

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Management vybrané mezinárodní sportovní akce v softballu
v době koronavirové pandemie**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala:

Bc. Klára Sedláková

Praha, prosinec 2022

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

V Praze, dne

.....

Klára Sedláková

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc., která mi pomohla dát této práci správný směr, za její cenné rady, a především svatou trpělivost. Ráda bych poděkovala své rodině a nejbližším, kteří byli mou oporou nejen při psaní této diplomové práce, ale i po celou dobu studia.

Abstrakt

Název: Management vybrané mezinárodní sportovní akce v softballu v době koronavirové pandemie

Cíle: Hlavním cílem práce je zpracování konkrétních opatření a doporučení, jak zdokonalit management budoucích mezinárodních softbalových akcí v České republice na základě Mistrovství Evropy v softballu juniorek U18 2021, a poukázat na dopady Covidu-19 na pořádání konkrétní mezinárodní akce a nalézt jejich efektivní řešení pro budoucí účely.

Metody: V této práci byla použita metoda kvalitativního i kvantitativního výzkumu dat. Kvalitativní výzkum byl proveden v rámci strukturovaného rozhovoru s hlavní organizátorkou akce. Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí marketingového výzkumu, konkrétně metodou Bradyho modelu zjišťování spokojenosti účastníků s akcí, a to v podobě elektronického dotazování (sběr primárních dat). Kvantitativní výzkum této práce se dále skládal z výsledků vlastního nezúčastněného pozorování. Dále byla využita metoda SWOT analýzy. Sběr sekundárních dat probíhal analýzou odborných textů souvisejících s management a projektovým řízením sportovní akce.

Výsledky: Výsledky práce poskytují ucelený pohled na proces i úskalí managementu mezinárodní softbalové akce pořádané v době koronavirové pandemie. Ze získaných dat vyplynulo, že dopady Covidu-19 měly značný vliv na pořádání Mistrovství Evropy juniorek 2021. Zásahy protipandemických opatření ve sportu pocítili nejen organizátoři akce, ale i její účastníci. Spokojenost hráček s organizací mistrovství se odvíjela od posuzování kvality a důležitosti třech oblastí hodnocení služeb, kterými jsou dle Bradyho modelu materiální prostředí, interakce a výsledek. Nejlépe vnímanou složkou materiálního prostředí byla kvalita a technická vybavenost areálu SK Joudrs, kde se soustředila převážná část turnaje. Naopak nejhorší hodnocení získal prostor pro přípravu před zápasy stejně tak jako odpočinková zóna, které nesplnily očekávání juniorek. Personální zabezpečení akce včetně schopností organizátorů získaly stejně jako kvalita hrací plochy hodnocení nejvyšší. Dodržování časového harmonogramu akce nebylo vnímáno negativně, avšak velká důležitost tomuto atributu přikládána nebyla. Poslední sekce dotazníku vztahující se na aspekty kvality výsledku byly hodnoceny

ve většině případů kladně. Kvalita lehce klesla u doprovodného programu, který byl díky koronavirové pandemii značně omezen. Z poznatků získaných v rámci rozhovoru s hlavní organizátorkou akce nevyplývala žádná pochybení v managementu akce, která by její průběh narušila. Z výsledků vyplynulo, že základním stavebním kamenem úspěšné sportovní akce je bezesporu kvalitní a moderní areál, kterým Svoboda park opravdu je. Ten však musí být doplněn o tým schopných organizátorů a dobrovolníků, kteří jsou zárukou správného chodu akce. I z vlastních zkušeností během nezúčastněného pozorování v průběhu akce lze konstatovat, že šlo o událost organizovanou na špičkové úrovni, což se projevilo většinovými pozitivními ohlasy hráček. Výsledky výzkumu také poukázaly na organizační nedostatky, pro které byla navržena doporučení zaměřující se na eliminaci negativních aspektů akce, čímž je možné předcházet podobným chybám při organizování budoucích mezinárodních softballových akcí. I přes probíhající pandemii měl evropský šampionát velký úspěch, což dokládají i pozitivní zprávy a vzkazy juniorek pořadatelům.

Klíčová slova: organizace akce, propagace akce, strategické plánování, SWOT analýza, softball

Abstract

Title: Management of the international sport event in softball at the time of the covid pandemic

Objectives: The goal of the study is to elaborate the specific measures and recommendations how to improve in future the management of the international softball events in the Czech Republic based on the management evaluation of the Junior Women's Softball European Championship U-18 and to point out the impacts of Covid-19 on the organization of the specific international event and to find out the effective answers to them for future.

Methods: The study used the method of both qualitative and quantitative data researches. The qualitative research was conducted as a structured interview with the main organizer of the event. The quantitative research was done with use of a marketing research, namely the method of the Brady model of service evaluation, in a form of questions targeted on service evaluation of the event by the participants (primary data collection). The quantitative research of this thesis was further composed of the results of own unparticipated observation. Next, the method of the SWOT analysis was used. The secondary data collection was conducted as an analysis of the specialized texts on management and project management of the sporting event.

