

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu



Plánování a organizování sportovní akce soukromou firmou

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Zpracoval:
Martin Loukota

Praha, duben 2008

Abstrakt / Abstract

Název práce: **Plánování a organizování sportovní akce soukromou firmou**

Cíle práce: Nalezení, pojmenování a sestavení postupu všech činností, které je nutno zabezpečit pro uspořádání sportovní akce, konkrétně naplánování hokejového turnaje, který by se na základě dostupných a zjištěných informací mohl uskutečnit.

Nalezení vhodných doporučení pro využití marketingových nástrojů při pořádání sportovní akce a zajistit vytvoření zisku.

Metody: Popisná analýza, SWOT analýza, časová a síťová analýza

Klíčová slova: Sportovní akce, plánování, organizování

Title of the work: **Planning and organizing of the sport event by the private company**

Objective: Find (recognize), name and draw up the process of the all activity that are necessary to be ensured for planning and organizing of the sport event, especially hockey tournament.

Find suitable recommendation and utilization of the marketing tools during preparation of the sport event and making a profit.

Methods: Describe analysis, SWOT analysis, time and network analysis

Key words: Sport event, planning, organizing

Touto cestou bych chtěl poděkovat PhDr. Vladimíru Janákovi CSc. za odborné vedení práce, za praktické rady a dostatek prostoru k tvůrčí činnosti. Děkuji všem ve společnosti Challenger Hockey s.r.o., kteří mi umožnili přístup k informacím a získání zkušeností s plánováním a organizováním sportovních akcí, zástupcům společnosti PRO-HOCKEY Cz, s.r.o. a generálnímu sekretáři ČSLH za cenné informace. A také bych chtěl touto cestou poděkovat i svým rodičům za morální a hmotnou podporu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použil jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu bibliografické citace.

Praha, 4.4.2008



Martin Loukota

Obsah

1	Úvod.....	6
1.1	Cíle práce.....	6
2	Teoretická část	7
2.1	Základní pojmy a definice	7
2.1.1	Management.....	7
2.1.2	Marketing	7
2.1.3	Sport.....	7
2.1.4	Lední hokej	8
2.2	Základní úlohy marketingu.....	10
2.2.1	Marketingová strategie	11
2.2.2	Nástroje marketingu (marketing mix)	11
2.3	Funkce plánování.....	14
2.3.1	Charakter plánování	14
2.3.2	Prvky plánování	14
2.3.3	Význam plánování	15
2.3.4	Stanovení cílů a priorit.....	15
2.3.5	Priority cílů	15
2.3.6	Časový rámec cílů.....	16
2.3.7	Konflikty mezi cíli	16
2.3.8	Měřítko cílů.....	17
2.3.9	Ziskové cíle.....	17
2.3.10	Marketingové cíle	18
2.3.11	Finanční cíle.....	18
2.3.12	Postavení cílů v plánování	18
2.3.13	Organizační plánování	20
2.4	Funkce organizování.....	22
2.4.1	Dimenze organizační struktury	23
2.4.2	Stupeň formalizace	23
2.4.3	Stupeň centralizace	23

2.4.4	Stupeň složitosti	23
2.4.5	Organizační struktury a jejich význam	24
2.5	Význam organizování ve sportu	25
2.6	Síťová analýza	27
2.7	SWOT analýza.....	29
2.8	Popisná analýza	30
2.9	Rozhovor.....	30
3	Metodologická část	34
3.1	Popisná analýza hokejového turnaje Spring Challenge Cup 2007	34
3.1	Euro Hockey Tour	42
3.2	Popisná analýza propozic turnaje Euro Hockey Tour	44
3.3	Popisná analýza plánování a organizování České pojišťovny cupu 2008.....	45
3.4	Americké pojetí plánování sportovní akce	50
3.5	Management sportovní akce.....	58
4	Analytická část	64
4.1	SWOT analýza hokejového turnaje Spring Challenge Cup 2007	64
5	Projektová část	71
5.1	Síťová analýza – analýza návazných procesů	71
5.2	Analýza procesu	71
5.2.1	Charakteristika činností	73
5.3	Časová analýza	75
5.4	Plánování a organizování mládežnického hokejového turnaje	81
5.4.1	Stanovení termínu turnaje.....	81
5.4.2	Organizační struktura.....	82
5.4.3	Plánování počtu utkání na jednotlivých ZS a rozlosování.....	84
5.4.4	Finanční plánování.....	86
5.4.5	Přepravní plán	92
5.4.6	Nabídka marketingové spolupráce partnerům	93
6	Závěr.....	96
7	Použité zdroje.....	97
8	Seznam příloh.....	99

1 Úvod

Plánování a organizování sportovní akce zahrnuje velké množství činností, které vyžadují znalosti z různých oborů. Činnosti z různých oborů je nutno zkoordinovat tak, aby sportovní akce měla přínos jak pro sportovce samotné, tak i pro pořadatele. Některé činnosti na sebe navazují, jiné probíhají současně a někdy nelze přesně určit, kde jedna činnost končí a další začíná.

Námětem pro zpracování této diplomové práce mi byla zejména osobní aktivní účast na pořádání hokejových turnajů soukromou firmou Challenger Hockey s.r.o., která má dlouholeté zkušenosti s plánováním a organizováním sportovních akcí různého typu a ve které působím od roku 2003. Z počátku jsem se účastnil „pouze“ sportovních akcí samotných a viděl jsem jen zápolení účastníků, od roku 2005 se podílím na plánování a organizování těchto turnajů. K napsání této práce jsem využil všechny své zkušenosti nabyté z pořádaných sportovních akcí, které jsem podložil teoretickými poznatky. Nikdy před tím jsem si nedovedl představit a ani jsem netušil kolik práce a úsilí se skrývá za dobře uspořádaným turnajem.

1.1 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je nalézt, pojmenovat a sestavit postup všech činností, které je nutno zabezpečit pro uspořádání jakékoli sportovní akce. Konkrétně jsem se soustředil na naplánování a organizování 3 denního mezinárodního hokejového turnaje mládeže, který by se mohl uskutečnit v Praze a blízkém okolí v prostředí již fungující soukromé firmy.

Cílem je také naplánování hokejového turnaje, který by se na základě dostupných a zjištěných informací mohl uskutečnit, byl ze sportovního hlediska kvalitně obsazen a přinesl kulturní a společenský zážitek jak pro hráče, tak vedení týmů. Z rozboru celé situace jsem se pokusil nalézt vhodná doporučení pro pořadatele takovéto sportovní akce, jak co nejlépe využít marketingové nástroje, zajistil vytvoření zisku a pomocí SWOT analýzy poukázal na nástrahy a možná rizika v zajišťování.

V teoretické části jsem se zaměřil na vymezení základních pojmů a definic jakými jsou základní manažerské funkce (plánování a organizování), sport (sportovní akce), síťová analýza, zisk, SWOT analýza a další.

Popisná analýza získaných materiálů je nedílnou součástí metodologické části a bude tvořit její nejrozsáhlejší část. V analytické části jsem největší důraz kladl na SWOT analýzu hokejového turnaje. V projektové části jsem sestavil sportovní akci samotnou a její rozpočet. Podrobně jsem zde také popsal přístupy k plánování a organizování sportovní akce v anglicky psané literatuře.

V závěru jsem shrnul různé přístupy k plánování a organizování sportovních akcí dospělých a mládeže, které v uvedené práci podrobně popsány a poukázal jsem na možné rozdíly.

2 Teoretická část

2.1 Základní pojmy a definice

2.1.1 Management

„Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich plynoucí povinnosti“ (DRUCKER, 1993)

2.1.2 Marketing

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“ (KOTLER, 1998)

2.1.3 Sport

Pojmem sport je dnes obvykle označována pohybová (fyzická) aktivita provozovaná podle určitých pravidel a zvyklostí, jejíž výsledky jsou navíc měřitelné nebo porovnatelné s jinými provozovateli téhož sportovního odvětví.

Ve výše uvedené definici vyplývají tři důležitá omezení:

- jedná se o pohybovou aktivitu, což vylučuje činnosti, kde se soutěží pouze pomocí duševních schopností nebo štěstí - například deskové hry, počítačové hry nebo hazardní hry
- aktivita má jasná pravidla, podle kterých se soutěží - to vylučuje z oblasti sportu například válku
- aktivita má soutěžní charakter, dochází k poměřování jejích výsledků - to vylučuje například bojová umění provozovaná nesoutěžním filosoficky zaměřeným způsobem nebo jógu a podobnými aktivitami

Pod pojmem sportovní akce je možné chápat soutěžení jednotlivců či týmů v daném sportovním odvětví podle předem daných pravidel, která mohou být pořadatelem upravena tak, aby mohla být jednodušeji uspořádána, ale zároveň byl zachován smysl hry a fair play.

2.1.4 Lední hokej

Název hokej pochází ze starobylého francouzského „hoquet“, což znamenalo hůl. Původ ledního hokeje není zcela jasný, ale je celosvětově akceptováno, že Britové jsou ti, kteří přinesli lední hokej do Severní Ameriky. Vojáci sloužící v Novém Skotsku, v Kanadě, hráli tuto hru nejdříve. V roce 1879 skupina studentů na univerzitě v McGill v Montrealu pořádala soutěže a stanovila první pravidla ledního hokeje známá jako McGillova pravidla. Tento sport se v 90. letech 19. století začal šířit jižněji po Spojených státech amerických. První zaznamenaná hokejová utkání byla sehrána mezi mužstvy Univerzity z John Hopkins a Yale v roce 1895. První hokejové utkání na evropském kontinentě bylo sehráno v roce 1902 v Knightsbridge (Anglie) v klubu Prince Skating. V roce 1905, konkrétně 4. března, byla sehrána dvě mezistátní utkání mezi Francií a Belgií. O tři roky později byla v Paříži založena Mezinárodní federace ledního hokeje. Poprvé se hokej objevil na olympijských hrách v roce 1920 v Antverpách. Ačkoli první zimní olympijské hry se konaly až o 4 roky později v Chamonix.

IIHF (International Ice Hockey Federation)

Mezinárodní federace ledního hokeje byla založena dne 15. května 1908 na 34. ulici v Paříži jako Mezinárodní svaz ledního hokeje pod francouzskou zkratkou LIHG (Ligue International de Hockey sur Glace). Zástupci Belgie, Francie, Velké Británie a Švýcarska podepsali zakládající listinu. Později, ve stejném roce, se Čechy připojily k tomuto dokumentu a staly se pátým zakládajícím členem. Francouz Luis Magnus se stal prvním předsedou Mezinárodního svazu ledního hokeje. První kongres se konal v roce 1908 v Paříži a druhý ve francouzském Chamonix v roce 1909.

Nejvyšší legislativním orgánem IIHF je generální kongres, který rozhoduje o pravidlech hry, stanovách, vyhláškách a nařízeních. Generální kongres volí předsedu, výkonný výbor a radu.

Výkonný výbor je nejvyšším zákonodárným orgánem IIHF. Předseda IIHF hájí zájmy této organizace a má právo podepisovat za IIHF všechny dokumenty. Generální sekretář IIHF je nejvyšším zaměstnancem této organizace a má funkci nejvyššího výkonného úředníka. Současným předsedou IIHF je Švýcar René Fasel. Čestným předsedou této organizace je i pan Miroslav Šubrt.

Pravidla hokeje a jejich vývoj

V pravidlech v roce 1875 bylo mnoho prvků z rugby. Tato pravidla nebyla ale ve psané formě, bylo předpokládáno, že je všichni znají.

Některé výtažky z pravidel z té doby:

- Hru zahájí vhazování ve středu hřiště, toto vhazování probíhá také po vstřeleném gólu. Pro tento účel je puk vhozen mezi dva protihráče
- Puk smí být přihrán pouze spoluhráči, který není blíž k brance než přihrávající spoluhráč
- Hráči nesmějí hrát hokejkami nad úroveň ramen. Napadení zezadu, držení a šlapání nebo kopání je zakázáno

Později byly některé prvky rugby vymazány. Hráči rugby cítili, že této hře nevyhovuje pravidlo o přihrávce spoluhráči postaveného blíž brance. Toto pravidlo vyústovalo

ve fakt, že v okolí branky byl velký počet hráčů, které v podstatě nebylo možné překonat. Následkem toho, byla v roce 1913 ledová plocha rozdělena modrými čarami na jednotlivé třetiny. Na počátku byla modrá čára nakreslena ve vzdálenosti 1 metru, později cca 10 metrů před brankovou čarou. V tomto území mohli bránící hráči přihrávat neomezeně. V této době se tým skládal z 9 hráčů. V roce 1884 majitel ledové plochy v Montrealu požadoval snížení počtu hráčů v týmu na sedm, protože krasobruslaři hrozili opuštěním této ledové plochy, z důvodu značného poškození ledu po hráčích ledního hokeje. V roce 1923 IHLH adoptovala nová pravidla. Na hřišti je nyní pět hráčů a brankař, zápas je složen ze tří patnácti minutových třetin. Velikost hřiště je 80 x 40 metrů, oproti původní standardní velikosti 60 x 30 metrů. V roce 1936 přibýlo rozdělení hřiště na 3 třetiny. Hráči musí převézt puk z jedné třetiny do druhé, nesmí ho nahrát. Bodyčekovat je povoleno pouze v obranné třetině. Velikost hřiště je změněna na 60 x 30 metrů. V roce 1946 je zavedena červená čára a pravidlo o offsidu. Bodyčekovat je povoleno na obranné půlce. Všechny zápasy se nyní skládají ze tří dvaceti minutových třetin. V průběhu dalších 60 letech nedochází k významným změnám v pravidlech, pouze od roku 1970 jsou hráči povinni nosit helmy a na počátku 21. století byl zrušen offside na červené čáře, někdy také označován jako přihrávka přes dvě čáry.

2.2 Základní úlohy marketingu

Všechny organizace mají určité cíle např. návrat investic v předem stanoveném časovém období, zvýšení podílu na trhu apod. Tyto cíle se na nižších článcích podniku nebo organizace dále rozpracovávají do konkrétních úloh, které dosažení cílů bezprostředně podporují. Finanční úsek podniku například definuje úlohy v oblasti investic a řízení nákladů, výrobní úsek konkretizuje úlohy ve sféře výroby, kompletace, kontroly jakosti atd. Marketing jako jeden z úseků činnosti vytyčuje své úlohy, jimiž jsou:

- uspokojení potřeb zákazníka
- dosažení výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže

Žádná organizace nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšná, jestliže nerespektuje ve své nabídce potřeby zákazníka. Lidé nebudou platit za výrobek či službu, kterou nepotřebují. Druhým cílem marketingu je proto úsilí o nabytí výhody nad ostatními konkurenty. Efektivní marketing se odvíjí od analýzy zákazníka a analýzy konkurence.

2.2.1 Marketingová strategie

Marketingovou strategií se rozumí dlouhodobá koncepce činnosti podniku v oblasti marketingu a jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny, jak již bylo uvedeno, dva základní cíle, tj. spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji. Přijatá strategie se tak odráží v návrhu a vývoji produktu, ve výrokové politice, ve výběru cílového trhu, ve způsobu komunikace se spotřebitelem, při stanovování ceny a ve volbě distribuce.

2.2.2 Nástroje marketingu (marketing mix)

Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které jsou v marketingové terminologii označovány jako tzv. čtyři „P“ (podle anglického product, place, price, promotion).

Uvedené nástroje jsou prostředky uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností jsou prvky ovlivnitelnými a kontrolovatelnými, ačkoli každý z nich různou měrou a s nesterjnou rychlostí účinku změny. Marketingový mix je charakterizován podle Horákové takto:

Produkt (Product)

Produkt rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produkt může být výrobek, služba, myšlenka atd. V marketingu se termínem produkt označuje celková nabídka zákazníkovi, tzn. nejen zboží či služba sami o sobě, ale i abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako je prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. Návrh, vývoj a zavádění spotřebitelsky atraktivního produktu jsou podstatnou součástí moderního marketingu.

Distribuce (Place)

Distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce ke spotřebiteli. Základními institucemi distribuce produktu jsou velkoobchod a maloobchod. Běžnými funkcemi distribučního systému jsou například přeprava zboží, skladování, prodej, kompletace zakoupeného zboží, servis. Distribuční systém poskytuje spotřebiteli zejména dvě výhody, a to výhodu prostorovou a časovou, neboť umožňuje žádaný produkt zakoupit v místech a v době pro zákazníka příhodných.

Cena (Price)

Cena je významným nástrojem marketingu. Pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí vzdát, aby výměnou získal nabízený produkt. Výše ceny úzce souvisí se stimulací odbytu, nízké ceny motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny luxusního zboží jsou naopak symbolem výjimečnosti nebo exkluzivnosti daného produktu. Výše ceny je omezena náklady na jedné straně a poptávkou na straně druhé.

Propagace (Promotion)

Smyslem propagační činnosti je zejména informovat o produktu – např. o jeho vlastnostech, dostupnosti a ceně – a přesvědčit potenciální zákazníky o výhodnosti koupě produktu. Propagační taktiky mají mnoho forem. Propagace se uskutečňuje prostřednictvím reklam umístěných v televizi, rozhlasu, novinách, časopisech či jiných velmi frekventovaných místech. Dále se uplatňují i další nástroje propagace jako je publicita, osobní prodej a podpora prodeje. Publicita je definována jako propagační činnost, která používá „dvou cestnou komunikaci“ tak, aby do sebe zapadaly potřeby a zájmy lidí a institucí s potřebami a zájmy široké veřejnosti, s kterými se lidé nebo instituce musí ztotožnit.

Publicita má několik jedinečných výhod. Je věrohodná, většina lidí cítí, že masová média nemají důvod, aby otiskovala pochvalné informace o produktu, aniž by to byla pravda. A tak, publicita posiluje propagační kampaň firmy růstem povědomí a důvěryhodnosti produktu. Publicita také vytváří snadnější pozici k prezentaci produktu pro všechny ty, kteří pracují v oblasti prodeje.

Osobní prodej je proces výpomoci nebo přesvědčení, jak koupit výrobek či službu nebo uskutečnit myšlenku použitím ústní prezentace. Výhody osobního prodeje do značné míry pramení z faktu, že se týká komunikace z očí do očí s potenciálním zákazníkem. Informace z osobního prodeje jsou častěji více přesvědčivé než reklama nebo publicita v masmédiích. Zástupci osobního prodeje komunikují ve stejný čas pouze s jedním potenciálním zákazníkem a šijí mu na míru tiskové zprávy podle jeho jedinečných požadavků a zájmů. Protože zpětná vazba je bezprostřední, zástupci často vědí, kdy konkrétní část prodejního přístupu nefunguje a může být vyměněna za jiný způsob. Další výhodou komunikace z očí do očí je, že osobní prodej může přinést komplexnější a větší informace než kterýkoli jiný propagační nástroj.

Základní nevýhodou osobního prodeje je, že zástupci prodeje mohou komunikovat pouze s relativně malým počtem potenciálních zákazníků. Proto je osobní prodej mnohem více finančně náročný na jednotlivce než ostatní propagační nástroje.

Americká marketingová asociace definuje podporu prodeje jako ty marketingové aktivity, které nespádají do osobního prodeje, reklamy ani publicity, ale které stimulují zákazníka k nákupu a efektivitě dealerů. Podpora prodeje dává podnět zákazníkům a prostředníkům ke stimulaci krátkodobé poptávky po produktu.

Reklama je jedním z nástrojů, jehož firmy užívají k přesvědčování či ovlivňování potenciálních zákazníků. Je šířena prostřednictvím nejrůznějších médií propagace. Stejně jako ostatní propagační nástroje i reklama je užívána k posílení prodeje zboží či služeb. Reklama tvoří funkci informační, přesvědčovací a upomínací. Informační funkce reklamy je velmi důležitá v počátečních okamžicích existence produktu. Přesvědčovací funkce reklamy je významná v prostředí intenzivní konkurence. V tomto případě je posláním reklamy vytvořit tzv. selektivní poptávku, tedy poptávku po produktu určitého konkrétního výrobce. Reklamy s upomínací funkcí se uplatňují obzvláště ve fázi zralosti produktu a jejich účelem je připomenout zákazníkům výrobek nebo službu, kterou dobře znají, v době mimo hlavní sezónu jejich použití.

Výběr vhodných médií propagace, jejichž prostřednictvím bude reklama tlumočena potenciálním zákazníkům, spočívá v následujících rozhodnutích:

- jaká média propagace budou k reklamní kampani využita
- jací konkrétní reprezentanti médií propagace budou nejúčinnější

- jaký počet reklam do každého nositele propagace v průběhu reklamní kampaně zařadit

Volba vhodného média propagace je do velké míry dána charakterem propagovaného produktu. Různá média propagace mají odlišné možnosti vizuálního ztvárnění a předvedení způsobu užívání produktu.

2.3 Funkce plánování

„Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Existují různé typy plánů a to od celkových tendencí až po nejpodrobnější plány jednotlivých činností.“ (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

2.3.1 Charakter plánování

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit.

2.3.2 Prvky plánování

Plánovací funkce vyžaduje po manažerech, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace.

Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíl je tedy určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase.

Akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů.

Pro určení cílů a volbu vhodných aktivit na jejich dosažení je třeba mít k dispozici předpověď budoucnosti. Manažer nemůže vytvářet plány, aniž zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů.

Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat. Plán by měl tedy současně specifikovat objem požadovaných zdrojů, jejich disponibilitu a alokaci. Mezi významné nástroje specifikující zdrojové omezení patří rozpočetnictví, určující strukturu a objem zdrojů disponibilních pro realizaci podnikatelských aktivit. Konečně plán musí také zahrnovat prostředky a způsoby jeho uskutečnění. Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených a realizaci plánu. Tyto prvky spolu těsně souvisí. Cíle musí být stanoveny reálně s ohledem na disponibilní zdroje a předpokládané budoucí podmínky. Navíc disponibilita zdrojů je sama o sobě nejvíc ovlivňována manažerským plánováním.

2.3.3 Význam plánování

Plánování lze uskutečnit na všech stupních managementu. Výrobní manažer se angažuje v plánování tím, že určuje výrobní úkoly, postupy a výrobní dělníci, zodpovídající za jejich plnění. Prodejní manažer plánuje tak, že určuje prodejní kvóty pro obchodní zástupce a přiřazuje jim určené regiony. V obou případech určují manažeři cíle, akce a zdroje.

Některé organizace delegují proces plánování na nižší úroveň managementu. Skutečnost, že se většina manažerů angažuje v plánovacích procesech, je nezvratným důkazem významnosti plánování v managementu.

2.3.4 Stanovení cílů a priorit

Funkce plánování začíná stanovením budoucích cílů, které musí uspokojovat očekávání mnoha skupin v organizačním prostředí. Mezi úkoly manažerského plánování patří určování priorit a termínování cílů. Manažeři musí rovněž řešit konflikt cílů a určovat měřítka pro hodnocení dosažených výsledků.

2.3.5 Priority cílů

Pojem priority cílů naznačuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení cílů ostatních.

Manažeři se často setkávají s problémem hodnocení důležitosti alternativních cílů, u kterých musí stanovit jejich pořadí významnosti, aby mohli racionálně rozhodovat o

přirázování disponibilních zdrojů. Určování cílů a jejich priority je však velmi náročný, složitý a rozhodovací proces. Realita moderního podnikání a potřeba akceptování krátkodobých ztrát ve prospěch dlouhodobých výhod mívá za následek vznik zdánlivě nekonzistentních priorit a standardů.

2.3.6 Časový rámec cílů

Časový rámec dosažení cílů vyžaduje, aby byly v určité době realizovány řady činností. Z těchto důvodů manažeři obvykle identifikují krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle mohou být obvykle dosaženy za dobu kratší jednoho roku, dosažení střednědobých cílů vyžaduje dobu jednoho až pěti roků a dlouhodobých cílů bývá dosahováno za dobu delší než pět let.

2.3.7 Konflikty mezi cíli

Mezi charakteristické dilema manažerů patří určování důležitosti cílů a forem jejich uplatnění v podnikových aktivitách. Manažer je v tomto směru zodpovědný učinit příslušná rozhodnutí. Mezi běžná protichůdná alternativní rozhodnutí manažerů patří:

1. krátkodobý zisk vs. dlouhodobý růst
2. zisk vs. konkurenční postavení na trhu
3. silná propagace vs. intenzivní rozvoj výrobku
4. větší proniknutí stávajících trhů vs. rozvoj nových trhů
5. rozvoj stávajících podnikatelských aktivit vs. jejich diverzifikace
6. ziskové cíle vs. neziskové cíle (např. sociální)
7. růst vs. stabilita
8. malé riziko vs. vysoké riziko

Životně důležité jsou pro firmu její současní a potenciální zákazníci.

