

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Management sportovní akce Chance 3x3 Tour

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracovala:
Bc. Aneta Krobová

Praha, duben 2017

Prohlašuji, že jsem diplomovou 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 2.4.2017

.....
Bc. Aneta Křobová

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. a dále panu Latíkovi za poskytnutí informací k dané sportovní akci.

Abstrakt

Název: Management sportovní akce Chance 3x3 Tour

Cíle: Cílem této práce je zhodnotit organizaci vybrané sportovní události a navrhnout konkrétní opatření a doporučení pro zlepšení nadcházejících ročníků.

Metody: Analytická část diplomové práce byla provedena formou kvalitativního výzkumu. Metody kvalitativního výzkumu, které jsou v této práci použity, jsou skryté zúčastněné pozorování, analýza dokumentů, nestrukturovaný rozhovor a SWOT analýza.

Výsledky: Na základě SWOT analýzy byla navržena doporučení pro následující ročníky akce. Analýza akce odhalila některé nedostatky, které by měly být díky těmto doporučením eliminovány.

Klíčová slova: Sportovní akce, projektový management, sportovní sponzoring, SWOT analýza, 3x3 basketbal

Abstract

Title: Management of the sport event Chance 3x3 Tour

Objectives: The aim of this master thesis is to evaluate the organization of the sport event and suggest concrete arrangements for improvement of the upcoming years.

Methods: The analytical part of the thesis was conducted through the qualitative research. Qualitative research methods, which are used in this work, are hidden observation, document analysis, unstructured interview and SWOT analysis.

Results: There were suggested some recommendations on the basis of the SWOT analysis for the upcoming events. Analysis of the action revealed some shortcomings that should be eliminated thanks to these recommendations.

Keywords: Sport event, project management, sport sponsorship, SWOT analysis, 3x3 basketball

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíle a úkoly práce	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Sport a management	14
3.2	Sportovní management.....	16
3.3	Sportovní manažer	16
3.4	Projektový management.....	19
3.4.1	Začlenění projektového managementu do organizační struktury	21
3.4.2	Základní subjekty projektového managementu	22
3.5	Sportovní akce.....	23
3.6	Postup pro realizaci sportovní akce.....	24
3.6.1	Určení cílů a účelu akce.....	24
3.6.2	Druh akce	25
3.6.3	Místo konání akce	25
3.6.4	Termín konání akce	25
3.6.5	Účastníci akce	26
3.6.6	Pořadatelé akce	26
3.6.7	Diváci.....	26
3.6.8	Rozpočet	26
3.7	Marketing ve sportu	28
3.7.1	Marketingový mix.....	29
3.8	Sponzoring	31
3.8.1	Fáze sponzoringu	32
3.9	3x3 basketbal.....	34
4	Metodika práce	35
4.1	Skryté zúčastněné pozorování.....	35
4.2	Analýza dokumentů	35
4.3	Nestrukturovaný rozhovor	36
4.4	SWOT analýza	36
5	Analytická část.....	38
5.1	Historie ČBF 3x3 Tour.....	38
5.2	Současnost Chance 3x3 Tour.....	39
5.3	Streetball v ČR	39
5.4	Turnaje v České republice.....	40

5.5	Realizace sportovní akce.....	40
5.5.1	Určení cílů a účelu akce.....	40
5.5.2	Typ akce.....	41
5.5.3	Místo konání akce.....	42
5.5.4	Termín konání akce.....	44
5.5.5	Účastníci akce.....	45
5.5.6	Pořadatelé akce.....	47
5.5.7	Diváci.....	49
5.5.8	Rozpočet.....	50
5.6	Marketingový mix Chance 3x3 Tour.....	52
5.6.1	Produkt Chance 3x3 Tour.....	52
5.6.2	Cena Chance 3x3 Tour.....	53
5.6.3	Propagace Chance 3x3 Tour.....	54
5.6.4	Místo Chance 3x3 Tour.....	55
5.6.5	Lidé Chance 3x3 Tour.....	57
5.6.6	Prezentace Chance 3x3 Tour.....	57
5.6.7	Proces Chance 3x3 Tour.....	57
5.7	Sponzoring.....	58
5.7.1	Plnění generálního partnera Chance.....	58
5.8	Průběh finálového kola Chance 3x3 Tour v Praze.....	63
5.8.1	Časový harmonogram.....	64
5.8.2	Hrací systém.....	65
5.8.3	Doprovodný program.....	66
5.8.4	Vyhlášení vítězů.....	66
5.8.5	Likvidační fáze turnaje.....	66
6	Syntetická část.....	67
6.1	SWOT analýza Chance 3x3 Tour.....	67
6.1.1	Silné stránky.....	68
6.1.2	Slabé stránky.....	69
6.1.3	Příležitosti.....	71
6.1.4	Hrozby.....	71
7	Doporučení pro nadcházející ročníky.....	73
7.1	Lepší organizace turnaje.....	73
7.2	Vylepšení povrchu.....	73
7.3	Zachování předem daných pravidel.....	73
7.4	Omezení počtu profesionálních hráčů.....	74
7.5	Dětské kategorie a soutěže pro děti.....	74

7.6	Účast známých osobností	74
7.7	Soutěže pro veřejnost	75
8	Závěr	76
	Seznam literatury	79
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	84

1 Úvod

Basketbal neboli hra pod bezednými koši, jak se tomuto sportu přezdívá, patří mezi jeden z nejpobulárnějších sportů na světě. Nejsledovanější basketbalovou soutěží je americká NBA, která se těší velké oblibě především v Evropě a v USA.

V poslední době se ale ke slovu stále více dostává 3x3 basketbal, jež je modifikací právě zmíněného basketbalu. V basketbalu proti sobě nastupuje pět hráčů, v jeho „zmenšené verzi“ mezi sebou svádí souboje hráči tři. 3x3 basketbal se tedy oproti jeho předchůdci liší především v pravidlech a také v tom, kde se většinou odehrává. Trojkový basketbal je prvním týmovým městským sportem na světě a v současné době usiluje o zahrnutí do programu Olympijských her v Tokyu 2020, jakožto samostatné basketbalové disciplíny.

Svou oblibu si získává především díky tomu, že je tento sport velmi dynamický, rychlý a kontaktní a k jeho provozování stačí pouze jeden koš, šest hráčů a jeden míč. Na nejvyšších úrovních je velice atraktivní pro diváky.

Od roku 2012 se koná v České republice série turnajů v 3x3 basketbalu pod názvem ČBF 3x3 Tour, poslední tři ročníky se jmenuje podle jejího titulárního sponzora Chance – Chance 3x3 Tour. Jednotlivé turnaje se odehrávají každý rok během víkendových dnů v květnu a v červnu, přičemž se konají na divácky velmi atraktivních místech postupně v několika městech, ze kterých vzejdou vítězové, kteří se následně utkají v závěrečném finálovém kole v Praze na Náměstí republiky. Vítěz tohoto finálového kola postoupí na světovou FIBA 3x3 Tour, kde proti sobě soupeří nejlepší týmy světa. Nutno podotknout, že trojkový basketbal většinou nehrají plně profesionální hráči pětkového basketbalu, i přesto můžeme spatřit mnoho velmi kvalitních celků.

Tato diplomová práce se věnuje již zmíněné Chance 3x3 Tour z pohledu jejího managementu. Důkladně tedy analyzuje plánování a řízení této akce, které zajisté stojí organizátory mnoho času a úsilí. Cílem této práce je zhodnocení minulého ročníku této sportovní akce a vypracování SWOT analýzy, která nám odhalí světlé a stinné stránky této sportovní události.

Na základě SWOT analýzy byly vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení a hladký průběh nadcházejících ročníků, které mají obrovský potenciál přilákat ať už k tomuto modifikovanému basketbalu, či klasickému co nejvíce lidí a v nejlepším

případě především dětí. Organizace Chance 3x3 Tour však vyžaduje velice zkušené a kvalitní pořadatele, kteří musí svou práci odvádět kvalitně a svědomitě, aby bylo dosaženo cílů akce.

2 Cíle a úkoly práce

Tato práce se zabývá kompletní analýzou organizace sportovní akce Chance 3x3 Tour, která se konala minulý rok v květnu a v červnu v České republice. Jejím cílem je na základě prezentace a následné analýzy organizace této akce navrhnout opatření a doporučení pro zlepšení nadcházejících ročníků.

Z tohoto cíle vycházejí následující úkoly:

- tematické utřídění a analýza odborné literatury, výklad zásadních pojmů,
- analýza loňské Chance 3x3 Tour,
- vypracování SWOT analýzy,
- návrh doporučení pro zlepšení nadcházejících ročníků.

3 Teoretická východiska

V první řadě definuji několik základních pojmů, které se týkají této práce. Mezi základní pojmy patří sportovní management, sportovní manažer, projektový management, sportovní akce, marketing, sponzoring a 3x3 basketbal.

3.1 Sport a management

Před samotnou definicí pojmu sportovní management je vhodné si nejprve vyložit pojmy, ze kterých se skládá, a to sport a management.

Rada Evropy definuje v Bílé knize sport jako „veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.“¹

V odborné literatuře existují různá vymezení managementu. Management jako věda o řízení, management jako vedení či funkce nebo jako hierarchie řízení. Všechny uvedené nyní přiblížím.

Osobně se nejvíce přikláním k prvnímu přístupu, který se staví k managementu jako k vědě o řízení. Zde jde o „ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace“.² Management je v tomto směru také definován jako „proces koordinování činností skupiny osob, realizovaný jednotlivcem nebo více lidmi, a je zaměřen na dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuální činností.“³

Management jako vedení je „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“.⁴

Management v podání funkcí je vymezován seznamem několika manažerských činností. Existují různé seznamy těchto funkcí, nejvýstižnější seznam, zejména pro

¹ Bílá kniha o sportu. Brusel: Komise evropských společenství, 2007. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>, str.2.

² VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4, str.16.

³ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223, str.24.

⁴ WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Herold. Management. Victoria Publishing, 1993. s. 659. ISBN 80-85605-45-7, str.16.

potřeby sportovního managementu, uvádějí autoři Koontz a Weihrich, kteří vytyčili 5 manažerských činností (funkcí). Mezi ně patří:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola.⁵

Posledním vymezením je management jako hierarchie řízení. Manažeři mohou uplatnit funkce řízení v různých typech organizací a na různých úrovních řízení. Jsou nuceni koordinovat pracovní činnosti tak, aby je lidé prováděli účinně a efektivně, tj. dělat správné věci správně. Tradičně lze management členit vertikálně:

- Vrcholový management (top management), který řídí organizaci jako celek, formuluje plány a cíle, vytváří a rozhoduje o výběru strategií. Jeho rozhodování má dlouhodobý rozměr (prezident, ředitel, event. vlastník).

- Střední manažerská úroveň (middle management) odpovídá za podnikatelské jednotky, kontrolu kvality a implementaci strategií ve střednědobém intervalu (vedoucí oddělení, projektu, závodu nebo divize), vede týmy a řídí práci manažerů první linie.

- Manažerská úroveň první linie (first line manager) přímo odpovídá za konečnou implementaci výstupu. Manažeři na této linii jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky v oblasti výroby nebo tvorby produktu (vedoucí dílen, kateder, prodejen apod.). Jejich úkolem je dosažení vysoké účinnosti výrobního postupu motivací apod., důraz je kladen na plnění každodenních cílů.

V současné době např. v důsledku uplatňování nových informačních systémů a zeštíhlování organizací se snižuje význam střední úrovně řízení. Tím se pozice managementu první linie začala propojovat s výkonnými složkami a vyžaduje manažerské aktivity.⁶

⁵ WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Herold. Management. Victoria Publishing, 1993. s. 659. ISBN 80-85605-45-7.

⁶ PAPŘOKOVÁ, Anna. *Sociologie managementu: studijní opora*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2933-3.

3.2 *Sportovní management*

Sportovní management lze definovat jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness).“⁷

Sportovní management je také definován jako „studie a praxe všech lidí, činnosti, podnikání nebo organizování zabývajících se produkcí, usnadňováním, podporováním nebo organizováním jakéhokoliv obchodu souvisejícího se sportem.“⁸ Tato definice je také velmi výstižná.

Obecněji je sportovní management definován jako „multidisciplinární obor, který spojuje management a sportovní průmysl.“⁹

3.3 *Sportovní manažer*

Sportovní manažer představuje ve sportovním managementu ústřední postavu. Dle mého názoru nejlépe vystihuje sportovního manažera Chelladurai, který jej definuje jako „osobu, která koordinuje poskytnuté lidské a materiální zdroje, relevantní technologie a možné eventuality tak, aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu.“¹⁰

Sportovní manažeři mohou působit na několika úrovních:

- na úrovni vedení sportovní činnosti,
- na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace,
- v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozováním placených tělovýchovných služeb.¹¹

⁷ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9, str.18.

⁸ PITTS, Brenda G., STOTLAR David K.. *Fundamentals of Sport Marketing*. třetí vydání. Morgantown: Fitness Information Technology, 2007, 417 s. ISBN 1885693788.

⁹ LUSSIER, Robert N. a David Charles KIMBALL. *Applied sport management skills*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2009. ISBN 073607435X, str.6.

¹⁰ CHELLADURAI, P. Sportmanagement. Defining the field. *European journal of Sportmanagement*. Vol. 1, 1994, n. 1, p. 7 – 15. ISSN 2406- 0496.

¹¹ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

Tabulka č.1: Činnosti sportovního manažera

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
1. Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • Strategický plán rozvoje přísl. organizace (např. SK) <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobý, střednědobý a akt. program • Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS 	1. Sponzorská činnost
2. Organizování: - postupy - metody - techniky	<ul style="list-style-type: none"> • Postupy vyhodnocování výsledků • Uplatnění metody CPU při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME atd.) • Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sport. soutěžích • Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sportovních klubů 	2. Sportovní reklama
3. Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Zdokonalování org. struktury TVS ČR (např. sport. svazů) • Zdokonalování org. struktury sport. klubů (profes., amat.) • Zkvalitňování org. struktury placených TVS služeb 	3. Transfer hráčů a trenérů
4. Výběr, rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sport. spolicích 	4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních

	<p>(profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách (např. zařízení typu health and fitness) 	<p>organizací TVS (MOV, Mezinárodní sport. federace)</p>
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele finanční kontroly TVS organizací 	<p>5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv (ad 3) v tuzemsku i v zahraničí</p>
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing v oblasti placených TVS služeb • Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží • Marketingová koncepce sport. Klubů 	<p>6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)</p>
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře • Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků 	<p>7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.</p>
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS • Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS 	<p>Pozn. Úspěšná realizace základních činností manažera v TVS je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace.</p>
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Ve vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený – podřízený) • Vyjednávání sponzorských kontaktů 	

Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, str. 18. ISBN 978-80-7376-150-9.

3.4 *Projektový management*

K lepšímu vysvětlení pojmu „projektový management“ použiji dvě definice. Autorem první definice je přední světový teoretik projektového managementu – profesor Harold Kerzner, druhá vychází z teorií největšího a nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute (PMI).¹²

- „Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“¹³

- „Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“

Přestože se ve svém doslovném znění tyto dvě definice odlišují, jejich podstata je obdobná: projekt představuje určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby to bylo dosaženo vytyčených cílů.