Results: The results of the study provide a comprehensive view both on the process and difficulties of the management of the international softball event organized during the Covid-19 pandemic. The achieved data show that Covid-19 strongly affected the Junior Women's Softball European Championship organization. The impacts of the anti-pandemic measures in sport were felt not only by the organizers of the event, but by its participants as well. The players satisfaction with the European championship organization depended on their rating of quality and importance of three areas of service assessment which, according to the Brady model, are material environment, interaction and result. The quality and technical facilities of SC Joudrs, where the main part of the tournament took place, was seen as the best part of the material environment. The worst assessment was given to the premises for pre-match preparation and relax area, which did not meet expectations of the players. The staffing of the event, including the organizers

abilities, together with the quality of the play field received the highest ranking. Keeping the time schedule of the event was not felt in a negative way, but on the other hand, this was not seen as very important. The last part of the questionnaire focused on the result quality was assessed mostly positively. The quality slightly decreased at accompanying programme which was considerably limited due to the pandemic. The interview with the main organizer of the event did not disclose any errors in the event management that would have affected its course. The results showed that the cornerstone of any successful sport event is, without doubt, a high-quality and modern site, which Svoboda park really is. This, however, must be completed with a team of capable organizers and volunteers who can guarantee a smooth course of the event. My own experience during uninvolved observation of the event proves that its organization was of the top quality which was demonstrated by many positive reactions of the players. The results of the study also showed the organization failings for which the study offers recommendations focused on elimination of the negative aspects of the event, which will enable to prevent the errors in organizing future international softball events. The European Championship had, despite the pandemic, great success which is also proven by positive messages of the junior players to the organizers.

Keywords: event realization, event promotion, strategic planning, SWOT analysis, softball

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	3
2.1 Cíle práce	3
2.2 Dílčí úkoly práce	3
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	5
3.1 Sportovní management.....	5
3.2 Projektový management.....	6
3.3 Projekt	7
3.3.1 Manažer projektu.....	9
3.3.2 Fáze projektu	9
3.3.3 Rozpočet projektu.....	11
3.4 Sportovní manažer	12
3.5 Sportovní akce.....	13
3.5.1 Management sportovní akce.....	15
3.5.2 Proces managementu sportovní akce.....	16
3.6 Spokojenost zákazníka	18
3.6.1 Metody měření spokojenosti zákazníka a kvality služeb	19
3.6.2 Metoda SERVQUAL.....	20
3.6.3 Metoda SERVIMPERF	21
3.6.4 Bradyho model	22
3.7 Softball	23
3.7.1 Historie softballu	24
3.7.2 Systém softballových soutěží	25
3.7.3 Zastřešující softballové organizace	26
3.8 Rešerše zahraničních studií	27
4 METODOLOGIE	30
4.1 Kvalitativní výzkum 1. části	30
4.1.1 Polostrukturovaný rozhovor	30
4.1.2 Analýza dokumentů.....	31
4.1.3 SWOT analýza.....	32
4.1.4. Pozorování.....	34
4.2 Kvantitativní výzkum 2. části	36
4.2.1 Určení cíle výzkumu.....	36
4.2.2 Zdroje dat.....	37

4.2.3	Metody a techniky sběru dat.....	38
4.2.4	Určení velikosti vzorku	41
4.2.5	Sběr dat.....	42
4.2.6	Zpracování a analýza dat	44
4.2.7	Zpracování a prezentace závěrečné zprávy	44
5	ANALYTICKO-SYNTETICKÁ ČÁST.....	45
5.1	Analýza Mistrovství Evropy juniorek U18 2021	45
5.1.1	Fáze přípravná	46
5.1.2	Fáze realizační	54
5.1.3	Fáze vyhodnocovací	56
5.2	Výsledky analýzy SWOT – 1. část	58
5.2.1	Silné stránky	59
5.2.2	Slabé stránky	61
5.2.3	Příležitosti.....	62
5.2.4	Hrozby	63
5.3	Návrhy a doporučení vycházející ze SWOT analýzy	65
5.4	Výsledky spokojenosti účastníků – 2. část.....	68
5.4.1	Návratnost dotazníku.....	68
5.4.2	Úvodní otázky	69
5.4.3	Kvalita materiálního prostředí.....	72
5.4.4	Kvalita interakce.....	78
5.4.5	Kvalita výsledku.....	82
5.4.6	Závěrečné otázky.....	85
5.5	Návrhy a doporučení vycházející z výzkumu spokojenosti účastníků.....	86
6	DISKUZE	90
7	ZÁVĚR	93
	Seznam použité literatury	97
	Seznam tabulek	104
	Seznam obrázků a grafů.....	104
	Seznam příloh	106

1 ÚVOD

Ačkoliv kořeny softbalu sahají do konce 19. století, v České republice se o něm prvně dozvídáme až koncem století 20. Je to přesně 30 let, kdy se softball v ČR organizačně oddělil od baseballu a vzniklo sdružení organizující softballové události na našem území. Dovolím si tedy tvrdit, že softball je v našem prostředí poměrně mladým a stále se rozvíjejícím sportem. Softballové zápasy jsou velmi dynamické a napínavé, přesto ale softball nemá takovou členskou/fanouškovskou základnu jako některé tradiční sporty. Tento fakt se samozřejmě odráží i v nízké sledovanosti a návštěvnosti utkání. Nedostatečné povědomí o tomto sportu souvisí s velmi náročnými a komplexními pravidly, zápasy trvajících několik hodin a se skutečností, že softball není v České republice praktikován na profesionální úrovni, jako je tomu například v USA, ale spadá do sportů amatérských.