Je zjevné, že úspěšné firmy jsou řízeny manažery, kteří se vyznačují pragmatickým, dynamickým, cílově orientovaným chováním. Hodnotový žebříček manažerů a organizační kultura jsou v tomto směru významnými faktory, které ovlivňují vztah mezi organizací a společností.

2.3.8 Měřítko cílů

Cíle musí být pochopitelné a akceptovatelné pro všechny, kteří se budou na jejich dosažení podílet. Mnoho manažerů je přesvědčeno, že specifické, měřitelné cíle přispívají ke zvyšování výkonnosti jednotlivců a celých organizací. Současně převažuje názor, že akceptované náročné cíle vedou k vyšší výkonnosti než cíle snadno dosažitelné. Uznávaný odborník managementu, Peter Drucker, udává, že organizační cíle by měly být určovány přinejmenším v oblastech, jako jsou:

1. postavení na trhu
2. inovace
3. produktivita
4. materiální a finanční zdroje
5. rentabilita
6. manažerské výkonnosti a zodpovědnosti
7. výkonnosti pracovníků a jejich postoje
8. sociální zodpovědnost

Uvedené pořadí nevyjadřuje důležitost cílových oblastí. Relativní významnost cílů závisí na specifických podmínkách, ve kterých se nacházejí jednotlivé organizace. Peter Drucker došel k závěru, že pro firmu není podstatná důležitost cílů, ale stanovení jejich velikosti. Prakticky to znamená, že manažeři musí stanovit takové cíle, které umožňují vyhodnocovat postup jejich dosahování i míru jejich plnění. Tento požadavek kladený na cíle může být v některých oblastech obtížně splnitelný. Čím jsou cíle abstraktnější, tím obtížnější bývá měření jejich plnění. Bez ohledu na obtíže je třeba říci, že účinné plánování vyžaduje měřitelné cíle.

2.3.9 Ziskové cíle

Ziskové cíle je možné určovat například pomocí poměru zisku k objemu prodeje, zisku k vynaloženým investicím nebo zisku k vlastnímu kapitálu. Potřebné údaje pro vyhodnocování jsou získávány z výkazu příjmů a výdajů (výsledovky), který často považuje řada manažerů za lepší zdroj informací než rozvahu. Mnoho manažerů je přesvědčeno, že na získání dokonalé představy o efektivnosti podnikání je třeba použít informací z výsledovky i rozvahy. Tito manažeři používají buď poměr zisku

k celkovým aktivům (výnosnost celkových aktiv), nebo poměru zisku k vlastnímu jmění (výnosnost vlastního jmění). Preference těchto měřítek závisí především na tom, zdali zdroj kapitálu hraje významnou roli. Ukazatel výnosnosti celkových aktiv bere v úvahu veškeré disponibilní kapitálové zdroje bez ohledu na jejich původ. Ukazatel výnosnosti vlastního jmění umožňuje posoudit efektivnost, s níž firma využívá kapitál vlastníků. Mezi důležité cíle patří míra návratnosti investovaného kapitálu, která zabezpečuje finanční zdroje pro budoucí rozvoj a inovace.

2.3.10 Marketingové cíle

Marketingové cíle umožňují vyhodnocovat výkonnost podniku z hlediska produktů, trhů, distribuce a uspokojování zákazníků. Jejich dosahování vytváří předpoklady pro dlouhodobou prosperitu. V tomto směru je důležité vyhodnocovat dosažený podíl na trhu, tempo zavádění nových výrobků na trh a míru uspokojení zákazníků.

2.3.11 Finanční cíle

Finanční cíle odrážejí schopnost firmy získat a využít potřebné zdroje k dosažení jejich cílů. Pro jejich měření lze použít řady účetních veličin. Pro stanovení cílů a vyhodnocování výkonnosti je možné použít koeficient likvidity, obrat provozního kapitálu, zkoušku úvěrové bonity, obrat účtu pohledávek a obrat účtu zásob.

2.3.12 Postavení cílů v plánování

Určování cílů je bezpochyby kritickým prvkem plánování. Jasně stanovené cíle je možné promítnout do specifických úkolů a aktivit.

Schematické shrnutí cílů

<u>Cíl</u>	<u>Možná měřítka</u>
Rentabilita	1. Poměr zisku k prodeji 2. Poměr zisku k celkovým aktivitám 3. Poměr zisku k základnímu jmění

Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podíl na trhu 2. Objem prodeje 3. Podíl nových výrobků 4. Počet obchodních zastoupení
Finanční	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poměr pohledávek k závazkům 2. Obrat provozního kapitálu 3. Poměr závazků k hodnotě vlastního jmění

Akce

Akce jsou druhým prvkem plánovací funkce, který určuje, zda bude cíle efektivně dosaženo, nebo zda dojde k selhání. Plánované průběhy akcí se nazývají strategie nebo taktiky podle toho, jaký je jejich rozsah a důležitost.

Mezi průběhem akce a cílem existuje jednoznačný vztah. Logicky lze očekávat, že vhodný průběh akce umožní dosáhnout cíle. Při hledání způsobu jak dosáhnout cíle je důležité nejen nalézt alternativní možnosti, ale vybrat i tu, která umožňuje dosáhnout cíl nejefektivněji. Proto je možné říci, že plánování je deduktivní součástí managementu, zaměřenou na dosažení užitečných výsledků.

Předpověď prodeje

Pro předpověď budoucích událostí mají manažeři k dispozici čtyři metody. Tyto metody jsou použitelné i pro předpovídání celé řady dalších událostí.

1. Odhady

Odhady budoucího prodeje mohou vycházet z údajů o minulém prodeji, komentářů prodejců, stanovisek zákazníků a instinktivního tušení, vycházejícího z určitých obav a nadějí. Tento nenákladný, rychlý postup je často využíván v případech, kdy nedochází k prudším výkyvům prodeje a kdy není třeba předvídat prodej v daleké budoucnosti.

2. Průzkum trhu

Předpověď budoucího prodeje může být založena na zpracování informací získaných od většího počtu zákazníků, o jejich potřebách a přáních týkajících se sledovaných produktů. Pro analýzy získaných informací jsou k dispozici užitečné statistické techniky umožňující předpovídat s určitou spolehlivostí velikost budoucího prodeje.

3. Analýza časových řad

Odhady budoucího prodeje vycházejí z analýzy vztahu mezi časem a prodejem. Průběh prodeje je ovlivňován nejméně třemi faktory: sezónními, cyklickými a trendovými. Prakticky to znamená, že velikost prodeje kolísá důsledkem sezónních vlivů. Cyklicky se mění vlivem změn jiných ekonomických veličin a dlouhodobě vykazuje určitý trend.

4. Ekonometrické modely.

Ekonometrické modely umožňují předvídat prodej pomocí řady proměnných, které ovlivňují jeho velikost. Přestože jsou k dispozici velmi propracované techniky, nelze jejich výsledky považovat za naprosto spolehlivé. Ani zde se jejich používání neobejde bez manažerského úsudku. Ekonometrický přístup začíná identifikací proměnných, které výrazným způsobem ovlivňují prodej analyzovaných výrobků.

Žádná prognostická metoda není dokonalá. Odhady, průzkumy trhů, analýza časových řad a ekonometrické modely umožňují předvídat pouze s určitou spolehlivostí. Přitom je třeba si uvědomit, že výsledky těchto metod nemohou být spolehlivější než informace, které metody používají. Jedině zásadní pokrok v oblasti získávání a zpracování informací může výrazným způsobem přispět ke kvalitě prognózování, a tím i ke kvalitě plánování. V současnosti však předpověď budoucích stavů do značné míry závisí na kvalitě manažerského úsudku.

Zdroje

Třetí fází plánovacího procesu je rozpočtování a alokování disponibilních zdrojů.

2.3.13 Organizační plánování

Klasické organizační projektování

Mezi typické charakteristiky klasického organizačního projektování patří:

- Vysoká složitost
- Vysoká formalizace
- Vysoká centralizace

Byrokratické organizační projektování

Mezi charakteristické rysy byrokratické organizační struktury patří:

- Jasná dělba práce zahrnující jednoznačně definované, dobře pochopitelné, převážně rutinní pracovní úkony
- Jednoznačně definované vztahy manažerů k nadřízeným i podřízeným pracovníkům. Tyto vztahy jsou dány formální hierarchií.
- Všichni pracovníci mají k dispozici specifická pravidla, předpisy a postupy, které jsou povinni respektovat a které ovlivňují jejich chování
- Nespravedlivé zvýhodňování pracovníků je minimalizováno soustavou pravidel, předpisů, postupů a odměn
- Na uvolněná místa se vybírají a najímají pracovníci pomocí spravedlivých kritérií.

Jakoukoli organizační strukturu, která se vyznačuje uvedenými znaky ve vysoké míře, můžeme označit jako „ideální typ“. Prakticky to znamená, že organizace s touto strukturou mají také vysoké předpoklady k dosažení efektivních výsledků. Naopak, ty organizace, které uvedené charakteristiky „ideálního typu“ naplňují pouze v malé míře, mají i menší předpoklady pro efektivní fungování.

Klasická škola organizačního projektování

Výchozí myšlenkou tohoto projektování bylo, že manažeři projektující organizační struktury by se měli řídit určitými obecnými principy a pravidly.

Mezi důležité principy organizačního projektování patří:

- Dělbba práce. Celkové pracovní úkoly je třeba dělit na co nejmenší části v souladu s požadavkem efektivnosti jejich provádění.
- Jednota zaměření. Práce je třeba seskupovat podle jejich funkční, nebo procesní podobnosti a zařazovat je do funkcionálních organizačních jednotek.
- Centralizace pravomocí. Zodpovědnost za užití pravomocí je ponechána na výkonné, respektive vrcholové úrovni managementu.
- Pravomoc a zodpovědnost. Každý pracovník musí mít přiměřenou pravomoc odpovídající jeho pracovní zodpovědnosti.
- Jednota příkazování. Každý pracovník smí mít pouze jednoho nadřízeného.

Aplikace těchto principů vytváří organizace, ve kterých jsou funkcionální oddělení, vysoký stupeň specializace práce, úzké rozpětí řízení a vysoká centralizace pravomocí. Organizační struktury mívají velký počet stupňů řízení, přes které musejí procházet řídicí informace. Dohromady vytvářejí teorie byrokratického a klasického projektování základy klasického organizačního projektování.

2.4 Funkce organizování

„Organizování chápeme jako identifikaci a klasifikaci požadovaných činností, seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi, zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.“ (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi.

Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce. Struktura vztahů vyjadřuje relativně stabilní organizační strukturu. Odborníci chápou organizační strukturu jako páteř organizace, poskytující základnu pro její fungování.

Organizační struktura dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své práce. Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci. V tomto smyslu umožňuje redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců.

Pomocí funkce organizování je možné dezagregovat celkové úkoly na jednotlivé práce s určitými povinnostmi, delegovat pravomoc pro jejich plnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů.

Funkci organizování lze charakterizovat jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich vhodných velikostí.

Členění úkolů, delegování pravomocí, charakter a velikost oddělení mohou zásadním způsobem ovlivňovat rozhodování manažerů. Tyto úkoly mohou být více či méně specializované, oddělení mohou plnit úkoly, které jsou značně podobné nebo značně odlišné a mohou zahrnovat málo nebo mnoho pracovníků. Úkolem manažerů zabývajících se organizováním je prostřednictvím řady rozhodnutí o pracovních úkolech, pravomocích a odděleních, vytvořit co nejvhodnější organizační strukturu.

2.4.1 Dimenze organizační struktury

Pro charakterizování a analyzování specifík organizačních struktur lze použít tři organizační dimenze: stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti.

2.4.2 Stupeň formalizace

Stupeň formalizace vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Organizační strukturu považujeme za vysoce formalizovanou, pokud zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jedinec dělat. V organizaci mohou být písemné doklady, které určují standardy pracovních operací, specifikují postupy provádění různých procesů a definují firemní strategie a taktiky.

2.4.3 Stupeň centralizace

Stupeň centralizace se týká způsobu delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace.

2.4.4 Stupeň složitosti

Stupeň složitosti je výsledkem dělby práce a vytváření oddělení. Stupeň složitosti závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení. Základní myšlenka spočívá v tom, že náročnost manažerské práce stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek. Je nepochybné, že relativně snadno se řídí firma, která provádí jen malý počet odlišných prací a sestává se z malého počtu organizačních jednotek.

Stupeň složitosti souvisí do značné míry s diferenciací prací a organizačních jednotek. Místo pojmu stupeň složitosti se používá stupeň diferenciaci. Horizontální diferenciací označujeme počet odlišných prací na jednom stupni řízení a vertikální diferenciací označujeme počet stupňů řízení.

Uvedené tři dimenze nejsou na sobě závislé. Organizace může být slabě nebo silně formalizována, decentralizována nebo silně centralizována a málo nebo hodně složitá. Není podstatné, do jaké míry se organizace liší, ale to, jak jednotlivé dimenze ovlivňují jejich výkonnost.

2.4.5 Organizační struktury a jejich význam

Výsledkem procesu organizování jsou organizační struktury. Vyjadřují ve své podstatě formu sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování. Organizační struktury se definují pomocí systémového přístupu, kdy prvky systému tvoří organizační jednotky a vztahy mezi těmito prvky představují informační vazby.

Neexistuje jediná optimální organizační struktura, ale velké množství modelů, které jsou k dispozici pro konkrétní řešení. Vytváření dobrých organizačních struktur je procesem vyhovujícím konkrétním podmínkám. Projevuje se tendence podporovat jednoduchost a pružnost metod i forem organizování, snaha o autonomnost chování organizačních jednotek. V popředí kritiky je řada chyb z přeceňování úlohy organizačních struktur a to jako důsledek neúměrné pozornosti a rozvíjení složitých forem na úkor racionálnosti řídicí činnosti.

Existuje velká řada organizačních struktur, tady jsou některé z nich:

- a) Organizační struktura podle hlediska sdružování činností
- b) Organizační struktura podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti
- c) Organizační struktura podle míry delegace a zodpovědnosti
- d) Organizační struktura podle členitosti
- e) Organizační struktura podle časového trvání

Tyto organizační struktury rozebírá (VODÁČEK, 1994) v Mintzbergově práci, který zvolil těchto pět konfigurací organizačních struktur.

KOONTZ a WEIHRICH (1993) člení organizační struktury přímo do jednotlivých způsobů vytváření:

- a) Vytváření organizačních jednotek podle jednoduchých čísel
- b) Vytváření organizačních jednotek podle času
- c) Vytváření organizačních jednotek podle podnikových funkcí
- d) Vytváření organizačních jednotek podle území, resp. oblastí
- e) Vytváření organizačních jednotek podle zákazníků
- f) Vytváření organizačních jednotek podle procesů nebo podle zařízení
- g) Vytváření organizačních jednotek podle výrobků
- h) Maticová organizační struktura

Manažer se musí sám rozhodnout, vzhledem k situaci, jakou organizační strukturu vytvoří. Jestliže zná různé způsoby tvorby organizačních jednotek, jejich výhody a nevýhody, měl by být schopen navrhnout nejvhodnější strukturu pro dané činnosti.

2.5 Význam organizování ve sportu

S pronikáním tržní ekonomiky do oblasti sportu si sportovní organizace uvědomují rostoucí roli organizování a organizačních struktur. Organizovat tak, aby mohla sportovní organizace plnit své cíle, je vědou i uměním. Řídící pracovníci si začínají uvědomovat, že nedostatky v organizační struktuře stojí mnoho peněz a nepodporuje to plnění cílů sportovní organizace. Autonomnost a podnikavost jsou dalším důvodem, který klade důraz na organizování ve sportu. Sportovní organizace si v realizaci své činnosti nevystačí pouze se zdroji z veřejného sektoru, ale právě proto, aby mohly splnit své sportovní a sociální cíle, si vytvářejí vlastní zdroje. Tvorba těchto zdrojů je podmíněna i celou řadou aktivit, které nemají co dočinění s hlavní sportovní činností organizace.

Dělba práce

Způsob dělby práce závisí především na požadované specializaci. Manažeři rozdělují celkové úkoly organizace do specifických prací, které zahrnují specifikované pracovní úkoly. Specifikace úkonů určuje, jak mají pracovníci danou práci provádět.

Úkolem manažerů je specifikovat práce způsobem, který umožní pracovníkům provádět správné úkony ve správný čas. Vhodné rozdělení celkových úkolů organizace do menších specifických prací je základní podmínkou pro dosažení koordinovaného úsilí všech pracovníků.

Všechny organizace zabezpečují své úkoly pomocí specializovaných prací. Stanovením vhodného stupně specializace vykonávaných prací patří mezi důležitá manažerská rozhodnutí. Většina manažerů má tendenci dosáhnout co největší specializace, která umožňuje využít v maximální míře výhody dělby práce.

1. Zahrnuje-li dělba práce pouze několik jednoduchých úkolů, je možné rychle provést náhradu pracovníka, který z nějakých důvodů nemůže práci vykonávat.
2. Pracovníci brzy dosahují vysoké zručnosti, pokud jejich práce zahrnuje pouze malý počet úkonů. Vysoká zručnost může pozitivně ovlivnit i jakost prováděné práce.

Důsledky specializace práce

Stupeň specializace, respektive dělby práce, lze posuzovat z různých hledisek. Mezi nejdůležitější patří:

- A. Tempo práce. Čím jsou práce méně specializované, tím více je zapotřebí kontrolovat tempo jejich provádění.
- B. Opakovanost práce. Čím méně je práce specializovaná, tím větší počet úkonů zahrnuje.
- C. Kvalifikační požadavek. Čím méně je práce specializovaná, tím vyšší jsou kvalifikační požadavky na pracovníky.
- D. Požadavek soustředěnosti. Čím méně je práce specializovaná, tím větší pracovní soustředění vyžaduje.

2.6 Síťová analýza

Manažerské techniky

Pod pojmem manažerské techniky se rozumí především analytické metody a systematické postupy aplikované řídicími pracovníky při plnění manažerských funkcí, tzn. v plánování, organizování, výběru a vedení lidí a kontrolování v řízených oblastech. Techniky používané jednotlivě nebo integrovaně, napomáhají ke zvyšování účinnosti a efektivnosti řízení mimo jiné i tím, že vedou k minimalizaci rozsahu subjektivních a intuitivních přístupů při řízení specializovaných funkcí, činností a s nimi spojených rozhodovacích procesů.

Základem procesu analyzování je získávání, zpracování, výběr, přenášení, využití a ukládání informací. Kvalita těchto činností se přímo promítá do kvality samotného řídicího procesu a zejména pak do funkce rozhodování. K tomu si každý subjekt vytváří cílený model informací a prostřednictvím funkce organizování si zabezpečuje informační tok.

Účinnost analýzy je také funkcí kvality informací (jejich typu a množství, spolehlivosti, úplnosti a včasnosti) a to na všech vstupních řízeních.

Pro plánování složitých návazných procesů se s úspěchem používá metod operačního výzkumu, části síťové analýzy, která spadá do teorie grafů. Teorie grafů je speciální částí kombinatorické analýzy.

Síťová analýza je disciplína teorie grafů, která je zaměřena na analýzu projektů. Projektem se rozumí soubor časově vymezených činností, nutných k dosažení určitého cíle. Činnosti jsou mezi sebou navzájem propojeny technologickými a organizačními návaznostmi. Modelem projektu je síťový graf (speciální typ orientovaného grafu). Cílem síťové analýzy je nalezení kritických činností (jde o takové činnosti, jejichž prodloužením by se oddálil termín dokončení celého projektu), popř. zjištění dalších údajů (rezervy činností apod.). K nejčastěji užívaným metodám síťové analýzy patří metody CPM a PERT. Metoda CPM se používá pro časovou analýzu deterministicky ohodnocených síťových grafů, kromě určení kritických činností se zjišťují i časové rezervy činností. Metoda PERT slouží k analýze stochasticky ohodnocených síťových

grafů, také k určení pravděpodobnosti záporné časové rezervy ve vrcholech a pravděpodobnosti dodržení (překročení) plánovaného termínu dokončení projektu, případně jeho etapy.

Techniky síťové analýzy, jejímž základem je síťový graf, mají dva stupně: analýzu procesu (činností) a časovou analýzu. Analýza procesu je zaměřena na soupis činností, jejich trvání (ohodnocené potřebným počtem časových jednotek) jednotlivých činností, stanovení nejdříve možných a nejpozději nutných začátků činností a výpočet časových rezerv.

Výsledkem časové analýzy je časový rozvrh resp. časový plán, jehož obsahem je výpočet termínu činností, určení časových rezerv činností a určení kritické cesty.

Kritická cesta je posloupnost kritických činností od počátečního ke koncovému uzlu (činnosti) síťového grafu. Je nejdelší technologicky nutnou cestou v síti, která prochází činnostmi, jejichž celková rezerva je nulová a tím určuje dobu trvání projektu. Jakákoli časová změna na kritické cestě proto znamená změnu celkové doby trvání projektu.

Výstupy časové analýzy se pro praktické sledování časového průběhu uvádějí v tabulkové formě nebo převedením do síťového grafu na formu úsečkového (Ganttova) grafu.

Síťová analýza je proto také velmi vhodná k sestavení plánu postupu prací, kontrole průběhu prací (srovnávání skutečnosti s plánem), náprav opatření.

Metody síťové analýzy tvoří:

- CPM (critical path method)
- MPM (methode des potentiels metra)
- PERT (program evaluation and review technique)
- RAMPS (metoda analýzy síťových grafů)

2.7 SWOT analýza

Ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů se stala tzv. SWOT analýza, která je vlastně kombinací S-W a O-T analýzy. Účelem této analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.

O-T analýza (Opportunities and Threats Analysis)

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako tzv. O-T analýza. Tato analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým bude firma čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti.

S-W analýza (Strengths and Weaknesses Analysis)

Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné se záměrem stanovit cíle organizace, musí být doplněno rozбором vnitřních činitelů. Nástrojem takového rozboru je tzv. S-W analýza, která spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti – stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku.

Vnější činitele

Vnějšími činiteli v marketingu rozumíme takové faktory, které působí vně firmy a ovlivňují její činnost málo kontrolovaným způsobem. Jsou jimi zejména činitele demografické, ekonomické, politicko-právní, přírodní a technologické.

Vnitřní činitele

Pro stanovení cílů a všech navazujících fází řízení marketingové činnosti je stejně důležitý rozbor vnitřních činitelů. Tímto termínem se označují vnitropodnikové faktory, které souvisejí s hospodářskou činností firmy a jsou firmou bezprostředně

ovlivnitelné. Vnitřní a vnější činitele jsou ve vzájemné interakci. Vnitřními činiteli jsou zejména souvislosti finanční, technologické, personální a organizační.

2.8 Popisná analýza

Velká část výzkumných projektů je uskutečňována metodou popisného výzkumu. Účelem tohoto výzkumu je poskytnout přesnou informaci o konkrétních aspektech zkoumaného prostředí.

Umožňuje popis sekundárních dat, např. firemních zpráv, výzkumných zpráv, nejrůznějších interních dokumentů a zpráv, stejně jako článků v odborných časopisech, ročenkách a nejrůznějších slovních vyjádření.

Postup popisné analýzy:

- 1) Vytyčení cíle
- 2) Vyhledání obsahových jednotek – vytyčení určitého problému, který vzhledem k cíli bude sledován
- 3) Určení souboru materiálů
- 4) Čtení
- 5) Systematické sledování
- 6) Vyjádření výsledků, názorů, tvorba přehledů, tabulek, grafů
- 7) Rozbor a hodnocení

2.9 Rozhovor

Základem dotazování je pokládání otázek dotazovaným (respondentům). Z jejich odpovědí řešitel získává žádoucí primární údaj. Podle kontaktu s dotazovaným se dotazování odehrává jako osobní, telefonické a písemné. Zvolená forma kontaktu předurčuje použitelnost jednotlivých způsobů dotazování.

Základem úspěšného výzkumu je správné kladení a formulace otázek. Mezi nejčastější chyby patří nízká využitelnost získaných odpovědí či nejednoznačnost pokládaných dotazů.

Teorie uvádí desítku možných otázek, které můžeme v průběhu rozhovorů využít.