Vynaložené úsilí spolu s aplikací znalostí a metod je představováno organizovaným působením pěti základních elementů projektového managementu, kterými jsou:

- projektová komunikace – prostředí, které slouží k efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- týmová spolupráce – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- životní cyklus projektu, který představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé,

¹² SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

¹³ KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 6. vyd. New York: Van Nostrand Reinhold, 1998. 1152 s. ISBN 9780442025519, str.28

- vlastní součástí projektového managementu – 10 kategorií technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu, kterými jsou:

- 1) požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení zadání,
- 2) varianty organizační struktury – kombinace, možnosti a soužití organizačních struktur,
- 3) projektový tým – komunikace a spolupráce členů projektového týmu,
- 4) metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace,
- 5) příležitosti a riziky, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů, podklady pro preventivní opatření,
- 6) projektová kontrola – proaktivní i reaktivní kontrolní systémy, metody řízení změn, aplikace opravných opatření,
- 7) projektová přehlednost – průběžná kontrola a informovanost, včasná iniciace jednání o potřebě nasazení opatření,
- 8) okamžitý stav projektu – komplex metod a postupů pro měření a kontrolu stavu projektu, hodnocení odchylek, měření stavu rozpracovanosti projektu,
- 9) opravná opatření, která systémově upravují zjištěné odchylky spolu s odstraněním možnosti jejich opětovného výskytu,
- 10) manažerské styly řízení projektu a motivace členů projektového týmu,

- organizační závazek, který obsahuje:

- 1) pověření manažera projektu řízením projektu,
- 2) podporu založenou na organizační kultuře,
- 3) finanční a jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektu,
- 4) odpovídající technologie a metodologie.¹⁴

Hlavními jevy a veličinami, které tvoří hranice projektového prostředí a které jsou ovlivňovány v průběhu projektu a které působí v řídicích a kontrolních procesech, jsou:

¹⁴ FORSBERG, Kevin., Hal. MOOZ a Howard. COTTERMAN. *Visualizing project management*. New York: Wiley, c1996. ISBN 0471577790.

- předmět projektu,
- čas,
- náklady.

Dalšími pak jsou:

- míra neurčitosti a rizika,
- kvalita realizovaných výstupů.¹⁵

3.4.1 Začlenění projektového managementu do organizační struktury

Jedním ze základních atributů projektového managementu je organizování a koordinování projektů, jež jsou chápány jako cílený proces, který musí respektovat několik základních předpokladů utváření organizačních struktur. V tomto smyslu musí organizační složka projektového managementu zabezpečit:

- vytváření vhodného organizačního prostředí pro dosahování projektových cílů a realizaci projektových plánů,
- racionální delegování pravomocí a zodpovědností pro jednotlivé pozice organizační struktury,
- respektování okolí, ve kterém se organizační složka nachází,
- respektování a rozvíjení organizační kultury,
- vyvíjení organizačního prostředí v souladu s celosvětovými trendy tak, aby vytvářelo vhodné sociální klima pro projektové pracovníky.

Základními východisky procesu organizování jsou principy delegování pravomocí, vytváření organizačních jednotek a s tím spojené agregace dílčích činností. Realizace řetězových změn klade na organizační strukturu vysoké požadavky z hlediska její flexibility a její adaptability. Organizační struktura by měla umožnit efektivní realizaci projektových procesů.¹⁶

¹⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

¹⁶ DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

3.4.2 Základní subjekty projektového managementu

Mezi základní subjekty projektového managementu patří:

- manažer projektu,
- asistent manažera projektu, pokud to rozsah projektu vyžaduje,
- projektová kancelář, pokud to rozsah projektu vyžaduje,
- projektový tým.

3.4.2.1 Manažer projektu

Ústřední postavou projektového managementu je manažer projektu, pod jehož přímým vlivem je veškeré projektové dění, počínaje tvorbou projektového plánu přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi, až po administrativní uzavření projektu. Manažer je odpovědný za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu. Manažer projektu by měl být dostatečně autoritativní a rozsah jeho profesionálních znalostí a schopností by měl být dostatečně široký vzhledem k danému projektu.

3.4.2.2 Asistent manažera projektu

Asistent manažera by měl být nejbližším a nejvíce nápomocným spolupracovníkem manažera projektu. Asistentů může být i více, to však záleží na velikosti projektu a množství dílčích úkolů. Výkon dílčích úkolů je tedy hlavní náplní asistenta manažera projektu. Mezi tyto úkoly spadá např. péče o některé aktivity během akce (koncert, slavnostní zahájení a ukončení, apod.) Asistent by měl být schopen samostatné práce, efektivity při práci a také být tvůrčí a do projektu přinést vlastní nápady.

3.4.2.3 Projektová kancelář

Projektová kancelář je podpurným administrativním orgánem řízení projektu a je tvořena zpravidla manažerem projektu a asistentem/asistenty projektu. Úkolem projektové kanceláře je obsloužení všech administrativních a dokumentačních potřeb projektu, zajištění hladkého chodu všech informačních toků projektu a podpora kontrolních procesů projektu pod vedením a na základě potřeb manažera projektu.

3.4.2.4 Projektový tým

Projektový tým je složen z osob, které jsou pověřeny realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti.¹⁷

Projektový tým by měl být složen z co nejmenšího počtu členů, čím je tým užší, tím je schopen efektivnější práce. Dobře pracující týmy jsou schopny dosahovat v součtu daleko lepších výsledků, než by jednotliví členové byli schopni dosáhnout samostatně.

Členové týmu by měli jednoznačně chápat a interpretovat požadované projektové cíle, mít možnost svým tvůrčím způsobem řešit zadané úlohy a prostor k předkládání návrhů a námětů. Důležitý je i pocit spoluzodpovědnosti za dosahované výsledky.¹⁸

3.5 Sportovní akce

Při plánování akce je velice důležité nejprve přesně definovat akci. Akce jsou definovány určitými faktory, které určují, jakým směrem se právě naše akce bude ubírat.

- Účastníci – účastní se sportovní akce amatéři nebo profesionálové? Jaká je důležitost této akce?
- Oblast působení – jedná se o akci lokální, regionální, národní nebo mezinárodní? V tomto směru mají obrovský vliv média, která mohou z lokální akce udělat akci mezinárodního charakteru.
- Důležitost a formálnost - jde-li se o sportovní událost, která je pořádána pod záštitou určité sportovní federace nebo asociace, pak její pravidla budou přísnější a zájem publika větší, než jde-li pouze o exhibici nebo neoficiální soutěž, kdy mohou být pravidla upravena dle dohody jednotlivých aktérů.

Podle výše uvedených faktorů můžeme akce rozdělit:

¹⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

¹⁸ DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

- 1) národní podniky zaštitěné federacemi,
- 2) sportovní akce pro postižené,
- 3) profesionální akce,
- 4) středoškolský a vysokoškolský sport,
- 5) lokální sportovní akce, akce pro děti a mládež,
- 6) unikátní akce,
- 7) obchodní mítinky, konference, semináře pro všechny sportovní organizace.¹⁹

3.6 Postup pro realizaci sportovní akce

Postup pro realizaci sportovní akce je složen z několika bodů, kterých by se organizátoři měli při pořádání držet. Po prostudování několika děl zahraničních autorů jsem sestavila tento postup:

3.6.1 Určení cílů a účelu akce

Posouzení nedávných trendů celkem jasně identifikovalo, že hlavní města, kromě ostatních, jsou schopna rozpoznat konkrétní cíle pro pořádání akcí. Toto je zásadní bod všech dobrých akcí – mít opravdový důvod je uskutečnit. I pro ty nejmenší akce je velice důležité mít závazné zaměstnance nebo dobrovolníky. To se nestane, pokud akce není opravdu hodnotná a přínosná. Musí být stanoven jasný cíl, který je srozumitelný všem účastníkům.²⁰

Tento cíl může být poměrně obecný a dlouhodobý, ale měl by být veřejný a široce podporovaný, např:

- Na podporu identifikace - jako místo konání akcí v oblasti sportu,
- přilákat návštěvníky, aby přišli,
- podpořit zvýšení účasti místních obyvatel.

¹⁹ SOLOMON, Jerry. *An Insider's Guide to Managing Sporting Events*. 1. vydání Champaign : Human Kinetics, 2002. 0-7360-3108-1.

²⁰ GOLDBLATT, Joe Jeff. *Special Events: The art and science of celebration*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990. ISBN 0442226810.

Všechny výše uvedené a mnoho dalších mohou být prospěšnými cíli při zakládání sportovních akcí. Klíčovým bodem musí být jasné uvedení cíle. V jiném případě by se akce neměla uskutečnit.²¹

3.6.2 Druh akce

Poté, co jsme si určili účel a cíl akce, bychom si měli vymezit, o jaký druh akce půjde – zda se jedná o turnaj, festival nebo jiný typ akce.

V případě sportovních akcí můžeme rozlišovat akce dle místa konání (indoorové a outdoorové), dle frekvence konání (nízká a vysoká frekvence), dle délky trvání (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé) a dle celkového významu (mezinárodní, značkové, regionální, místní).

Sportovní akce lze samozřejmě dělit podle velkého množství dalších kritérií, např. dle finanční náročnosti, pořadatelského subjektu, sportovních disciplín atd. Jednotlivé skupiny se mohou kombinovat.²²

Také si musíme ujasnit, zda je akce zaměřená na cílovou skupinu a zda splňuje účel, který jsme si na začátku určili. Zvolení špatného typu akce může být stejně špatné jako mít akci bez účelu.

3.6.3 Místo konání akce

Dalším krokem je stanovení místa konání dané akce. U výběru místa pro akci je nutné přihlídnout k potřebám, které tato sportovní událost vyžaduje, tudíž jaké zázemí nám vybrané místo může poskytnout.

Požadované potřeby je nutné stanovit co nejdříve, aby mohly být s co největší pravděpodobností splněny.

3.6.4 Termín konání akce

Načasování akce může být zásadní a je určováno mnoha faktory. Místní, národní a mezinárodní sportovní kalendář může být hlavním faktorem při určování času. Termín by měl být zvolen s dostatečným předstihem.

²¹ WATT, David C. *Sports management and administration*. New York: Routledge, 2003. 281 s. ISBN 0-415-27456-7.

²² *Význam sportovních akcí pro cestovní ruch* [online]. Brno, 2010 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/136978/esf_m/diplomka_is.txt. Diplomová práce.

U rozsáhlé akce je jednou z nejdůležitějších otázek to, zda se akce vejde do televizního a mediálního programu. Dále také musíme zjistit, zda jsou data vhodná pro televizní přenos, pokud je to hlavním účelem a bude klíčem k získání sponzora.

3.6.5 Účastníci akce

Další zásadní otázkou je, pro koho bude akce určena - kdo bude jejím účastníkem. Může být pořádáno mnoho akcí pro přilákání peněz do sportu nebo zvýšení publicity, ale musí zde být zapojen nějaký trh, který je uspokojen, jinak může být úsilí zbytečné a akce samotná se může setkat s nízkou návštěvností. Setkat se můžeme také s organizováním akcí pro špatnou cílovou skupinu nebo pořádáním akce pro potěšení politiků. K úspěšné akci potřebujeme především zúčastněné zákazníky.

3.6.6 Pořadatelé akce

Sportovní akce může být uskutečněna, pokud jsou k její realizaci k dispozici schopní organizátoři. Organizování akcí je náročné a je zde třeba, aby organizátoři měli speciální schopnosti. A to platí jak u placených nebo dobrovolníků. Hrozbu vždy představuje řídicí orgán sportu, např. nabízením pořadatelství akce, když osloveným organizátorům chybí nezbytná odborná kvalifikace. Nesmí se v žádném případě počítat s tím, že skupina lidí, která zvládne uspořádat místní sportovní akci, zvládne také bez problémů uspořádat např. národní sportovní událost.

3.6.7 Diváci

Diváci tvoří ve většině sportovních odvětví nedílnou součást sportovních akcí. Organizátoři však nesmí počítat s tím, že dorazí velká spousta diváků, aniž by pro to cokoli udělali. V dnešní době je ale bohužel přilákání fanoušků na sportovní akce velice obtížné. Dokonce i u velkých sportovních akcí tvoří fanoušci jen malou část toho, kolik celkové náklady na akci v konečném součtu stojí.

Organizátoři sportovních událostí mají občas tendenci uvažovat tak, že pokud jsou pro jejich akci zapálení oni a byli by ochotni za ni zaplatit, jsou také ostatní schopni se pro akci nadchnout. To ovšem bohužel není dobrá úvaha.

3.6.8 Rozpočet

Rozpočet je stěžejní částí plánu akce, který se skládá se ze strany nákladů a strany výnosů. Rozpočet představuje celkový objem prostředků, které jsou přiděleny na

daný projekt, který je rozčleněný do výdajových kategorií a také rozfázovaný v čase. Součástí plánování rozpočtu je tedy plánování nákladů i výnosů (zdrojů krytí nákladů).

O rozpočet se zajímají všechny zainteresované strany – od vlastníků projektu, které zajímá, jaké náklady budou třeba vynaložit a kolik projekt v závěru vydělá, přes koordinátory týmů, které zajímá, kolik peněžních prostředků mají k dispozici pro své aktivity, až po zaměstnance, kterým se od rozpočtu odvíjí jejich mzda.

Při sestavení rozpočtu můžeme začít naplánováním nákladů, k nimž poté hledáme zdroje jejich krytí. Můžeme také začít i od strany výnosů, musíme však stále vycházet z omezení, které máme v souvislosti s danou akcí.²³

Návrh rozpočtu je většinou svěřován těm nejzkušenějším manažerům. Co se nákladů týče, postup by měl obsahovat tyto kroky:

- „Přiřazení nákladů jednotlivým úsekům práce podle:
 - podrobného rozpisu prací a pracností stanovené pro jednotlivé úseky práce,
 - časového rozpisu prací a plánu obsazení projektu,
 - konkrétních sazeb za jednotlivé pracovní zdroje,
- ocenění a časové rozložení nákladů na:
 - materiál,
 - pořízení nebo pronájem provozních technologií,
 - subdodávky produktů a nákup služeb včetně pojištění, přepravného, likvidace odpadu apod,
 - licence a poplatky,
- vyhodnocení ostatních potřeb členů projektového týmu, ocenění a časové rozložení nákladů, cestovné,
- zohlednění nepřímých nákladů projektu,
- provedení kvalitativních a kvantitativních analýz rizik projektu, výpočty a stanovení projektových rezerv,

²³ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

- vyhodnocení cash-flow projektu a potřeb na jeho financování a zahrnutí těchto nákladů do projektu,
- celkové hodnocení přijatelnosti rozpočtu podle předpokladů a očekávání a případná optimalizace.²⁴

Jak již bylo řečeno, druhou stranu rozpočtu tvoří výnosy. Výnosy jsou nejčastěji tvořeny na základě nákladů. Výnosy akce závisí především na aktivitě a schopnosti organizátorů tyto prostředky obstarat. Zdroje příjmů akce mohou být různé. Mezi nejobvyklejší patří:

- granty a dotace,
- dary,
- sponzoring,
- vstupné a startovné,
- ostatní zdroje společnosti.

