY	sportovní události nekompetitivního charakteru, jejichž cílem je především si akci užít

Zdroj: vlastní zpracování dle Greenwell et al (2020)

Greenwell a spol (2020) přehledně uspořádali sportovní eventy do několika kategorií v závislosti na jejich zaměření. Easter Cup Klatovy by dle této typologie spadal do: mezinárodních eventů, dále do eventů rozdělených do více lokalit a eventů pro mladé. Chappelet a Parent (2015) uvádějí jiný přístup k dělení sportovních eventů, a to podle velikosti. Rozdělují eventy na velmi velké a velké (XL, L), střední (M), a velmi malé a malé (XS, S). Pro doplnění, Solomon (2002) ve své publikaci vymezil tři hlavní aspekty, kterými se lze řídit při definování sportovní akce: ÚČASTNÍCI, GEOGRAFICKÝ DOSAH A SANKCE - viz následující tabulka 2.

Tabulka 2: Typologie sportovních eventů dle Solomona (2002)

<p>Dělení dle účastníků</p>	<p>amatérské/profesionální; zásadní význam/menší význam</p>	<p>profesionální eventy mohou být významné (olympijské hry), ale i menšího charakteru (tenisové turnaje)</p> <p>amatérské eventy se běžně konají v komunitách po celém světě na denní a týdenní bázi</p>
<p>Dělení dle geografického dosahu</p>	<p>lokální/regionální/národní/nadnárodní</p>	<p>zde je navíc důležité rozlišovat geografický dosah a celkový dopad; například tenisový turnaj může být lokálního charakteru, avšak díky mezinárodním televizním dohodám a tisku může mít celosvětový dopad</p>
<p>Dělení dle sankce</p>	<p>regulované/neregulované řídicím orgánem v daném sportu</p>	<p>event bez sankce je obecně považována za speciální událost, pro kterou neexistují žádná nařízená pravidla a předpisy</p> <p>regulované sportovní akce se řídí velmi přísným souborem pravidel a jsou často významnější než ty neregulované</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Solomon (2002)

Dle Solomonovy typologie lze o turnaji Easter Cup konstatovat, že se jedná o basketbalový turnaj menšího významu na pomezí professionalismismu a amatérismu. Je to turnaj nadnárodní, avšak jeho dopad není geograficky zásadní a je to sportovní událost regulovaná pravidly a předpisy České basketbalové federace.

3.2.2. Impakt sportovních akcí

Pořádání sportovních eventů s sebou nese celou řadu následků, které mohou být jak kladné, tak i nežádoucí. Čím větší pořádaná akce je, tím větší jsou i její dopady. Samozřejmě, že napáchané škody či vygenerované příjmy olympijských her nelze srovnávat s těmi Easter Cupu Klatovy, avšak pro představu autorka sepsala určité obecné klady a zápory, se kterými se lze setkat při

pořádání jakékoliv sportovní akce. Tato podkapitola je inspirována článkem ekonoma Pettingera (2019).

Klady

Jednou z hlavních výhod pořádání velkého eventů je zviditelnění a vylepšení image města, ve kterém se akce koná. Zvýšení profilu města může vést k trvalým ekonomickým přínosům. Ať už se jedná o restaurace, lokální památky či hotely, více lidí v důsledku turnaje znamená vyšší profit. Ředitel sportovní akce řekl po turnaji v roce 2019: „*Supermarkety byly plné, ve frontě na pizzu se stála třeba třicetimetrová fronta. V době konání tohoto turnaje se zkrátka populace Klatov zvedla o deset procent, a to není malé číslo. Myslím, že z toho nakonec profitovalo celé město*“ (klatovsly.denik.cz, 2019). Z tohoto důvodu se Klatovy angažují do celého chodu turnaje a snaží se pomoci finančně i jinak.

Dalším přínosem jsou dlouhodobé investice. Město, které pořádá významnou sportovní akci, musí většinou investovat například do sportovních zařízení či infrastruktury, z čehož posléze benefitují občané města a budoucí návštěvníci.

Za zmínku stojí i výhoda v podobě vytváření nových pracovních pozic. Větší eventy bývají velice personálně náročné, a proto organizátoři často musí vyhledávat externí pracovníky, či zvážit zapojení dobrovolníků do chodu akce.

Zápory

Pravděpodobně největším negativem, se kterým se organizátoři velkých akcí setkávají, jsou obrovské náklady na zajištění chodu akce, které často převyšují příjmy. V případě mega eventů mezinárodního charakteru dochází později ke kompenzování zvyšováním daní, což vede k nespokojenosti obyvatel.

V případě, že je akce úspěšná a vše proběhne podle plánu, mohou se organizátoři těšit z dobré publicity a vylepšené image. Jestliže je ale event neúspěšný, město a organizace musí čelit negativní publicitě, která je častokrát mnohonásobněji než ta pozitivní. (Pettinger, 2019)

Existuje celá řada dalších negativních dopadů při pořádání velkých eventů (nevyužívání sportovišť po skončení akce, vysoké náklady na bezpečnost obyvatel a účastníků, obavy o malou návratnost apod.) avšak tyto nevýhody se nevztahují k turnaji Easter Cup Klatovy.

Tato kapitola vysvětlila, co to jsou sportovní akce neboli eventy, jak se rozdělují a jaké mohou být jejich dopady. Další kapitola se věnuje důležitému fenoménu, který dostal svůj název spojením slov management a sportovní akce.

3.3. Management sportovní akce

Jelikož se tato bakalářská práce zaměřuje na rozbor managementu sportovní akce, je nezbytné objasnit i tento pojem. V angličtině se používá výraz „sports event management“ a tato oblast patří k velmi zajímavým pracovním příležitostem. Nenabízí se zde žádná vhodná a prostá definice, avšak zjednodušeně lze konstatovat, že sports event management spočívá v přípravě návrhu a následné koordinaci určité sportovní akce. Zatímco koordinace sportovní akce je složitá a často velmi chaotická, návrh eventů vzniká vždy zhruba podobně. Moise, Georgescu a Zgură (2012) ve svém článku zmiňují, že celý proces sportovního eventů se zpravidla skládá z následujících pěti fází:

- 1) rozhodnutí, které zahajuje celý proces a určí, zda se akce uskuteční nebo ne;
- 2) výsledkem je rozhodnutí, zdali akci uspořádat, posunout či zrušit;
- 3) detailní plánování;
- 4) implementace, která se děje souběžně s monitorováním pokroku a stanovováním postupů pro neočekávané a očekávané během a po události;
- 5) evaluace (zhodnocení) akce, která je nutná k uvědomění si chyb a ponaučení se.

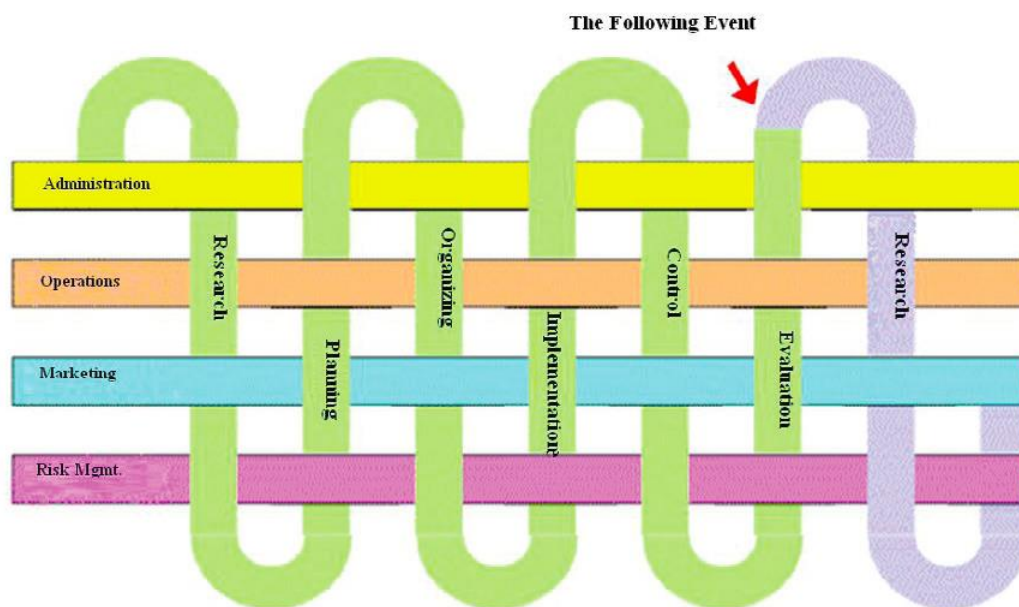
Především bod 3 je klíčový pro event management a je dále rozebrán v podkapitole 3.3.1. Tato bakalářská práce se soustřeďuje na pátou fázi, tedy na evaluaci či zhodnocení akce a zaměření se na opravu chyb.

3.3.1. Přístupy k managementu sportovních akcí

Každá sportovní akce by měla mít svůj plán, podle kterého se budou její organizátoři řídit. Ačkoli je dobré mít předem připravený pevně stanovený strategický plán, Solomon (2002) na tuto problematiku nahlíží z velice praktického hlediska a ve své publikaci přirovnává management

sportovních eventů k žonglování. Většina problémů, se kterými se manažeři potýkají ve fázích plánování, se totiž děje současně. Stejný autor dodává: „*Pořádání události není „malování podle čísel“.* Většinou totiž nejedete z bodu A, přes bod B, do bodu C. Musíte být kejklíř“ (Solomon, 2002). Autor tohoto výroku se zřejmě snaží naznačit, že při plánování sportovních eventů musí být manažeři schopni řešit několik úkolů a problémů zároveň, přeskakovat jednotlivé kroky, či se vracet zpátky k již vyřešeným záležitostem. Podobného názoru je i specialista Rutherford (2008), který tvrdí, že proces managementu a marketingu sportovních akcí je jedna velká křižovatka (viz následující obrázek).

Obrázek 1: Proces event managementu



Zdroj: Rutherford (2008), v Moise, Georgescu, Zgură (2012)

Na obrázku 1 výše je naznačený průběh sportovní akce ve světle zelené barvě. Proces managementu sportovní akce začíná průzkumem, pokračuje plánováním, organizací, implementací a rozvíjením kontrolních operací tak, aby na konci akce proběhlo vyhodnocení a aby se cyklus znovu opakoval provedením nového průzkumu (světle fialová). Zároveň se proces řízení sportovní akce prolíná různými oblastmi. Postupně přechází od administrativy (žlutá), přes provoz (oranžová) a marketing (modrá), až po risk management (= řízení rizik) v růžové. Všechny tyto složky se více či méně podílejí na spoluvytváření sportovního eventů. Právě toto neustálé

spojování různých kreativních disciplín proměňuje každou událost v jedinečný zážitek. (Moise, Georgescu, Zgură, 2012)

Na rozdíl od výše zmíněných autorů, Čáslavová (2020) se drží klasického přístupu k managementu sportovních akcí. Ve své knize rozepsala postup pro realizaci sportovní akce do deseti přehledných navazujících etap, jak lze vidět v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Strategický postup pro realizaci sportovní akce

ETAPA	STRUČNÝ POPIS A KONTROLNÍ OTÁZKA
Současná situace	V tomto kroku bychom si měli stanovit cíle akce a nástroje potřebné k jejich dosažení. Jak jsme na tom?
Budoucí prostředí	Organizátor si musí v této fázi uvědomit především rizika pořádání akce a nastavit vhodné rezervy (finanční i hmotné). Co lze předpokládat?
Naše současné možnosti	V této fázi bychom měli přehodnotit své možnosti a přednosti/nedostatky. Kam až jsme schopni postoupit?
Možné směry	Předmětem této fáze je určit si směry, kterými se chceme vydat při plnění cílů. Kam bychom mohli jít?
Naše cíle	Na základě předchozího kroku upravujeme a optimalizujeme naše cíle. Kam chceme dospět?
Možné přístupové cesty	V této fázi bychom měli zvážit všechny možné způsoby, kterými se dostaneme ke stanovenému cíli. Jak tam můžeme dojít?
Zvolená cesta strategie	Předmětem tohoto kroku postupu je samotné zvolení jedné vyhovující cesty. Co budeme dělat?
Program akce	Po zvolení strategie už můžeme řešit jednotlivé záležitosti sportovní akce. Jedná se především o rozdělení rolí pracovníkům, časový rozpis, termíny a způsob kontroly. Jak to provedeme?
Rozpočet	Podle toho, co si usmyslíme v předchozí etapě, stanovujeme rozpočet výdajů a příjmů (všechny typy finančních zdrojů) sportovní akce. Co budeme potřebovat?
Přehled a kontrola	V této fázi už pouze dohlížíme na to, aby celá akce probíhala podle představ. V případě jakýchkoliv problémů můžeme zasahovat a eliminovat nechtěné výkyvy. Co z tohoto vyplývá pro realizaci?

Zdroj: vlastní zpracování dle Čáslavová (2020)

Tento postup je vymyšlený tak, že na sebe kroky navazují. Jednotlivé etapy lze samozřejmě modifikovat a upravovat dle možností. Zároveň je toto standardizovaný a univerzální postup, který lze využít takřka pro jakoukoliv sportovní událost.

Následující části této kapitoly se věnují jednotlivým důležitým aspektům managementu sportovní akce a to: vytváření sportovní akce, rozpočtu, výběru lokality a stanovení termínu, sponzorství, personálnímu zajištění akce a ostatním stakeholderům. Autorka se z velké části inspirovala praktickým přístupem Solomona (2002), který vychází z dlouholetých zkušeností s organizováním sportovních akcí.

3.3.2. Vytváření sportovní akce

První krok k uspořádání úspěšné sportovní akce je správně si event nadefinovat, tedy uvědomit si, z jakého důvodu se akce pořádá, a určit si představy a jasné cíle, kterých chce organizátor dosáhnout. Tuto fázi uvádí jako první většina autorů včetně Čáslavové (2020), která fázi dále rozdělila do více etap, jak již bylo popsáno výše. Autorka uvádí, že by se manažeři sportovní akce měli v této fázi zabývat především následujícími otázkami:

- Jak jsme na tom?
- Co lze předpokládat?
- Kam bychom mohli jít? Kam až jsme schopni postoupit?
- Kam chceme dospět? Jak tam můžeme dojít?

Solomon (2002) doporučuje, aby se během této počáteční fáze vytváření eventu provedlo následující:

- pochopit, proč se akce realizuje,
- definovat akci a její hlavní záměr,
- nastudovat veškeré předpisy a pravidla týkající se sportovní akce a jejich účastníků,
- vědět, pod jakou zastřešující organizaci sportovní akce spadá,
- zjistit, zda jsou zapotřebí specifická povolení,
- rozhodnout se, zda koupit již existující sportovní akci či vytvořit svou vlastní,
- začít proces žádostí o povolení,
- rozmyslet, jak nejlépe přizpůsobit akci svým zákazníkům,

- rozhodnout, jakou image by sportovní akce měla mít,
- dát dohromady orientační rozpočet a zvážit, zda sportovní akci vytvořit.

Oba autoři se shodují v tom, že je nezbytné si před započítím realizace akce jasně stanovit cíle a uvědomit si, s čím manažeři sportovní akce mohou pracovat, jaká je jejich současná situace a jaké mají vize.

V této fázi přípravy sportovní akce je vhodné využít analýzu SWOT či PEST analýzu. SWOT analýza umožňuje detailně rozebrat interní zdroje dostupné při plánování sportovní akce a současně pomáhá posoudit vnější prostředí, jako jsou například politické problémy, které mohou přímo nebo nepřímo sportovní akci ovlivnit (Graham, Neirrotti a Goldblatt, 2001). SWOT analýza je podrobněji popsána v kapitole 4.5.1. PEST analýza se zaměřuje pouze na vnější prostředí a to na: **P**olitiku a **P**opulaci, **E**konomiku a životní prostředí (**E**nvironment), **S**polečnost a kulturu, a **T**echnologii. Příkladem jednoho z vnějších faktorů ovlivňujících basketbalový turnaj je celosvětová pandemie spojovaná s nemocí COVID-19, kvůli které se turnaj v roce 2020 a 2021 nemohl uskutečnit. Getz a Page (2020) ve své publikaci zdůrazňují současné trendy spojené s vnějším prostředím, kupříkladu:

- politika: přibývající regulace a profesionalita v sektoru pořádání eventů,
- populace: rostoucí zájem o eventy všech druhů, eventy odrážející změny v demografii,
- ekonomika: sportovní eventy se stávají více komerční, eventy jako strategické nástroje velkých firem,
- společnost a kultura: eventy spojují lidi z různých kultur či společností a zlepšují tak vzájemné vztahy,
- technologie: obrovský vliv sociálních sítí, virtuální zážitky z eventů.

3.3.3. Rozpočet

Jednou z nejdůležitějších fází managementu sportovní akce je tvorba rozpočtu neboli budgetu. Pečlivé finanční plánování a vytváření rozpočtu může být prospěšné mnoha různými způsoby. Za prvé a především, aby bylo možné připravit rozpočet, musí existovat určitá míra prognózování, což svým způsobem přiměje manažerský tým dívat se dopředu. Rozpočty také pomáhají tak, že identifikují, co se od akce a jejích manažerů vyžaduje. (Masterman, 2009) Jinými slovy, vytvořený

rozpočet může v praxi sloužit jako jakýsi checklist, ze kterého manažeři mohou odškrtnout, co už je zařízené a zároveň vidí, jaké položky jsou ještě zapotřebí dojednat.

V praxi lze rozlišovat dva různé typy budgetů. V první fázi by si manažer měl vytvořit tzv. předběžný rozpočet. V rámci tohoto rozpočtu dochází ke shromažďování informací o předpokládaných příjmech a výdajích, které organizátoři akce neustále upravují dle jejich nových odhadů a informací z více zdrojů. Druhý rozpočet je tzv. pracovní rozpočet. Tento rozpočet je aktualizovanou verzí toho předběžného a vzniká ve chvíli, kdy jsou všechny prognózy hotové a kdy manažeři začínají obdržovat příjmy a vynakládat výdaje. Pracovní budget jim pomáhá sledovat skutečnou finanční situaci a porovnat ji s předešlými odhady z předběžného rozpočtu. Dle uvážení manažera lze poté provádět změny ve financování. Kupříkladu, jestliže jsou personální náklady příliš vysoké, lze zvážit zapojení dobrovolníků do chodu akce. (Greenwell et al, 2020) Jak se akce postupně formuje, manažeři často zjišťují, že určité očekávané věci jsou zbytečné a jiné stojí více nebo méně a ještě další neplánované položky se stanou požadavkem. Solomon (2002) dodává: „*Musíte zůstat flexibilní, ale stále se snažit pohybovat v rámci parametrů celkových nákladů, které jste si nastavili na začátku*“ (Solomon, 2002).