1. otevřené otázky – umožňují volnou výpověď. Nelze odpovědět ano x ne. Dobré pro zjišťování. Začíná Kdo, Kdy, Co, Kde. Dávají druhé straně velký prostor pro vniknutí.
2. zavřené otázky – lze vždy odpovědět ano x ne. Začínají slovesem. Není takový prostor pro druhou stranu. Otázky obsahují informaci. Mají sugestivní náboj.
3. informační otázky – zjišťují skutkovou podstatu. Jedná se sice o otázku otevřenou, ale má charakter výslechu. Nemá jich jít více za sebou.
4. sugestivní otázky – cílem je ovlivnit odpověď partnera.
5. alternativní otázky – dává alternativy. Nepředpokládá zamítnutí. Využití v obchodu.
6. protiotázka – velmi často čelí námitce.
7. kontrolní otázky – otevřené otázky, které parafrázují. Častěji bývají zavřené.
8. řečnické otázky – otázky, na které si sám odpovídá.
9. motivační otázky – většinou zavřené, motivující. Povzbuzují a oceňují. Pomáhají navázat vztah.
10. příkazující otázky – ve vyspělých organizacích se nepřikazuje, ale prosí. Otázkou vlastně zdvořile příkazují druhým.

Výzkumná metoda, rozhovor, má několik forem s různým stupněm formalizace.

Standardizovaný rozhovor s dotazníkovým archem je nejvíce formalizovaná forma rozhovoru. Cílem je získat od všech osob stejné informace. Všem jsou pokládány totožně formulované otázky, které mají stejné pořadí. Standardizovaný rozhovor je nejvhodnější použít, když je dotazován velký počet osob, nebo když je soubor dotazovaných homogenní z hlediska životního stylu a filozofie. Využití se dá i v případě, že předem víme, na co je důležité se zeptat.

Protipól tvoří nestrukturovaný rozhovor. Výzkumník nemá za cíl získat stejnou informaci, nevychází z předem určené struktury. Průběh rozhovoru má volný průběh.

Nestrukturovaný rozhovor je často užíván na počátku výzkumného projektu. Je vhodný při zkoumání osob z odlišného kulturního prostředí.

„Rozhovor a jeho průběh ovlivňuje celá řada okolností - věk, pohlaví, sociální postavení, způsob vystupování tazatele, jeho hlas, gesta, osobní charakteristiky. V zásadě platí, že čím je tazatel blíže dotázanému v sociálním postavení, věku a zájmech, tím větší má šanci uspět v rozhovoru. Na počátku rozhovoru se tazatel představí, uvede název organizace nebo skupiny, kterou reprezentuje, stručně vyjádří, čeho se výzkum týká, aby dotázaný pochopil význam výzkumu obecně a pokud možno i význam pro něj. Sdělí dotázanému, jak byl vybrán, stručně vysvětlí výběrovou metodu. Ujistí dotázaného, že jím uvedené údaje jsou důvěrné.“ (JEŘÁBEK, 1992).

Osobní rozhovory zůstávají nejpoužívanější metodou v primárním sběru informací. Během osobních interview mají respondenti delší čas na rozmyšlenou a tazatel tak lépe porozumí hodnotě odpovědi. Velkým kladem je možnost využití vizuálních pomůcek či doplňků, kterými se zvyšuje srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Při osobním kontaktu se lépe udržuje pozornost respondenta. Dotazovaný cítí k reálné osobě větší důvěru. Osobní přítomnost však nesmí být zdrojem záměrného zkreslování nebo zatajování informací respondentem, např. u citlivých témat nebo společenských tabu. Při osobním interview může respondent informace vyhledat a může být přítomen předvedení produktu.

Interakce mezi tazatelem a dotazovaným probíhá ve třech rovinách. Na vzájemný komunikační vztah má vliv verbální projev, paralingvistika a mluva těla. Verbální projev, jakožto nejmladší způsob dorozumívání mezi lidmi, má nejmenší vliv. Paralingvistika, nebo-li způsob, jakým člověk mluví – tón řeči, hlasitost, výslovnost, hloubka hlasu, hraje daleko důležitější roli. Více než polovičním podílem se na navázání kontaktu podílí mluva těla – gesta, mimika, vzdálenost osob při komunikaci.

Osobní forma dotazování je pro respondenta únosná jen v určitém časovém rozsahu. Za běžný rozsah se považuje 30 – 40 minut, i když je výjimečně možné pracovat

s respondenty i déle. Pak ovšem musíme pamatovat na přestávky v dotazování, během kterých se respondent uvolní.

„Mezi přednosti osobního dotazování patří vysoká spolehlivost získaných údajů. Ví se, kdo odpovídal na otázky, kdy dotazování proběhlo, jaké byly demografické charakteristiky respondenta (věk, pohlaví, postavení v domácnosti, postavení ve firmě aj.)...“ (PŘIBOVÁ a kolektiv, 1996).

Na druhé straně osobní interview je náročné na organizaci. Zároveň je nákladnější jak finančně, tak časově. Čas strávíme jednak cestováním za respondentem, následně zpracováním a mnohdy je velmi složité si vůbec kvůli programové zaneprázdněnosti dohodnout s respondentem schůzku. Navíc osoba dělá rozhovor z dobré vůle bez nároku na odměnu. Někdo může brát za ztrátu času. Záleží na přístupu tazatele a ochotě dotazovaného.

3 Metodologická část

3.1 Popisná analýza hokejového turnaje Spring Challenge Cup 2007

Cílem této popisné analýzy hokejového turnaje Spring Challenge Cup 2007 je poskytnout, co možná nejpřesnější informace o fungování turnaje a jeho konkrétních aspektech, které jsem získal na základě prostudování interních dokumentů a zpráv od pořádající agentury Challenger Hockey s.r.o. Na organizování tohoto turnaje jsem se také osobně podílel, a to v pozici člena organizačního výboru, který je zodpovědný za vedení statistiky, shromažďování výsledků, sledování vytipovaných utkání, podávání zpráv o průběhu turnaje na jednotlivých zimních stadionech a komunikaci s rozhodčími atd.

Zkoumanými materiály byly: oficiální bulletin, přihlášky do turnaje, pravidla a propozice, objednávky o pronájmu ledových ploch, průvodní dopis k turnaji, pozvání k „Testu hokejových dovedností“, vyúčtování na zimních stadionech, předpokládaný rozpočet odměn pro rozhodčí, itineráře vybraných hokejových mužstev, celkové výsledky turnaje.

Základní informace o turnaji:

Datum: 13. - 15.4.2007

Hráno na ZS: SC Letňany, Tupolevova, Praha 9 (2 ledové plochy)

ZS Hvězda Praha Na Rozdílů 1, Praha 6

ZS Kobra Praha, Mikuleckého 1584, Praha 4

ZS Benátky n. J., Mělnická 35, Benátky nad Jizerou

VSH Slaný, Lacinova 1720, Slaný

ZS Velké Popovice, Ringhofferova 336, Velké Popovice

ZS Beroun, Na Ostrově 816, Beroun

Věkové kategorie: hráči narozeni 1990 a mladší,

hráči narozeni 1991 a mladší,

hráči narozeni 1992 a mladší,

hráči narozeni 1993 a mladší,

hráči narozeni 1994 a mladší,

hráči narozeni 1995 a mladší,

hráči narozeni 1996 a mladší

Počet týmů: 56

Národnostní zastoupení: CZE 23, FIN 6, SWE 5, LAT a SVK po 4, HUN a POL po 3, GER a USA po 2, BEL, BLR, FRA a SUI po 1

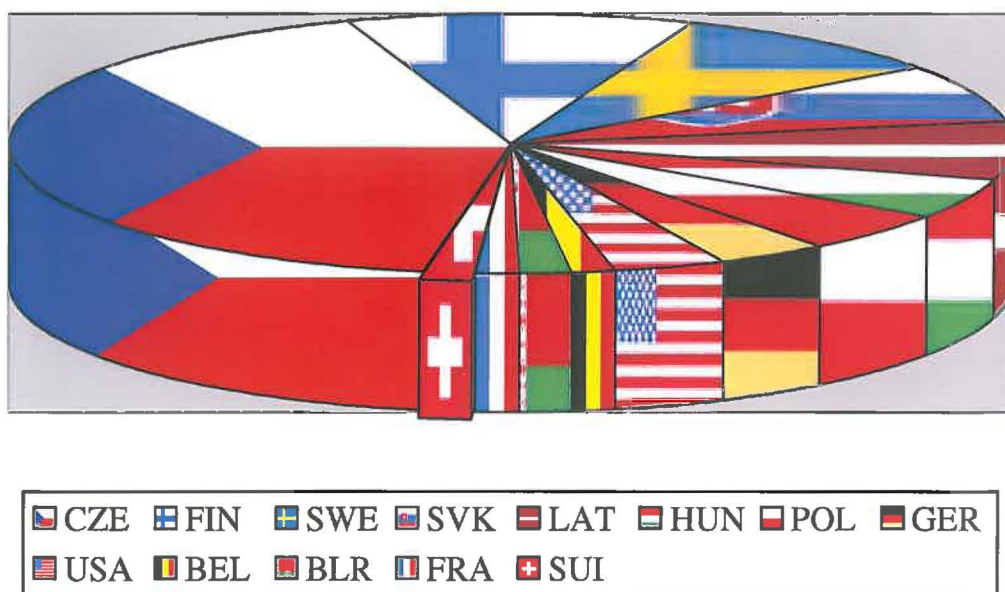
Celkem zápasů: 140

Speciální akce: 7. ročník Testu hokejových dovedností, 14. 4.2007, VHS Slaný, 18,30h

Tento mezinárodní mládežnický hokejový turnaj patří mezi turnaje pořádané pod hlavičkou Challenger Hockey Series. Každoročně je pořádán druhý víkend v dubnu. V roce 2007 se jednalo již o 12. ročník. Součástí turnaje je i doprovodný program, jde konkrétně o „Test dovednostních soutěží“, který se konal již po sedmé.

Ze statistického hlediska se tohoto turnaje zúčastnilo celkem 56 týmů z 13 států světa. Největší podíl na zastoupení měly týmy z České republiky, konkrétně 23 týmů, což je 41%, následovalo 6 týmů z Finska (11%), 5 týmů ze Švédska (9%), po 4 týmech ze Slovenska a Lotyšska (7%), 3 týmy z Maďarska a Polska (5%), po 2 týmech Německa a Spojených států amerických (3,5%) a po jednom týmu z Belgie, Běloruska, Francie a Švýcarska (1,5%).

Graf 1: Národnostní zastoupení



Toto národnostní rozložení týmů je možné považovat, v posledních letech, za konstantní. Obecně převládají české týmy, většinou domácí týmy, na jejichž stadionech se turnaj koná, které jsou doplněny o další kvalitní týmy z Čech a Moravy jakými jsou např. HC Bílí Tygři Liberec, BK Mladá Boleslav či výběr kraje Vysočina Czech Buccaneers apod.

Před turnajové procedury

Pro tento turnaj byly vyhlášeny věkové kategorie pro hráče narozené v letech 1990 až 1996 tzn. dorost až mladší žáci. Turnaje se mohou zúčastnit všichni hráči registrovaní u národních hokejových federací. Jednotlivé týmy mohly odevzdávat přihlášky na start u turnaji do 31.1 2007. Týmy pro přihlášení využívají formulář, který je buď ke stažení na oficiálních webových stránkách anebo je na vyžádání zaslán. Nedílnou součástí tohoto formuláře je název týmu, věková kategorie, které se chce tým zúčastnit, jméno a příjmení trenéra i vedoucího mužstva a jejich kontaktní údaje (emailová adresa a mobilní telefonní číslo). Přílohou formuláře pro přihlášení do turnaje je i formulář k přihlášení do „Testu hokejových dovedností“. Podle počtu přihlášených týmů a jejich rozložení do jednotlivých věkových kategorií byl zvolen vhodný hrací formát, aby byla splněna podmínka sehrání 5 utkání.

Na základě celkového počtu utkání a zvolených hracích formátech daných věkových kategorií byla zaslána upřesněná objednávka o pronájmu ledových ploch na všechny zimní stadiony, kde se turnaj koná. Objednávka pronájmu ledových ploch na daný termín se zasílá vedení zimního stadionu minimálně 6 měsíců před plánovaným startem turnaje. V této prvotní objednávce bývá uvedeno přesné datum turnaje, s plánovaným počtem pronajatých hodin a jejich konkrétním vymezením např. 8,30 – 16,00h. Na každé utkání hrané 3x15min je třeba vyhradit hodinu a půl, a dále pak po každém druhém utkání vložit patnácti minutovou pauzu na úpravu ledové plochy. V předběžné objednávce je vhodné uvést, že až podle celkového počtu přihlášených mužstev a na základě hracích systémů bude k určitému datu zaslána upřesněná objednávka. Jestliže v průběhu období, kdy se týmy mohou přihlašovat, by již bylo známo, že nebudou využity předběžně objednané hodiny na ledové ploše daného

zimního stadionu, je slušností na tuto skutečnost provozovatele zimního stadionu upozornit a na základě vzájemné dohody objednávku upravit či zrušit úplně.

Po ukončení přijímání přihlášek do turnaje je sestaven průvodní dopis, kde jsou účastníci turnaje seznámeni s přihlášenými týmy, v jakých věkových kategoriích budou startovat, s plánovaným počtem odehraných utkání, se zimními stadiony, na kterých se turnaj bude konat a s datem, kdy bude týmům zaslán rozpis utkání.

Po sestavení herního programu či připravení rozlosování, jeho kontrole a konečném schválení je s dostatečným časovým předstihem zaslán rozpis zápasů jednotlivých kategorií na kontaktní emailové adresy trenérů a vedoucích mužstev. Při zasílání rozpisu utkání jsou týmy požádány, aby si zkontrovaly vlastní utkání a v případě nejasností kontaktovaly organizátory turnaje. Naplánování 140 utkání ve třech dnech na osmi ledových plochách není nejjednodušší záležitost a pravděpodobnost výskytu chyb existuje vždy, i když bychom ji měli eliminovat na minimum.

Den před turnajem je vyhrazený prostor, dle požadavků jednotlivých mužstev na „oficiální“ tréninkové jednotky v délce trvání 45 minut. Tento čas je poskytován mužstvům, především z USA, Ruska popř. dalším, kteří potřebují delší časové období na aklimatizaci z důvodu časového posunu a náročné cesty.

Další tréninkové jednotky, o které by měli účastníci zájem, před tímto oficiálním tréninkovým dnem, je nutné nahlásit včas dopředu, aby bylo možné pronajmout v požadovanou hodinu ledovou plochu. Rezervování tréninkové jednotky během oficiálního tréninkového dne daným mládežnickým týmem se řídí příslovím „first come, first serve“. Nabídka možnosti tréninku na seznámení s hrací plochou je týmům zasílána společně s rozpisem zápasů. Nabízena je i možnost vedení tréninkové jednotky licencovaným trenérem, který je dostatečně vhodně jazykově vybaven.

Všechny týmy musí nejpozději 10 dní před začátkem turnaje zaslat organizátorům soupisku hráčů. Na této soupisce může být uveden neomezený počet hráčů. Z této soupisky posléze trenér vybere hráče, kteří na turnaji budou startovat. Zde už je počet omezen. Turnaje se nemůže zúčastnit hráč, který nebyl uveden na soupisce, jenž byla organizátorům zaslána v termínu 10 dnů před začátkem turnaje.

Zahraničním účastníkům je poskytován balíček služeb, který obsahuje transfery z letiště do hotelu, z hotelu na zimní stadion a zpět, sportovní a doprovodnou část,

ubytování a stravování. Týmům, které stráví v České republice více než 3 dny, ve kterých je odehrán turnaj, je nabídnuta prohlídka Prahy, návštěva sklárny či pivovaru, nebo O2 Areny.

Po vytvoření rozpisu utkání přichází na řadu sestavení denního programu – itineráře – všem zahraničním týmům. Denní program týmu je určen hodinou zápasu. Odjezd z hotelu musí být naplánován tak, aby tým byl minimálně hodinu před utkáním na zimním stadionu, následuje rozcvička na suchu, převlečení do hokejové výstroje a cca 10 minut před začátkem utkání musí být tým připraven k zápasu. Turnajový zápas trvá přibližně hodinu a půl, další půlhodinu než tým opustí šatnu a odjíždí zpět do hotelu tzn. že přibližně 4 hodiny ze dne, jsou věnovány sportovnímu programu. Pokud mají týmy zájem o kulturní program, je jim tento program zabezpečen a naplánován dle oboustranné dohody a časových možností týmu. Prohlídka centra Prahy trvá přibližně 2 hodiny, O2 Arenu je možné si prohlédnout i s doprovodným anglickým komentářem a to za cca 1 hodinu.

České týmy v přihlášce uvedou, zda si ubytování zajistí sami anebo žádají organizátory o jejich zabezpečení. Nabízené ubytování závisí na finančních možnostech českých týmů, k dispozici jsou vícelůžkové pokoje na vysokoškolských kolejích, jedno a dvou lůžkové pokoje ve dvou, tři a čtyř lůžkových hotelech ve vybraných lokalitách nedaleko sportovních zařízení.

Každý sportovec potažmo tým si sám zodpovídá za uzavření úrazového pojištění při výkonnostním sportu.

Přibližně měsíc před samotným zahájením turnaje, organizátor turnaje nechá připravit oficiální zápisy k utkání v dostatečném množství, zajistí hrací puky, zadá vytisknutí plakátů, popř. dalších informačních a propagačních materiálů.

V průběhu celého roku je udržována komunikace se zástupci rozhodčích, kteří jsou průběžně informováni o vývoji plánovaného turnaje, jsou s nimi konzultovány případné změny v pravidlech a po sestavení rozpisu utkání jim je okamžitě zaslán, aby byl dostatečný časový prostor pro obsazení utkání.

Čtrnáct dní před začátkem turnaje nebo dle časových možností je svolána společná schůzka všech odpovědných pracovníků na jednotlivých zimních stadionech. Na této schůzce jim jsou předány veškeré potřebné materiály k zajištění bezproblémového

chodu, detailně jsou rozebrány situace, které mohou nastat a je upozorněno na novinky či možný výskyt nesrovnalostí. Mezi materiály k zajištění patří, oficiální bulletiny, rozpis utkání podle věkových kategorií, podle jednotlivých zimních stadionů, jmenovité obsazení zápasů rozhodčími, tabulky, pravidla a propozice ve 3 jazycích, přehled průvodců zahraničních týmů, ceník odměn rozhodčích a pomocných rozhodčích, peníze na odměny rozhodčích a pomocných rozhodčích, kontakt na zdravotnickou službu atd.

Každému zahraničnímu týmu je přidělen průvodce, tzv. team host, který je týmu po celou dobu turnaje, od příjezdu do odjezdu týmu, k dispozici a mluví česky a jazykem daného týmu. Průvodce dostane od organizátorů turnaje složku s materiály, která obsahuje podrobný denní program týmu, kontakty na vedení turnaje, na zástupce a odpovědné osoby na zimních stadionech, na hotely a restaurace, kde se týmy stravují, na řidiče oficiálního turnajového dopravce, rozpis zápasů, tabulky, pravidla a propozice turnaje a další nezbytně důležité materiály k výkonu této pozice.

Pravidla a propozice turnaje

Pravidla a propozice turnaje jsou rozděleny do deseti kapitol.

V první kapitole jsou vymezeny věkové kategorie, ve kterých bude turnaj sehrán. Ve druhé kapitole je specifikováno, že hodinu před utkáním se týmy mají přihlásit manažerům na jednotlivých stadionech. Od nichž obdrží klíč od šatny, zápis o utkání, který po vyplnění vrátí nebo předají soupeři. Před prvním utkáním v turnaji předá vedoucí týmu zástupcům organizátora konečnou soupisku týmu, kde může být uvedeno maximálně 22 hráčů, včetně 2 brankařů. Aby utkání mohlo být sehráno, musí být v plánovaném čase utkání k dispozici minimálně 12 hráčů v kompletní výstroji. Není-li dostatečný počet hráčů připraven k utkání, tým prohrává kontumačně 0:5. V podkapitolách je uvedeno, kdo má přístup do hráčských šaten, a do kdy musí šatnu po skončení zápasu opustit, aby byla k dispozici dalším účastníkům turnaje. Týmům je dáno za povinnost mít na turnaji k dispozici dvě sady dresů, je zde vyřešena i otázka, kdo v jakých dresech bude hrát při nedohodě týmů. V pravidlech turnaje Spring Challenge Cup jsou dvě speciální turnajová pravidla – první má název Mercy rule a

druhé Game time – a jedná se o pravidla upravující za jakých podmínek je možný přechod z čistého hracího času na hrubý.

Ve třetí kapitole jsou popsány náležitosti mužstev, kdy mají zaslat organizátorům turnaje soupisku a postihy za nasazení hráče, který není na této soupisce uveden.

Ve čtvrté kapitole a jejich podkapitolách jsou definovány hrací systémy jednotlivých věkových kategorií, které byly zvoleny tak, aby byla splněna garance sehrání pěti utkání. Pro 6 týmů v kategorii je zvolen systém „každý s každým“, při 8 týmech jsou vytvořeny 2 skupiny po 4, kde každý hraje s každým a následuje 2 kolové play-off, které rozhodne o konečném umístění, při 10 týmech jsou vytvořeny 2 skupiny po 5, kde každý hraje s každým a následuje jedno utkání o celkovém umístění v dané kategorii.

Ve společných ustanoveních všem kategoriím jsou uvedena obecná ustanovení typu, za vítězství tým obdrží dva body, za remízu jeden bod a za prohru bez obdrženého bodu, je zde definována hrací doba – 3 x 15 minut čistého času, kdy probíhá úprava hrací plochy mezi přestávkami, jakým způsobem je sestaveno pořadí týmů po odehrání zápasů ve skupině, co rozhoduje při rovnosti bodů, je zde popsán postup při prodloužení a samostatných nájezdech. Dle mého názoru a zkušeností je pasáž jakým způsobem jsou týmy umístěny ve skupině a co rozhoduje o jejich konečném pořadí jednou z nejdůležitějších v pravidlech a propozicích turnaje, a každým týmem je tato pasáž velmi bedlivě studována, protože každému týmu záleží na konečném umístění v turnaji. Tuto část je nutno mít spravedlivou a vyváženou, není možné zde experimentovat, ale je nutné vsadit na vyzkoušené systémy a pravidla.

V následujících kapitolách jsou popsány tresty v turnaji, jejich výše, které zvláště nebezpečné fauly budou trestány a jakým způsobem. Jak a proti čemu je možné vznést protest, v jaké formě musí být a jaká je vratná kauce v případě uznání protestu. Jsou zde i zmínky o ekonomických náležitostech týmů, výše startovného, kdy, kde se koná slavnostní vyhlášení a předávání cen, jak se řeší situace, které nejsou v pravidlech popsány, kdo je pořadatelem turnaje a zodpovědnou osobou na jednotlivých zimních stadionech.

Struktura těchto pravidel a propozic turnaje je vyvážená, s vhodně zvolenou formou sportovního jazyka, který je stručný, jasný a výstižný, nezachází do zbytečných

detailů. Obsahuje všechny potřebné informace, jak pro trenéry, hráče tak náhodně přichozí diváky. Je zde zvolen postup od obecných a základních informací pro všechny týmy až po konkrétní informace pro jednotlivé věkové kategorie. Správně obsahuje kontaktní údaje pořádající agentury, aby v případě nejasností, se mohli zúčastněné týmy na pořadatele obrátit.

Příprava a průběh „Testu hokejových dovedností“

Čtrnáct dní před startem turnaje je „deadline“ pro uzavření přihlášek. Formulář přihlášek obsahuje věkovou kategorii, název týmu, jméno a příjmení hráče, číslo, barvu dresu a disciplínu, které se zúčastní. Podrobný popis soutěžních disciplín týmy obdrží po uzavření přihlášek.

Pro tento test je vytvořena speciální skupina pracovníků, ve které jsou rozhodčí, zapisovatelé, koordinátoři a zpracovatelé výsledků. Po uzavření přihlášek má tato skupina pracovníků vlastní schůzku, která se týká pravidel, systému zapisování a vyhodnocování výsledků, časového plánu, komunikace a dalších nezbytných organizačních činností.

Pro každou disciplínu je vyhrazena jedna šatna. Rozdělení a umístění šaten vzhledem k vchodu na ledovou plochu je sestaveno na základě celkového počtu přihlášených sportovců. Každá disciplína má svého koordinátora, který obdrží jmenný seznam účastníků, na jehož základě vytvoří pořadí, v kterém budou hráči test vykonávat. Popis jednotlivých disciplín je při samotném testu vyvěšen i v šatnách, kde se hráči na tuto disciplínu strojí do hokejové výstroje. Nezbytnou součástí úspěšného zorganizování tohoto testu je dodržování časového plánu a komunikace mezi jednotlivými koordinátory soutěžních disciplín a rozhodčími se zapisovateli.

