

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Krizový management sportovních akcí RunCzech v době
pandemie**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Mgr. William Morea Crossan, Ph.D.

Vypracovala:

Daniela Stiborová

Dubenec, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Krizový management sportovních akcí RunCzech v době pandemie“ vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury a pramenů. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Dubenci, dne 24. 5. 2021

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta/katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především vedoucímu této práce a to doktoru Mgr. Williamu Morea Crossanovi. Ráda bych mu poděkovala za jeho čas, věcné rady, zprostředkování kontaktu na rozhovor a nekončící trpělivost. Nemenší dík patří doktoru Mgr. Sašo Belovski, který mi věnoval svůj čas a poskytl mi zajímavý rozhovor.

Abstrakt

Název: Krizový management sportovních akcí RunCzech v době pandemie

Cíle: Cílem této bakalářské práce je nabídnout ucelený pohled na možné provedení krizového managementu v kontextu masových sportovních akcí a koronavirové krize.

Metody: Výzkum byl proveden pomocí kvalitativní metody, kdy potřebná data pro šetření byla získána z polostrukturovaných rozhovorů a z analýzy obsahů dokumentů a virtuálních dat. Virtuální data byla sbírána a analyzována kontinuálně v průběhu první vlny koronavirové pandemie v České republice. Rozhovory byly provedeny se Sašou Belovski (Business Development Director v RunCzech) po skončení první koronavirové vlny.

Výsledky: Výsledky jsou zpracovány pomocí metody případové studie, která nabídla podrobný rozbor nastalé situace koronavirové krize, dopadající na organizace pořádající sportovní eventy (v tomto případě se jedná o RunCzech), stejně jako na jejich zájmové skupiny. Výsledky především dokazují nutnost protikrizové prevence, včasné a přesné krizové komunikace a také flexibilního přizpůsobení se nastalé krizové situaci.

Klíčová slova: PR, krize, přírodní katastrofa, krizová komunikace

Abstract

Title: Sport Events Crisis Management by RunCzech during the Pandemic

Objectives: The main goal of this bachelor thesis is to provide an objective view on the possible form of crisis management in the context of mass sports events and coronavirus crisis.

Methods: The research was done thanks to qualitative methods when the needed data were gathered by interview and by documents and virtual data content analysis. Virtual and documents data were collected throughout the first wave of the coronavirus crisis in the Czech Republic. The interviews were done with Saša Belovski, the Business Development Director for RunCzech, after the first wave of the coronavirus crisis.

Results: The results of this research were processed with a case study. That allows a detailed analysis of the occurred crisis, which impacted not only the organization (the RunCzech in this case) but also its stakeholders. The results prove mainly the importance of pre-crisis prevention, timely and precise crisis communication and also the need for flexible adjusting to the occurred crisis.

Keywords: PR, Sport Events, Crisis, Natural Disaster, Crisis Communication

Obsah

1	ÚVOD	9
2	CÍLE A DÍLČÍ ÚKOLY PRÁCE	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Dílčí úkoly práce	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	Sportovní eventy.....	11
3.2	Public Relations.....	13
3.3	Hrozba	14
3.3.1	Pandemie COVID-19.....	15
3.4	Riziko.....	16
3.5	Krize	16
3.5.1	Typologie krizí ve sportu.....	18
3.6	Krizový management.....	19
3.6.1	Fáze krizového managementu	20
3.6.2	Krizová komunikace	23
3.7	Plán alternativ	27
4	METODIKA	30
4.1	Zdroje dat.....	30
4.2	Metoda sběru dat	30
4.3	Sběr dat	30
4.4	Analýza dat	31
5	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	32
5.1	Vládní proti-koronavirová opatření související s pořádáním akcí v první covidové vlně.....	32
5.2	Projekty nahrazující původně plánované závody	33
5.2.1	Česko běží dál.....	34

5.2.2	Runway Run Karlovy Vary, Runway Run České Budějovice, Runway Run Praha	34
5.2.3	Pivovarský běh s Birellem	36
5.2.4	Prague 21.1 km	36
5.2.5	Volkswagen Maraton Praha živě	36
5.3	Původně plánované uskutečněné projekty	37
5.3.1	Mattoni ½ Maraton Ústí nad Labem	37
5.3.2	Mattoni Liberec Nature Run	38
5.4	Pandemie a oficiální webové stránky RunCzech	39
5.5	Krizová komunikace na sociálních sítích RunCzech	42
5.5.1	Facebook	44
5.5.2	Instagram	47
5.5.3	Twitter	49
5.6	Souhrn komunikace RunCzech na vybraných komunikačních kanálech	50
6	DISKUSE	53
6.1	Krizová komunikace RunCzech	54
6.2	Limity práce	55
7	ZÁVĚR	56
8	BIBLIOGRAFIE	57
	Seznam tabulek	63
	Seznam grafů	63
	Seznam příloh	64

1 ÚVOD

Prosinec 2019, měsíc, kdy svět poprvé obletěly první zprávy o výskytu nového druhu vysoce infekčního koronaviru Covid-19. Onemocnění, o jehož původu se i více než rok vedou rozsáhlé debaty, postupně od prvního případu v čínském Wu-chanu během několika málo měsíců dobylo svět. Česká republika nebyla výjimkou. 1. března 2020 svolává Ministerstvo zdravotnictví v čele s dnes již bývalým ministrem zdravotnictví Adamem Vojtěchem tiskovou konferenci, na které české občany informuje o prvních třech potvrzených případech Covidu-19 v České republice.

Protikoronavirová opatření prováděná za účelem ochrany veřejného zdraví utlumila celý svět. Sféra sportovních eventů nebyla výjimkou. Během několika dnů byla donucena zrušit své běžecké závody, dnes s již mezinárodní prestiží, i organizace RunCzech, která každoročně pořádá celosvětově uznávané maratony, půlmaratony, ale i menší závody s přátelskou atmosférou, jako je například DM rodinný běh. Není to pouze ale RunCzech, koho se zrušení závodů dotkne. Rušení závodů znamená zásah do plnění sponzorských smluv, nemluvě o zásahu do životů běžců, kteří věnují ne jenom své peníze, ale i čas do úspěšného zvládnutí zaběhnutí závodů. Mnoho tzv. zájmových skupin proto pozorně sleduje kroky, které RunCzech podstoupí ke správnému zvládnutí krize. Pozorně sledují prostředky a výsledky krizového managementu.

Krizový management a jedna z jeho nejdůležitějších součástí krizová komunikace je poměrně mladá disciplína. V oblasti korporátních společností a státního řízení je skloňována poměrně často. V oblasti sportu se bohužel na ni lehce zapomíná, obzvláště pokud jde o řízení krize, která nemá přímé zavinění sportovní organizací, klubem či atletem, jako je právě v tento okamžik situace pandemie Covid-19. Tento fakt a aktuálnost vzniklé situace, která zasahuje do životů nás všech, byl hlavní motivací pro zvolení tématu věnující se krizovému managementu sportovních eventů. Zaměření se na RunCzech bylo jednoduché rozhodnutí vzhledem k tomu, že se jedná o jednu z nejvýraznějších společností v České republice, která se zabývá organizací masových sportovních eventů s mnohaletou zkušeností. Věřím ve zvolení správného zkoumaného subjektu pro splnění cíle, kterým je nabídnutí uceleného pohledu na možné krizové řízení masových sportovních eventů s navržením případných doporučení, pokud bude třeba, a tím vytvoření možné odrazové studie v případě nutného použití krizového managementu jak pro RunCzech, tak pro jiné společnosti, týmy či jednotlivce zabývající se organizováním masových sportovních eventů.

2 CÍLE A DÍLČÍ ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je analyzovat krizový management sportovních akcí společnosti RunCzech v období první vlny pandemie Covid-19, především v oblasti krizové komunikace a tím nabídnout ucelený náhled postupu řízení v krizi nadále použitelný pro jiné společnosti a jednotlivce zabývající se organizací sportovních eventů.

2.2 Dílčí úkoly práce

- a) vymezit teoretické poznatky z oblasti krizového managementu, sportovních eventů a PR na základě studia odborné literatury,
- b) analyzovat krizovou komunikaci RunCzech na daných komunikačních kanálech v období od 1. 3. 2020 do 30. 9. 2020,
- c) analyzovat rozhovory RunCzech v médiích v období od 1. 3. 2020 do 30. 9. 2020,
- d) analyzovat tiskové zprávy RunCzech publikované v období od 1. 3. 2020 do 30. 9. 2020,
- e) provést rozhovor,
- f) porovnat výsledky analýz s teoretickými poznatky a na tomto porovnání případně navrhnout změny v řešení pro budoucí krize.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Sportovní eventy

Greenwell s kolegy (2020) popisuje event jako pečlivě vytvořený zážitek, jehož smyslem je zanechat v účastnících určitý dopad. U sportovních eventů tento dopad může být ještě umocněný emocionálním elementem, ať už se jedná o emoce pozitivní nebo negativní, který je se sportem spojován. Maditions s kolegy (2020) například spojují eventy typu běžeckých závodů a jim podobné s uspokojením z prožitku silných emocí a psychologických potřeb, které jsou na vrcholu hierarchie lidských potřeb v post-moderní době. Obecně však lze sportovní eventy odlišovat od jiných eventů tím, že obsahují jakousi formu soutěže, závodu, při kterých je vyžadována fyzická zručnost (Greenwell et al, 2020). Je však důležité zmínit, že sportovní eventy neslouží pouze jako prostředek k uskutečnění soutěží, ať už mezi elitními sportovci, tak veřejností. Chappelet a Parent (2015) vyzdvihují jejich důležitost i ve schopnosti sbližování lidí a sdružování mnoha aktivit, které jsou se sportem spojené, a zároveň schopností být pro komunity a regiony pořádající takový event možnou obchodní příležitostí.

Jednoznačné rozdělení sportovních eventů je však při jejich různorodosti nelehká záležitost. Většinou se autoři shodují, že mezi nejjasnější a nejjednodušší pro další účely je rozdělení z pohledu velikosti na eventy velké až velmi velké, střední eventy a eventy malé až velmi malé (Chappelet & Parent, 2015; Maditions et al., 2020). Mezi sportovní eventy velké, tzv. Mega eventy, řadíme obecně takové události, kterých se účastní elitní sportovci, dostává se jim velké mediální pozornosti s většinou celosvětovým televizním pokrytím a zpravidla se s nimi pojí i velká účast diváků. Klasickým příkladem Mega eventu můžeme jmenovat Olympijské hry, FIFA World Cup nebo Super Bowl. Střední eventy mívají také velké množství účastníků, je zde však běžnější spojení amatérských sportovců se sportovní elitou, jako jsou například běžecké maratony. Dále se sem obvykle řadí národní šampionáty a některé mezinárodní šampionáty a turnaje menších sportů. S malými sportovními eventy se pojí malá mediální pozornost s menší diváckou účastí, někdy i nulovou. Arthur (2004) však upozorňuje, že i malé eventy mohou pro pořádající region mít významný vliv stejně jako eventy velké. Liu (2016) ve své studii identifikuje šest hlavních vlivů na oblast, v níž je event, z nichž jsou 4 pozitivní a 2 negativní. Mezi pozitivní řadí zlepšení image a statusu místa, vývoj mezinárodní kooperace, rozvoj infrastruktury a ekonomický a turistický rozvoj. Mezi negativní vlivy řadí poškození životního prostředí a obavy obyvatel lokality z bezpečnosti a

životní nepohodlí způsobené organizací eventu. Dělení z pohledu velikost je však pouze jedna z mnoha možných typologií, další možná rozdělení jsou k nalezení v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Typologie sportovních eventů

Typologie dle Chappelet a Parrent (2015)	
Dělení podle prostorových charakteristik	venkovní/vnitřní
	veřejné lokality/soukromé lokality
Dělení dle velikosti	malé/střední/velké
Dělení dle dočasných charakteristik	doba trvání, opakování se lokality
Dělení dle sportovní charakteristiky	jeden/více sportů
	elitní sportovci/amatérská veřejnost
	populární sport/méně populární sport
Dělení dle finančních záměrů	ziskově zaměřené eventy/ neziskově zaměřené eventy
Dělení dle dosahu event	regionální/ mezinárodní/národní
Typologie dle Masterman (2014)	
Dělení dle portovní formát	single sportovní eventy/ multi sportovní eventy
Dělení dle podstaty eventy	podstatou je sportovní výkon/ podstatou není sportovní výkon
Dělení dle přístupnost	mezinárodní/národní/regionální
Dělení dle formátu soutěže	jednodenní/několikadenní
Dělení dle účastníků event	amatérské/profesionální
Dělení dle cílové skupiny	cílené na závodníky/cílené na diváky
Typologie dle Greenwell, Danzey-Bussell a Shonk (2020)	
Akční a extrémní eventy	
Mezi-kulturní eventy	
Eventy pro osoby s postižením	
Rodinné eventy	
Eventy fixní (každý rok na stejném místě)	
Eventy flexibilní (každý rok na jiném místě)	
Mezinárodní eventy	
Mega eventy	
Eventy rozdělené na více místech zároveň	
Eventy pro dospělé	
Malé eventy	
Eventy pro mladé	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Greenwell et al., 2020; Chappelet & Parent, 2015; Masterman, 2014)

Nehledě na typ eventu Smith a Stewart (1999 in Arthur, 2004) trefně poukazuje, že event je pouze tak dobrý, jak dobrý je jeho plán. Ten by měl přitom začínat určením pozice, kde se nacházíme, a směřováním do místa, kde se chceme nacházet po konci eventu. Arthur (2004) doporučuje rozdělení eventového plánování na plán strategický a plán provozní. Strategický plán by podle něj měl obsahovat především čtyři elementy, které by měly organizátora provázet celým plánem: vize a mise eventy, záměr a cíle (nejlépe určené podle strategie SMART), SWOT analýza a výběr strategie, která bude postavená na silných stránkách a příležitostech a bude eliminovat slabosti a hrozby. U provozních plánů rozlišuje

dva typy, plán pro jednorázové použití (např. rozpočet pro event) a stálý plán pro aktivity, které se konají opakovaně a často.

Deseti etapový strategický plán nabízí ve své publikaci i Čáslavová (2009), která jej tedy rozděluje následovně: analýza současné situace, analýza budoucího prostředí, určení současných možností, určení možných směrů, kterými se vydat, stanovení cílů, určení přístupových cest k dosažení cílů, zvolení strategie, vytvoření programu akce, stanovení rozpočtu a následné vytvoření přehledu s kontrolou.

I kvůli velkému množství odlišností jednotlivých eventů jsou považovány za obtížné pro organizování. Chappelet a Parent (2015) tak poukazují na důležitý aspekt, na který je třeba při plánování pamatovat, a tím jsou stakeholdeři neboli zájmové skupiny. Mezi tyto zájmové skupiny mohou být zařazeni organizátoři (promotéři, organizace pořádající event, dobrovolníci aj.), sportovní organizace (např. vlastníci eventů, sportovní federace), účastníci (atleti i diváci), doprovod sportovců, jako jsou rodiče či členové delegací. Dále do zájmových skupin spadá komunita žijící tam, kde se event koná (místní obchodníci, turistické organizace, rezidenti aj.), skupiny financující event, média a další. Je dobré pamatovat, že stakeholdeři určitým způsobem dotváří event a cílem by tedy mělo být jejich uspokojení.

3.2 Public Relations

Prvotně měla tato kapitola být pojmenována doslovným českým překladem „public relations“, a to „vztahy s veřejností“. Ftorek (2009) však i přes uznání správnosti překladu upozorňuje na neúplné vystižení podstaty public relations (dále pouze PR). Sám je definuje jako „soubor technik a aktivit ovlivňování mínění“ (Ftorek, 2009, str. 24). Svoboda (2009, str. 17) nabízí obsáhlejší definici: „*Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry.*“ Definic na PR ale existuje nespočet, jak podotýká Fawkes (2012) většina se zabývá spíše charakteristikou PR činností než přímo podstatou PR, kterou popisuje jako vědecky podložené použití komunikačních prostředků při dosahování cílů a udržování dobrého jména subjektu. Cíle by měly, jak dodává Svoboda (2009), vycházet z vnitřní filozofie subjektu. Fawkes (2012) a Serbanica a Constantinescu (2016) také upozorňují na nezaměňování oblasti PR s marketingem, kdy PR je často vnímáno jako součást marketingového mixu. V dnešní době si jsou ovšem PR a marketing rovni a PR je považováno za rozšíření marketingové komunikace.

Tak jako existuje mnoho definic PR, existuje i mnoho činností, které PR zajišťují. Obecně se ale autoři shodují, že mezi nejdůležitější činnosti patří analýza veřejného mínění, které by následně mohli ovlivňovat. Zaměřují se na činnosti a plány organizace, neustálé hodnocení komunikačních programů a to tak, aby byla veřejnost dobře informovaná, a hlavně, aby informaci správně pochopila (Cultip, Center, Broom, 2010 in Petrovici, 2014). Petrovici (2014) dále doplňuje mezi činnosti PR proslavení subjektu, jeho produktu nebo služby a vytvoření visibility subjektu směrem k veřejnosti. Kdy se však PR stávají naprostou nezbytností, je v okamžiku krize, kdy jsou důležitou podporou při řešení krizových situacích.

Pro samotnou činnost komunikace používají PR tzv. komunikační kanály, „komunikační cesty, po kterých se informace pohybují oběma směry“ (Antušák, 2009, str. 291). Svoboda (2009) je rozděluje na kanály komunikace osobní a neosobní. Při osobní komunikaci dochází mezi jednou osobou s další nebo s více najednou. V případě neosobní komunikace jsou mezi osoby vkládána komunikační média. Mezi ty nejpoužívanější patří samozřejmě masmédiá jako tisková média, elektronická média, velkoplošné venkovní reklamy, výstavy nebo internet a další. Vlastní webové stránky jsou také skvělým zprostředkovatelem své verze příběhu, pokud si to situace vyžaduje. Jejich nevytvoření pak například v krizové situaci vytváří risk ze ztráty kontroly nad interpretací krize (Coombs, 2007). Allaqui a Breslow (2016) vyzdvihují důležitost sociálních sítí, které začínají být preferovaným komunikačním médiem.

Komunikační média jsou však pouze zprostředkovatelem různých technik a metod sdělování používaných v PR. Mezi ty nejpoužívanější dle Ftorka (2009) patří tiskové zprávy a konference, press trip, astroturfing nebo press foyer. Kotler a Keller (2008 in Serbanica & Constantinescu, 2016) kromě výše zmíněných uvádějí jako možné techniky PR i publikace, jako jsou výroční zprávy a newslettery, eventy (například exhibice a semináře), provozování aktivit spojených s veřejnou službou anebo použití komunikačních instrumentů identity, jako jsou produkty s logem pro zájmové skupiny. Ve sportu jsou také používaným PR instrumentem jednotliví atleti, kteří slouží jako ambasadoři subjektu s cílem vybudování lepšího image.

3.3 Hrozba

Hrozba, jiskra zažehující krizové situace, je podle definice Ministerstva vnitra České republiky „*přírodní nebo člověkem podmíněný proces představující potenciál, tj schopnost zdroje hrozby být aktivován a způsobit škodu*“ (Ministerstvo vnitra, 2016, str. 23). Ostatní

autoři dále rozvíjejí definici dle míry úmyslu na hrozby intencionální a neintencionální (Eichler, 2011), (Antušák & Kopecký, 2005), (Roudný & Linhart, 2006). Úmyslná hrozba je taková, která působí se záměrem „*poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu*“ (Antušák & Kopecký, 2003) K této definici můžeme přiřadit události jako krádeže, různé druhy podvodů či napadení. Události neúmyslné, mezi které spadají veškeré hrozby přírodního charakteru, jako sněhové katastrofy, povodně nebo epidemie, tedy hrozby, které lidstvo zatím nedokáže eliminovat.

Navíc k rozdělení na hrozby úmyslné a neúmyslné Antušák, (2009, str 48) uvádí členění na hrozby „*asymetrické, věcné a vnitřní (interní) hrozby a příležitosti*“. Právě do hrozeb věcných můžeme zařadit kromě antropogenních¹ hrozeb, bezpečnostního a společenského či ekonomického ohrožení i hrozby přírodní neboli živelní pohromy, takové hrozby, které vznikají a existují bez spoluúčasti lidí. Jejich zdroj může být dle výše zmíněného rozlišen na:

- **extrémy počasí:** povodně a záplavy, protržení hrází, dlouhotrvající sucha, teplotní inverze, sněhové kalamity, námrazy, ledové bariéry, vichřice, bouřky, přivalový déšť, bouřky, globální klimatické změny, požáry způsobené přírodními vlivy,
- **tektonické činnosti a pohyby půdy:** laviny, vulkanické erupce, zemětřesení, sesuvy půdy,
- **nákazy:** epidemie, epizootie², epifitie³,
- **jiná přírodní ohrožení:** pád meteoritu, magnetické anomálie, výrazné zhoršení jakosti ovzduší, zvýšené radioaktivní pozadí krajiny a jiné.

3.3.1 Pandemie COVID-19

Epidemie je „hromadný výskyt infekčního onemocnění (ale může být i neinfekční) u lidí na určitém území po určitou dobu.“ (Antušák, 2009, str. 26). O pandemii hovoříme v momentu, kdy došlo k rozšíření epidemie napříč kontinenty. V tomto případě se jedná rozšíření onemocnění způsobené koronavirem SARS-CoV.2

¹ „Například ohrožení výbuchem nebo v důsledku kontaminace vody,“ (Antušák & Kopecký, 2006, str. 22)

² „Hromadné nákazy polních kultur.“ (Ministerstvo vnitra, 2016, str. 16)

³ „Nakažlivé nebezpečné onemocnění zvířat, které se rychle šíří i mimo oblast původního výskytu.“ (Ministerstvo vnitra, 2016, str. 16)

3.4 Riziko

Pokud hrozbu považujeme za libovolný subjekt způsobující určité poškození jiného subjektu, rizikem můžeme vyjádřit a z dané hrozby odvodit velikost pravděpodobného budoucího ohrožení. Antušák & Kopecký (2003, str.26) krátce, ale výstižně definuje riziko jako „kvantifikovanou nejistotu“. V dnešní době bývá pojem rizika spjat především s podnikáním, každý ale určitě alespoň jednou za život slyšel přísloví „risk je zisk“. Toto přísloví se hodí k definicím rizika od Antušáka a Kopeckého (2003) spolu s Ministerstvem vnitra (2016), kteří rizikem vyjadřují možné události, nejistoty, které nás mohou odchýlit od dosažení našich cílů.

Určité míře rizika jsme vystaveni v podstatě každý den. Například pokaždé, kdy člověk vyjede na silnici, je vystaven nemalému množství hrozeb, které odstranit nemůžeme. Můžeme však eliminovat rizika. To například dodržováním rozestupů mezi jednotlivými automobily nebo prostým zapnutím bezpečnostních pásů (Eichler, 2011). Na rozdíl od hrozeb je riziko podmíněné naším rozhodovacím procesem a přístupem, který k dané hrozbě budeme zastávat.