Rozpočet se skládá ze tří základních komponentů – příjmy, výdaje a zisk, resp. ztráta. Tak to uvádějí autoři Greenwell a spol (2020), Masterman (2009) ještě ve své publikaci zmiňuje vedle rozpočtu jednu důležitou složku a tou je cash flow (=tok peněz). Tento účetní nástroj vykazuje, jaký je příjem nebo výdej peněžních prostředků k určitému období. Mohla by totiž nastat situace, ve které dodavatelé požadují platby předem či zálohy, avšak pořadatelé akce ještě neobdrželi žádné signifikantní příjmy (z prodeje vstupenek apod.) a nemají tedy k dispozici dostatek finančních prostředků. Proto je cash flow nezbytným nástrojem pro management financí a je důležité ho sledovat. (Greenwell et al, 2020 a Masterman, 2009)

Následující tabulka 4 přehledně ukazuje, s jakými typy příjmů a výdajů se lze setkat při pořádání sportovních akcí.

Tabulka 4: Příjmy a výdaje spojené s pořádáním sportovního eventu

PŘÍJMY	VÝDAJE
sponzorství	generální a administrativní
prodej vstupenek a registrací	produkce a vybavení
merchandising	marketingová propagace – reklama
prodej mediálních práv	stravování, ubytování a doprava účastníků
doprovodný program	pojištění
prodej nápojů a občerstvení	zábava a veškerý program
komerční prodej	merchandising
hospitalita firem	prize money a výherní ceny
ostatní	služby (rozhodčí, komisaři, lékař, fotograf)

Zdroj: vlastní zpracování dle Solomon (2002) a Greenwell et al (2020)

3.3.4. Výběr lokality a stanovení termínu

Vedle stanovení rozpočtu je výběr lokality a termínu další zásadní úkol manažera sportovní akce. Lokalita musí být atraktivní a praktická, termín by měl být strategicky vybraný, aby vyhovoval co nejvíce zájmovým skupinám. Co se volby lokality týká, sportovní akce jsou obzvláště zajímavé, jelikož pouze jedno místo konání u větších eventů často nestačí. V případě turnaje Easter Cup je zapotřebí zajistit hned několik různých typů lokalit: sportovní haly, ubytovací zařízení, stravovací zařízení, místa vhodná pro doprovodný program atd.

Při zvažování možných lokalit je třeba zohlednit řadu faktorů. Solomon (2002) ve své knize doporučuje zamyslet se především nad následujícími otázkami:

- Je sport v dané lokalitě populární?
- Konají se ve stejný čas jiné podobné eventy?
- Budou cíloví zákazníci (účastníci a diváci) k dispozici?

- Naskytuje se zde příležitost pro úspěch?

Na sportovní eventy lze nahlížet i jako na produkt cestovního ruchu. Supovitz (2014) ve své publikaci popisuje vztah mezi hostujícími městy a pořádanou akcí. Jak již bylo popsáno v kapitole „Impakt sportovních akcí“, města zpravidla benefitují z pořádání sportovních eventů. Místní businessy a samotné město očekávají především zvýšené příjmy. Stejně tak sportovní akce vyžadují od hostujících měst jejich pomoc v podobě peněžní podpory, jistých výhod, slev, služeb, vybavení nebo jiné podpory. Zároveň se od místní komunity očekává sympatie, návštěvnost a silná fanouškovská základna. (Supovitz, 2014)

Zároveň by se zvolení termínu o Velikonocích dalo považovat za tzv. „counter programming“, jak popisuje Solomon (2002). Ten to vysvětluje jako nabízení společnosti něco, o co mají zájem, když to nečekají. Velikonoce jsou tradičním svátkem, pořádat tedy sportovní event v tomto termínu se může zdát pro někoho kontroverzní, avšak pro sportovce jsou turnaje tohoto typu vyhledávanou tradicí. (Solomon, 2002)

3.3.5. Sponzorství

„Sponzorství je situace, ve které firmy či jiné instituce platí pořadateli poplatek za právo spojit sebe a své produkty s jeho akcí“ (Solomon, 2002)

„Chcete-li, aby sponzoring byl úspěšný, je třeba vyplnit partnerovy marketingové cíle“ (Čáslavová, 2020)

Sponzorská podpora se stala nedílnou součástí eventů všech typů a velikostí po celém světě, včetně těch menších lokálních akcí, jako je turnaj Easter Cup Klatovy. Většina firem má zájem o sponzorství z důvodu zviditelnění se pomocí různých reklamních taktik. Jiná sponzorství vznikají za účelem vylepšení image firmy pomocí asociace s určitým sportem či sportovní akcí.

Jednou z forem sponzorování ve sportu je sponzoring sportovních akcí, jak popisuje Čáslavová (2020) ve své knize. Nabízí se zde mnoho reklamních nástrojů, které lze nabídnout sponzorovi, jako například: reklamy o přestávkách, programové sešity, vstupenky, využívání titulu „hlavní sponzor“ apod. Jelikož sponzoring funguje na bázi dvoustranné výhody, nikoliv jako dar či mecenášství, je nezbytné, aby manažer rozlišoval mezi dvěma přístupy:

1. Hledisko sponzora – z jakých důvodů podporují instituce a podnikatelé aktivity na poli tělesné výchovy a sportu, kultury, zdravotnictví, životního prostředí atd.?
2. Hledisko sponzorovaného – co dává podnět organizaci v oblasti tělesné výchovy a sportu, kultury, zdravotnictví a životního prostředí hledat sponzory a co má za to poskytnout? (Čáslavová, 2020)

3.3.6. Personální zajištění akce

Pořádání sportovních akcí je velmi personálně náročné. Manažer musí brát v úvahu mnoho různých faktorů, když analyzuje své personální potřeby. Greenwell a spol. (2020) řadí mezi tyto faktory následující:

- typ eventu (mezinárodní turnaj jako je Easter Cup Klatovy vyžaduje speciální personální potřeby – znalost více jazyků),
- lokalita a vzdálenost (Klatovy jsou menší město, proto může být náročnější zabezpečit potřebné pracovníky či dobrovolníky, než by tomu bylo ve velkoměstě),
- doba trvání eventu (pro časově kratší akce je zpravidla potřeba méně personálu),
- funkční faktory (určité pozice vyžadují více školení a specifické dovednosti; kupříkladu zajistit prodavače lístků je jednodušší než opatřit basketbalové rozhodčí a komisaře),
- vztahy s místními zdroji (profesionální vztahy se zastupiteli z řad organizací; v případě Klatovského turnaje se jedná o vztahy s místními ubytovacími a stravovacími zařízeními, s médii, s místními úředníky apod.).

Pro přehlednost a vyšší efektivitu mnoho autorů doporučuje vytvoření jasné organizační struktury. „*Organizační schéma definuje oblasti povinnosti a odpovědnosti, pomáhá zefektivnit rozhodování a asistuje při komunikaci s vnitřními pracovníky i s vnějšími zdroji*“ (Spovitz, 2005 v Greenwell a spol, 2020). Díky takovému schématu pracovníci rovněž jasně vědí, kdo je jejich nadřízený a komu jsou oni nadřízenými. I když tradiční organizační schéma je užitečné pro definování vztahů v rámci organizace, sportovní akce se skládají z několika různých unikátních disciplín, jak již bylo popsáno v kapitole 3.3.1. Řada autorů ve svých publikacích proto doporučuje rozdělit event a jeho pracovníky do více funkčních oblastí. Jako příklad jsou níže uvedeny dva vzory aplikovatelné u sportovních akcí.

Tabulka 5: Možné organizační struktury

	OBLAST PŮSOBENÍ	
Graham a spol. (2001)	marketing (médiá, reklama)	provoz (zařízení, vybavení)
	prodej (lístky, direct mail)	finance (rozpočty, investice, účetnictví)
	právní agenda (licence, pojištění, smlouvy)	
Greenwell a spol. (2020)	provoz (management zařízení, akreditace, dodavatelé, administrativa)	marketing (sponzoring, reklamní služby, kreativní služby)
	chod turnaje (časové rozvržení eventů, komunikace se sportovci, rozhodčí, zajištění vybavení)	prezentace (produkce, doprovodný program, zábava)
	služby pro hosty (lístky, VIP servis, informace, ubytování)	ostatní

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů

3.3.7. Ostatní stakeholders

Jak již bylo popsáno v kapitole 3.2 *Sportovní akce*, úkolem pořadatele akce je splnit očekávání, přání, potřeby a požadavky všech stakeholders, jelikož v opačném případě je úspěch akce ohrožen. Tyto zájmové skupiny dělají eventy tím, čím jsou, proto je nutné tuto problematiku řádně dovysvětlit. Skupina sponzorů a partnerů byla již přiblížena v předchozí kapitole, stejně tak jako skupina pracovníků a dobrovolníků. Co se komunity týká, dopady pořádaných akcí na hostující města a vzájemný vztah měst a eventů bylo taktéž popsáno v kapitolách výše (3.2.2 a 3.3.4). Zbývá tedy objasnit zbylé mimořádně důležité zájmové skupiny pro turnaj Easter Cup Klatovy, a to účastníky a média.

Účastníci

Účastníci neboli skupina dělící se na sportovce a diváky, dle Chapelet a Parent (2015), je jednou z nedůležitějších skupin stakeholders. Manažer jakékoliv sportovní akce by si měl v první řadě ujasnit, kdo je jeho cílovou skupinou účastníků. Podle toho se poté odvíjí plánování celé akce. Organizátoři by se měli snažit event co nejvíce přiblížit svým účastníkům. Například přizpůsobit výherní ceny mladším dětem, které raději než funkční ponožky ocení plastovou medaili či pohár.

Solomon (2002) ve své publikaci uvádí celou řadu praktických rad týkajících se pořádání „player-friendly“ sportovní akce. Autorka sepsala ty nejpodstatnější tipy aplikovatelné na turnaj Easter Cup:

- vhodně komunikovat event cílovým účastníkům,
- rozeslat pozvánky, ve kterých bude jasně uvedeno, co se od sportovců požaduje,
- navrhnout adekvátní startovné, které účastníci budou ochotni zaplatit,
- připravit drobné dárkové balíčky a reklamní předměty, které dostanou účastníci po zaplacení startovného,
- zajistit dobře dostupné a dostatečně velké parkoviště pro sportovce a diváky, popřípadě zajistit dopravu či shuttle servis,
- uspořádat večírek na uvítanou či na rozloučenou,
- zajistit ceny a výhry zajímavé pro cílové sportovce,
- být v kontaktu se sportovci i po skončení eventů. (Solomon, 2002)

Maximální spokojenost účastníků vede k tomu, že se budou chtít v následujícím roce k eventu znovu přihlásit. Přece jenom hlavním cílem každé sportovní akce by mělo být vytvoření dlouholeté tradice se spokojenými sportovci a diváky.

Média

Do této skupiny stakeholders spadají veškeré mediální platformy. Existuje mnoho typů médií, které lze využít k propagaci sportovní akce, obecně se však uvádějí následující média:

- tisk,
- rozhlas,
- televize,
- internet.

Čáslavová (2020) dodává: „Komunikačními médii se rozumí prostředky umožňující přenášení reklamy, zejména periodický tisk a neperiodické publikace, rozhlasové a televizní vysílání, audiovizuální mediální služby na vyžádání, audiovizuální produkce, počítačové sítě, nosiče audiovizuálních děl, plakáty a letáky“. V oblasti sportu lze za média považovat i takové unikátní platformy jakou jsou dresy, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy),

výsledkové tabule, ukazatele apod. (Čáslavová, 2020) Které z uvedených médií organizátoři eventu využijí, závisí především na jejich finančních možnostech. Současným trendem je neustále se zvyšující využívání internetu a sociálních sítí, které jsou oproti televiznímu vysílání mnohem levnější variantou. Více informací k této problematice je k načtení v kapitole 3.4.1.

3.4. Marketing sportovní akce

Marketing je dnes nedílnou součástí každého úspěšného podniku, každé sportovní organizace. Zabývá se především uspokojováním lidských a společenských potřeb. Tento pojem je možné definovat mnoha způsoby, avšak pro účely práce není tato fundamentální definice důležitá.

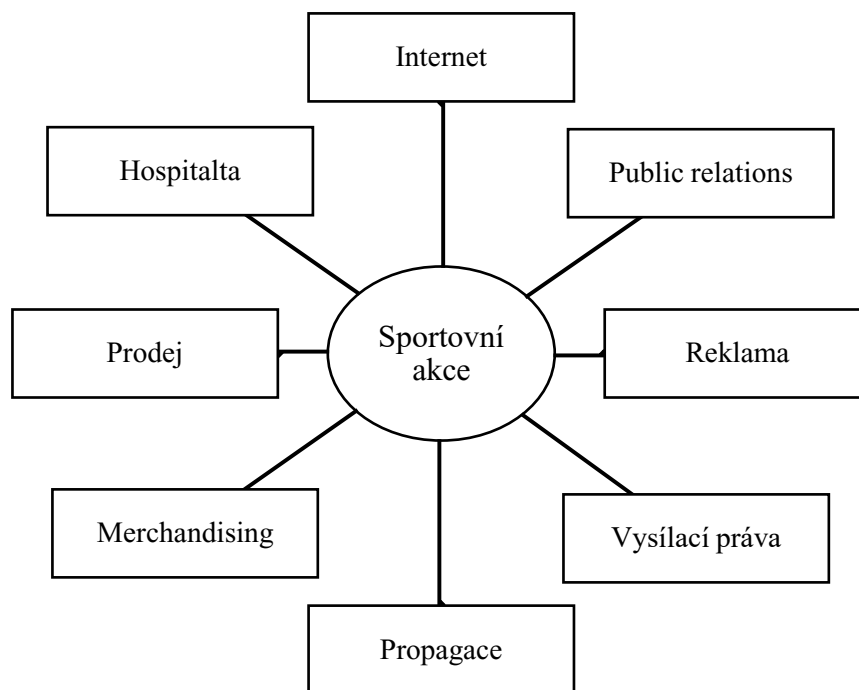
Stejně tak jako existuje event management, tak i v tomto kontextu lze hovořit o event marketingu. Da Silva a Las Casas (2020) popisují tuto problematiku z hlediska vlastností služeb, jelikož sportovní eventy lze řadit mezi služby. Jedná se o vlastnosti jako je nehmotnost, proměnlivost a neoddělitelnost. Hmotný produkt je snadno ovlivnitelný, avšak výkon je něco, nad čím nemají marketéři žádnou kontrolu. Jestliže hlavním produktem je například basketbalový zápas, organizátoři mohou ovlivnit kvalitu samotného zařízení, občerstvení, nápojů, doprovodného programu apod. Výsledek zápasu a kvalita hry ovšem nejsou nikdy zárukou. Dokonce i vysoce profilované sportovní zápasy nezaručují vždy kvalitní podívanou. Právě v tomto ohledu jsou sportovní akce a event marketing unikátní. (Da Silva a Las Casas, 2020)

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, sportovní akce mají velice široké spektrum stakeholders. Proto je marketing v této oblasti tak různorodý, protože se nesoustředí pouze na participující sportovce. Graham, Neirotti a Goldblatt (2001) ve svém marketingovém průvodci popisují, že event marketing se snaží zasáhnout:

- sportovce, aby se akce zúčastnili;
- média, aby event mediálně pokryly;
- veřejnost, aby se přišla podívat nebo event sledovala pomocí médií;
- velké společnosti, aby akci finančně podpořily či sponzorovaly;
- státní instituce, aby poskytly státní podporu;
- soukromé podniky, aby nabídly své služby za rozumné ceny.

Aby event marketing skutečně fungoval, je zapotřebí, aby organizace byla ochotná zahrnout veškeré své marketingové zdroje do sportovní akce – prodej, reklamu, propagaci atd. Event marketing je tedy integrovaný marketingový přístup, viz obrázek 2.

Obrázek 2: Marketingové zdroje sportovních akcí



Zdroj: vlastní zpracování dle Graham, Neirotti a Goldblatt, 2001, v Čáslavová, 2020

Na obrázku 2 výše lze vidět, jak je event marketing bohatá platforma. Zahrnuje téměř všechny možné formy a nástroje marketingu od běžné reklamy až po méně používanou hospitalitu. Graham, Neirotti a Goldblatt (2001) taktéž dodávají, že event marketing je nejefektivnější právě v oblasti sportu, jelikož se zaměřuje na specifickou cílovou skupinu v příjemném a zdravém prostředí. Během sportovních eventů se naskytuje příležitost interakce se zákazníky přímo na dané akci a to předem, souběžně či po, ale také mimo akci pomocí přímé komunikace, reklamy a propagace. (Graham, Neirotti a Goldblatt, 2001)

3.4.1. Současné trendy v marketingu

Marketing je neustále se vyvíjející věda. Je proto nutné kontinuálně sledovat, kam se trendy rozvíjejí a pružně na změny reagovat. Supovitz (2014) tvrdí, že sportovní event může být dlouhodobě úspěšný pouze tehdy, jestliže se jeho organizátoři dobře vyznají na svém trhu a umí odhadnout, jakým směrem se bude vyvíjet. Čáslavová (2020) ve své knize popisuje, jaké trendy v oblasti reklamy lze v dnešní době pozorovat:

- **Word of mouth (WOM):** Do češtiny lze přeložit jako „ústní reklama“. Tento typ reklamy popisuje autorka knihy jako „*osobní komunikaci mezi příjemcem a komunikátorem, kterou příjemce vnímá jako nekomerční, pokud jde o značku, produkt nebo službu*“. Zjednodušeně řečeno, tato reklama spočívá v doporučení od známých či přátel. Informace o produktu či službě komunikovaná někým, koho zákazník zná, je krediblnější než formální způsob propagace komunikovaný samotnou značkou. Word of mouth lze ve velké míře pozorovat i u turnaje Easter Cup. Basketbalová komunita je v Česku velmi propojená a je tedy důležité, aby mladí basketbalisté mezi sebou šířili kladné informace ohledně turnaje.
- **Mobilní reklama a sociální sítě:** V posledních letech přešlo mnoho sportovních akcí k využívání netradičních médií, jako jsou sociální sítě, pro spojení se zákazníky a propagaci. Tento typ média nabízí pohotovou komunikaci před, během i po eventu a zároveň je více orientovaný na spotřebitele a na samotnou komunitu. Sociální sítě a mobilní reklama jsou obzvláště vhodné pro události, které nejsou tak signifikantní a nemají tak velké tiskové a televizní pokrytí. (Čáslavová, 2020 a Greenwell et al, 2020)

Existuje celá řada dalších současných marketingových trendů, avšak v případě menšího basketbalového turnaje autorka vybrala výše zmíněné dva marketingové nástroje, na které je vhodné se zaměřit v rámci marketingové strategie Easter Cup Klatovy. Lokální sportovce lze targetovat za pomoci WOM marketingu, vzdálenějším mezinárodním zákazníkům lze komunikovat turnaj pomocí mobilních reklam a především sociálních sítí.