Shrnutí

Celkově bych turnaj Spring Challenge Cup 2007 zhodnotil jako velmi úspěšný, profesionálně naplánovaný, velmi dobře zorganizovaný a na vysoké úrovni zajištěný! Od úvodního buly, přes test hokejových dovedností až po poslední sekundu finálových utkání bojovali hráči, o co nejlepší výsledek, aby při závěrečném ceremoniálu měli právo nastoupit na led a mohli být oceněni diplomem, medailemi a pohárem.

Termín turnaje je pevně stanoven na druhý víkend v dubnu, kdy už všechny žákovské a dorostenecké soutěže skončily. Přihlašování týmů do tohoto turnaje probíhá v průběhu celého roku. Účastníky jsou z převážné většiny týmy, které už na některém z turnajů Challenger Hockey Series startovaly nebo týmy, které dostaly reference na tento turnaj, který patří mezi největší a nejkompetitivnější v Evropě. Komunikace s partnery, spolupracovníky, rozhodčími a všemi, kteří se na organizování podílejí, probíhá průběžně, jsou udržovány velmi těsné osobní i profesionální vztahy, které jsou založeny na absolutní důvěře. Každoročně se turnaje účastní více jak 50 týmů z celého světa. Turnaj nabízí skvělou možnost konfrontace různých hokejových stylů a umožňuje získat trenérům informace o hráčích, jak jsou schopni reagovat a přizpůsobit se jinému hernímu stylu než na který jsou zvyklí z jejich domácích soutěží. Při realizaci všech plánů jako například příprava sportovišť, dodržování herního programu, respektování pravidel a propozic soutěže, komunikace mezi managery na zimních stadionech nedochází k výjimečným situacím, které by výrazným způsobem ohrozily konání turnaje.

V této části metodologie se zaměřím na popisnou analýzu hokejového turnaje seniorských reprezentačních mužstev Euro Hockey Tour a poukážu na rozdíly mezi turnajem mládeže a „A“ mužstev.

3.1 Euro Hockey Tour

Vznik a historie turnaje

Během Turnaje Izvestie v roce 1996 se představitelé čtyř nejvyspělejších hokejových zemí - České republiky, Švédska Ruska a Finska dohodly na vzniku a organizaci nové soutěže - Euro Hockey Tour (EHT). Její součástí se staly čtyři turnaje – Pragobanka Cup, Karjala Cup, turnaj Izvestií a Švédské hokejové hry. Všech těchto akcí se zúčastní reprezentace uvedených čtyř zemí. Za nultý ročník Euro Hockey Tour byl označen již probíhající ročník 1996/97. Tehdy ovšem na českém turnaji Pragobanka cup nehráli Rusové a tak se do nultého, neoficiálního, ročníku započítávaly jen Karjala cup, Turnaj o cenu Izvestií a Švédské hokejové hry. Bylo též rozhodnuto, že součástí smlouvy mezi všemi čtyřmi hokejovými federacemi bude i závazek vyrábět televizní

signál a poskytnout během přímého přenosu prostor pro vysílání reklamy. Závazně pak byly stanoveny termíny všech čtyř turnajů. Od ročníku 2002/2003 byl systém ještě „vylepšen“ o sehrání prvního utkání turnaje (tzv. break out game) na domácí půdě jednoho z aktérů, tedy mimo místo konání turnaje. Týmy využívají této mezinárodní konfrontace jako možnost přípravy na mistrovství světa či olympijské hry a trenéři povolávají především hráče, aby získali zkušenosti s mezinárodním hokejem.

Pragobanka cup / Česká pojišťovna cup

Turnaj Česká pojišťovna cup je jedním ze čtyř turnajů celoroční soutěže, čtyř předních evropských hokejových reprezentačních seniorských týmů, nazvané Euro Hockey Tour. Než ale vznikl seriál turnajů Euro Hockey Tour, byl tento turnaj pořádán samostatně. Pravidelně se koná v České republice od roku 1994, kdy se tento turnaj představil ve Zlíně vůbec poprvé. V té době byla považována absence vlastního mezinárodního hokejového turnaje jako největší nedostatek českého hokeje. Hokejová reprezentace tak na domácí půdě hrála malý počet přípravných utkání a účastnila se pouze zahraničních turnajů Deutschland Cup, Pohár o cenu Izvezstijí a Globen Cup. Hokejový svaz, který v té době neměl vytvořeny personální ani finanční podmínky pro uspořádání silného turnaje, proto přistoupil na návrh Teleaxis Praha a uzavřel s ním smluvní ujednání o uspořádání turnaje. Na počátku nesl tento turnaj název Pragobanka Cup, od roku 1998 získal turnaj nového hlavního partnera a hraje se pod názvem Česká pojišťovna cup. Česká hokejová reprezentace vyhrála k radosti všech domácích fanoušků hned první měření sil. Na turnaji tehdy startovaly ještě týmy Ruska, Slovenska a Švédska. Od roku 1997 se turnaj stal součástí nově založeného okruhu Euro Hockey Tour a Slovensko bylo z turnaje vytlačeno Finy. Ve Zlíně se konalo celkem 8 ročníků, až v roce 2002 byl turnaj přesunut do Pardubic a od roku 2005 do Liberce. Nutno podotknout, že v roce 2004 se turnaj Euro Hockey Tour nekonal z důvodu pořádání Světového poháru.

3.2 Popisná analýza propozic turnaje Euro Hockey Tour

Propozice turnaje EHT jsou anglicky psaným dokumentem schváleným a přijatým všemi účastnickými zeměmi a je rozdělen na devět částí.

V úvodní části propozic jsou definovány základní ustanovení, jako které týmy jsou účastníky a jaký je účel tohoto turnaje. Následuje podrobný rozpis zápasů, který obsahuje datum, čas a místo utkání resp. termíny všech turnajů, a určení podle jakých kritérií je stanoveno pořadí týmů.

V druhé části, která je vymezena složení týmů a finančním podmínkám je uvedeno, že každého z turnajů EHT se účastní seniorský „A“ tým a ve stejném období jiný seniorský národní tým se nesmí hrát další zápasy. Maximální počet osob v týmu je omezen na 32, včetně 23 hráčů, team managera a člena direktoriátu EHT. Týmy si hradí náklady spojené s dopravou do místa konání akce. Striktně je vymezeno, že organizátor akce je odpovědný za ubytování a stravování všech účastníků turnaje. Je také stanoven začátek stravování (prvním jídlem je oběd den před začátkem turnaje a posledním snídaně den po závěrečném zápase), forma ubytování (tým má od pořadatele k dispozici 12 dvoulůžkových a 8 jednolůžkových pokojů), ticketing (pro každý tým je rezervováno 40 lístků), doprava (týmům je poskytnuta doprava z letiště do místa konání akce, včetně nákladní dopravy na výstroj a výzbroj), časový harmonogram tréninků a další služby. Ty jsou chápány jako šatny mezinárodních rozměrů, sklad a speciální místnost pro trenéry, čisté ručníky na každý trénink a zápas, zajištění praní prádla po každém tréninku a zápase, možnost nabroušení bruslí, občerstvení (ovoce, voda, káva apod.), puky, voda do autobusu při transferu z letiště do místa konání turnaje a zpět. V této části je dále vymezeno používání video rozhodčího, rozdělení prize money za umístění v jednotlivých turnajích EHT (vítěz 50.000 Euro, druhý tým 30.000 Euro, třetí 25.000 Euro, čtvrtý 15.000 Euro). Za celkové umístění v turnaji je vyplaceno vítězi dalších 75.000 Euro, druhému v pořadí 30.000 Euro a třetímu 15.000 Euro.

Třetí část propozic se věnuje hernímu systému a rozhodčím. Hrací systém je každý s každým, s tříbodovým vítězstvím v normální hrací době, v případě nerozhodného stavu po šedesáti minutách následuje prodloužení s pravidlem o náhlé smrti a popř. nájězdy. Dále jsou zde podrobně popsány a konkrétně vyjmenovány problematické

situace při převádění trestů ze základní hrací doby do prodloužení a udělování trestu v prodloužení a jaký to má vliv na počet hráčů na ledové ploše. Tato část také stanoví jací rozhodčí (s jakou kvalifikací) budou zápasy EHT řídit a v jakém počtu.

Čtvrtý oddíl je věnován televizní společností a marketingovým právním turnaje. Každá pořadatelská země má za povinnost poskytnout zdarma TV signál a dvě komentátorská místa ostatním televizním společnostem. Čas zápasu může být nejpozději 3 měsíce před plánovaným začátkem zápasu daného turnaje změněn v závislosti na jednání s televizními společnostmi.

V následujících pasážích propozic je definováno, jakým způsobem jsou voleni nejlepší hráči, kdo je zodpovědný za pojištění, kdy se schází direktoriát a jakým způsobem jsou řešena marketingová práva.

Tento dokument je platný na sezóny 2007 – 2011. Pro všechny zastupitele jednotlivých hokejových federací je srozumitelný a jasný. Výstižně a podrobně popisuje všechny možné situace od ubytování, stravování a přepravu účastníků, přes finanční podmínky, kdo je za co odpovědný, jaké jsou penalizace, až po situace související se sportovní částí turnaje.

3.3 Popisná analýza plánování a organizování České pojišťovny cupu 2008

Tento turnaj patří do série turnajů Euro Hockey Tour a poprvé od jeho vzniku se koná na konci přípravného období těsně před startem vrcholu sezónu – mistrovstvím světa. Turnaje se zúčastní celky Finska, Švédka, Ruska a České republiky od sedmnáctého do dvacátého dubna tohoto roku. (Informace o tomto turnaji jsem získal z rozhovoru s panem Dr. Martinem Urbanem – generálním sekretářem Českého svazu ledního hokeje a panem Ing. Radimem Prusenovským – zástupcem pořádající společnosti Pro-Hockey Cz., s.r.o.)

Termín turnajů hokejových reprezentací mládeže i seniorské je přesně dán a to tzv. reprezentačními přestávkami, kdy jsou přerušeny všechny soutěže po celé Evropě. Tato přestávka trvá vždy od středy do neděle a podle současného modelu je v listopadu, prosinci, únoru a dubnu.

Plánování této sportovní akce začíná přibližně 2-3 měsíce před jejím začátkem a obsahuje: produkci neboli - výběr místa, kde se akce uskuteční, s tím spojený výběr areny (zimního stadionu), zajištění ubytování pro týmy a dopravu, propagaci, ticketing.

Za prvé výběr vhodného místa pro pořádání sportovní akce typu turnaje Euro Hockey Tour závisí na předpokládaném počtu diváků, kteří danou akci navštíví, za druhé toto místo musí být hokejovým městem a zároveň „lačným“ po mezinárodním hokeji (na zápas ČR-Bělorusko přijde určitě více lidí v prvoligovém městě, kde se reprezentační zápas konal naposledy před 20 lety, než v O2 Areně, kde se pravidelně střetávají hokejové velmoci každý rok). Toto místo pro 3-4 denní turnaj musí organizátorům poskytnout všechny služby v dostatečné kvalitě a počtu. Výjimkou není ani absence vhodného hokejového zázemí pro týmy, především v hráčských kabinách, posilovna, tělocvična, rehabilitace, VIP prostory pro partnery akce, tribuna pro novináře a v neposlední řadě vybavení nemocnice (např. RTG, CT hlavy a magnetickou rezonancí).

Česká republika nepatří rozlohou k velkým státům, a proto poloha místa konání akce vzhledem k letišti nehraje tak významnou roli jako tomu je např. ve Finsku, Švédsku či Rusku.

Ubytování je zajišťováno ve kvalitních 3-4* hotelích, které mají dostatečný počet lůžek. Dle reglementu turnaje má každý tým k dispozici 12 dvoulůžkových a 8 jednolůžkových pokojů, k tomu je třeba připočítat pokoje pro vedení turnaje a partnery. Pokoje, které jsou připraveny pro týmy, musí mít oddělené postele, vlastní sociální zařízení a sprchu, musí být dostatečně prostorné. Hotely musí mít k dispozici konferenční místnosti, aby týmy mohly absolvovat předzápasovou poradou, kde potřebují data projektor, plátno, flipchart a připojení k internetu. Hráči a vedení týmů by měli mít přístup k internetu buď přímo na zimním stadionu, jak tomu bývá při mistrovstvím světa, anebo na pokojích či v prostorách hotelu. Hotel musí mít také vhodnou polohu vzhledem k areně, aby členové týmu mohli buď chodit pěšky – tím se organizátorům zmenší náklady na dopravu a týmy mají volnější režim – anebo takovou

polohu, aby doprava byla, co nejjednodušší a nemohlo dojít ke zpoždění v důsledku dopravní zácpy.

Stravování v hotelech je zajišťováno bufetovou formou, hráči a vedení musí mít na výběr z několika pokrmů, ať už se jedná o snídani formou švédských stolů přes oběd s tří chodovým menu až po večeři a svačiny. Důležitým prvkem ve stravování týmů je samozřejmě kvalita nabízených pokrmů, ale také dodržování časových požadavků týmu. Denní program hokejového seniorského reprezentačního týmu je naplánován a rozvržen téměř na minuty a není možné, aby stravování nebylo připraveno včas anebo v nedostatečném množství. Je třeba si uvědomit, že se jedná o vrcholové sportovce, jejichž denní výdej energie a spotřeba kalorií je od nesportujících jedinců velmi odlišná a není výjimkou, kdy příděl masa na hráče činí 250-300 gramů + přílohy na jedno jídlo. Před zápasem týmový lékař volí lehčí pokrmy především kuře s těstovinami či ryží, krutí maso nebo rybu. Dostatečné množství tekutin je nedílnou součástí jídelníčku sportovce.

Dopravu z letiště do místa konání sportovní akce zajišťuje jednotlivým týmům pořadatel podle času jejich příletu. K dispozici jsou týmům komfortní autobusy a trucky pro přepravu hokejového vybavení. Zajištění přepravy týmů v místě konání sportovní akce závisí na poloze hotelu a zimního stadionu. Pokud jsou týmy ubytované ve sportovních komplexech, jejichž součástí jsou hotely či ubytovací kapacity, doprava není nutná. Při turnaji Česká pojišťovna cup 2008 budou týmy ubytovány v hotelu Babylon, který se nachází 900 metrů od Tipsport Areny. Co se týče vzdálenosti mezi hotelem a arenou, tak si trůfám tvrdit, že v republice nenajdeme kratší vzdálenost mezi zimním stadionem a 4* hotelem, který není součástí sportoviště. Hotel nabízí 1000 lůžek, více než 400 pokojů, wellness centrum, saunu, kongresové centrum, byznys centrum, aquapark, lunapark, iqpark, nákupní městečko a další. Nespornou výhodou hotelu, která převažuje nad všemi nevýhodami je jeho poloha, bohužel cesta od hotelu Babylon směrem k Tipsport areně skýtá jednu nepříjemnost a to absenci přechodu přes hlavní silnici. Jako negativum lze chápat velkou rozlehlost hotelového komplexu, kdy z pokoje do „snídnárny“ jdete 5-7 minut a skutečnost, že skupina 35

hokejistů z jednoho týmu při plné obsazenosti hotelu neznamena pro management hotelu top klientelu, které jsou poskytovány nadstandardní služby mimo rámec objednávky, za pozitivum lze považovat anonymitu hokejistů v takto velkém komplexu.

Ticketing

Významnou roli v určování ceny vstupenek hraje atraktivita soupeře či celého utkání, účast domácího týmu, celková kapacita areny a kupní síla diváků. Cena vstupenek na domácí zápasy českého týmu turnaje Česká pojišťovna cup 2008 byla stanovena na 100Kč a 150Kč. Cena vstupenky na utkání nedomácího týmu byla stanovena na 80Kč. Předpokládaný počet diváků na jedno utkání je dva až čtyři tisíce, v závislosti na tom, zda hraje český tým či nikoliv. Vstupenky jsou na tento turnaj prodávány společností TICKETPRO.

Marketingové činnosti

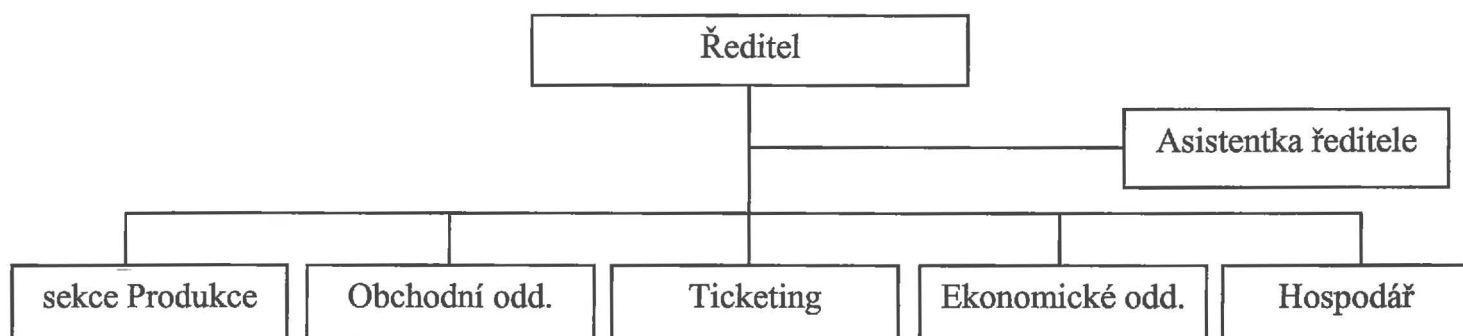
Před začátkem každé sportovní akce je pořádána tisková konference, které se zúčastní trenér popř. asistent týmu, generální manager, generální sekretář, ředitel pořádající agentury nebo jeho zástupce a tiskový mluvčí. Je zde představena nominace domácího týmu a partneři akce. Zástupcům médií jsou poskytnuty informace o plánu tréninků a finální rozpisu zápasů i s časy televizních přenosů. (Nedílnou součástí tiskové konference je umístění panelu hlavních partnerů akce). Do propagace turnaje dále patří rozšiřování informačních letáků po Liberci a blízkém okolí, billboardy, spoty v rádiu a zřídka i v televizi. Nejposlouchanějším rozhlasovým stanicím v regionu jsou poskytovány barterovým způsobem lístky do soutěží pro posluchače a VIP vstupenky zaměstnancům rádií.

Hlavním příjmem této sportovní akce, kromě příjmu ze vstupného, je příjem z reklamy. Pořádající agentura podepíše se zimním stadionem (arenou) smlouvu o pronájmu sportoviště a o předání sportoviště v původním stavu. Náklady spojené s tvorbou reklamy jsou náklady organizátora sportovní akce.

Mezi nejvýznamnější partnery všech akcí národního hokejového týmu České republiky pro sezónu 2007-2008 patří O2, Česká pojišťovna a Nokia. Další partneři na turnaj Česká pojišťovna cup 2008 jsou domlouváni ad hoc.

Obchodní oddělení předá loga partnerů ve správném barevném provedení i s jejich velikostí společnosti HOCH. Ta navrhne rozmístění na ledové ploše. Po schválení následuje proces broušení původní vrstvy ledové plochy, který má na starosti majitel areny. V této podobě předá ledovou plochu organizátorům České pojišťovny cup. Společnosti HOCH zde vyobrazí loga partnerů akce. Po skončení celé akce, předá ledovou plochu majitelům areny v původní, bílé barvě.

Graf č.2: Organizační struktura pořádající společnosti



Ředitel společnosti PRO-HOCKEY Cz., s.r.o. je nadřazen všem ostatním funkcím. Do jeho přímé kompetence patří sekce Produkce, Obchodní oddělení, Ticketing, Ekonomické oddělení a Hospodář. Tato organizační struktura je platná k 1.4.2008. Každá sekce má svoji pravomoc a zodpovědnost za svěřené úkoly. Výhodou této organizační struktury je malý počet pracovníků, všichni se osobně znají a jsou v každodenním kontaktu.

Porovnání základních rozdílů mezi turnajem mládeže a „A“ mužstev

Co se týče náročnosti plánování a organizování hokejového turnaje mládeže a seniorských reprezentací, je zde jasný rozdíl v počtu zúčastněných týmů. K mládežnickým týmům nelze přistupovat jako k méněcenným partnerům a je nutno jim věnovat stejnou pozornost jako seniorským reprezentačním týmům, s toho lze usuzovat, že plánování a organizování hokejového turnaje pro mládež je náročnější,

především z časového hlediska. K uspořádání turnaje seniorských reprezentačních mužstev je sepsána smlouva (Propozice turnaje), která je schválena a podepsána zástupci zúčastněných mužstev. Tento dokument je od chvíle podpisu po dobu platnosti pro všechny závazný. Vztah mezi účastníky turnaje mládeže je dán dohodou mezi pořadatelem a konkrétním týmem, existují samozřejmě obecně platné předpisy, ale kvalita ubytování či nadstandardních služeb je dána finančními prostředky týmů. To samozřejmě může mít částečný vliv i na sportovní výsledek. Za peníze si ale není možné koupit vítězství či náklonnost pořadatelů, ani v mládežnickém ani seniorském turnaji.

V další části diplomové práce chci přiblížit a porovnat přístup k plánování a organizování sportovní akce v anglicky psané odborné literatuře.

3.4 Americké pojetí plánování sportovní akce

Plánování cílů

Velikost akce může vést k zformování organizačního výboru. Organizační výbor má na starosti zabezpečení akce a dosažení nejvhodnějších cílů. Při stanovování cílů akce, jsou zváženy všechny faktory, které mohou mít vliv na tyto cíle.

Určení typu akce

Za sportovní událost může být považován zápas, denní či víkendový turnaj, celoroční soutěž či liga skládající se z několika týmů, ale i mezi školní soutěže dětí a mládeže. Při určování sportovní akce charakterizujeme, o jakou sportovní událost se bude jednat. Jestliže se akce bude účastnit více týmů, specifikujeme jejich výběr (výběry – krajské, regionální, dle výkonnostní úrovně nebo náhodným výběrem)

Určení pro koho je akce naplánována

Je nezbytné se ujistit, že všichni, kteří jsou zodpovědní za plánování akce, jsou seznámeni s účastníky.

Určení velikosti či rozsahu akce

Zatímco rozhodování o velikosti a rozsahu akce zabere určitý čas, zjistíme požadavky na vybavení akce, lidské zdroje a finanční náročnost (popř. rozpočet). Toto pomůže pořadateli nastavit určitý limit maximálně možného počtu účastníků dané sportovní akce. Nastavme kritéria, jakým způsobem bude tohoto počtu účastníků dosaženo („kdo dřív, přijde“, loňští či předešlí účastníci, náhodným oslovením)

Určení kategorií

Určíme způsob organizace sportovní akce tak, aby byla bezpečně zajištěna a zároveň byla sportovně zajímavá (vyzývavá – motivační) pro všechny zúčastněné týmy. Toto vše závisí na typu naplánované sportovní akce. Především na výkonnostní úrovni (např. rekreační sport, vrcholová sportovní klání apod.), kdy se sportovní akce koná a také věku, pohlaví, váze účastníků atd.

Určení data konání a trvání akce

Při rozhodování o termínu a trvání akce, zvážíme následující faktory

- Počet dnů potřebných ke konání turnaje
- Potřebný čas na regeneraci (odpočinek) mezi jednotlivými utkáními
- Počet, dostupnost, cena a velikost sportovních zařízení
- Vhodnost termínu pro účastníky (trenéry, rozhodčí)
- Požadavky na dopravu (transport)
- Jiné sportovní akce a prázdniny (státní svátky)
- Možnosti odložení či zrušení

Určení lokality konání sportovní akce

Sportovní akce se může konat v jednom zařízení, které vlastní organizátor – nejjednodušší varianta. Nebo se koná ve více sportovních zařízeních. V této situaci je dobré sepsat smlouvu o pronájmu všech zařízení potřebných k zajištění sportovní akce. Důležitým faktorem při rozhodování o umístění akce, je i dopravní obslužnost a časová vzdálenost mezi jednotlivými sportovišti.

Finanční plánování

Ačkoli peníze nemusí být nejdůležitějším prvkem v plánování, hrají finance všeobecně hlavní roli v uskutečnitelnosti akce. Pomáhají pořadateli určit hraniční limity, kdy je akci ještě schopen uskutečnit a kdy už ne. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné udělat předběžný finanční plán, protože předpokládaný rozpočet následně ovlivňuje naše budoucí plánování. Je také důležité přemýšlet o vlastním kapitálu a dalších zdrojích financování. Stejně tak jako při plánování všech ostatních kategorií i při finančním plánování musíme být velmi precizní. Jestliže máme v úmyslu naplánovat rozsáhlou sportovní akci, zvážíme najmutí finančního manažera, který bude dohlížet nad finančními aspekty této události. Vždy se totiž mohou objevit neočekávané finanční výdaje. Uvažujme také o založení rezervního fondu na pokrytí těchto výdajů. Za všech okolností musí být pořadatel schopen obhájit a zdůvodnit rozpočet naplánované akce.