3.5 Krize

Tak jako existuje mnoho různých typů a jednotlivých rozdělení krizí i jednotlivé definice krize se různí podle oblasti, na kterou se autoři snaží tento pojem aplikovat, ať už se jedná o oblast státní bezpečnosti, či korporátních společností. Obecně se však autoři shodují, že krizí nazýváme neplánovanou a nechtěnou událost, nepředvídatelný potenciálně rušivý chod skutečností, které vznikají v návaznosti působících hrozeb a v případě jejich nesprávného zvládnutí jsou zdrojem nejistot a mají negativní, někdy až životaschopnost ohrožující vliv na zúčastněné subjekty (Coombs, 2007; Coombs, 2014; Jordan & Smith, 2013; Petrovici, 2014). Jedná se o události neočekávané a mnohdy jistě překvapující, avšak „*krizové situace vznikají eskalací hrozeb*“, a to například hrozeb přírodních, sociálních nebo antropogenních (Antušák, 2009, str. 237).

S velkým množstvím subjektů, které jsou vystavené krizím, existuje i velké množství typů, zde by byl přesnější spíše pojem rámců, které veřejnost používá pro interpretaci daných událostí (Coombs & Holladay 2002 in Brown-Devlin & Brown, 2020). Uvědomění si důležitosti správného zvládnutí krize vede mnoho autorů ke snaze o tvorbu dalších typologií krizí aplikovatelných přímo pro jednotlivé obory. Jordan a Smith (2013) nabízejí obecnější členění krizí využitelných pro prakticky veškeré organizace. Krize člení na: krize veřejného

mínění, přírodní katastrofy, krize spojené s produktem nebo službou, teroristické útoky, ekonomické krize, krize lidských zdrojů a industriální krize.

Coombs (2014) toto členění od Jordan a Smith zjednodušil na dva typy krizí, a to na krizi reputační a krizi provozní. Reputační krize zpravidla nevytváří takový level znepokojení v oblastech veřejné bezpečnosti a obavy o negativní vliv na stakeholdery. U provozních krizí, do kterých řadíme výše zmíněné přírodní katastrofy, násilí na pracovišti, kriminální činnosti vedení společnosti nebo například exploze, předpokládáme značný druh ohrožení ať už veřejné bezpečnosti nebo prospěchu stakeholderům (zájmové skupiny). Krize provozní má dále k tomu ještě tendenci vyvolat určitou míru krize reputační.

Značně oblíbenou typologií mezi mnoha autory je Coombsovo rozdělení dle atribuce zodpovědnosti ke krizi a s tím spojeného ohrožení reputace do tří skupin, níže znázorněných v tabulce č.2 (Bundy et al., 2017; Brown-Devil & Brown, 2020; Fortunato, 2018). V první skupině sjednocuje krize, na které má subjekt minimální zásluhu na vznik probíhající krize a staví subjekt to pozice oběti. Druhá skupina v sobě obsahuje krize s nízkou úrovní atribuce, tedy takovou, kdy subjekt ke krizi přispěl nezáměrně. Poslední kategorie shlukuje krize se silnou atribucí subjektu vůči krizi a zpravidla se jedná o krizové situace člověkem zaviněné.

Ať už však rozdělíme krize do různých kategorií, obecně mají společné tři hrozby, a to buď ohrožení veřejného bezpečí, finanční ztrátu, nebo ztrátu reputace. Právě ohrožení veřejného zdraví je považováno za nejzávažnější z hrozeb, a proto musí být řešeno prioritně. Mezi výše zmíněnými hrozbami však existuje jistá propojenost a každá z nich je ovlivňována ostatními. (Coombs, 2007)

Tabulka 2: Typologie krizí podle atribuce zodpovědnosti a míry ohrožení reputace

Minimální míra zodpovědnosti - nízká míra ohrožení reputace	Přírodní katastrofy	Krize vyvolané přírodními vlivy (tornáda, sněhové kalamity, bouřky, aj.).
	Pomluvy	Krize způsobené lživými a poškozujícími informace o subjektu.
	Násilí na pracovišti	Útok bývalého či současného zaměstnance na jiného zaměstnance společnosti.
	Úmyslné poškození	Externí materiální poškození subjektu.
Nízká úroveň zodpovědnosti - střední ohrožení reputace	Výzvy	Stakeholdeři tvrdí, že organizace operuje nevhodnými způsoby.
	Technické pochybení	Technická či technologická závada, která způsobí industriální nehodu.
	Poškození produktu technickým pochybením	Technické poškození produktu, který se tím stává kazový a potenciálně nebezpečný.
Silná míra zodpovědnosti - velmi silné ohrožení reputace	Lidské pochybení	Průmyslová nehoda zaviněná lidským pochybením.
	Poškození produktu lidským pochybením	Produkt je z důvodu lidského pochybení kazový a potenciálně nebezpečný.
	Pochybení organizace	Manažerské rozhodnutí, které ohrožuje zájmové skupiny či porušuje zákon.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Coombs, 2007)

3.5.1 Typologie krizí ve sportu

Wilson, Stavros a Westberg (2009) představili základní rozdělení pro sportovně orientované krize, a to krize úmyslné a neúmyslné a interní a externí. Právě druhou zmiňovanou skupinu rozdělení rozvádí ve své studii Brown-Devlin a Brown (2020) a uvádí dvanáct možných druhů krize ve dvou kategoriích. Za interní krize považují takové, které jsou přímo spjaté se sportovním subjektem a jeho činy. V této kategorii uvádějí následujících šest případů: **Interní kriminální prohřešky** – skutky, které se staly v kontextu se sportem, utkáním, organizací a vedou k zatčení subjektu. **Logistické a provozní problémy**, které ovlivňují průběh sportovního eventu a které nebyly způsobené přírodní katastrofou. **Amatérské prohřešky** ovlivňující amatérský status subjektu. **Prohřešky vůči soutěži**, skutky, které narušují férovost utkání, závodu. **Problémy managementu** daného sportovního subjektu a **zavádějící informace** o daném subjektu způsobující kontroverze.

Krize externí, které nemají přímou souvislost se skutky sportovního subjektu v rámci své činnosti, zahrnují dle Brown-Devlin a Brown (2020) stejně jako krize interní šest možných případů: **Externí kriminální prohřešky**, **osobní prohřešky** a **kontroverzní prohlášení či činy**. Jsou to takové skutky vykonané sportovcem či jiným zástupcem sportovního týmu nebo organizace, které nejsou přímo spojené se sportovní činností, klubem či organizací. **Neovladatelné síly**, události ovlivňující fungování sportovního subjektu, které jsou mimo jeho kontrolu. **Problémy s managementem vyššího orgánu**, například ligy a **problémy zahrnující fanoušky**.

Po ustanovení základních externích a interních krizí, Brown-Devlin & Brown (2020) ve své studii aplikovali princip Coombsova rozdělení dle atribuce ke krizi a míru ohrožení reputace dle mínění veřejnosti. Na jejím základě vytvořili dělení do třech kategorií viz tabulka č.3.

Tabulka 3: Typologie krizí podle stupně zodpovědnosti a ohrožení reputace z pohledu veřejnosti

Krizi individuální/přírodní katastrofy	
Nízký stupeň zodpovědnosti a ohrožení reputace	Interní kriminální prohřešky
	Kontroverzní prohlášení či činy
	Osobní prohřešky
	Neovladatelné síly
	Externí kriminální prohřešky
Nedodržení pravidel a norem	
Střední úroveň zodpovědnosti a ohrožení reputace	Fanouškovské prohřešky
	Amatérské prohřešky
	Prohřešky vůči soutěži
Nezvládnutá organizace	
Vysoký stupeň zodpovědnosti a ohrožení reputace	Problémy managementu vyššího orgánu
	Logistické a provozní problémy
	Problémy managementu
	Zavádějící interní informace

Zdroj: vlastní zpracování podle (Brown-Devlin & Brown, 2020)

3.6 Krizový management

Jak samotný název „krizový management“ napovídá, jedná se o specializaci obecného managementu v souvislosti s krizí. Pojem krize byl již definován dříve v této práci. Význam a definice managementu, v české kultuře často nahrazující pojmem řízení, jsou však mnohem obtížnější přesně určit, ať už kvůli nemožnosti doslovného překladu slova management, tak především kvůli mnoha úhlům, z kterých je na význam managementu pohlíženo. Obecně se definice rozdělují podle toho, jestli zdůrazňují „*vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, účel a používané nástroje.*“ (Vodáček & Vodáčková, 2006, str. 11)

V případě definice zaměřující se na vedení lidí se nabízí tvrzení, že „*management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle*“ (Koontz & Weihrich in Čáslavová, 2009, str. 11). S důrazem na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky je možné použít definici říkající, že „*management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd*“ (Müller in Čáslavová, 2009, str. 11). V poslední skupině, účel a používané nástroje, lze management podle Robinse (in Čáslavová, 2009, str. 11) definovat jako „*oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace,*“ nebo jako „*soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace*“ (Vodáček & Vodáčková, 2006, str. 12). Právě dosahování cílů je dnes společnou charakteristikou pro mnohé definice managementu.

Při definici přímo krizového managementu se autoři shodují, že jde o jistý proces, soubor přístupů, vytvořený pro předcházení krizí, které mohou poškodit organizace nebo negativně ovlivnit její zájmové skupiny a pro redukci tohoto negativního vlivu (Coombs, 2007; Cooman in Petrovici, 2014). Antušák (2009, str. 25) definuje krizový management jako „*soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu.*“

Různé druhy krizí nasvědčují tomu, že každá bude mít svůj unikátní kontext, a tudíž je na ně třeba i manažersky pohlížet rozdílně. Za správný krizový management tak můžeme považovat ten, který uznává fakt, že krize existuje, a následně na to přijímá opatření na zmírnění situace (Petrovici, 2014). Ne všechny krize však vyžadují přímo reakci subjektu z důvodu jeho příčinné souvislosti. Například při vzniku krize způsobené přírodní katastrofou

organizace nemá povinnost reagovat. Proaktivní reakce adresovaná probíhající krizi však může pomoci při případných budoucích krizích, kdy bude v sázce reputace dané organizace a tyto činy poháněné hodnotami organizace a smysly pro zodpovědnost mohou napomoci zmírnění poškození reputace.

Subjekt ve středu krize není ovšem jediný, koho může krize ovlivnit. Dopad má i na rozsáhlé zájmové skupiny (stakeholdery). Proto i na jejich perspektivu je dobré při řešení krizí nahlížet a využívat ji při stanovování a eliminace možných rizik. Elliot (2004) a Bundy a kolegové (2017) také zdůrazňují interakci organizace se stakeholders při posuzování krizového managementu z vnější perspektivy. Zároveň dodává, že ta je postavená na veřejném vnímání a dojmu, který má veřejnost a zájmové skupiny z daného subjektu. Vnitřní perspektiva se podle nich zaměřuje na vnější dynamiku organizace a na její komplexnost a technologie, které využívají ke koordinaci procesů, které mají za cíl předcházet krizím, zmírňovat jejich dopady.

3.6.1 Fáze krizového managementu

Obdobně jako krize má svá vývojová stádia i krizový management. Je vhodné je rozdělit do několika fází, ve kterých probíhají základní funkce krizového managementu: „*prevence, korekce, krizové intervence, redukce a obnova*“ (Antušák, 2009, str.27). Původní koncept krizového managementu byl o dvou fázích, a to fází, která je odpovědí na probíhající krizi, a fází po skončení krize. S jeho vývojem se však začal klást větší důraz na hodnocení možných hrozeb a preventivní opatření, aby samotná krize, jejíž vznik by mohl subjekt svou činností podpořit, nenastala. Dnes tedy obecně rozlišujeme tři kontinuálně se točící a mnohokrát se prolínající fáze: předkrizová prevence, krizová odpověď a výsledek krize. (Coombs, 2007; Bundy et al, 2017; Elliot, 2004)

3.6.1.1 Předkrizová prevence

Doba, kdy vzniká možnost budoucího rizika, ve které probíhá snaha o eliminaci známých rizik, která by mohla zaktivovat krizovou situaci. Tato snaha zahrnuje vytvoření krizového plánu, výběr a proškolení krizového týmu, důležité procvičování krizového týmu a krizového plánu k ověření jejich správného provedení, až to situace bude vyžadovat. Samozřejmě nezodpovědné chování může v této době naopak vznik krize podpořit. (Elliot, 2004)

Tato fáze má jisté charakteristické podobnosti s managementem rizik, proto u některých autorů dochází k dojmu jejich spojení (Coombs, 2007; Bundy et al. 2017).

Antušák (2009) však upozorňuje, že krizový management a management rizik jsou dvě vzájemně propojené úrovně, proto v této práci pro přehlednost budou chápány jako oddělené oblasti.

Už dříve bylo zmíněné pojetí krizového managementu buď z interní, nebo externí perspektivy. Bundy a kolegové (2017) aplikují tyto dvě perspektivy na každou fázi krizového managementu. V první fázi se externí perspektiva zaměřuje především na vztah se zájmovými skupinami, které mohou později průběh krize ovlivnit. Důležité je si určit náladu vztahu, který stakeholderi vůči organizaci mají. Pozitivní vztah a komunikace se stakeholderem může zmírnit výskyt krize. Jak však Bundy s kolegy (2017) upozorňují, zatím proběhlo příliš málo výzkumů na toto téma, které by mohly s určitostí tuto tezi potvrdit. Spojitost mezi negativním vztahem se stakeholdery a větším možným výskytem krize je ovšem prokazatelnější. Negativní vztah je zde chápán především jako nátlak na splnění „nedosažitelných cílů“ ze stran zájmových skupin, který navádí subjekty k činnostem, které mohou navýšit riziko výskytu krize. Je tedy podstatné udržovat dostatečnou komunikaci se zájmovými skupinami, a zároveň nastavit a udržovat jejich očekávání ve splnitelných mezích.

Z interní perspektivy se klade důraz na spolehlivost organizace a její schopnost přizpůsobovat se změnám v kultuře, designu či strukturách. Jejich přizpůsobivost v těchto oblastech nasvědčuje, že bude schopná reagovat na případné problémy vedoucí ke krizím a jejich zvládnutí. Jsou zde důležité faktory jako firemní kultura, struktura a jiné. (Bundy et al, 2017)

3.6.1.2 Krizová odpověď

Doba zahrnující činnosti od počátku krize až do obnovení normálního chodu subjektu. Doba, která se bude různit podle druhu krize a podle toho, jak kvalitní reálná odpověď na krizi bude. V této fázi maximálně záleží na tom, co management dělá a říká, jakmile se vyskytne krize (Coombs, 2007; Elliot, 2004). Jak ovšem podotýká Fortunato (2018), efektivní krizová odpověď nezačíná na počátku krize. Je důležité si eliminovat faktory, které v preventivní fázi přispěly ke vzniku a vyzdvihnout schopnosti, které je nutné získat již před krizí. Bundy & Pfarrer (in Bundy et al., 2017) popisuje krizový management v této fázi jako soubor koordinované komunikace a operací provedených k ovlivnění vnímání krize hodnotiteli.

Podle Coombse (2007) by se i tato fáze dala rozdělit na „okamžitou odpověď“ a „opravu reputace a hojení“. Právě prvně zmíněná část krizové odpovědi je nesmírně důležitá a je myšlená doslova. V případě, že oznámení o krizi jako první nevydal zasažený subjekt, je důležité základní reakci vydat v prvních hodinách vypuknutí, obzvláště pokud je v sázce

veřejná bezpečnost. Kromě rychlosti se krizový tým musí zaměřit také na přesnost odpovědi a její důslednost. Reakce musí obsahovat informace zabezpečující veřejnou bezpečnost, obsahovat základní informace ohledně toho, co se stalo, a v případě obětí je vhodné vyjádřit soucit.

Pokud si veřejnost existující krize zatím není vědoma, rychlá odpověď poskytuje možnost říct svou verzi příběhu jako první a často bývá brána jako důkaz, že má subjekt vzniklou situaci pod kontrolou a zmírnit tím negativní dojem. Coombs (2014) poukazoval na podobnost s využitím tzv. „Stealing thunder“, které je používáno v soudnictví, kdy obhajoba jako první vyzdvihne slabinu v jejich případě namísto toho, aby ji nechali použít protistranou. V případě krizového managementu toto má stejný efekt. Pokud dojde k přiznání krize dříve, než na ni poukáže někdo jiný, utrpí organizace menší škody, než pokud bude zveřejněna například médií. V dnešní době snadného sdílení informací se rozhodně nedoporučuje používat taktiku tzv. pštrošího strkání hlavy do písku a předstírání, že žádná krize neexistuje.

Jakmile si je organizace vědoma, že musí krizově reagovat, je nutné ujasnění, jakou strategii bude nejefektivnější použít. Bundy & Pfarrer (in Bundy et al., 2017) a Coombs (2014) vyzdvihují strategie defenzivní nebo vstřícné odpovědi. Defenzivní neboli obrannou odpovědí bývají myšleny strategie, které nepřiznávají či neuznávají zodpovědnost za vzniklou krizi. Mezi klasické příklady se řadí popírání, odpor nebo svalování viny na jednotlivce. Je vhodnou strategií při dezinformačních krizích, kde je podstatné informace rychle vyvrátit a uvést vše na pravou míru. Podmínkou pro její fungování ovšem je skutečnost, že subjekt opravdu má na krizi nulovou účast. V případě, že byla prokázána byť sebemenší spoluúčast na krizové situaci po provedení defenzivní krizové odpovědi, organizace s největší pravděpodobností bude čelit mnohem většímu ohrožení reputace, než kdyby alespoň částečně vinu uznala.

Opačnou strategií od obranné odpovědi je odpověď vstřícná, kdy subjekty uznávají svoji roli a zodpovědnost při vzniku krize. Obvykle zahrnují omluvu, vyjádření soucitu s oběťmi a slib o napravení způsobené situace. Často se však tyto dvě strategie kombinují, subjekt sice přizná jistou vinu na vzniklé situaci, zároveň používají omluvy a různá odůvodnění pro snížení své viny (Bundy et al., 2017). Odpověď a způsob jejího provedení obvykle reflektuje hodnoty a smysl pro zodpovědnost daného subjektu. (Fortunato, 2018)

Po reakci na probíhající událost se dále krizový management zaměřuje na opravu reputace a obecně na zahojení subjektu. Toto hojení reputace může být zařazeno jak do fáze krizové odpovědi, tak i, pokud to bude situace vyžadovat, může přesáhnout do fáze po skončení krize (Coombs, 2007). Reputace neboli to, jak zájmové skupiny vnímají subjekt

a image subjektu, může být v případě nesprávného zvládnutí krize značně poškozen. Stupeň poškození reputace je, jak uvádí ve své studii Coombs (2007) a Brown-Devlin & Brown (2020), silně závislý na vině, kterou subjekt vůči krizi má. Pokud zavinění ze strany subjektu chybí, jako tomu je například u přírodních katastrof, k poškození reputace vůbec nemusí dojít a tím nebude vyžadována ani její obnova. Naopak při proaktivním přístupu po čas takové krize může posílit.

Stejně jako u první fáze krizového managementu, i zde nabízí Bundy a kolegové (2017) rozlišení interní a externí perspektivy. Při interním pohledu je zaměřeno na krizové vedení, na vztah mezi jednotlivými krizovými vedoucími a na způsob, jakým ke krizi přistupují. Upozorňuje na skutečnost, že krizoví manažeři, kteří vnímají krizi jako hrozbu, nedokážou reagovat tak originálně a flexibilně jako manažeři, kteří v krizi vidí příležitost ke zlepšení. Externí perspektiva se opět zaměřuje na vnímání a reakce zájmových skupin na krizi a počínání si organizace v jejím průběhu.

3.6.1.3 Po-krizové období

V poslední fázi už není krize středem pozornosti managementu, stále je však nutné jí nějaký prostor věnovat, a to především pokud subjekt zatím nestihl splnit všechny sliby vyřčené během krize. Zároveň by měl subjekt uvést, jak probíhají případná vyšetřování či nápravy krize (Coombs, 2007). Důležitější činností je pro organizaci v této fázi krize posilování nebo změna strategie, a především poučení se a zdokonalení v přípravě na možnou budoucí krizi. Jak již bylo řečeno, tyto fáze existují v cyklu, takže fáze po krizi se stává opět fází prevence. Elliot (2004), Coombs (2007) a Bundy s kolegy (2017) zdůrazňují, že proběhlá krize by měla být především příležitostí pro ponaučení, zdokonalení a budoucí růst.

3.6.2 Krizová komunikace

Obdobně jako je krizový management specifickou formou managementu, krizová komunikace je specifická forma obecné komunikace. Předávání si informací ať již verbální (za pomoci slov psaných i vyřčených), anebo nonverbální (bez použití slov) je každodenní součástí našich životů. Samotný pojem komunikace definuje Antušák (2009, str. 291) jako „proces sdělování informací, podávání zpráv.“

Původní význam přenosu informací mezi všemi zainteresovanými si uchovává i krizová komunikace, nejvýraznější složka krizového řízení. V jejím případě k tomuto procesu však dochází v okamžiku, kdy se subjekt nachází ve výjimečné krizové situaci. V sázce může být bezpečnost veřejnosti i reputace subjektu, na kterou dopadá stín krize

(Ftorek, 2009). Krizová komunikace proto musí být prováděna na nejvyšší možné úrovni. Do kontextu té nejlepší proveditelné praktiky však musí být vzato mnoho rozdílných veličin. Při výběru komunikační strategie musí být reflektována krizová historie subjektu a typ krize, které subjekt čelí (Seeger, 2006). Nutné je také nezapomenout na rozdíly mezi cílovými subjekty, pro které je komunikace určená (Zhang, 2018). Sportovní prostředí obzvláště v sobě sdružuje mnoho rozdílných osobností existujících v rozdílných prostředích, s různým vzděláním a osobními zkušenostmi. Některé stejné informace proto můžou být potřeba vysvětlovat různými způsoby. Antušák a Kopecký (2005, str. 26) říká, že strategickým základem pro každou krizovou komunikaci by mělo být: „*uvolnit správné (včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé) informace ve správný čas a na správném místě.*“ Zároveň ve své publikaci nabídli ucelená pravidla, která by měla být právě určitým návodem pro úspěšnou krizovou komunikaci viz. tabulka č. 4.

Sellnow, Lane a kolegové (2015) také nabízejí návod na krizovou teorii, podobný, jaký ve své studii uváděl Seeger (2006), o třech hlavních bodech, kterými jsou: plánovat dopředu, komunikovat zodpovědně a minimalizovat riziko. K těmto základním bodům, blíže rozepsaných v tabulce č. 5 dodávají, že pro správné fungování krizové komunikace je nutné neustále vyhodnocovat a aktualizovat krizový plán a také respektovat kulturní rozdílnost a přizpůsobovat se jim.