3.7 *Marketing ve sportu*

Sportovní marketing se v posledních letech velmi výrazně rozšířil a s jeho projevy se můžeme setkávat stále častěji. Dle mého názoru velmi dobře sportovní marketing vystihuje definice amerických autorů G.Pittse a D.K. Stotlara: „Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“²⁵

Další velmi výstižnou definici představili autoři Hardy, Mullin a Sutton: „Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit beroucích v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul dva hlavní proudy: marketing sportovních výrobků a služeb vztažených přímo

²⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0, str.178.

²⁵ PITTS, Brenda G. a David Kent STOTLAR. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, c1996. ISBN 1885693028, str.80.

na k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků, průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.²⁶

Marketing je aplikován nejčastěji v organizacích, které vyrábějí sportovní zboží jako je sportovní obuv a sportovní oblečení, dále v marketingových agenturách, které připravují nebo vyhodnocují sponzorské projekty pro firmy podporující sport nebo propagující sportovní osobnosti a nakonec i v samotných sportovních organizacích.

Dále se často setkáváme např. se stanovením hodnoty práv k využití obchodního jména v názvu sportovní arény, zefektivňováním prodeje vstupenek na sportovní akce, vývojem softwarů pro vyhodnocování účinnosti sponzorských projektů a dále také s tvorbou sportovní značky a virtuální reklamou.²⁷

Zajímavostí je, že se na samém počátku setkal sportovní marketing s dosti negativním ohlasem. Marketing získával své místo ve sportu od 70. let 20. století. V západní Evropě na to mělo vliv vytvoření první německé fotbalové Bundesligy v roce 1962. Reklama na dresech zde začala v roce 1973, kdy si fotbalový klub Eintracht Braunschweig nechal ozdobit dresy nápisem Jägermeister. Reklama však neměla příznivý ohlas a postoj sportovní asociace k reklamě na lidech byl nekompromisní. *"Reklama na lidech je nemorální a sportovně neetická, živé reklamní sloupy škodí pohledu na sport a jeho společensko-politické pozici, svádí ke korupci a úplatkům."*²⁸

FC Sparta Praha inkasovala za logo EUROTEL na prsou za období 1999-2003 1 mil. € /rok, = 32 mil. Kč, následná smlouva zajišťovala dalších 1,4 mil. € tj. 45 mil. Kč za rok 2004.²⁹

3.7.1 Marketingový mix

Jakmile se rozhodneme, jakým směrem se budeme ubírat, můžeme začít plánovat podrobnosti marketingového mixu. Marketingový mix představuje dominantní myšlenku marketingu. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které

²⁶ MULLIN, Bernard James; HARDY, Stephen; SUTTON, William Anthony. Sport marketing. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2000, xiv, 441 p. ISBN 08- 801-1877-6, str.11.

²⁷ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

²⁸ PELSHENKE, Günter. *Stiftung Deutsche Sporthilfe, die ersten 25 Jahre: Entwicklungsgeschichte der Stiftung in Zielsetzung, Umsetzung des Stiftungsgedankens (Förderungsmassnahmen), Finanzierung und Organisationsstrukturen : Dokumentation*. New York: P. Lang, c1999. Europäische Hochschulschriften, Bd. 17. ISBN 3631329474.

²⁹ Marketing ve sportu: Historie sportovního marketingu. *Is.muni.cz* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/01.html>

firmy používají k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může učinit, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné skupiny se dělí do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).

Následující tabulka znázorňuje marketingové nástroje spadající pod jednotlivá P.

Tabulka č. 2: Nástroje marketingového mixu

Marketingový mix			
Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
Sortiment	Reklama	Ceníky	Distribuční kanály
Kvalita	Podpora prodeje	Slevy	Dostupnost
Design	Osobní prodej	Náhrady	Sortiment
Vlastnosti	Publicita	Platební lhůty	Umístění
Značka		Úvěrové podmínky	Zásoby
Obal			Doprava
Služby			
Záruka			
Cílový trh			

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

- Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které může nabídnout ke koupi, použití či spotřebě a čím může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.
- Cena je suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt nebo také suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.

- Komunikace představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit zákazníka ke koupi produktu.
- Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům.³⁰

Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na pořádání sportovní akce, je příhodné rozšířit běžný marketingový mix na širší, který je nazýván marketingový mix 7P. Zde se přidávají ještě lidé (people), prezentaci (presentation) a proces (process).

Lidé představují jednu z nejdůležitějších částí všech projektů, která díky souhře a nasazení týmu dokáže z průměrné akce vytvořit neopakovatelný zážitek.

- Prezentace je spojena s prostředím, kde je služba poskytnuta, což zákazníci velmi vnímají a odlišují tím firmu od jejího konkurenta.³¹
- Proces zahrnuje rychlost obsluhy zákazníka, dobu obsluhy zákazníka, dobu čekání a formu obsluhy.³²

3.8 Sponzoring

Sponzoring představuje velmi účinný nástroj PR pro formování vztahů s veřejností a zlepšení pověsti organizace. Spočívá ve finanční podpoře nějaké akce, projektu, umění či vědy, která vyvolává pozitivní publicitu. Tento nástroj PR se používá především pro odstraňování bariér působících proti organizaci, eliminuje nepřátelství a zaujetí, přitahuje pozornost médií, zviditelňuje organizaci a také její logo a dále zdůrazňuje pozitivní rysy organizace.³³

„Sponzoring je v poslední době stále častěji využíván jako nástroj marketingové komunikační politiky a jeho význam roste v posledních letech i u nás. Můžeme říci, že tato forma komunikace je založena na principu služby a protislužby. Sponzor dává

³⁰ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

³¹ KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

³² ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

³³ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů.³⁴

Tabulka č. 3: Sponzoring jako součást integrované marketingové komunikace

Účel sponzoringu	Účinek sponzoringu
Budování povědomí	Zvýšení povědomí o organizaci u stávajících zákazníků
	Zvýšení povědomí o organizaci u potenciálních zákazníků
	Potvrzení vedoucí pozice organizace na trhu
	Zvýšení povědomí o novém produktu
Zvyšování image značky (ochranné známky)	Změna vnímání značky (známky)
	Propojení značky (známky) s určitým tržním segmentem.
Zvýšení podílu prodeje na trhu	Vyvolání zájmu o vyzkoušení nového produktu
	Zvýšení prodeje a tržního podílu.

Zdroj: VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

3.8.1 Fáze sponzoringu

Aby byl sponzoring efektivní, musí být velmi dobře promyšlen. Celý proces získání sponzora je složen z několika kroků – plánování a koncepce, organizace a realizace a kontrola a revize.

3.8.1.1 Plánování a koncepce

Předmětem sponzorského plánu je rozvoj sponzorské koncepce. Tím můžeme chápat projekt orientovaný do budoucna, který dokáže spojit sponzorské cíle, strategie a

³⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8, str. 24.

opatření v jeden celek. Prvním krokem sponzorského plánu je analýza situace a prognóza vývoje všech důležitých faktorů z hlediska podnikání. U sportovní reklamy by se mělo dbát na to, že diváci vnímají především sportovní zážitek před sportovním dnem a během reklamy se doručí reklamní zpráva, která musí dokázat diváka zaujmout. Autor reklamy tedy musí promyslet, jak často by měla reklama minimálně zasáhnout cílové zákazníky, aby byla zvýšena známost značky o určitý počet procent.

3.8.1.2 Organizace a realizace

Organizace a realizace je v rukou projektového managementu. Opět zde platí, že členové tohoto týmu musí být odborní manažeři se zaměřením na sponzoring. Jejich úkolem je koordinace všech probíhajících činností, které souvisejí se sponzoringem a všech zaměstnanců, kteří se na přípravě podílejí. Uskutečnění sponzoringu vyžaduje velké časové rezervy, klade se otázka, zda vyrábět nebo prodávat v závislosti na jeho uskutečnění. Je také velmi důležité zvážit, zda pověříme organizováním sponzoringu své zaměstnance nebo k tomu využijeme služeb specializované sportovní agentury, která si náúčtuje nemalou část z celkové ceny (10-15%).

3.8.1.3 Kontrola a revize

Po vynaložení potřebných nákladů je třeba zhodnotit celkovou úspěšnost. V případě neúspěšnosti by měl být program stažen nebo prozkoumán. Existují metody, jak úspěšnost či neúspěšnost zjistit:

- Měření reklamní účinnosti – kontrola přímých i nepřímých diváků či čtenářů, např. dotazování ihned po ukončení akce na určité reklamy, zda si je z akce pamatují
- Měření stupně známosti – zdárné použití sportovní reklamy jako jediného reklamního partnera v určitém období, může být nahlíženo jako úspěch rozvoje stupně známosti díky sportovní reklamě.
- Analýza a změna image – zde je opět nutné vyloučit současný účinek různých reklamních nástrojů. U některých prvků image je však možné získat potřebné výsledky i dotazováním. Průzkum trhu obecně vyžaduje vysoké finanční prostředky a také časové aspekty.³⁵

³⁵ Sponzoring. *Marketing ve sportu* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html#n10>

3.9 3x3 basketbal

3x3 basketbal je prvním týmovým městským sportem na světě a je považován za klíčový motor pro rozvoj basketbalu. Mezi silné stránky 3x3 basketbalu patří především jednoduchá pravidla, minimální potřebné vybavení a také možnost pořádat turnaje na zajímavých a atraktivních místech.

Důležitým aspektem je, že na nejnižší úrovni turnajů lze hrát kdekoli a s kýmkoliv, na nejvyšší úrovni se jedná o televizně velmi atraktivní sport pro diváky s přesným časovým rozsahem, krátkými dynamickými utkáními a atraktivním doplňkovým programem sportovních i kulturních aktivit.

Zatímco se zvyšuje počet lidí hrajících basketbal, mezinárodní basketbalová federace (FIBA) vytvořila celosvětovou sportovní komunitu pomocí sítě stovek organizátorů, tisíců turnajů a milionů hráčů. Online komunita www.3x3planet.com spojuje toto všechno pomocí nejnovějších digitálních technologií.

Členové 3x3Planet mohou spolupracovat pomocí jejich počítačů nebo mobilních telefonů prostřednictvím mobilní aplikace, která jim umožňuje vytvořit tým s libovolnými hráči, registrovat se do turnajů a poté zaznamenávat své herní výsledky i sledovat své postavení ve světovém rankingu.

Dle těchto výsledků jsou pak hráčům přiřazovány body, které se navíc odvíjejí od úspěšnosti turnaje, kterou propočítává systém podle zúčastněných hráčů na turnaji.

Čím více hráč hraje, tím má větší šanci ke zlepšení rankingu. Globální síť s obrovským množstvím otevřených turnajů, kde se hráč může z místních turnajů dostat až na světovou tour (FIBA 3x3 World Tour) nebo do národního týmu své země.

Mezinárodní basketbalová federace neustále usiluje o zahrnutí 3x3 basketbalu jako samostatné basketbalové disciplíny do programu Olympijských her v Tokyu v roce 2020.³⁶

³⁶ Interní dokumenty České basketbalové federace

4 Metodika práce

Analytická část práce byla provedena formou kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum byl zvolen vzhledem k povaze informací, které autorka potřebuje získat.

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách toho, proč něco proběhlo nebo se právě děje. Problém, který je zkoumán, není nikdy zcela ohraničený a stále si jej při výzkumu vyjasňujeme. Jev (fenomén), který je předmětem našeho výzkumu, je zkoumán v jeho přirozeném kontextu.

Metody kvalitativního výzkumu, které jsou v této práci použity, jsou:

- skryté zúčastněné pozorování,
- analýza dokumentů,
- nestrukturovaný rozhovor,
- SWOT analýza.³⁷

4.1 *Skryté zúčastněné pozorování*

Skryté pozorování se takto nazývá proto, že účastníci nevědí o účelu pozorování. Zvláštní formou objektivního a zároveň skrytého pozorování je zúčastněné pozorování, při kterém se pozorovatel účastní stejné činnosti s pozorovaným a zachycuje při tom všechna data. Je tedy v neustálém kontaktu s pozorovanou osobou.

Pozorování bylo zaměřeno na organizaci akce, na výskyt a používání hlavních komunikačních/marketingových kanálů a na používané formy reklamy.

Otázkou zůstává, zda objektivní pozorování a prožívání podávají stejný obraz skutečnosti. Zda sebepozorováním klienta získáme správné a dostatečné informace, závisí na jeho ochotě dělit se a také se to odráží od jeho důvěry.³⁸

4.2 *Analýza dokumentů*

Analýza dokumentů spolu se skrytým zúčastněným pozorováním patřily k hlavním zdrojům informací pro závěrečnou SWOT analýzu. Zde se jednalo o studium

³⁷ Co je důležité vědet o kvalitativním výzkumu? In: *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: www.utb.cz/file/35581_1_1

³⁸ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2165-1.

nepublikovaných materiálů pořadatelů, letáků pro účastníky i veřejnost, pozvánek, prezentace pro generálního partnera, oficiálních harmonogramů, rozpočtu akce a dále také webového portálu 3x3 Planet a oficiálních webových stránek akce.

4.3 Nestrukturovaný rozhovor

V případě nestrukturovaného rozhovoru nemá výzkumník předem určenou strukturu rozhovoru, znění ani pořadí otázek a výzkumník se nesnaží od všech dotazovaných získat stejnou informaci. Pro každou další otázku je používáno pojmů a členění dotázaného.³⁹

Rozhovor byl proveden s komisařem turnaje – panem Zdeňkem Latíkem. Probírala se témata související s umístěním turnaje, určením termínu, organizační strukturou turnaje, propagací a marketingem, sponzoringem a rozpočtem. Z rozhovoru byly zaznamenány písemné poznámky a byl také nahráván na diktafon.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem a představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který je zaměřen na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku.

Dle mého názoru je nejužitečněji definována jako „analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které podniku vznikají v jeho vnějším nebo vnitřním prostředí.“⁴⁰

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě skupiny charakteristik a to vnitřní situaci podniku (silné a slabé stránky) a vnější situaci podniku (příležitosti a rizika). V tomto rozdělení však můžeme spatřit značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení můžeme za určitých okolností změnit na příležitost a naopak příležitost se může změnit v hrozbu.

Základní cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.⁴¹

³⁹ JERÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu: skripta pro posl. fak. sociálních věd Univ. Karlovy*. Praha: Karolinum, 1992. ISBN 9788070666623.

⁴⁰ BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2, str.81.

Obrázek 1 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: SWOT analýza. *Sun marketing* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z:
<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

⁴¹ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

5 Analytická část

Analytická část se zabývá managementem sportovní akce Chance 3x3 Tour 2016, která se konala v loňském roce v České republice.

Tato část práce nejdříve přibližuje historii této akce, dále se zabývá podrobným a systematickým popisem tvorby akce, a na základě tohoto popisu byla navrhnutá doporučení pro zlepšení nadcházejících ročníků.

5.1 *Historie ČBF 3x3 Tour*

ČBF 3x3 Tour (od roku 2014 Chance 3x3 Tour) se poprvé v České republice konala v roce 2012. Podobné turnaje (streetballové) se u nás konaly již dříve, u tohoto turnaje se však jednalo o novou a velmi atraktivní basketbalovou disciplínu, které dala mezinárodní basketbalová federace FIBA přesná organizační, marketingová a hrací pravidla v rámci své nové organizační složky FIBA 3x3.