4. METODIKA PRÁCE

Pro realizaci a splnění cílů bakalářské práce autorka zvolila kvalitativní výzkum. Jednotlivé části výzkumu jsou popsány v této kapitole.

4.1. Zdroje dat

Při provádění výzkumu lze získávat data primární či sekundární, v ideálním případě kombinovat oba typy. Tato bakalářská práce se zaměřuje jak na sběr dat primárních (pomocí rozhovorů), tak i na analýzu dat sekundárních. Dle marketingového guru Kotlera (2013) jsou primární data nově sbírána za konkrétním účelem pro daný výzkum trhu. Tato data jsou aktuální a relevantní, jelikož se přímo týkají řešeného problému. Stejný autor tvrdí, že data sekundární jsou taková, která byla sebrána za jiným účelem a již někde existují. Hálek (2017) poukazuje na jisté výhody a nevýhody sekundárních dat. Mezi výhody řadí jejich nenákladnost a dostupnost, k nevýhodám pak přiřazuje neaktuálnost, nerelevantnost a potenciální nespolehlivost. (Kotler, 2013 a Hálek, 2017)

Při sběru dat primárních, tedy těch dat, které jsou v průběhu výzkumu získávány, Hálek (2017) vytyčuje, že informace by měly být:

- relevantní – přímo se vztahovat k řešenému problému,
- validní – vyjadřovat a charakterizovat to, co skutečně mají,
- reliabilní – vykazovat stejné nebo podobné výsledky při opakování stejnou metodou,
- pohotové – získatelné dostatečně rychle,
- rentabilní – ne příliš nákladné.

4.2. Typ výzkumu a přístup k výzkumu

V této bakalářské práci byly použity metody kvalitativního výzkumu. Creswell (1998) definuje tento typ výzkumu následujícím způsobem:

“Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Creswell, 1998, v Hendl, 2016).

Tato definice je obsáhlá, avšak vytyčuje všechny podstatné části kvalitativního výzkumu – zkoumání dokumentů, pozorování a dotazování. Jedním z přístupů kvalitativního výzkumu je případová studie, kterou se zabývá i tato bakalářská práce. Jde o podrobné studium jednoho případu, kdy dochází ke sběru velkého množství dat od jednoho jedince. Hendl (2016) dále uvádí, že „*důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům*“ (Hendl, 2016). Jinými slovy, zjištěné informace týkající se turnaje Easter Cup Klatovy lze aplikovat na podobné sportovní eventy.

Hendl (2016) ve své publikaci rozepsal výzkum pomocí případové studie do několika kroků, které jsou ve vzájemné interakci, a to následujícím způsobem:

- 1) Určení výzkumné otázky:
 - jaké jsou silné a slabé stránky managementu sportovní akce Easter Cup Klatovy?
 - jak lze zlepšit management Easter Cup Klatovy pro následující ročníky?
- 2) Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat:
 - metody sběru dat – analýza dokumentů, polostrukturovaný rozhovor, neformální rozhovor
 - metoda analýzy – SWOT analýza
- 3) Příprava sběru dat
- 4) Sběr dat
- 5) Interpretace dat
 - vyhodnocení dat pomocí SWOT analýzy
- 6) Příprava zprávy
 - sepsání doporučení a návrhů na zlepšení managementu sportovní akce

V následující podkapitole jsou rozebrány a více popsány zvolené metody pro uskutečnění případové studie.

4.3. Metody sběru dat

Jak již bylo řečeno v této kapitole, zvolenými metodami v bakalářské práci byly analýza dokumentů, polostrukturovaný rozhovor a rozhovor neformální. Všechny metody jsou součástí případové studie a vzájemně se doplňují. Níže jsou jednotlivé metody vysvětleny a popsány.

4.3.1. Analýza dokumentů

Jedná se o analýzu sekundárních dat, jež vznikla v minulosti za jiným účelem. V praxi se lze taktéž setkat s názvem popisná analýza. Hendl (2016) popisuje dokumenty jako „*všechno napsané či prostě zaznamenané*“ a dále tvrdí, že „*dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy, také filmy a fotografie*“ (Hendl, 2016). Tato metoda byla zvolena, jelikož autorka potřebovala již existující sekundární data k řádné evaluaci turnaje, konkrétně interní materiály klubu, statistiky, obsahová data ze sociálních sítí apod.

4.3.2. Polostrukturovaný rozhovor

Tato metoda taktéž náleží do metod kvalitativního výzkumu, přičemž jde o individuální hloubkové dotazování. Polostrukturovaný rozhovor se dle Hendla (2016) vyznačuje „*definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací*“. Při tomto typu rozhovoru má výzkumník jakýsi návod neboli seznam otázek a témat, kterým se v průběhu dotazování chce věnovat. Tazatel má možnost sám si rozhovor korigovat a formulovat otázky dle svého uvážení. Polostrukturovaný rozhovor dovoluje dotazovanému sdělit své názory, perspektivy a zkušenosti, a zároveň pomáhá výzkumníkovi držet se zaměření. (Hendl, 2016) Polostrukturovaný rozhovor byl spolu s analýzou dokumentů hlavním nástrojem k získání kvalitních informací o turnaji.

4.3.3. Neformální rozhovor

Rozhovor tohoto typu je další z metod kvalitativního dotazování. Od toho polostrukturovaného se liší tím, že je více uvolněný, dochází zde k náhodnému generování otázek v přirozeném průběhu interakce a dotazovaný si často ani neuvědomuje, že je součástí exploračního dotazování. Hendl (2016) dodává, že „*síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace*“ (Hendl, 2016). Neformální rozhovor byl využit jako doplnění informací k analýze dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru pro lepší pochopení chodu turnaje.

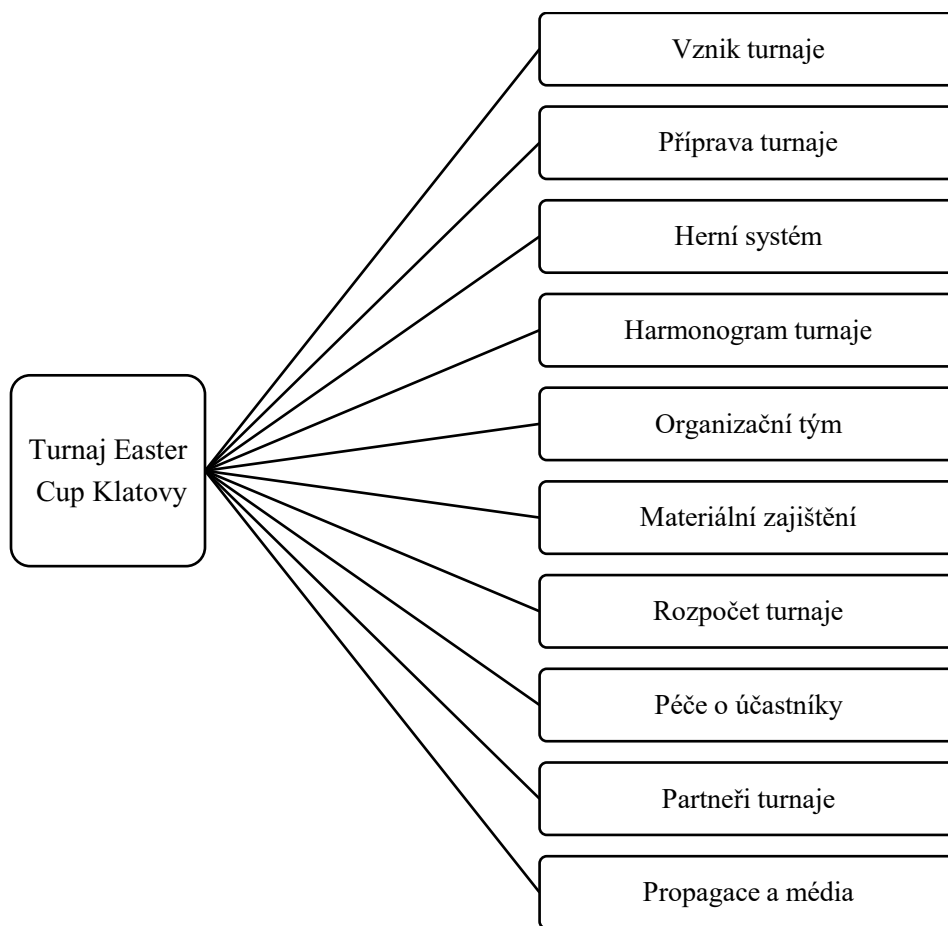
4.4. Sběr dat

Sběr dat probíhal především v měsících listopad, prosinec a leden. Nejprve bylo zapotřebí provést analýzu dokumentů, tedy nastudovat veškeré interní materiály i veřejně dostupné informace. Pro získání dat byly využity následující zdroje:

- interní dokumenty BK Klatovy obdržené od hlavní koordinátorky turnaje
- veřejně dostupné dokumenty
- webové stránky Easter Cup Klatovy (<http://www.eastercupklatovy.cz>)
- novinové články a videorozhovory
- sociální sítě (Facebook, Instagram)

Po získání dat analýzou dokumentů byl proveden polostrukturovaný rozhovor s hlavní koordinátorkou turnaje. Tento rozhovor proběhl 7. ledna 2022 osobně v místě pracoviště koordinátorky a trval zhruba 50 minut. Autorka měla připravenou strukturu v podobě okruhů otázek, na které se postupně koordinátorky ptala a doplnila si tak chybějící i další klíčové informace o turnaji. Celý rozhovor byl nahrán na mobilní telefon a informace z něj zpětně zpracovány.

Obrázek 3: Okruh témat polostrukturovaného rozhovoru



Zdroj: vlastní

První neformální rozhovor byl proveden se sekretářkou BK Klatovy, která se již několik let také na přípravě a chodu turnaje podílí. Druhý neformální rozhovor proběhl s bývalým účastníkem (hráčem) turnaje Easter Cup, který letos bude mít funkci jednoho ze stěžejních organizačních pracovníků. Tento rozhovor pomohl autorce získat informace přímo „z pole“ o tom, jak turnaj ve skutečnosti funguje. Autorka měla připravenou kostru otázek, které ji dodatečně zajímaly, a dotazování posléze modifikovala v závislosti na vývoji rozhovoru. Oba neformální rozhovory poskytly doplňující informace a celkový náhled na turnaj.

4.5. Interpretace dat

Sesbíraná data byla následně vyhodnocena v rámci případové studie. Jako hlavní nástroj byla použita SWOT analýza neboli analýza interních a externích faktorů.

4.5.1. SWOT analýza

SWOT analýza je velmi často používaný marketingový nástroj, který slouží ke zhodnocení postavení organizace, v tomto případě sportovní akce. Název analýzy vznikl spojením následujících anglických slov: **S**trengths (= silné stránky, přednosti), **W**eaknesses (= slabé stránky, nedostatky), **O**pportunities (= příležitosti ve vnějším prostředí) a **T**hreats (= hrozby či rizika z vnějšího prostředí). Cejthamr a Dědina (2010) popisují SWOT analýzu jako „*komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problému, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy*“ (Cejthamr a Dědina, 2010). Vašítková (2014) a Čáslavová, (2020) se obě shodují, že úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie závisí na schopnosti firmy zhodnotit své silné a slabé stránky a identifikovat vhodné příležitosti a potenciální hrozby. Aby bylo možné analýzu správně provést, výzkumník musí mít k dispozici veškeré podrobnosti ohledně sportovní akce – rozpočet, údaje o zaměstnancích/dobrovolnících, datum a místo konání akce a další podstatné informace. (Vašítková, 2014, a Čáslavová, 2020)

V případě této bakalářské práce vycházela tvorba SWOT analýzy z již výše popsanych výzkumných metod a byla vyhodnocena na základě plus-minus matice (metoda zkoumající vazby mezi jednotlivými složkami analýzy).

Autorka se při provádění analýzy držela postupů dle Vašítkové (2014) a to následujících způsobem:

- nejprve byly vytvořeny čtyři kvadranty, do kterých byly přiřazeny zjištěné silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T);
- poté autorka porovnávala vzájemné vazby mezi vytipovanými S, W, O, T a rozdělila je na: silné oboustranné vazby (+ +/ - -), slabší vazby (+/-) a žádný vzájemný vztah (0);
- jednotlivým vazbám byly přiděleny váhy:
 - + + = 2,
 - + = 1,
 - 0 = 0,
 - - = -1,
 - - - = -2,
- následovalo sestavení matice se sloupci S, W a s řádky O, T, a doplnění příslušných vazeb mezi nimi;
- hodnoty sloupců (S1-Sn, W1-Wn) a řádků (O1-On, T1-Tn) matice byly následně sečteny a výsledkem bylo pořadí klíčových faktorů, na které je potřeba se zaměřit.

Pomocí výsledků SWOT analýzy byly navrženy vhodné strategie a doporučení pro nadcházející ročníky turnaje. Zhotovená SWOT analýza je k nahlédnutí v kapitole 6.

5. ANALÝZA BASKETBALOVÉHO TURNAJE EASTER CUP KLATOVY

5.1. Základní charakteristika turnaje

Jestliže to pandemie spojená s nemocí COVID-19 dovolí, tak se na jaře roku 2022 uskuteční již osmý ročník mezinárodního basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy. Jak již bylo řečeno v úvodu, tato sportovní akce je určená pro mladé basketbalisty a basketbalistky ve věku 9-15 let a je každoročně pořádána přes velikonoční svátky (čtvrtek-neděle) v Klatovech. Turnaj se pořádá od roku 2013 s tím, že v roce 2020 a 2021 se uskutečnit nemohl kvůli zmiňované pandemii.

5.1.1. Vznik turnaje

Důvod vzniku turnaje Easter Cup Klatovy objasnila autorce hlavní koordinátorka turnaje a místopředsedkyně oddílu.

„Ten turnaj vlastně vznikl tak, že naši kluci U11 se tehdy v roce 2012 dostali do Národního finále v Ostravě a my jsme chtěli, aby měli nějakou kvalitní přípravu na tento turnaj. Jelikož se Národní finále hraje vždy na konci sezóny, tedy na přelomu dubna a května, využili jsme svátků a pozvali jsme si sem do Klatov asi osm týmů a nazvali jsme to jako Velikonoční turnaj. Kluci tak měli dobrou přípravu se silnými soupeři a navíc se turnaj v Klatovech ujal.“

V následujícím roce turnaj přijal název Easter Cup Klatovy a stal se tak oficiální sportovní akcí pořádanou basketbalovým oddílem BK Klatovy. Každým rokem nabývá turnaj na síle dosahu a na velikosti, jak je naznačeno v následující podkapitole.

5.1.2. Předešlé ročníky

V roce 2013 (první oficiální ročník) se hrálo pouze v jedné kategorii, a to U11 mix. V roce 2014 se systém změnil a týmy se mohly přihlásit do kategorií U12 a U14, chlapci a dívky odděleně. O rok později se systém opět měnil a získal novodobou podobu turnaje jen s drobnými odlišnostmi. Od roku 2017 se lze přihlásit do kategorie:

- U15 dívky, U15 chlapci
- U14 dívky, U14 chlapci

- U12 dívky, U12 chlapci
- U11 dívky, U11 chlapci

Turnaj tedy nabízí basketbalová utkání pro všechny mládežnické kategorie. Jedná se o sportovní akci s poměrně velkou mezinárodní účastí, jak je možné vidět v tabulce 6. Ředitel turnaje po odehraném sedmém ročníku dodává:

„Pro mladé hráče a hráčky to navíc byla zase další cenná zkušenost zahrát si proti týmům z jiných zemí. Například v komunikaci na hřišti, když děti nerozumí cizím jazykům, je to pro ně obrovský vývoj. Když hrají proti Plzni, tak pokřikům jako „rychle“ nebo „přihraj“ rozumí. Proti týmům z cizích zemí se musely orientovat jinak. A také se musely srovnat s jiným stylem hry.“ (klatovsky.denik.cz, 2019).

Tabulka 6: Statistika týmů v letech 2013-2019

Rok	Celkový počet týmů	Počet zahraničních týmů	% zahraničních týmů
2013	10	0	-
2014	34	8	24 %
2015	66	25	38 %
2016	78	25	32 %
2017	78	33	42 %
2018	93	33	36 %
2019	88	31	35 %

Zdroj: vlastní

Z tabulky 6 je patrné, že turnaj má tendenci se rozrůstat a procentuální podíl zahraničních týmů se v posledních letech pohybuje kolem 36 %, tedy více než jednu třetinu tvoří zahraniční sportovci. *„Pro rok 2020 jsme měli v plánu poprvé překročit hranici sta zúčastněných týmů, ale bohužel se akce kvůli COVIDu musela zrušit.“* Turnaje se již tradičně účastní týmy z těchto zemí:

- Německo
- Slovensko
- Polsko
- Litva

- Estonsko
- USA

Minimálně jednou se turnaje zúčastnily i týmy z Rakouska, Itálie, Finska, Maďarska, Španělska, Turecka, Ukrajiny.

5.2. Pořadatel

Nutno podotknout, že tato sportovní akce je pořádána spolkem BK Klatovy, nikoliv specializovanými experty z oboru event managementu. Tento oddíl je největším basketbalovým klubem v západních Čechách. Na starost má několik mládežnických i dospělých týmů i organizaci nevšedních sportovních eventů. Přes hlavní sezónu jde o management týmů od nejmladších U11 až po nejstarší mládež U19. V Klatovech se taktéž hraje i druhá liga žen a druhá liga mužů. O Velikonocích se koná turnaj Easter Cup, později na jaře se v Klatovech pořádá Mistrovství ČR veteránů. BK Klatovy má za sebou i pořádání mnohem velkolepějších eventů, kupříkladu spolupořádání Mistrovství světa žen U17 v roce 2014 a Mistrovství Evropy žen U20 v roce 2019. Velkou zásluhu na organizaci výše zmíněných sportovních akcí má ředitel turnaje, který je zároveň i předsedou oddílu BK Klatovy z.s. U samotného zrodu turnaje Easter Cup stála místopředsdkyně oddílu.

Obrázek 4: Logo BK Klatovy (vlevo) a logo Easter Cup Klatovy (vpravo)



Zdroj: vlastní

Celý turnaj zastřešuje basketbalová organizace ČBF (Česká basketbalová federace), jejíž zástupci se často sjíždějí do Klatov a sami turnaj sledují.

5.3.Místo konání

Turnaj Easter Cup se primárně odehrává v basketbalovém městě Klatovy. Tato lokalita je celkově turisticky atraktivní, plus nabízí mnoho sportovních zařízení a prostor pro všechny hráče a hráčky. Jelikož je v rámci turnaje pro účastníky zajištěno stravování i ubytování, konkrétních lokalit je tedy opravdu mnoho. Do turnaje je de facto zapojeno dvacet pět ubytovacích zařízení a jedenáct sportovních hal, z toho dvě se nacházejí mimo Klatovy. Obě tyto tělocvičny jsou v blízké vzdálenosti od Klatov, ta ve Švihově je vzdálená 12 km, ta v Plánici 16 km. Mezi jednotlivými sportovišti je zařízený transport mikrobusem jak pro hrající týmy, tak i pro rozhodčí.