Připravení rozpočtu

Nejdříve vyčíslíme všechny náklady na zrealizování akce. Dále vykalkulujeme předpokládané příjmy. Spočítáme rozdíl mezi příjmy a výdaji. Pokud jsou příjmy vyšší než výdaje, můžeme se zaměřit na další kategorie plánování, pokud je tomu naopak a výdaje přesahují příjmy, zapřemýšlíme, které výdaje je možné omezit tak, aby nedošlo k narušení uskutečnitelnosti akce, a které příjmy je možné získat navíc.

Pravidla a propozice

Musíme rozhodnout jakými pravidly a propozicemi se bude sportovní akce řídit. Je vhodné, aby za pravidla a propozice zodpovídal jeden manager, který má k tomu způsobilost a je schopný rozhodnout, které náležitosti mají pravidla obsahovat. Tento člověk musí vzít také v úvahu, které další činnosti (rozhodčí, časoměři, statistiky apod.) je nutné zajistit, aby turnaj proběhl bezproblémově.

V závislosti na typu akce, je nutné vybrat vhodná pravidla a opatření. Tato pravidla a opatření musí být v psané formě a musí být předána všem účastníkům s dostatečným předstihem. Podle typu sportovní akce, je možné upravit si pravidla tak, aby byla zajištěna větší bezpečnost akce, co nejvhodněji byla využita pronajatá sportoviště a

také musí být zachována spravedlivost pravidel. Takto upravená pravidla je dobré prokonzultovat s rozhodčími, kteří budou akci řídit. V povinnostech manažera odpovědného za pravidla a propozice je také zjistit, jaké pomůcky jsou potřebné k zajištění činnosti všech pomocníků. Jako jsou ovladače časoměry, audiosystém na hlášení apod.)

Rizika a nouzové plány

Vhodným prvkem příprav sportovní akce, je analyzování možných rizik a vytvoření plánu na snížení možnosti jejich výskytu. Nouzový plán by měl obsahovat inspekci po sportovištích, hotelech a ubytovacích zařízeních a dopravní aspekty přepravy účastníků.

Mezi rizika při sportovních soutěžích samozřejmě patří zranění. Rozhodneme se, jakým způsobem bude zajištěna lékařská péče na sportovištích. Buď můžeme v předstihu informovat zdravotnická zařízení o konání sportovní akce anebo zajistíme zdravotní službu přímo v dějišti sportovní akce. Je vhodné, aby v pravidlech a propozicích bylo jasně definováno, kdo a jakým způsobem odpovídá za pojištění sportovců. Doporučení zní, aby každý tým (hráč) měl povinnosti zabezpečit si pojištění na vlastní náklady. Pracovníci zodpovědní za sportoviště, kde se bude sportovní akce konat, by měli být poučeni, jak postupovat při nenadálých událostech (požár, ohlášení o uložení bomby apod.)

Registrace

V závislosti na velikosti sportovní akce je nutné stanovit tzv. deadline pro možnost přihlášení účastníků. Je také vhodné určit, do jakého data mají účastníci organizátorovi sportovní akce zaslat jmenný seznam sportovců. Hlavním kritériem pro registraci je, zda se sportovní akce mohou zúčastnit jakékoli týmy, sportovci či je nutné se do soutěže, závodu kvalifikovat určitým výkonem. Pro hokejové či fotbalové turnaje postačí kritérium, že všichni hráči jsou řádně registrovaní daným sportovním svazem. Při registraci je vhodné vytvořit kontaktní seznam osob, kterým budeme zasílat pravidla a propozice, herní program a případné změny, či jen informace o vývoji chystané sportovní akce.

Je na zvážení, jestli je lepší mít kratší nebo delší registrační období. To může ovlivnit odhadovaný počet účastníků.

Naplánování programu sportovní akce

Tato oblast neobsahuje pouze datum konání akce, ale také plán tréninků a zápasů. Plán zápasů je možné dokončit až po uzavření přihlášek všech účastníků. V některých případech je nutné provést objednání sportoviště s dostatečným předstihem, i když ještě přesně neznáme počet zúčastněných týmů. Spočítáme proto maximální a ideální variantu účastníků. V této objednávce také uvedeme, že k danému termínu dojde ještě k finální úpravě.

Jestliže jste ve sportovišti v pronájmu, potřebujeme mít dostatečnou časovou rezervu na tréninky jednotlivých týmů. Je proto vhodné při oslovování a přihlašování týmů, nabídnout možnost tréninků. Pro tuto příležitost si nejlépe pronajmeme časový blok na sportovišti např. 5hodin, které můžeme rozdělit na tři jeden a půl hodinové tréninkové jednotky. V tomto časovém prostoru mohou být sehrána např. také přátelská utkání. Jestliže bude o tréninkové jednotky a přípravná utkání vyšší zájem než nečasová rezerva, pokusíme se najít volný prostor na okolních sportovištích.

Při plánování programu sportovní akce bereme v úvahu: celkový počet utkání, počet utkání sehraných na jednom sportovišti, délku zápasu, délku přestávek, možnost prodloužení zápasu.

Po sestavení a zkontrolování programu sportovní akce, zašleme tento herní program s dostatečným časovým předstihem všem zúčastněným týmům, představitelům na daná sportoviště, rozhodčím a všem, kteří se na organizování sportovní akce budou podílet.

Plánování počtu sportovních zařízení

Celkový počet sportovišť, na kterých se sportovní akce bude konat, závisí na počtu přihlášených účastnících a na času, který je možno si pronajmout k uspořádání. Musíme brát v úvahu, že na sportovišti pravidelně trénuje domácí tým (-y) a toto sportovní zařízení nám nebude neomezeně k dispozici.

V objednávce pronájmu daného sportoviště uvedeme např., že pro hokejový turnaj objednáme led, šatny se sociálním zařízením, časomíru, šatnu pro rozhodčí a další zařízení zimního stadionu, které je nutné k zabezpečení sportovní akce.

Při přípravě sportoviště na konání akce nezapomeňme na tyto úkoly: nechat řádně uklidit šatny a přilehlé prostory, označit vstup pro sportovce, vymezit prostor, ze kterého mohou diváci sledovat utkání, nechat připravit hrací plochu, vyzkoušet audiosystém, časomíru a výsledkovou tabuli atd.

Předávání cen (Závěrečný ceremoniál)

Každý chce být po právu odměněn za svůj výkon či výsledek, proto by mělo být nedílnou součástí každé sportovní akce vyhlášení vítězů a předávání cen nejúspěšnějším sportovcům. Při plánování sportovní akce si dobře promysleme, jaké ceny a za jaké výkony je chceme předávat. Budeme předávat ceny za účast v soutěži nebo za umístění na prvním až třetím místě? Oceníme jednotlivce nebo celé týmy a podle jakých kritérií? Zvažme také, jakou finanční částku jsme schopni vyčlenit na tyto ceny. Na výběr jsou trofeje, medaile, diplomy, pamětní plakety, upomínkové a dárkové předměty apod.

Převravní plán

Určíme typu potřebné přepravy

Za prvé musíme rozhodnout, zda přepravu potřebujeme, nebo ji necháme na účastnících sportovní akce. Jestliže je nutná přeprava z jednoho města do druhého, vytvoříme časový plán a zkoordinujeme přesun všech skupin. Jestliže je v daném městě velký počet sportovců a účastníků, je třeba jim zajistit přesun z hotelů do místa konání. Nezapomeňte také na přepravu rozhodčích a všech dalších lidí, kteří pomáhají při organizování akce.

Nabídnutí zajištění přepravy

Když je rozhodnuto, jaký druh dopravy je nutný k zabezpečení, je provedena nabídka k zajištění těm, kteří to budou potřebovat. Účastníkům je sděleno, jakým způsobem bude tato doprava organizována a jak často. Jestli se jedná o osobní či hromadnou a

nákladní dopravu, nebo jejich kombinaci. Kolik lidí může najednou využít tuto přepravu, jestli je tato doprava bezbariérová a tudíž vhodná pro sportovce – vozíčkáře. Jestliže se jedná o dopravu mimo město, ve kterém jsou sportovci ubytováni, je nutné je informovat, jak tato cesta bude časově náročná. Tyto informace jsou zaslány ještě před příjezdem účastníků do místa konání sportovní akce.

Uzavření smlouvy s dopravcem

Jestliže použijeme soukromého přepravce, smluvně si objednáme počet vozidel, která budeme potřebovat. Ujistíme se o znalostech a zkušenostech řidičů, kteří budou přepravovat sportovce a účastníky. Na tuto práci nenajímáme studenty a úplně začátečníky. Smlouvu s dopravcem mějme v psané podobě se všemi nezbytně nutnými podmínkami (možnost změny počtu přepravních vozidel, storno objednávky, smluvní pokuty za porušení apod.)

Propagační a komunikační plán, public relations

Efektivní propagace má několik komponent. Za prvé, vaše cílová skupina – sportovci, týmy, publikum – musí vědět o tom, že se sportovní akce koná. Dále je pak musíte motivovat, aby se na pořádání akce buď zúčastnili, podíleli se na ní anebo ji navštívili. Určete kdo, co a jaké jsou důležité aspekty efektivní propagace vaší sportovní akce. Následující úkoly vám pomohou rozvinout plán propagace.

- určení, co chci propagovat a komu
- připravení propagačních materiálů
- vydání propagačních materiálů

Public relations je vytváření image sportovní akce, která je pořádána. Je velmi důležité správně oslovit týmy, hráče, trenéry, těch sportovních klubů, které chceme, aby se sportovní akce zúčastnili. Pro větší sportovní akce je vhodné ustavit sekci pro media a public relations, který bude dohlížet a koordinovat všechny aspekty těchto kategorií.

Často se stává, že velmi dobře technicky zorganizovaná akce nedopadne dle představ, protože se vyskytnou komunikační problémy a šumy. Proto je nutné nepodceňovat nic v komunikaci – druzí nemohou a neumí číst naše myšlenky. Při přípravě sportovní

akce nesmíme zapomenout na důležitost správné komunikace mezi sebou, podřízenými a všemi účastníky:

- je vytvořen komunikačního kanálu mezi organizátory, zodpovědnými osobami a jejich podřízenými
- rozmyslíme si, jak komunikovat s trenéry a účastníky
 - jak komunikovat s diváky
 - jak komunikovat s médii

Plán hodnocení

I když je sportovní část akce zakončena, neznamená zdaleka konec. Letmé zhodnocení sportovní události ihned po jejím skončení, ukáže, co bylo uděláno dobře a co ne, a kde je možné se příště zlepšit.

Je proto velmi výhodné:

- určit systém hodnocení akce
- připravit dotazník pro hodnocení
- mít dotazníky připravené, ještě před začátkem sportovní akce a dát o hodnocení vědět těm, od kterých chceme informace získat
- ověřit a sumarizovat výsledky hodnocení

Personální obsazení

Častou a obvyklou chybou nezkušených či jen málo zkušených spolupracovníků je zdráhavost až neochota požádat ostatní o pomoc, opouštění rozdělané práci apod. Důsledkem čehož jsou odpovědní manažeři zaneprázdnění různými úkoly a zanedbávají tak svoji hlavní zodpovědnost – koordinování a dohlížení nad ostatními pracovníky. Jestliže pořádáte velkou sportovní akci, důležitost obklopit se schopnými a stresu odolnými spolupracovníky nesmí být podceňena, protože delegování pravomoci je jednou z nejdůležitějších věcí, aby vše fungovalo tak, jak má. Uvědomte si, že najímání lidí na danou práci, není pouze výběr těch správných lidí, ale také jejich trénink (příprava), komunikace s nimi, umění je motivovat, dohled nad nimi, jejich ohodnocení a také odměnění.

- určení, jaké vedoucí pozice obsadit
- získání dobrovolníků
- najímání zaměstnanců
- uzavření pracovní smlouvy
- provedení tréninku (přípravu)
- vytvoření komunikační vazby mezi spolupracovníky

Jiný pohled na management sportovní akce v anglicky psané literatuře.

3.5 Management sportovní akce

Akcí může být sportovní klání, cirkusové vystoupení, umělecké představení stejně jako hry, symfonie, tance a koncerty. Každá událost má zřejmou existenci. Každá akce je produktem, výsledkem, a událostí. Událost se koná v určitém roce a měsíci, v určitém datu a na určitém místě. Všechny přípravné práce musí být dokončeny před začátkem akce.

Management akce obsahuje plánování, koordinování, vlastní konání a hodnocení akce.

Úspěšný management akce vyžaduje pozornost v níže uvedených oblastech:

- najímání a trénování lidí
- zajištění lékařské služby
- risk management
- pronájem zařízení
- alkohol management
- prodej a distribuce vstupenek
- zajištění stravování a občerstvení
- marketing, reklama a vztahy s médii
- zajištění povolení pro vstup
- vyjednávání kontraktů s poskytovateli služeb
- prodej suvenýrů a novinek
- kontrola dopravy a parkování
- celkové hodnocení

Pracovní smlouvy

Koordinátor akce má největší přímou zodpovědnost za řízení jednotlivých událostí. Tento člen vedení dohlíží na přípravu a ukončení akce, pronájmy, školení lidí – pořadatelů, pokladních, obsluhy rodinných příslušníků, personálu „davového“ managementu a obsluhy občerstvení. Tito pracovníci mohou být zaměstnání pouze pro účel této akce, nebo v mnoha případech mohou být stálými zaměstnanci zařízení, ve kterém se tato akce koná. Všechny akce od běhu Terryho Foxe až po Olympijské hry potřebují efektivní manažerský plán. Manažerský plán obsahuje 6 základních kroků: plánování (časový rozvrh akce), vyjednávání, koordinování, samotné pořádání, domluvení se s poskytovateli a hodnocení.

Časový rozvrh akce

Plánování obsahuje určení, jak bude akce probíhat, v kterém zařízení se bude konat a kdy se uskuteční. Druh zařízení určuje, jaký typ akce zde může být naplánován. Například v zařízení, jehož hlavním účelem je finanční profit, by se konali sportovní a zábavně-společenské akce, jejichž základním posláním je maximální zisk příjmů k navrácení investovaných prostředků. Na druhou stranu některá zařízení jsou uzpůsobena k poskytování služeb společnosti. Jako například kolosea, výstaviště, společenská centra a tělocvičny středních škol. Měl by zde být dostatek volného místa, aby bylo možné pořádat více akcí najednou v témže objektu. Člověk odpovědný za časový plán, musí být proto detailně seznámen se situací a musí brát v úvahu přesné záznamy, uvědomovat si, že cíl sportovních zařízení je pevně dán schválením akce, která se slučuje se druhem zařízení.

Sjednání akce

Jestliže je akce oficiálně naplánována, je považována za zabezpečenou. V tuto chvíli začínají úvodní vyjednávání mezi koordinátorem akce a poskytovatelem či jednatelem akce. Tato vyjednávání stanovují podmínky smlouvy, jako jsou položky za nájemné a ceny vstupenek. Kromě toho také případné zdroje tržeb, které si obě strany mohou rozdělit, jako například příjmy ze vstupného a z reklamy, které budou sjednány. Finanční vyjednávání jsou rozhodujícím faktorem ve stanovování nákladů akce.

Dodatečná vyjednávání následně vymezují, které náklady lze eliminovat a které lze úpravami snížit.

Koordinování akce

Jestliže jsou smlouvy podepsány, koordinátor akce sestaví plán či pracovní postup pro všechny zainteresované zaměstnance. Tento nástroj je hracím plánem akce. Zaznamenává všechny prodiskutované požadavky od poskytovatelů nebo zástupců společností. Dalším účelem pracovního postupu je určit čas, který je potřebný k zajištění všech úkolů. Jak se plán vyvíjí, mohou se vyskytnout nesrovnalosti vzhledem k originální smlouvě, a ta je často pozměňována. Příkladem mohou být technické potíže na scéně (osvětlení, ozvučení nebo umístění mixážního pultu). Také dokonce může být ve smlouvě uvedeno jaké balené vody či svačiny budou použity v občerstvení.

Tajemstvím úspěšného plánování je schopnost připravit časové rozplánování akce. Začíná se s datem konání akce a odhadem času, který je nutný na každou část, až k nejaktuálnějším úkolům těsně před začátkem akce. Necháme si nějaký čas navíc, do kterého musí být práce na jednotlivé kroky hotova.

Jakmile bude práce na akci pro zaměstnance navržena, zhodnocena a propracována, jsou naplánována jednání výkonného výboru s distributory vstupenek, hlavním pořadatelem, vedoucím personálu „davového“ managementu, vyjednávači detailů, lidmi z oddělení parkování k detailnímu upřesnění požadavků. Koordinátor celé akce na tomto jednání předloží pracovní postup. V tomto období probíhá specifický trénink nových pracovníků a dobrovolníků. Různých předběžných (úvodních) plánovacích jednání by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci a lidé, jejichž koordinace je důležitá a rozhodující pro úspěšnost akce. Organizátoři musí také průběžně předvídat možné problémy, aby se vyhnuli překvapení.

Konání akce

Po dlouhém plánování a očekávání, přichází den „D“ této události. Při malých akcích si mohou být organizátoři jisti předměty, jako jsou startovací a cílová čára, poháry pro vítěze apod. V předem očekávanou hodinu „H“ dne „D“ akce, dveře či brány jsou otevřeny, davy lidí míří dovnitř a akce začíná. V tomto okamžiku koordinátor akce zjistí, jestli plánoval efektivně a koordinoval následující stránky akce: parkování, umístění sedadel a kontrolu davu.

Parkování

Různé skupiny lidí, které se na akci podílejí (zdravotníci, vojsko, hasiči) musí mít povolený vjezd a parkování, aby mohli vykonávat svoji práci. Některá parkovací místa mohou být ztracena vinou nepříznivého počasí, nebo v důsledku doprovodného programu akce, jakou jsou ohňostroje apod. Omezení vjezdu do místa konání akce může způsobit problémy v plynulosti silničního provozu. Poskytování autobusových linek a náhradních možností přepravy sníží celkový počet dopravních prostředků parkujících na této akci. Zřízením pohotovostních tras pro policii, hasiče a rychlou záchrannou službu, může být předejito nebezpečným situacím, které mohou být rychle a účinně vyřešeny ještě v jejich zárodku.

Rozložení (umístění) sedadel neboli seating plan

Většina akcí v USA poskytuje, buď klasický vstup (prodej vstupenek na pokladnách), nebo rezervaci vstupenek přes vstupenkové terminály nebo otevřené festivaly (nejsou zde žádná sedadla, pouze otevřený prostor). S použitím trénovaných pořadatelů a efektivního „davového managementu“ se minimalizují problémy s rezervováním a počítáním vstupenek. Otevřené festivaly umožňují divákům natěsnat se, co nejvíce u pódiá. Otevřené festivaly dovolují promotérům prodat více vstupenek než při rezervování nebo prodeje na pokladnách a stávají se tak kontroverzním tématem v managementu akce.

Pravidla konzumace alkoholu

Pro mnoho jedinců jsou sportovní události společenskou akcí, v které je zahrnuto konzumování alkoholu. Ačkoli miliony sportovních fanoušků pijí alkohol s mírou a odpovědně, neodpovědnost menšiny z nich a jejich povyražení se stává velkou noční můrou manažera akce. Alkohol na sportovních akcích může být prodáván a distribuován efektivně, ale nevhodně a jeho prodej se může stát velkou přítěží. Efektivní zvládnutí pravidel konzumace alkoholu vytváří podstatné rozdíly mezi jednotlivými akcemi. Mnoho jedinců ve sportovním průmyslu tvrdí, že příjmy získané z prodeje alkoholických nápojů na sportovních akcích přinášejí značný zisk a znamenají malé riziko s ním spojené. Ve skutečnosti některé programy, hlavně na univerzitách s malou návštěvností, jen těžko dosáhnou zisku. Ostatní programy mají zjištěno, že prodej alkoholických nápojů není významově spojen s růstem příjmů. Možná vazba zde existuje, když je alkohol roznášen, pak ale musí být úplné znění pravidel konzumace alkoholu obsahem všeobecných podmínek akce, aby nedošlo k výtržnictví na sportovních stadionech. Písaná pravidla konzumace alkoholu musí být zaregistrována příslušným úřadem a podepsána zaslána pořadateli akce.

„Davový management“

Pro každou akci je nutné formulovat efektivní davový plán. Složky těchto plánů jsou stejné, navzdory tomu, jestli se jedná o zábavní běh nebo velkou sportovní událost jako finále Super Bowlu. Je uvedeno sedm (7) kritérií, které „jury“ považuje za rozhodující, jestli je nebo není kontrola davu určena adekvátně a vhodně: typ události, přilehlá zařízení a prostředí, známá rivalita mezi soupeři, nebezpečí násilí, existence a vhodnost nouzového plánu, očekávání davu a umístění sedadel, a zkušenosti pořadatelů a bezpečnostní služby. Základní pravidla davového managementu by měla být obdobná jako filozofie akce tj. poskytnutí bezpečí, zábavy všem, kteří akci navštíví. To může být dosaženo následujícími 5 základními kroky. První složkou účinných davových pravidel je poskytnutí dostatečných informací, druhou, plán davového managementu by měl popsat postupy, jak vykázat rušivé, neukázněné a opilé návštěvníky. Za třetí je nutné zaměstnat zkušené a kompetentní zaměstnance, kteří budou dbát na dodržování pravidel davového managementu. Například když je o

událost velký divácký zájem a má omezenou diváckou kapacitu, pořadatelé a uvaděči se musí připravit na problémy spojené s paděláním vstupenek. Za čtvrté, je nutné poskytnout fanouškům bezpečnost a bezpečné prostředí. Například propagační dárky (pálky, helmy, míčky) mohou přitáhnout diváky, ale také způsobit problémy. Pátou složkou účinného plánu davového managementu je účinný komunikační systém. Vícekanálové vysílačky jsou nedílnou součástí nástroje, jakým je komunikační systém.

Dohoda s pořadatelem

Jestliže je akce zaměřena na zisk, tak se v jejím průběhu sejde pořadatel a koordinátor k závěrečnému vypořádání. Toto jednání se týká sladění příjmů oproti nákladům a rozdělení zisku mezi pořadatelem a poskytovatelem zařízení, ve kterém se akce koná.

Hodnocení akce

Jakmile skončí akce a lidé vyklidí hlediště, je použité vybavení sklizeno a odvezeno nebo uskladněno v nákladních autech a začíná čištění používaných prostor. Většinou celý následující den slouží k celkovému vyklizení prostor. Jestliže okamžitě následuje další akce, koordinátor svolá meeting s výkonným týmem a ohodnotí celý proces. Důležitá je dokumentace celé akce, ne pouze na ochranu proti případným sporům, ale také pro využití v plánování budoucích akcí.

Shrnutí

Management akce zahrnuje plánování, koordinování, samotné provedení akce a hodnocení. Aby byla akce úspěšná, koordinátor akce musí sladit všechny důležité úkoly. Časové rozvržení, zarezervování celého procesu akce a analýza nákladů je rozhodujícím elementem v počáteční fázi. Po rozhodnutí, že se akce bude konat, jsou podepsány nezbytné smlouvy, a je vytvořen hrací plán akce nebo pracovní postup a probíhá diskuze s dalšími lidmi v týmu. Tento plán poskytuje organizátorům průvodce, kterého by se měli držet. Jakmile akce skončí, sejde se výkonný tým lidí, který akci zhodnotí a zajistí potřebnou dokumentaci. Navíc toto setkání zajistí dokumentaci pro budoucí akce.