A proč se již nejedná o streetball? Streetball se hraje i nadále, strategie mezinárodní basketbalové federace (FIBA) si však v roce 2011 dala za cíl udělat z této disciplíny mezinárodně uznávané sportovní odvětví, s ambicemi na zařazení mezi olympijské sporty, což obnášelo stanovení jasně daných pravidel, která ve streetballu sjednocena doposud příliš nejsou. Jedná se o přítomnost rozhodčího, patřičné technické vybavení a řadu dalších věcí, které měly za cíl postavit v budoucnu tento sport pod světla reflektorů.

Soutěž se již třetím rokem jmenuje podle titulárního sponzora Chance 3x3 Tour a odehrává se ve městech na divácky atraktivních místech. Jedná se o seriál šesti turnajů pod otevřeným nebem, který pořádá Česká basketbalová federace ve spolupráci s oblastními organizačními jednotkami ČBF. Závěrečné kolo a finále se koná vždy v Praze.

Vítěz této národní Tour se probouje do tzv. FIBA 3x3 World Tour – šesti turnajů světové série, které jsou pořádány v šesti městech na světě. Z velkého finále pak vzejde mistr světa. Není tedy zajímavostí, že Praha je také každoročně pořadatelem

jednoho z turnajů světové série, která se v minulém roce konala na Václavském náměstí.⁴²

5.2 *Současnost Chance 3x3 Tour*

V dnešní době se těší Chance 3x3 Tour poměrně velké oblibě. Série těchto turnajů se účastní čím dál tím více hráčů a hráček a turnaje bývají často s předstihem kapacitně plně obsazeny. Přihlášení dalších týmů již pak většinou není možné. Pouze v případě, že se organizátoři rozhodnou kapacitu navýšit vzhledem k velkému zájmu a místním možnostem.

Na Chance 3x3 Tour je startovné zdarma. Hráči a hráčky se mohou přihlásit do 4 kategorií – muži, ženy, ženy U18 (do 18 let), muži U18 (do 18 let). V České republice se v minulém roce konalo 5 regionálních kol (Ostrava, Brno, Hradec Králové, České Budějovice a Praha) a finálové kolo se uskutečnilo o den později po pražském kole – také v Praze na Náměstí republiky.

5.3 *Streetball v ČR*

Streetball, ze kterého 3x3 basketbal vzešel, je již po několik generací u nás využíván jako průpravná hra. Zmínky o této hře na našem území sahají až do roku 1946, kdy máme svědectví z řad mistrů Evropy tohoto roku, podle kterých hráli streetball pod tehdejším označením „čunča“ jako přípravou hru. Je tedy velice těžké vypátrat úplný počátek výskytu tohoto sportu na našem území. Jak již bylo zmíněno, jednalo se pouze o průpravnou hru, která nebyla nijak zvlášť propagována, tudíž se o ní moc nevědělo. K dispozici nejsou ani žádné písemné materiály, jež by dokazovaly brzký výskyt streetballu („čunčy“) na našem území. Všechny informace jsou založeny pouze na základě výpovědi pamětníků. Jejich svědectví se týká také 60. a 70. let 20. století, kdy zažíval český basketbal slavné období. Kde ale můžeme hledat úplně první počátky hry 3 na 3 na našem území, se již zřejmě nikdy přesně nedozvíme. Čunču nelze považovat za typickou formu streetballu, jak jej známe dnes, ale obsahem této aktivity byly různé modifikace v pravidlech.⁴³

⁴² CHANCE 3x3 TOUR 2014. *Praha 1* [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: http://www.praha1.cz/cps/media/2014_cerven_0027.pdf

⁴³ VELENSKÝ, Michael. *Streetball: sportovní hra tříčlenných družstev na jeden koš*. Praha: Olympia, 1999. ISBN 80-7033-625-0.

První oficiální turnaj ve streetballu se konal v roce 1996 a uspořádal ho pan Igor Bayer, který krátce na to také založil občanské sdružení s názvem Česká streetballová federace, v jejímž čele stojí pan Bayer dodnes.⁴⁴

5.4 Turnaje v České republice

V České republice se každý rok koná čím dál tím více obdobných akcí 3x3 basketbalu. Jedná se buď o akce streetballové či turnaje v basketbalu 3x3, je víceméně již jen na organizátorech, ke které variantě se připojí. Na streetballové turnaje většinou nejsou potřeba tak vysoké náklady, proto spoustu organizátorů zůstává u varianty streetballu.

Toto se týká především menších a tradičnějších turnajů v menších městech či vesnicích, kde mají organizátoři omezený rozpočet.

Největší konkurenci Chance 3x3 Tour představují turnaje České streetballové federace, která vytvořila projekt s názvem Streetball mania a pod tímto názvem jsou pořádány jednotlivé turnaje. Streetball mania díky vzestupu Chance 3x3 Tour ztrácí svou popularitu, své věrné příznivce má však i dodnes a to i přesto, že se některé akce těchto dvou konkurentů kryjí. Tento streetballový projekt stál u počátku streetballových turnajů, proto je mnohdy jeho konkurent považován za okopírování toho, s čím přišel již zmíněný pan Bayer. Chance 3x3 Tour má ale daleko větší finanční rozpočet, hráči zde nemusí platit startovné, dostávají zdarma dresy, mohou si zahrát na lepších hřištích a s lepšími soupeři a poměřovat se s hráči z celého světa díky webu www.3x3planet.com.

5.5 Realizace sportovní akce

5.5.1 Určení cílů a účelu akce

U Chance 3x3 Tour můžeme vytyčit cílů hned několik.

Jedním z hlavních cílů pořádání této akce je zviditelnění poměrně nového odvětví basketbalu s názvem 3x3, ať již před širokou veřejností či přímo před basketbalovými hráči a hráčkami v České republice. 3x3 basketbal má v tomto výhodu oproti klasickému „pětkovému“ basketbalu díky tomu, že se turnaje odehrávají na veřejných a dobře dostupných místech, kde může tuto hru sledovat prakticky kdokoli a navíc úplně zdarma.

⁴⁴ O nás. *Streetball mania* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.streetball-mania.cz/index.php?call=onas>

Toto zviditelnění je důležité především pro přilákání nových hráčů a to nejen k tomuto odvětví basketbalu, ale i ke klasickému pětikovému. Díky tomu dochází k rozšiřování basketbalové základny v naší zemi, která nabízí možnost lepšího výběru hráčů např. pro reprezentační výběry, zvýšení konkurence a s tím související zvyšování kvality hráčů, zvýšený příliv peněz do sportu apod.

Mezi další cíle patří zvyšování počtu trenérů, rozhodčích a komisařů a s tím spojené zvyšování jejich kvality, rozvíjení dobrých vztahů s národními a nadnárodními, sportovními i společenskými elitami, podpora informačních platforem a mediálních aktivit a realizace aktivit k získání finančních prostředků ve prospěch mládeže.

Mezi obecnější cíl v tomto ohledu patří zajisté také psychický i fyzický rozvoj lidí a zvýšení zájmu obyvatel o sportovní aktivity.

Basketbaloví hráči, kteří se účastní turnajů Chance 3x3 Tour, se mohou díky několika pořádaným turnajům ročně zdokonalovat v pravidlech této hry a také v taktice, která je v tomto odvětví basketbalu poměrně důležitá. Turnajů se účastní stále více kvalitnějších hráčů, než tomu bylo dříve, což je pro méně zkušené či mladší hráče obrovským přínosem. Obrovským kladem a zpestřením je také účast zahraničních družstev. Díky těmto skutečnostem může Česká republika v budoucnu na reprezentační úrovni čelit nemalé konkurenci jiných zemí.

Účelem akce je určení celkových vítězů v rámci ČR, kteří se poté účastní vrcholných světových akcí a reprezentují zde naši zemi.

5.5.2 Typ akce

V případě Chance 3x3 Tour nelze jednoznačně říci, zda se jedná o akci indoorovou nebo outdoorovou. Turnaje se nejčastěji odehrávají pod širým nebem, proto by se daly označit za outdoorové, ale při nepřízní počasí se většinou turnaje přesouvají do haly, tudíž lze zde hovořit i o indoorovém označení akce.

Co se týče frekvence konání, také nelze přesně vymezit, do které skupiny můžeme akci zařadit. Chance 3x3 Tour se koná jednou ročně, přičemž se skládá z několika turnajů, které se konají jednou za týden. Jednotlivé turnaje trvají jeden den, tudíž se jedná o akci krátkodobou.

Na turnaj se mohou přihlásit i zahraniční družstva z celého světa, proto se jedná o turnaj mezinárodní. Účast zahraničních družstev nebývá příliš velká (v poměru

s českými), ale turnajů se účastní družstva z několika zemí (Ukrajina, Polsko, Maďarsko, Slovensko, Německo, Slovinsko a Srbsko.) Záleží především na lokalitě turnaje, obsazenosti apod.

Dalším aspektem může být finanční náročnost turnaje, pro účastníky je finanční náročnost nízká, jelikož startovné je vždy zdarma. Navíc každý účastník dostane vlastní dres, ve kterém musí odehrát celý turnaj. Jediné náklady, které účastníkovi vznikají, jsou za cestovné, pokud se rozhodne hráč cestovat na vzdálenější turnaj a dále platba za ubytování, pokud to lokalita turnaje vyžaduje.

Akce je určena pro všechny basketbalové hráče a hráčky (většinou kategorií dospělých a do 18 let), kteří mají o 3x3 basketbal zájem, což koresponduje s účelem akce.

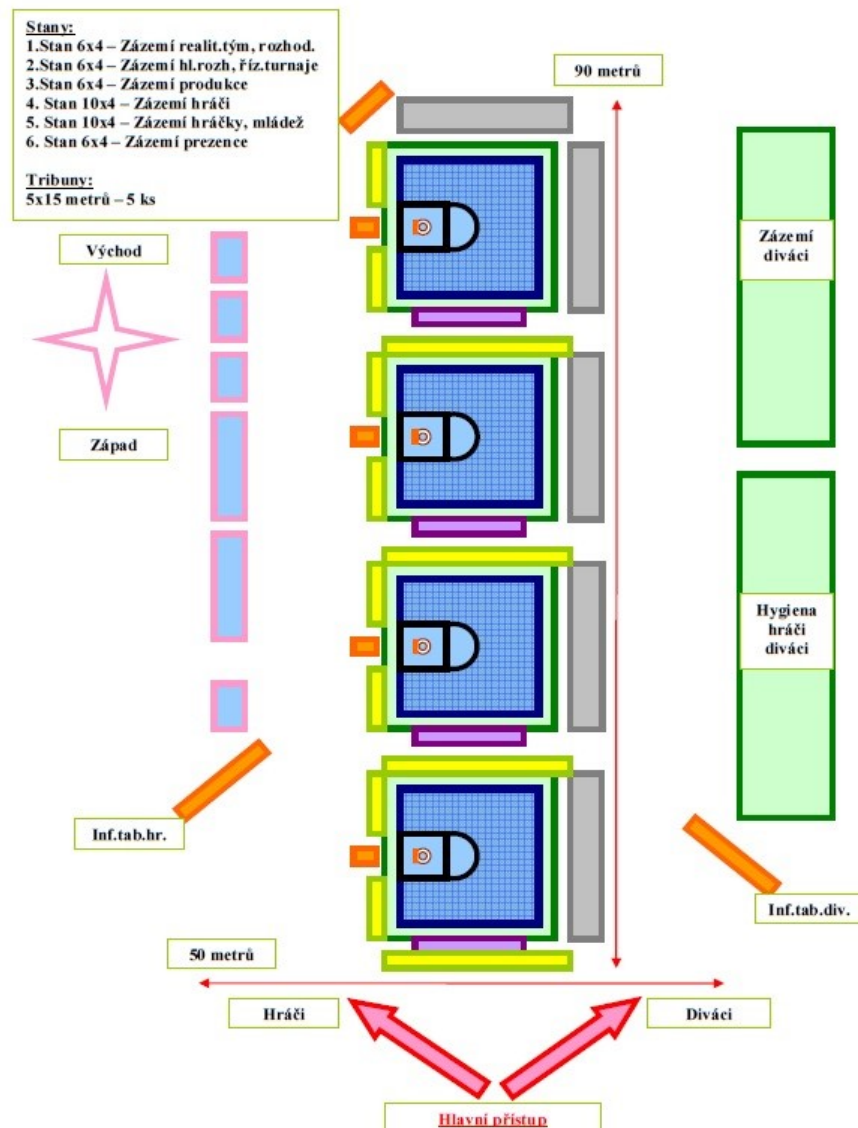
5.5.3 Místo konání akce

Jednotlivé turnaje Chance 3x3 Tour se konají na divácky atraktivních a většinou také na vysoce frekventovaných místech (náměstích apod.). Pro případ nepříznivého počasí musí být zajištěna náhradní varianta, nejčastěji organizátoři volí krytou sportovní halu v blízkosti původního místa konání. Z hlediska organizace se však jedná o velmi složitý úkon, jelikož musí pořadatelé přemístit veškeré technické vybavení, které je nezbytné k realizaci akce, dále pak zajistit bezproblémový přesun účastníků se hráčů či přihlížejících diváků a samozřejmě také organizátorů (rozhodčích, zapisovatelů atd.).

Turnaje jsou umístovány do krajských měst, kde jsou organizátoři schopni zajistit spolupráci s oblastní basketbalovou federací nebo basketbalovým klubem. Jsou zde schopni zajistit pomocné rozhodčí ke stolku, kteří musí mít praktickou zkušenost z utkání pětikového nebo trojkového basketbalu a rozhodčí na hřišti, kteří mají speciální licenci pro basketbal 3x3 po absolvovaném školení se zkouškou z pravidel basketbalu 3x3.

Podstatný je i prostor, který musí odpovídat velikostí, musí být rovný, mít napojení na vodu, elektřinu a wifi.

Obrázek 2 Příklad na prostorové požadavky plochy



Zdroj: Interní dokumenty ČBF

Pro přehled uvádím místa konání jednotlivých turnajů, které se uskutečnily minulý rok:

- Brno – Náměstí Svobody
- Ostrava – Trojhalí a OC Karolinum
- České Budějovice – Náměstí Přemysla Otakara II.
- Hradec Králové – Ulrichovo náměstí

- Praha – Náměstí republiky

V případě ostravského turnaje byla netradičně zvolena varianta indoorová, část utkání se odehrávala v opravené tovární hale a část se odehrávala v obchodním centru. Hala se nachází v poněkud odlehle části Ostravy, tudíž se tato lokalita nemohla těšit vysoké divácké návštěvnosti, naopak tomu bylo v obchodním centru, kde turnaji přihlíželo mnoho lidí.

5.5.4 Termín konání akce

Chance 3x3 Tour zahajuje sérii turnajů v květnu a následně navazují jednotlivé turnaje po týdnu (vždy v sobotu). Poslední kolo, které se konalo v Praze 18.6., pokračuje každoročně navíc i v neděli, kdy se koná finálový turnaj, kterého se účastní vítězové jednotlivých městských kol a dále družstva, která obdrží od organizátorů divokou kartu.

Zásadním parametrem ČBF je tedy umístit celou 3x3 Tour před období letních prázdnin, aby byla zajištěna účast hráčů, kteří většinou v červenci odjíždějí na dovolenou.

Dalším parametrem je kalendář FIBA a FIBA 3x3, kde začínají mezinárodní akce v pětkovém i trojkovém basketbalu (mistrovství světa, mistrovství Evropy a kvalifikace ve všech kategoriích U16 až po dospělé).