Tabulka 4: 17 pravidel krizové komunikace dle Antušák a Kopecký

1.	Nedopusťte, aby kritika tisku zůstala bez odpovědi
2.	Mějte připravený scénář krizové komunikace
3.	Stanovte role v systému krizové komunikace
4.	Nedopusťte, aby se incidenty staly krizemi
5.	Nastavte svou prosperitu (úspěšnost) na tvrzení, že Vás krize nemůže postihnout
6.	Pravidelně aktualizujte krizový plán
7.	Vedení organizace berte jako součást zdrojů
8.	Posuďte svou vlastní zranitelnost
9.	Nejtěžší částí krize může být uvědomění si a připuštění, že nastala
10.	Nebuďte skoupí na informace - čím více informací můžete poskytnout, tím lépe
11.	Mluvčí je klíčovou osobou
12.	Věnujte zdroje na cvičení a instruktáž vedení
13.	Nespěchejte s kritikou
14.	Shodněte se s tiskem
15.	Držte se krizových plánů, využijte však i vědomostí a zkušeností odborníků
16.	Nepovažujte "odkládání" za správnou strategii
17.	Pokud máte k dispozici internet, používejte ho

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Antušák & Kopecký, 2005)

Mnoho těchto pravidel se aplikuje do fáze před samotnou krizí. Opět to poukazuje, a shoduje se na tom více autorů, že fáze prevence je klíčová pro úspěšné zvládnutí krizové komunikace. Sestavení komunikačního plánu s jasně rozdělenými pravomocemi mezi členy krizového komunikačního týmu a s vytvořeným vzorovým formátem pro různé druhy vyjádření je naprostou nezbytností. Měl by být pevným rámcem, jak postupovat. Neměl by být ovšem považován za návod „krok za krokem“. Protože žádná krize není stejná, i tento plán musí být flexibilní pro různé vývojové linie krize. (Seeger, 2006; Bystrov & Růžička 2006; Coombs, 2007).

Tabulka 5: Základní pravidla pro optimální krizovou komunikaci

Plánujte dopředu	Mějte naplánovanou pohotovou odpověď
	Vybudujte komunikační síť pro případ krize
	Akceptujte nejistoty
Komunikujte zodpovědně	Vytvořte s veřejností partnerský vztah
	Přijměte, že veřejnost může mít své obavy, a uznejte je
	Buďte otevření a upřímní
Minimalizujte riziko	Buďte přístupní médiím
	Vyjáďřete soucit
	Nabídněte návrhy, jak se chránit před dopadem krize

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Sellnow, Lane, Littlefield et al., 2015)

Fáze před krizí také umožňuje komunikačnímu týmu budovat vztah napříč všemi zájmovými skupinami. Antušák (2009, str. 317) vyzdvihuje důležitost tohoto vztahu tvrzením, že „účinnost krizové komunikace je závislá na kvalitě vztahů mezi všemi účastníky komunikačního procesu.“ Zájmové skupiny jsou v rámci vnímání krize velmi důležité. Dodnes existuje smýšlení, že některé informace nejsou pro veřejnost správné, že povedou pouze k panice. V době moderních technologií, kdy je v podstatě vše dříve nebo později dohledatelné a kdysi pasivní příjemci informací se stávají aktivními vyhledávači, není strategie zatajování moudrá. Brown & Billings (2013) Seeger (2006) uvádí jako jednu s nejlepších možných praktik krizové komunikace jednat s veřejností jako s rovnocenným partnerem. Spolu s Bystrovem a Růžičkou (2006) se shodují, že nepříjemné informace budou lépe přijaté od subjektu, s kterým je vybudovaný pozitivní vztah, než od někoho, koho neznáme nebo hůře pocity veřejnosti jsou vůči němu už před samotnou krizí negativní.

Jakmile krize vypukne, je nutné se rozhodnout pro strategii, s jakou se bude postupovat. Mezi nejvíce skloňované strategie zaměřené na reputaci a její ochranu patří Coombsova Situační teorie krizové komunikace (SCCT⁴) a obnovy zničené image (IRT⁵) od

⁴ „Situational crisis communication theory“

⁵ „Image repair theory“

Williama Benoit. Obě teorie mohou, a zpravidla i zasahují jak do krizové fáze, tak do fáze po krizi. Nedostatkem obou těchto metod je, že nedostatečně připouštějí vliv sociálních médií na krizovou komunikaci (Cheng, 2018). S evolucí komunikačních technologií a růstem vlivu, který sociální média v dnešní společnosti mají, tato média značně pomáhají k šíření krizové komunikace (Zhang, 2018; Brown & Billings, 2013). Kromě rychlosti a velkého dosahu, kterého lze použitím sociálních sítí dosáhnout, Cheng (2018) odkazuje na studii od Schultze et al. (2011), která dokázala, že informace sdílené přes sociální média (v tomto případě konkrétně twitter) vyústila v pozitivnější reakci než v případě klasických médií, jako jsou noviny. Dalším výsledkem této studie bylo, že strategie zaměřené na podání informací měly lepší výsledky než strategie zaměřené na omluvy a sympatie. Nemenším pozitivem sociálních médií byla jejich interaktivnost a možnost navázání lepšího vztahu mezi subjektem a zájmovými skupinami. (Cheng, 2018)

V okamžiku odeznívání a pominutí krize konečně přichází čas na analytické zhodnocení krizové situace. Pokud došlo po čas krize k poškození dobrého jména subjektu, je významná část energie v po-krizové komunikaci věnována právě její nápravě. Není to ovšem jediné, čemu je třeba se věnovat. V případě některých krizí, která vedla k obětem, by měla po-krizová komunikace začlenit do svého programu i pomoc a podporu postiženým oblastem a jedincům. (Seeger & Griffin Padget, 2010)

3.6.2.1 Situační teorie krizové komunikace (SCCT)

V návaznosti na Bensonův návrh, že by bylo vhodné zkombinovat existující literaturu popisující krizovou komunikaci a typy krizí, které by v budoucnu mohly ohrozit subjekt; zkombinovat strategie zabývající se opravou reputace, které mohou být v průběhu krize; stanovit spojení mezi jednotlivými typy krizí a jim odpovídajících strategií na opravu reputace. Nabádal k vytvoření teoretického přístupu a na tuto pobídku reagoval Coombs a zpracoval Situační teorii krizové komunikace (SCCT). (Brown-Devlin & Brown, 2020)

Coombs nabídl konstrukci pro postup ochrany reputace v závislosti na typu krize. Je postavena na Coombsově typologii krizí dle míry podílu na vzniku krize a jejího vlivu na reputaci, která byla uvedena výše v tabulce č. 2. Z této typologie vyplývá, že čím větší podíl subjekt na vzniku krize má, tím větší ohrožení reputace hrozí (Bundy et al.; 2017). Toto ohrožení může ovlivnit i krizová historie, která způsobuje, že subjekt bývá veřejností vnímán s mnohem větší zodpovědností na vzniku krize aktuální. Čím větší zodpovědnost za krizi je veřejností vnímaná, tím vstřícnější musí krizová odpověď být, obzvláště pokud se jedná o veřejnou bezpečnost, ta zároveň musí být vždy na prvním místě. (Coombs, 2012)

SCCT prosazuje začít krizovou odpověď zanalyzováním typu krize, to povede ke správnému výběru strategie pro ochranu či opravu reputace. Pro správné vyhodnocení reputační krize je nutné se zaměřit na tři faktory: typ krize, historii krizí a reputaci předcházející krizi (Coombs, 2007). Jakmile je správně vyhodnocený stupeň reputačního ohrožení podle podílu subjektu na krizi, SCCT nabízí tři možnosti reakce reflektující na ochotu přiznat vinu. Mezi možné reakce krizových manažerů patří popření, zmenšení viny, anebo náprava (Coombs, 2006 in Coombs 2007). Obvykle se postup krizové odpovědi podle SCCT používá při krizích, kdy je prokazatelné zavinění. Může být samozřejmě použita i v případě, kdy subjekt nemá podíl na vzniku krize a svým proaktivním přístupem si zlepšit reputaci. (Fortunato, 2018)

3.6.2.2 Teorie obnovy image (IRT)

Teorie obnovy image obdobně jako SCCT pracuje s reputací jako s cenou komoditou subjektu, kterou je třeba v případě poškození napravit (Cheng, 2018; Seeger & Griffin Padgett, 2010). IRT má položené základy v předpokladu, že udržení dobrého jména je hlavním cílem komunikace subjektu (Benoit, 2015). Kdy je ale dobré jméno v ohrožení? Podle Benoita je pro ohrožení reputace potřeba, aby se subjekt dopustil pohoršujícího skutku a aby veřejnost subjekt vnímala za skutek zodpovědným. (Ferguson & Wallace & Chandler, 2018; Cheng, 2018)

IRT nabízí pět základních komunikačních strategií použitelných při obnově reputace, které dále rozvádí na dalších 14 možných způsobů aplikace. Do základních strategií se řadí: popření, vyhýbání se zodpovědnosti, zmírňování pohoršení, nápravné činy a zahanbení (Seeger & Griffin Padgett, 2010). Ferguson a kolegové (2018) i přes vyzdvižení jednotlivých strategií upozorňují na fakt, že Benoit na rozdíl od Coombse v SCCT nenabízí jasnou typologii či návod, jaká ze strategií by byla na danou krizovou situaci nejefektivnější.

3.7 Plán alternativ

„Může-li se něco pokazit, pokazí se to.“ Jeden z mnoha slavných Murphyho citátů. Přesně tento je dobré si připomínat při sestavování co nejvíce detailního plánu alternativ pro případ, že by všechno neprobíhalo tak, jak bylo původně naplánováno. Autoři většinou tento plán popisují jako jistý druh návodu, který připravuje organizaci pomocí specifických strategií a akcí na náhlé, avšak dopředu předpokládané události, ke kterým nabízí alternativní řešení, kterými je možné se v případě potřeby vydat a tím se co nejdříve vrátit k původnímu plánu (Stamatakis et al., 2010; Moyle et al., 2014; Fang et al., 2014; Stanger, 2014).

McConnell a Drennan (2006) rozlišují dva typy plánu alternativ. První plán je zaměřený na uchránění organizace nebo projektu v případě zásadního zásahu do průběhu obchodních, projektových činností. Mezi identifikovaná rizika sem řadí například různé druhy přírodních katastrof nebo teroristické útoky. Druhý plán zaměřují spíše na nejistoty, které každý projekt přináší. Přináší řešení pro výskyty různých rizik, která přímo existenčně neohrožují organizaci nebo projekt, ale v případě jejich výskytu narušují hladký průběh činností. Zpravidla sem můžeme zařadit události, kdy dodavatelé nedodrží slíbené lhůty, výpadek energie a jiné.

Součástí plánu musí být, jak budou případné nechtěné situace řešeny, co bude uděláno, aby se jim předešlo a kdo je za hladký průběh zodpovědný (Arthur, 2004). Tým zabývající se sestavováním a exekucí alternativního plánu by se přitom neměl obávat při identifikaci rizik zacházet až do extrémních scénářů (Smith, 2011). Rutherford Silvers (2008) uvádí, že výsledkem správně provedeného alternativního plánování by mělo být nalezení veškerých mezer a nedokonalostí v původním plánu a zajištění, že žádná z těchto slabin ve finále nezpůsobí incident, který by mohl eskalovat ke krizi. Už samotné vytváření plánu alternativ je tak důležitým procesem. Jak podotýká Smith (2011), neumožňuje pouze identifikaci hrozeb a slabostí, které je třeba eliminovat, ale zároveň nám ukáže silné stránky a příležitosti, které je dále možno rozvíjet.

Přestože je každý plán alternativ velmi individuální s ohledem na daný projekt, je možné sepsat několik kroků, které je dle Stanger (2014) a McConnell a Drennan (2006) vhodné při tvorbě plánu dodržovat:

- sestavení a proškolení týmu, který bude mít na starost vypracování plánu alternativ, jeho kontrolu a jeho aktualizaci,
- rozbor činností, které jsou třeba ke splnění cíle,
- identifikace možných rizik a jejich vliv na plnění cíle (s jakou pravděpodobností nastanou a jak velký budou mít vliv),
- identifikace náhradních řešení a zajištění zdrojů pro tato řešení,
- podrobný popis jednotlivých rolí a zodpovědností zainteresovaných jedinců (kdo bude mít co na starost),
- stanovení kritérií pro přechod na alternativní plán a zároveň stanovení kritérií pro přechod k původnímu plánu,
- testování a vyhodnocení vytvořeného plánu.

Pokud tedy chceme mít kontrolu nad možnou krizovou situací v momentě, kdy nastává, kvalitně zpracovaný a tzv. neprůstředný a inovativní plán alternativ by měl být samozřejmostí (McConnel & Drennan, 2006). Rutherford Silvers nabízí otázky, kterými je možné ke kvalitnímu alternativnímu plánu dojít a to: Co je kritické? Co je zranitelné? Co je nejisté? Co chybí? A tou nejdůležitější otázkou, kterou je dobré si zopakovat více než jednou je „Co ještě?“ Avšak přes vše „co ještě“, která si po čas alternativního plánování zopakujeme, Silvers (2008 in Brito et al., 2020) upozorňuje na fakt, že šance, že něco půjde špatně, a ne tak jak naplánováno, tu je vždy a všechny risky plně eliminovat jednoduše není možné.

4 METODIKA

4.1 Zdroje dat

Pro výzkumné účely této práce byla využita kombinace dat primárních a sekundárních. Dle Kotlera (2013) jsou primárními daty taková, která jsou sbírána nově a s konkrétním účelem použití pro prováděný výzkum. Mezi jejich výhody se řadí především aktuálnost a spolehlivost, které jsou vykoupené obvykle časovou náročností.

Větší část tohoto výzkumu ale byla postavena na datech sekundárních. Tahal (2017, str. 28.) označuje jako tzv. „výzkum od stolu“ a zároveň poskytuje následující definici: „*Sekundární data jsou taková, která existovala již před započítím našeho výzkumu.*“

4.2 Metoda sběru dat

Pro získání potřebných dat byly využity některé z metod kvalitativního výzkumu, který může být definován jako „*proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému.*“ (Creswell in Hendl, 2016, str. 46) Mezi jeho klady autoři řadí především zkoumání jevů do hloubky, které při správném provedení vede k vysoké míře validity výzkumu (Linderová et al., 2016)

Metodou vybranou pro tuto práci byl polostrukturovaný rozhovor neboli rozhovor pomocí návodu, který podle Hendla (2016, str. 178) „*představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat.*“ Ten v případě této práce bude sloužit především k dokreslení a objasnění dat získaných pomocí další metody kvalitativního výzkumu, kterou je analýza obsahu dokumentů a virtuálních dat. U obsahové analýzy virtuálních dat, především dat ze sociálních sítí, je nutné uvést limitaci ve formě vlastnictví účtu na sociální síti subjektem výzkumu, a tedy může zasahovat do sekce komentářů a výsledky z analýzy zpětné vazby na provedenou komunikaci skrz tato média mohou být zkreslené.

4.3 Sběr dat

Sběr dat sloužících k obsahové analýze probíhal kontinuálně od začátku zkoumaného období do jeho konce, tedy od března 2020 do konce září 2020. Monitorovány byly sociální síť RunCzech (Facebook, Twitter, Instagram a YouTube), spolu s oficiální webovou stránkou RunCzech. Nadále byla monitorována prohlášení v online časopisech, pro jejichž včasné zastížení byly denně využívány Google News, a pozornost byla věnována také televizním reportážím o RunCzech. Primární zaměření bylo na komunikaci směřující ke konání či rušení/posunutí závodů ve zkoumaném období a na bezpečnostní opatření přijatých v rámci

epidemiologické situace. Vzhledem k tomu, že u sociálních sítí se jedná o oboustrannou možnost komunikace, byly monitorovány veškeré příspěvky z důvodů zachycení reakcí RunCzech na dotazy běžců vážící se k nastalé krizi. Tato komunikace byla zaznamenávána do tabulky v excelu, kde byla následně rozdělena do tří kategorií: komunikace adresovaná přímo ke změnám a opatřením aplikovaným z důvodu krizové situace, běžná komunikace podávající dodatečné informace k závodům a udržení kontaktu s fanoušky a na sdělení sponzorsky zaměřené.

První rozhovor se konal 20. října 2020, druhý rozhovor se konal v pátek 14. května roku 2021, tedy s dostatečným odstupem od zkoumaného období. Tím byla dotazovanému poskytnuta možnost reflektovat na zkoumané období s nadhledem o vývoji situace. Rozhovory poskytnuté od RunCzech Business Development Director Sašou Belovski byly se souhlasem nahrávány a následně převedeny do písemné formy, viz příloha.

4.4 Analýza dat

Po důkladném sběru dat a jejich potřebné úpravě následovala jejich zanalyzování pomocí metody případové studie, která se svými charakteristikami přirovnává k mikroskopickému šetření v sociálně-vědním výzkumu. Kladem této metody je například fakt, že *„důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným příkladům“* (Hendl, 2016, str. 102). Thomas (2011 in Chrastina, 2019, str. 230) zase poukazuje na výhodu flexibility, která se vyznačuje tím, že případová studie *„nemá jednoznačně nalinkovány fáze a procesy sběru, analýzy a interpretace dat a z nich odvozených zjištění a závěrů.“*

5 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

V této kapitole budou představeny způsoby, jakými RunCzech postupoval po čas první vlny covidové krize. Bližší pohled bude poskytnut na náhradní projekty, které RunCzech zvládl zorganizovat jako náhradu za velký jarní výpadek a poskytnout tak alespoň českým běžcům prostor pro uspokojení svých běžeckých potřeb. Dále bude kapitola věnována krizové připravenosti oficiální RunCzech webové stránky, krizové komunikaci na jimi používaných sociálních sítích a působení v rámci virtuálních médií.

Na úvod je nutné uvést odpovědi získané z rozhovorů na důležité otázky týkající se připravenosti RunCzech na krizovou situaci. K tvorbě krizových plánů pro nečekané situace se Sašo Belovski – RunCzech Business Development Director – vyjádřil následovně: *„Teoreticky, každý asi řekne, krizový management existuje, krizový plán existuje a podobně. V praxi, bohudík, nebo bohužel, na to není nikdo úplně mentálně připravený. V případě deště, sněhu nebo velkého vedra to bylo všechno zvládnutelné. Covid, takovou pandemii, asi nikdo nikdy neřešil. Když někdo chtěl řešit smlouvy do takových detailů, tak to bylo podchyceno jako „vyšší moc“, vždycky to bylo takové na okraj. My jsme rámcově měli nějakou zkušenost s krizovými situacemi, ale ne takového rozsahu. Spíš jsme měli zkušenost v tom našem maratonském světě – co se stane, když bude velké vedro, když se někdo zraní apod. Na to jsme měli contingency plány. Tu pandemii asi nikdo netušil a neřešil a hodně nás to překvapilo.“*

S otázkou tvorby krizového plánu jde v souladu otázka na existenci krizového týmu, který RunCzech samozřejmě má. Jak uvádí Sašo Belovski jejich krizový tým *„nefunguje jen v období krize, funguje i bez toho. A skládá se z lidí, kteří pracují pro RunCzech, kteří jsou zkušenější, pracují více sezón, plus externí tým lidí, kteří zastupují medical, dopravní podnik (trafic, první pomoc), kteří jsou jako konzultanti.“* Zároveň však zdůrazňuje, že se nejedná o tým lidí, kteří by měli jako „full time job“ pouze krizový management.

5.1 Vládní proti-koronavirová opatření související s pořádáním akcí v první covidové vlně

Níže uvedená tabulka nabízí přehled nařízení vlády České republiky aplikovaná proti šíření koronaviru, která měla vliv na pořádání sportovních akcí v první vlně covidové pandemie.

Tabulka 6: Vládní protiepidemická opatření v první vlně pandemie

Datum zavedení nařízení	Omezení venkovních sportovních aktivit	Cestovní restrikce	Omezení volného pohybu lidí
13.03.2020	Zákaz organizace sportovních eventů s účastí více jak 30 lidí (do odvolání)		
16.03.2020	Absolutní zákaz venkovních sportovních aktivit	Zákaz vstupu cizinců na území České republiky (do 31.3. 2020)	Zákaz volného pohybu lidí (do 24. 3. 2020)
23.03.2020			Zákaz prodloužen do 1. 4. 2020
31.03.2020		Zákaz prodloužen do 20. 4. 2020	
06.04.2020			Zákaz prodloužen do 23. 4. 2020
24.04.2020		Zákaz prodloužen do 14. 5. 2020	Povolení setkávání do 10 lidí na veřejných místech při rozestupech alespoň 2 metry
11.05.2020	Povolení venkovního sportu pro společně maximálně 100 lidí při rozestupech alespoň 2 metry		
25.05.2020	Povolení venkovního sportu pro společně maximálně 300 lidí při rozestupech alespoň 2 metry		
08.06.2020	Povolení venkovního sportu pro společně maximálně 500 lidí při rozestupech alespoň 2 metry		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Crossan & Šíma (2021)

5.2 Projekty nahrazující původně plánované závody

Z důvodů vládních nařízení byl RunCzech nucen v první covidové vlně zrušit svoje největší závody, na kterých byla běžná účast jak elitních atletů, tak zahraničních běžců. Konkrétně se jednalo o Sportisimo ½ Maraton Praha, Volkswagen Maraton Praha, Birell Běh na 10 km Praha a Adidas běh pro ženy 5 km, Pražská štafeta a s nimi přidružené doprovodné akce. První nucené zrušení přitom nastalo pouhých jedenáct dní před plánovaným startem. V magazínu Reportér Carlo Capalbo uvedl jako hlavní důvody pro zrušení všech tří velkých pražských závodů především jejich účast, kdy není možné dohromady třicet sedm tisíc běžců vměstnat do vládou stanovených limitů. Jako další důvod uváděl nejistotu a možnost zrušení pouhých několik dní před startem, jako tomu bylo u Sportisimo ½ Maraton Praha. (Čásenský, 2020)

Stejně riziko a nejistota však byla i u těchto „náhradních“ běhů a ze slov Saši Belovski vyplývá, že v případě takovýchto událostí i štěstí hraje svou roli. „*Ti, co chtějí něco dělat, asi mají trochu štěstí. Ti, co chtějí vytvářet a mají energii apod., ty sleduje asi i trochu to štěstí.*

Ale my jsme byli připraveni. Tím pádem by to už ani nebylo překvapení. Dělali jsme to ve stylu, na místech a s počty, které se nechají snadno flexibilně měnit a připravit jak komunikačně, tak technicky.“

5.2.1 Česko běží dál

Mezi prvními, jak sami nazývají „*improvizovanými náhradními závody, které byly v rámci aktuálního stavu a regulativy a protokolů a zákona v době covidu*“, byla výzva **Česko běží dál** v souladu s Mattoni Free Run. Cílem této výzvy bylo zaběhnout 125 kilometrů, které budou načítány pomocí aplikace na více než 90 pětikilometrových trasách během 90 dní. Význam této výzvy měl být dle Saši Belovski dvojitý: „*Zaprvé běžíme opravdu fyzicky. A za druhé, že Česko funguje, že vydržíme ten covid, že to je ta filozofická zpráva, že RunCzech podpoří a nenechá vás/nás běžce v tom.*“

Jednalo se sice o možnost soutěžit individuálně na dálku, RunCzech přesto zorganizoval několik společných výběhů na Mattoni Free Run trasách v Karlových Varech, Liberci, Ústí nad Labem, Českých Budějovicích, Olomouci a celá výzva byla zakončena Grand finále v pražské Stromovce. K tomuto projektu byla vytvořena událost na Facebooku, kde RunCzech průběžně přidával informace a pozvánky na výše zmíněné výběhy. Webové stránky RunCzech obsahovaly podrobný popis výzvy, vysvětlení, jak výzva funguje ohledně měření uběhnutých kilometrů a jejich potvrzení, obsahovala výčet odměn za různý stupeň zvládnutí výzvy a přehledný výčet tras, které jsou započítány do výzvy.