4 Analytická část

4.1 SWOT analýza hokejového turnaje Spring Challenge Cup 2007

Tab. 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká sportovní úroveň	Nepostačující divácké zázemí
Zahraniční konfrontace	Nedostatečné služby na ZS
Profesionální organizace	Malé parkovací kapacity před ZS
Dlouholeté zkušenosti	Chybná spolupráce s komisí rozhodčích
Dobré jméno firmy	Nezájem médií
Dlouhodobá a stálá podpora partnerů	Relativně vysoké náklady týmů
Velký zájem o sportovní akci	Nezájem předních českých týmů
Příležitosti	Hrozby
Vytvoření TOP sportovní akce	Vízová povinnost pro RUS a BLR týmy
Postavení vlastního sportoviště + hotelu	Odhlášení týmů krátce před turnajem
Navázání spolupráce s novými partnery	Malý počet zkušených rozhodčích
	Potenciální konkurence
	Finanční nesolventnost

Charakteristika silných stránek:

Vysoká sportovní úroveň – každoročně se turnaje účastní výběry kanadských teritorií a hokejové školy z Ruska, či silné týmy z Finska a Švédska

Zahraniční konfrontace – pravidelně se turnaje účastní týmy z celé Evropy, a vybrané týmy z Kanady, USA

Profesionální organizace – vzhledem k dlouhodobým zkušenostem pořádající organizace se dbá na nejmenší detaily a maximální možný komfort zúčastněných týmů

Dlouholeté zkušenosti – 15 sérií hokejových turnajů mluví za vše

Dobré jméno firmy (goodwill) – firma se v tomto sportovním prostředí pohybuje delší dobu a jsou za ní vidět výborné výsledky práce, které jsou podpořeny i ohlasem účastníků

Dlouhodobá a stálá podpora partnerů – obchodní vztah se vyvíjel od počátků prvních turnajů a spolupráce se stále více rozšiřuje

Velký zájem o sportovní akci – každoročně se turnaje účastní několik desítek týmů, ve kterých hrají stovky hráčů

Jak silné stránky ještě rozvíjet

- opakované pozvání předních českých i zahraničních týmů
- navázání dlouhodobé spolupráce s osvědčenými českými i zahraničními týmy
- neustálý rozvoj nabídky poskytovaných služeb
- širší spolupráce se zahraničními partnery turnaje
- medializace turnaje

Charakteristika slabých stránek:

Nepostačující divácké zázemí – na starších zimních stadionech zcela chybí či je nevyhovující divácké zázemí (prostor pro sledování zápasů)

Nedostatečné služby na ZS – provozovatelé stravovacích zařízení či sportovních služeb na některých zimních stadionech neupravují otevírací dobu během turnaje tak, aby účastníci měli zajištěn maximální komfort

Malé parkovací kapacity před ZS – okolo starších zimních stadionů vyrostla zástavba a nejsou zde vybudovány dostatečné parkovací kapacity, jak pro osobní auta, tak pro autobusy

Chybná spolupráce s komisí rozhodčích – nevhodně zvolený model komunikace s komisí a její zpětná vazba

Nezájem médií – tištěná ani elektronická média neinformují o průběhu či celkových výsledcích či atmosféře turnaje

Relativně vysoké náklady týmů – každý tým si sám zodpovídá za pokrytí nákladů spojených s turnajem

Nezájem předních českých týmů – některé kvalitní české týmy dávají přednost turnajům konaných v zahraničí, nebo nechtějí podstupovat konfrontaci se zahraničními účastníky v ČR

Jak eliminovat slabé stránky

- dohoda s provozovatelem sportovního zařízení o pronájmu komerčních prostor
- vyhrazení parkoviště pro účastníky turnaje
- důsledné trvání na zajištění všech nutných služeb na ZS (vyhovující stav hráčských šaten + sociální zařízení, tekoucí teplá voda apod.)
- konání sportovní akce ve víceúčelových halách
- přinášet zprávy o turnaji na vlastních webových stránkách

Charakteristika příležitostí:

Vytvoření TOP sportovní akce – ke zviditelnění organizátora uspořádat například měření sil vítězů jednotlivých kategorií v různých turnajích pořádaných během roku, nebo uspořádání turnaje reprezentací mládeže

Postavení vlastního sportoviště + hotelu – v důsledku dlouhodobých zkušeností organizátor přesně ví, na které věci by se měl při stavbě vlastního sportoviště zaměřit a na které detaily brát větší zřetel při budování ubytovacího zařízení pro následovné využívání těchto zařízení sportovními skupinami

Navázání spolupráce s novými partnery – na kvalitně odvedené práci, dlouholeté tradici této sportovní akce je možné získat nové partnery, kteří by se chtěli spojit se světem sportu

Jak rozvíjet příležitosti

- rozšiřování nabídky sportovních služeb a kulturního programu
- maximální možný počet kvalitních hokejových týmů z celého světa
- aktivní hledání a oslovování nových partnerů

Charakteristika hrozeb:

Vízová povinnost pro RUS a BLR týmy – trenérům nebo hráčům z těchto zemí může být znemožněna účast na turnaji při neudělení či průtahu vízového řízení

Odhlášení týmů krátce před turnajem – některé týmy se odhlásí z účastní na turnaji v důsledku neočekávaných problémů krátce před jeho začátkem

Malý počet zkušených rozhodčích – v ČR je obecně málo rozhodčích se zkušenostmi z řízení mezinárodních zápasů

Potenciální konkurence – během roku se koná velký počet hokejových turnajů různé kvality, úrovně a obsazení

Finanční nesolventnost – v případě nezaplacení poskytnutých služeb by se organizátor mohl dostat do velkých potíží

Jak předejít hrozbám

- včasná a každodenní komunikace s týmy a ambasádami
- celoroční práce s komisí rozhodčích (účast na kempech rozhodčích apod.)
- podrobné seznámení s problematikou rozhodčích
- vybudování pevnějších vazeb mezi týmy a organizátory turnajů

Závěry SWOT analýzy

Silnou stránkou tohoto turnaje a to, co týmy přitahuje, je nesporně vysoká kvalita odehraných utkání a možnost porovnat svoji výkonnost na konci sezony se zahraniční konkurencí, která se sejde na jednom místě v krátkém čase. To týmům ušetří jak čas, tak i finanční prostředky a tento turnaj jim přinese informace, jak se vyvíjí mládežnický hokej i v jiných částech světa než z které pochází a které herní činnosti je nutno zlepšit, aby dosáhly v následujících sezónách lepších výsledků. Turnaj je po organizační stránce zajištěn ke spokojenosti účastníkům, kterým se dostává maximální

5 Projektová část

5.1 Síťová analýza – analýza návazných procesů

Organizace sportovní akce je v podstatě sledem termínů od zahájení až po její skončení. Nejdůležitější jsou činnosti spojené s přípravnou fází (období od rozhodnutí o konání akce do jejího zahájení), kde se projeví připravenost organizátora a manažerské schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků.

Síťová analýza by měla pořadateli sportovní akce její organizaci usnadnit. Ukazuje, jak musí jednotlivé činnosti na sebe navazovat, aby příprava byla kvalitní a aby se pořadatel nedostal například do časových potíží.

5.2 Analýza procesu

K uskutečnění analýzy procesu je třeba sestavit seznam činností, které musí být vykonány, určit jejich pořadí, které vychází ze zkušeností organizátora a z „logiky věci“.

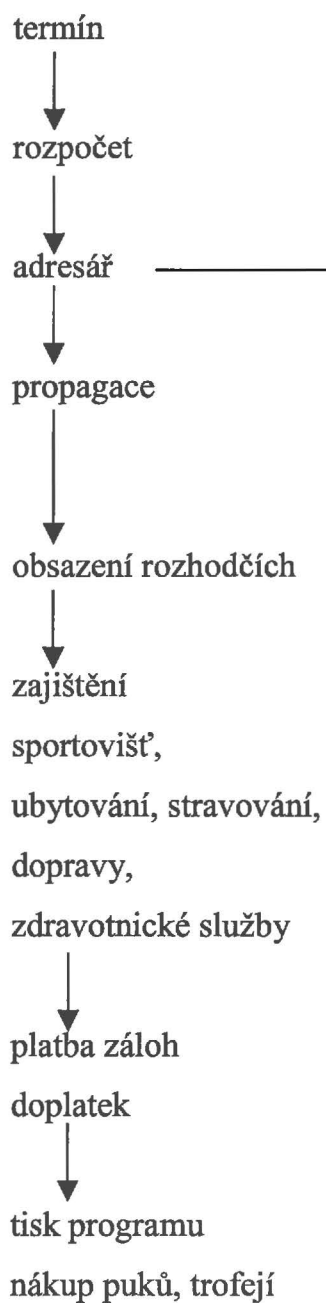
Pro zjednodušení zpracování jsou činnosti rozděleny na ty, které se týkají personálu a účastníků (týmů) a obecné činnosti.

Mezi obecné činnosti patří: výběr vhodného termínu, sestavení předpokládaného rozpočtu, vytvoření adresáře SK, propagace turnaje, zajištění sportovišť, zajištění obsazení rozhodčích, zajištění zdravotnické služby, zajištění ubytování a stravování, zajištění dopravy, zaplacení záloh služeb, doplatek služeb, tisk programu turnaje, nákup puků, trofejí.

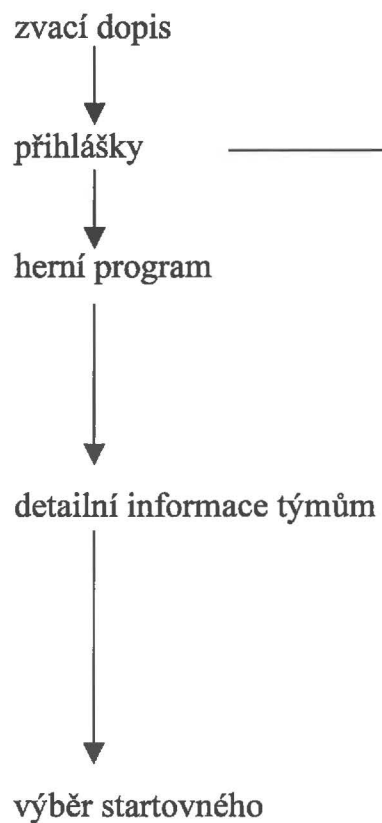
Účastníci: rozeslání zvacího dopisu, přijímání přihlášek, zpracování přihlášek, sestavení herního programu, zaslání detailních informací týmům, výběr startovního a dalších plateb.

Personál: vytvoření skupiny vedoucích ZS, výběr průvodců zahraničních týmům, podepsání smluv s personálem, pracovní schůzka s průvodci, pracovní porady vedení.

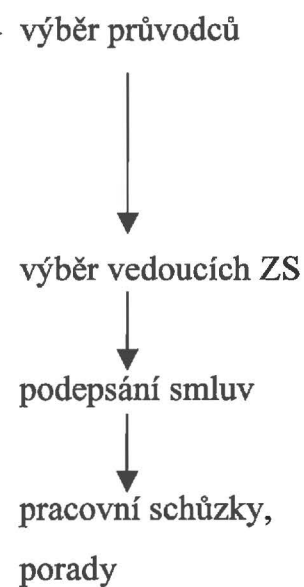
OBECNÉ



ÚČASTNÍCI



PERSONÁL



5.2.1 Charakteristika činností

výběr vhodného termínu turnaje – organizátor musí vybrat nejvhodnější termín pro uspořádání sportovní akce tak, aby se ho mohli zúčastnit jak české tak zahraniční kluby, termín nekolidovat s dlouhodobými soutěžemi a dalšími sportovními akcemi

sestavení předpokládaného rozpočtu – vychází z předpokladu o počtu zúčastněných týmů (sestaví se 2 varianty, optimistická a pesimistická), vychází z cen pronájmu ledových ploch, cen ubytování, stravování a dopravy, z příjmů a nákladů

vytvoření adresáře SK – na webových stránkách extraligových klubů lze nalézt kontakty na kluby i sekce mládeže, kontaktní údaje je možné získat i na krajských svazech, i zahraničních sportovních federacích

rozeslání zvacího dopisu - na vybrané kontaktní adresy je rozeslán zvací dopis s údaji o sportovní akci (věkové kategorie, místo konání apod.)

propagace turnaje - slouží k naplnění počtu účastníků a zviditelnění partnerů

přijímání přihlášek – po odeslání zvacího dopisu jsou přijímány přihlášky týmů, které se sportovní akce zúčastní

zpracování přihlášek – přihlášky účastníků jsou během přijímání shromažďovány a rozdělovány dle základních údajů (př. podle věkových kategorií)

rozeslání průvodního dopisu – po uzávěrce přijímání přihlášek jsou týmům zaslány informace o počtu zúčastněných týmů, jejich rozdělení do jednotlivých kategorií a kdy bude sestaven herní program zápasů

sestavení herního programu – na základě informací z přijatých a zpracovaných přihlášek, je sestaveno pořadí zápasů v jednotlivých kategoriích, a kde se zápasy budou konat (tzv. rozlosování)

zajištění sportovišť – na základě celkového počtu účastníků a sestavení herního programu jsou zajištěny potřebné hodiny na vybraných sportovištích

vytvoření skupiny vedoucích ZS – pečlivě jsou vybráni jedinci, dle jejich zkušeností a morálních vlastností, kteří jsou zodpovědní za organizaci zápasů a provozní činnosti na jednotlivých zimních stadionech

výběr průvodců zahraničních týmů – k zahraničním účastníkům jsou přiřazeni česky mluvící průvodci, kteří se starají o tým po celou dobu turnaje, a mluví jedním nebo více světovými jazyky či mateřským jazykem daného týmu

podepsání smluv s personálem – jedná se sepsání pracovního vztah mezi zaměstnavatelem (organizátorem) akce a zaměstnancem

zajištění obsazení rozhodčích – po sestavení herního programu následuje obsazení jednotlivých zápasů rozhodčími

zajištění zdravotnické služby - po sestavení herního programu následuje objednání zdravotnické služby na každé sportoviště

zajištění ubytování a stravování – po přijetí přihlášek a po sestavení herního programu následuje objednání ubytování a stravování týmů ve vybraných hotelech a stravovacích zařízeních

zajištění dopravy – účastníkům turnaje, kteří o to požádají, je zajištěna doprava z místa ubytování do místa konání sportovní akce na základě sestavení herního programu

zaplacení záloh – jedná se zaplacení záloh po objednání sportovišť, ubytování a stravování, dopravy

zaslání detailních informací týmům – tyto informace jsou týmům zaslány s dostatečným časovým předstihem před začátkem konání akce, jedná se o informace o hracích systémech, místech a časech zápasů

pracovní schůzka s průvodci – po přidělení k jednotlivým týmům, jsou s průvodci detailně projity denní programy týmů a jejich pracovní povinnosti

pracovní porady vedení – probíhají průběžně, jak se blíží začátek sportovní akce a je zde odpovědnými lidmi prezentován vývoj daných sekcí

výběr startovného a dalších plateb – převod startovného a dalších plateb za poskytnuté služby na účet organizátorů turnaje

doplatek služeb – doplatek objednaných služeb pro účastníky turnaje

tisk programu turnaje, nákup puků, trofejí apod. – nákup cen pro nejlepší týmy a hráče turnaje, tisk bulletinu

5.3 Časová analýza

Časová analýza zahrnuje určování doby trvání (ohodnocené potřebným počtem časových jednotek) jednotlivých činností.

U jednotlivých činností se buď vychází ze zkušeností organizátora (porady vedoucích pracovníků, sestavení herního programu...) nebo je přesně dána doba trvání (platba záloh za objednané služby...) anebo se vychází z jejich vzájemné závislosti (výběr průvodců k zahraničním týmům, podepsání pracovních smluv).

Každé činnosti je přiřazen kód:

A	písmeno	→	označení činnosti
14	číslo	→	počet časových jednotek vyhrazených této činnosti
časová jednotka		→	1 den

Výběr vhodného termínu turnaje	A14	26.9. – 9.10.
Sestavení předpokládaného rozpočtu	B30	9.10. – 7.11.
Vytvoření adresáře SK	C3	7.11. – 9.11.
Rozeslání zvacího dopisu	D3	10.11. - 12.11.
Propagace turnaje	E94	7.11. – 31.1.
Přijímání přihlášek	F86	13.11. - 31.1.
Zpracování přihlášek	G3	1.2. – 3.2.
Rozeslání průvodního dopisu	H3	3.2. – 5.2.
Sestavení herního programu	I7	6.2. – 12.2.
Zajištění sportovišť	J7	12.2. – 18.2.
Vytvoření skupiny vedoucích ZS	K14	18.2. – 2.3.
Výběr průvodců zahraničním týmům	L14	3.2. – 17.2.
Podepsání smluv s personálem	M14	18.2. – 2.3.
Zajištění obsazení rozhodčích	N18	12.2. – 29.2.
Zajištění zdravotnické služby	O7	12.2. – 18.2.
Zajištění ubytování a stravování	P30	3.2. – 3.3.
Zajištění dopravy	Q30	13.2. – 13.3.
Zaplacení záloh služeb	R14	18.2. – 2.3.
Zaslání detailních informací týmům	S3	13.2. – 15.2.
Pracovní schůzka s průvodci	T7	17.2. – 23.2.
Pracovní porady vedení	U27	2.3. – 27.3.
Výběr startovného a dalších plateb	V21	15.2. – 6.3.
Doplatek služeb (ubyt., ledy, doprava)	W21	7.3. – 27.3.
Tisk programu turnaje, nákup puků	X 7	6.3. – 12.3.

Syntézou analýzy procesu a časové analýzy vznikne analýza návazných procesů – síťová analýza.

počáteční uzel – 26.9.

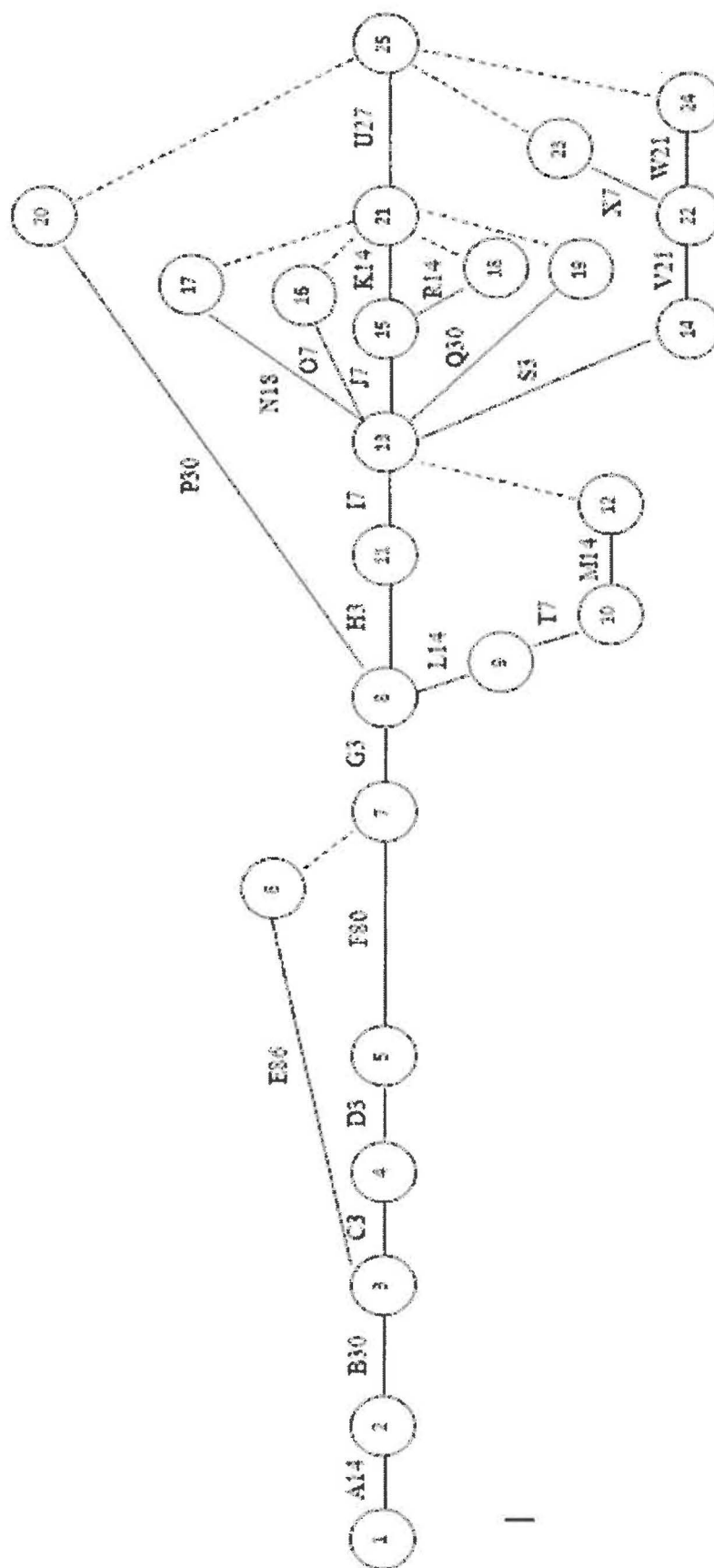
koncový uzel – 27.3.

Kritická cesta prochází všemi kritickými činnostmi od počátečního do koncového uzlu.

Akce má jasně daný koncový uzel a to 27.3., den před začátkem turnaje, tzn. že kritická cesta a doba trvání plánování akce je od 26.9. do 27.3.


Síťový graf je často převáděn do podoby Ganttova diagramu. Tato forma návazných procesů je formou přehlednější a zároveň méně komplikovanou.

Graf č. 3: Síťová analýza přípravné fáze



----- fiktivní činnost

Graf č. 5: Ganttův diagram přípravné fáze - legenda

	výběr vhodného termínu
	sestavení předpokládaného rozpočtu
	vytvoření adresáře SK
	rozeslání zvacího dopisu
	propagace turnaje
	přijímání přihlášek
	zpracování přihlášek
	rozeslání průvodního dopisu
	sestavení herního programu
	zajištění sportovišť
	vytvoření skupiny vedoucích ZS
	výběr průvodců zahraničním týmům
	poředeptání smluv s personálem
	zajištění obsazení rozhodčích
	zajištění zdravotnické služby
	zajištění ubytování a stravování
	zajištění dopravy
	zaplacení záloh (ubytování, ledy, doprava)
	zaslání detailních informací týmům
	pracovní schůzka s průvodci
	výběr startovního a dalších plateb
	pracovní porady vedení
	doplatek služeb (ubytování, ledy, doprava)

5.4 Plánování a organizování mládežnického hokejového turnaje

Cíl: Sestavit podrobný postup činností a jejich charakteristiku nutných k naplánování a organizování turnaje

Co bude tento postup obsahovat:

- 1) Výběr termínu
- 2) Vypsání věkových kategorií
- 3) Organizační struktura
- 4) Představení turnaje (zvací dopis)
- 5) Nabídkový list účastníkům
- 6) Plánování počtu utkání na ZS (za den)
- 7) Finance (předpokládané příjmy a výdaje, rozpočet)
- 8) Představení zimních stadionů, na kterých se bude hrát
- 9) Seznam ubytovacích zařízení a jejich charakteristika
- 10) Převážný plán
- 11) Sestavení rozpisu utkání
- 12) Sestavení turnajových pravidel
- 13) Nabídka partnerům

5.4.1 Stanovení termínu turnaje

Jedním z nejdůležitějších úkolů pro úspěšné uspořádání hokejového turnaje je nalezení vhodného termínu. A tím pádem vyloučení nebo alespoň zmenšení konkurenčního boje s ostatními pořádanými turnaji. Pro hokejový turnaj je nejpříhodnější termín buď v přípravném období před sezónou, nebo těsně po jejím skončení. Už méně tomu tak je v přestávkách během soutěží, kdy trenéři raději poskytnou hráčům delší čas na regeneraci, doléčení zranění či dají přednost tréninku k získání fyzické kondice či nacvičení taktických prvků.

V České republice se během roku koná velká řada sportovních akcí podobného typu, které se liší svoji velikostí a sportovní úrovní. Mezi nejznámější patří turnaje Challenger Hockey Series, vánoční turnaje Memoriál Zdeňka Reindhardta a Memoriál Martina Fryče, letní dorostenecký a juniorský turnaj o pohár primátora města Pardubic, dorostenecký memoriál Jiřího Baráka a další.

Dle mého názoru a zkušeností je nejvhodnější termín po skončení hokejové sezóny, kdy by turnaj měl mít nesporně nejvyšší sportovní úroveň. V před soutěžním období se bude jednat o zkoušení nových hráčů a hledání ideálního sestavení týmu na novou sezónu. Na druhou stranu je nutné říci, že z hlediska uvolňování hráčů, ať už českých či zahraničních, je nejvhodnější termín v období školních prázdnin. České soutěže žáků, dorostu a juniorů končí nejpozději na konci března.

Po zvážení všech pro a proti jsem zvolil termín turnaje na poslední víkend v březnu.

Věkovými kategoriemi, do kterých se týmy mohou hlásit, jsou:

- 1991, hráči narozeni v roce 1991 a mladší (dorost)
- 1993, hráči narozeni v roce 1993 a mladší (9.třída)
- 1995, hráči narozeni v roce 1995 a mladší (7.třída)

Předpokládaný počet účastníků turnaje je 24 týmů, v kategorii 1991 6 týmů, v kategorii 1993 10 týmů a v kategorii 1995 8 týmů.

Formát turnaje jsem zvolil na 5 utkání ve třech dnech, s hrací dobou 3 x 15min.