I přesto, že je softball velmi atraktivním sportem, řadí se mezi sporty menšinové, a proto si většina lidí ani neuvědomuje, jaké mají naše národní týmy celosvětové úspěchy. Čeští reprezentanti všech věkových kategorií obsazují přední příčky jak celorepublikových, tak evropských soutěží. Česká republika (dále jen ČR) má také dlouholeté zkušenosti s pořádáním jak lokálních, tak mezinárodních softballových událostí, s velmi dobrou zpětnou vazbou týkající se organizace těchto akcí od zahraničních týmů. Areály v Praze a Krči, které svou kvalitou a velikostí konkurují předním evropským sportovištím, jsou tradičními hostiteli většiny mezinárodních utkání. Z pozice dobrovolníka jsem se v roce 2021 účastnila pořádání Mistrovství Evropy juniorek do 18 let v Praze, kde jsem měla možnost nahlédnout blíže do managementu celé akce. Šlo o jednu z prvních mezinárodních softballových akcí konaných v ČR v době pandemie Covidu-19, a proto bylo řízení této akce v určitých oblastech, zahrnujících například návštěvnost, catering či bezpečnost, odlišné od dosud pořádaných turnajů v softballu.

Téma diplomové práce jsem si vybrala jednak na základě zkušeností získaných z pořádání daného mistrovství, a také protože si myslím, že organizování mezinárodních akcí je jednou z nejlepších strategií, jak zvednout povědomí o softballu a jeho popularitu. Příliv nových příznivců povede ke zvýšení návštěvnosti turnajů a soutěží, čímž se rozroste členská základna softballu a rozšíří se do českého sportovního prostředí. Očekávané pozitivní efekty z pořádání mezinárodní akce souvisí s kladnou zpětnou

vazbou od jejích účastníků. Proto se ve své práci budu zabývat i výzkumem spokojenosti s organizací Mistrovství Evropy juniorek 2021. Smyslem této diplomové práce je poskytnout pohled do světa managementu ve sportu, a to především za podmínek a opatření vzniklých v boji proti šíření Covidu-19.

Největším přínosem práce je detailní popis řízení mezinárodní sportovní akce, které bude ovlivněno probíhající koronavirovou pandemií. V práci bude zobrazeno, jak se vedení a manažeři vybraného sportovního klubu vyrovnali s aktuální situací, která se promítala i do managementu dané sportovní akce, jaké přípravy akci předcházely a jakým způsobem je možné překonat překážky způsobené nepříznivými vnějšími podmínkami. Cílem organizátorů bylo šampionát zorganizovat takovým způsobem, aby byli s akcí spokojeni jak hráčky, tak i diváci, a to i s ohledem na daná omezení a pravidla, na což se v rámci svého výzkumu budu soustředit.

Dalším přínosem práce je vypracování návrhů, které přispějí k efektivnější organizaci této akce a které by dále mohly organizátorům pomoci při realizování budoucích sportovních projektů, jak za normálních, tak i nepříznivých podmínek. Dále budou navržena doporučení na zvýšení spokojenosti návštěvníků s akcí a na eliminování jejích nedostatků, které budou vycházet z výsledků dotazování.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je zpracování konkrétních opatření a doporučení, jak zdokonalit management budoucích mezinárodních softbalových akcí v České republice na základě Mistrovství Evropy v softballu juniorek 2021, a poukázat na dopady Covidu-19 na pořádání konkrétní mezinárodní akce a nalézt jejich efektivní řešení pro budoucí účely.

Výzkum této diplomové práce bude rozdělen do dvou částí. První částí bude kvalitativní výzkum, který se zaměří na zhodnocení managementu ME juniorek 2021 včetně návrhů a doporučení, jak zdokonalit management budoucích mezinárodních softbalových akcí v ČR. Druhá kvantitativní část výzkumu bude zkoumat spokojenost účastníků s organizací daného mistrovství a bude taktéž zahrnovat doporučení pro zvýšení spokojenosti účastníků s budoucími softballovými akcemi. V obou částech výzkumu bude poukázáno na to, jak Covid-19 ovlivňoval organizaci a průběh šampionátu.

2.2 Dílčí úkoly práce

Je zapotřebí provést řadu dílčích úkolů, které vedou ke zvolenému cíli a k jeho řádnému splnění. Tyto úkoly jsou následující:

- I. V teoretické části provést rešerši literatury z oblasti organizace sportovních událostí.
- II. Představení softbalového prostředí a přiblížení prostředí Mistrovství Evropy v softballu juniorek 2021.
- III. Kontaktování hlavní organizátorky akce prostřednictvím emailu.
- IV. Polostrukturovaný rozhovor s organizátorkou celé akce.
- V. Porovnání získaných informací z rozhovoru s doporučenými teoretickými manuály a s vlastním nezúčastněným pozorováním.
- VI. Zhodnocení současné situace a možností klubu pomocí SWOT analýzy.
- VII. Příprava otázek a tvorba dotazníků včetně operacionalizace a pilotáže.
- VIII. Zajištění výzkumného souboru.
- IX. Distribuce el. dotazníku mezi účastnice akce přes vedení klubů a zahájení sběru dat v určeném datu.
- X. Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu.

XI. Na základě získaných výsledků výzkumu navržení nástrojů a doporučení pro zkvalitnění organizace dané sportovní akce pro budoucí účely a předložení řešení protipandemických restrikcí zasahujících do managementu akce.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou managementu mezinárodní sportovní události v době koronavirové pandemie, což je ukázáno na konkrétním případě Mistrovství Evropy v softballu juniorek 2021 (dále jako ME juniorek 2021). V této kapitole budou vysvětleny jednotlivé pojmy sloužící k pochopení tématu této práce.