5.2.2 Runway Run Karlovy Vary, Runway Run České Budějovice, Runway Run Praha

Dalšími projektem byly závody na přistávacích plochách na letištích v Karlových Varech, Českých Budějovicích a na letišti v Praze, které je zároveň jejich partnerem. Tentokrát už se nejednalo o individuální výzvu, ale reálné společné závody, kde se však musela dodržovat jistá protiepidemická pravidla, a to především setkání menšího počtu lidí ve stejný čas. Projekty Runway Run Karlovy Vary, Runway Run České Budějovice a Runway Run Praha tedy obsahovaly během svého konání několik závodů: Sunset Run 5 km, Breakfast Run 5 km. Součástí projektu v Českých Budějovicích a Karlových Varech byl dále Bambini Run a DM Family Run. Součástí Runway Run Praha byl 2x DM Family Run. Součástí Runway Run Praha byl i štafetový Elite Run ve spolupráci s Českým atletickým svazem a doprovodný program byl uskutečněn v prostorách Runway Parku.

Každý ze závodů měl vytvořenou svou událost na Facebooku, kde bylo možné se v diskusi přímo ptát. Z celkových 22 dotazů v diskusi k Runway Run Karlovy Vary

odpověděl RunCzech na 20, z nich se většina zaměřovala na vizuál medailí, možné registrace na místě a na parkovací možnosti na letišti. V diskusi k Runway Run České Budějovice odpovídal RunCzech na 14 dotazů z 17, přičemž většina se týkala také vizuálu medailí, parkovacích možností a registrací na místě závodu. Runway Run v Praze kvůli větším nárokům ze strany letiště na bezpečnost obsahoval i více organizačních nejasností, které se projevíly v diskusi na facebookové události k tomuto runu. Většina z 51 dotazů v diskusi se týkala úschovných prostor na runwayi a možného doprovodu, z nichž 48 bylo zodpovězeno. Obzvláště ohledně druhého zmíněného si mnoho lidí stěžovalo, že informace, že na runway přes odbavení nemůže neregistrovaný doprovod, nebyla uvedena dříve. Další dotazy se týkaly především vizuálu medailí, možnosti parkování a vyzvedávání startovních čísel

Tabulka 7: Protiepidemická zdravotní opatření pro Runway Run závody

Zdravotní informace a pravidla pro Runway Run Karlovy Vary	
1.	Dodržujte nařízení vlády ČR.
2.	Udržujte odstup 2 metry, kde je to možné.
3.	Používejte dezinfekci, která bude k dispozici v budově terminálu letiště, v prostoru startu a cíle, na toaletách.
4.	Každý návštěvník má povinnost mít zakrytá ústa a nos, pokud se pohybuje ve vnitřních prostorách, nebo pokud se nachází v blízkosti kratší než dva metry od osoby, se kterou nesdílí domácnost nebo osoby blízké.
5.	Každý návštěvník má mít zakrytá ústa a nos po celou dobu, kdy se pohybujete v zázemí závodu, před startem závodu, ve startovním koridoru, i po závodě. Zakrytí můžete sundat až po průběhu startovní bránou a zpět nasadíte při doběhu.
Zdravotní informace a pravidla pro Runway Run České Budějovice	
1.	Dodržujte nařízení vlády ČR.
2.	Udržujte odstup 2 metry, kde je to možné.
3.	Používejte dezinfekci, která bude k dispozici v budově terminálu letiště, v prostoru startu a cíle, na toaletách.
Zdravotní informace a pravidla pro Runway Run Praha	
1.	Dodržujte nařízení vlády ČR.
2.	Udržujte odstup 2 metry, kde je to možné.
3.	Používejte dezinfekci, která bude k dispozici v budově terminálu letiště, v prostoru startu a cíle, na toaletách.
4.	Doporučujeme mít zakrytá ústa a nos ve vnitřních prostorách letiště a v autobuse.
5.	Pokud se necítíte dobře, nenastupujte do závodu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech (2020)

Detailní popis všech tří závodů včetně důležitých informací a pravidel byl součástí oficiálních webových RunCzech stránek. Výpis pravidel souvisejících s pandemickým rizikem je ve výše uvedené tabulce č.7.

5.2.3 Pivovarský běh s Birellem

Koncept rozdělených závodů v rámci jednoho projektu pokračoval i v srpnu projektem Pivovarský běh s Birellem, který se běžel v prostorách pivovaru v Plzni. Pro splnění vládních nařízení byly závody rozdělené na Breakfast Run, Afternoon Run a Evening Run doplněné dvěma DM Family Runy. K doprovodnému programu patřilo grilování, možná prohlídka pivovaru, přítomnost pivovarských bednářů či škola čepování, návštěva pivovarských sklepů a koncert Support Lesbiens.

V diskusi v události na Facebooku se nacházely dotazy především ohledně vizuálu medailí a možnosti úschovy věcí. Z celkových 14 dotazů bylo 12 zodpovězeno a zpětnou vazbou jim bylo 56 pouze pozitivních komentářů pod dotazujícím se příspěvkem. Níže v tabulce č. 8 jsou uvedeny bezpečnostní pokyny související s protiepidemickými opatřeními, která jsou spolu s ostatními informacemi o závodě uvedeny na oficiální stránce RunCzech.

Tabulka 8: Protiepidemická zdravotní opatření pro Pivovarský run s Birellem

Zdravotní informace a pravidla pro Pivovarský run s Birellem	
1.	Dodržujte nařízení vlády ČR.
2.	Udržujte odstup 2 metry, kde je to možné.
3.	Používejte dezinfekci, která bude k dispozici.
4.	Doporučujeme mít zakrytá ústa a nos ve vnitřních prostorách.
5.	Pokud se necítíte dobře, nenastupujte do závodu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech (2020)

5.2.4 Prague 21.1 km

Posledním závodem vyplňujícím běžecký program byl projekt, který, jak je uvedeno na oficiálních RunCzech webových stránkách, „*tady ještě nebyl a kterým vyšleme zprávu, že běhání žije dál a spolu s ním ožívá celá Česká republika. Tento závod bude inspirovat další organizátory a ukáže, že i celosvětová pandemie jednou doběhne do cíle.*“ Prague 21.1 km s podtitulem Ready for the Restart byl závodem zaměřeným na 35 elitních běžců a běžkyň s televizním pokrytím od České televize, oficiálním mediálním partnerem RunCzech a ve spolupráci s Adidas, titulárním sponzorem, který zde představil novou botu Adizero adios Pro.

5.2.5 Volkswagen Maraton Praha živě

Akce pořádaná v den, kdy se původně měl konat Volkswagen Maraton Praha, byla virtuální záležitostí. RunCzech tým se rozhodl pokořit dvakrát 21.0975 km. Na jednom pásu štafetově běželi muži a na druhém pásu běžely ženy a dohromady naběhali maratonskou vzdálenost. Celou dobu se vysílalo živě na Facebooku za účasti mnoha jak českých, tak zahraničních hostů.

5.3 Původně plánované uskutečněné projekty

Z původně plánovaných devíti velkých závodů organizovaných v České republice se kvůli pandemii povedlo uskutečnit pouze dva – Mattoni ½ Maraton Ústí nad Labem a Mattoni Liberec Nature Run. Tato kapitola bude shrnovat jejich způsob vypořádání se s bezpečnostními protiepidemickými opatřeními a komunikací s běžci před samotným závodem na diskusích v příslušných facebookových událostech. Obecnou komunikací na sociálních sítích, včetně těchto zmiňovaných závodů se bude zabývat samostatná kapitola dále v práci.

5.3.1 Mattoni ½ Maraton Ústí nad Labem

Jednalo se o 10. ročník tohoto závodu a Carlo Capalbo (prezident organizačního výboru RunCzech) ve svém otevřeném dopise k tomuto závodě uvedl: „*Po intenzivních jednáních jsme dostali posvěcení od statutárního města Ústí nad Labem, Ústeckého kraje i Krajské hygienické stanice k uspořádání letošního závodu.*“ Kdo se sám neodvážil běžet celý půlmaraton, mohl se zúčastnit Mattoni ½ Maraton Ústí nad Labem Štafeta nebo 2Run (10+11 km). Dalšími přidruženými závody byl DM Family run, SPOLCHEMIE Mistroství ČR v handbike a Běh o pohár rektora UJEP.

Na samotné události vytvořené pro tuto akci na Facebooku byly pouze tři příspěvky k bezpečnostním opatřením, na veškeré dotazy týkající se jich a týkající se ujištění o uskutečnění závodu však bylo odpovězeno. Z 22 dotazů směřujících k RunCzech jich bylo 17 zodpovězeno. Na komentáře zabývajícími se možným roznosem nákazy a poukazujícími na nezodpovědnost jak ze strany pořadatelů či města nebylo reagováno.

Spolu se zveřejněným otevřeným dopisem od prezidenta organizačního výboru RunCzech Carlo Capalbo, který sám zmiňoval některá zavedená opatření jako např. nošení roušek, byla zveřejněna zdravotní protiepidemická nařízení zavedená pro tento závod. Jejich výčet je zpracovaný v tabulce níže.

Tabulka 9: Protiepidemická opatření pro Mattoni 1/2 Maraton Ústí nad Labem

Zdravotní opatření pro Mattoni 1/2 Maraton Ústí nad Labem 2020	
1.	Roušky jsou povinné při vyzvedávání startovních čísel v expu, v technickém zázemí a ve startovním koridoru. Po závodě opět až v technickém zázemí - prostor na vydýchání.
2.	Došlo k mnohonásobnému navýšení stanic s dezinfekcí. Výzva k jejich používání.
3.	Startovat se bude ve dvou vlnách (rozděleny po pár minutách podle koridorů).
4.	V technickém zázemí nebudou sprchy, tejpování ani masáže (převlékárny a úschovna zůstane s omezením počtu lidí na místě)
5.	Omezení sortimentu na občerstvovacích stanicích - cukr a sůl v pytlíčku, houbičky a krájené banány zrušeny.
6.	Pokud se necítíte dobře, nenastupujte do závodu.
7.	Pozávodní párty není.
8.	Zvětšení koridorů - každý běžec může mít kolem sebe minimálně 2 metry prostoru.
9.	Preventivní měření teploty běžců na místě.
10.	Nabádání k důslednému prostudování pravidel, se kterými běžci svou registrací dávají souhlas.

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech (2020)

5.3.2 Mattoni Liberec Nature Run

Běh, jak název napovídá, přírodou nabízí výběr z dvou tras, jedné kratší 12 km a delší 23 km. Zároveň je možné se zúčastnit DM Family Run a Běhu o pohár rektora TUL.

Facebooková událost tentokrát nabízela diskusi v menších rozmezech než Mattoni 1/2 Maraton Ústí nad Labem, celkově bylo 12 dotazů, z nichž 5 bylo zodpovězeno, a ohledně bezpečnostních opatření byl zveřejněn pouze jeden příspěvek. Webové stránky RunCzech nabízely obdobně jako Mattoni 1/2 Maraton Ústí nad Labem článek věnovaný zdravotním opatřením, jejichž výčet je níže v tabulce.

Tabulka 10: Protiepidemická opatření pro Mattoni Liberec Nature Run 2020

Zdravotní opatření pro Mattoni Liberec Nature Run 2020	
1.	Roušky jsou povinné při vyzvedávání startovních čísel v expu, v technickém zázemí a ve startovním koridoru. Po závodě opět až v technickém zázemí - prostor na vydýchání.
2.	Došlo k mnohonásobnému navýšení stanic s dezinfekcí. Výzva k jejich používání.
3.	Starty ve vlnách po 50 běžců (rozdělení po pár minutách a koridorech)
4.	V technickém zázemí nebudou sprchy, tejpování ani masáže (převlékárny a úschovna zůstane s omezením počtu lidí na místě)
5.	Omezení sortimentu na občerstvovacích stanicích - cukr a sůl v pytlíčku, houbičky a krájené banány zrušeny.
6.	Pokud se necítíte dobře, nenastupujte do závodu.
7.	Pozávodní párty není.
8.	Zvětšení koridorů - každý běžec může mít kolem sebe minimálně 2 metry prostoru.
9.	Preventivní měření teploty běžců na místě.
10.	Nabádání k důslednému prostudování pravidel, se kterými běžci svou registrací dávají souhlas.

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech (2020)

5.4 Pandemie a oficiální webové stránky RunCzech

Na první pohled chybí rubrika, která by jasně odkazovala na informace spojené s fungováním RunCzech v době pandemie. Jak několik uživatelů na sociálních sítích upozorňovalo, informace jsou nepřehledně rozprostřeny v několika rubrikách, přičemž na dotazy závodníků bylo odkazováno článkem z rubriky pro média. Výčet článků vydaných v „aktualitách“, které se zobrazují na hlavní stránce RunCzech webových stránek, souvisejících s pandemií a závody v ní nabízí níže uvedená tabulka.

Tabulka 11: Harmonogram článků vydaných na www.runczech.cz

Období	Datum	Obsah příspěvku
Březen 2020		
	4. 3.	Prohlášení ke konání závodů podle původního kalendáře. Uvedení preventivních opatření plánovaných na závody: - speciální stanice s chirurgickou dezinfekcí v několika prostorách závodu - použití jednorázových rukavic dobrovolníky u občerstvovacích stanic - nahrazení houbiček rozprašovací sprchou - uzpůsobení sortimentu na občerstvovacích stanicích - omezení shromažďování běžců v uzavřených prostorech Doporučení k zodpovědnému individuálnímu chování běžců. Další informace přislíbené nejpozději 10. 3. v 16:00.
	9. 3.	Aktualizace vyjádření z 4. 3. - běží se podle plánu. Další informace přislíbené nejpozději 16. 3. v 16:00.
	10. 3.	Vyjádření ředitele závodu Václava Skřivánka k rozhodnutí vlády ČR o zákazu akcí nad 100 účastníků. Další informace ohledně Sportisimo Prague Half Marathon 2020 přislíbené nejpozději 11. 3. v 16:00.
	10. 3.	Zrušení Mattoni 1/2 Maraton České Budějovice 2020. Odkaz na článek "Zrušení půlmaratonů".
	10. 3.	Zrušení Pražské štafety 2020.
	11. 3.	Oznámení o odložení Sportisimo 1/2 Maratonu Praha.
	19. 3.	Zrušení Birell Běh na 10 km Praha.
	19. 3.	Přesunutí Juniorského maratonu - Běžíme pro Evropu na rok 2021.
	25. 3.	Oznámení o přesunu Volkswagen Maraton Praha na zatím neznámý termín.
	25. 3.	Oznámení nového termínu pro Sportisimo 1/2 Maraton Praha (6. září 2020).
	29. 3.	Článek s častými otázkami k novému kalendáři závodů 2020
Duben 2020		
	6. 4.	Představení nového kalendáře RunCzech 2020
	6. 4.	Oznámení nového termínu pro Volkswagen Maraton Praha (11. října 2020).
	24. 4.	Startovní čísla ke stažení pro dm rodinný běh (sami si mohou běžci individuálně zorganizovat).

Květen 2020		
	1. 5.	Pozvánka na Volkswagen Maraton Praha živé vysílání na Facebooku.
	28. 5.	Oznámení o zrušení Juniorského maratonu.
Červen 2020		
	9. 6.	Zveřejnění tiskové zprávy: Česko běží dál.
	15. 6.	Spuštění registrací na Runway Run Karlovy Vary a Runway Run České Budějovice.
	24. 6.	Představení Pivovarského běhu s Birellem.
	30. 6.	Sdílení rozhovoru s Carlo Capalbo ohledně nekonání maratonů.
	30. 6.	Zodpovězení často kladených otázek k novému kalendáři.
	30. 6.	Článek o možnostech převádění startovního.
	30. 6.	Aktualizace kalendáře závodů pro rok 2020.
Červenec 2020		
	8. 7.	Oznámení elitního štafetového závodu v rámci Runway Run Praha.
	16. 7.	Představení bezpečnostních opatření pro Runway Run Praha.
	20. 7.	Zveřejnění tiskové zprávy: RunCzech znovu otevřel Prahu bežeckým festivalem na Letišti Praha.
Srpen 2020		
	26. 8.	Článek s informacemi k blížícím se RunCzech závodům.
Září 2020		
	2. 9.	Představení Prague 21.1 km.
	4. 9.	Aktualizace Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem.
	5. 9.	Představení Grand finale - Česko běží dál.
	5. 9.	Zdravotní nařízení pro Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem.
	5. 9.	Zveřejnění tiskové zprávy: Prague 21.1 km - Ready for the restart ve světovém půlmaratonském rekordu!
	6. 9.	Informace pro běžce: Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem.
	8. 9.	Dopis od Carla Capalba k Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem.
	18. 9.	Zveřejnění tiskové zprávy: Desátý Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem se běží už zítra. Letos s rouškami, oddělenými starty a evropskou elitou.
	19. 9.	Zveřejnění tiskové zprávy: Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem.
	23. 9.	Informace pro běžce: Mattoni Liberec Nature Run.
	29. 9.	Zdravotní nařízení: Mattoni Liberec Nature Run.
Říjen 2020		
	2. 10.	Zveřejnění Mattoni Liberec Nature Run - press video.
	4. 10.	Zveřejnění tiskové zprávy: RunCzech šíří zdraví na Mattoni Liberec Nature Run.

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech (2020)

Rubrika věnovaná závodníkům nabízela otevřený dopis od předsedy organizačního výboru RunCzech Carla Capalba, článek shrnující zrušení půlmaratonů, na který navazuje článek zaměřující se na možnosti převedení startovního zrušených závodů buď na rok 2021 nebo 2022. Dále rubrika nabízela přehled aktualizovaného kalendáře závodů a článek odpovídající na často kladené otázky, které byly rozděleny do kategorií závodů, registrací na zrušené závody a ostatních otázek. Jejich soupis je uveden v následující tabulce

Tabulka 12: Nejčastěji pokládané zodpovězené otázky

Závody
Jaké závody se v roce 2020 nemohou konat?
Ruší se i doprovodné akce a závody?
Jak je to s ostatními závody?
Registrace na zrušené závody
Co mohu dělat s registrací na zrušený závod?
Jak bude převod probíhat?
Jaké jsou termíny závodů v roce 2021?
Co mohu dělat s doplňky zakoupenými k registraci?
Nemohu/nechci se závodů v novém termínu účastnit.
Budete vracet registrační poplatek?
Startovné jsem koupil přes cestovní agenturu. Co mám dělat?
Je možné přesunout registraci na jiný závod?
Mám nevyužitý registrační kód na zrušený závod? Co mám dělat?
Ostatní
Co když nebude možné cestovat do ČR ani v novém termínu závodu?
Budete poskytovat nějaké náhrady za zrušený let a ubytování?

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech (2020)

V rubrice pro média jsou k dispozici tiskové zprávy (tiskové zprávy související s pořádáním závodů v první vlně pandemie viz tabulka č. 13). K Mattoni Liberec Nature Run dali přednost před klasickou tiskovou konferencí formátu press videí, která jsou zveřejněna na oficiální webové stránce.

Tabulka 13: Harmonogram tiskových zpráv

Datum	Tisková zpráva
5. 3.	RunCzech běží podle plánu
11. 3.	22. ročník Sportisimo 1/2Maratonu Praha je odložen
25. 3.	Oznámení RunCzech ohledně Sportisimo 1/2Maratonu Praha a Volkswagen Maratonu Praha 2020
8. 4.	RunCzech zveřejnil aktualizovaný kalendář 2020, Volkswagen Maraton Praha a další jarní závody znají své nové datum
26. 5.	Juniorský maraton se letos nepoběží
9. 6.	RunCzech přichází s novou výzvou: Česko běží dál
15. 6.	RunCzech spouští registrace na unikátní závody na letištích
24. 6.	Běžet závod na letišti nebo v pivovaru? To je s RunCzech možné!
1. 7.	Unikátní běžecký závod na letišti v Českých Budějovicích
8. 7.	Hvězdný souboj štafet v rámci Runway Runu
20. 7.	RunCzech znovu otevřel Prahu běžeckým festivalem na letišti Praha
1. 9.	Prague 21.1 km - Ready for the restart
3. 9.	Prague 21.1 km - Ready for the restart vrací do České republiky vytrvaleckou elitu a útočí na nejlepší časy
16. 9.	RunCzech se připravuje na první letošní půlmaraton v Ústí nad Labem
17. 9.	Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem poběží česká špička včetně Evy Vrabcové Nývltové
18. 9.	Desátý Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem se běží už zítra. Letos s rouškami, oddělenými starty a evropskou elitou
19. 9.	Deesátý Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem zvládl pandemickou výzvu
1. 10.	Zrušení Mattoni 1/2 Maratonů v Olomouci, Karlových Varech a Českých Budějovicích
2. 10.	Poslední běžecký závod před zavedením nouzového stavu
4. 10.	RunCzech šíří zdraví. Tentokrát na Mattoni Liberec Nature Run

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech (2020)

5.5 Krizová komunikace na sociálních sítích RunCzech

RunCzech je aktivní na sociálních sítích, jmenovitě se jedná o Twitter, Instagram a Facebook, které využívají jako prostředek odkazující na jiné formy komunikace, např. televizní reportáže, tiskové zprávy, novinové články aj. Vnímají je jako důležitý prostředek komunikace, uznávají, že především mladí lidé už ani jinak komunikovat neumí, ale zároveň přiznávají, že se stále učí. Prvotní rozdíl byl možný pozorovat v cílových skupinách účtů, přičemž Facebook a Instagram byly ve většině případů komunikovány jak česky, tak anglicky, na Twitteru byla čeština výjimečná.

V tabulkách uvedených níže je k nahlédnutí komunikace ohledně rušení, přesunutí či aplikovaných opatření vůči eventům RunCzech. Jsou uvedeny chronologicky, jak byly sdílené, je zde uvedený jazyk, jakým bylo komunikováno, a reakce, jaké daný příspěvek dosahoval. Na první pohled je zřejmé, že RunCzech je nejaktivnější na Facebooku, kde mají přes 70 000 fanoušků. Informace zde byly sdělovány jako první a zároveň ve větším množství než na druhých dvou zmíněných sociálních sítích. Samozřejmě informace, které byly zařazeny do krizové komunikace, nejsou jediné, které byly ve zkoumaném období na sociálních sítích zveřejňovány. Jejich kompletní výčet je možný k nahlédnutí v příloze.