Tabulka 7: Přehled konkrétních míst konání turnaje

MĚSTO	SPORTOVNÍ HALY		STRAVOVACÍ ZAŘÍZENÍ	UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ		
KLATOVY	BK Klatovy	Hala CMS	Jídelna ZŠ Plánická	Hotel Rozvoj	Penzion Klatovský dvůr	Internát OA Klatovy
	Hala Vodojem		Jídelna SŠZP Klatovy	Hotel Ennius	Penzion Princ	Internát SPŠ Klatovy
	Tělocvična OA			Hotel Centrál	Penzion U Hrachů	Internát SŠZP Klatovy
	Tělocvična SPŠ			Penzion TIMEOUT	ZŠ Masarykova	ZŠ Plánická
	Tělocvična Gymnázium			Penzion U parku	Penzion Nela	Penzion Poprda
	ZŠ Čapkova			Penzion Dragoun	Penzion U Krinesů	Penzion Hejtman
	ZŠ Masarykova			Penzion Kalista	Ubytovna Zimní stadion	Country Salon Beňovy
	ZŠ Tolstého			Hotel Beránek	Statek Myslovice	Penzion U Strnada
ŠVIHOV	ZŠ Švihov					
PLÁNICE	ZŠ Plánice			Jez a Spi Plánice		

Zdroj: vlastní

V tabulce 7 lze vidět, kde všude se konkrétně turnaj odehrává.

5.4. Příprava turnaje

Příprava takto velkého mezinárodního eventu je časově náročná, proto začíná již někdy koncem srpna a trvá až do Velikonoc, tedy do dubna. Jak bylo popsáno v kapitole 5.3, ubytovacích zařízení a sportovních hal je do turnaje zapojeno velké množství, proto proces komunikace a domlouvání se s majiteli je zapotřebí začít s velkým předstihem. „*Náš největší problém, co se přípravy týče, jsou ubytovatelé. Jsme na nich totiž závislí, bez toho by to prostě nešlo, ale domluva s nimi je opravdu snad nejvíce náročná*“ tvrdí hlavní koordinátorka turnaje.

Tabulka 8: Přehled fází a úkolů přípravy turnaj

1. FÁZE		2. FÁZE	
KDY	ÚKOL	KDY	ÚKOL
srpen	zveřejnění promo videa z předešlého ročníku turnaje	leden	jednání s partnery turnaje
	stanovení termínu akce, počtu hracích dnů, hracích kategorií, termínu uzávěrky přihlášek a výše startovního		sestavení organizační struktury
	stanovení cen ubytování a stravování		
	spuštění přihlašování týmů přes registrační systém turnaje		
září	rozesílání pozvánek kontaktům z adresáře	do týdne od uzávěrky přihlášek	objednání ubytování dle přihlášek
	umístění informací o konání turnaje na stránky ČBF a FIBA		objednání pohárů a medailí
říjen	rezervace veškerých ubytovacích kapacit (hotely, penziony, internáty a školy)	cca 1,5 měsíce před akcí	objednání veškerého materiálu pro tisk
	rezervace všech sportovních hal a tělocvičen		zajištění vypůjčení vozů
			objednání turnajových triček
		zařízení všeho potřebného pro doprovodný program	
	informování jídelen o termínu akce	cca 2 týdny před akcí	příprava sportovních hal (vylepování plakátů a banerů, stavění stánku PEAK), stavba registrační kanceláře
			příprava výherních cen pro zúčastněné týmy a oceněné jednotlivce
			rozesílání propozic turnaje
			rozpis utkání pro rozhodčí a pomocný personál, poučení personálu a předání turnajového vybavení

Zdroj: vlastní

Příprava celého turnaje se skládá ze dvou hlavních fází, jejichž jednotlivé části je možné si prohlédnout v tabulce 8 výše. V první fázi přípravy se začínají oslovovat stakeholders eventů, konkrétně basketbalové týmy, majitelé sportovišť, ubytovací a stravovací zařízení. Jelikož se v současné době připravuje již osmý ročník turnaje, doba přípravy je o něco kratší a méně náročná, než tomu bylo na začátcích. Jako důkaz lze uvést existenci adresáře kontaktů, který si organizátoři za dobu pořádání turnajů již vytvořili. Zástupcům týmů uvedených ve zmiňovaném adresáři se po zadání pokynu rozesílají pozvánky na nadcházející ročník turnaje, což organizátorům ulehčuje spoustu práce a času.

V druhé fázi přípravy jde především o komunikaci s přihlášenými týmy a se současnými či potenciálními partnery. „*Týmy se přihlašují rovnou přes náš systém, který nám přímo generuje přesné počty. Každý tým si tam zadá své požadavky na ubytování a stravování. To je to nejdůležitější, co my v ten daný moment musíme zajistit. Některé týmy chtějí všechno, může se stát, že nebudou chtít nic.*“ V konečné fázi přípravy, cca měsíc do začátku turnaje, se dodělává vše, co ještě není zařízené, opravují se objevené chyby a řeší se neočekávané situace – tzv. krizový management.

Po skončení turnaje, dalo by se hovořit o třetí fázi eventů, dochází k rychlé demontáži a úklidu všech prostorů a ke zpracování veškerých výsledků turnaje. Tyto reporty jsou poté distribuovány účastníkům, médiím a partnerům akce. Dále je zapotřebí provést kontrolu příjmů a výdajů akce a dořešit případné finanční nesrovnalosti. V neposlední řadě organizátoři vyhodnocují jednotlivé oblasti turnaje a komunikují s účastníky ve snaze získat jejich feedback k proběhlé akci.

5.5. Herní systém Easter Cup Klatovy

Jelikož je turnaj rozdělený do několika různých kategorií, jak již bylo vysvětleno v kapitole 5.1.2., herní systém turnaje není jednotný. Pro každou kategorii je zvlášť navržen unikátní systém hraní dle počtu přihlášených týmů, který je posléze rozvržen do čtyř dní. „*Zároveň na turnaji garantujeme minimálně pět odehraných zápasů pro každý tým, aby to pro ně mělo smysl sem jet.*“

Jestliže se v dané kategorii přihlásí nižší počet týmů, lze turnaj odehrát systémem „každý s každým“. Tak tomu bylo například v kategorii U15 dívky v roce 2019, viz tabulka 9.

Tabulka 9: Herní systém kategorie U15 dívky (2019)

U15 DÍVKY - 7 týmů	ZÁPASY	1. den	2. den	3. den	4. den
1 skupina po 7 týmech - každý s každým	21	4	7	6	4
= CELKEM	21	4	7	6	4

Zdroj: interní dokumenty BK Klatovy

V případě, že se týmů v jedné kategorii přihlásí více, je nutné vymyslet mnohem složitější systém. Příklad takového náročněji vypracovaného „pavouka“ z ročníku 2019 je k nahlédnutí v tabulce 10 níže. Nejdříve byly týmy rozděleny do čtyř základních skupin a odehrály se zápasy ve skupině. Poté se skupiny sloučily a hrálo se dále o konkrétní místa v pořadí.

Tabulka 10: Herní systém kategorie U14 chlapci (2019)

U14 CHLAPCI - 17 týmů	ZÁPASY	1.den	2.den	3.den	4.den
1 skupina po 5 týmech	10	5	5		
3 skupiny po 4 týmech	18	6	12		
týmy na 1. a 2.místě - Qf, SF a F (o 3.místo)	12			8	4
týmy na 3.místech - vzájemné zápasy o 9.-12.místo	6			4	2
týmy na 4.místě a 5.tým ve skupině - vzájemné zápasy o 13.-17.místo	9			5	4
= CELKEM	55	11	17	17	10

Zdroj: interní dokumenty BK Klatovy

5.6. Harmonogram turnaje

Easter Cup Klatovy je čtyřdenní basketbalový turnaj, proto je harmonogram akce skutečně nabitý. Například v roce 2019 se za čtyři dny turnaje odehrálo celkem 273 zápasů. Ráno začínají první utkání v 8:00 a večer některé dny končí poslední utkání i kolem 22:00.

Obrázek 5: Harmonogram zápasů prvního dne turnaje (2019)

CMS Cat. Game	Čapkova Cat. Game	Hala BK Cat. Game	SPŠ Cat. Game	Vodojem Cat. Game	Masarykova Cat. Game	Gymnazium Cat. Game	OA Cat. Game	ZŠ Tolstého Cat. Game	ZŠ Švihov Cat. Game
					U14C Helsinki Yellow				
U14C BAYERN 04 (GER) 10:20 Hagen United	U15B SSC Karlsruhe 10:20 K Jiskra Domažlice	U15B IBA Munich 10:00 BK Klatovy	U14B Lokomotiva Plzeň 10:00 Hagen United	U14B Team USA 14U 10:00 BK Klatovy	09:40 BK Klatovy	U12B Hagen United 10:00 Science City Jena	U12G Team USA 12U 10:00 BK Klatovy	U11 MEZ Mohelnice (B) 10:00 BK Klatovy (B)	U14B BA Grizzlies Plzeň 10:20 Újepest-MT
					U14C Helsinki Green				
U15C BAYERN 04 11:40 BC Benešov	U14B IBA Munich 11:40 SKB Rokycany	U12B Niners Chemnitz 11:20 TJ MEZ Mohelnice	U12G BK Frýdek-Místek 11:20 BK BEROUN	U14B DJK Neustadt 11:40 BC Kolín	11:00 HESSEN 2005er	U12G BC Říčany 11:20 K Týn nad Vltavou	U11 Niners Chemnitz (B) 11:20 USK PRAHA (G)	U12B Post SV Nürnberg 11:20 BK Klatovy	U15B Válečníci Děčín 11:40 BŠ Tygři Praha
					U14C chemcats Chemnitz				
U15C Luneta Ústí n.Labe 13:00 BC Slaný	U15B Niners Chemnitz 13:00 Basket Valmez	U12B USC Leipzig 12:40 LOKO Trutnov	U14B Nürberger B.Club 13:20 Basketáři Josefov	U14B BK Teplice 13:20 Team USA 14U	12:20 BK Tábora	U12G Basket Valmez 12:40 chemcats Chemnitz	U12B Sršní Písek 12:40 TV 1877 Lauf	U11 BK Tábora (B) 12:40 Post SV Nürnberg	U15B IBA Munich 13:00 Jiskra Kyjov
					U14C Luneta Ústí n.Labe				
U15G BK Horejské Děčín 14:20 Basket Valmez	U15B TV 1877 LAUF 14:20 BK Tábora	U12G Luneta Ústí n.Labe 14:40 Basket Pastelka	U14C KP Brno 14:40 Helsinki Yellow	U14B BK Klatovy 14:40 BC Kolín	13:40 BK Kralupy	U12B Hagen United 14:00 Jiskra Kyjov	U12G BC Slaný 14:00 BC Benešov	U12B Dresden Titans 14:00 Post SV Nürnberg	U14B Dresden Titans 14:20 Basket Valmez
					U14C B.Löwen Erfurt				
U15B BŠ Tygři Praha 15:40 K Jiskra Domažlice	U15B Válečníci Děčín 15:40 Niners Chemnitz	U11 Andy Čelákovice (B) 15:40 Niners Chemnitz	U15B Basket Valmez 16:00 SSC Karlsruhe	U14B DJK Neustadt 16:00 BK Teplice	15:00 B.Löwen Erfurt 16:20 HB Basket U14	U12B B.Löwen Erfurt 15:20 TJ MEZ Mohelnice	U12G Sokol Pečky 15:20 Team USA 12U	U11 K Kralupy junior (B) 16:40 MEZ Mohelnice (B)	U15C HB Basket 15:40 BAYERN 04
					U14C Basket Pastelka				
					U12G K Týn nad Vltavou				
					U12G Pandy Čelákovice				
19:00 OPENING CEREMONY CITY SQUARE KLATOVY									

Zdroj: interní dokumenty BK Klatovy

Z obrázku 4 výše a z tabulek 8, 9 je možné si všimnout, že každé kategorii je přidělena jedna konkrétní barva, která koresponduje jak s herním systémem, tak i s harmonogramem turnaje.

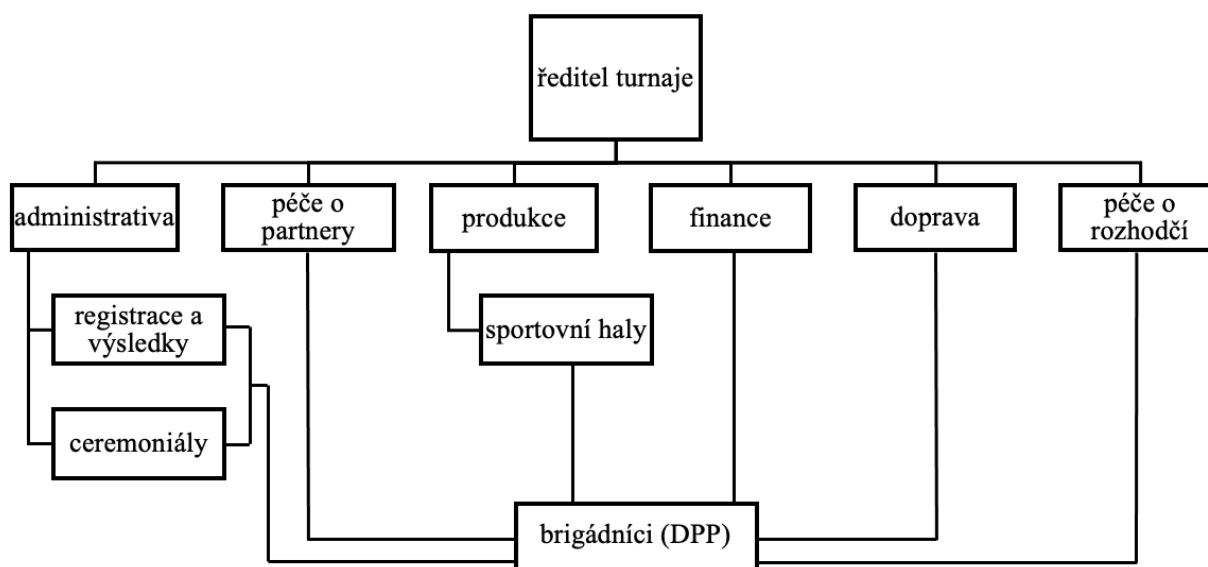
V příloze práce je možné si prohlédnout celkový harmonogram čtyřdenní basketbalové akce. Více o doprovodném programu turnaje je k načtení v kapitole 5.10.

5.7. Personální zajištění

Na organizaci turnaje Easter Cup se podílí velké množství lidí, konkrétněji v roce 2019 bylo do turnaje zapojeno celkem 93 organizačních pracovníků a 58 rozhodčích. BK Klatovy každý rok určí organizační výbor, který se během samotného turnaje rozšiřuje o další pověřené osoby. Tento

organizační výbor se skládá z devíti organizačních pracovníků a dělí se na jednotlivé oblasti působení, jak je možné vidět na obrázku 6 níže.

Obrázek 6: Personální schéma turnaje Easter Cup Klatovy



Zdroj: vlastní

Z obrázku 6 je patrné, že na samotném vrcholu personálního schématu stojí ředitel turnaje, který dohlíží na celý chod turnaje. Dále jsou organizační pracovníci rozděleni do několika oblastí působení (administrativa, péče o partnery, produkce, finance, doprava a péče o rozhodčí), přičemž v každé této oblasti je jedna nebo dvě konkrétní osoby, které mají na starost veškeré záležitosti týkající se daného pole působení. Tito pracovníci mají zároveň k dispozici pomocný personál (brigádníky), kteří jim s turnajovým děním pomáhají.

Výběr rozhodčích pro Easter Cup provádí hlavní rozhodčí turnaje, který je zároveň členem organizačního výboru. „Nasazení jednotlivých rozhodčích na utkání je vypracováno po konzultacích s jednotlivými delegovanými rozhodčími a supervizorem ze strany ČBF. Jako pomocní rozhodčí u stolku časoměřičů“, kteří mají na starosti zápisy o utkáních, měření času utkání a času dle pravidla o 24 a 14 sekundách, „se uplatňuje celá řada hráček a hráčů BK Klatovy z týmů mužů, žen, juniorů a juniorek stejně jako další dobrovolníci, kteří zabezpečují potřebné náležitosti spojené s chodem turnaje. Bez jejich podílu by nebylo možné turnaj pořádat“ popisuje koordinátorka turnaje.

Dále je do turnaje zapojeno několik externích pracovníků. Jedná se o služby jako jsou například fotograf, fyzioterapeut, moderátor, řidič autobusu, kuchyňský personál.

5.8. Materiální zajištění

V rámci turnaje Easter Cup Klatovy je třeba zajistit celou řadu vybavení a náčiní, jedná se především o následující:

- kancelářské potřeby a vybavení (počítače, tiskárny, papíry do tiskárny, tonery, laminovací folie apod.),
- basketbalové míče,
- výsledkové tabule,
- komisařský stůl – časomíra a zápis o utkání,
- hmotné výherní ceny, reklamní předměty,
- automobily, mikrobusey a autobusy pro transport.

Velká většina vyjmenovaných položek je již majetkem oddílu BK Klatovy, proto jejich zajištění není obtížné.

Dále je zapotřebí zajistit tiskové materiály. „*Všecké tiskoviny objednáváme u našeho partnera Dragon Press Klatovy za zvýhodněné ceny.*“ Tiskovými materiály je myšleno:

- reklamní bannery a plakáty A2,
- stravenky,
- diplomy A4 (pro všechny týmy + MVP + All Stars),
- samolepky A3, samolepky na auta, samolepky na zadní stranu medailí,
- pozvánky na slavnostní zahájení A5,
- akreditace A6,
- propagační materiály a reklamy partnerů – roll up.

5.9.Rozpočet

Autorka měla možnost nahlédnout i do finanční složky turnaje Easter Cup Klatovy. Tyto informace jsou ovšem interní a důvěrné, proto z důvodu zachování diskretnosti jsou v následující tabulce 11 uvedeny pouze rozpočtové položky s příslušným procentuálním podílem, nikoliv konkrétní částky.

Tabulka 11: Rozpočet turnaje (2019)

PŘÍJMY	% podíl	VÝDAJE	% podíl
příjmy od účastníků	59 %	stravování, ubytování a doprava účastníků	48 %
dotace MŠMT	24 %	výdaje na rozhodčí	9 %
		výdaje na zaměstnance (odměny z DPP)	8 %
dotace Město Klatovy	7 %	pořadatelské vybavení	7 %
		nájem a energie	6 %
vlastní zdroje pořadatele (dary a příspěvky od partnerů a dalších sponzorů)	6 %	sportovní služby (OSVČ)	5 %
		ostatní služby	5 %
dotace Plzeňský kraj	3 %	propagační materiál	4 %
		grafické práce a tisky materiálů	4 %
dotace ČBF	1 %	výherní ceny	2 %
		kancelářské vybavení	1 %
		videoslužby a natáčení	1 %

Zdroj: vlastní

Nejvyššími příjmovými položkami jsou peníze vybrané od účastníků za startovné a za ubytování a stravování. Dále velkou část příjmů tvoří různé dotace a příspěvky, bez kterých by event nebylo možné uspořádat. V neposlední řadě jsou na turnaj vynaloženy finanční prostředky, které klub nastrádá v rámci sponzorských a partnerských dohod.