Třetím parametrem je, aby byl včas znám vítěz – kvalifikant na FIBA 3x3 World Tour, před jejím zahájením.

Zde uvádím přehled termínů jednotlivých turnajů v minulém roce:

- Ostrava – 14.5.2016
- Brno – 21.5.2016
- Hradec Králové – 4.6.2016
- České Budějovice – 11.6.2016
- Praha – 18.6.2016
- Praha – finále - 19.6.2016

Jelikož je v České republice Chance 3x3 Tour hlavním a nejprestižnějším turnajem, pokud bereme v úvahu 3x3 turnaje i tradičnější turnaje ve streetballu, nemusí

organizátoři akce příliš přihlížet na termíny ostatních obdobných akcí, jelikož se díky své oblíbenosti nemusí obávat nízké účasti soutěžících a diváků.

5.5.5 Účastníci akce

Jak již bylo řečeno, akce je určena pro všechny basketbalové hráče, kteří mají zájem se věnovat basketbalu i mimo svou klubovou sezonu či hráče, kteří se již basketbalu na klubové úrovni nevěnují. Přihlásit se samozřejmě mohou i zcela amatérští sportovci, ti to však mají v porovnání s jejich soupeři velice těžké a příliš často ani na turnajích k vidění nebývají.

V porovnání s méně prestižními turnaji v České republice se účastní této akce více profesionálních hráčů, kteří se často přihlašují díky možné finanční odměně, kterou na jiných turnajích za umístění obdržet většinou nemohou. Tím poté klesají šance na úspěch neprofesionálním hráčům, kteří si i díky účasti těch profesionálních nezahrají tolik utkání kvůli tomu, že např. nepostoupí ani ze základní skupiny a turnaj tak pro ně končí. V posledních ročnících tak tito hráči dávají přednost opět tradičnějším streetballovým turnajům, kde mají větší šanci na úspěch a také mohou odehrát více utkání.

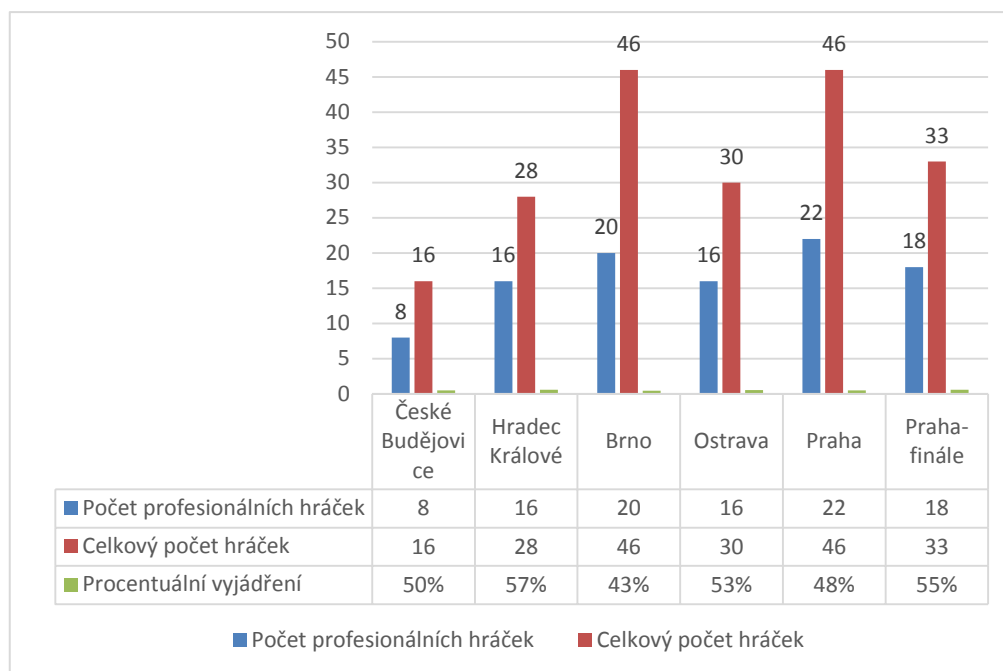
V následující tabulce uvádím počty profesionálních hráčů a hráček v posledním roce v kategorii dospělých.

Tabulka č. 4: Počet profesionálních hráčů na jednotlivých turnajích

Místo konání	Počet profesionálních hráček	Celkový počet hráček	Počet profesionálních hráčů	Celkový počet hráčů
České Budějovice	8	16	18	61
Brno	20	46	31	122
Ostrava	16	30	29	94
Hradec Králové	16	28	19	53
Praha	22	46	15	62
Praha – finále	18	33	26	47
	100	199	138	439

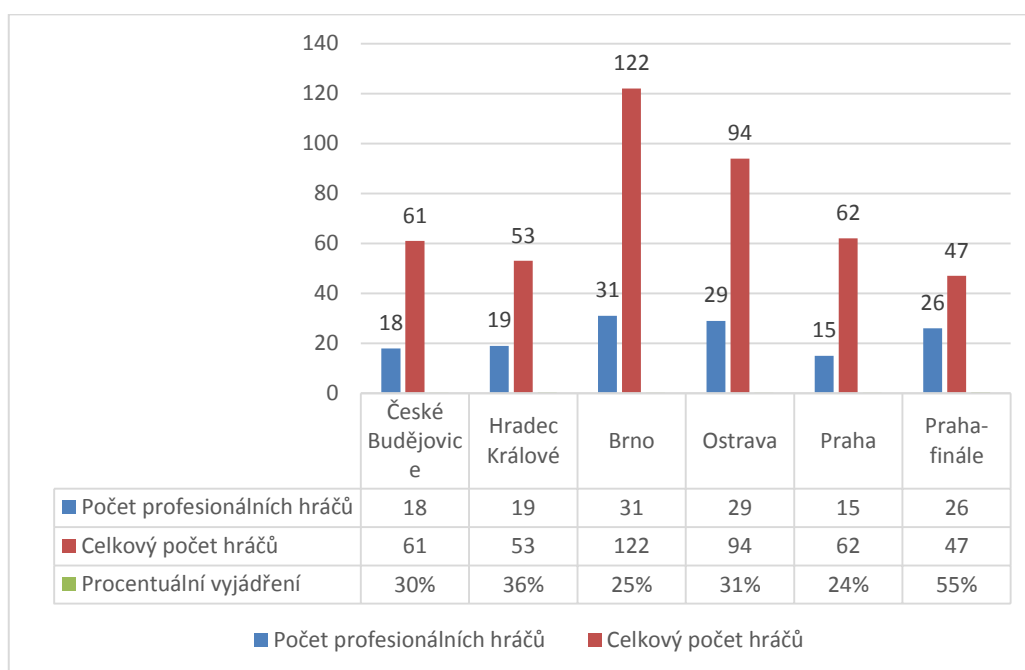
Zdroj: vlastní zpracování dle: Events. 3x3 Planet [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: www.3x3planet.com

Graf 1 Profesionální hráčky na turnajích – kategorie ženy



Zdroj: vlastní zpracování dle: Events. 3x3 Planet [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: www.3x3planet.com

Graf 2 Profesionální hráči na turnajích – kategorie muži



Zdroj: vlastní zpracování dle: Events. 3x3 Planet [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: www.3x3planet.com

Jak můžeme vidět z předchozí tabulky a grafů, u žen je vyšší procentuální podíl profesionálek na celkovém počtu hráček než u mužů. U žen je tento podíl 50%, u mužů je celkový podíl 31%.

Po detailní analýze družstev je však rozložení profesionálních hráčů velmi nerovnoměrné, proto vznikají mezi některými družstvy velké rozdíly.

Oproti ostatním turnajům se přihlašuje každoročně do této akce i mnoho zahraničních hráčů, kteří cestují i z poměrně vzdálených oblastí (Ukrajina, Bělorusko, Chorvatsko). Vzhledem k tomu, jakou dálku kvůli turnaji obětují, jedná se velmi často o velmi kvalitní hráče, kteří tak opět zvyšují úroveň turnaje a naopak snižují šanci pro „obyčejné“ hráče.

Mladí účastníci mají možnost soutěžit v kategoriích do 18 let a to v mužích i ženách. Do juniorských kategorií se však přihlašuje poměrně málo týmů.

5.5.6 Pořadatelé akce

Basketbal 3x3 v České republice i jednotlivé turnaje Chance 3x3 Tour řídí komise České basketbalové federace (ČBF), kterou jmenuje výbor ČBF. ČBF 3x3

basketbal projektuje, řídí, vykonává a koordinuje veškeré aktivity v této disciplíně v České republice, ve vztahu k FIBA 3x3 i k FIBA Europe 3on3 a ve vztazích k dalším národním i mezinárodním sportovním, společenským a veřejnoprávním organizacím i soukromým subjektům.

Hlavními úkoly pořadatelů jsou:

- rozvoj 3x3 basketbalu jako takového v rámci strategie ČBF,
- zajištění reprezentace 3x3 basketbalu ve všech věkových kategoriích,
- zajištění akcí 3x3 basketbalu (ČBF 3x3 Tour, FIBA 3x3 World Tour, propagační turnaje – Olympijské Lipno 2016, turnaje při mistrovstvích Evropy a světa v ČR, při basketbalových společenských akcích např. na kolonádě v Mariánských Lázních při vyhlášení basketbalisty roku 2015),
- zajištění kvalifikovaných rozhodčích s licencí 3x3 – v současné době 65 rozhodčích,
- zajištění marketingu a public relations,
- zajištění technického vybavení – speciální kurty s koši, časomíry atd.

Pro turnaje ČBF 3x3 Tour jsou jmenovány oficiální osoby:

- Ředitel turnaje – má na starosti řízení celé akce, spolupráci s produkčním partnerem a místním pořadatelem.
- Hlavní rozhodčí – odpovídá za zpracování výsledků turnaje, celé tour a promítnutí bodů všech hráčů do světového rankingu FIBA 3x3 – což je pro hráče důležitý parametr pro jejich účast na turnajích po celém světě. Česká republika má ve světovém rankingu cca 700 hráčů, celkem je na světě okolo 70000 registrovaných hráčů. Podle součtu bodů hráčů družstva jsou pak také družstva nasazována do turnajů (obdobně jako nasazování hráčů do „pavouka“ v tenise)
- Komisař turnaje – dohlíží na sportovně-technický průběh jednotlivých turnajů. Dále má na starost zveřejňování turnajů na oficiálním webu FIBA 3x3 planet a validaci výsledků pro světový ranking.

Tyto oficiální osoby tvoří soutěžní komisi, která v souladu s pravidly FIBA 3x3 a rozpisem soutěže ČBF 3x3 Tour také rozhoduje v případě protestů družstev a hráčů.

5.5.7 Diváci

Co se týče diváků, má Chance 3x3 Tour obrovskou výhodu, jelikož se jedná o turnaj na veřejných prostranstvích, kde se neplatí žádné vstupné, tudíž v případě konání na frekventovaných náměstích ve městech se turnaje těší poměrně slušné divácké účasti. Výhodou je, že turnaje shlédne velké množství náhodných kolemjdoucích, čímž se zvyšuje povědomí o této poměrně nové disciplíně. Dále se turnaje jako diváci účastní basketbaloví nadšenci či blízcí od účastníků se hráčů.

Pro diváky mohou být kromě samotných utkání zajímavé také doprovodné soutěže či jiný doprovodný program např. v podobě tanečních či jiných vystoupení. Na turnajích jsou k vidění soutěže ve střelbě na koš či smečářské soutěže, které přilákají většinou nejvíce diváků.

Na každý turnaj jsou k dispozici tribuny, rozestavení je vždy různé v závislosti na lokalitě turnaje a možnostech, které organizátoři mají. Diváci tak mohou sledovat dění turnaje buď z tribuny, nebo je také spousta místa na stání okolo jednotlivých hřišť.

Obrázek 3 Uspořádání zázemí turnaje



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: *Oficiální facebookové stránky* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

5.5.8 Rozpočet

Rozpočet byl stanoven na základě informací z minulých ročníků a s přihlédnutím k aktuální situaci.

Rozpočet obsahuje dvě stránky – výnosy a náklady. Náklady jsou tvořeny několika položkami:

- administrativní náklady,
- prize money a ceny,
- náklady na rozhodčí a oficiální osoby turnaje,
- náklady na oficiální míče,
- náklady na marketing a komunikaci,
- náklady na speciální vybavení,
- náklady na TV přenosy,
- náklady na dresy pro účastníky,
- náklady na produkční agenturu.

Následující tabulka uvádí rozpočet akce, který byl sestaven na minulý ročník.

Tabulka č.5: Náklady Chance 3x3 Tour

Náklady	
Administrativní náklady (mzdy, odvody, účetnictví, servis PC, kancelářské potřeby, poštovné, nájem, telefony, poplatky, internet atd.	60 000 Kč
Prize money a ceny – kvalifikační turnaje	220 000 Kč
Prize money a ceny – finálový turnaj	140 000 Kč
Náklady na rozhodčí, pomocné rozhodčí a oficiální osoby turnaje	300 000 Kč
Oficiální míče	9 600 Kč
Marketing a komunikace	100 000 Kč
Roční náklady na speciální koše, kurty a časomíry	270 000 Kč
TV přenosy	60 000 Kč
Náklady na dresy pro účastníky +potisk	88 000 Kč
Celkem:	1 247 600 Kč
<u>Náklady produkční agentury:</u>	

<ul style="list-style-type: none"> • Doprava a instalace veškerého technického vybavení • Spolupráce s místními státoprávními, podnikatelskými institucemi a organizacemi (obce, policie, zdravotnictví, energie, wifi atd.) • Pronájem prostor a zábory • Dopravní opatření • Připojení energií • Ostraha • Prezence účastníků soutěže • Zahájení soutěže • Vyhlášení vítězů • Ozvučení areálu • Programová vystoupení – tanečníci, švihadla, apod. • Komentátor a discjockey • Pomocný personál (prezence, stavba kurtů, údržba) • Stany pro prezenci, hlavního rozhodčího, soutěží • Hygienická zařízení WC, umývárny 	
Náklady agentury celkem:	1 750 400 Kč
Celkem náklady:	3 000 000 Kč

Zdroj: Interní dokumenty ČBF

Značnou část nákladů tvoří náklady na produkční agenturu, z celkových 3 000 000 Kč představují 1 750 400. Poměrně velké sumy tvoří také částky týkající se prize money, náklady na rozhodčí a oficiální osoby turnaje a náklady na speciální koše, kurty a časomíry.

Na straně druhé stojí výnosy, které tvoří:

- dotace z rozpočtu České basketbalové federace,
- smlouva se společností CHANCE,
- smlouvy s místními sponzory.

Následující tabulka znázorňuje druhou stránku rozpočtu, kterou jsou výnosy.

Tabulka č.6: Výnosy Chance 3x3 Tour

Dotace z rozpočtu ČBF	2 500 000 Kč
Smlouvy s hlavními sponzory	300 000 Kč
Smlouvy s místními sponzory	200 000 Kč
Celkem výnosy:	3 000 000 Kč

Zdroj: Interní dokumenty ČBF

Největším zdrojem příjmů jsou pro akci dotace z rozpočtu České basketbalové federace, které se podílejí na výnosech 2 500 000 Kč.