S rušením jednotlivých závodů vyjadřovali běžci na všech sociálních sítích soucit a solidaritu, všichni reagující to považovali za rozumné a pochopitelné. U dvou konaných velkých závodů se na druhou stranu ozývalo několik uživatelů kritizujících zbytečné hazardování se zdravím a doporučovali zrušení i těchto dvou závodů. Další výtku měli uživatelé na vizuál medailí, který byl pro podzimní závody stejný.

K těmto dvěma kritikám byly získány následující odpovědi:

Medaile pro celý podzim stejné – Sašo Belovski:

„Jsme spokojeni s rozhodnutím, které jsme tehdy udělali, protože teď retrospektivně bychom udělali stejné rozhodnutí. Není to úplně win-win situace. Objednávají se mimo Česko, cestují měsíc letadlem, lodí a celé je to logisticky náročné. Takže to není, že se rozhodnete a medaile máte zítra tady, protože hovoříme o tisících a tisících medailí. Na ty medaile bylo tisíc otázek. Pokud použijeme ten grafický vizuál teď, to znamená, že ho nebudeme moci použít příště. Potom, když uděláme medaile na tento závod a on se zruší a místo toho může být jiný závod, když uděláme závod tento měsíc, může se zrušit a bude za měsíc. My jsme brali vše toto v úvahu. Řekli jsme si, že nejjednodušší je udělat jednu várku medailí, mít je jako na skladě a použít je na cokoliv přijde. Tak se stalo, měli jsme je. Hrozilo, nebo bylo nebezpečí, že nebudou vůbec žádné medaile. Myslím, že by běžci byli víc zklamáni než mít dvě medaile stejné, alespoň si budou pamatovat ten minulý ročník.“

Rizikovost závodů Mattoni ½ Maraton Ústí nad Labem a Mattoni Liberec Nature Run – Sašo Belovski:

„Samozřejmě to riziko bylo, ten tlak byl, nebezpečí apod. Ale my i přes kalkulované riziko (umíme, máme tým, máme kapacitu, máme know how a do toho září už jsme se poučili co a jak) umíme udělat bezpečný závod. Bezpečně jsme zvážili, že když bude závod, bude větší dobro než věci špatné. Když nebude závod, bude špatně. Takže jsme udělali všechna možná opatření, aby závod byl bezpečný, aby na těch dvou závodech byla nula případů pozitivních.“

5.5.1 Facebook

Facebookový účet, který sleduje přes 70 000 lidí, byl nejvyužívanějším komunikačním médiem jak ze strany RunCzech, tak běžců, kteří pod příspěvky kladli své dotazy. Zároveň se ihned po otevření facebookového profilu nabídne možnost chatu s výčtem častých dotazů, jako jsou přeregistrace na další rok a termíny závodů pro rok 2020.

Na začátku výzkumného období by se dotazy pod příspěvky daly spíše popsat jako urgencye, kdy registrovaní běžci se dožadovali co nejdříve informací ohledně posunu a konání či nekonání závodů. Především zahraniční běžci, kteří – jak uvedl Carlo Capalbo pro Reportér magazín – tvoří „u maratonu zhruba 55 %, u půlmaratonu přes 44 % a u Grand Prix asi 27 %“ (Čásenský, 2020), se dotazovali na možnost vrácení peněz za registrace, odpovědi jim však nebyly poskytnuty, alespoň ne veřejně v komentářích.

Vyjádření Carla Capalba na dotaz, jestli se startovné vracet vůbec nebude pro Reportér magazín: *„Peníze za startovné nikoli, peníze za další dokoupené služby ano. Pokud si běžci zaplatili například pojištění, trička, vyrytí jména do medaile, masáže nebo další doplňkové služby, mohou si je buď nechat převést se startovním číslem na některý z příštích dvou ročníků, nebo požádat o vrácení peněz. Zatímco startovní číslo nebude problém prodat jinému zájemci, jelikož kapacita pražských běhů bývá pravidelně vyprodaná, u doplňkových služeb budeme přímo vracet peníze. Nebo je i zde možnost nechat zaplacenou částku na podporu rozvoje běžeckých aktivit.“* (Čásenský, 2020)

Odezvy se nedostávalo ani uživatelům dotazujícím se na možnost přeregistrace na nezrušené závody ať už z důvodu povinné karantény nebo vlastního strachu z účasti z důvodu možného nakažení. Ostatní dotazy ohledně organizace jednotlivých dotazů jako např. parkovacích míst, nošení roušek na závodě a jiné byly z většiny zodpovězeny.

Tabulka 14: Harmonogram příspěvků v rámci krizové komunikace na Facebooku

Období	Datum	Obsah příspěvku	Jazyk	Reakce
Březen 2020				
	4. 3.	Ujištění, že zatím všechny závody mají být podle plánu.	CZ/AJ	484 likes 22 sdílení 23 komentářů
	4. 3.	Představení detailních preventivních opatření k Sportisimo Prague Half Marathon 2020.	CZ/AJ	395 likes 22 sdílení 55 komentářů
	6. 3.	Příspěvek o bezpečném chování pro běžce k předejití šíření Covidu.	CZ/AJ	226 likes 9 sdílení 33 komentářů
	9. 3.	Ujištění, že zatím všechny závody mají být podle plánu.	CZ/AJ	239 likes 9 sdílení 62 komentářů
	10. 3.	Vyjádření k rozhodnutí vlády o zákazu akcí nad 100 lidí.	CZ/AJ	681 likes 85 sdílení 179 komentářů
	11. 3.	Oznámení o nekonání Sportisimo Pague Half Marathon v původní termínů. Informace o hledání nového termínu v období podzimu. Další informace ohledně plánovaného Volkswagen Prague Marathon slibují nejpozději do 31. března.	CZ/AJ	504 likes 54 sdílení 186 komentářů
	12. 3.	Vyjádření k rozhodnutí vlády o zákazu akcí nad 30 lidí. Další informace ohledně plánovaného Juniorského maratonu - Běžíme pro Evropu slibují do 18. března.	CZ	18 likes 1 sdílení
	25. 3.	Oznámení o nekonání Volkswagen Prague Marthon v původní termínů. Informace o hledání nového termínu v období podzimu. Upozornění pro běžce, že mají hlídat email ohledně nových informací.	CZ/AJ	366 likes 50 sdílení 89 komentářů
	25. 3.	Oznámení nového termínu pro Sportisimo Prague Half Marathon na 6.9.2020.	CZ/AJ	858 likes 89 sdílení 314 komentářů
	31. 3.	VIDEO informace ohledně Mattoni free run tras.	CZ	2 900 likes 259 sdílení 101 komentářů

Duben 2020				
	8. 4.	Aktualizovaný kalendář závodů pro rok 2020.	CZ/AJ	511 likes 116 sdílení 189 komentářů
	25. 4.	Představení možnosti si sám "zorganizovat" DM rodinný běh. Vytvoření startovních čísel ke stažení + soutěž s DM.	CZ	50 likes 2 sdílení 11 komentářů
	27. 4.	VIDEO pozvánka na živé vysílání na Facebooku v den, kdy měl být Volkswagen Prague Marathon.	CZ/AJ	142 likes 50 sdílení 11 komentářů
Květen 2020				
	3. 5.	Živé vysílání s hosty jako náhrada za zrušený Volkswagen Prague Marathon.	CZ/AJ	490 likes 23 tis. zhlédnutí 170 komentářů
Červen 2020				
	9. 6.	Představení výzvy Česko běží dál.	CZ/AJ	142 likes 50 sdílení 11 komentářů
	15. 6.	Představení Runway Run Karlovy Vary (plánované na 27.-28. 6.) a Runway Run České Budějovice (plánované na 10.-11. 7.).	CZ/AJ	92 likes 13 sdílení 12 komentářů
	24. 6.	Představení Pivovarský běh s Birellem (plánované na 1. 8.).	CZ/AJ	92 likes 8 sdílení
	24. 6.	Představení Runway Run Praha (plánované na 18.-19. 7.).	CZ/AJ	95 likes 16 sdílení 20 komentářů
	30. 6.	Otevřený dopis od Předsedy organizačního výboru RunCzech Carlo Capalbo o zrušení Sportisimo Prague Half Marathon, Volkswagen Prague Marathon a Birell Grand Prix 10 a 5 km. Informace ohledně možných přeregistrací zrušených závodů na rok 2021 nebo 2022.	CZ/AJ	585 likes 140 sdílení 147 komentářů
Srpen 2020				
	11. 8.	Představení Grand Finále výzvy Česko běží dál (plánované na 5.-6. 9. v pražské Stromovce).	CZ/AJ	59 likes 8 sdílení 10 komentářů
	25. 8.	Potvrzení o konání Mattoni Ústí nad Labem Half Marathon (plánovaný na 19. 9) Liberec Mattoni Nature Run (plánovaný na 4. 10.).	CZ/AJ	301 likes 20 sdílení 50 komentářů

Září 2020				
	1. 9.	Představení Prague 21.1 km ve spolupráci s Adidas (plánované na 5. září).	CZ/AJ	151 likes 25 sdílení 3 komentáře
	9. 9.	Pozvánka na "Challenge yourself with elite" (plánované na 11. 9.).	CZ/AJ	43 likes
	10. 9.	Představení covidových opatření pro Mattoni Ústí nad Labem Half Marathon.	CZ/AJ	103 likes 8 sdílení 34 komentů
	16. 9.	Představení návodu pro bezpečný necovidový Mattoni ústí nad Labem Half Marathon ve spolupráci s ústeckou hygienou.	CZ/AJ	55 likes 11 sdílení 55 komentářů
	17. 9.	Prohlášení ohledně zpřísnění opatření na Mattoni Ústí nad Labem Half Marathon.	CZ/AJ	79 likes 11 sdílení 85 komentářů
	25. 9.	Potvrzení o konání závodu Mattoni Liberec Nature Run s povolením od místní hygieny.	CZ/AJ	280 likes 16 sdílení 45 komentářů
	30. 9.	Aktualizace informací o konání závodu Mattoni Liberec Nature Run.	CZ/AJ	162 likes 8 sdílení 29 komentářů

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech in Facebook (2020)

5.5.2 Instagram

Instagramový účet RunCzech má přes 18 500 fanoušků. Obdobně jako na Facebooku většina uživatelů vyjadřovala podporu při oznámení zrušení závodů, u oznámení zachování Mattoni ½ Maraton Ústí nad Labem a Mattoni Liberec Nature Run se projevila jistá rozčarovanosť, na kterou nebylo přímo v komentářích ze strany RunCzech reagováno, stejně jako na komentáře dotazující na vrácení peněz za registrace.

Tabulka 15: Harmonogram příspěvků v rámci krizové komunikace na Instagramu

Období	Datum	Obsah příspěvku	Jazyk	Reakce
Březen 2020				
	14. 3.	První zmínka o zrušení závodů.	CZ/AJ	644 likes 23 komentářů
	25. 3.	Oznámení o nekonání Volkswagen Prague Marthon v původní termínů. Informace o hledání nového termínu v období podzimu.	CZ/AJ	606 likes 40 komentářů
	25. 3.	Oznámení nového termínu pro Sportisimo Prague Half Marathon na 6.9.2020.	CZ/AJ	1172 likes 101 komentářů

Duben 2020				
	1. 4.	VIDEO informace ohledně Mattoni free run tras.	CZ/AJ	2131 shlédnutí 2 komentáře
	7. 4.	VIDEO informace ohledně Mattoni free run tras.	CZ/AJ	3937 shlédnutí 4 komentáře
	8. 4.	Aktualizovaný kalendář závodů pro rok 2020.	CZ/AJ	554 likes 18 komentářů
	25. 4.	Představení možnosti si sám "zorganizovat" DM rodinný běh. Vytvoření startovních čísel ke stažení + soutěž s DM.	CZ	345 likes 3 komentáře
Květen 2020				
	3. 5.	Pozvánka na živé vysílání na Facebooku (náhrada za Volkswagen Prague Marathon, který se měl v tento den běžet).	CZ/AJ	442 likes 3 komentáře
Červen 2020				
	9. 6.	Představení výzvy Česko běží dál.	CZ/AJ	267 likes 1 komentář
	10. 6.	Pozvání na společný běh v rámci Česko běží dál v Karlových Varech.	CZ/AJ	338 likes 5 komentářů
	15. 6.	Představení Runway Run Karlovy Vary (plánované na 27.-28. 6.) a Runway Run České Budějovice (plánované na 10.-11. 7.).	CZ/AJ	252 likes 9 komentářů
	24. 6.	Představení Runway Run Praha (plánované na 18.-19. 7.).	CZ/AJ	235 likes 12 komentářů
	30. 6.	Oznámení o zrušení Sportisimo Prague Half Marathon, Volkswagen Prague Marathon a Birell Grand Prix 10 a 5 km + odkaz na otevřený dopis od Předsedy organizačního výboru RunCzech Carlo Capalbo.	CZ/AJ	373 likes 35 komentářů
Červenec 2020				
	21. 7.	Představení Pivovarský běh s Birellem (plánované na 1. 8.).	CZ/AJ	725 likes 4 komentáře
Srpen 2020				
	26. 8.	Potvrzení o konání Liberec Mattoni Nature Run (plánovaný na 4. 10.).	CZ/AJ	313 likes 5 komentů
Září 2020				
	1. 9.	Představení Prague 21.1 km ve spolupráci s Adidas (plánované na 5. září).	CZ/AJ	307 likes 5 komentářů
	15. 9.	Informace o organizačních změnách k Ústí nad Labem Half Marathon podle covidových opatření.	CZ/AJ	172 likes 7 komentářů

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech in Instagram (2020)

5.5.3 Twitter

Na RunCzech Twitter účtu bylo nejméně obsahu ze všech tří sociálních sítí, zároveň má nejméně fanoušků (necelých 4 000 sledujících) a obsah z většiny byl v anglickém jazyce.

Tabulka 16: Harmonogram příspěvků v rámci krizové komunikace na Twitteru

Období	Datum	Obsah příspěvku	Jazyk	Reakce
Březen 2020				
	25. 3.	První zmínka o nekonání Volkswagen Prague Marthon v původní termínů. Informace o hledání nového termínu v období podzimu.	AJ	5 retweetů 9 likes 3 komentáře
	26. 3.	Oznámení nového termínu pro Sportisimo Prague Half Marathon na 6.9.2020.	AJ	5 retweetů 18 likes
Duben 2020				
	8. 4.	Aktualizovaný kalendář závodů pro rok 2020.	AJ	4 retweety 10 likes
Červen 2020				
	10. 6.	Představení výzvy Česko běží dál.	CZ	2 likes
	15. 6.	Představení Runway Run Karlovy Vary (plánované na 27.-28. 6.) a Runway Run České Budějovice (plánované na 10.-11. 7.).	AJ	2 retweety 2 likes
	24. 6.	Představení Runway Run Praha (plánované na 18.-19. 7.).	AJ	1 retweet 2 likes
	24. 6.	Představení Pivovarský běh s Birellem (plánované na 1. 8.).	AJ	5 likes
	30. 6.	Oznámení o zrušení Sportisimo Prague Half Marathon, Volkswagen Prague Marathon a Birell Grand Prix 10 a 5 km + odkaz na otevřený dopis od Předsedy organizačního výboru RunCzech Carlo Capalbo.	AJ	11 retweetů 5 likes 1 koment
Září 2020				
	1. 9.	Představení Prague 21.1 km ve spolupráci s Adidas (plánované na 5. září).	AJ	26 retweetů 43 likes
	4. 9.	Oznámení o možnosti sledovat Prague 21.1 km.	AJ	3 retweety 4 likes

Zdroj: Vlastní zpracování dle RunCzech in Twitter (2020)

5.6 Souhrn komunikace RunCzech na vybraných komunikačních kanálech

Graf 1: Souhrn komunikace RunCzech na vybraných komunikačních kanálech v období od 1. března 2020 do 30. září 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

Příspěvky v rámci krizového managementu nebyly jediné, které byly na komunikačních kanálech nejčastěji používaných RunCzechem, konkrétně Facebook, Instagram, Twitter a jejich oficiální webová stránka, k vidění. Pro účely výzkumu byla komunikace rozdělena do čtyř kategorií. První skupinou byly příspěvky v rámci krizového managementu, jejichž konkrétní výpis je k vidění na předešlých stranách této práce. Další skupinou byly příspěvky, které měly za cíl navázat či udržet vztah s běžci či fanoušky stránek. Jednalo se o příspěvky, které vybízely k debatě pod příspěvky, ke sdílení fanoušků svých běžeckých zážitků s RunCzechem a jiné příspěvky, které se nezařadily do následujících kategorií, kterými byly příspěvky věnované sponzorům a ostatní (informační) příspěvky k projektům RunCzech.

Jak je čitelné ze souhrnného grafu č. 1 i grafů č. 2–5, posledně zmiňovaná kategorie příspěvků, tedy příspěvky k ostatním projektům RunCzech, byly nejčastějším druhem příspěvků, které se na komunikačních kanálech vyskytovaly. Výjimkou byly pouze příspěvky na webové stránce, kde dominovala kategorie krizových příspěvků. Mezi nejméně komunikované patří skupina příspěvků věnovaných sponzorům. Ty byly ze všech

komunikačních kanálů nejvíce k vidění na Facebookové stránce RunCzech a zpravidla se jednalo o příspěvky zaměřující se na spolupráci s Adidas. Zajímavým poznatkem je nerovnoměrnost v příspěvcích, kdy na některých kanálech viz Twitter vznikají i měsíční odmlky a ani obsahově není možné říct, že by byly shodné. Většina důležitých informací byla sice sdělena na všech kanálech, avšak zveřejňované byly i s měsíčním rozdílem. Procentuální vyjádření kategorií na jednotlivých komunikačních kanálech je k dispozici níže v grafech 2-5.

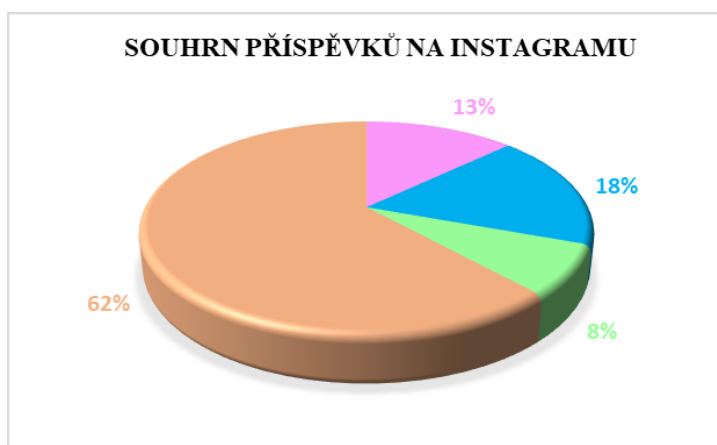
- Příspěvky v rámci krizového managementu
- Příspěvky k utužení/navázání vztahu s běžci + jiné
- Příspěvky věnované sponzorům
- Ostatní příspěvky k projektům

Graf 2: Souhrn komunikace na Facebooku



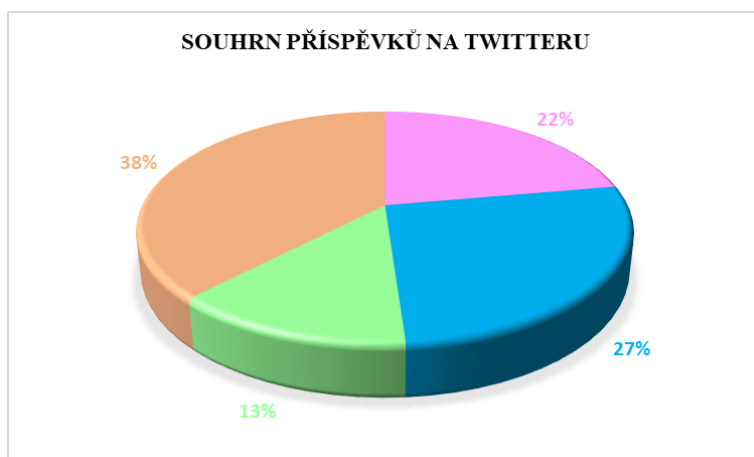
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Souhrn komunikace na Instagramu



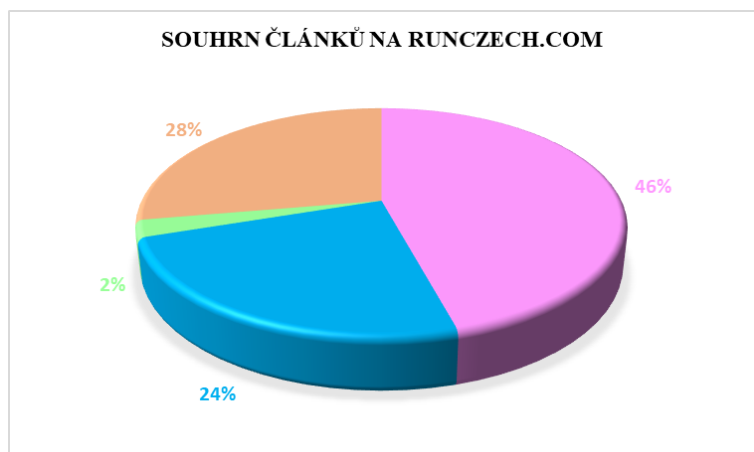
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Souhrn komunikace na Twitteru



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Souhrn komunikace na webové stránce RunCzech



Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUSE

Pro pochopení jednání v krizi je třeba správně určit, o jakou krizi se jedná. Správný postup u jednoho typu krize nemusí a zpravidla nebude stejně správným postupem u krize druhé. Bez nadsázky výjimečně nastalou situaci, která zasáhla snad všechny oblasti lidských životů, pandemii Covidu-19 bychom dle typologie sportovních krizí podle Brown-Devlin & Brown (2020) navazující Coombsovu (2007) krizovou typologii dle atribuce zodpovědnosti a míry ohrožení reputace, mohli zařadit do krize přírodní katastrofy. Krize, za kterou nemůže být přisuzována odpovědnost poškozenému subjektu a tím i nehrozí větší poškození reputace. V tomto případě však mohlo nesprávné jednání značně ohrozit reputaci RunCzech, především pokud by jejich konání přispělo k ohrožení zdraví veřejnosti. Zrušení velkých závodů z obavy o bezpečnost bylo tedy méně rizikové z pohledu poškození reputace než jejich zachování. Zároveň je třeba brát v úvahu finanční náročnost zrušení takto velkého eventů, které vyústělo v ekonomicky logické řešení při plánování dalších eventů, u kterých se mohlo stát, že také budou zrušeny, jako např. design medailí, který by byl použitelný v příštích letech, pokud by se závod nemohl konat.