3.1 Sportovní management

Sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části vykazují podnikatelsky orientované chování. Do oblasti sportovního managementu spadá i výroba sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb. Sportovní management využívá charakteru různých disciplín, jako je ekonomie, management, psychologie, sociologie, systémové vědy, právo a další. (Čáslavová, 2020)

S jednoduchým vysvětlením přišli autoři Lussier a Kimball (2009), kteří uvádějí, že sportovní management je mnohooborová vědní disciplína, která spojuje management a sportovní průmysl.

Sportovní management může být chápán ve třech dimenzích, kterými jsou studijní obor, vědecká disciplína a profese. Management sportu je vnímán jako studijní obor, pokud je vyučován jako předmět na specializovaných školách. Za vědeckou disciplínu je považován v momentě, kdy jsou o něm napsány odborné publikace. A jako profese je management sportu brán například během sportovního utkání, kdy je možné sledovat sportovního manažera, v tomto případě například trenéra týmu. (Nová, 2014)

„Jde o aplikace manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí. Zdůrazňujeme tím fakt, že sportovní manažeři potřebují nejen manažerské dovednosti, ale i zkušenosti, a i pochopit sport a jeho specifika.“ (Nová a kol., 2016, s. 58) Nová a kol. (2016) dále specifikuje sportovní prostředí, kterým jsou různé typy organizací a sportovních aktivit, které se neobejdou bez nutného manažerského dohledu. Ten zajišťuje koordinaci aktivit jiných lidí, kteří by svým samostatným počínáním nedosáhli takových výsledků, jakých docílí ve společném konání.

Pojem „Sport management“ se v praxi dělí na dvě části: na sport a management na straně jedné a komerci na straně druhé. (Nová, 2014). Pro účely této diplomové práce je na sportovní management nahlíženo především ze stránky sportovní, nikoli komerční,

a to z toho důvodu, že se výzkum zaměřuje na management sportovní akce v oblasti plánování, organizování, vedení lidí a kontroly, které bezprostředně spadají pod kompetence hlavní organizátorky akce.

3.2 Projektový management

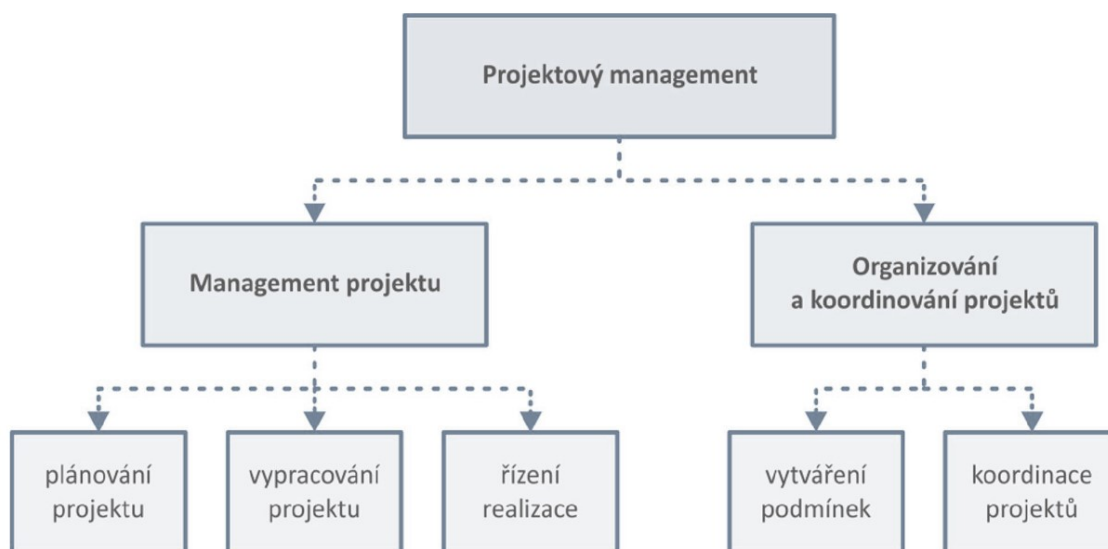
Projektový management také vychází z obecného managementu, přičemž dále rozvíjí a konkretizuje určité jeho části. H. Kerzner (2009) uvádí, že projektový management je souhrnem činností, jako je plánování, organizování, řízení a kontrola zdrojů se specifickým cílem a záměrem.

Projektový manažer ve sportovním prostředí uplatňuje ve všech činnostech a fázích projektového managementu základní manažerské činnosti, k nimž patří již dříve zmíněné plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Dle definice PMI (Project Management Institute – PMI, 2021) je projektový management *„aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu“*.

Úloha projektového managementu v rámci organizace sportovní akce konkrétně spočívá v dodržení časového harmonogramu, správné distribuci finančních prostředků, koordinaci lidských zdrojů, a to za předpokladu splnění stanovených cílů a podmínek včetně dodržení závazků vůči sponzorům.

Dle V. Němce (2002) je nutné rozlišovat mezi pojmy management projektu a projektový management. První pojem definuje specifickou metodiku plánování, tvorby a realizace projektu. Pokud je současně realizováno více projektů, které je nutno koordinovat a řídit, pak řízení jednotlivých projektů a jejich organizování a koordinování je označováno pojmem projektové řízení – projektový management.