Hlavním výdajem turnaje je péče o účastníky neboli stravování, ubytování a doprava. Znatelně nižší jsou poté výdaje na zaplacení personálu, tedy rozhodčích a veškerých pracovníků. Následují položky, které mají menší procentuální podíl a náklady na ně nejsou až tak vysoké.

Lze konstatovat, že rozpočet takto velkého turnaje se pohybuje v milionových částkách a v posledních letech je sportovní akce pro klub výdělečná, avšak příjmy jen stěží převyšují výdaje.

5.10. Doprovodný program

Doprovodný program turnaje Easter Cup je něco, na čem si organizátoři zakládají. Ředitel turnaje v rozhovoru pro Klatovský deník řekl: *„Víte, cílem tohoto turnaje není úplně to, sem přijet a vyhrát, ale užít si čtyři dny v Klatovech v co největší možné míře. Chceme, aby si děti odsud domů odvezly spoustu zážitků. A to nejen z basketbalu. Pořádali jsme různé doprovodné programy, ať už to byly dovednostní či výtvarné soutěže nebo projekt „Představ svůj tým“, ve kterém týmy natáčely videa jako medailonky o svém družstvu a o přípravách na tento turnaj.“* (klatovsky.denik.cz, 2019).

V roce 2019 při turnaji probíhal projekt „Já a sport“, jehož cílem bylo propojení dětí ve sportu s dětmi z místních základních škol. *„V našem největším klatovském kostele byla nainstalovaná výstavní síň, kde probíhala interaktivní expozice základních škol na téma „sport“. Hráči a hráčky mohli přijít navštívit tuto výstavu kdykoliv během turnaje a podepsat se nebo něco nakreslit na natažené bílé plátno.“* Toto místo označili organizátoři jako „meeting point“ a mimo jiné zde bylo umístěno několik konzolí Xbox, na kterých si děti mohly zahrát a socializovat se tak s ostatními týmy na turnaji.

V tabulce 12 níže je možné si prohlédnout časový harmonogram hlavních aktivit doprovodného programu.

Tabulka 12: Harmonogram doprovodného programu (2019)

DEN	DOPROVODNÝ PROGRAM	MÍSTO KONÁNÍ
ČTVRTEK	zahajovací ceremoniál, přivítání starostou města Klatovy a ohňostroj	náměstí Míru
PÁTEK	večerní dovednostní soutěže – Skills Contest	hala Čapkova
SOBOTA	posezení/večírek pro trenéry a rozhodčí	restaurace Střelnice
NEDĚLE	vyhlášení vítězů a ceremoniál předávání cen	hala CMS (U15), hala Čapkova (U14), Hala BK (U12), tělocvična Masarykova (U11)

Zdroj: vlastní

Za zmínku stojí slavnostní zahájení, v rámci kterého jsou připravená různá vystoupení a představení nebo velkolepý ohňostroj. Tuto událost je možné sledovat přímo z klatovského náměstí první den turnaje. Další večer následuje soutěž jednotlivců pro hráče i hráčky ve všech kategoriích, tzv. Skills Contest. Soutěží se ve střelení trestných hodů, střelení trojek a v jiných dovednostních soutěžích jako je slalom s basketbalovými míči. Třetí den je zábava zajištěná pro dospělé účastníky turnaje, tedy pro trenéry, rozhodčí a jiné členy týmu. Poslední den turnaje jsou pro hráče a hráčky připravené hodnotné ceny za jejich dobré výkony, které jsou jim předávány v rámci slavnostního zakončení. V každé kategorii se vyhláší All-Stars team (pět nejlepších hráčů/hráček) a MVP (nejužitečnější hráč/hráčka).

5.11. Péče o účastníky

Již v teoretické části bylo objasněno, že mezi účastníky lze v tomto kontextu řadit jak sportovce, tak i diváky. Navíc je v této podkapitole popsáno, jak je na akci postaráno o rozhodčí, kteří jsou pro chod turnaje taktéž stěžejní.

5.11.1. Péče o sportovce

O sportovce je na turnaji Easter Cup Klatovy postaráno ve všech ohledech. Hráči a hráčky mají zajištěné ubytování, stravování, bohatý doprovodný program a další nadstandardní služby. Každý tým musí zaplatit jednotné startovné, plus si každý hráč individuálně hradí ubytování a stravování.

Pro participující týmy je k dispozici turnajová kancelář, která je situována v hlavní hale BK Klatovy a je otevřená od ranních do odpoledních hodin po celou dobu turnaje. Také je pro týmy zavedena informační linka, na kterou mohou v případě jakýchkoliv problémů či otázek volat.

Ubytování

Jelikož je turnaj čtyřdenní sportovní akcí, je nezbytné zajistit pro sportovce adekvátní nocleh. Ubytování je rozdělené do tří kategorií dle ceny:

- Typ A – hotel nebo penzion (cca 600 Kč/osobu/noc)
- Typ B – internát (cca 400 Kč/osobu/noc)
- Typ C – základní školy (spaní na zemi ve třídách; cca 150 Kč/osobu/noc)

Týmy si mohou vybrat, jaké ubytování na turnaji zvolí. Každý typ má své výhody i nevýhody. Typ A je tou luxusnější variantou se soukromím a pohodlnou postelí, naopak varianta C nabízí prostor pro celý tým, který tak může nocovat pohromadě a lépe se tak socializovat. Přehled všech ubytovacích zařízení je k nahlédnutí v kapitole 5.3.

Stravování

Stravování je pro sportovce připraveno ve dvou školních jídelnách v Klatovech. Je zde k dispozici snídaně, oběd i večeře. Součástí je neomezené množství různých nápojů a salátový bar. Zvýhodněná cena za tuto plnou penzi je 370 Kč/osobu/den. Každý tým dostane při registraci kupóny na jídlo, viz obrázek 7.

Obrázek 7: Vzor stravovacího kupónu (snídaně)



Zdroj: interní dokumenty BK Klatovy

Transport

Klatovy nejsou velké město a všechny haly, ubytovací a stravovací zařízení jsou v pěší vzdálenosti. Turnajová doprava je primárně určena pro týmy, které jsou ubytovány mimo město, či potřebují rychlý přesun kvůli rozpisu utkání.

„Ten časový harmonogram pro odvoz týmů se řeší operativně dle jejich zápasů daný den. Vždycky se koukneme, kdy a kde ten tým hraje a prostě tam někoho pošleme. V propozicích, které obdrží před začátkem turnaje, mají i číslo, na které mohou volat, když potřebují někam urgentně odvézt“

Přeprava týmů je zajištěna pomocí mikrobuseů a autobusů, které organizátorům pronajímají partneři turnaje.

Startovní balíčky

Při týmové registraci obdrží každý hráč svůj startovní balíček, ve kterém lze najít především turnajovou akreditaci, kterou musí účastníci mít u sebe po celou dobu turnaje. Tato akreditace jim umožňuje vstup do všech zařízení, včetně „meeting point“, zdarma vstup do bazénu a na určité kulturní či zábavní atrakce. Týmy, které si objednaly a předplatily turnajová trička, je obdrží taktéž v tomto balíčku. Trička je možné zakoupit i na místě, avšak za vyšší cenu. Dále jsou v balíčku reklamní předměty partnerů turnaje, informační letáky, prospekty a další drobnosti.

Fyzioterapeut

Po celou dobu turnaje je sportovcům k dispozici sportovní fyzioterapeut. Jestliže se hráči či hráčky zraní, fyzioterapeut jim může na místě pomoci. Popřípadě má u sebe základní výbavu jako tejpovací pásky, které basketbalisté často využívají k řešení drobných zdravotních potíží.

Regenerace a relaxace

Dále mají hráči a hráčky k dispozici celou řadu relaxačních a regeneračních zařízení v Klatovech. Jedná se především o nově zmodernizovaný plavecký bazén, ve kterém lze taktéž navštívit saunu, páru a několik vířivek. V některých ubytovacích zařízeních je rovněž možné využít wellness služeb (plavecký bazén a sauna). Po předložení akreditace mají sportovci nárok na vstup zdarma do těchto zařízení.

Video a fotoreport

Po celou dobu konání turnaje je na místě několik fotografů, kteří veškeré momenty turnaje dokumentují. Výsledné fotografie je možné najít na oficiálních stránkách Easter Cupu v galerii a na Facebooku. Zároveň vždy po odehrání turnaje dojde ke sestřihání závěrečného turnajového videa, které je umístěné na kanálu FILMpro na YouTube. V roce 2019 se většina zápasů natáčela na live stream na Facebook, kde tyto videa lze zpětně dohledat na profilu turnaje.

Kultura a zábava

Jelikož je město Klatovy velice kulturně a historicky založené, sportovcům je ve volném čase rovněž nabízeno volné vstupné na všechny památky a atraktivní místa města. Kupříkladu klatovské katakomby, Černá věž, barokní lékárna U Bílého jednorozce, PASK galerie atd. Účastníci turnaje si také mohou mezi zápasy jít zahrát zadarmo bowling.

Dále je pro sportovce zajištěn bohatý doprovodný program, o kterém je více k načení v kapitole 5.10.

5.11.2. Péče o diváky

Jelikož je Easter Cup mládežnickým turnajem, většinou jsou diváci jejich rodiče, rodinní příslušníci či kamarádi. Diváci mají vstup do všech sportovních hal na všechna utkání zdarma. V hlavní hale BK Klatovy a v hale CMS je velký bufet, který je určen především pro diváky, a ve kterém lze zakoupit občerstvení a celou řadu chlazených i teplých nápojů. Ve všech halách jsou samozřejmě k dispozici toalety. V hale BK Klatovy je taktéž k nalezení partnerský stánek, kde je možné si prohlédnout a zakoupit produkty značky PEAK. Stejně jako sportovci i diváci se mohou zúčastnit pestrého doprovodného programu, který si organizátoři pro ně připravili.

5.11.3. Péče o rozhodčí

O basketbalové rozhodčí je na turnaji postaráno obdobně jako o sportovce. Mají zajištěné a hrazené ubytování (Typ A), stravování a transport. „*Na hale BK je pro rozhodčí udělaný takový restroom, kam si mohou kdykoliv zajít odpočinout, dát si nějaké drobné občerstvení a napít se.*“ Pro rozhodčí je taktéž připraven zábavní program v podobě večerního posezení s občerstvením a hudbou.

5.12. Partneri

Turnaj Easter Cup má celou řadu partnerů, avšak vyniká zde jeden, a to sportovní značka PEAK. Z pohledu sponzora je spolupráce výhodná, jelikož pro značku PEAK zde vzniká prostor na podnutí svých sportovních produktů svým cílovým zákazníkům pomocí reklamních pop-up stánků. PEAK zde uvádí své produkty (převážně sportovní trička a basketbalovou obuv) za speciální ceny přímo v prostorách sportovních zařízení. Zároveň se na turnaji hrají veškerá utkání výhradně jen s basketbalovými míči PEAK. Tato spolupráce umožňuje méně známé značce se v basketbalovém světě více zviditelnit. Partnerství je výhodné i z hlediska sponzorovaného, jelikož značka PEAK poskytuje turnaji celou řadu výhod. Zejména se jedná o basketbalové produkty, které organizátoři mohou využít jako reklamní předměty či výherní ceny. V předešlých ročnících turnaje v rámci sponzorství získával vítěz MVP hodnotný dárkový poukaz na basketbalovou obuv PEAK.

„My se snažíme být vždy aktivní po celý rok a pořádat různé sportovní akce jako klub. Když tohle ty firmy a potenciální partneři vidí, tu aktivitu a snahu, jsou více ochotní. Chceme se vyhnout tomu, abychom před Easter Cupem museli chodit a natahovat ruce a prosit o peníze“, popisuje strategii klubu koordinátorka turnaje, která dále vysvětluje, jak to s partnery funguje. Většina sponzorských dohod je uzavřena na základě smlouvy o reklamě, někteří partneři uzavírají s klubem darovací smlouvu. Rozdíl mezi těmito druhy partnerství spočívá v tom, že předmětem smlouvy o reklamě je nějaké protiplnění. Naopak darovací smlouva nevyžaduje žádnou protislužbu, často se v tomto kontextu hovoří o mecenášství či dárcovství.

Pro ročník 2019 měl oddíl BK Klatovy celou řadu partnerů, avšak dvouletá pauza zapříčiněná pandemií COVID-19 nastolila spoustu změn. *„Generální partneři s námi samozřejmě zůstávají i nadále, ale s ostatními partnery je to letos nepředvídatelné. Někdo s námi spoluprací už ukončil, někteří sponzoři se ještě vůbec nevyjádřili.“* Na obrázku 8 níže je možné vidět přehled všech partnerů v roce 2019.

Obrázek 8: Přehled partnerů turnaje Easter Cup Klatovy (2019)



Zdroj: <http://www.eastercupklatovy.cz>

5.13. Propagace a média

Oficiální webové stránky turnaje jsou <http://www.eastercupklatovy.cz>. Těchto internetových stránek využívají organizátoři nejvíce pro komunikaci turnaje svým účastníkům. Jsou zde k nalezení veškeré informace týkající se chodu turnaje, propozice, mapy a přehled všech lokalit, fotogalerie, výsledky předešlých ročníků a důležité kontakty. Pomocí těchto webových stránek se taktéž lze k turnaji přihlásit přes registrační systém BK Klatovy. Na tyto webové stránky odkazují i zastřešující basketbalové organizace, konkrétněji FIBA a ČBF, které turnaj podporují a propagují jej na svých platformách.

Turnaj Easter Cup Klatovy využívá rovněž sociálních sítí, avšak jejich působení v tomto virtuálním světě je průměrné, ne-li nedostačující. V tabulce 13 níže je možné vidět, jaký má turnaj dosah na vybraných sociálních sítích.

Tabulka 13: Sociální sítě využívané Easter Cup Klatovy

Sociální síť	To se mi líbí	Počet sledujících
Facebook	1375	1482
YouTube (BK Klatovy)	-	62
Instagram	-	416
Twitter	-	2

Zdroj: vlastní

Facebook je víceméně jediná platforma, která je často aktualizována a kde lze najít užitečné informace o turnaji. Organizátoři zde publikují videopozvánky, sestřihy z předešlých ročníků, informace o registraci nebo například náhledy, jak budou vypadat turnajová trička. Zároveň lze v galerii nalézt všechny fotografie z ročníků 2015-2019 a záznamy zápasů, tzv. live stream (pouze rok 2019). Instagramový účet turnaje je velmi zanedbaný. Poslední příspěvek je z jara roku 2021, přičemž to je jediný příspěvek tohoto roku. Je logické, že když se turnaj v roce 2020 a 2021 nemohl uskutečnit, neměli organizátoři co veřejně publikovat, avšak vždy existuje způsob, jak svoje sledující zabavit a udržet si jejich pozornost, například starými fotografiemi nebo různými fakty o turnaji či Klatovech. Easter Cup Klatovy nemá svůj vlastní kanál na YouTube, ale veškerá videa přidává na kanál BK Klatovy. Přestože tento YouTube účet nemá velký počet odběratelů, viz tabulka 13, videa i tak často přesahují hranici tisíc zhlédnutí. Méně v Česku využívaná sociální síť Twitter nestojí za zmínku, jelikož zde má turnaj dva sledující a zatím žádný příspěvek.

Reporty o turnaji je možné sledovat i v regionální televizi FILMpro. Jde o bezplatný televizní kanál, který lze naladit v okolí Klatov. Veškerý materiál je posléze sestřihán a umístěn na YouTube kanál televize FILMpro.

Co se propagace v tištěné podobě týká, jedná se především o články v regionálních novinách Klatovský deník, které každoročně turnaji věnují velkou pozornost v rámci rubriky „Sport“. Dále lze před začátkem turnaje v okolí Klatov spatřit velké množství reklamních plakátů a bannerů nebo vozidel polepených propagačními materiály Easter Cup Klatovy.

6. SWOT ANALÝZA

Tato kapitola se věnuje rozboru a zhodnocení zjištěných dat a informací, které byly popsány v kapitole 5. Tyto údaje byly nejprve roztrženy na základě toho, jakým způsobem sportovní event formují či ovlivňují. Silné stránky již svým názvem napovídají, že se jedná o něco pozitivního, v čem turnaj oproti konkurenci vyniká. Naopak slabé stránky jsou negativa, která turnaji ubírají na kvalitě, oblíbenosti či peněžnímu zisku apod. Příležitosti představují prostor pro vylepšení již existujících kladů či odstranění nedostatků. Hrozby znamenají různá nebezpečí, která by v budoucnosti mohla sportovní event nějakým způsobem ohrozit. SWOT analýza je unikátní tím, že rozebírá interní faktory odrážející minulost a externí faktory, které jsou výhledem do budoucnosti. Více o SWOT analýze je k přečtení v kapitole 4.5.1.

Tabulka 14: SWOT analýza turnaje Easter Cup Klatovy

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnitřní prostředí	<p>S1 dobrá základna stálých zákazníků</p> <p>S2 dlouholetá tradice</p> <p>S3 mezinárodní účast</p> <p>S4 kvalita mládežnického basketbalu</p> <p>S5 skvělá péče o účastníky turnaje</p> <p>S6 bohatý program a celková atmosféra</p>	<p>W1 výše startovního</p> <p>W2 propagace přes online média</p> <p>W3 nejasná organizační struktura</p> <p>W4 diváci jsou z drtivé části pouze rodiče</p> <p>W5 nedostačující velikost některých sportovních hal</p>
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vnější prostředí	<p>O1 spolupráce s více partnery</p> <p>O2 zlepšení působení na sociálních sítích</p> <p>O3 spolupráce s basketbalovými hvězdami</p> <p>O4 zlepšení systému stravování</p> <p>O5 zefektivnění koordinace organizačních složek</p>	<p>T1 ostatní konkurenční velikonoční turnaje</p> <p>T2 vnější vlivy (pandemie)</p> <p>T3 ekonomická situace klubu a v ČR</p> <p>T4 pokles poptávky o sportovní eventy</p> <p>T5 zvýšení nákladů spojených s pořádáním turnaje</p> <p>T6 selhání/nedostatek organizačních složek</p>

Zdroj: vlastní

6.1. Silné stránky (S)

Dobrá základna stálých zákazníků – je jedno z největších plusů Easter Cup Klatovy. Na turnaj se tradičně každý rok přihlašuje určitý počet stejných týmů, které si tento event zamilovaly a rádi se do Klatov na Velikonoce vrací. Mezi tyto týmy patří i každoroční favorit „Team USA“. Tato skutečnost dává turnaji značnou výhodu nad konkurenčními eventy, jelikož i za nepříznivých podmínek (pandemie, špatná ekonomická situace apod.) jsou věrní zákazníci znovu na turnaj letos přihlášení.