V teoretické části bylo poukazováno na klasické rozdělení krizového managementu do tří fází. Poslední z fází, fázi po krizi, není vzhledem ke stálému působení krizové situace možné do výzkumu zahrnout. V případě RunCzech by se v ní však mělo především dostat svým slibům, které byly v průběhu řešení krize uvedeny, jako např. uskutečnění převodů registrací na rok 2021 nebo 2022.

Z rozhovoru však bylo jasné, že v předkrizové fázi byl RunCzech aktivní i přes to, že, jak sami říkají, něco jako celosvětovou epidemiologickou krizi určitě nikdo nečekal. Měli však vytvořenou komunikační síť, fungující krizový tým i velmi pozitivní vztah se svými stakeholdery, což – jak poukázal Bundy s kolegy (2017) - hraje důležitou roli při zvládnání krizí. Pozitivní vztah se následně projevil na straně sponzorů-partnerů, jak je RunCzech nazývají – kdy chápali složitost nastalé situace a navzájem se s RunCzech „podrželi“. Solidarita byla znatelná i ze strany běžců, kdy někteří opravdu využívali možnost propadnutí své registrace na podporu RunCzech. Sašo Belovski popisoval nastalou pozitivní atmosféru tak, že lidé, kteří RunCzech nechávali své peníze za neuskutečněné závody se slovy: *„Nepotřebujeme je vrátit, hlavně přežijte, jsme s vámi, v našem zájmu je, aby RunCzech přežil, abychom měli své závody.“*

Fázi krizové odpovědi, jak bylo dříve zmíněno, Coombs (2007) rozděluje na fázi okamžité reakce a fázi opravy reputace a hojení. V tomto případě, s ohledem na dlouhé trvání

krize, by se dalo mluvit o jakémsi propojování těchto dvou menších fází. Okamžité reakce na krizové situace, které jsou způsobovány pandemií, jsou vyplňovány strategiemi, v tomto případě spíše než na opravu a hojení na udržení reputace, a udržovali jakýsi proaktivní přístup k celé situaci. Nabízí se zde i možnost vrátit se k tvrzení Bundy a kolegů (2017), které upozorňovalo na rozdíl mezi přístupem ke krizi jako k hrozbě a jako k příležitosti. V případě RunCzech se jasně potvrzuje jejich teze, že manažeři orientující se na příležitosti, které krize nabízí, zvládnou situaci lépe. Pro RunCzech, kteří jak o sobě sami říkají, že exportují pozitivní energii, exportují inovace, akceptace pouhého zrušení závodů nebyla možností. Sašo Belovski se k tomu vyjádřil způsobem, který ukazuje přesně, jak se celou tu dobu se situací, bojovně, potýkali: „*Nastavili jsme si interně mentálně, že to nechceme akceptovat, že musí být nějaké řešení. Pojd'me být třikrát kreativnější, než normálně býváme. Protože něco musíme udělat.*“

Pozitivní vliv, nebo alespoň zmírnění vlivu negativního, měl tento přístup i na zájmové skupiny RunCzech. Sponzorské dohody dostaly prostor k uskutečnění skrz nové projekty. Běžci nebyli ochuzeni o závody a města, kde se závody konaly, měla alespoň malou náhradu za tzv sportovní turistiku, na kterou má konání eventů, jako jsou RunCzech závody, velký vliv.

6.1 Krizová komunikace RunCzech

Opět, vzhledem k tomu, že RunCzech nebyl iniciátorem krize, teorie, jako je například IRT, nebylo nutné přesně kopírovat, protože samotná krize reputaci nijak nepoškodila. Nebylo tedy zapotřebí reakcí, jako jsou popření či uznání viny. Čeho se však účastníci běhů dožadovali, byly včasné a přesné informace. Krizová komunikace, která byla zaznamenána a která probíhala především na sociálních sítích, by se nejlépe dala přirovnat k teorii od Sellnow, Lane a kolegové (2015). Plánování dopředu bylo zřejmé v jasně stanovených termínech, kdy běžci mohli očekávat další informace. Zároveň si tím nechávali prostor pro vyjasnění skutečností, které v moment, kdy bylo vhodné vyjádření, ještě nebyly zcela jisté. S tím se pojí bod zodpovědné komunikace, kdy RunCzech zvládl komunikovat jasně bez nutnosti častých oprav či úprav svého vyjádření. Posledním bodem minimalizace rizika se velmi aktivně zabývali v komunikaci bezpečnostních opatření v rámci pořádaných závodů, které byly publikované na několika zdrojích a zároveň jasně popsané.

Vhodnost využívání sociálních sítí v krizové komunikaci a komunikaci obecně prosazuje několik autorů, jak je uváděno v kapitole věnující se přímo krizové komunikaci. Výhodou je bezesporu možnost zpětné vazby jak ze strany zájemců o závody, tak ze strany

RunCzech v reakcích na dotazy pod jejich příspěvky. Zároveň je zde však viditelné určité přehlížení a v případě tohoto výzkumu se jednalo především o přehlížení dotazů týkajících se vracení peněz za registrace, které mnohdy rozpoutalo mezi uživateli sociální sítě (především Facebooku) zbytečně negativní diskusi. Zbytečné toto přehlížení bylo i z důvodu, že se RunCzech na svých webových stránkách touto problematikou zabýval včas a poměrně pěkně ji vysvětloval, protože si byl vědom, že se jedná o téma, které bude diskutované. Informace k možné přeregistraci byly uvedeny vždy s informacemi o zrušení či přesunutí závodu. Přímou řečeno, že se peníze vracet nebudou, bylo sice až na konci března ve zveřejněných „otázkách k novému kalendář“, nicméně bod o nevratnosti registračního poplatku má RunCzech uvedený v obecných podmínkách, které si má každý přihlášený přečíst a svou registrací s nimi dává souhlas.

6.2 Limity práce

Cílem této práce mělo být představení možného způsobu, kterým je pro sportovní eventy s masovou účastí, mezi které RunCzech rozhodně patří, možné reagovat na vzniklou krizi. Při evaluaci jejich počínání je samozřejmě možné zahrnout odezvu od fanoušků a fakt, že nadále působí a připravují závody na další sezónu, tudíž že krizi, i přes fakt, že stále probíhá, ustáli. Je však nutné uvést, že pro objektivnější zhodnocení by bylo vhodné mít možnost porovnání. Bohužel z důvodu jedinečnosti krizové události v souvislosti s jedinečností zkoumaného subjektu autorka nenalezla studii, která by se zabývala obdobnou problematikou v rámci území České republiky.

Možné zkreslení výsledků především v oblasti krizové komunikace na sociálních sítích způsobuje nemožnost nahlédnout do privátních komunikací na sociální síti mezi RunCzech a fanoušky sítě. Některé dotazy, které jsou v práci uváděny jako nezodpovězené, přitom mohly být zodpovězeny v soukromých zprávách. Zároveň to však nemění fakt, že veřejnost nezodpovězení přímo pod komentářem může vnímat jako vyhýbání se odpovědi. Stejnou limitaci evidují při e-mailové komunikaci, kdy s registrací na závody se přihlašujete k odebírání newsletterů. Obecně veškeré informace ohledně konání, nekonání či jiné informace obdrží (měl by obdržet) přímo účastník prostřednictvím e-mailových zpráv.

7 ZÁVĚR

Závěr šetření zaměřujícího se na krizový management provedený organizací RunCzech v době první vlny pandemie Covidu-19 by se nechal shrnout třemi slovy: „Šťěstí přeje připraveným“. Někdo by řekl, že se jedná o slova tuto problematiku zlehčující, po důsledném nastudování teoretických pramenů, analýze krizové komunikace, postupu, a především po rozhovoru se Sašou Belovski věřím v jejich naprostou výstižnost.

Ve výsledkové části bylo nejprve uvedeno předkrizové smýšlení RunCzech a samozřejmě nutností bylo představení harmonogramu vládních protikoronavirových opatření, která významně ovlivňovala několik dalších měsíců. Značná část výsledků výzkumu je věnována novým eventům, která RunCzech představil jako náhradu pro zrušené běhy. Tím dokázal svou flexibilitu, schopnost přizpůsobovat se nově vzniklým situacím. Jedná se o schopnost velmi důležitou pro kvalitní zvládnutí krizí. Větší část výsledkové části byla věnována provedení krizové komunikace na sociálních sítích (Twitter, Facebook a Instagram) a oficiální webové stránce RunCzech.

Cílem této výzkumné práce bylo představení možného postupu v krizové situaci, v tomto případě konkrétně v krizi způsobené výskytem vysoce nakažlivého virového onemocnění Covid-19. Výzkum byl proveden na organizaci RunCzech, která se ve výsledku ukázala jako vhodný modelový vzor, ze kterého si mohou vzít příklad či ponaučení i jiné subjekty zabývající se krizovým řízením, ať už se jedná o sportovní eventy s masovou účastí nebo menší eventy, čímž věřím, že byl cíl a smysl této práce naplněn. Zároveň s tím bych však uvedla upozornění, že se nejedná o podrobný návod, který může být praktikován v naprosto stejné formě. Při realizaci krizového managementu je vždy nutné si uvědomit vlastní jedinečnost zasaženého subjektu a probíhající krizové situace, které subjekt čelí.

8 BIBLIOGRAFIE

ALLAGUI, Ilhem a Harris BRESLOW. Social media for public relations: Lessons from four effective cases. *Public Relations Review* [online]. 2016, **42**(1), 20-30 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2015.12.001 0363-8111/

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: krizová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0945-8.

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Úvod do teorie krizového managementu I*. 2. vyd. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0548-7.

ARTHUR, Dave. Sport event and facility management. BEECH, John a Simon CHADWICK, ed. *The Business of Sport Management*. England: Pearson Education Limited, 2004, s. 321-349. ISBN 0-273-68268-7.

BENOIT, William L. Image Repair Theory in the Context of Strategic Commucation. HOLTZHAUSEN, Derina a Ansgar ZERFASS, ed. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* [online]. New York: Routledge, 2015, s. 303-311 [cit. 2021-04-15]. ISBN 978-0-415-53001-9. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=C42LBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA303&dq=image+repair+theory+benoit&ots=XbJw0oqHuG&sig=9oM9fWO6WG6ekcwv-o-JHJnUblk&redir_esc=y#v=onepage&q=image%20repair%20theory%20benoit&f=false

BRITO, Jéssica Alessandra Santos, Noel TORRES JÚNIOR a Raul da Costa DINIZ. Operations flexibility in events organization. *Tourism Management* [online]. 2020, **76** [cit. 2021-5-10]. ISSN 02615177. Dostupné z: doi:10.1016/j.tourman.2019.103959

BROWN, Natalie A. a Andrew C. BILLINGS. Sport Fans as crisis communicators on social media webstites. *Public Relations Review* [online]. 2013, **39**(1), 74-81 [cit. 2021-04-11]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.012>.

BROWN-DEVLIN, Natalie a Kenon A. BROWN. When Crises Change the Game: Establishing a Typology of Sports-Related Crises. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research* [online]. 2020, **3**(1), 49-70 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: doi:10.30658/jicrcr.3.1.3

BUNDY, Jonathan, Michael D. PFARRER, Cole E. SHORT a W. Timothy COOMBS. Crises and Crisis management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management* [online]. 2017, **43**(6), 1661-1692 [cit. 2021-04-08]. ISSN 1557-1211. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.

COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY. Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communicatio Quarterly* [online]. 2002, 165-186 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1177/089331802237233>

COOMBS, W. Timothy. *Crisis Management and Communications* [online]. Institute for Public Relations, 2007 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/96/1/Crisis%20management%20and%20communications%20Coombs.pdf>

COOMBS, W Timothy. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* [online]. 2007, 10(3), 163-176 [cit. 2021-04-14]. ISSN 1363-3589. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.crr.1550049

COOMBS, W. Timothy. State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge. *Research Journal of the Institue for Public Relations* [online]. 2014, 1(1) [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/CoombsFinalWES.pdf>

CROSSAN, W. a ŠÍMA, J., „Sports Event Sponsorship in the midst of a pandemic: A case study of the partnership of Run Czech and Adidas“, 2021, Emerald Emerging Markets Case Studies, *in press*.

ČÁSENSKÝ, Robert a Capalbo, Carlo. Pražský maraton letos nebude. Nešlo by to zařídit, říká šéf Carlo Capalbo. Reportér Magazin, 30. června. 2020. Dostupné z: <https://reportermagazin.cz/a/pegq7/prazsky-maraton-letos-nebude-neslo--by-to-zaridit-rika-sef-carlo-capalbo>

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

EICHLER, Jan. Příspěvek do diskuse o pojmech hrozba a riziko. *Czech Journal of Institute of International Relations Prague* [online]. Praha, 2011, 36(3), 72-82 [cit. 2021-04-08]. ISSN 2570-9429. Dostupné z: <https://mv.iir.cz/article/view/693>

ELLIOT, Dominic. Risk management in sport. BEECH, John a Simon CHADWICK, ed. *The Business of Sport Management*. England: Pearson Education Limited, 2004, s. 414-430. ISBN 0-273-68268-7.

FANG, Zhen, Xiao Ran ZHANG a De Peng DANG. Design of Flexible Contingency Plan Management System. *Applied Mechanics and Materials* [online]. 2014, 556-562, 6698-6702 [cit. 2021-5-8]. ISSN 1662-7482. Dostupné z: doi:10.4028/www.scientific.net/AMM.556-562.6698

FAWKES, Johanna. What is public relations? THEAKER, Alison. *The Public Relations Handbook*. 4. Oxon: Routledge, 2012, s. 3-21. ISBN 978-0-415-59813-2.

FERGUSON, Denise P., J. D. WALLACE a Robert C. CHANDLER. Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research* [online].

2018, **30**(5-6), 251-272 [cit. 2021-04-15]. ISSN 1062-726X. Dostupné z: doi:10.1080/1062726X.2018.1545129

FORTUNATO, John A. Understanding a non-causality crisis response: Examining the Florida Panthers response to Hurricane Irma. *Public Relations Review* [online]. 2018, **44**(5), 776-783 [cit. 2021-04-08]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.09.001

FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. 2., rozš. Vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2678-6

GREENWELL, T. Christopher, Leigh Ann DANZEY-BUSSELL a David J. SHONK. *Managing Sport Events*. 2. Human Kinetics, 2020. ISBN 978-1-4925-70

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHAPPELET, Jean-Loup a Milena M. PARENT. The (Wide) World of Sports Events. *Routledge Handbook of Sports Event Management* [online]. Abingdon: Routledge, 2015, 1-17 [cit. 2021-5-9]. ISBN 978-0-79838-6. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=G2PABgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=sports+event+management&ots=a9SHoEGiE5&sig=GNCuczeR53JoCdsDfpWZeA9Wt4w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

CHENG, Yang. How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management* [online]. 2018, **26**(1), 58-68 [cit. 2021-04-11]. ISSN 09660879. Dostupné z: doi:10.1111/1468-5973.12130

CHRASTINA, Jan. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study – a method of qualitative research strategy and research design*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.

JORDAN, Tricia a Darren SMITH. Crisis Communication in Sports Management: Research Aides Crisis Response Selection. *KAHPERD Journal* [online]. 2013, **51**(1), 26-33 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Steve-Chen-14/publication/304040791_An_examination_of_behavioral_data_and_testing_scores_as_indicators_of_student-athletes%27_academic_success/links/576c49ec08ae193ef3a9a32c/An-examination-of-behavioral-data-and-testing-scores-as-indicators-of-student-athletes-academic-success.pdf#page=26

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

LIU, Dongfeng. Social impact of major sports events perceived by host community. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* [online]. 2016, **17**(1), 78-91 [cit. 2021-5-10]. ISSN 1464-6668. Dostupné z: doi:10.1108/IJSMS-02-2016-

005MADITINOS, Zisis, Chris VASSILIADIS, Yannis TZAVLOPOULOS a Serafeim A. VASSILIADIS. Sports events and the COVID-19 pandemic: assessing runners' intentions for future participation in running events – evidence from Greece. *Tourism Recreation Research* [online]. 2020, 1-12 [cit. 2021-5-10]. ISSN 0250-8281. Dostupné z: doi:10.1080/02508281.2020.1847422

MASTERMAN, Guy. *Strategic Sports Event Management: Third Edition* [online]. 3. Abingdon: Routledge, 2014 [cit. 2021-5-9]. ISBN 978-0-203-11467-4. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=GtGWAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=sport+s+event+management&ots=lxZzrTwtlw&sig=CN6KbIjWNt8rQpov0thpMB5w51l&redir_esc=y#v=onepage&q=sports%20event%20management&f=false

MCCONNELL, Allan a Lynn DRENNAN. Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis1. *Journal of Contingencies and Crisis Management* [online]. 2006, **14**(2), 59-70 [cit. 2021-5-8]. ISSN 0966-0879. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-5973.2006.00482.x

Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení, ochrany obyvatelstva, environmentální bezpečnosti a plánování obrany státu, 2016 in *Odbor bezpečnostní politiky a prevence kriminality* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-rizeni-a-planovani-obrany-statu.aspx>

MOYLE, Brent, Millicent KENNELLY a Matthew LAMONT. Risk Management and Contingency Planning in Events: Participants' Reactions to the Cancellation of Ironman New Zealand 2012. *The International Journal of Event Management Research* [online]. 2014, **8**(1), 94-106 [cit. 2021-5-8]. ISSN 1838-0681. Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.837.2073&rep=rep1&type=pdf>

PETROVICI, Amalia. PR in Crisis Situations: A Case Study. *Procedia: Social and Behavioral Science* [online]. 2014, **149**, 714-718 [cit. 2021-04-08]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.269>

ROUDNÝ, Radim a Petr LINHART. *Krizový management III.: teorie a praxe rizika: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-924_8.

RUNCZECH *In Facebook: Česko běží dál* [online], 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.facebook.com/events/2621857114728485/?active_tab=discussion

RUNCZECH *In Facebook: Mattoni Liberec Nature Run 2020* [online], 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.facebook.com/events/474417246669742/?active_tab=discussion

RUNCZECH *In Facebook: Mattoni Ústí nad Labem Half Marathon 2020* [online], 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.facebook.com/events/1499906230151026/?active_tab=discussion

RUNCZECH *In Facebook: Pivovarský běh s Birellem* [online], 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.facebook.com/events/362509828062615/?active_tab=discussion

RUNCZECH. In: *Facebook: RunCzech* [online]. facebook.com. 2021 [cit. 2020-11-12].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/runczech>

RUNCZECH In *Facebook: Runway Run České Budějovice* [online], 2020 [cit. 2020-11-12].
Dostupné z: https://www.facebook.com/events/660670821194466/?active_tab=discussion

RUNCZECH In *Facebook: Runway Run Karlovy Vary* [online], 2020 [cit. 2020-11-12].
Dostupné z: https://www.facebook.com/events/848409062319794/?active_tab=discussion

RUNCZECH In *Facebook: Runway Run Praha* [online], 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z:
https://www.facebook.com/events/291290282070378/?active_tab=discussion

RUNCZECH. In: *Instagram: RunCzech* [online]. Instagram.com. 2021 [cit. 2020-11-12].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/runczech/>

RUNCZECH. In: *Twitter: RunCzech* [online]. Twitter.com. 2021 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z:
<https://twitter.com/RunCzech>

RUNCZECH [online]. Praha: Prague International Marathon, spol., 2020 [cit. 2021-5-25].
Dostupné z: <https://www.runczech.com/cs/>

RUTHERFORD SILVERS, Julia. *Risk Management for Meetings and Events* [online].
Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008 [cit. 2021-04-15]. ISBN 978-0-7506-8057-8.
Dostupné z:
<https://books.google.cz/books?id=DbLrW56a7GYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

SEEGER, Matthew W. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel
Process. *Journal of Applied Communication Research* [online]. 2006, **34**(3), 232-244 [cit.
2021-04-11]. ISSN 0090-9882. Dostupné z: doi:10.1080/00909880600769944

SEEGER, Matthew W. a Donayle R. GRIFFIN PADGETT. From Image Restoration to
Renewal: Approaches to Understanding Postcrisis Communication. *Review of
Communication* [online]. 2010, **10**(2), 127-141 [cit. 2021-04-11]. ISSN 1535-8593. Dostupné
z: doi:10.1080/15358590903545263

SELLNOW, Deanna D., Derek LANE, Robert S. LITTLEFIELD, Timothy L. SELLNOW,
Bethney WILSON, Kimberly BEAUCHAMP a Steven VENETTE. A Receiver-Based
Approach to Effective Instructional Crisis Communication. *Journal of Contingencies and
Crisis Management* [online]. 2015, **23**(3), 149-158 [cit. 2021-04-11]. ISSN 09660879.
Dostupné z: doi:10.1111/1468-5973.12066

ȘERBĂNICĂ, Daniel a Mihaela CONSTANTINESCU. Using public relations in
sports. *Romanian Journal of Marketing* [online]. 2016, (2), 30-35 [cit. 2021-04-15]. Dostupné
z: <https://search.proquest.com/openview/9838a5ec83a535102046b31a285b84ef/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54303>

SCHULTZ, Friederike, Sonja UTZ a Anja GÖRITZ. Is the medium the message? Perceptions
of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public*

Relations Review [online]. 2011, **37**(1), 20-27 [cit. 2021-04-11]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2010.12.001

SMITH, Alan D. Strategic aspects of contingency planning in chaotic environments and systems: multi-case study. *International Journal of Business and Systems Research* [online]. 2011, **5**(5) [cit. 2021-5-8]. ISSN 1751-200X. Dostupné z: doi:10.1504/IJBSR.2011.042092

STAMATAKIS, Haralabos, Dimitris GARGALIANOS, Yiannis AFTHINOS a Pantelis NASSIS. Venue contingency planning for the Sydney 2000 Olympic Games. *Facilities* [online]. 2003, **21**(5/6), 115-125 [cit. 2021-5-8]. ISSN 0263-2772. Dostupné z: doi:10.1108/02632770310476796

STANGER, Anthony. Contingency Planning and Supply Chain Analysis in SMEs: The Case of Y2K. *Small Enterprise Research* [online]. 2014, **9**(1), 74-81 [cit. 2021-5-9]. ISSN 1321-5906. Dostupné z: doi:10.5172/ser.9.1.74

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

TAHAL, Radek. Základní členění marketingového výzkumu. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 25-34. ISBN 978-80-271-0206-8.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7

WILSON, Bradley, Constantino STAVROS a Kate WESTBERG. A sport crisis typology: Establishing a pathway for future research. *International Journal of Sport Management and Marketing* [online]. 2009, **7**, 21-32 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1504/IJSMM.2010.029709

ZHANG, Jiabin. New Characteristics of Crisis Communication in the Sports Events under the Era of Media Convergence. In: *Proceedings of the 2018 International Conference on Management and Education, Humanities and Social Sciences (MEHSS 2018)* [online]. Paris, France: Atlantis Press, 2018, 2018, s. - [cit. 2021-04-11]. ISBN 978-94-6252-506-1. Dostupné z: doi:10.2991/mehss-18.2018.10

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typologie sportovních eventů	12
Tabulka 2: Typologie krizí podle atribuce zodpovědnosti a míry ohrožení reputace ..	17
Tabulka 3: Typologie krizí podle stupně zodpovědnosti a ohroženosti reputace z pohledu veřejnosti	18
Tabulka 4: 17 pravidel krizové komunikace dle Antušák a Kopecký	24
Tabulka 5: Základní pravidla pro optimální krizovou komunikaci	25
Tabulka 6: Vládní protiepidemická opatření v první vlně pandemie	33
Tabulka 7: Protiepidemická zdravotní opatření pro Runway Run závody	35
Tabulka 8: Protiepidemická zdravotní opatření pro Pivovarský run s Birellem	36
Tabulka 9: Protiepidemická opatření pro Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem	38
Tabulka 10: Protiepidemická opatření pro Mattoni Liberec Nature Run 2020	38
Tabulka 11: Harmonogram článků vydaných na www.runczech.cz	39
Tabulka 12: Nejčastěji pokládané zodpovězené otázky	41
Tabulka 13: Harmonogram tiskových zpráv	42
Tabulka 14: Harmonogram příspěvků v rámci krizové komunikace na Facebooku	45
Tabulka 15: Harmonogram příspěvků v rámci krizové komunikace na Instagramu ...	47
Tabulka 16: Harmonogram příspěvků v rámci krizové komunikace na Twitteru	49

Seznam grafů

Graf 1: Souhrn komunikace RunCzech na vybraných komunikačních kanálech v období od 1. března 2020 do 30. září 2020	50
Graf 2: Souhrn komunikace na Facebooku	51
Graf 3: Souhrn komunikace na Instagramu	51
Graf 4: Souhrn komunikace na Twitteru	52
Graf 5: Souhrn komunikace na webové stránce RunCzech	52

Seznam příloh

Příloha č. 1: Informovaný souhlas k rozhovoru

Příloha č. 2: Rozhovor se Sašou Belovski – RunCzech Business Development Director
konaný 14. 5. 2020

Příloha č. 3: Rozhovor se Sašou Belovski – RunCzech Business Development Director
konaný 20. 10. 2020

Příloha č. 1: Informovaný souhlas k rozhovoru

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

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane doktore,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci bakalářské práce s názvem Krizový management sportovních akcí RunCzech v době pandemie prováděném v Running Mallu na Praze 7 - Holešovice.