5.6 Marketingový mix Chance 3x3 Tour

V této kapitole jsou popsány marketingové nástroje Chance 3x3 Tour dle marketingového mixu tzv. 7P, jež byl uveden v kapitole 3.7.1.

Chance 3x3 Tour je série turnajů ve 3x3 basketbalu, který by měl být zařazen do programu následujících Olympijských her v Tokyu v roce 2020. Jelikož to ještě jisté není, musí se organizátoři velmi snažit a v tomto ohledu je nutné dbát na dobré marketingové aktivity.

5.6.1 Produkt Chance 3x3 Tour

Hlavním produktem Chance 3x3 Tour je série turnajů, která se koná již od roku 2012. Turnaje jsou jednodenní a konají se každý rok během května a června. První turnaj začíná většinou na konci května. Soutěžící se mohou přihlásit do 4 kategorií – muži, ženy, ženy do 18 let a muži do 18 let.

Design turnaje se odvíjí především od loga společnosti Chance, proto je většina propagačních materiálů v zeleno-oranžové barvě.

Obrázek 4 Logo Chance 3x3 Tour



Zdroj: ČBF 3x3 [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://3x3.cbf.cz/>

5.6.2 Cena Chance 3x3 Tour

Startovné na turnaji je zcela zdarma, což má zajisté potenciál přilákat co nejvíce účastníků. Všichni hráči navíc obdrží oficiální dres Chance 3x3 Tour, ve kterém jsou nuceni odehrát celý turnaj kvůli sponzorům. Dresy si hráči mohou ponechat. V případě ztráty dresu je nutné si nový dres od organizátorů koupit. Cena dresu je 500 Kč.

Ještě v předchozích ročnících dostávali účastníci na každý turnaj nové dresy, pokaždé v jiné barvě, během Tour ale pomalu začaly docházet velikosti či barevné varianty, proto bylo poté velmi obtížné sladit týmy do jednotných dresů a docházelo ke komplikacím.

V loňském ročníku již organizátoři zvolili jednotnou sadu dresů na celou Tour a každý hráč již dostal pouze jeden dres na celou sérii. Rozdávání různých barevných variant také bylo pro organizátory jistě finančně a organizačně náročné.

Kromě dresů obdrží všechny týmy při registraci také startovní balíček, který obsahuje balené vody, drobné občerstvení, propagační materiály sponzorů či slevové kupony.

Co se týče diváků, ti také nemusí za zhlédnutí akce platit, akce jsou na veřejných prostranstvích, kde není vybíráno žádné vstupné. Stejně, jako tomu bylo v případě účastníků, vstup zdarma může přilákat spoustu diváků.

Akce je tak k vidění i pro náhodné kolemjdoucí, které může 3x3 basketbal díky tomu zaujmout.

5.6.3 Propagace Chance 3x3 Tour

Propagační činnost Chance 3x3 Tour je poměrně rozsáhlá a zahrnuje spoustu aktivit. Reklamu na Chance 3x3 Tour můžeme zahlédnout v mnoha médiích. Formy propagace jsou:

- televizní a rozhlasové spoty,
- reklama na světelných panelech při ligových utkáních KNBL a ŽBL,
- reklama v novinách,
- reklama na internetových zpravodajských portálech,
- webové stránky České basketbalové federace,
- Facebook,
- Twitter,
- aplikace IOS,
- aplikace Android,
- možnost sledovat utkání na webu www.tvcom.cz,
- propagace na webových stránkách měst.

Obrázek 5 Pozvánka na Chance 3x3 Tour



Zdroj: Turistika a volný čas. *České Budějovice* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/cz/turistika-a-volny-cas/PublishingImages/Basket%202015.png>

5.6.4 Místo Chance 3x3 Tour

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.5.3, v umístění má Chance 3x3 Tour velkou výhodu, jelikož se turnaje pořádají na divácky velmi atraktivních místech. Nejvíce atraktivní je zajisté pražské kolo a následné finálové kolo, která se konají na Náměstí republiky v Praze. Nevýhodou je nutnost přesunu akce v případě nepříznivého počasí, většinou na méně divácky atraktivní místo (sportovní hala).

Na rozdíl od streetballových turnajů, kde není většina potřeba tolik specifického vybavení, jsou nároky na 3x3 basketbal v tomto ohledu poměrně náročné.

Zázemí turnaje zajišťuje produkční partner. Zde uvádím seznam potřebného vybavení na každý turnaj:

- speciální povrchy na jednotlivé kurty,
- basketbalové koše,
- oficiální míče určené na 3x3 basketbal,
- mobilní oplocení k ohraničení hřišť,
- časomíry,
- stolky pro zapisovatele,
- stoly s lavičkami pro stravování účastníků,
- stany pro organizátory,
- stany k převléknutí účastníků,
- mobilní toalety,
- ozvučení,
- reklamní bannery,
- nafukovací reklamní brána.

Obrázek 6 Rozestavění hřišť



Zdroj: Fotogalerie. *České Budějovice* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/cz/mesto/fotogalerie/fotogalerie-2016/stranky/chance-3x3-tour-2016.aspx>

5.6.5 Lidé Chance 3x3 Tour

Personální stránku Chance 3x3 Tour tvoří hlavní organizátoři (komise České basketbalové federace), dále externí pracovníci, kteří zařizují dění okolo Chance 3x3 Tour (marketing apod.), brigádníci účastníci se akcí jako zapisovatelé a kvalifikovaní rozhodčí.

U organizátorů je během Chance 3x3 Tour možné spatřit některé nedostatky, které mohou vést k rozporům mezi hráči a také mezi fanoušky. Zapisovatelé bývají mnohdy málo proškoleni a dochází tak k jistým nedorozuměním (špatné skóre, špatná časomíra). Výkony rozhodčích nebývají jednotné, což může být dáno rozdílnými pravidly 3x3 basketbalu a pětikového basketbalu a také tím, že každý rozhodčí přistupuje k výkladu pravidel jinak.

Hlavní organizátoři se často dopouštějí chyb v organizaci (změny v harmonogramu během dne, změny v programu, změny v pravidlech), často bývají během turnajů zrušeny doprovodné soutěže, někdy se během turnaje mění i hrací systém, k čemuž by rozhodně docházet nemělo.

5.6.6 Prezentace Chance 3x3 Tour

Na přihlížejícího neznalého diváka působí akce profesionálně díky několika skutečnostem. Dobrý dojem dělají jednotné dresy hráčů s čísly a logem turnaje, organizátoři jsou oblečeni do oficiálních triček turnaje a hrací plochy působí profesionálně díky speciálním povrchům a kvalitním basketbalovým košům. Technické vybavení např. v podobě časomíry nebo ukazatelů skóre diváci také ocení.

5.6.7 Proces Chance 3x3 Tour

Zajištění hladkého procesu akce je důležité pro spokojenost všech zúčastněných. Registrace účastníků na místě akce probíhá těsně před akcí, na registraci je vyhraněna 1 hodina před začátkem turnaje, poté mají organizátoři cca půl hodiny na vygenerování rozpisu zápasů na základě počtu registrovaných družstev.

Registrace hráčů není nijak složitá, spočívá pouze v nahlášení názvu týmu organizátorům a vyzvednutí hracích dresů a startovních balíčků, proto je většinou naprosto bezproblémová. Potíže nastávají většinou jen ohledně velikostí dresů, jelikož si hráči jimi požadované velikosti volí s předstihem prostřednictvím emailové

konverzace s organizátory akce a občas se stává, že nějaké velikosti pořadatelům dojdou.

Co se týče průběhu turnaje, ten většinou bývá bezproblémový, jen občas dochází ke zmatkům kvůli družstvům, které se přihlásí a nepřijedou, čemuž se snažili dříve pořadatelé zamezit vybíráním zálohy 1000 Kč na družstvo, přičemž tato záloha byla vracena pouze týmům, které na turnaj dorazily. Vybírání zálohy se ale již od minulého roku neprovádí. Dále se akce někdy potýkají se zbytečnými prostoji mezi jednotlivými utkáními a to z různých důvodů (čekání na rozhodčí, na týmy apod.)

5.7 Sponzoring

Sponzoři tvoří značnou část příjmů Chance 3x3 Tour a jsou tak její nedílnou součástí. Sponzorů je celkem 12, přičemž každý má jinou úroveň sponzorství. Od úrovně sponzorství se pak odvíjí jejich plnění.

Úrovně sponzorství a jednotliví sponzoři jsou:

- generální partner: Chance,
- hlavní partneři: K1X, AutoPalace Butovice, RentPoint,
- generální mediální partneři: Česká televize,
- partneři: Kooperativa, Precol, Mattoni,
- mediální partneři: deník, Tvcom.cz, Český rozhlas Radiožurnál, Basketmag.cz

Nejvýznamnějším sponzorem je společnost Chance, která je generálním partnerem akce. Podle ní je 3x3 Tour pojmenována již tři roky. S touto společností je podepsána smlouva na několik dalších let a byla zajištěna v rámci marketingové politiky České basketbalové federace.

5.7.1 Plnění generálního partnera Chance

Jakožto generální partner má společnost Chance největší plnění ze všech partnerů. Plnění je opravdu rozsáhlé, nyní uvedu všechny použité prezentace tohoto partnera na Chance 3x3 Tour 2016:

- prezentace jména partnera v názvu akce (Chance 3x3 Tour),

- prezentace partnera na pevných reklamních panelech a PVC bannerech podél všech kurtů,

Obrázek 7 Reklama na reklamních panelech a PVC bannerech



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: Oficiální facebookové stránky [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

- logo společnosti Chance na oficiálním dresu turnaje, ve kterém jsou hráči povinni odehrát všechna utkání,

Obrázek 8 Logo společnosti Chance na dresech



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: Oficiální facebookové stránky [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

- prezentace loga na oblečení členů organizačního týmu,

Obrázek 9 Prezentace loga na oblečení organizátorů



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: Oficiální facebookové stránky [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

- audio – vizuální prezentace partnera při vyhlášovacích ceremoniálech,

Obrázek 10 Vizuální prezentace partnera při ceremoniálech



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: Oficiální facebookové stránky [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

- prezentace loga na trofejích, voucherech a diplomech pro vítězné týmy turnaje a vítěze doprovodných soutěží,

Obrázek 11 Prezentace loga na voucherech



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: Oficiální facebookové stránky [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

- logo partnera na panelu u stolku rozhodčích,
- logo partnera na nafukovacím oblouku, který je instalován na všech turnajích,

Obrázek 12 Logo partnera na nafukovacím oblouku



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: Oficiální facebookové stránky [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

- logo partnera na programu turnaje,

Obrázek 13 Logo partnera na programu turnaje



Zdroj: ČBF 3x3 Tour: *Oficiální facebookové stránky* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>

- logo partnera na informační tabuli turnaje,
- logo a název partnera na sestřihu z každého turnaje na ČT sport v kumulovaném sponzorském vzkazu,
- zobrazení loga v průběhu každého sestřihu formou injektaže ve vysílání ČT sport,
- prezentace loga na panelu pro TV a rozhovory,
- uvedení loga na všech marketingových materiálech (billboardy, plakáty),
- prezentace loga ve speciálně vytvořené inzerci v regionálních vydáních MF Dnes,
- prezentace loga v rozsáhlé celostátní i geo-zaměřené kampani v síti Google, AdWords, Facebook (formou dynamických bannerů nesoucích logo partnera),

- prezentace turnaje v celostátním vysílání stanice Český rozhlas Radiožurnál s audio prezentací partnera,
- logo partnera na oficiálních webových stránkách turnaje,
- prezentace partnera při FIBA 3x3 World Tour.

5.8 Průběh finálového kola Chance 3x3 Tour v Praze

Na hladkém průběhu akce má velký podíl především produkční firma. Zajišťuje zázemí turnaje a má na starost:

- dopravu a instalaci veškerého technického vybavení,
- spolupráci s místními státoprávními, podnikatelskými institucemi a organizacemi (obce, policie, zdravotnictví, energie, wifi atd.),
- pronájmy prostor a zábory,
- dopravní opatření,
- připojení energií,
- ostrahu,
- prezenci účastníků soutěže,
- zahájení soutěže,
- vyhlášení vítězů,
- likvidaci zázemí po skončení turnaje,
- ozvučení areálu,
- programová vystoupení – (tanečníci, švihadla),
- komentátora a DJ,
- stany pro prezenci, hlavního rozhodčího, soutěžící,
- hygienická zařízení WC, umývárny.

Veškeré zázemí turnaje je instalováno vždy den před samotnou akcí. Dozor nad zázemím má přes noc na starost ostraha. Start turnajů většinou nebývá v ranních hodinách, ale spíše okolo poledne, což je výhodné pro hráče, kteří cestují na turnaj z delší vzdálenosti. Časový harmonogram je závislý na místních podmínkách.

5.8.1 Časový harmonogram

Zde uvádím časový harmonogram finálového turnaje, které se konalo loni 19.6. v Praze.

Tabulka č. 7: Časový harmonogram turnaje

Čas	Kurt 1	Kurt 2	Kurt 3	Kurt 4
9:30 – 10:30	Registrace týmů			
11:00	Základní část – muži	Základní část – muži	Základní část - muži	Základní část – muži
11:20	Základní část – muži	Základní část – muži	Základní část - muži	Základní část – muži
11:40	Základní část – muži	Základní část – muži	Základní část - muži	Základní část – muži
12:00	Základní část – juniorky U18		Základní část – junioři U18	Základní část – junioři U18
12:20	Doprovodné soutěže			
12:40	Čtvrtfinále – muži	Čtvrtfinále – muži	Základní část – juniorky U18	Základní část – junioři U18
13:00	Čtvrtfinále – muži	Čtvrtfinále – muži		
13:20	Základní část – junioři U18	Základní část – ženy	Základní část - ženy	Základní část – ženy
13:40	Doprovodné soutěže			
14:00	Základní část – ženy	Základní část – ženy	Semifinále – junioři U18	Semifinále – junioři U18
14:20			Základní část - ženy	Finále – juniorky U18
14:40	Základní část – ženy	Finále – junioři U18		Základní část – ženy
15:00		Základní část – ženy		
15:20	Semifinále - muži	Semifinále – muži		
15:40	Doprovodný program			
16:00			Čtvrtfinále –	

			Ženy	
16:20			Čtvrtfinále – ženy	
16:40				
17:00			Semifinále – ženy	Semifinále – ženy
17:20	Finále – muži	Utkání o 3.místo - muži		
17:20			Utkání o 3.místo – ženy	Finále – ženy
18:00	Slavnostní vyhlášení			

Zdroj: Interní dokumenty ČBF

5.8.2 Hrací systém

Hrací systém je odlišný v každé kategorii, závisí především na počtu přihlášených družstev a časových možnostech.

Na finálovém turnaji v Praze bylo 9 družstev žen, 12 družstev mužů, 3 družstva juniorek do 18 let a 5 družstev juniorů do 18 let.

V ženské kategorii organizátoři sestavili 3 skupiny po 3 týmech, z každé skupiny dále postupovaly první dva týmy – celkem tedy 6 týmů. První dva s největším počtem vstřelených košů postupovaly přímo do semifinále. Čtyři následující týmy ještě sehrály předkolo semifinále, dále následovalo semifinále a na závěr finále.

Mužská kategorie měla tradičně největší obsazení – 12 týmů, které byly stejně jako u žen rozděleny do tříčlenných skupin, ze kterých postupovaly první dva týmy, které následně sehrály čtvrtfinále, vyhraní postoupili do semifinále a poté následovalo finále.