Obrázek 1 – Projektový management a management projektu



Zdroj: Němec (2002, s. 23)

Autoři Konečný a Šajdlerová (2008) rozdělují činnosti projektového managementu na dvě skupiny, kterými jsou plánování projektu a řízení realizace projektu.

3.3 Projekt

Stavebním kamenem každé sportovní akce by měl být důkladně vypracovaný projekt. Samotný projekt v sobě zahrnuje širokou škálu kroků, které je potřeba postupně splnit vzhledem ke stanoveným cílům. Projekt je návrh s jasným cílem, díky němuž dochází k uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. (Němec, 2002)

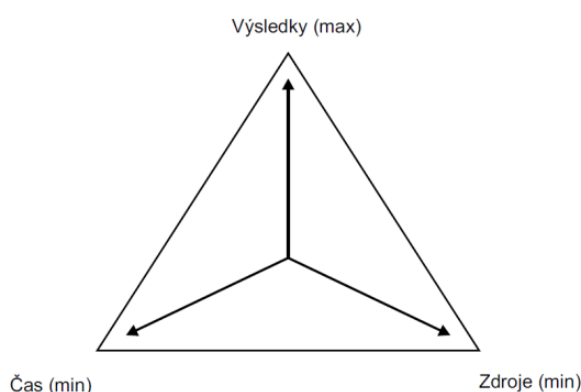
Neexistuje jednotná definice pojmu projekt, různí autoři používají rozdílné definice, shodují se však na vymezení základních charakteristik. Projekt je možné definovat jako „dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ (PMI, 2018)

Ve sportovním prostředí je projekt definován jako „Soubor sportovních aktivit, u kterých lze jasně vymezit jejich začátek a konec. Projekt systémově řeší soubor jednotlivých úloh, úkolů či činností v rámci plnění stanovených cílů projektu a časového ohraničení.“ (Nová a kol. 2016, s. 27)

Dle Svozilové (2011) jedinečnost projektu spočívá v jeho dočasnosti a unikátnosti, lépe řečeno neopakovatelnosti. Za základní složky projektového managementu považuje autorka čas, dostupnost zdrojů a náklady.

V návaznosti na definici projektu od Svozilové se velmi často objevuje tzv. trojimperativ, grafický model trojúhelníku základen projektu. Ten představuje tři základní veličiny a proměnné, s nimiž je možné se v projektu setkat. Jedná se o čas, výsledky a zdroje. Tyto tři složky se navzájem ovlivňují a podílejí se na kvalitě celého projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Obrázek 2 – Trojimperativ základen projektu



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol., (2009, s. 81)

Myslím si, že obecně je možné konstatovat, že při řešení projektu je prioritní plnění termínů (čas), přidělení finančních prostředků (zdroje a náklady) a požadované provedení (rozsah, zdroje, kvalita a spokojenost zadavatele), přičemž jednotlivé cíle jsou měřitelné a ověřitelné.

Dle mého názoru, stejné principy můžeme najít i v managementu sportovních akcí. Sportovní akce je sama o sobě projektem určitého množství jednotlivců či týmů. V případě ME juniorek 2021 se jednalo jak o předsedu klubu SK Joudrs, tak o hlavní organizátorku akce a její tým organizátorů, včetně dobrovolníků. Jakákoliv sportovní akce musí mít stejně jako projekt, stanovené určité základní zdroje a náklady, se kterými souvisí očekávané přínosy z realizace akce, respektive projektu. Stanovení rozpočtu je tedy další klíčovou složkou sportovního projektu. Při plánování sportovní události je dále nutné uvést jasný počátek a konec projektu. V neposlední řadě se nesmí zapomínat na jedinečnost a neopakovatelnost projektu, která souvisí se zdárným průběhem akce. Jsem toho názoru, že projekty a sportovní akce s sebou přináší i mnoho nejistot, a to především v dodržování termínů, ale také v personálním či materiálním zabezpečení.

3.3.1 Manažer projektu

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu. V první fázi projektu je klíčové ustanovení organizační struktury a týmu osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů daného projektu. Pod vedením projektového manažera vzniká projektový plán, jsou obsazeny jednotlivé odborné pozice a je zajištěna koordinace a finalizace úkolů. (Svozilová, 2006)

I ve sportovním prostředí je projektový manažer zodpovědný za splnění cílů projektu (sportovní akce či události) a dodržení stanovených podmínek. Má na starosti tvorbu plánu, stanovení a zajištění potřebných zdrojů, koordinaci úkolů, řešení problémových situací a podobně. Manažer projektu je v centru veškerého dění a odpovídá za projekt ve všech jeho fázích. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Taylor (2007) zdůrazňuje jednu z nejdůležitějších schopností projektového manažera, a to i ve sportovním prostředí, kterou je umění komunikovat. Umění najít společný základ porozumění, předat informace, emoce i myšlenky, to vše je součástí komunikace.

Z mého pohledu by měl být manažer projektu, pro účely této diplomové práce manažer mistrovství v softballu, velmi cílevědomým a zodpovědným jedincem. Jeho hlavní prioritou by mělo být dostání zvolených cílů a zodpovědné plnění dílčích úkolů. Měl by být schopen vést tým pracovníků a delegovat jednotlivcům pracovní povinnosti. Celá práce manažera je závislá na jeho komunikačních schopnostech, které by měly být na takové úrovni, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním mezi jím a jeho spolupracovníky. Dále by měl manažer projektu dbát na dodržování schváleného rozpočtu a snažit se akci zorganizovat tak, aby přinesla klubu dodatečné příjmy. V neposlední řadě bych od manažera projektu očekávala příjemné vystupování, schopnost řešit krizové situace a problémy a odpovědný přístup.