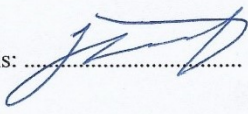
1. Sběr dat bude probíhat pomocí polostrukturovaného rozhovoru, který bude nahrán a následně převeden do písemné formy.
2. Rozhovor bude probíhat dne 14. 5. 2021.
3. Jde o neinvazivní metodu.
4. Tento výzkum nebude přinášet žádná rizika.
5. Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude zpětná vazba na provedení krizového managementu k sportovním akcím RunCzech v první covidové vlně.
6. V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie ani videozáznam.
7. S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na emailové adrese danistiborova@gmail.com.
8. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Daniela Stiborová

Podpis: .....

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

Místo, datum: Praha, 14. 5. 2021

Jméno a příjmení účastníka: Mgr. Sašo Belovski, Ph.D. Podpis: .....

Příloha č. 2: Rozhovor se Sašou Belovskí –RunCzech Business Development Director konaný 14. 5. 2020

Měl RunCzech připravený nějaký preventivní scénář (krizový, komunikační) pro případ, že by z jakéhokoli důvodu muselo dojít ke zrušení některého nebo více závodů?

Teoreticky, každý asi řekne, krizový management existuje, krizový plán existuje a podobně. V praxi, bohudík, nebo bohužel, na to není nikdo úplně mentálně připravený. V případě deště, sněhu nebo velkého vedra, to bylo všechno zvládnutelné. Covid, takovou pandemii, asi nikdo nikdy neřešil. Když někdo chtěl řešit smlouvy do takových detailů, tak to bylo podchyceno jako „vyšší moc“, vždycky to bylo takové na okraj. My jsme rámcově měli nějakou zkušenost s krizovými situacemi, ale ne takového rozsahu. Spíš jsme měli zkušenost v tom našem maratonském světě – co se stane, když bude velké vedro, když se někdo zraní apod. Na to jsme měli contingency plány. Tu pandemii si nikdo netušil a neřešil a hodně nás to překvapilo.

Máte (měli jste) stanovený krizový tým? Máte v rámci fungování krize rozdělené role, nebo je to týmová práce celého RunCzech?

Přesně, máme krizový tým. Ten nefunguje jen v období krize, funguje i bez toho. A skládá se z lidí, kteří pracují pro RunCzech, kteří jsou zkušenější, pracují více sezón, plus externí tým lidí, kteří zastupují medical, dopravní podnik (trafic, první pomoc), kteří jsou jako konzultanti. Ale krizový tým, jako full time job neexistuje. A myslím, že ostatní to mají stejně.

Jste velmi aktivní na sociálních sítích, hlavně na Facebooku. Vnímáte je jako důležitý, možná nejdůležitější prostředek komunikace?

Ano, učíme se. Samozřejmě celý svět se učí a celý svět se mění. Samozřejmě ten digitální marketing, nebo digitální komunikace přišla ve velkém, a i když jsme my – náš produkt hodně nedigitální, protože se potkáváme na ulici a běžíme spolu, a my jsme se rozhodli, víme, že toto je budoucnost a možná do loňska jsme si říkali, že ji chceme/nechceme, teď víme, že chceme, protože to je budoucnost. Digitální marketing a digitální media a social media jsou způsob nejen jak je používat jako marketing, ale opravdu jak komunikovat s lidmi. Protože mladší lidé ani neumí jinak komunikovat, tak musíme. Hodně lidí si dělalo srandu, a my jsme na začátku také byli mezi nimi, že virtuální závody, co je to za blbost apod. A i dneska ještě většina organizátorů závodů, nejen v Česku, ale i v zahraničí říkají, že až někdo to pustí, že zmizí ty virtuální závody. My máme jiný odhad. Ty virtuální závody jsou tady a zůstanou. A nejen že zůstanou, ale staly se součástí toho celého „experience“ toho běžce. Protože lidé už

jednoduše jinak konzumují informace, jinak konzumují experiences. Už nepotřebují, abyste byli v Tokiu, nemusíte být v Tokiu, můžete být virtuálně v Tokiu. 5G otevírá úplně jiné možnosti, jak běžet s kamarády spolu, i když jste na úplně jiné straně světa. Takže my říkáme, že covid jen zrychlil ten transfer do digitálního světa a my jsme do toho také interně investovali čas i kapacitu a kolegy, lidi a energii, abychom se stali experty a naučili se v tom digitálním marketingu. Už máme tým. Kdo nás sleduje, ví, že komunikujeme denně. Neříkám, že neděláme nějaké chybičky, ale jsme aktivní a přistupujeme k tomu pozitivně, protože si myslíme, že zůstane i po covidu. To není jen momentální trend.

Jaký byl Váš postoj k celé krizi? Jak jste to jako RunCzech vnímali? Dříve jste v jiném rozhovoru uvedl, že zpočátku nastala „interní deprese“, změnil se nějak ten přístup? Vymanili jste se z deprese?

To všechno nastalo jedenáct dní před začátkem prvního závodu. Pro nás těch jedenáct dní je nic, malá doba. My jsme do poslední chvíle nechtěli věřit, nebo věřili, že ta pandemie, co je tu nakaženo, za týden nebo za dva, za tři bude pryč, měsíc maximálně apod. A potom jsme museli těch jedenáct dní před závodem opravdu oznámit veřejně, že závod nebude a posune se na nějaký pozdější termín. My jsme si mysleli, že za pár měsíců už to všechno bude v pohodě. Takže to byl ten březen 2020. To nejdřív byla, ani ne ta deprese, ta nastala o trochu později, nejdřív bylo takové překvapení, co a jak bude a nebude, jako asi všichni ostatní v takové situaci. Ta deprese potom, možná asi to je trochu silné slovo, nastala, když jsme viděli, že se musí zrušit celá sezóna nebo že nebudeme mít ten kalendář stejný, jak jsme si zvykli. Kdo jen trochu zná ten RunCzech, ví, že RunCzech vlastně exportuje inovace, exportuje kreativitu, exportuje pozitivní energii. To je vlastně naše práce. Co prodáváme jako firma, jako business? My prodáváme emoce, endorfiny, pozitivní náladu apod. Po nějaké době, když jsme si už uvědomili, že velké akce – maraton a půlmaraton – v Praze nebudou, tak byla taková chvíle, když bylo nebezpečné, že jsme si mohli říct, OK zavřeme a počkáme, až se to otevře, až nám vláda řekne, že něco dělat můžeme. Takže to byl ten moment, že bylo nebezpečné spadnout do těch depresí. Ale my místo toho jsme si nastavili interně mentálně, že to nechceme akceptovat, musí být nějaké řešení, pojďme být třikrát kreativnější, než normálně býváme. Protože něco musíme udělat. Protože lidé to očekávají apod. Velký rozdíl mezi 2020 a 2021 byl to, že na začátku, když ty jako organizátor běžeckého závodu nebo masového běhu, jsi šel kdekoli, brali to jako zabijáka. Masovka znamenala, že vy jste ti, kteří nakazí nejvíc lidí apod. Takže obecně mínění veřejnosti v té době bylo ještě horší, že poslední, co se povolí, by měly být běhy. Takže my jsme bojovali nejen interně, ale i jsme potřebovali pracovat na tom

změnit myšlení veřejnosti, že vlastně v celém tomto období pandemie a nemoci běh pomáhá a není nepřítel. (Běh) Je součástí řešení a není součástí problému. Ale 2020 celý rok jsem žili s tím, že běh nebo masové akce přináší problémy, a ne řešení. Když udělám fast forward 2021, už si lidi za ten rok udělali studie, udělali si case study, i média se snažila. Ve 2021 už všichni mluví, že běh, sport obecně, kdo sportuje je zdravější. Takže přispívá k tomu, aby bylo méně případů. 2021 už jsme šli na ta jednání s jinou energií, s tím, že přinášíme řešení, nepřinášíme problém. Když se vrátím zpět na 2020, tak tam jsem začali vymýšlet věci a výsledkem na svět přišly nápady a projekty Česko běží dál, běhání na letišti, protože letiště bylo zavřené, ale poskytlo volný prostor. Tam se mohli rozdělovat lidi a kontrolovat počet lidí podle pravidel. Kolik nám dáte? 100? OK 100! – 500? dobrý 500! Takže bylo 500 ráno, 500 odpoledne a 500 večer. Takže jsme našli nějaké řešení a pokusili jsem se a snad úspěšně, aby ten 2020 nebyl ztracený ročník, ale aby to byl ročník, ve kterém RunCzech šíří pozitivní zprávu a ne pande-depresi. Aby nebyl z těch, kteří šíří negativní zprávy, protože jsme byli obklopeni negativními zprávami, tak jsme se rozhodli, že půjdeme jiným směrem.

Vaše závody mají velmi rozsáhlou skupinu účastníků – od amatérských běžců až po světovou elitu. Někteří se připravují roky, jiní to jednoduše „jdou hecnout“. Rozhodovali jste se nějak, která skupina pro vás bude v krizi přednostní?

Běhání a maraton, tak to i prezentujeme a máme to i v našem mottu a logu ALL RUNNERS ARE BEAUTIFUL, je nejinkluzivnější sport asi ve světě. To znamená, že je opravdu pro každého. Protože máme různé distance – maratony, půlmaraton, pro děti minimaraton i štafety. Takže cíl je, že nikdo nemůže říct, že nemáme pro něj nějaký závod. Takže my vůbec nerozlišujeme cílové skupiny. Samozřejmě máme communities, ale nediskriminujeme, jestli je to pro někoho. Náš cíl je zapojit co nejvíce lidí. Protože my, co prodáváme, vlastně nebo co organizujeme, je zdraví. Propagujeme zdraví. Propagujeme aktivní zdravotní styl. Samozřejmě náš cíl, možno nazvat náš business model, je organizovat závody pro co nejvíce lidí, zapojit co nejvíce lidí. V době covidu samozřejmě nebylo možné nabídnout všechno všem. Nám bylo předřazeno, a to jsme udělali i pro ten Liberec a pro Ústí, ten restart závodů jen pro elitní běžce. Bylo to asi nejjednodušší, ne zorganizovat, ale početně akceptovatelněji, abychom udělali něco pro ně. Tak jsme udělali závod pro elitní běžce a Ústí a Liberec už jsme dělali pro lidi ve skupinách a koridorech. Nemám pocit, že bychom někoho z jakéhokoliv důvodu upřednostňovali, že nám víc vyhovuje, že by někdo platil víc a někdo méně, tak dáme toho, kdo platí víc. Cena je stejná a nabídka je stejná. Možná automaticky a přirozeně se

nabízí víc možností pro ty elitní atlety a plus, když se zavřou hranice a letiště, tak to, co bylo možné organizovat na letišti a pivovaru, bylo převážně pro místní.

Trošku z ekonomického hlediska – v dřívějším rozhovoru jste uváděl, že vaše příjmy jsou momentálně tvořeny zhruba 50 % ze sponzoringu a zhruba 50 % z registrací. Ovlivňovalo toto nějak zaměření krizového managementu? Vy jste říkal, že partneři vás podrží a zatím podrželi. Cítili jste to třeba tak, že riziko ztráty by mohlo být větší na straně veřejnosti?

Ano, partneři nás podrželi, stále nás drží. Jsme v dalším ročníku covidu a stále jsou s námi. Takže jsme rádi a my stále pokračujeme a vymýšlíme další věci. Co se týče té druhé půlky, dejme tomu veřejnost, také se to odráží skrz metody navracení peněz na startovné. Jsou s námi, běží a momentálně se to vyvíjí, protože děláme virtuální závody, nějaké virtuální challenge a lidé jsou aktivní. Ptají se a my neděláme nějaké scientific výzkumy, co a jak, ale spíš jak to cítíme z osobního setkání, z osobních zkušeností ze sociálních médií, že nemáme seriózní problém řešit toto téma.

Byli jste připraveni na možnost, že ani ty „rezervní běhy“ nebudou možné? Že prostě je ze dne na den zruší? Měli jste připraveny nějaké další alternativy, jak byste pokračovali?

Samozřejmě, s tím jsme žili do poslední chvíle, s tím jsme žili i během závodu. Už tehdy jsme přemýšleli, co a jak. Toto se částečně i stalo, protože jsme to otevřeli a potom se to zase zavřelo. Jestli si pamatuji chronologicky správně, potom se to zase otevřelo na to Ústí a Liberec, pak zase se to zavřelo. Liberec byl ten poslední den, v neděli nebo tak, a v pondělí už bylo zavřeno a nemohlo se startovat. Kdyby bylo o týden později, zase by bylo všechno zbytečně. Ti, co chtějí něco dělat, asi mají trochu štěstí. Ti, co chtějí vytvářet a mají energii apod., ty sleduje asi i trochu to štěstí. Ale my jsme byli připraveni. Tím pádem by to už ani nebylo překvapení. Dělali jsme to ve stylu, na místech a s počty, které se nechají snadno flexibilně měnit a připravit jak komunikačně, tak technicky.

Rušení závodů samozřejmě znamenalo, že jste se museli nějak vypořádat s registracemi, které už běžci měli zaplacené. Vy jste se rozhodli jít cestou nevracení peněz, ale možnosti přeregistrace na rok 2021 a 2022. Jaké byly reakce běžců?

To bylo velkým tématem. Rozumíme tomu. My do dneška držíme peníze od těch běžců, oni nám je tehdy dali a my zrušili závod. Takže mají každé právo si o ně požádat. Protože jsme stále věřili, že ty závody budou dříve nebo později a ten pocit ze sociálních médií, obecných

médií apod. bylo, že nikdo převážně, samozřejmě vždy se najde pár případů, ale obecně převládala ta atmosféra, že dokonce i lidé nechali nám ty peníze a řekli: Nepotřebujeme je vrátit, hlavně přežijte, jsme s vámi, v našem zájmu je, aby RunCzech přežil, aby měli své závody. Ale my jsme samozřejmě, i dneska to platí, že každý, kdo zaplatil startovné, má nárok ho využít na 2021. Potom, když jsme si uvědomili, že 2021 stále není normální ročník, tak teď jsme to zase posunuli na další rok 2022. Plus někomu nevyhovuje ten datum a nemůže přijít, může si předat (registraci) někomu jinému, může si ho vyměnit. I tehdy byly možnosti na pojištění startovného. Takže jsme udělali všechny možné varianty, abychom uspokojili všechny běžce, a s vědomím, že jim dlužíme ty peníze a najít společný způsob, jak si vyhovět.

Ministerstvo i hygienické ústavy k vám byly velmi vstřícné, pomohly k úspěšnému uspořádání alespoň některých závodů. Čím myslíte, že to bylo?

Nevím, jaké zkušenosti mají jiné kluby a jiné závody, ale hygienu musíme pochválit, protože obecně jsme s nimi, a myslím, že nejenom my, ale i veřejnost, že vyšli vstříc, že nebyli nepřijemní. My máme super zkušenosti s hygienou. Vždy byly nápomocní, a nejen alibisticky nebo lobisticky nápomocní, fakt se zajímali, snažili se najít řešení, četli všechny naše dokumenty, poslouchali nás. Měli jsme tisíc schůzek s nimi atd.

Proč? Možná jedna věc, možná co je rozdíl, co jsme dělali my a ne ostatní. Ostatní, a nás také jednu dobu lákalo, nebo jsme přemýšleli, spíš klepali na dveře a říkali, že máme problém, a pokud nás nepustíte a podobně. Anebo chtěli nějakou pomoc a tak. My samozřejmě přivítáme jakoukoli pomoc a tak, a také jsme řešili co a jak. Ale my jsme se asi snažili, když jdeme za institucí, nejen za hygienou, ale i ostatními jsme se snažili na kusu papíru přinést, co my můžeme udělat, aby se všechno zlepšilo. Co RunCzech může udělat, aby se pomohlo informovat lidi, edukovat lidi, vysvětlovat jim – v té době nebyla tolik v tématu vakcinace, ale o testování – aby nosily roušky a tak. My jsme šli s energií být nápomocní s řešením, a ne být součástí problému. Takže to je asi jeden z důvodů, proč hygiena mohla nápomocná. Plus my jsme šli za nimi s profesionálně připravenými projekty, s naplánovaným každým metrem a každou sekundou a řekli jsme jim, co plánujeme udělat. A oni to viděli jako průchodné a povolili nám udělat ty dva závody.

Neměli jste obavy, že závody v Liberci a Ústí by mohly být potencionálním covidovým hnízdem? A z následné záporné reakce na sociálních sítích?

Samozřejmě to riziko bylo, ten tlak byl, nebezpečí apod. Ale my i přes kalkulované riziko (umíme, máme tým, máme kapacitu, máme know how a do toho září už jsme se poučili co a jak) umíme udělat bezpečný závod. Bezpečně jsme zvážili, že když bude závod, bude větší

dobro než věci špatné. Když nebude závod, bude špatně. Takže jsme udělali všechna možná opatření, aby závod byl bezpečný, aby na těch dvou závodech byla nula případů pozitivních.

Na sociálních sítích bylo velmi diskutované téma vizuál medailí. RunCzech je znám nádhernými, originálními medailemi. Pro závody konané na podzim 2020 jste ale zvolili jednotný design, k čemuž se uživatelé na Facebooku vyjadřovali se zklamáním. Byla to jediná možnost, jak to udělat?

Jsmo spokojeni s rozhodnutím, které jsme tehdy udělali, protože teď retrospektivně bychom udělali stejné rozhodnutí. Není to úplně win-win situace. Objednávají se mimo Česko, cestují měsíc letadlem, lodí a celé je to logisticky náročné. Takže to není, že se rozhodnete a medaile máte zítra tady, protože hovoříme o tisících a tisících medailí. Na ty medaile bylo tisíc otázek. Pokud použijeme ten grafický vizuál teď, to znamená, že ho nebudeme moci použít příště. Potom, když uděláme medaile na tento závod a on se zruší a místo toho může být jiný závod, když uděláme závod tento měsíc, může se zrušit a bude za měsíc. My jsme brali vše toto v úvahu. Řekli jsme si, že nejjednodušší je udělat jednu várku medailí, mít je jako na skladě a použít je na cokoli přijde. Tak se stalo, měli jsme je. Hrozilo, nebo bylo nebezpečí, že nebudou vůbec žádné medaile. Myslím, že by běžci byli víc zklamáni než mít dvě medaile stejné, alespoň si budou pamatovat ten minulý ročník.

Krise přece jenom trvá už poměrně dlouho, změnil se i Váš přístup k ní? Nahlížíte na to stejně jako na krizi, nebo už jste si zvykli? Není ta krizová situace vlastně už trošku normálnější?

Tak to je asi individuální, ale nevnímáme to asi stejně jako ostatní, i když trochu děláme tu paralelu v porovnání s maratonem, že ta krize byla dlouhá. My to vnímáme, propagujeme a říkáme těm běžcům: vnímejte to jako maraton – když začne, víte, že cíl je daleko, nevidíte ten cíl, ale víte, že tam někde je a bude. To je ta naše pozitivní zpráva. My chceme té krizi ukázat svaly. Neakceptujeme krizi, neakceptujeme, že nás corona psychicky zabije, ale nejen nás interně ve firmě, ale my jsme ti, kteří, pokud ne my, kdo jiný, kdo může do světa pustit pozitivní zprávy. Myslím, že 2020 a 2021 už jsme všichni v té krizi dospělejší, v té krizi jsme všichni zkušenější, už je vakcína na cestě, už je skoro půlka národa naočkovaná i Evropa a svět a vidíme pomalu, že už se ten konec blíží. A stále teď trochu víc v klidu a trochu víc v čase, i když ne úplně, jsme byli schopni připravit a nachystat ten 2021 a ta naše prezentace, kterou používáme pro jednání, začíná větou: Rok 2021 je další ztracený ročník? My si myslíme, že ne. Proč? A tam máme pak 20 slidů, proč si myslíme, že ne. Protože se to stalo společenskou, zdravotnickou, politicko-filozofickou zprávou. Nejde jen o to běhání, ale jde

o lidi, kteří se v karanténě doma zblázní. Musí ven! Lidé už skoro neposlouchají pravidla, chtějí si zaběhat. Běžecský trh v době covidu se navýšil o 20 %. Lidé, kteří nikdy neběhali, začali běhat, protože nic jiného nemohli dělat. A ti, kteří už jednou začnou běhat, je to jako virus, když jednou začnete běhat, nepřestanete, i když přestane covid. Stane se to stylem života. Nezajímá nás už covid a jdeme si po svém nabízet zkušenosti. Stále zatím zůstane ten hybrid mezi virtuálním světem a reálnými závody. Už máme portfolio na 2021, máme kalendář, který i když se trochu upraví, víme, co máme dělat, každý měsíc.

Příloha č. 3: Rozhovor se Sašo Belovski –RunCzech Business Development Director konaný 20. 10. 2020

Přicházíte s nápady, jak by se sponzoring dal aktivovat?