U kategorie juniorek se finálového kola zúčastnila pouze 3 družstva, přičemž si nejdříve zahrála každý s každým a poté si 2 úspěšnější družstva proti sobě zahrála finále.

Kategorie junioři do 18 let měla také nízký počet soutěžících, 5 týmů bylo rozděleno do dvou skupin po 2 a 3 týmech.

5.8.3 Doprovodný program

Doprovodný program se v jednotlivých krajských kolech liší. Doprovodné basketbalové soutěže bývají většinou stejné (střelba za tříbodovým obloukem, soutěž ve smečování a střelba trestných hodů), do těchto soutěží se mohou přihlásit účastníci turnaje. Především soutěž ve smečování je vždy velmi atraktivní pro diváky.

Dále jsou na turnaje zvány různé taneční či jiné umělecké skupiny, které vystupují mezi jednotlivými koly.

Po celou dobu turnaje je na místě přítomen komentátor, který účastníky i diváky provází celým dnem a má na starost zajištění bezproblémového chodu turnaje. Rozpis zápasů se často během dne mění a komentátor musí všechny tyto změny hlásit, pokud by si např. hráči nevšimli změn na tabuli s rozpisem.

5.8.4 Vyhlášení vítězů

Vyhlášením vítězů provází stejně jako celým turnajem komentátor. Týmy na prvních třech místech jsou pozvány na stupně vítězů, kde jsou oceněny poháry, diplomy a vouchery.

5.8.5 Likvidační fáze turnaje

Likvidační fázi turnaje má na starost produkční firma, která se po skončení musí postarat o navrácení místa konání do původního stavu, zajistit odvoz veškerého vybavení a také úklid veřejných prostor, na kterých se akce konala. Na úklidu vždy velice lpí pořádající města.

6 Syntetická část

6.1 SWOT analýza Chance 3x3 Tour

Na základě analýzy tohoto ročníku turnaje a samozřejmě s přihlédnutím k předchozím ročníkům, kterých se autorka zúčastnila, byla vypracována SWOT analýza, která vyhodnotila silné a slabé stránky Chance 3x3 Tour, dále jaké má příležitosti do budoucna a také naopak jaké jsou její hrozby, kterým by se měli organizátoři snažit předejít.

Tabulka č. 8: SWOT analýza Chance 3x3 Tour

SWOT Analýza	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Několikaletá tradice • Atraktivní lokality turnajů • Vysoké finanční zabezpečení • Nízká možnost konkurence • TV přenosy • Propagace 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná organizace turnaje • Mění se podmínky pro účastníky • Odlišná pravidla od pětkového basketbalu a streetballu <ul style="list-style-type: none"> • Hrací povrch
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Vzrůstající sport • Atraktivita pro sponzory • Přilákání mladých hráčů ke sportu • Zvyšování popularity basketbalu <p>Zdroj: vlastní zpracování</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ovládnutí turnaje profesionálními hráči <ul style="list-style-type: none"> • Nespokojenost hráčů – upřednostnění jiných turnajů <ul style="list-style-type: none"> • počasí • Nezodpovědní účastníci

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.1 Silné stránky

Několikaletá tradice

Jak již bylo zmíněno, 3x3 Tour se v České republice koná od roku 2012, proto organizátoři mají s organizací akce dlouholeté zkušenosti a měli by být v pořádání turnaje zkušení. Stejně tak musí počítat i s krizovými situacemi a zvládat bezproblémově přesunout turnaj v případě nepříznivého počasí.

Atraktivní lokality turnajů

U silných stránek Chance 3x3 Tour zajisté nesmí chybět ani umístění turnajů, jelikož málokdy se obdobné akce konají na takto atraktivních místech, jako jsou hlavní náměstí největších měst v České republice či velmi rušná obchodní centra. Tyto lokality mají potenciál přilákat obrovské množství fanoušků či náhodných kolemjdoucích, což je dobré nejen pro zvyšování popularity sportu, ale také pro přilákání sponzorů, nových hráčů apod.

Vysoké finanční zabezpečení

Chance 3x3 Tour disponuje poměrně velkým množstvím lukrativních partnerů, čímž získala obrovský náskok před konkurenčními turnaji Streetball Manie. Turnaje působí profesionálněji, účastníci nemusí platit startovné a zároveň jsou motivováni poměrně zajímavými finančními odměnami. Účastníci mají také možnost dostat se do vysílání České televize v rámci sestřihů z každého kola, nejlepší z účastníků (výherci doprovodných soutěží či nejlepší týmy turnaje) si mohou vyzkoušet, jaké to je být celebritou a objevit se v televizním rozhovoru. Hráči i hráčky si také jistě cení velmi pěkných hracích dresů, které dostávají zdarma.

Nízká možnost konkurence

Vzhledem k vysokému finančnímu zabezpečení a k faktu, že turnaje Chance 3x3 Tour pořádá Česká basketbalová federace, která je řídicím orgánem basketbalu v České republice, je zde velice mizivá šance konkurence. Největší konkurent Streetball Mania postupně v České republice ztratil své původně dominantní postavení, jelikož nemá takové finanční možnosti. Hráči musí platit startovné, nejsou motivováni finančními odměnami, turnaje se hrají většinou na horších kurtech (nejčastěji na betonu) a koše jsou rovněž horší kvality. Hraje se podle původních (streetballových) pravidel, které už

nemusí být pro některé hráče natolik atraktivní. U 3x3 basketbalu je hra rychlejší a dynamičtější a tím i více zajímavější pro diváky.

TV přenosy

Díky tomu, že se sestřihy z jednotlivých kol objevují na obrazovkách České televize, stává se Chance 3x3 Tour atraktivnější pro současné i potenciální partnery akce, stejně tak i pro současné i potenciální účastníky akce. Výhodou je také možnost sledování akce diváky, kteří se akce osobně nezúčastnili. Dle statistik zhlédlo v loňském roce reportáže z ČT4 sport přibližně 90 000 diváků.⁴⁵

Propagace

Propagace Chance 3x3 Tour je poměrně rozsáhlá, jelikož je akce propagována v mnoha médiích. Reklamu můžeme spatřit nejen na místech propojených s basketbalem (reklama na světelných panelech při extraligových utkáních mužů a žen, webové stránky České basketbalové federace), ale i tam, kde může oslovit širokou veřejnost (televizní a rozhlasové spoty, noviny, internetové zpravodajské portály, Facebook, Twitter, webové stránky měst a další). Především sociální sítě se v poslední době stále více využívají k reklamě, jelikož k nim má dnes přístup téměř každý.

6.1.2 Slabé stránky

Špatná organizace

Mezi nejpodstatnější slabou stránku turnaje patří především špatná organizace, které je často možné si okem účastníka povšimnout. Rozpis utkání finálového kola, který je uveden v kapitole 5.8.1 je toho důkazem. Uspořádání zápasů působí nelogicky, jelikož rozpis obsahuje spoustu volných míst na kurtech, které mohou být v tu chvíli využity k dalším zápasům. Naopak v závěru se konají nejdůležitější utkání turnaje, a proto by se očekávalo, že např. finále a utkání o 3. místo, se nebudou hrát současně, aby tyto zápasy mohlo sledovat co nejvíce diváků. Bohužel tomu tak není a tyto zápasy se v mužské kategorii časově překrývají. Lepším naplánováním časového harmonogramu by tak mohli organizátoři ušetřit čas, ale také zvýšit diváckou sledovanost utkání.

Další slabou stránkou je také komunikace ze strany pořadatelů k účastníkům. V loňském roce v kvalifikačním kole v Hradci Králové byl den před turnajem posunut čas prezentace pro účastníky o hodinu dříve a organizátoři na to nijak neupozornili,

⁴⁵ Interní dokumenty České basketbalové federace

pouze byl změněn čas na webových stránkách, čehož si někteří účastníci již nevšimli a přijížděli pozdě. Organizátoři je dokonce chtěli vyřadit z turnaje za pozdní příjezd. Takových chyb je nutné se v dalších ročnících vyvarovat.

Obrovským negativem je také skutečnost, že se pořadatelé snaží vždy turnaj urychlit způsobem, že stanovují takový hrací systém, ve kterém je v celkovém součtu co nejméně utkání. V tomto ohledu se tedy upouští od dřívějšího modelu obdobných turnajů – aby si hráči co nejvíce zahráli.

Nerovný povrch

Nerovné hrací kurty pro hráče jsou způsobeny tím, že se akce většinou konají na náměstích měst, na kterých je položen speciální hrací povrch, ale obsahuje mnoho nerovností právě díky povaze dlažebních kostek.

Mění se podmínky pro účastníky

V některých kolech se organizátoři během dne rozhodnou, že zruší některé z doprovodných soutěží a odůvodňují to většinou časovými důvody. Účastníci jsou tím připraveni o možnost soutěžit o peněžní ceny jako jiní účastníci v kolech ostatních.

Dále často dochází k obměňování hracího systému během turnaje. Stává se, že po odehrání všech utkání v základních skupinách organizátoři navrhnou změnit předem stanovený hrací systém tak, aby bylo odehráno celkem méně utkání a ušetřili tak čas či aby byl hrací systém výhodnější pro určité týmy apod. Toto považuji za naprosto nepřijatelné.

Odlíšná pravidla od pětikového basketbalu a streetballu

V tomto ohledu dochází často k nesrovnalostem mezi hráči a rozhodčími díky tomu, že některá pravidla (hodnocení faulů) jsou poměrně odlišná od klasického basketbalu a výroky rozhodčích nejsou zcela jednotné. U trojkového basketbalu mají za úkol rozhodčí ponechávat hru fyzicky tvrdší, což se však většině hráčů, kteří jsou zvyklí na pětikový basketbal, příliš nelíbí a často při utkáních dochází ke sporům.

Tvrdší hra je vyžadována kvůli zvýšení atraktivity, v některých případech ale dle mého názoru tato skutečnost vyvolává spíše opačný účinek.

Oproti streetballu byla u 3x3 basketbalu stanovena také poměrně odlišná pravidla, což je mnohdy problém na turnajích u hráčů, kteří nová pravidla neznají a drží se stále pravidel streetballu. Zde dochází k rozporům a také ke zdržování samotné hry.

6.1.3 Příležitosti

Vzrůstající sport

3x3 basketbal si v průběhu let hledá další a další příznivce, které dokáže zaujmout především díky své dynamičnosti a rychlosti, což dělá tento sport velice atraktivním. Někteří příznivci také jistě oceňují to, že se turnaje většinou konají pod širým nebem a na zajímavých místech.

Spoustu hráčů začíná díky 3x3 basketbalu více cestovat a to nejen po České republice, ale i do jiných zemí, kde se turnaje také pořádají. A nejedná se jen o Evropu, turnaje v 3x3 basketbalu se pořádají dnes po celém světě.

Atraktivita pro sponzory

Vzhledem k tomu, že se turnaje Chance 3x3 Tour konají na velice atraktivních a divácky vysoce frekventovaných místech, je tento turnaj velice zajímavý pro sponzory, jelikož na těchto místech může zhlédnout jejich reklamu mnoho lidí. Přilákat sponzory může také vysílání sestřihů z jednotlivých kol v České televizi.

Přilákání mladých hráčů ke sportu

Díky tomu, že se akce koná na veřejných prostranstvích, na kterém projde během turnaje velká spousta lidí, může oslovit i některé děti, kteří zde 3x3 basketbal uvidí. Nejen že se mohou nadchnout pro basketbal, ale také pro jiné sporty.

Přilákat mladé hráče může akce také díky tomu, že je možné se na turnaji přihlásit i do juniorských kategorií.

Zvyšování popularity basketbalu

Především zásluhou dobré propagace a vhodného zvolení času a prostoru akce se zvyšuje popularita nejen tohoto odvětví sportu, ale také samotného basketbalu. Následkem toho přibývá finančních prostředků plynoucích do tohoto sportu, přibývají noví hráči a tím dochází i ke zvyšování konkurence.

6.1.4 Hrozby

Ovládnutí turnaje profesionálními hráči

Vzhledem k poměrně příjemným peněžním odměnám za umístění v turnaji se již čím dál tím méně jedná o turnaj pro zábavu, jako tomu bývalo u obdobných akcí dříve.

Stále častěji se turnajů účastní profesionální hráči s vidinou výdělku, oproti kterým nemají neprofesionální hráči příliš mnoho šancí a raději se vrací k více tradičnějším turnajům.

Nespokojenost hráčů – upřednostnění jiných turnajů

Nespokojenost některých hráčů může vznikat buď z důvodu uvedeného v předchozím odstavci, kvůli příliš tvrdé fyzické kontaktní hře, nebo také kvůli špatné organizaci – rušení doprovodných soutěží, nízký počet odehraných utkání a změny v hracím systému během turnajů.

Počasí

Obrovskou hrozbu pro organizátory akce představuje počasí, v případě nepříznivého počasí není možné odehrát turnaj na venkovních kurtech, ale musí být přesunut do vnitřního prostoru, což je pro pořadatele velmi nepříjemné. V minulém roce se počasí vydařilo a nemusel být přesunut ani jeden turnaj, v roce předchozím nepříznivé počasí vyšlo na dvě kvalifikační kola – v Českých Budějovicích a v Praze. V Českých Budějovicích přišlo špatné počasí až v průběhu dne, což byla pro organizátory nejhorší možná varianta, když museli přesouvat již rozehraný turnaj. Přesun veškerého vybavení, pořadatelů i hráčů zabral příliš mnoho času a turnaj se hrál až do večerních hodin.

V případě pražského kola již byl přesunut turnaj do haly od samého začátku, nutností však bylo včas informovat všechny týmy, pořadatele a diváky o změně místa.

Nezodpovědní účastníci

Další hrozbou pro pořadatele jsou nezodpovědní účastníci, kteří se přihlásí a na turnaj se již nedostaví, proto je poté nutné měnit hrací rozpis, který je vždy vygenerován několik dní dopředu. Ještě v předchozím ročníku se těmto účastníkům snažili organizátoři předejít tím, že od družstev vybírali před turnajem vratnou zálohu 1000 Kč, kterou jim pak po účasti vraceli. V minulém roce již tato záloha vybírána nebyla a k tomuto nešvaru docházelo daleko více než v předchozích letech.

7 Doporučení pro nadcházející ročníky

Vždy a všude je prostor pro zlepšení a to platí jednoznačně i pro tuto akci. V práci jsem zmínila poměrně mnoho nedostatků, nyní se proto budu snažit navrhnout doporučení pro nadcházející ročníky, aby mohly být nedostatky v co největší míře eliminovány.

7.1 Lepší organizace turnaje

V nadcházejícím ročníku by bylo vhodné pozměnit hrací systém turnaje. Zajisté by bylo pro hráče lepší vytvořit méně základních skupin o více družstvech, než tomu bylo doposud. Účastníci by měli možnost si zahrát více utkání. S tím souvisí i vylepšení plánování hracího rozpisu, pokud by se plně obsadily všechny kurty po celý den turnaje a nedocházelo ke zbytečným prostojům, nemusel by být kvůli většímu počtu utkání navyšován celkový časový rozpočet. V tomto ohledu je nutné, aby hlavní komentátor vyzýval hráče ke včasnému dostavení na utkání a nedocházelo ke zpožděním.