3.3.2 Fáze projektu

Všechny projekty bez výjimky, tedy i ty realizované ve sportovní prostředí, se vyznačují společnými základními postupy a životním cyklem. Fáze projektu jsou určité části životního cyklu projektu. Ten se liší podle odvětví (sportovní, podnikatelské apod.) a také podle složitosti projektu. Nezbytné je také provést závěrečné zhodnocení celého projektu a definování východisek, která by měla sloužit k eliminování chyb při realizaci podobných projektů. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Svozilová (2006, s. 78-79) rozděluje celý projekt do tří životních cyklů:

1. fáze zahájení – plánování a příprava projektu, stanovení cílů, určení strategie projektu a dosazení manažerů do svých pozic,
2. střední fáze – vytváření dílčích plánů projektu, realizace projektu,
3. fáze ukončení.

Většina projektů se shoduje v následujících fázích (Trenberth, Hassan, 2011):

1. **přípravná** (iniciační) **fáze** – fáze před akcí,
2. **realizační fáze** – fáze během akce,
3. **vyhodnocovací fáze** – fáze po akci.

Dle Nové a kol. (2016) je v každé fázi třeba dobře definovat jednotlivé úkoly, které manažer projektu rozdělí mezi členy projektového týmu.

Přípravná fáze zahrnuje množství úkolů, které je nutné splnit před samotným začátkem akce. Předprojektová fáze začíná rozborem základní myšlenky akce a je realizována za účelem prozkoumání příležitostí. Současně se v této fázi zpracovávají dva stěžejní dokumenty, a to studie příležitosti a proveditelnosti. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Realizační fáze projektu spočívá v sestavení projektového týmu a koordinaci personálního zabezpečení akce včetně dobrovolníků. Ti se pak následně podílejí na plnění dílčích úkolů a plánů projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009). Průběžně se doporučuje manažerům akce porovnávat průběh projektu s původním plánem, především se zaměřit na kontrolu časového rozvrhu a rozpočtu projektu. (Jermář, Skalický, Svobody, 2010)

Ve **vyhodnocovací fázi** se provádí zhodnocení akce, tedy určitá zpětná analýza průběhu akce, která je nezbytná jak pro případné následující ročníky, tak i pro partnery akce, kterým je třeba dodat vypracované podklady. V hodnocení akce se zkoumá, zda bylo dosaženo stanovených cílů, zjišťuje se spokojenost účastníků a řeší se připomínky organizačního týmu. (Trenberth, Hassan, 2011). Manažer projektu sestavuje závěrečnou zprávu, která obsahuje například porovnání skutečných a plánovaných nákladů, vzniklé problémy a odchylky od plánu a závěrečná doporučení. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Dle mého názoru je stěžejní dodržovat výše zmíněné základní fáze projektů i ve sportovním prostředí. Zvláště když se jedná o pořádání sportovních akcí národních a mezinárodních úrovní. Pokud budou organizátoři sportovní akce následovat daný postup v každé fázi projektu, usnadní sobě i svému týmu hodiny náročných příprav. Každá fáze s sebou nese jasně definované cíle a úkoly, které mohou pomoci hlavním manažerům sportovních akcí především ve srozumitelném delegování pravomocí ostatním členům týmu.

3.3.3 Rozpočet projektu

Rozpočet je nedílnou součástí plánu každého projektu. Na základě informací z rozpočtu projektu a z dalších dokumentů vznikajících v procesu plánování se posuzuje ekonomická výhodnost celého navrhovaného projektu. (Němec, 2002) Důležitá složka projektu je jeho financování z možných zdrojů, ale také nastavení limitu čerpání nákladů. (Svozilová, 2006)

Při stanovení projektového rozpočtu je důležité co nejpřesněji stanovit výši nákladů vynaložených na realizaci celé akce. (Nová a kol., 2016)

Náklady na akci mohou být buď přímé nebo variabilní. Přímé náklady, jinak řečeno náklady fixní, jsou výdaje, které musí být vypláceny vždy, a to bez ohledu na příjmy. Může se jednat například o výdaje na pronájem objektů a finanční odměny pro sportovce. Variabilními náklady jsou náklady, jejichž objem závisí na objemu výroby. Při organizování sportovní akce to mohou být výdaje, které se zvyšují anebo snižují v závislosti na počtu účastníků nebo diváků či využívaných sportovišť. Vyšší počet účastníků zvyšuje například výdaje na ubytování či stravování. (Masterman, 2004)

„V současné době je hlavním problémem managementu sportovních klubů a organizací finanční zabezpečení pro jejich úspěšný chod a rozvoj.“ (Durdová, 2002, s. 115)

Prostředky pro financování sportovního projektu jsou čerpány ze dvou zdrojů – veřejných a soukromých. Většinou dochází k prolínání financování akce z obou oblastí. I přes velkou podporu sportovních aktivit dotacemi státu, obecně jsou největším zdrojem ve sportovním prostředí rozpočty domácností. (Dvořáková, 2004) Mezi veřejné příjmy patří převážně granty a dotace. Soukromé příjmy jsou tvořeny sponzoringem, poplatky účastníků akce či interními zdroji organizace. (Changi, 2013)

V České republice je softball považován za sport amatérský, který zastřešují neziskově orientované sportovní organizace. Myslím si, že to je jeden z důvodů, proč se často softballové kluby potýkají s problémy omezeného rozpočtu. Je všeobecně známo, že většina softballových týmů je závislá na příspěvcích a finanční pomoci známých.