Dlouholetá tradice – jak již bylo popsáno mnohokrát v této bakalářské práci, letošní rok se uskuteční již osmý ročník tohoto velkolepého turnaje. Tato silná stránka přispívá k tomu, že organizátoři mají praktické zkušenosti a vědí, čemu se případně vyhnout. Taktéž to usnadňuje a urychluje fázi přípravy (např. adresář kontaktů, který si organizátoři za dobu pořádání vytvořili, a kam se automaticky rozesílají turnajové pozvánky). Počet týmů se každoročně zvyšoval až do roku 2019, poté následovaly dva roky covidové pauzy a na letošní ročník je nahlášených zatím zhruba 50 týmů. Tyto statistiky svědčí o tom, že turnaj nabývá na oblíbenosti a organizátoři mají tudíž dlouholeté vize do budoucna.

Mezinárodní účast – na turnaj se každoročně sjíždí nemalý počet zahraničních týmů, doposud z více než dvanácti různých zemí. Nejen pro domácí klatovské týmy je zahrát si proti týmu například z USA obrovská pocta, zábava i výzva. Děti toto stimuluje a posouvá nejen po té basketbalové stránce, ale i po té jazykové a integrační. Zároveň je bohatá mezinárodní účast skvělým lákadlem pro partnery a sponzory.

Kvalita mládežnického basketbalu – Easter Cup je jeden z celkově nejlepších mládežnických turnajů v České republice právě tím, že se zde každoročně sjíždí mnoho zahraničních týmů. Dobrý basketbal je zaručený pro kategorie U11 až U15. Místopředseda ČBF v rozhovoru pro televizi FilmPRO prohlásil: „*Ta akce je opravdu skvělá, není v republice lepší akce pro takhle mladé sportovce... Ten entuziasmus, který pak vidíme na těch hřištích je úplně fantastický.*“ (televize FILMpro na YouTube.com, 2019).

Skvělá péče o účastníky – na turnaji je skutečně skvěle postaráno jak o sportovce, tak i o rozhodčí a diváky. Bohatý doprovodný program, pečlivě vybíraná ubytovací zařízení, kulturní zážitek pro české i pro zahraniční týmy, zdarma vstupné do bazénu, herní konzole ve volném čase atd.

Organizátoři mysleli snad na všechno, na co si mladý basketbalista může vzpomenout – sport, zábava a noví kamarádi.

Bohatý program a celková atmosféra – jak již bylo taktéž mnohokrát popsáno, tento sváteční event je mnohem více než pouze sportovní turnaj. Týmy jezdí do Klatov především kvůli tomu ohromně nabitému programu a kvůli té celkové pohodě a dobré energii, která v Klatovech po dobu turnaje panuje. Město o Velikonocích doslova září a vibruje mladými sportovci a basketbalovými nadšenci.

6.2. Slabé stránky (W)

Výše startovného – je letošním velkým mínusem turnaje. Easter Cup je pro tým velkou peněžní částkou, jelikož vedle startovného musí hráči zaplatit i ubytování a stravování, a pokud chtějí, musí ještě extra připlatit i turnajová trička. Nutno zde uvést, že se celkově zvedly ceny, především ceny energií, avšak výše startovného šla nahoru z původních tří tisíc až na pět tisíc pro letošní ročník. Tato slabá stránka by skutečně mohla ohrozit budoucnost turnaje, jelikož peníze a ceny hrají velkou roli při rozhodování v dnešní inflační ekonomice. Ostatní velikonoční turnaje v republice jsou o poznání levnější.

Propagace přes sociální sítě – tato problematika byla již naznačena v kapitole 5.13, avšak nutno zmínit, že působení Easter Cupu na sociálních sítích je skutečně slabé. Většina dnešních dětí tráví hodiny se svými mobilními telefony, především na Instagramu a TikToku, proto je nutné být na těchto platformách velice aktivní. Rodiče a trenéři, ta starší generace, samozřejmě hraje velkou roli v rozhodování, zda se tým na turnaj vydá, avšak dnes je mnoho uživatelů na Facebooku právě ve věku 40+, proto i zde je nutné turnaj propagovat. Sociální sítě jsou skvělým nástrojem pro eventy jako je Easter Cup, které nedisponují velkým budgetem, a naskytuje se zde tak velká příležitost. Zahraniční týmy nelze targetovat pomocí WOM marketingu ani lokálních plakátů, je nutné zapojit online media.

Nejasná organizační struktura – autorce přijde z provedených rozhovorů a po zanalyzování doloženého personálního schématu, že v této personální sféře chybí jasně vymezené a rozdělené povinnosti i odpovědnosti a tento prostor zaplňuje systém „všichni řeší všechno“. Organizační výbor turnaje se rok od roku mění, v každé oblasti působení je pouze určitý počet kvalifikovaných osob a zbytek jsou mladiství hráči a hráčky z klubu, kteří fungují jako pomocný

personál. Zde nutno podotknout, že turnaj balancuje na hranici profesionalismu a amatérismu, neočekává se zde proto vyškolený tým expertů, avšak tato oblast by si zasloužila větší pozornost organizátorů, aby nedošlo k selhání, viz 6.4. Hrozby níže.

Diváci jsou z drtivé části pouze rodiče – tento fakt nelze považovat za zásadní slabinu turnaje, avšak v některých oblastech je toto skutečně negativum, konkrétně pokud je řeč o sponzoringu. Cílem firem je dostat své produkty mezi cílovou skupinu zákazníků a v tomto kontextu diváci, tedy rodiče a prarodiče, nejsou tou hlavní zájmovou skupinou.

Nedostačující velikost některých sportovních hal – turnaj Easter Cup se hraje celkem v jedenácti sportovních zařízeních, z čehož ne všechna zařízení jsou vhodné basketbalové haly. Organizátoři do turnaje zapojují i spoustu škol, jejichž tělocvičny jsou dostačující pro mládežnický turnaj, avšak není zde dobré zázemí a šatny pro hráče nebo dostatek místa pro fanoušky. Tato slabá stránka neovlivňuje dramaticky kvalitu turnaje, avšak pokud má některý tým smůlu na tyto menší tělocvičny, může to mít vliv na jejich celkový dojem z turnaje.

6.3. Příležitosti (O)

Spolupráce s více partnery – po covidové pauze je spolupráce s většinou bývalých partnerů nejasná a nejistá, což nabízí turnaji Easter Cup takřka dvě příležitosti. První možností je navázání kontaktu s novými firmami, například zde vzniká prostor pro novou spolupráci s klatovským sestřiným projektem *Sport Camps* (více v kapitole 7). Druhá možnost je obnovení partnerských dohod s bývalými sponzory.

Zlepšení působení na sociálních sítích – tato příležitost vychází z výše popsané slabé stránky turnaje, která upozorňuje na to, že obsah sociálních sítích turnaje je zanedbávaný a nezáživný. Řešením zde je pověřit jednu konkrétní osobu, která se bude o tyto platformy starat a vhodně targetovat požadované skupiny lidí. Jde o celoroční aktivitu, především potom dbát na zvýšenou frekvenci příspěvků před, při a po skončení turnaje.

Spolupráce s basketbalovými hvězdami – příležitost spojit turnaj Easter Cup se slavným basketbalistou nebo basketbalistkou, popř. s celým týmem. Toto spojení lze využít jak pro marketingovou kampaň před turnajem, tak i ke zpestření samotného turnaje. Bylo by symbolické,

kdyby tato reprezentativní osoba či tým měl nějakou vazbu ke klatovskému basketbalu nebo alespoň k Plzeňskému kraji.

Zlepšení systému stravování – stravování účastníků není slabou stránkou či nedostatkem, ale i tak je zde prostor pro inovace a zlepšení. Do turnaje jsou zapojeny dvě školní jídelny, s tím rozdílem, že jedna jídelna je údajně lepší než ta druhá (větší výběr, lepší kvalita jídla, větší porce). Obě jídelny jsou za stejnou cenu a účastníci si nemohou vybrat. Kromě toho bylo autorce sděleno, že v obou jídelnách jsou často dlouhé fronty a kuchařky nestíhají jídla vydávat. Vyskytuje se zde příležitost zapojit do turnaje třetí jídelnu a čekání účastníků tak zkrátit, nebo alespoň sjednotit dvě existující jídelny. Nabízet v obou jídelnách (popřípadě i v té třetí) stejný sortiment a účastníkům podávat stejně velké a nutričně hodnotné porce, aby mohli podávat dobré výkony.

Zefektivnění koordinace organizačních složek – tato příležitost taktéž souvisí s jednou ze slabých stránek turnaje týkající se organizačního týmu (nejasná organizační struktura). Jako příklady zefektivnění koordinace lze uvést zlepšení komunikace mezi jednotlivými pracovníky, dřívější obsazování pracovních pozic, častější organizační schůzky a lepší formulace jednotlivých úkolů konkrétních pracovníků. Také lépe komunikovat s pomocným personálem a řádně jej zaškolit. Všechny výše zmíněné návrhy by měly alespoň částečně zamezit zmatení personálu a časovým skluzům.

6.4. Hrozby (T)

Ostatní konkurenční velikonoční turnaje – v Česku i ve střední Evropě je nemalé množství dalších velikonočních turnajů. I když patří Easter Cup k absolutní špičce mládežnických turnajů, není to zárukou, že týmy neupřednostní jiný basketbalový turnaj konající se v tento svátek. Letošní cena Easter Cupu (5 000 Kč) přesahuje výše startovného na ostatních velikonočních turnajích, například startovné na konkurenčním turnaji Easter Euro Basket v Praze je 2 800 Kč (<https://www.eurobasket.cz/information>). Ohrozit turnaj může tato skutečnost tak, že týmy upřednostní nižší startovné, i když je turnaj v Klatovech mnohdy kvalitnější než ostatní velikonoční turnaje. Já málo pravděpodobné, že v okolí vznikne nový a lepší velikonoční turnaj, ale i to by pro Easter Cup znamenalo další konkurenční hrozbu.

Vnější vlivy (pandemie) – toto je pro turnaj hrozba hned v několika různých směrech. V letech 2020 a 2021 se turnaj kvůli pandemickým protipatřením nemohl uskutečnit vůbec, což je ta

nejhorší možná varianta. I když jsou v roce 2022 vládní opatření pouze mírná, pandemie stále sportovní eventy oslabuje a omezuje. Spoustu zahraničních týmů se letos s obavou nepřihlásilo, několik týmů nemělo na turnaj dostatek financí. Zároveň pandemie ovlivnila ekonomický status spousty firem, proto je obtížnější sehnat partnery pro turnaj. V neposlední řadě je nutné zmínit, že i současná válka na Ukrajině má dopad na turnaj jako vnější vliv. Kvůli aktuální situaci nemohou do Klatov přijet týmy z Ukrajiny, které se dříve turnaje účastnily.

Ekonomická situace klubu a v ČR – tato hrozba tvoří spolu s dalšími hrozbami (pandemie, zvýšení nákladů) a s vysokým startovním jakýsi „začarovaný kruh“. Nedobrá finanční situace klubu, kvůli splácení hypotéky se promítá do zvýšeného startovního, což ještě o něco více dramatizují zdražující se náklady na provoz (energie) a taky nečinnost klubu kvůli COVID-19 pandemii (ztracená příležitost zisku z Easter Cupu 2020 a 2021). Řešení zde je najít nový balanc, ze kterého bude profitovat klub BK Klatovy, ale zároveň neodradí účastníky turnaje od zaplacení startovního.

Pokles poptávky o sportovní eventy – toto je obecné nebezpečí týkající se nejen turnaje Easter Cup, ale i sportu jako takového. Mnoho aktuálních statistik napovídá, že stále méně a méně dětí má zájem o sport, a to nejen v Česku. *„Dvě pětiny sportovních klubů a tělovýchovných jednot si stěžují na úbytek dětí po koronavirových uzávěrah, které od jara 2020 do minulého léta několikrát ochromily organizovaný amatérský sport. V září a říjnu, kdy začala nová sezona, se jim nevrátil dostatečný počet dětí. Vyplývalo to z průzkumu České unie sportu (ČUS), do něhož se v prosinci zapojilo téměř 1700 zástupců klubů a jednot“* (sport.cz, 2022). Na Easter Cup bylo v roce 2019 přihlášeno téměř 90 týmů, letos se toto číslo odhaduje na 50, což je samozřejmě zapříčiněno i jinými faktory nežli pouze lenivostí dětí (pandemie, vysoké startovné, nejistota zahraničních týmů). Takový úpadek by mohl ale v budoucnosti znamenat zánik turnaje.

Zvýšení nákladů spojených s pořádáním turnaje – je znovu omílaná hrozba, kterou nutno uvést zvlášť, jelikož je to velmi aktuální nebezpečí pro turnaj. V tomto kontextu je za náklady považováno například ubytování, stravování, pohonné hmoty vozidel určených k transportu hráčů, náklady na výrobu triček, energie apod. Některé z těchto nákladů se poté promítnou do ceny startovního, zbylé platí účastníci zvlášť (ubytování a stravování). Ubytovatelé oproti minulým ročníkům zvedli ceny o několik procent, konkrétně v roce 2019 za ubytování typu A platili účastníci částku 520 Kč/osobu/noc, letos tato částka činí 600 Kč/osobu/noc. Obdobně je to s cenami stravování. Zvedá se tak pro basketbalisty cena celého turnaje, nejen startovné, které už

je tak dost vysoké. Mohlo by se stát, že při neustálém zvyšování nákladů nebudou zákazníci ochotni tyto částky zaplatit.

Selhání/nedostatek organizačních složek – toto je další obrovská hrozba, která může přijít zevnitř, na rozdíl od mnoha výše zmíněných rizik. Toto nebezpečí je snadněji ovlivnitelné nežli například pandemie, avšak vždy se může vyskytnout náhlá nemoc nebo nepravděpodobná událost. Basketbalový turnaj je specifický tím, že je na každý zápas potřeba dvou rozhodčích a dvou až třech pomocných rozhodčí u stolku časoměřičů (zápis o utkání, časoměřič, měřič 24 a 14 sekund). Tento personál nelze lehce nahradit, jelikož je k tomu zapotřebí vyškolení a praxe. Nedostatek rozhodčích či pomocného personálu může pro turnaj znamenat katastrofu.

6.5. Matice SWOT analýzy

V tabulce 15 je k nahlédnutí zpracovaná finální matice SWOT analýzy. Postup tvorby matice je vysvětlen v kapitole 4.5.1. Ve vzájemné interakci jsou spolu porovnávány *příležitosti* a *silné stránky*, *příležitosti* a *slabé stránky*, *hrozby* a *silné stránky*, *hrozby* a *slabé stránky*. Výsledkem této matice je pořadí jednotlivých klíčových faktorů, na které je potřeba se zaměřit (1. = nedůležitější).

Tabulka 15: Matice SWOT analýzy

		S – Silné stránky						W – Slabé stránky					Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5		
O – Příležitosti	O1	+	++	++	+	0	0	0	-	0	-	0	4	3.
	O2	0	0	++	++	0	++	0	++	0	0	0	8	1.
	O3	0	0	+	+	++	++	0	-	0	0	0	5	2.
	O4	0	0	0	+	++	0	--	0	0	0	0	1	4.
	O5	0	+	0	+	++	++	0	0	-	0	0	5	2.
T – Hrozby	T1	++	+	0	+	0	0	--	-	0	0	0	1	4.
	T2	0	-	-	0	0	0	-	-	0	0	0	-4	2.
	T3	0	-	0	0	0	0	--	0	0	0	0	-3	3.
	T4	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5.
	T5	0	0	0	0	-	-	--	0	0	0	0	-4	2.
	T6	0	0	0	0	--	--	0	0	--	0	0	-6	1.
Suma		4	3	4	7	3	3	-9	-2	-3	-1	0	X	
Pořadí		2.	3.	2.	1.	3.	3.	1.	3.	2.	4.	5.		

Zdroj: vlastní

Výše zpracovaná matice SWOT analýzy vypovídá následující:

S – nejsilnější stránka turnaje je kvalita mládežnického basketbalu, právě tento fakt by měli organizátoři využít při propagování turnaje Easter Cup Klatovy;

W – naopak největším negativem turnaje je jeho cena neboli startovné, které je oproti konkurenci velmi vysoce nastavené;

O – jako největší příležitost pro zdokonalení turnaje se jeví zlepšení působení na sociálních sítích;

T – organizátoři by si měli dát pozor na hrozbu v podobě selhání či nedostatku organizačních složek.

Následující tabulka 16 znázorňuje, jakými směry se zkoumaný objekt může vydat v návaznosti na výsledky SWOT analýzy při výběru vhodné strategie.

Tabulka 16: Strategie vyplývající z matice SWOT analýzy

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
		<ul style="list-style-type: none"> • kvalita basketbalu • mezinárodní účast • stálí zákazníci 	<ul style="list-style-type: none"> • výše startovného • organizační struktura • propagace přes online media
Externí faktory	Interní faktory		
	Příležitosti (O)	Přístup „SO“	Přístup „WO“
<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení působení na sociálních sítích • zefektivnění koordinace organizačních složek • spolupráce s více partnery 	<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření organizačního týmu (event manažer, content manažer apod.) • zvětšení turnaje (vyšší počet týmů, více lokalit apod.) • spolupráce s basketbalovými projekty 	<ul style="list-style-type: none"> • snaha o zredukování startovného na turnaji • častější organizační schůzky • zvýšení marketingového úsilí 	
Hrozby (T)	Přístup „ST“	Přístup „WT“	
<ul style="list-style-type: none"> • selhání/nedostatek organizačních složek • zvýšení nákladů spojených s pořádáním turnaje • vnější vlivy (pandemie) 	<ul style="list-style-type: none"> • zřízení kvalitního plánu pro řízení rizik (risk management) • snaha o získání vyšších finančních obnosů • vylepšení doprovodných aktivit a programu 	<ul style="list-style-type: none"> • zmenšení turnaje a snížení vysokých nákladů (nižší počet týmů, méně lokalit apod.) 	

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáček a Vodáčková (2009)

- Strategie SO – Strategie „max-max“, ve které se kombinují silné stránky a příležitosti. Jedná se o velice ofenzivní přístup, ve kterém objekt jedná z pozice síly.