Pět zápasů ve třech dnech, znamená systém zápasů 1-2-2, 1-2-1, 2-2-1 nebo 2-1-2, to závisí na hracím systému, jestli se hraje systémem každý s každým, nebo po základní skupině následuje jednokolový nebo dvoukolový play-off.

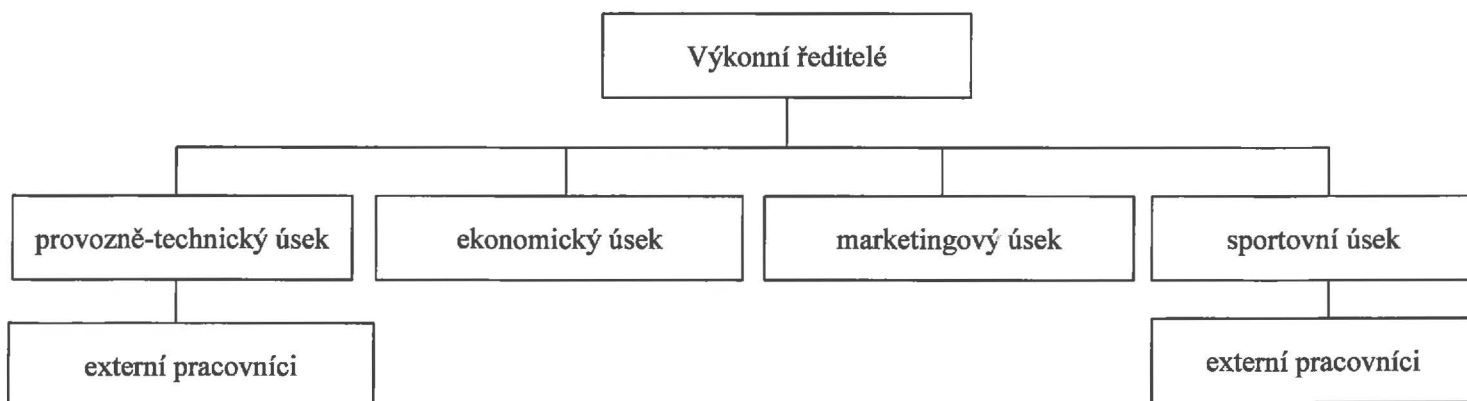
Uzávěrku přihlášek týmů do turnaje jsem dle časové analýzy stanovil na 31.1. Organizátor turnaje bude mít tak dostatek času na sestavení rozpisu utkání, na obsazení zápasu rozhodčími, vytvoření pracovní skupiny, která bude turnaj zajišťovat a další provozní činnosti, které jsou nezbytné pro uspořádání turnaje.

5.4.2 Organizační struktura

Jako vhodné charakteristické prvky organizační struktury pořádající organizace pro tento typ sportovní akce bych viděl především jednoduchost, s malým počtem organizačních jednotek, s přesně danou vertikální diferenciací a jasně definovanými odpovědnostmi a pravomocemi.

Schéma organizační struktury

Graf č. 6: Možná organizační struktura pořádající společnosti



Takto vytvořená organizační struktura organizace pořádající sportovní akci, podobného typu jakým je 3 denní hokejový turnaj mládeže, postačuje. Výhodou této organizační struktury je její jednoduchost, jasně definovaná zodpovědnost za daný úsek, jasné delegování pravomoci směrem dolů ve vertikální rovině a jednoduchost komunikace mezi jednotlivými úseky i stupni řízení.

Výkonní ředitelé jsou zároveň i majitelé a jsou zodpovědní za celý chod sportovní organizace, za proces plánování a organizování s tím, že delegují pravomoci do jednotlivých úseků a jejich pracovníci jsou zodpovědní za činnosti s tím spojené.

Představení turnaje (zvací dopis)

Po vytvoření databáze kontaktů mládežnických týmů, je sestaven zvací dopis, který je buď všem anebo podle různých kritérií zaslán pouze vybraným týmům. Kritériem může být lokalita klubu vzhledem k místu konání turnaje nebo výsledky v dlouhodobé soutěži.

Ve zvacím dopisu je třeba oslovit týmy a zaujmout jejich pozornost. Představení turnaje musí obsahovat, kdy se koná, v jakých věkových kategoriích, týmy, ze kterých zemí jsou osloveny a pozvány, kolik zápasů daný tým odehraje, kdy je uzávěrka přihlášek, kdo turnaje pořádá. Je i vhodné představit organizátory, pokud se jedná o první ročník, zmínit, zda je např. sportovní akce pod záštitou města apod.

Zahraničním účastníkům je nutné zaslat tzv. Nabídkový list, který obsahuje mimo jiné představení turnaje, ale i návrh denního programu s možnostmi výběru kulturního a

společenského vyžití v daném městě. V „Nabídkovém listu“ jsou přesně popsány služby, které jsou během turnaje organizátorem nabízeny k poskytnutí. Jedná se především o ubytování (kvalita hotelu a typy pokojů), stravování (které je první jídlo po příjezdu a poslední před odjezdem, plná penze, polopenze, zda jsou nápoje v ceně), typ dopravy, doplňkové služby, sportovní služby, cena pobytu pro jednu osobu.

5.4.3 Plánování počtu utkání na jednotlivých ZS a rozlosování

Počet týmů: 24

Celkový počet utkání: 60

Hrací systémy: kategorie 1991 – 6 týmů (každý s každým)
 kategorie 1993 – 10 týmů (2 skupiny po 5)
 kategorie 1995 – 8 týmů (2 skupiny po 4)

Zimní stadiony: SC Letňany – plocha I,II
 HC Hvězda Praha
 HC Kobra Praha

Tab. 2: Počet zápasů v daný den na jednotlivých zimních stadionech:

ZS / datum	28.3.2008	29.3.2008	30.3.2008	zápas / ZS
Letňany I	6	6	3	15
Letňany II	6	6	3	15
Hvězda	6	6	3	15
Kobra	6	6	3	15
zápas / den	24	24	12	60

Rozhodujícími faktory pro naplánování počtu utkání na daný den a daný zimní stadion jsou celkový počet zápasů v turnaji a hrací systém v dané kategorii.

V případě, že se rozhodnete uspořádat doprovodný program typu „Test hokejových soutěží“ není možné použít toto rovnoměrné rozdělení zápasů a nastává asi nejobtížnější situace v plánování turnaje a to ve správném a pokud možno, co nejvyváženějším sestavení rozpisu utkání. Základními pravidly pro vytvoření rozpisu utkání je, že týmy nesmějí hrát dvě utkání ihned po sobě a tým smí odehrát maximálně 2 zápasy v jeden den. V případě, že se turnaj koná na více sportovištích, je nutné dbát

na dostatečnou časovou rezervu na přejezd mužstva z jednoho sportoviště na druhé, na rozcvičení a přípravu na utkání.

Při sestavování počtu zápasů na daný den a zimní stadion vždy existuje dvojitá kontrola. Celkový počet zápasů v dané kategorii se musí rovnat součtu zápasů ve všech dnech v této kategorii. Celkový počet zápasů v turnaji se rovná součtu všech zápasů ve všech kategoriích a dnech a zároveň součtu všech zápasů na zimních stadionech ve všech dnech.

Tab. 3: Počet utkání v dané kategorii a den

kategorie/den	28.3.2008	29.3.2008	30.3.2008	celkem utkání
1991	6	6	3	15
1993	10	10	5	25
1995	8	8	4	20
celkem utkání	24	24	12	60

V kategorii 1991 hraje 6 týmů celkem 15 utkání, která jsou rovnoměrně rozdělena do jednotlivých hracích dnů (6-6-3 utkání) a týmy hrají systémem 2-2-1 utkání denně.

V tomto případě se jedná o nejjednodušší rozdělení zápasů, protože hrací systém je pouze každý s každým a celkové pořadí je určeno výsledky v tabulce (základní skupině).

V kategorii 1993 hraje 10 týmů celkem 25 utkání, která jsou rozdělena do jednotlivých hracích dnů následovně (10-10-5 utkání) a týmy hrají systémem 2-2-1 utkání denně. Po odehrání 4 utkání v základní skupině, následuje v poslední hrací den zápas o celkové umístění. Tento hrací systém je na sestavení zápasů asi nejobtížnější, protože každá skupina má lichý počet účastníků a tudíž jeden tým chybí, či přebývá a vždy jeden tým v každém kole nemá proti komu hrát. Je nezbytně nutné dbát na základní pravidla při rozlosování, aby týmy nehrály zápasy ihned po sobě a aby tým odehrál maximálně 2 zápasy v jeden den.

V kategorii 1995 hraje 8 týmů celkem 20 utkání, která jsou rozdělena do jednotlivých hracích dnů následovně (8-8-4 utkání) a týmy hrají systémem 2-2-1 utkání denně. Po odehrání 3 zápasů v základní skupině sehrají týmy navíc ještě dvoukolový play-off.

V druhý hrací den ráno je nutno dohrát zbývající zápasy v základní skupině a odpoledne následuje první kolo play-off. Finálový zápas, o 3., resp. o 5. a 7. místo jsou odehrány v poslední hrací den turnaje. Tento systém je velmi divácky atraktivní a pro týmy i přitažlivý. Tento systém se řadí podle obtížnosti sestavení zápasů mezi středně obtížné.

V kategorii 1991 se hraje každý s každým, to znamená, že závěrečné pořadí je určeno po odehrání posledního zápasu v základní skupině, u kategorie 1993 je 10 týmů rozděleno do dvou skupin po pěti, každý tým odehraje v základní skupině 4 zápasy a v poslední hrací den zápas o celkové umístění, v kategorii 1995 je 8 týmů rozděleno do dvou skupin po čtyřech týmech, tzn. že v základní skupině odehraje každý tým 3 zápasy a následuje 2 kolový play-off systém.

Rozpis utkání a pravidla turnaje jsou uvedeny v příloze.

5.4.4 Finanční plánování

Předpokládané náklady:

Tab. 4: Hodina pronájmu ledové plochy

ZS /den	Pá	So	Ne
Letňany I, II	2 725 Kč	3 050 Kč	3 050 Kč
Hvězda	2 500 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Kobra	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč

Tab. 5: Počet hodin na ZS

ZS /den	Pá	So	Ne
Letňany I, II	9,50h	9,50h	4,75h
Hvězda	9,50h	9,50h	4,75h
Kobra	9,50h	9,50h	4,75h

Celkové náklady za pronájem ledové plochy pro uspořádání turnaje se spočítá následovně:

SC Letňany I, II

Pátek: $9,5h \times 2725Kč \times 2 = 51\,775Kč$

Sobota: $9,5h \times 3050Kč \times 2 = 57\,950\,Kč$

Neděle: $4,75h \times 3050Kč \times 2 = 28\,975Kč$

ZS Hvězda

Pátek: 9,5h x 2500Kč = 23 750Kč

Sobota: 9,5h x 3000Kč = 28 500 Kč

Neděle: 4,75h x 3000Kč = 14 250Kč

ZS Kobra

Pátek: 9,5h x 3000Kč = 28 500Kč

Sobota: 9,5h x 3000Kč = 28 500 Kč

Neděle: 4,75h x 3000Kč = 14 250Kč

Celková částka za pronájem ledových ploch je 276 450Kč.

Tab. 6: Odměny pro rozhodčí

kategorie/rozhodčí	hlavní	čárový	čárový	Funkce
1991	400 Kč	200 Kč	200 Kč	150 Kč
1993	350 Kč	170 Kč	170 Kč	150 Kč
1995	-	200 Kč	200 Kč	150 Kč

Celková částka odměn pro rozhodčí je spočítána následovně:

Kategorie 1991: 15 zápasů x 950 Kč = 14 250Kč

Kategorie 1993: 25 zápasů x 840 Kč = 21 000Kč

Kategorie 1995: 20 zápasů x 550 Kč = 11 000Kč

Náklady na odměny rozhodčích jsou 46 250Kč.

Odměny průvodcům zahraničních týmů jsou stanoveny paušálem 1250Kč/den.

Osm zahraničních týmů bude v ČR 5 dnů, pět zahraničních týmů 3 dny.

Celkem na odměnách pro průvodce bude vyplaceno 68 750Kč.

Vedoucím na ZS a managementu hokejového turnaje celkem 42 000Kč.

Z celkového počtu 24 týmů (13 zahraničních a 11 českých) bude v hotelech ubytováno 11 týmů, 7 týmů bude ubytováno na vysokoškolských kolejích a 6 týmů nemá zajištěno ubytování, buď z důvodu, že se jedná o místní týmy anebo týmy, které budou

na turnaj denně dojíždět. Počet hráčů, trenérů a vedení týmu je 25. Tento počet je v hotelech rozdělen do 11 dvoulůžkových a 3 jednolůžkových pokojů.

Průměrná cena za dvoulůžkový pokoj ve 2-3* hotelu je 57 € což je přibližně 1500Kč, za jednolůžkový 40 € což je přibližně 1050Kč. Cena ubytování za osobu ve vícelůžkových pokojích na vysokoškolských kolejích je přibližně 200-250Kč.

Celkem je potřeba k zajištění ubytování 121 dvoulůžkových pokojů a 33 jednolůžkových pokojů.

Náklady za ubytování se spočítají následovně:

121 DBL x 1500Kč x 5 noci = 907 500 Kč

33 SGL x 1050Kč x 5 noci = 173 250 Kč

Vícelůžkové pokoje na vysokoškolských kolejích 131 250Kč.

Celkem 1 212 000Kč

Doprava (transfery): Dopravce stanovil cenu autobusu 25Kč/km 100Kč za hodinu čekání. Průměrná vzdálenost hotel – sportoviště a zpět je 30km, doba čekání je 3,5hodiny při jednom zápasu, při dvojzápasu je 7,5hodiny.

Organizátor zajišťuje celkem 8 týmům transfery.

Náklady na dopravu:

8 x (40 x 25 + 7,5 x 100) x 2 = 28 000Kč

8 x (40 x 25 + 3,5 x 100) = 10 800Kč

Náklady za transfery z letiště do hotelů, zajišťování doprovodného programu jsou odhadovány na 40 000Kč. Na nákup trofejí 5 000Kč a ostatní výdaje 7 000Kč.

Celkové náklady na dopravu jsou 78 800Kč.

Celkové náklady turnaje jsou 1 735 450Kč

Příjmy za startovné: 24 x 5000Kč = 120 000Kč

Prodej 8 balíčků služeb: 1 723 280Kč

Celkové příjmy: 1 843 280Kč

Předpokládaný zisk z turnaje činí 107 830Kč.

Tab. 7: Předpokládaný rozpočet

náklady	částka	příjmy	částka
ledy	276 450 Kč	startovné	120 000 Kč
rozhodčí	46 250 Kč	balíčky služeb	1 723 280 Kč
doprava	78 000 Kč		
ubytování	1 212 000 Kč		
mzdy	110 750 Kč		
trofeje	5 000 Kč		
ostatní	7 000 Kč		
celkem	1 735 450 Kč	celkem	1 843 280 Kč
zisk/ztráta	107 830 Kč		

Představení zimních stadionů, na kterých se bude hrát:

SC Letňany – Tupolevova ulice, Praha 9

Jedná se o jeden z nejnovějších a nejmodernějších zimních stadionů na území hlavního města Prahy s celoročním provozem. Zimní stadion je moderní víceúčelová hala nabízející 2 kryté ledové plochy a další zázemí. K dispozici je celkem 9 šaten, sportovní obchod s možností broušení bruslí a nabízející základní opravy hokejové výstroje a výzbroje, restaurace Kučerovka, která má kapacitu přibližně 100 míst a je z ní výhled na obě ledové plochy, fitness, sauna a solárium. Realizace projektu byla dokončena v roce 2001. V blízkosti se nachází obchodní centrum, sportovní centrum a plavecký bazén.

HC Hvězda Praha – Na Rozdílu 1, Praha 6

Zimní stadion Hvězda Praha byl dostavěn v roce 1982 a v roce 1994 byl zastřešen. Má klasické rozměry hrací plochy (60 x 30m). K dispozici je 6 šaten, včetně jedné VIP pro mužstvo mužů. Kapacita hlediště je 800 míst z toho 410 k sezení. Součástí sportovního areálu je sportovní obchod s možností broušení bruslí a restaurace Kanada, s kapacitou cca 50 míst, ze které je výhled na ledovou plochu.

HC Kobra Praha – Mikuleckého 1584, Praha 4

Zimní stadion byl otevřen v roce 1975. Provoz zimního stadionu začíná každoročně 1. srpna daného roku a končí 31. května roku příštího. Ledová plocha má klasické parametry 60 x 30m. V areálu zimního stadionu je možnost stravování v přilehlé restauraci.

Představení ubytovacích zařízení:

Vysokoškolské koleje Hvězda, Zvoníčkova 5, 162 08 Praha 6

Celkový počet lůžek je 1768, přes rok je většina lůžek obsazena studenty VŠ. Jsou k dispozici 2, 4 a 6 lůžkové pokoje, buď s vlastním, nebo společným sociálním zařízením.

Koleje ČZU, Kamýcká 1067, 165 21 Praha 6. Zde je možné ubytování ve dvoulůžkových i vícelůžkových pokojích se samostatným sociálním zařízením, 2+2lůžkových pokojích se sociálním zařízením (systém buňka), 1-2lůžkových pokojích se společným sociálním zařízením.

Tyto vysokoškolské koleje mají vhodnou polohu vzhledem ke stadionu HC Hvězda Praha.

Hotel DUO, Teplická 492, Praha 9, 190 00

Jedná se o 3-4* hotel, celková kapacita je 1300 lůžek, 607 dvoulůžkových a 32 apartmánů. Vybavení pokoje zahrnuje satelitní kabelovou TV, rádio, telefon, koupelna s vanou nebo se sprchovým koutem, minibar, vysoušeč vlasů a konvici na přípravu kávy nebo čaje. K dispozici jsou také pokoje s klimatizací. Součástí hotelu je samozřejmě restaurace a kongresové centrum. Tento hotel je velice výhodný svou polohou vzhledem k ICE Areně Letňany, která se nachází 10min jízdy autobusem, nevýhodou jsou vyšší ceny.

Hotel Luna, Děčínská 1, Praha 8, 180 00

Jedná se o 2* hotel, nabízí ubytování ve dvoulůžkových pokojích se sociálním zařízením nebo ve dvoulůžkových či třílůžkových pokojích, kdy vždy dva pokoje mají sociální zařízení společné. V hotelu je k dispozici směnárna, lobby bar, televizní místnost, herna s hracími automaty, diskotéka. Nachází se v těsné blízkosti hotelu Duo a tudíž má podobně výhodnou polohu.

TOP HOTEL Praha, Blažimská 1781/4, 149 00 Praha 4

Top hotel nabízí luxusní ubytování v 810 čtyř-hvězdičkových pokojích, ve kterých standardně naleznete i minibar či televizi se satelitním příjmem. K dispozici jsou pokoje různých druhů, které jsou v různých cenových relacích. Pokoje vyšší kategorie jsou částečně vybaveny individuálně ovládanou klimatizací a internetovým připojením. V nabídce naleznete i pokoje s rozlohou až 40 m², prostorné business apartmány o velikosti až 70 m². Méně náročná klientela může využít ubytování v Garni. Tento hotel je svou polohou vzdálen pouze 15 minut od ZS Kobra Praha.

Hotel Port, Drnovská 19, 161 00, Praha 6

Hotel Port 3*, nabízí 13 dvoulůžkových a 13 třílůžkových pokojů vybavených sociálním zařízením (sprchový kout, WC), televizí se satelitem. Restaurace má kapacitu 45 míst. Před hotelem se nachází uzavřené parkoviště. Snídaně v hotelu Port jsou zajišťovány formou švédského stolu. Vzdálenost k ZS Hvězda Praha je 10 min autobusem.

Hotel Pyramida 4*, Bělohorská 24, 169 01 Praha 6

Všechny pokoje jsou komfortně vybaveny v moderním stylu. Každý pokoj je má k dispozici sprchu nebo vanu, fén, placenou TV, minibar, bezpečnostní schránku a telefon. Některé pokoje jsou nekuřácké a další mají přístup pro handicapované osoby. Celkový počet pokojů je 344, z toho je 54 jednolůžkových a 236 dvoulůžkových, ostatní jsou třílůžkové, apartmány a další. Nejbližším zimním stadionem je HC Hvězda Praha, jeho vzdálenost je cca 10-15 minut jízdy autobusem.

HOTEL CITY CLUB ***, Sokolská 10, 120 00, Praha 2

Nově otevřený hotel střední třídy s ideální polohou se nachází v samé blízkosti centra města. Je vzdálen 10 minut pěšky od Václavského náměstí. Všechny 39 pokojů je vkusně zařízeno a vybaveno vlastní sprchou, WC, barevným televizorem se satelitním příjmem a telefonem s přímou volbou. Snídaně se podává formou švédského stolu. Parkování je zajištěno v garáži přímo v hotelu.

5.4.5 Přepravní plán

Nejdříve si ujasníme, jaký druh dopravy (přepravy) je nezbytný pro přepravu účastníků turnaje z místa ubytování na místo konání. Významnou roli v tomto rozhodování hraje fakt, jestli se sportovní akce koná na jednom sportovišti, nebo na více sportovištích v jednom městě, anebo dokonce na více sportovištích ve více městech.

Jestliže se soutěž koná na jednom sportovišti, v jehož blízkosti se nachází ubytování, je na zvážení, zda se otázkou přepravy zabývat. Při vhodně vyřešeném zázemí pro sportovce a skladovacích prostorech, je možné nechat přepravu na účastnících sportovní akce. Je ale důležité zajistit bezpečnost trasy a účastníkům popř. poskytnout mapku s takovouto trasou.

Jestliže se sportovní akce koná na více sportovištích v jednom městě, pro přepravu účastníků musíme najmout soukromého přepravce nebo dopravu do místa konání závodů necháme na samotných účastnících. Popřemýšlíme také o kyvadlové dopravě a vhodně zvoleném jízdním řádu, který by účastníkům zabezpečoval bezproblémovou přepravu z místa ubytování do místa konání.

Pro turnaj, který se koná na 3 sportovištích, mezi nimiž navzájem není velká vzdálenost a zároveň vzdálenost hotel sportoviště je minimální, jsem zvolil autobusovou formu dopravy pro přesun týmů z hotelu na sportoviště a zpět, která bude fungovat formou shuttle busů, tzn. jeden tým přivezou na zápas a nečeká, až tým dohraje, ale v době, kdy se tým připravuje na utkání, zajišťuje přepravu jinému týmu, tak, aby všechny týmy byly v čas na daných sportovištích. Nevýhodu tohoto systému vidím v případě dopravní zácpy či kolapsu nemožnost včas zajistit přepravu týmům. Výhodou je finanční hledisko. Je vhodné, aby na tuto oblast byla vyčleněna 1 zodpovědná osoba.

V pravidlech a propozicích turnaje musí být uvedeno:

- kdo je pořadatelem turnaje (včetně kontaktů)
- jméno turnaje a kdy se koná
- ve kterých věkových kategoriích se hraje

- povinnosti týmů
- náležitosti týmů
- herní systém
- společná ustanovení všem kategoriím
- sportovní pravidla
- další (protesty, formule rozhodování rovnosti, ekonomické náležitosti)

5.4.6 Nabídka marketingové spolupráce partnerům

Sportovní akce takového formátu a velikosti nabízí značnou možnost uplatnit znalosti v oblasti marketingu a přinést pořadateli významnou finanční částku.

Propagace

Pro propagaci turnaje je vhodné uspořádat oficiální tiskovou konferenci nebo vydat tiskovou zprávu a zaslat informace o jejím konání zástupcům tištěných a elektronických médií. Na tiskové konferenci bývají představeni partneři turnaje, loga jsou vyobrazena na reklamním panelu a jejich zástupci jsou pozváni k účasti na tiskové konferenci. Zástupci médií jsou seznámeni s účastníky turnaje, hracím formátem, doprovodnými akcemi apod. Je zde samozřejmě dán i prostor k dotazům.

Reklama

Z teorie o reklamě víme, že reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií. Mezi obecná média, kterých reklama využívá, patří zejména televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty a film. Dále jde o využívání specifických médií komunikace pro reklamu v oblasti tělesné výchovy a sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní náčiní, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí) atd.

Nejvýznamnější položku v příjmech z reklamy může představovat příjem za umístění jména společnosti v oficiálním názvu turnaje, dále lze prezentovat partnera v názvu

daných věkových kategorií, umístění loga či představení partnera v oficiálním programu turnaje (bulletinu), webových stránkách organizátora apod. Logo partnera lze umístit také na suvenýry a vstupenky. Vhodným prvkem je i volba mediálního partnera sportovní akce a oficiálního dopravce.