3.4 Sportovní manažer

Management v tělesné výchově a sportu vykonávají sportovní manažeři. Jejich činnosti vycházejí z typických funkcí manažera, s tím rozdílem, že sportovní manažer musí řešit problémy specifické pro sportovní prostředí. (Nová a kol., 2016)

Pojem sportovní manažer definuje Chelladurai (1994) v Nová (2014, s. 21) následovně: „*osoba, která koordinuje poskytnuté lidské a materiální zdroje, relevantní technologie a možné eventuality, tak aby došlo k úspěšnému provedení a předání určité služby v oblasti sportu.*“

Podle Zeiglera (2007) sportovní manažer plánuje, organizuje, deleguje, řídí a kontroluje postupné kroky směřující k předem stanovenému cíli sportovní organizace.

Sportovní manažer může dle Čáslavové (2020) působit na několika úrovních:

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – jde o vedoucí družstev, specialisty a vyškolené manažery, kteří se zabývají přípravou mistrovství světa, Olympijských her a uplatňují sport ve volném čase lidí,
- **manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace** – jde o členy výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáře svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií,
- **manažer v podnikatelském sektoru** – jde o manažery ve výrobě sportovního zboží, načiní a náradí či manažery v provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness center nebo o pracovníky v reklamních a marketingových agentur pro TVS.

Sportovní manažer může mít na starost celou škálu institucí, jako jsou profesionální, amatérské i neziskové sportovní organizace, organizace na výrobu sportovního zboží, specializované sportovní školy a podobné. (Nová, 2014)

Manažerské činnosti v oblasti sportu a tělesné výchovy se dělí do jednotlivých úseků, bez kterých by se neobešlo řízení sportovního klubu. Každý z úseků zahrnuje

charakteristické činnosti a úkoly sportovního manažera. Dle Durdové (2002) jde o následující úseky:

- a) úsek činnosti hlavního manažera,
- b) úsek sportovní činnosti,
- c) marketingový úsek,
- d) úsek provozní,
- e) úsek ekonomický.

Rozdělení manažerských činností v oblasti sportu na výše uvedené úseky by se dle mého názoru mělo respektovat i během pořádání sportovních událostí, ne tedy pouze za normálního chodu sportovního klubu. Myslím si, že tento rozdělovací proces usnadňuje sportovním manažerům pochopit, jaké je jejich pole působnosti v managementu akce. I během organizace ME juniorek 2021 byli manažeři z organizačního týmu rozřazeni do daných úseků, čímž se usnadnilo definování rolí a funkcí vedoucích organizátorů. Za hlavního sportovního manažera byla považována hlavní organizátorka akce, která členila manažery do úseků a přidělovala jim úkoly odpovídající jejich pozici.

3.5 Sportovní akce

Sportovní akci lze chápat jako jednorázovou sportovní událost trvající pár hodin až několik dní, během níž se soutěží v rámci jedné či více sportovních disciplín, většinou realizovaných na jednom místě. (Novotný, 2011). Mistrovství Evropy 2021 bylo příkladem, kdy pro plynulejší průběh soutěže bylo třeba akci rozložit do dvou sportovních areálů v Praze. Pokud se v rámci jedné sportovní události soutěží ve více sportovních odvětví, hovoří se spíše o hrách, jako jsou hry olympijské apod. (Novotný, 2011).

Sportovní akce jsou pořádány jak pro profesionální sportovce, tak pro sportovce amatérské úrovně. Sportovní akce mohou mít podobu her, utkání, turnajů, závodů, zápasů či událostí a zahrnují stroje, lidi nebo zvířata. Diváci si na sportovní akce kupují vstupenky nebo mohou být dostupné pro veřejnost zdarma. Sportovní akce vyžaduje pečlivé plánování, přípravu, kvalitní organizaci, samotnou realizaci akce a její vyhodnocení. (Getz, 2020)

Novotný a kol. (2016) dělí sportovní akce dle několika hledisek, která je blíže konkretizují.

a) Hledisko působnosti

- a. Mezinárodní úroveň – sportovní akce pořádané mezinárodními sportovními federacemi a Mezinárodním olympijským výborem. Mají buď podobu jednorázových akcí o titul mistra světa či kontinentu nebo podobu světových či evropských pohárů.
- b. Národní úroveň – mistrovství republiky, přebory (např. krajské).

b) Hledisko otevřenosti

- a. Sportovní akce volně přístupné – sport pro všechny.
- b. Sportovní akce přístupné jen na základě výkonnostních kvalifikací – splnění předem stanoveného limitu.
- c. Sportovní akce přístupné jen výběrově – pouze pro zvané, teambuildingové akce.

c) Hledisko multioborovosti

- a. Sportovní akce jednooborové – jeden vítěz, mistr celého klání.
- b. Sportovní akce víceoborové – více sportovních disciplín současně.

d) Hledisko formálnosti

- a. Sportovní akce formální – určené pro veřejnost.
- b. Sportovní akce neformální – veřejnosti nedostupné.

e) Hledisko participace

- a. Sportovní akce divácky orientované – lákání veřejnosti na sportovní hvězdy.
- b. Sportovní akce orientované na aktivní účast – zapojení co nejvíce účastníků.
- c. Sportovní akce jako kombinace dvou výše zmíněných.

f) Hledisko cíle

- a. Sportovní akce neziskově zaměřené – nekomerční, zisk (pokud utrží) je použit opět na činnost sportovního klubu nebo svazu.
- b. Sportovní akce ziskově zaměřené – zisk je hlavním zdrojem příjmu.

g) Hledisko prostředí

- a. V uzavřeném umělém vnitřním prostředí (indoorové) – s omezenou kapacitou.
- b. V otevřeném přírodním prostředí (outdoorové) – rizika nepřízně vnějších vlivů.