- Strategie WO – Zaměřuje se na redukci slabých stránek pomocí zvolených příležitostí. Je to přístup spíše opatrný, dochází zde k vyčkávání a zdrženlivému jednání.
- Strategie ST – Strategie konfrontace, která se snaží maximalizovat silné stránky a zároveň snížit možná nebezpečí na minimum. Další silový přístup využívaný ve snaze zastrašit konkurenci.
- Strategie WT – Obranná strategie, která se využívá, hrozí-li podniku nebezpečí a zároveň u něj převažují slabé stránky. Jedná se o velice opatrnou strategii, kde je zapotřebí jednat s rozmyslem a opatrně. Často dochází k ústupu. (Vodáček a Vodáčková, 2009, a Sedláčková a Buchta, 2006)

Pro další fáze turnaje Easter Cup Klatovy by bylo vhodné využít kombinovanou strategii SO a WO, jelikož v tomto případě definitivně převažují silné stránky a nabízí se zde velké množství tvůrčích příležitostí, které lze využít k eliminaci vytipovaných slabých stránek. Tato sportovní akce si může dovolit jednat z pozice síly, avšak vždy je zapotřebí opatrně promýšlet další strategické kroky. Jednotlivá strategicky navržená doporučení jsou k nahlédnutí v následující kapitole.

7. NÁVRHY PRO ZDOKONALENÍ MANAGEMENTU TURNAJE EASTER CUP KLATOVY

Tato kapitola hlouběji popisuje, jak lze v praxi využít zmiňované příležitosti či alespoň částečně zamezit vytipovaným hrozbám.

7.1. Redukce vysokého startovného

Z důvodu celkové inflace, především zdražování nákladů na provoz turnaje, nelze příliš hýbat s částkou, kterou organizátoři po účastnících požadují ve formě startovného, avšak autorka zde navrhuje dvě částečná řešení.

7.1.1. Věrnostní program

První možností je zavést na turnaji „věrnostní program“ neboli slevu pro dlouhodobé a věrné zákazníky. Mnoho tuzemských i zahraničních týmů se na turnaj přihlašuje opakovaně a podporuje tak jednu z hlavních silných stránek turnaje – dobrá základna stálých zákazníků. Bylo by proto vhodné těchto několik týmů odměnit v podobě sníženého startovného. Autorka zde navrhuje slevu:

- 10 % pro týmy, které se turnaje zúčastnily alespoň jedenkrát,
- 15 % pro týmy, které se turnaje zúčastnily již třikrát,
- 20 % pro týmy, které se turnaje zúčastnily již pětkrát.

Sleva na startovném není až tak značná pro registrující se týmy, avšak je to něco, co by mohlo trenéry a rodiče potěšit. Zároveň by tato inovace neměla organizátorům dělat velké finanční potíže, jelikož je letošní cena startovného skutečně vysoko nastavená. Dle propočtů autorky většina vracejících se týmů zatím dosáhne pouze na slevu 10 %, o něco méně týmů na slevu 15 % a pouze jeden tým na slevu 20 % (vyjma domácích týmů klubu BK Klatovy). V neposlední řadě tento program pomáhá budovat dlouholetou tradici, další ze silných stránek turnaje.

7.1.2. Turnajová trička v ceně startovného

Další možností, jak alespoň z části zredukovat cenu turnaje pro mladé basketbalisty, je nabízet turnajová trička v ceně startovného. Tento systém funguje na většině obdobných basketbalových turnajích. V roce 2019 stála turnajová trička v předprodeji 200 Kč, na místě 250 Kč. Letos je cena zvýšená, s tím že při registraci týmu šla trička objednat za 250 Kč, na místě poté budou stát 290 Kč.

Obrázek 9: Turnajová trička (2022)



Zdroj: interní materiály BK Klatovy

Kdyby tento koncept příliš zasahoval do rozpočtu turnaje, autorka navrhuje alespoň snížit cenu turnajových triček, jelikož pro děti je tato památka na turnaj v podobě trička často velmi důležitá.

7.2. Turnajový maskot

Na turnaji doposud chybí basketbalový maskot a vzhledem k tomu, že turnaj je určen pro mladé basketbalisty ve věku od 9 do 15 let, mohlo by to být další veselé zpestření. Maskot často bývá součástí různých sportovních eventů, proto by neměl chybět ani zde. Náklady zde představují kostým, v rozmezí 1 000 Kč – 5 000 Kč, a jedna dodatečná osoba. Bylo by možné využít velikonoční tematiky a pořídit kostým velikonočního kuřete nebo zajíce, viz obrázek 11 níže.

Obrázek 10: Kostým kuře (vlevo) a zajíc (vpravo) pro maskota turnaje



Zdroj: www.fruugo.cz

Maskot by byl součástí všech doprovodných aktivit včetně zahajovacího a závěrečného ceremoniálu, dovednostních soutěží apod. Současně by mohl být využit i k propagaci partnerů turnaje, jelikož by mohl být oblečen do turnajového trička PEAK. Také by s sebou mohl nosit tradiční českou pomlázku, zahraniční týmy by se tak přiučili něco o českých svátcích a zvycích. V neposlední řadě lze maskota využít jako podnět pro mnoho materiálu pro sociální sítě, viz další kapitola.

7.3. Zlepšení působení na sociálních sítích

Instagramový a facebookový účet turnaje Easter Cup by si zasloužily více pozornosti. Tyto dvě platformy v dnešní době nabízejí obrovské množství nástrojů, jak upoutat své sledující, především tedy mladistvé. Na současném instagramovém profilu turnaje lze nalézt pouze fotografie ze zápasů či krátká videa. Facebook je využíván o něco lépe a frekventovaněji, avšak stále je zde co zlepšovat. Všechny níže zmíněné návrhy jsou lehce realizovatelné, zapotřebí je pouze jedna dodatečná osoba, která se bude aktivně o sociální sítě starat.

7.3.1. Instagram

Na úspěšných instagramových účtech lze dnes najít mnohem více než pouze klasické fotografie a videa. Autorka zde uvádí následující konkrétní dílčí návrhy:

- zábavné „reels“ – nekonečně mnoho způsobů, jak pojmout tato zábavná krátká videa neboli reels. Mohou to být sestřihy z každého dne turnaje, highlighty ze zápasů apod. Tyto videa lze sestřihávat a upravovat přímo v aplikaci Instagram. Od běžných videí se reels liší tím, že často mají v pozadí hudbu a nějaké zvláštní efekty jako zpomalení nebo zrychlení. Reels mají sledující vtáhnout blíž do děje a zaútočit na jejich emoční stránku. Také mají videa reels mnohem větší dosah díky novému algoritmu aplikace;
- medailonky – týmy by měly za úkol ještě před turnajem vytvořit krátký medailonek, ve kterém se představí a kreativně ukážou, jak se na turnaj připravují. Nejlepší medailonky by mohly být postupně publikované na instagramu. Děti by tak byly součástí turnajové komunity a děje ještě před samotným začátkem turnaje;
- rozhovory s hráči – další zábavná rubrika, která by se mohla objevit na profilu turnaje. Náhodné rozhovory s tuzemskými i zahraničními hráči během turnaje. Mohou se zde objevit otázky jako „Jak se ti dnes hrálo?“ „Co se ti na turnaji nejvíce líbí?“ apod., což lze ve své podstatě využít i jako feedback pro organizátory;
- české jazykolamy – zábavná videa, kde by se objevil průstříh tím, jak se zahraniční basketbalisté snaží vyslovit obtížná česká slovíčka nebo jazykolamy;
- instagramové stories o Klatovech a o Velikonocích – pro obsah na sociálních sítích lze využít i krásy města nebo téma Velikonoc. Několik dní před zahájením turnaje představit sledujícím klatovské atrakce, připravená sportovní zařízení, organizační tým, maskota turnaje atd.;
- český i anglický jazyk – příspěvky jsou na profilu někdy pouze v češtině a někdy pouze v angličtině. Bylo by vhodné, aby měl každý příspěvek český i anglický komentář.

7.3.2. Facebook

Facebookový profil turnaje je poměrně často aktualizovaný, avšak příspěvky se liší od těch na instagramu. Autorka zde navrhuje, aby se obě sociální sítě Easter Cupu propojily (velice jednoduše zapnutelná funkce v nastavení aplikace instagram) a příspěvky tak synchronizovaly. Ušetřilo by to spoustu práce, jelikož v tomto režimu stačí přidat obsah pouze na instagram, odkud se ten příspěvek ve stejné podobě objeví i na facebooku (vyjma videí reels). Je důležité, aby se stejné příspěvky dostaly jak mezi sledující na instagramu, zpravidla děti, tak i mezi starší uživatele, často rodiče a trenéry, kteří spíše využívají facebook.

7.3.3. Soutěže na sociálních sítích

Pomocí různých soutěží a challengí lze ještě více zapojit účastníky do turnaje. Dá se zde využít funkcí jako je označování profilu turnaje, hashtagy (#eastercupklatovy) anebo i poměrně nové funkce hlasování, ankety a pravda/lež. Autorka navrhuje následující zábavné soutěže:

- soutěž o nejlepší fotku s maskotem,
- soutěž o nejlepší medailonek týmu,
- „giveaway“ (náhodné losování zúčastněných uživatelů v komentářích pod příspěvkem),
- soutěž o nejlepší jméno pro maskota,
- soutěž o nejlepší basketbalový trik na turnaji,
- hlasování/ankety s vědomostními otázkami o Klatovech, turnaji, Velikonocích a Česku.

Výherci by mohli být odměňováni drobnými předměty od partnerů (např. ponožky PEAK, sladkosti od PeCu Klatovy atd.).

Veškeré výše zmíněné návrhy jsou pouze představy autorky, které lze různě pozměňovat a modifikovat v závislosti na průběhu turnaje a na schopnostech organizačního pracovníka majícího tyto platformy na starost.

7.4. Spolupráce se Sport Camps

V Klatovech se během léta pořádají sportovní kempy pro děti ve věku od 10-15 let. Jedná se o pěti denní soustředění pořádané SPORT CLUB KLATOVY z.s., které je dále rozděleno do čtyř kategorií dle zaměření: basketbal, florbal, beachvolejbal a multisport. Myšlenka je taková, že vítěz MVP v každé kategorii turnaje Easter Cup by dostal poukázku na tuto letní sportovní basketbalovou akci. Alternativou je zde alespoň sleva na basketbalový kemp, záleželo by na vzájemné dohodě. Ze spolupráce by mohly profitovat obě strany, neboť Sport Camps, které se bude konat teprve třetím rokem, by se tak zviditelnilo mezi požadovanou cílovou skupinou zákazníků. Souběžně by turnaj Easter Cup měl velice atraktivní a hodnotnou cenu pro vítěze MVP.

Obrázek 11: Sport Camps v Klatovech (2021)



Zdroj: www.sportcamps.cz

7.5. Zefektivnění koordinace organizačních složek

Jak již bylo popsáno v kapitole 6, personální zajištění turnaje není ideální. Problémem je zde především neefektivní komunikace mezi jednotlivými organizačními složkami a nedostatek dostupných organizátorů majících na starost pouze přípravu turnaje Easter Cup.

7.5.1. Rozšíření organizačního týmu

Téměř celý organizační tým turnaje se skládá ze zaměstnanců BK Klatovy, kteří zároveň s přípravou akce vykonávají další velice náročné funkce (trénování, chod basketbalového klubu apod.). Autorka zde navrhuje, aby BK Klatovy zaměstnalo jednoho zkušeného manažera či koordinátora sportovních eventů, který by měl na starost pouze tento turnaj nebo obdobné sportovní akce pořádané BK Klatovy. Ostatním organizačním pracovníkům by se ulevilo, jelikož v době příprav turnaje je basketbalová sezóna v plném proudu. V průběhu samotného turnaje sezóna pro mnoho klatovských týmů dokonce vrcholí. Další externí pracovník, který by měl na starost pouze turnaj Easter Cup by byla obrovská pomoc. Negativum je zde to, že na zaměstnání dodatečného kvalitního event koordinátora nemá basketbalový klub dostatek financí, proto je tento návrh spíše futuristický.

7.5.2. Pravidelnější schůzky a zlepšení komunikace organizačních pracovníků

Autorka práce se v průběhu výzkumu dozvěděla, především díky neformálním rozhovorům, že domluva mezi organizačními pracovníky je často chaotická a probíhá z velké většiny pouze po

telefonu. Návrh je takový, že by se minimálně jednou měsíčně měla svolat povinná organizační schůzka, na které se budou přesně formulovat a delegovat nadcházející úkoly. S blížícím se začátkem turnaje potom zvýšit frekvenci informačních schůzek, ideálně jedenkrát týdně. V úplných začátcích přípravy Easter Cupu stačí, když na schůzky budou docházet pouze členové organizačního výboru, avšak s postupem času je nutné začlenit i ostatní příslušníky, které mají na starost administrativní záležitosti. Je zvláště důležité, aby se zlepšila komunikace i s pomocným personálem, tedy s mládeží BK Klatovy, která na turnaji vypomáhají. Taktéž by bylo vhodné tyto pomocníky lépe seznámit s chodem turnaje a řádně je zaškolit.

7.6. All-stars zápas

Tento návrh pojednává o rozšíření basketbalového programu turnaje o jeden závěrečný exhibiční zápas. Jednalo by se o utkání, ve kterém by se proti sobě postavili zvolení hráči a hráčky All-stars a MVP po závěrečném ceremoniálu, kde se vyhláší vítězové a nejlepší hráči turnaje. Zápas by se týkal pouze kategorie U15, jelikož tato kategorie zpravidla nabízí nejlepší basketbalovou podívanou. Utkalo by se proti sobě pět chlapců vybraných do All-stars a hráč MVP kategorie U15, a pět nejlepších dívek All-stars a hráčka MVP kategorie U15. Tím pádem by vznikly dva týmy po šesti hráčích, ve kterých by v rámci fair-play měli být vždy tři chlapci a tři dívky. Zápas by mohl mít dvě poloviny s tím, že každá polovina by trvala 8 minut (16 minut celkem), aby se turnaj zbytečně dále neprodlužoval. Toto All-stars utkání by mohlo být velice zábavné a atraktivní jak pro hrající basketbalisty, tak i pro ostatní účastníky turnaje a diváky. Tento návrh přijde autorce ideální, neboť posiluje zábavní aspekt Easter Cupu a zároveň není nijak finančně, personálně ani časově náročný. Celkově by se turnaj protáhnul zhruba o jednu hodinu a náklady by spočívaly pouze v obstarání dvou dodatečných rozhodčích, což se ve výdajích turnaje doslova ztratí.

7.7. Spolupráce s basketbalovými hvězdami

Další z návrhů, který by mohl ještě více zatraktivnit image sportovní akce, je najít vhodného „patrona“ turnaje. Jednalo by se o hráče či hráčku, kteří by spolupracovali s turnajem Easter Cup Klatovy. Bylo by ideální, kdyby tato osoba měla nějakou spojitost s městem Klatovy nebo alespoň s Plzeňským krajem. Tento basketbalista by byl využit k propagaci před turnajem pomocí sociálních sítí a video pozvánek. Mohl by natočit krátký medailonek, kde by pozval hráče do Klatov na velikonoční turnaj. Při turnaji by tato osoba mohla přijet na jeden den jako hvězdný host

a připravit si pro účastníky exhibiční vystoupení a autogramiádu. Zároveň by se mohl/mohla zúčastnit i závěrečného ceremoniálu, kde by došlo ke slavnostnímu předávání cen od této basketbalové hvězdy. Tato představa by mohla být lákavá především pro české týmy, ale zároveň i zajímavé zpestření pro týmy zahraniční.

7.8. Další stravovací zařízení

Tento návrh uvádí autorka jako poslední doplňující myšlenku, jelikož je zapojení třetí jídelny pro stravování účastníků zatím spíše nereálné. V současné době jsou dvě stravovací zařízení dostačující, i když se sem tam v jídelnách během provozní špičky tvoří fronty hladových basketbalistů. Jak již bylo popsáno v kapitole 6.3., aktuálně je důležitější sjednotit dvě existující školní jídelny (možnost výběru, velikost porcí, kvalita jídla). Tento návrh by momentálně příliš zasáhl do budgetu turnaje, jelikož by se musel zaplatit pronájem školní jídelny a také dodatečný kuchyňský personál. Jestliže organizátoři v budoucnosti plánují turnaj dále rozvíjet a zvětšovat, určitě zde bude prostor pro zavedení třetí jídelny. Základních i středních škol je v Klatovech dostatek, proto by to neměl být velký problém. Přichází zde v úvahu školní jídelna základní školy Tolstého, neboť se tato jídelna nachází v blízkosti sportovních i ubytovacích zařízení, má dostatečně velkou kapacitu a ředitel školy je velký sportovní fanoušek. Tento návrh je tedy v budoucnosti realizovatelný.

Obrázek 12: Školní jídelna ZŠ Tolstého



Zdroj: vlastní

8. DISKUSE

Management sportovních akcí neboli sport event management je extrémně komplexní záležitostí. Na tento fakt upozorňuje ve svých publikacích mnoho autorů, především Solomon (2002) nebo Rutherford (2008), kteří zauímají spíše kontroverzní nežli klasický přístup k pořádání sportovních eventů. Z kapitoly 5, Analýza basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy, vyšlo najevo, že organizátoři se nedrží konkrétního striktního postupu organizace sportovní akce, ale jdou cestou empirického přístupu. Jinými slovy, organizátoři vycházejí ze svých znalostí a často operují takzvaně „za pochodu“. Například fáze přípravy turnaje se opírá jen a pouze o předchozí zkušenosti hlavních koordinátorů, kteří již vědí, kdy je vhodný čas rozesílat pozvánky či oslovovat partnery. Pokud se turnaj bude do budoucna dále rozvíjet a zvětšovat, bylo by vhodné se držet vybraného systematického a ověřeného přístupu, aby nedošlo k selhání. Vzhledem k současné velikosti a úrovni amatérismu turnaje si organizátoři mohou dovést tento poněkud laxní přístup, avšak kdyby došlo k velkému nárůstu počtu přihlášených týmů, tento systém by bylo vhodné upravit.

Lze konstatovat, že dle Solomona (2002) organizátoři turnaje Easter Cup Klatovy vhodně zvolili lokalitu i termín konání, jelikož město Klatovy je sportovně založené a basketbal je zde obzvláště populární. Poslední basketbalový turnaj pro mládež se koná o Vánocích, je zde tedy dost dlouhá prodleva mezi dostupnými mládežnickými turnaji.

Analýza také odhalila, že personální zajištění akce by bylo vhodné vylepšit. Konkrétně je zapotřebí vytvořit organizační strukturu, která bude vyhovovat turnaji a která bude konkrétnější a přehlednější než ta současná. Taková struktura by mohla být inspirována návrhy Greenwella a spol. (2020) nebo Grahama a spol. (2001). Oba tito autoři doporučují vytvořit podrobnou organizační strukturu s logicky rozvrženými oblastmi působení, viz tabulka 5 v kapitole 3.3.6.