I když se jedná o velmi populární sportovní odvětví, a u extraligových klubů či reprezentace jsou nejvyšší příjmy z reklamy na dresech, mantinelu (pásu) nebo ledové ploše, u turnajů mládežnické kategorie, jsou tyto příjmy obtížně dosažitelné, protože náklady spojené s vytvořením reklamy by mohly vyrovnat či dokonce převýšit přijatou částku za tuto reklamu a organizátor turnaje není majitelem sportovního zařízení. Tento vztah by musela upravovat smlouva mezi organizátorem a majitelem sportoviště a musely by zde být jasně vymezeny povinnosti obou stran a jakým způsobem budou rozděleny náklady na tvorby reklamy a jakým způsobem bude rozdělen zisk z reklamy. Kritériem pro volbu ceny za reklamu je určitě počet oslovených diváků sportovní akce v preferované cílové skupině partnera. Bohužel tento počet je na turnajích mládežnických kategorií velmi obtížně předvídatelný. Cena za reklamu spíše závisí na vyjednávacích schopnostech organizátorů turnaje, na dobrých vztazích s partnery a na kreativě při volbě reklamních prostor a druhů médií.

Nabídka reklamních balíčků:

Balíček exclusive – jméno partnera v oficiálním názvu turnaje, představení v bulletinu, logo na plakátu, na oficiálních stránkách turnaje, předávání cen nejlepším týmům

Balíček gold – jméno partnera v oficiálním názvu kategorie, představení na oficiálních stránkách turnaje, logo v bulletinu

Balíček silver – logo partnera na oficiálních autech turnaje, logo v bulletinu, na plakátech a suvenýrech, na oblečení vedení turnaje

Balíček bronze – logo partnera na oblečení průvodců, představení na oficiálních stránkách turnaje, logo v bulletinu

Balíček standart – logo na plakátech, na oficiálních stránkách turnaje, v bulletinu

Balíček audio – představení partnera mezi třetinami (audio systém – frekvence 1 ZS, 2x za přestávku 1 minuta)

Balíček pucs – logo partnera na oficiálních hracích pucích

Cena za reklamní balíčky se pohybuje od v řádech tisíců korun za balíčky pucs a standart, před řádově 1-2 desetitisíce za balíček bronze, silver až po třicet až osmdesát za balíček gold a exclusive.

Vyjmenované reklamní plochy se dají mezi balíčky navzájem kombinovat a jejich volba závisí na partnerovi. Celkový příjem závisí na počtu oslovených a získaných partnerů, ale může se pohybovat přibližně okolo sto tisíc korun.

6 Závěr

Tato diplomová práce přináší obecný pohled na plánování a organizování sportovní akce v česky a anglicky psané literatuře, ale i konkrétní poznatky vyplývající z praxe a z mnohaletých zkušeností pořádajících společností.

Popisná analýza sportovních akcí ukazuje, jak jsou teoretické poznatky a východiska používány v praxi. Dochází zde k jedinečnému srovnání přístupů pořádajících společností a je poukázáno na rozdíly mezi sportovními akcemi mládeže a dospělých.

Časová analýza jasně definovala sled událostí nutných k naplánování sportovní akce, vymežila kritickou cestu a určila konkrétní termíny činností. Plánování sportovní akce je složitý a časově náročný proces, který vyžaduje preciznost především v dodržování termínů.

SWOT analýza ukázala, čím je turnaj série Challenger Hockey jedinečný, co přitahuje účastníky a kde je třeba dbát zvýšené opatrnosti.

Organizování konkrétní sportovní akce s sebou přináší situace, na které se nelze připravit v žádných teoretických příručkách, vždy záleží na konkrétním rozhodnutí a zvoleném postupu manažera. Zkušenosti a cit pro řešení těchto nestandardních situací vychází pouze z praxe. Jak řekl jeden předseda organizačního výboru při konání mistrovství světa: „Ve stresu a krizové situaci se pozná charakter člověka.“ S tímto lze jen souhlasit.

Celkový dojem ze sportovní akce je dán složitou mozaikou různorodých činností a jedna nezdařená a relativně separátní činnost, ho může zkazit.

Z výše uvedeného si myslím jasně vyplývá, že práce splnila svoje cíle, které byly stanoveny v zadání.

[11]VANĚČKOVÁ, E. *Ekonomicko-matematické metody: lineární programování, síťová analýza*. JU České Budějovice, Fakulta zemědělská, 1996. 150 s. ISBN 80-7040-187-7.

[12]VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Management teorie a praxe 80. a 90. Let.* Management Press. 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

[13]WEIHRICH H., KOONTZ H. *Management*. Praha : Victoria Publishing. 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

[14]*Koleje a menzy UK v Praze* [online]. c2008, poslední revize 26.3.2008 [cit.2008-03-22]. Dostupné z: <<http://www.kam.cuni.cz/KAM-47.html>>.

[15]*ČZU – koleje a menza* [online]. c2008, poslední revize 26.3.2008 [cit.2008-03-22]. Dostupné z: <http://www.kam.czu.cz/h_ubytovani.aspx>.

[16]*Hotel Duo* [online]. c2008, poslední revize 26.3.2008 [cit.2008-03-22]. Dostupné z: <<http://www.hotel.cz/duo/>>.

[17]*Hotel Luna Praha* [online]. c2008, poslední revize 26.3.2008 [cit.2008-03-22]. Dostupné z: <<http://cz.hotel-line.cz/praha-hotel-luna>>.

[18]*Hotel Port Praha 6* [online]. c2008, poslední revize 26.3.2008 [cit.2008-03-22]. Dostupné z: <<http://www.hotele.cz/praha-6-hotel-port,detail-c-port.cz.html>>.

[19]*Hotel Pyramida* [online]. c2008, poslední revize 26.3.2008 [cit.2008-03-22]. Dostupné z: <<http://www.hotelpyramida.cz/pyramida/page.aspx?content=ubytovani>>.

[20]*V hotelu Babylon* [online]. c2008, poslední revize 26.3.2008 [cit.2008-03-25]. Dostupné z: <<http://www.centrumbabylon.cz/webview.php?cisloclanku=174>>.

8 Seznam příloh

- 1) Pravidla a propozice turnaje Czech Hockey Cup
- 2) Zvací dopis turnaje Czech Hockey Cup
- 3) Rozlosování podle kategorií a zimních stadionů
- 4) Ukázky propagačních materiálů (plakát, diplom, pozvánka)

Příloha č. 1: Pravidla a propozice turnaje Czech Hockey Cup

Czech Hockey Cup 28.-30.3.2008

1. Věkové kategorie
 - a) hráči narozeni v roce 1991 a mladší
 - b) hráči narozeni v roce 1993 a mladší
 - c) hráči narozeni v roce 1995 a mladší

2. Povinnosti týmů:

2.1. Nástup družstev

Jednu hodinu před začátkem utkání má mužstvo povinnost přihlásit se v kanceláři turnaje na zimním stadionu, kde od odpovědné osoby dostane zápis o utkání a bude mu přidělena šatna. Na zápis lze napsat 22 hráčů, včetně 2 brankářů. Ve stanovený čas utkání musí být připraveno minimálně 10 hráčů do pole (včetně 1 brankaře).

2.2. Šatny

Do šatny mají přístup pouze trenéři, vedoucí mužstva, kustod a lékař. Do 30 minut po skončení utkání je nutné šatnu předat v původním stavu zpět, pokud není v kanceláři turnaje rozhodnuto jinak. Při zjištění způsobené závady je vedoucí mužstva povinen zaplatit škoda ihned na místě.

2.3. Dresy

Každé mužstvo musí mít v turnaji k dispozici 2 sady dresů (světlou a tmavou). Domácí nastupuje v tmavé sadě, hostující v bílé. V případě dohody obou klubů je možné nastoupit v jiné barevné sadě.

3. Náležitosti družstev

3.1. Kontrola hráčů

Před prvním zápasem v turnaji odevzdá vedoucí týmu pořadateli konečnou soupisku a registrační průkazy ke kontrole. V případě startu neoprávněného hráče, jsou všechna utkání, v kterých tento hráč nastoupil kontumována ve prospěch neprovinivšího se mužstva. Před prvním utkáním vedoucí mužstva zaplatí startovné.

4. Hrací systémy

4.1. Kategorie hráči 1991 a mladší

Šest (6) týmů je rozděleno do 1 skupiny, tzn. 5 zápasů v základní skupině.

Po skončení zápasů základní skupiny jsou týmy umístěny na prvním až šestém místě.

4.2. Kategorie hráči 1993 a mladší

Deset (10) týmů je rozděleno do dvou skupin po 5 týmech.

Po skončení zápasů v základní skupině jsou týmy umístěny na prvním až pátém místě v každé a následuje zápas o celkové umístění systémem:

Finále A1 – B1, o 3. místo A2 – B2, o 5. místo A3 – B3, o 7. místo A4 – B4 a o 9. místo: A5 – B5

4.3. Kategorie hráčů 1995 a mladší

Osm (8) týmů je rozděleno do dvou skupin po 4 týmech.

Po skončení zápasů v základní skupině jsou týmy umístěny na prvním až čtvrtém místě v každé skupině a následuje dvou kolový play-off.

Play zápasy: č. 13 A1 – B2 č. 15 A3 – B4

 č. 14 B1 – A2 č. 16 B3 – A4

finále: č. 20 W13 – W14

o 3. místo č. 19 L13 – L14

o 5. místo č. 18 W15 – W16

o 7. místo č. 17 L15 – L16

(Pozn. W = vítěz utkání (winner), L = poražený (looser))

4.4. Ustanovení všem kategoriím

Za vítězství v základní hrací době jsou týmu přiděleny 2 body, za remízu 1 bod, za prohru 0 bodů.

V zápasech o umístění a play-off při nerozhodném výsledku po základní hrací době následuje 5 minutové prodloužení se 4 hráči na každé straně. Prodloužení se hraje s pravidlem „náhlé smrti“. Pokud ani prodloužení neurčí vítěze, následují trestná střelení. První série 5 na 5 a poté 1 na 1, v obráceném pořadí.

Pořadí týmů je určeno podle počtu bodů, v případě rovnosti dvou týmů rozhoduje:

➤ vzájemný zápas těchto týmů

- rozdíl celkového skóre ze všech utkání
- vyšší počet vstřelených branek
- nižší počet trestných minut v turnaji
- dodatečná trestná střelení

v případě rovnost 3 a více mužstev rozhoduje

- počet bodů ze vzájemných utkání těchto mužstev (tzv. minitabulka)
- rozdíl skóre ze vzájemných utkání těchto mužstev
- vyšší počet vstřelených branek
- nižší počet trestných minut v turnaji
- los

5. Tresty

Tresty v turnaji jsou v plné výši. Pokud hráč dostane 2 vyšší tresty, automaticky následuje zastavení činnosti na následující 1 utkání.

6. Protesty

Protest lze podat v písemné formě, podepsaný trenérem a vedoucím týmu nejpozději 20 minut po skončení utkání, s vkladem 500Kč. Organizační výbor turnaje má konečné rozhodnutí. Proti tomuto rozhodnutí není dalšího protestu.

V případě uznání protestu se vklad vrací. Nelze protestovat proti rozhodnutí rozhodčího, to je konečné, pokud nejde o interpretaci pravidel.

7. Další

Každý tým je zodpovědný za vlastní úrazové pojištění při výkonu sportu. Týmy startují v turnaji na vlastní náklady. Závěrečné vyhlášení proběhne poslední hrací den po skončení posledního utkání (v cca 18,30h). První tři týmy obdrží diplom, medaile a pohár. Ocenění dostanou i nejužitečnější hráči v každé kategorii.

8. Pořadatel turnaje

Agentura, Czech Hockey Cup, Adresa: Pražská 1, Praha

Email: czechhockeycup@czechhockeycup.cz

Telefon: 00420 123 456 789

Ředitel turnaje: Jan Novák 600 123 456

Příloha č. 2: Zvací dopis turnaje Czech Hockey Cup

klub

jméno a příjmení

post v klubu

tel.č. / fax / email

datum a místo

Vážení sportovní přátelé,

Dovolte mi pozvat Vás na 1. ročník mezinárodního hokejového turnaje mládeže, který se bude konat ve dnech 28.-30.3. tohoto roku v Praze a blízkém okolí. Turnaj se hraje pod záštitou ČSLH a byly vypsány následující věkové kategorie – 1991, 1993 a 1995. Očekáváme velmi kvalitní a hojnou účast na tomto nově vznikajícím turnaji, jehož cílem je konfrontace různých hokejových stylů z celého světa. V jednání je účast mužstev z Čech, Německa, Rakouska, Ruska, Lotyšska, Švédska, Finska a Spojených států amerických. Každému mužstvu je garantováno sehrání 5 utkání, po skončení posledního zápasu turnaje budou 3 nejlepší týmy z každé kategorie oceněny pohárem, diplomem a medailemi. Součástí turnaje bude i společenský a kulturní program. Uzávěrka přihlášek turnaje je 31. ledna.

Těšíme se na vaši účast v turnaji.

Sportu zdar a hokeji zvlášť

S pozdravem

Jan Novák

Ředitel turnaje

Czech Hockey Cup

Email: czechhockeycup@czechhockeycup.cz

Tel.č. (00420) 123 456 789

Bližší informace o obsazení či pravidlech a propozicích obdržíte na tel.č. nebo emailu.

Příloha č. 3: Rozlosování turnaje Czech Hockey Cup

CZECH HOCKEY CUP

28. - 30.3.2008

ROZLOSOVÁNÍ / GAME SCHEDULE

1991

1. A1
2. A2
3. A3
4. A4
5. A5
6. A6

# Poř.	Date Datum	Time Čas	Home Domáci	vs.	Visiting Hosté	Arena ZS
1.	28.3.	8:30 - 10:00	A1	vs.	A6	HV
2.	28.3.	10:00 - 11:30	A3	vs.	A4	KO
3.	28.3.	11:30 - 13:00	A2	vs.	A5	KO
4.	28.3.	13:00 - 14:30	A3	vs.	A6	KO
5.	28.3.	14:30 - 16:00	A5	vs.	A1	KO
6.	28.3.	16:00 - 17:30	A4	vs.	A2	KO
7.	29.3.	11:30 - 13:00	A5	vs.	A6	KO
8.	29.3.	11:30 - 13:00	A2	vs.	A3	LT I.
9.	29.3.	11:30 - 13:00	A1	vs.	A4	LT II.
10.	29.3.	16:00 - 17:30	A3	vs.	A1	HV
11.	29.3.	16:00 - 17:30	A6	vs.	A2	LT I.
12.	29.3.	16:00 - 17:30	A4	vs.	A5	LT II.
13.	30.3.	8:30 - 10:00	A1	vs.	A2	LT I.
14.	30.3.	10:00 - 11:30	A3	vs.	A5	LT I.
15.	30.3.	11:30 - 13:00	A4	vs.	A6	LT I.

Zimní stadiony/ Arenas

LT I./II.

HC

KO

ZS SC Letňany, Tupolevova, Praha 9

ZS Hvězda Praha, Na Rozdílů 1, Praha 6

ZS Kobra Praha, Mikuleckého 1584, Praha 4

CZECH HOCKEY CUP

28. - 30.3.2008

ROZLOSOVÁNÍ / GAME SCHEDULE

1993

Skupina A/Group A		Skupina B/Group B	
1.	A1	1.	B1
2.	A2	2.	B2
3.	A3	3.	B3
4.	A4	4.	B4
5.	A5	5.	B5

#	Date	Time	Home		Visiting	Arena
Poř.	Datum	Čas	Domáci	vs.	Hosté	ZS
1.	28.3.	8:30 - 10:00	A2	vs.	A5	LT I.
2.	28.3.	8:30 - 10:00	A3	vs.	A4	LT II.
3.	28.3.	10:00 - 11:30	B2	vs.	B5	HV
4.	28.3.	11:30 - 13:00	B3	vs.	B4	HV
5.	28.3.	11:30 - 13:00	A3	vs.	A1	LT I.
6.	28.3.	11:30 - 13:00	A4	vs.	A2	LT II.
7.	28.3.	13:00 - 14:30	B5	vs.	B1	HV
8.	28.3.	14:30 - 16:00	A5	vs.	A1	LT I.
9.	28.3.	14:30 - 16:00	B4	vs.	B2	HV
10.	28.3.	16:00 - 17:30	B3	vs.	B1	HV
11.	29.3.	8:30 - 10:00	B1	vs.	B4	HV
12.	29.3.	8:30 - 10:00	A1	vs.	A4	KO
13.	29.3.	10:00 - 11:30	B2	vs.	B3	HV
14.	29.3.	10:00 - 11:30	A2	vs.	A3	KO
15.	29.3.	11:30 - 13:00	B4	vs.	B5	HV
16.	29.3.	13:00 - 14:30	B1	vs.	B2	HV
17.	29.3.	13:00 - 14:30	A4	vs.	A5	KO
18.	29.3.	14:30 - 16:00	B5	vs.	B3	HV
19.	29.3.	14:30 - 16:00	A1	vs.	A2	KO
20.	29.3.	16:00 - 17:30	A5	vs.	A3	KO
21.	30.3.	8:30 - 10:00	A2	vs.	B2	LT II.
22.	30.3.	8:30 - 10:00	A5	vs.	B5	KO
23.	30.3.	10:00 - 11:30	A1	vs.	B1	LT II.
24.	30.3.	10:00 - 11:30	A4	vs.	B4	KO
25.	30.3.	11:30 - 13:00	A3	vs.	B3	KO

CZECH HOCKEY CUP

28. - 30.3.2008

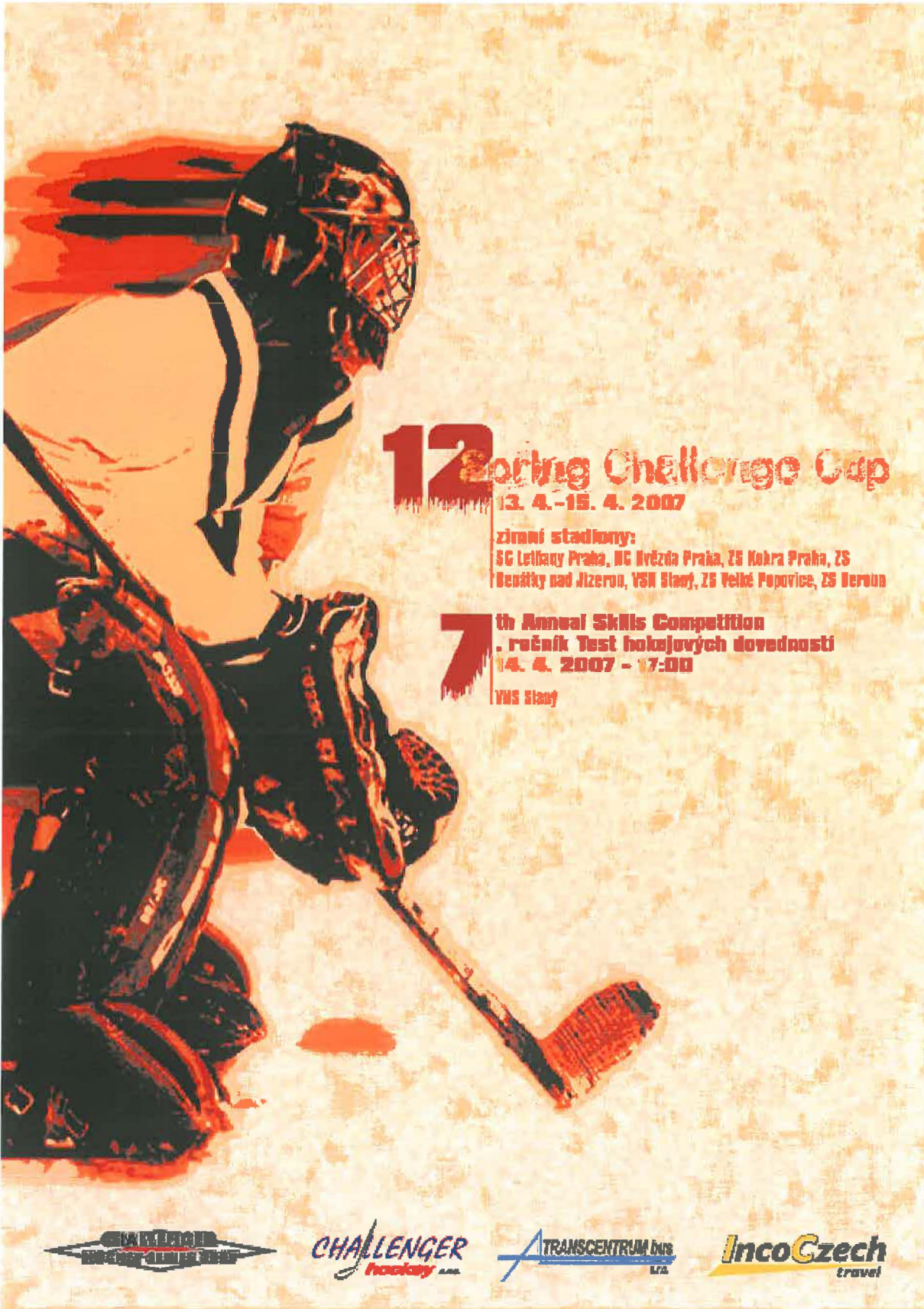
ROZLOSOVÁNÍ / GAME SCHEDULE

1995

Skupina A/Group A		Skupina B/Group B	
1.	A1	1.	B1
2.	A2	2.	B2
3.	A3	3.	B3
4.	A4	4.	B4

# Poř.	Date Datum	Time Čas	Home Domáci	vs.	Visiting Hosté	Arena ZS
1.	28.3.	8:30 - 10:00	A1	vs.	A4	KO
2.	28.3.	10:00 - 11:30	B2	vs.	B3	LT II.
3.	28.3.	10:00 - 11:30	B1	vs.	B4	LT I.
4.	28.3.	13:00 - 14:30	B4	vs.	B2	LT I.
5.	28.3.	13:00 - 14:30	A2	vs.	A3	LT II.
6.	28.3.	14:30 - 16:00	B3	vs.	B1	LT II.
7.	28.3.	16:00 - 17:30	A4	vs.	A2	LT I.
8.	28.3.	16:00 - 17:30	A3	vs.	A1	LT II.
9.	29.3.	8:30 - 10:00	B1	vs.	B2	LT I.
10.	29.3.	8:30 - 10:00	A1	vs.	A2	LT II.
11.	29.3.	10:00 - 11:30	B3	vs.	B4	LT I.
12.	29.3.	10:00 - 11:30	A3	vs.	A4	LT II.
13.	29.3.	13:00 - 14:30	B3	vs.	A4	LT II.
14.	29.3.	13:00 - 14:30	A3	vs.	A4	LT I.
15.	29.3.	14:30 - 16:00	A1	vs.	B2	LT I.
16.	29.3.	14:30 - 16:00	B1	vs.	A2	LT II.
17.	30.3.	8:30 - 10:00	L15	vs.	L16	HV
18.	30.3.	10:00 - 11:30	W15	vs.	W16	HV
19.	30.3.	11:30 - 13:00	W13	vs.	W14	LT II.
20.	30.3.	11:30 - 13:00	L13	vs.	L14	HV

Příloha č. 4: Ukázka propagačního materiálu (plakát)



12th Spring Challenge Cup
13. 4. - 15. 4. 2007

zimní stadiony:
SG Letňany Praha, HC Brzda Praha, ZS Kobza Praha, ZS
Besátky nad Jizerou, VSK Slaný, ZS Velké Popovice, ZS Beroun


7th Annual Skills Competition
. ročník Test hokejových dovedností
14. 4. 2007 - 17:00
VSK Slaný

CHALLENGER
hockey club

TRANSCESTRUM bus
s.r.o.



IncoCzech
travel

Ukázka propagačního materiálu (diplom)



12 Spring Challenge Cup
13. 4. - 15. 4. 2007

team družstvo
place místo
category kategorie
date datum
tournament director ředitel turnaje

 CHALLENGER hockey  IncoCzech travel

Ukázka propagačního materiálu (pozdávka na test hokejových dovedností)



Challenger Hockey s.r.o.
si Vás dovoluje pozvat na

7th Annual Skills Competition
. ročník Test hokejových dovedností

se společenským večerem
přátelství při turnaji **Spring Challenge Cup**
v sobotu **14. 4. 2007** od **17:00** hod.

Víceúčelová sportovní hala **Slaný**, Lacinova 1720, Slaný.

Tato pozvánka platí pro **2 osoby**.

Poznámka: při příjezdu na zimní stadion si prosím ve vchodu u výtahů
vzvedněte identifikační kartu. Děkujeme.

RYSP: Klára Budáková – 804 206 848; Miro Vojtěšek, Jr. – 803 818 127