Ano, protože my máme zkušenost, máme tolik partnerů, máme tolik let za sebou. Ty naše smlouvy jsou naše vzorky, a tak to funguje s našimi partnery dlouhou dobu. A když přijde někdo nový, nebo když je nový člověk z té firmy, se kterým jednáme, tak mu představíme tady tu logiku, jak jsem teď říkal, a není s tím problém.

Jak velký podíl příjmů tvoří sponzoring?

Kdybyste se ptali před pěti lety, tak řeknu bohudík nebo bohužel, tvořilo třeba 70 %. Snažíme se být méně závislí na tom. Protože to neběželo tolik lidí, teď máme mnohem víc závodů, takže to se trochu vyrovnalo, bych řekl. Teď bych řekl, že více méně 50/50. 50 % je sponzoring, 50 % je z registrací.

A takhle něco třeba od regionů nebo od krajů, kde ty závody probíhají, tak tam nic nežadáte?

Podporují, dávají nějaké peníze výjimečně. Pro nás je tam důležité od města, od kraje, od instituce zajištění té bezpečnosti, tu záštitu, že nám pustí ty ulice, protože nám vlastně dávají ty ulice, zastaví tramvaje, někdy domluví tu elektřinu, uklidí okolí a podobně. A plus nám dá tu přesně záštitu. Občas podporují i peněžně, některý rok více, některý rok méně, není to permanentně, na co se můžeme spolehnout v tom rozpočtu. Spíš se snažíme přemýšlet podnikatelsky. Já vím, že někteří obchodní lidé, třeba i ve světě, někdy fungují tak, že to samotné město pořádá a někdy si lidé možná myslí, že i my organizujeme jakoby pod hlavičkou města apod. To je náš partner, ale my jsme konec konců s.r.o. a musíme si vydělat, abychom přežili.

Ale to je v zájmu toho města, když si obyvatelé myslí, že to pořádá pro ně to město. Vám to asi nějak extra nevádí, vyberete startovné, dáte prostor partnerům, a necht' si závodník myslí, že to je produkt toho města. Nebo chcete, aby věděl, že to je Vaše?

My to bereme jakoby malou olympiádu. To je společné síly všem. Bez každé z těch puzzles, těch částí, se to nestane, ani bez dobrovolníků, ani bez podpory města. Pokud pan primátor řekne: tady to nebude, a nebude. Proto sponzory bereme jako partnery a města bereme jako co-organizátory.

Konaly se vůbec nějaké akce? Protože ono to vypuklo akorát tak jako na začátku jara.

Standartní klasický akce z toho portfolia RunCzech se nekonaly, místo toho jsme vymysleli improvizovaný náhradní závody, který byly v rámci aktuálního stavu a regulativy a protokolů a zákona v době covidu.

A to probíhalo jak?

Na jaře, chronologicky, když to začnu. Na jaře, dva týdny před závodem, nám zrušili půlmarathon. To byl náš velký první úder. Potom už zrušili ten marathon, který byly dvě největší akce roku. Pak nastala ta naše interní deprese, jako asi u všech ostatních. To byl ten květen. Co se stane? Jak se stane? Zavíráme, nezavíráme? Budou závody, nebudou závody? Už jsme si uvědomili, že tady ten covid zůstane. Že to není měsíční záležitost. A pak my jsme si to dali dohromady a začali jsme přemýšlet, že nemůžeme jenom spát. Pojďme si otevřít starý šuplík, pojďme si dát pivo a pojďme si popřemýšlet, co můžeme udělat, co je v rámci zákona. A pak jsme si řekli, že ok kolik nám vláda povolila... povolili tisíc lidí, aby se shromáždili. Pro tisíc lidí nebo méně nemůžeme zavírat ulice, nemůžeme zavírat město, to je až moc velká zátěž. Tím pádem pojďme zkusit, co můžeme udělat na otevřeném prostoru, ale zároveň na nějaké kompaktní aree, kde nebudeme vadit nikomu. Zároveň jsme cítili, a to je důležité, jako občanskou povinnost, jsme cítili, že běžci, lidi, veřejnost očekávají něco od RunCzechu, ať se stane. Měli všichni otevřené oči, bude, nebude, co nám nabídnete a podobně. Protože, všichni lidi, s čím se teď potkali – karanténa, lidi už se fyzicky a mentálně doma začínali šilit a potřebovali pohyb a potřebovali něco dělat. Všichni byli v té karanténě, v tom období, na nějakých virtuálních přednáškách, testech, trénincích atd.

Takže co jsme vymysleli jako první krok - jako první krok jsme vymysleli projekt, který se jmenuje Česko běží dál, který má dvojsmysl. Zaprvé běžíme opravdu fyzicky a zadruhé, že Česko funguje. Že vydržíme ten covid, že to je ta filozofická zpráva, že Vás RunCzech podpoří a nenechá vás/nás běžce v tom. Protože my sami sebe se vnímáme ne jenom jako sportovní firmu, ale my poskytujeme i hodně pracovních pozic. Od nás se odvíjí ekonomika, turistika a ta je teďka zavřená. My poskytujeme zdravý životní styl, zdraví apod. My nabízíme mezinárodní propagaci Česka, že co je schopno, co je Česká republika schopná udělat, jak si s tím umí poradit s tím covidem. A pak jsme vymysleli, pak jsme si řekli, že my máme něco v našich rukách, které v normální sezóně nikdy nemají šanci se dostat jako hlavní téma a teď je ta šance. My jsme tři-čtyři roky zpátky spolu s Českým atletickým svazem a spolu s městy a kraji, jsme si řekli že, my máme 9-10 závodů v roce a lidi chtějí běžet každý den. My nemůžeme organizovat velké závody každý den. Takže nabídneme lidem, ať si běží, ať si

organizují mini závod tam, kde si běží sami. Ať si běží v malých skupinách nebo sami. A co my jim můžeme nabídnout, můžeme nabídnout pětakilometrové trasy, pětakilometrové proto, že jsou nejpobulárnější. Každý si to jenom stáhne a zaběhne. Pětakilometrové trasy a pokryjeme celé Česko. Takže my jsme před třemi roky vzali auta a strávili jsme celý rok cestováním od města k městu, kraj od kraje a udělali jsme 93 pětakilometrových běžeckých tras po celé republice. Od nejmenší vesnice do Prahy, kde je 7 takových tras. Oblíbené, kde lidé běžně běhají, tenhle park, tamten park atd. Ted' jsme to spojili, a když celý svět začal řešit virtuální marathony, my jsme se do toho nechtěli pustit, pro nás to nemělo velký šarm. Protože my jsme udělali virtuální maraton před pěti lety, pro nás to nebyla žádná challenge. I když lidé ani nevěděli, co to je virtuální maraton, my jsme byli první, kteří to udělali. Takže my jsme věděli, že se nechceme vzdát toho fyzického běhu, fyzického kontaktu, fyzické platformy. Takže jsme z toho udělali nějaký mix reality. Řekli jsme, tady máte platformu, tady máte mapu České republiky, zaregistrujte se u nás na challenge Česko běží dál, začněme společně sbírat kilometry, běžte si sami tam, kde chcete. A tam máte na 14 minut, kde bydlíte, garantovanou RunCzech běžeckou trasu, která je označená, která je bezpečná (světlo, asfalt a tyhlety věci), a na většinu z nich dokonce máme i kouče. Z těch 93 tras na 54 nejpobulárnějších máme kouče, takže ten kouč v aplikaci, dali jsme to všechno do aplikace, a ten kouč řekne já jsem dneska tady, kdo se chce přidat, já vám ve středu udělám malou skupinku, podle pravidel se to upravuje atd. Takže lidi se začali registrovat do challenge ve smyslu na celé jaro, abychom měli čas závodit. Když dáte dohromady těch 6 závodů, to dá 125 kilometrů, které vám dlužíme. Takže challenge je: udělejte si 125 km přes léto a sbírejte a ta naše aplikace pozná, kolik jste běželi. Máte tam mini challenge na 5, na 10, na 20, na 40 až 125. Tím pádem se rozjelo to Česko běží dál, lidé běželi a Runczech nabídl platformu, jak pokračovat.

K tomu pak jsme si řekli, OK tohle je jeden projekt. Pak jsme si našli v šuplíku starý nápad, který jsme chtěli uskutečnit před šesti lety, ale nebylo to možné, protože byl běžný provoz. A nabídli jsme na letišti Praha závod na letišti, závod na runwayi, protože letiště Praha je náš partner a my tam stavíme často, jak cestujeme, jak lítáme na schůzky. A byli jsme na letišti a viděli smutný místo – prázdné, jenom dva lety za den. Hned kývli na to, vedení letiště Praha, pojd'me ted'ka udělat ten závod. Všechno jsme měli už z před šesti let: trasu, bezpečnostní protokoly, security, koncept, marketingový plán a všechno. Máme na to kolik času, tohle bylo někdy 18. července, takže říkáme okay jsme schopný, pustíme tohle do světa. Rozdělíme si to, pozveme méně jak 1000 lidí jeden den v podvečer na Sunset run a pozveme si dalších pod tisíc lidí na Breakfast run ráno a pozveme si rodiny s dětma hned po tom, další třetí skupina.

A umíme dát dohromady 2500-3000 lidí. Takhle nějak byl ten počet, aby bylo co organizovat. A pak, když jsme si osvědčili, že funguje tenhle koncept, tak jsme ho zkopírovali a udělali jsme to stejně v Karlových Varech a Budějovicích na letištích. Takže v rámci projektu Česko běží dál vznikly tři projekty, tři Runway runy – Karlovy Vary, Budějovice a Praha a tam jsme opravdu dali běžcům tu možnost se cítit jako na runwayi. Oni přišli na terminál 2, na terminálu 2 ten check-in to bylo celé pro RunCzech, šli na check-in, tam dali svůj pas, dostali startovní číslo, šli přes security, věci se nechávat na ten rentgen a podobně, šli na gate D6, šli dolů přes ten tunel a autobus je vzal a vysadil je na letišti, kde by stálo letadlo a postavil je na startovní čáru. A na startovní čáře, protože tam mají tři runwaye, my jsme používali jednu a na ostatních už byl provoz. Takže ty běžci běželi a viděli přistávat letadla a odlétat. Unikátní zážitek, který doufám, že bude jenom jednou, doufám, že nebudeme to potřebovat opakovat příští rok. Tak toto se stalo přes léto, to byl červen a červenec.

A podobným stylem, jak pokračovaly naše kreativní nápady, tenhle koncept sunset, breakfast, zase jsme rozdělili ty lidi a uděláme to v Pivovaru, Plzeňský pivovar v Plzni, protože Birel je náš partner. Takže spolu s Birellem tam otevřeli muzeum a oni běželi v těch sklepech. My to tady možná podceňujeme, ale to je místo, kde vzniklo pivo, tam jsou turisté, Japonci, Číňani, Němci, je tam plno. A teď tam trochu pro český turisty interní, jim říkáme, jděte se podívat na to muzeum, prohlídněte si to muzeum, protože tam jsou tři kilometry sklepů, protože to nevěděli. Takže běželi kolem toho venku a pak do toho pivovaru a tam běželi. Takže další zážitek. A tohle se stalo přes léto do srpna. Takto jsme nějak vyřešili léto a mezitím jsme samozřejmě sledovali, co se stane na podzim.

Na podzim jsme měli Grand Prix Ústí, Liberec a podobně. Plus jsme měli náhradní kalendář pro to, co jsme rušili na jaře, aby se stalo na podzim. Půlmarathon a marathon už bylo jasné, protože jsou takto velké, tak náročné a tisíc malých drobností, že to už nebudeme organizovat. Tak jsme řekli, že definitivně pro 2020 se ruší velký pražský závody – půlmarathon, marathon a grand prix. A regiony a regionální závody uvidíme postupně. Protože ty regionální závody jsou tak kolem 3000-5000, když to rozdělíme, stále je možnost to udělat. Mezitím jsme teďka, minulý víkend, organizovali malý zážitek. To probíhalo chronologicky, jak jsme skončili v Plzni –1. srpna, tak jsme začali řešit dovolený trochu, jak využijeme, odpočineme trochu. Protože jsme nacpali všechno na to léto. Normálně bývá léto prázdný a teď to byl opak, teď bylo plný.

A najednou jsme se začali bavit s našimi stakeholders v našem oboru, manažeři elitních atletů, partneři atd. A manažeři elitních atletů nám říkají: „Já mám elitní atlety, kteří trénují

ve stínu, nemají závod, jsou připraveni jako střely. Potřebují běžet. Ted' ani nejde o prize money ani o nic, jen potřebuji, aby běželi. Jste schopní udělat nějaký závod pro elitní atlety?“ Jeden nápad – náš partner Adidas říká: „My jsme vyrobili, my si myslíme, že jsme vyrobili nejrychlejší botu v historii, s kterou na trénincích, elitní atleti tvrdí, že s tím udělají rekord. Tvrdí, že jim to zrychlují 3-5 sekund na minutu. Nemáme možnost to testovat na reálném závodě, který jsou všechny zavřené. Tak nám sedí ve skladě defacto. Máte něco vymyšleno? Můžete něco vymyslet?“ A pár takových věcí a my říkáme: hej, máme atlety, máme Adidas jako podporu, pojďme udělat závod jenom pro elitní běžce. Město nemůžeme zavřít. A jsme se procházeli tady na Letné a říkáme, máme tady ovál, perfektní trasu, nejrychlejší, která může být. Před Sparta stadionem na Letné, tam je ten ovál jeden, který je 1,6 km a 1,3 km a 16,5 kolečka dělá půlmarathon. Takže my jsme za tři týdny, za čtyři defacto, jsme organizovali závod, který normálně trvá rok organizovat. Jsme se mobilizovali, jsem se dali dohromady, a to jsme měli Adidas, atlety a potřebujeme město, Prahu a vládu ČR defacto. Tak jsme přišli s nápadem. Všichni mluví, největší inzeráty ve světě na billboardech a to, nejsou komerčních firem, to jsou města – „Pojďte, jsme otevřené, navštivte nás“, nevím, „Maďarsko vás zve“, „Rakousko Vás přivítá“ ... mluví, mluví, mluví. My máme šanci nejen mluvit, máme šanci demonstrovat, že je tady v pohodě Česko, že jsme schopní si poradit. Chcete dělat něco, co zařídí největší propagaci ve světě? když nikdo nedělal závody? Všichni kupují billboardy a podobné, a my uděláme něco, co demonstruje, že opravdu tady máte fyzický důkaz, že to funguje. Takže tady ty tři subjekty nám daly jako energie, podpořily a jsme řekli, že ok elitní atlety zařídíme tu vizi. Ministerstvo bylo super vstřícné, hygienička, hygienický ústav super vstřícný na testy na covid úplně příjemný ten proces. Hotel Hilton, partner, úplně vstřícný podmínky nastavit. Přivezli jsme nejrychlejší muže a ženy světa. Připravili jsme ten ovál. Nazvali jsme ten závod Prague 21.1 Ready for the restart – jako jsme připravení na restart, jako slovo, co se používá, že jsme otevření pro business, že jsme otevření na restart. Přišli, dokonce si děláme srandu, že i počasí jsme objednali, bylo perfektní počasí. Přišli, běželi muži a ženy, Česká televize to dala přímý přenos. My jsme to nabídli celosvětově, vzali si to od Číny do Ameriky, všichni přenášeli, protože všichni potřebují tento obsah. Zaběhli jsme světový rekord žen. Takže všechno klaplo, jak v teorii jsme si dávali na mapky, tak i v reálu se to povedlo. Bezproblémové fungování města, státu, letiště, covid testy, visa, trasěří a ta celá organizace. Bezproblémové fungování, technická příprava organizátora RunCzech – malý zázrak za tři týdny. Super nabídka, super aktivace nebo nápad pro Adidas jak launchovat. Jsou z toho nadšení, ted' ještě celý komplex polepený „Praha, Praha, Praha, Praha“ atd. PR jsme dostali i bez monitoringu první den asi 70-80 článků od BBC, že zírá. Všude po světě,

a o Česku ani nemluví – všechno bylo pokryto, se o Česku mluví, všechno bylo pokryto, všude bylo psáno o tom, že v době covidu, kdy všechno je zrušeno, zase ta Praha, protože teďka RunCzech je docela známý už ve světě, lidi koukají na nás, co vymyslíme. Zase ta Praha dokázala něco vymyslet, zase neudělali jenom nějaký virtuální běh, ale pozvali všechny atlety, udělali toto, všechno zajistili. Město může říct: „Koukejte, jak my Praha můžeme fungovat, Česká republika je otevřená, umíme si poradit i s covidem, umíme si poradit i s náročnými otázkami, challenges a takovýto věci“. To, co se stalo minulý víkend a podobně.

Takže byly evidentně nějaké produkty, kde jste mohli prezentovat partnery, přesto ale jich bylo méně a možná, že třeba nebyli tak atraktivní jako třeba velký maraton atd. Jaká byla reakce těch partnerů? Sami jste je oslovovali s tím: „Víte, jaká je situace, víte, že vám nebudeme moct poskytnout to, co jsme slíbili v té smlouvě“ a sami jste hledali řešení, nebo se ozývali sami, jak s tím naložíte?

Nebylo to u každého stejné, ale musím říct, že žádné překvapení u nikoho jsme nezažili. Obecně všichni byli vstřícní a bavili jsme se opravdu kamarádsky a rozumně. Samozřejmě když už bylo jasné, že všechno se to ruší, kdy jsme to oznámili i veřejně. My jsme se poradili s partnerama, a to jsme se bavili, jsme jim nastínili, co se děje, co plánujeme atd. Můžu říct, že buď explicitně nebo implicitně ta zpětná vazba od partnerů byla/je, že „nenecháme vás v tom samotný, nenecháme vás zavřít podnik“. Samozřejmě pak budeme teďka co je cíl, teďka my jedeme uvidíme, co jsme schopný všechno zorganizovat, uvidíme, co všechno se stane a pak tak nějak jsme domluvený, že pojďme v klidu teď se soustředit, ať se něco vymyslí a na konci sezony si sedneme a si řekneme: „Tak to bylo tento ročník, toto jsme si slíbili, toto se nestalo, toto máme ve smlouvě a pojďme dát nějaký rozumný řešení.“

V těch smlouvách, které jste s nimi měli, se uvažovalo o možnosti, že by se třeba ta akce z nějakého důvodu, z vyšší moci, neuskutečnila?

Samozřejmě je tam vyšší moc, i když to není ve smlouvě, zákoník ukládá, že vyšší moc má svoje podmínky, ale zase říkali jsme, že jsme tak partnersky nastavený, že ani jsme se k tomu nedostali. Ani jsme nezapojili právníky. Ani jsme neotevřeli smlouvy. Protože všichni nějak jsme chtěli najít ty řešení. Nikdo nepřišel: „Jak můžu z toho ven, jak se z toho dostanu“. Naštěstí ty naše značky nás podporují dlouhou dobu, naštěstí ty značky jsou top značky globálně nebo regionálně atd. Takže já věřím, že i v jejich zájmu je, aby podpořily RunCzech, aby přežil. Protože za těch 25 let jsme to spolu vybudovali to celý, že to můžou považovat jako trochu svoje.

Samozřejmě je těžké odhadovat, co bude dál. Covid asi nezmizí. Bude tady za rok, za dva a je otázka, jestli se najde nějaká vakcína, nějaký očkování nebo něco. Ale dají se očekávat problémy asi i příští sezónu, tak co s tím? Připravujete se na tu situaci nějak? A teď mám zase spíš na mysli to partnerství, ty sponzory, jestli nějak se upravují, nebo plánujete úpravu těch smluv nebo toho partnerství pro případ, že by třeba se ty závody nemohly uskutečnit? Je to taková hypotetická věc. Některé ty produkty se nakonec mohly uskutečnit a byly úplně nové a byly postavené právě pro tu situaci. Tak děláte si nějaký krizový plán na příští rok?

Tak dost skoro, dost skoro, všichni se chovali tak, že 2021 ta corona zmizí přes noc jo. Tam byl ten pocit. Asi ne jenom u našich závodů, ale i obecně. Teďka postupně, den za den, už se nám dává do hlavy, že 2021 je ohrožená. A v tom našem oboru, zvlášť je ohrožený jaro. Protože ty naše závody začínají v březnu, celosvětově ten kalendář začíná březen, duben, květen, kdy jsou ty naše nejvyšší závody. A už se pomalu připravujeme i na možnost, nemáme kompletní řešení, jak to bude a podobně, ale už když tak měsíc jsme se chovali, že 2021 bude, a hranice chystáme otevření a tak. Tak to bude, tak teďka už přemýšlíme, je tam možnost i že to se nestane. Takže je to otevřené, teďka myslím, že všichni věříme obecně tomu, že člověk jako začíná přemýšlet co s tím, všichni čekají na tu vakcínu a podobně. Ale nemáme přesnou odpověď, řešíme postupně, zase asi to necháváme na podzim. Teď jsme momentálně soustředěný, ať se stanou ty závody teďka co nejvíc, co se můžou stát. A zase ten říjen, listopad budeme věnovat co 2021. Scenária, co může být: všechno je zrušeno, tím případem bychom třeba mohli opakovat to, co jsme udělali letos. Už máme nějakou zkušenost na ty mini závody. Je že buď se najde vakcína, takže všechno bude jakoby volnější a covid bude tady, ale bude kontrolovaný. Scenário je, aby byla všechno stejně jako letos dejme tomu, ale teďka říkáme v našich organizačních plánu, jo když se dělá závod, máte chapter marketing, máte chapter technika, máte chapter toto, na konci se udělá chapter covid. Jo rukavice, roušky, rozestupy a podobně. Takže s tím budeme žít asi do budoucna navždy. Že vždycky bude část hygiena, a vždycky bude chapter nějaká bezpečnost atd. Takže jak se stalo chapter terorism, tak se stane chapter covid. A asi budeme umět si s tím poradit. Lidi si zvyknou, že ano běžím, pak skončím, dám si roušku. Venku nesmím bez roušky a tak dále. To bohužel jedna představa, jedna scénária je, že 50 %-60 % hráčů z našeho oboru možná i zmizí. Nepřežijí. Ti větší hráči asi mají nějaký rezervy přežít, nebo jsou schopný něco vymyslet. Ale zpráva pro všechny, že se musí transformovat. Někdo jde do směru virtuální závody a podobně. A musíme si to naše portfolio rozšířit. Páč my teďka co prodáváme, vlastně ten náš celý rozpočet, ten náš celý stream záleží na mass participatnion, jo na masová účast. Když nám zakážou

masovou účast, tak nemáme co nabídnout. Možná do budoucna by se mohl RunCzech trochu transformovat a zkusit nabídnout věci pro jednotlivce. Protože když nemůže běžet tisíc lidí najednou, může běžet jeden sám a ten poběží. A pak jak můžeme ho servisovat, skrze nějaký tréninky, skrze nějaký ty digitální markety, online, e-commerce.

Takže to vlastně přineslo nové výzvy?

Nový výzvy a kdo chce přežít, musí se změnit, musí se transformovat.