Finálová utkání a utkání o 3. místo by se určitě neměla časově překrývat, jelikož se jedná o vyvrcholení turnaje, které může přilákat mnoho fanoušků. V případě překrytí zápasů se poté musí rozhodovat, na který se podívají.

Dále bych najmula další osobu, která bude mít na starost veškerou komunikaci s účastníky kvůli případným změnám ohledně místa konání turnaje či změnám časovým.

7.2 Vylepšení povrchu

Pro vylepšení povrchu by bylo vhodné umístit pod oficiální hrací plochu např. nízké pódium, aby nevznikaly na hrací ploše nerovnosti či umístit více turnajů do obchodních center, kde podlaha žádné nerovnosti nemá.

7.3 Zachování předem daných pravidel

Pravidla o hracím systému by měla být vždy předem jasně dána, tudíž spolu s rozpisem zápasů v základních skupinách by měli pořadatelé vydat i již neměnný klíč k následným vyřazovacím utkáním a utkáním o umístění.

Doprovodné soutěže by měly být uskutečněny stejně ve všech kolech a nemělo by nikdy docházet k jejich rušení. Stejně tak u doprovodných soutěží by měl být zachován postupový klíč vždy stejný.

7.4 Omezení počtu profesionálních hráčů

Omezení počtu profesionálních hráčů by dalo šanci neprofesionálním hráčům, kteří díky účasti profesionálů často nepostoupí ani ze základních skupin. Omezení by bylo dle mého názoru vhodné stanovit na 1 profesionálního hráče v týmu – jednalo by se o současného profesionálního hráče, který v letošní sezoně hraje v nejvyšší soutěži dospělých. Tím by se eliminovala účast týmů, které jsou složeny pouze z těchto hráčů a turnaje se účastní pouze díky vidině peněžní výhry.

7.5 Dětské kategorie a soutěže pro děti

Přidání některých mládežnických kategorií by mohlo turnaj nejen oživit, ale také by mohlo pomoci ke zvýšení zájmu o basketbal u mladé generace nebo v obecné rovině přilákat mladé hráče ke sportu. V současné době se na turnajích konají pouze kategorie do 18 let, tudíž např. 15ti-letí hráči zde nemají příliš mnoho šancí a určitě by stálo za to kategorie pro mladší zavést.

3x3 basketbal má potenciál mladé hráče více rozvíjet, než je tomu u pětkového basketbalu, hráči zde mají více kontaktu s míčem a mohou se více rozvíjet v řešení různých herních situací. V mládežnických kategoriích v pětkovém basketbalu nemají někteří hráči téměř žádný prostor vzhledem k tomu, že při utkáních většinou vyčnívají cca 2 hráči, kteří ostatním míč příliš „nepůjčují“. Kvůli této skutečnosti byla v kategorii do 11 let zavedena na krajských úrovních soutěž s názvem U11 3x3 společná soutěž hoši-dívky, což vidím jako obrovský přínos pro rozvoj nejmladších hráčů.

7.6 Účast známých osobností

Účast známých osobností by mohla zvýšit atraktivitu a profesionalitu celé akce. Známé osobnosti by nemusely být jen z oblasti sportu, ale mohlo by se jednat o různé umělce či jiné osobnosti, které mají nějakou spojitost s aktuálním děním. Na každý turnaj by byl zvolen tzv. „patron turnaje“, který by provázel akcí spolu s komentátorem, mohl by v rámci doprovodného programu mít vystoupení, aktivně se účastnit vyhlášovacích ceremoniálů apod.

Známa osobnost má potenciál přilákat větší množství diváků, zpráva o účasti této známé osobnosti by měla být lidem předána co nejvhodněji a především v co největším časovém předstihu. Výhodou účasti těchto osobností by mohl být i větší zájem médií.

7.7 *Soutěže pro veřejnost*

Organizátoři by měli brát v potaz, že ne všichni diváci jsou basketbalisté nebo alespoň aktivní basketbalisté, ale pro tento sport mají jisté nadšení a radost by jim udělala např. účast v různých soutěžích o zajímavé ceny, které by byly určeny pouze pro veřejnost. Jednat by se mohlo o různé dovednostní soutěže (střelba na koš, soutěže v driblinku, soutěž o nejkurióznější koš apod.). Podobné soutěže mají velkou oblibu např. v USA, v nejsledovanější a nejpopulárnější basketbalové soutěži světa – NBA.

Zavedením těchto soutěží by mohlo opět dojít ke zvýšení počtu diváků a k větší oblibě mezi širokou veřejností.

8 Závěr

Chance 3x3 Tour se v průběhu let neustále vyvíjí. Organizátoři postupně získávají více a více zkušeností s pořádáním akce, 3x3 basketbal si sebevědomě buduje své postavení mezi ostatními kolektivními sporty a plně využívá svých předností, kterými se před ostatními sporty může pyšnit.

Letos v květnu v České republice odstartuje již sedmý ročník akce a je jen na pořadatelích, jak se akce zhostí a v jaké míře přihlédnou k nedostatkům, které se u akce objevují.

Velice důležitým mezníkem Tour bylo zajisté získání generálního partnera – společnosti Chance, podle které se poslední tři roky turnaj nazývá – Chance 3x3 Tour. Tento partner představuje pro akci podstatný zdroj příjmů. V tomto případě je v zájmu organizátorů nabízet společnosti Chance co nejlepší a nejpříznivější podmínky spolupráce.

Chance 3x3 Tour si získává své jméno také v zahraničí a na turnaj přijíždí každý rok více zahraničních týmů. Nejedná se však pouze o týmy našich sousedů, ale velkou vzdálenost jsou kvůli turnaji schopny překonat i družstva ze vzdálenějších zemí (Ukrajina, Maďarsko, Slovinsko a Srbsko). Tyto týmy na turnaj přijíždějí především díky jeho prestiži a také je láká vidina finanční odměny za umístění.

Diplomová práce se zabývá kompletní analýzou organizace této akce, kterou má na starost komise České basketbalové federace (nejvyššího orgánu basketbalu v České republice), kterou jmenuje výbor federace. Detailně popisuje přípravnou, realizační a likvidační fázi akce.

Na základě analýzy Chance 3x3 Tour 2016 pomocí analýzy dokumentů, skrytého nezúčastněného pozorování a nestrukturovaného rozhovoru, byla vypracována SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky akce, příležitosti akce a její hrozby. Následně byla navržena opatření a doporučení pro pořádání následujících ročníků, která by měla dát organizátorům inspiraci ke zlepšení a vyvarování se chyb, které by mohly v budoucnu negativně ovlivnit nejen dobré jméno Chance 3x3 Tour, ale i celkové řízení 3x3 basketbalu v České republice.

Loňský ročník Tour proběhl bez větších komplikací, bohužel se však neobešel bez některých nedostatků, které odhalila závěrečná SWOT analýza. Mezi nejzávažnější

slabé stránky patří špatná organizace turnaje, kde se jedná především o nesystematické vytváření hracího rozpisu a hracího systému a nerovné podmínky pro všechny účastníky turnaje, ke kterým dochází rušením některých doprovodných soutěží či změnami hracího systému v průběhu turnaje. Mezi méně závažné patří odlišná pravidla 3x3 basketbalu od pětikového basketbalu, díky čemuž vzniká mnoho sporů a také hrací povrch, který nebývá díky vlastnostem dlažebních kostek a jiných povrchů, které se objevují na náměstích, příliš rovný.

Na druhé straně však stojí spousta silných stránek, ke kterým patří několikaletá tradice, pořádání turnaje ve velmi atraktivních lokalitách, kde má možnost akci zhlédnout mnoho diváků, dále pak vysoké finanční zabezpečení, od kterého se odvíjí i dominantní postavení Chance 3x3 Tour oproti konkurenci. Propagace akce je také na vysoké úrovni, Chance 3x3 Tour se objevuje např. v televizních a rozhlasových spotech, v novinách, na internetových zpravodajských portálech, na Facebooku, Twitteru a na mnoha dalších místech. V loňském roce zhlédlo reportáže o Tour v České televizi okolo 90 000 diváků.

Co se týče příležitostí, zde bych pořadatelům doporučila využít skutečnosti, že je 3x3 basketbal v současné době vzrůstajícím sportem, který je stejně jako samotná akce velmi atraktivní pro sponzory. 3x3 basketbal, který je k vidění ve městech na snadno dostupných místech, by mohl přilákat mladé hráče ke sportu a také zvýšit popularitu basketbalu.

V případě, že organizátoři neučiní jakási opatření, turnaji v budoucnu může hrozit, že bude zcela ovládnut profesionálními hráči a hráči na nižších úrovních, jež hrají basketbal spíše pro radost, ztratí o tyto turnaje zájem. Zájem mohou ztratit i tehdy, pokud se nijak nezmění organizace samotné akce a nenastanou spravedlivé podmínky pro všechny účastníky. Další hrozbu představuje počasí, které bohužel nelze nijak ovlivnit a díky kterému jsou organizátoři nuceni připravovat záložní varianty, a dále také nezodpovědní účastníci.

Do příštích ročníků bylo navrženo pořadatelům několik doporučení, mezi něž patří vylepšení organizace turnaje (tvorba hracích rozpisů, hracích systémů), zachování předem daných pravidel, omezení počtu profesionálních hráčů, zavedení dětských kategorií a soutěží pro děti, účast známých osobností jako patronů turnaje a zařazení soutěží pro veřejnost do programu turnaje.

Na závěr mohu říci, že Chance 3x3 Tour je velice atraktivní turnaj, který má v budoucnu obrovský potenciál. Pokud se podaří 3x3 basketbalu proniknout do programu Olympijských her v roce 2020, bude to pro tento sport obrovskou výzvou. V České republice by měla být dále snaha o zvyšování profesionality tohoto turnaje, odstraňování nedostatků a případné rozšiřování turnajů do dalších měst.

Seznam literatury

1. BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2.
2. Bílá kniha o sportu. Brusel: Komise evropských společenství, 2007. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>
3. Co je důležité vědet o kvalitativním výzkumu? In: *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: www.utb.cz/file/35581_1_1
4. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
5. ČBF 3x3 Tour: *Oficiální facebookové stránky* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/3x3Tour/>
6. ČBF 3x3 [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://3x3.cbf.cz/>
7. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
8. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
9. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.
10. Events. *3x3 Planet* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: www.3x3planet.com

11. FORSBERG, Kevin., Hal. MOOZ a Howard. COTTERMAN. *Visualizing project management*. New York: Wiley, c1996. ISBN 0471577790.
12. Fotogalerie. *České Budějovice* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/cz/mesto/fotogalerie/fotogalerie-2016/stranky/chance-3x3-tour-2016.aspx>
13. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.
14. GOLDBLATT, Joe Jeff. *Special Events: The art and science of celebration*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990. ISBN 0442226810.
15. CHANCE 3x3 TOUR 2014. *Praha 1* [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: http://www.praha1.cz/cps/media/2014_cerven_0027.pdf
16. CHELLADURAI, P. Sportmanagement. Defining the field. *European journal of Sportmanagement*. Vol. 1, 1994, n. 1, p. 7 – 15. ISSN 2406- 0496.
17. JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu: skripta pro posl. fak. sociálních věd Univ. Karlovy*. Praha: Karolinum, 1992. ISBN 9788070666623.
18. KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
19. KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 6. vyd. New York: Van Nostrand Reinhold, 1998. 1152 s. ISBN 9780442025519.
- 20 KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

- 21 LATÍK Z., Osobní rozhovor s komisařem turnaje Chance 3x3 Tour. Praha, 1.2.2017.
- 22 Marketing ve sportu: Historie sportovního marketingu. *Is.muni.cz* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/01.html>
- 23 MULLIN, Bernard James; HARDY, Stephen; SUTTON, William Anthony. Sport marketing. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2000, xiv, 441 p. ISBN 08- 801-1877-6.
- 24 O nás. *Streetball mania* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.streetball-mania.cz/index.php?call=onas>
- 25 LUSSIER, Robert N. a David Charles KIMBALL. *Applied sport management skills*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2009. ISBN 073607435X.
- 26 PAPŘOKOVÁ, Anna. *Sociologie managementu: studijní opora*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2933-3.
- 27 PELSHENKE, Günter. *Stiftung Deutsche Sporthilfe, die ersten 25 Jahre: Entwicklungsgeschichte der Stiftung in Zielsetzung, Umsetzung des Stiftungsgedankens (Förderungsmaßnahmen), Finanzierung und Organisationsstrukturen : Dokumentation*. New York: P. Lang, c1999. Europäische Hochschulschriften, Bd. 17. ISBN 3631329474.
- 28 PITTS, Brenda G. a David Kent STOTLAR. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, c1996. ISBN 1885693028.
- 29 SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- 30 SOLOMON, Jerry. *An Insider's Guide to Managing Sporting Events*. 1. vydání Champaign : Human Kinetics, 2002. 0-7360-3108-1.

- 31 Sponzoring. *Marketing ve sportu* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html#n10>
- 32 SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- 33 SWOT analýza. *Sun marketing* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- 34 ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2165-1.
- 35 Turistika a volný čas. *České Budějovice* [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.c-budejovice.cz/cz/turistika-a-volny-cas/PublishingImages/Basket%202015.png>
- 36 VELENSKÝ, Michael. *Streetball: sportovní hra tříčlenných družstev na jeden koš*. Praha: Olympia, 1999. ISBN 80-7033-625-0.
- 37 VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- 38 VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- 39 VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.
- 40 *Význam sportovních akcí pro cestovní ruch* [online]. Brno, 2010 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/136978/esf_m/diplomka_is.txt. Diplomová práce.

- 41 WATT, David C. *Sports management and administration*. New York: Routledge, 2003. 281 s. ISBN 0-415-27456-7.
- 42 WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Herold. *Management*. Victoria Publishing, 1993. s. 659. ISBN 80-85605-45-7.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: Diagram SWOT analýzy

Obrázek č. 2: Příklad na prostorové požadavky plochy

Obrázek č. 3: Uspořádání zázemí turnaje

Obrázek č. 4: Logo Chance 3x3 Tour

Obrázek č. 5: Pozvánka na Chance 3x3 Tour

Obrázek č. 6: Rozestavění hřišť

Obrázek č. 7: Reklama na reklamních panelech a PVC bannerech

Obrázek č. 8: Logo společnosti Chance na dresech

Obrázek č. 9: Presentace loga na oblečení organizátorů

Obrázek č. 10: Vizuální presentace partnera na ceremoniálech

Obrázek č. 11: Presentace loga na voucherech

Obrázek č. 12: Logo partnera na nafukovacím oblouku

Obrázek č. 13: Logo partnera na programu turnaje

Tabulka č. 1: Činnosti sportovního manažera

Tabulka č. 2: Nástroje marketingového mixu

Tabulka č. 3: Sponzoring jako součást integrované marketingové komunikace

Tabulka č. 4: Počet profesionálních hráčů na jednotlivých turnajích

Tabulka č. 5: Náklady Chance 3x3 Tour

Tabulka č. 6: Výnosy Chance 3x3 Tour

Tabulka č. 7: Časový harmonogram turnaje

Tabulka č. 8: SWOT analýza Chance 3x3 Tour

Graf č. 1: Profesionální hráčky na turnajích – kategorie ženy

Graf č. 2: Profesionální hráči na turnajích – kategorie muži