Velkým důvodem, proč je turnaj tak úspěšný je fakt, že organizátoři dobře přizpůsobují akci svým cílovým zákazníkům. Jinými slovy Easter Cup Klatovy je „player-friendly“ sportovní akce, což vyzdvihuje ve své publikaci Solomon (2002). Příkladem je bohatý doprovodný program, vhodné navržené ceny pro vítěze, meeting point pro hráče, večírek pro trenéry a rozhodčí atd.

Limitace výzkumu

Během výzkumu byla sbírána data primární (pomocí rozhovorů) i data sekundární (metodou popisné analýzy). Veškerá data by měla být validní a reliabilní, avšak objevuje se zde jedna limitující skutečnost a to taková, že některá statistická data nejsou aktuální. Kvůli pandemii COVID-19 se turnaj v letech 2020 a 2021 nemohl uskutečnit, proto autorka musela ve výzkumu použít statistické údaje z posledního uskutečněného ročníku, tedy z roku 2019. Ani tento fakt by neměl do výsledků práce zásadně zasahovat. Pandemie a její důsledky se obzvláště odráží ve dvou oblastech: příprava turnaje a partneři. Celá fáze přípravy se v letošním roce posouvala na později, aby případné zrušení turnaje s sebou neslo menší následky. Partneři turnaje letos vyčkávají do poslední chvíle, zda budou s turnajem uzavírat smlouvu či ne. Také město Klatovy z důvodu post-pandemické ekonomické situace poskytlo turnaji o poznání méně finančních prostředků.

Dále nutno zmínit, že ačkoliv se autorka snažila být maximálně objektivní, je možné, že některé pasáže práce vykazují jistou míru subjektivity. Při provádění kvalitativního výzkumu je tento fenomén poměrně běžný, neměl by tento fakt proto bakalářskou práci či její výsledky zásadně ovlivňovat. Autorka Vašítková (2014) ve své publikaci doporučuje, aby hodnocení výsledků vah v matici SWOT analýzy prováděl expertní tým odborníků nebo alespoň pověřený pracovník mající hluboké znalosti dané problematiky a zkoumaného subjektu pro zachování kvality výzkumu a objektivity.

Na závěr diskuze také nutno dodat, že problematika managementu turnaje Easter Cup Klatovy je velice obsáhlé téma, proto není možné v rámci bakalářské práce dopodrobna zkoumat veškeré složky managementu. Autorka se snažila pokrýt vše, co k pořádání sportovní akce jako je Easter Cup Klatovy patří, avšak některé části práce by si zasloužily více pozornosti (především pasáže zasahující do oblasti marketingu).

Tato bakalářská práce poskytuje organizátorům akce užitečné a praktické návrhy pro zdokonalení managementu, především v oblastech propagace, personalistiky, spolupráce a financování. Autorka doporučuje začít s těmi jednoduššími a finančně nenáročnými návrhy, například s aktualizací a zatraktivněním účtů na sociálních platformách nebo s pořízením maskota. Některé z návrhů jsou spíše futuristické a v současné době na ně chybějí finance, avšak jejich realizace by turnaj Easter Cup Klatovy posunula o další krok dopředu. Podobný výzkum spolu se SWOT

analýzou by bylo vhodné opakovat po zrealizování implementačních doporučení, aby se zjistilo, zda daná doporučení skutečně zdokonalila management turnaje. Zároveň by se s největší pravděpodobností objevily nové a komplexnější nedostatky, které je zapotřebí řešit.

9. ZÁVĚR

Na jaře roku 2022 se uskuteční již osmý ročník basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy pořádaného basketbalovými oddílem BK Klatovy z.s. Hlavní myšlenka tohoto turnaje je dopřát mládeži kvalitní basketbalový zážitek a zároveň zviditelnit basketbalový klub spolu s městem Klatovy. Organizátoři museli turnaj na dva roky pozastavit kvůli pandemii COVID-19 a z tohoto důvodu bude mít letošní akce o něco jinou podobu, především co se velikosti turnaje a partnerů týče.

Tato bakalářská práce měla jako hlavní cíl identifikovat přednosti a nedostatky basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy a posléze navrhnout vhodné návrhy a doporučení pro nadcházející ročníky, jinými slovy zdokonalit management turnaje. Autorka pro tyto účely zvolila metody kvalitativního výzkumu, konkrétně analýzu dokumentů (popisnou analýzu), polostrukturovaný rozhovor a neformální rozhovor. Celý výzkum probíhal v rámci případové studie. Získaná data byla nadále zpracována pomocí SWOT analýzy, ze které byly posléze navrženy vhodné strategie.

Analyzovaný basketbalový turnaj má celou řadu silných stránek. Jako největší klad celé sportovní akce odhalila analýza kvalitu hry basketbalu, kterou na turnaji mladí basketbalisté předvádějí. Je to z velké části z toho důvodu, že na turnaj přijíždějí týmy nejen z Česka, ale i ze zahraničí, často z Německa, Polska nebo dokonce i z USA. Tento fakt je zároveň další silnou stránkou turnaje, mezinárodní účast je pro děti velice přínosná nejen ze sportovního hlediska. Mezi další pozitiva turnaje patří také dobrá základna loajálních zákazníků, kteří se na turnaj rádi vracejí, což potvrzují získané statistiky. Na tyto silné stránky by se měli organizátoři turnaje zaměřit a snažit se je nadále zlepšovat.

I když je sportovní akce na pohled velice úspěšná, analýza odhalila několik slabých stránek, kde vzniká prostor pro zlepšení a inovace. Jako největší negativum turnaje se ukázala výše startovního, kterou organizátoři pro rok 2022 nastavili. V porovnání s konkurenčními turnaji v Česku je cena akce skutečně i o několik tisíc korun vyšší. Tato slabá stránka by mohla přerůst až v nebezpečí ohrožující budoucnost turnaje, jelikož Easter Cup Klatovy není jediný mládežnický velikonoční turnaj v okolí. Pro redukci tohoto problému byla navržena opatření, která by alespoň částečně mohla cenu snížit. Jedná se o vytvoření „věrnostního programu“ pro vracející se zákazníky nebo o nabízení turnajových triček v rámci startovního. Dalšími slabinami Easter Cupu se jeví působení

turnaje ve virtuálním světě sociálních sítí a nejasná organizační struktura, z čehož plyne neefektivní komunikace mezi pracovníky. I pro tyto nedostatky byla navrhnutá doporučení.

SEZNAM LITERATURY

1. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
2. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
3. MASTERMAN, Guy. *Strategic Sports Event Management* [online]. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004 [cit. 2020-09-06]. ISBN 0-7506-5983-1. Dostupné také z: http://www.pseudology.org/terovanesian/Masterman_Strategic_Sports_Event_Management2.pdf.
4. MASTERMAN, G. *Strategic sports event management*. Olympic ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-1-85617-523-4.
5. HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-260-9723-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:8cccc010-02ac-11e9-bc37-005056827e51>.
6. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
7. REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-9387-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/projektovy-management-ve-sportu-482042/>.
8. HOYE, Russell et al. *Sport Management: Principles and applications*. Fourth edition. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-1-315-73337-1. Dostupné také z: https://www.academia.edu/26726323/Sport_Management.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 814 stran. ISBN 978-80-247-8570-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-management-489549/>.
10. VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
11. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd., přeprac. a doplněné. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

12. GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:32257160-438a-11e4-bf02-5ef3fc9ae867>.
13. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:96c5b040-6a8a-11e9-9d6e-005056827e51>.
14. *Nine P's/9P's of Marketing*. Nineps.com [online]. 2022. [cit. 2021-10-05]. Dostupné z: <https://www.nineps.com/marketing-definitions.php>.
15. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.
16. DRUCKER, Peter Ferdinand a MEDEK, Pavel. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-294-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:19614610-1e7e-11eb-979b-005056827e52>.
17. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:12809170-ac7e-11e4-a7a2-005056827e51>.
18. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-721-9014-8.
19. CHAPPELET, Jean-Loup a Milena M. PARENT. The (Wide) World of Sports Events. *Routledge Handbook of Sports Event Management* [online]. Abingdon: Routledge, 2015, 1-17 [cit. 2021-5-9]. ISBN 978-0-79838-6. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=G2PABgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=sports+event+management&ots=a9SHoEGiE5&sig=GNCuczeR53JoCdsDfpWZeA9Wt4w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
20. SOLOMON, Jerry. *An Insider's Guide to Managing Sporting Events*. ©2002. Graymalkin Media, 2018. Kindle vydání.
21. SUPOVITZ, Frank. *The Sports Event Management and Marketing Playbook*. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2014. ISBN 978-1-118-24411-1.
22. MANGL, Martin. *Basketbalový Easter Cup v Klatovech sklídl úspěch*. klatovsky.denik.cz [online]. 2019-04-25. [cit. 2021-10-05]. Dostupné z:

- https://klatovsky.denik.cz/ostatni_region/basketbalovy-easter-cup-v-klatovech-sklidil-uspech-20190425.html.
23. EASTER CUP KLATOVY. Easter Cup 2022 [online]. ©2012. [cit. 2021-10-05]. Dostupné z: <http://www.eastercupklatovy.cz>.
 24. GRAHAM, S., NEIROTTI, L. D., GOLDBLATT J. J. *The Ultimate Guide to Sports Marketing*. New York: McGraw-Hill, 2001, second edition.
 25. MOISE D., GEORGESCU B., ZGURĂ D. *The Use of Event Marketing Management Strategies*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 46. 2012. Pages 5409-5413. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812021842>.
 26. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
 27. GETZ, D., PAGE, S. J. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Čtvrté vydání. New York: Routledge, 2020. ISBN: 978-0-429-02300-2.
 28. GREENWELL, T. Ch. and col. *Managing Sport Events*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2020. ISBN 978-1-4925-7095-0.
 29. PETTINGER, T. *Advantages of hosting a major event* [online]. Economicshelp, 2019, [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.economicshelp.org/blog/4909/economics/advantages-of-hosting-a-major-event/>.
 30. DA SILVA, Edson & LAS CASAS, Alexandre. *Key Elements of Sports Marketing Activities for Sports Events*. International Journal of Business Administration. 2020. ISSN 1923-4007. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/338712587_Key_Elements_of_Sports_Marketing_Activities_for_Sports_Events.
 31. Easter Cup Klatovy 2019. Youtube [online]. 22. 4.2019 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=NpIW_8KM6gg&t=3s. Kanál uživatele televize FILMpro.
 32. *Řada sportovních klubů si stěžuje na úbytek dětí po covidových lockdownech*. Sport.cz [online]. 2022-01-20. [cit. 25.03.2022]. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/koronavirus-sport-rada-sportovnich-klubu-si-stezuje-na-ubytke-deti-po-covidovych-lockdownech-3069049>.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: Typologie sportovních eventů dle Greenwella a spol. (2020).....	10
Tabulka 2: Typologie sportovních eventů dle Solomona (2002).....	12
Tabulka 3: Strategický postup pro realizaci sportovní akce	16
Tabulka 4: Příjmy a výdaje spojené s pořádáním sportovního eventu	20
Tabulka 5: Možné organizační struktury	23
Tabulka 6: Statistika týmů v letech 2013-2019	35
Tabulka 7: Přehled konkrétních míst konání turnaje	37
Tabulka 8: Přehled fází a úkolů přípravy turnaj	38
Tabulka 9: Herní systém kategorie U15 dívky (2019).....	40
Tabulka 10: Herní systém kategorie U14 chlapci (2019)	40
Tabulka 11: Rozpočet turnaje (2019)	44
Tabulka 12: Harmonogram doprovodného programu (2019).....	46
Tabulka 13: Sociální sítě využívané Easter Cup Klatovy.....	52
Tabulka 14: SWOT analýza turnaje Easter Cup Klatovy	53
Tabulka 15: Matice SWOT analýzy	60
Tabulka 16: Strategie vyplývající z matice SWOT analýzy	61

Obrázek 1: Proces event managementu	15
Obrázek 2: Marketingové zdroje sportovních akcí.....	26
Obrázek 3: Okruh témat polostrukturovaného rozhovoru	31
Obrázek 4: Logo BK Klatovy (vlevo) a logo Easter Cup Klatovy (vpravo)	36
Obrázek 5: Harmonogram zápasů prvního dne turnaje (2019).....	41
Obrázek 6: Personální schéma turnaje Easter Cup Klatovy	42
Obrázek 7: Vzor stravovacího kupónu (snídaně).....	47
Obrázek 8: Přehled partnerů turnaje Easter Cup Klatovy (2019).....	51
Obrázek 9: Turnajová trička (2022).....	64
Obrázek 10: Kostým kuře (vlevo) a zajíc (vpravo) pro maskota turnaje.....	65
Obrázek 11: Sport Camps v Klatovech (2021).....	68
Obrázek 12: Školní jídelna ZŠ Tolstého	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Informovaný souhlas	1
Příloha 2: Doplnkové materiály turnaje	2
Příloha 3: Propagace turnaje v plaveckém bazénu Klatovy (2022)	5
Příloha 4: Reklamní automobil od sponzora Auto Nejdí s.r.o. (2019)	6
Příloha 5: Meeting point (2019).....	7
Příloha 6: Návrh triček na Easter Cup 2020	8

Příloha 1: Informovaný souhlas

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci bakalářské práce, s názvem Implementace managementu basketbalového turnaje Easter Cup Klatovy prováděné na adrese BK Klatovy z.s., Voříškova 715, Klatovy 339 01.

1. Sběr dat bude probíhat pomocí rozhovoru, který bude nahrán a následně převeden do písemné formy.
2. Rozhovor proběhne dne 7.1.2022.
3. Cílem výzkumného projektu je prezentace silných a slabých stránek turnaje a vytvoření seznamu konkrétních opatření zlepšujících management turnaje.
4. Tento výzkum nebude přinášet žádná rizika.
5. Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude, že pomůžete zlepšit management turnaje v následujících ročnících.
6. V průběhu výzkumu nebudou pořizována videa ani fotografie. V průběhu výzkumu budou pořízeny audio nahrávky.
7. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.
8. S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na e-mailové adrese: karolinastruhar@gmail.com

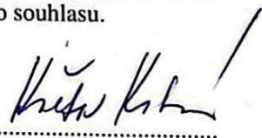
Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Karolína Struhárová

Podpis: 

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum: Klatovy 7.1.2022

Jméno a příjmení účastníka : Květa Kohoutová

Podpis: 

Příloha 2: Doplňkové materiály turnaje

Plánek města

EASTER CUP MAPA

KLATOVY

PLÁNICE

ŠVIHOV

HALY	PREZENTACE	MEETING POINT
1/ HALA CMS U Elektrárny 917	12/ NAPROTI HALE BK KLATOVY Voříškova 715	14/ KOSTEL SV. VAVŘINCE Plánická 174
2/ HALA ZŠ PLÁNICKÁ Studentská 624	ZAHÁJENÍ turnaje	JÍDELNA
3/ HALA BK KLATOVY Voříškova 715	13/ NÁMĚSTÍ MÍRU	15/ ZŠ PLÁNICKÁ Plánická 208 vchod z ulice Pavlíkova
4/ HALA GYMNAZIUM J. V. Nár. Mučedníků 347	PEAK SHOP	16/ Střední Zemědělská škola Národních mučedníků 141
5/ HALA MASARYKOVA ZŠ Nár. Mučedníků 185	12/ V PROSTORU PREZENTACE Voříškova 715	
6/ HALA SPŠ Nábřeží Kpt. Nálepků 362		
7/ HALA ZŠ ČAPKOVA Čapkova 135		
8/ HALA OBCHODNÍ AKADEMIE Hájkova 131		
9/ HALA ZŠ TOLSTÉHO Tolstého 765 vchod z ulice Voříškova		
10/ HALA SOKOL PLÁNICE Klatovská 129, Plánice		
11/ HALA ZŠ ŠVIHOV Školní 343, Švihov		

Akreditace



PEAK **WARRIOR**

EASTER CUP KLATOVY

AKREDITACE ACCREDITATION

D & LO EASTER CUP KLATOVY

HLAVNÍ PARTNERI: TLZEŇSKÝ KRAJ, MĚSTO KLATOVY, PEAK, WARRIOR, LS, BARENTEZ

HALY / VENUES

Hala BK Klatovy Johánkova 713	Hala Vodňany Studentů 624
Hala CMS U Elektrárny 917	Hala SPB Kpt. Holický 302
Hala ZŠ Masarykova Národních mučedníků 185	Hala ZŠ Čapkova Čapkova 138
Hala Obchodní Akademie Hádkova 111	Hala Gymnázium J. V. Nbr. mučedníků 347
Hala ZŠ Tulešánská Tulešánská 785	Hala Kladenská Dragounská
Hala Písnice Klatovská 129, Písnice	Hala Břehov Školní 343, Břehov

STRAVOVÁNÍ / CATERING

Jedlína ZŠ Písnice Písnická 208, Klatovy	Jedlína ZTS Národních Mučedníků 141
---	--

DŮLEŽITÁ ČÍSLA / IMPORTANT PHONE NUMBERS

Infolinka / Help desk - +420 731 699 118
záchranářská služba / ambulance - 155
hasiči / fire brigade - 150
policie / police - 158
tlačová linka / emergency - 112

MAPA / MAP **PROPOZICE** **DEJTE SI BUK** **VÝSLEDKY / RESULTS** **FOTKY / PHOTOS**



Program turnaje

PROGRAM TURNAJE



17. 4. 2019	14:00–20:00	otevření turnajové kanceláře
18. 4. 2019	09:00–17:00	zápasy ve skupinách
	10:00 - 18:00	otevírací doba PEAK SHOPu
	18:00–19:00	přivítání starostou města Klatovy - radnice města
	19:00 - 20:30	slavnostní zahájení – Náměstí Míru Klatovy
19. 4. 2019	08:00–20:00	zápasy ve skupinách
	10:00 - 17:00	otevírací doba Meeting - Pointu
	10:00 - 18:00	otevírací doba PEAK SHOPu
	19:00–20:30	U12, U11 dovednostní soutěže
	20:00 - 24:00	posezení pro trenéry a rozhodčí - restaurace Střelnice
20. 4. 2019	08:00–20:00	zápasy ve skupinách, čtvrtfinále, semifinále
	10:00 - 17:00	otevírací doba Meeting - Pointu
	10:00 - 18:00	otevírací doba PEAK SHOPu
	20:00 - 24:00	posezení pro trenéry a rozhodčí - restaurace Střelnice
21. 4. 2019	08:00–15:00	finálové zápasy, zápasy o umístění
	10:00 - 14:00	otevírací doba PEAK SHOPu
	12:00–14:00	vyhlášení výsledků, slavnostní zakončení

Příloha 3: Propagace turnaje v plaveckém bazénu Klatovy (2022)



Příloha 4: Reklamní automobil od sponzora Auto Nejdí s.r.o. (2019)



Příloha 5: Meeting point (2019)



Příloha 6: Návrh triček na Easter Cup 2020

1. NÁVRH - PŘEDEK



2. NÁVRH - PŘEDEK



ZÁDA