Na mezinárodní sportovní akci soupeří závodníci nebo týmy různých národností. Taková akce je zastřešená mezinárodní sportovní federací, mezinárodní sportovní organizací nebo mezinárodní olympijskou komisí. (Lawinsider.com, 2004)

Sportovní akce ME juniorek v softballu 2021, která byla zvolena jako předmět výzkumu této práce, je definována dle výše uvedeného dělení jako sportovní akce:

- **mezinárodní**, protože se jedná o mistrovství Evropy,
- **volně přístupná** pro všechny evropské týmy, které spadají do věkové hranice určené pravidly soutěže, tedy hranice 18 let,
- **jednooborová**, protože se soutěžilo pouze v jedné kategorii, ve fastpitch softballu,
- **formální**, tedy veřejně dostupná, hrálo se tedy za účasti diváků,
- **kombinací divácké i aktivní účasti**, kdy cílem organizátorů byla snaha o co největší návštěvnost tak i o početnou herní základnu,
- **neziskově zaměřená**, jelikož účelem akce byly především sportovní výsledky, nikoliv zisk,
- **outdoorová**, protože se celý turnaj odehrával na venkovních hřištích.

3.5.1 Management sportovní akce

Management sportovní akce obnáší realizaci mnoha činností, které je třeba ve vhodném pořadí organizátory zvládnout. Cílem organizátorů je uspořádat kvalitní a úspěšnou sportovní událost bez závažnějších problémů doprovázenou spokojeností sportovců, diváků a sponzorů. (Greenwell a kol., 2014)

Autoři Greenwell a kol. (2014) se dále shodují na tom, že úspěšný management sportovní akce začíná u pořadatelů a jejich schopnostech ovládat klíčové manažerské a obchodní nástroje. Výhodou organizátorů sportovních akcí by měly být znalosti práva, marketingu, účastnictví a řízení lidských zdrojů. Autoři k definici dodávají, že plánování sportovní události taktéž vyžaduje smysl pro detail, rozvinuté komunikační schopnosti a efektivní řízení času.

Jak jsem se sama přesvědčila během Mistrovství Evropy juniorek 2021, organizátoři sportovních akcí jsou mnohdy vázáni množstvím vyhlášek, předpisů či zákonů, které mohou být rozdílné v závislosti na lokaci a charakteru akce. Příkladem takových doporučení může být zajištění bezpečnostních podmínek, zdravotnické péče a dodržování stanovených zákazů v souvislosti s pořádáním sportovní akce. Kvůli

pandemii Covidu-19 bylo vydáno několik hygienicko-protiepidemických opatření a nařízení ze strany vlády a Ministerstva zdravotnictví ČR, které museli pořadatelé při pořádání sportovních akcí striktně dodržovat. Z pohledu NSA je nezbytné nalézt taková řešení, resp. přijmout taková opatření, díky kterým bude možné zajistit řádný průběh sportovních soutěží. (koronavirus.mzcr.cz, 2020)

Myslím si, že je důležité poukázat i na negativní vlivy působící na management sportovní akce. V průběhu plánování sportovní akce je nutné brát v potaz, že celou naplánovanou událost může postihnout náhlá změna, která dokáže proces akce zbrzdit či zastavit. Tato problémová situace může mít různé příčiny: ekonomické, organizační, personální, přírodní či politické. Proto je důležité, aby byl organizační tým na tyto druhy krize alespoň z části připraven předem a snížil tak rizika jejich dopadu. Snížení potenciálních nepříznivých dopadů by mělo být, dle Reida (2000) cílem krizového managementu. Toho lze dosáhnout plánovanou simulací jednotlivých řešení. Krizový management na ME juniorek 2021 představovala za SK Joudrs hlavní organizátorka akce a její kolegyně z vedení klubu.

3.5.2 Proces managementu sportovní akce

Před akcí je třeba řešit mnoho úkolů a povinností najednou, není však jednoduché stanovit jednotný modelový postup, jak k organizaci akce přistupovat. To se odráží především v odlišnosti názorů a přístupů jednotlivých autorů k této problematice. Autoři se shodují na nutnosti rozdělení managementu akce do různých etap či fází, podle toho, kdy se jaká organizační činnost aplikuje. Dle České unie sportu (cusc.cz, 2017) je samotný proces pořádání sportovní akce rozdělen do pěti etap:

1. etapa přípravy – důkladný rozbor nápadu,
2. etapa plánování – práce organizačního výboru,
3. etapa koordinace – spolupráce s ostatními orgány,
4. etapa uskutečnění – samotná akce,
5. etapa hodnocení – pozitiva a negativa akce.

„Nejméně 80 % veškeré práce na jakékoliv akci se odehraje ve fázích plánování, přípravy a koordinace. Čas věnovaný hodnocení pomůže v tom, aby budoucí akce proběhly hladce a úspěšně.“ (cusc.cz, 2017)

Etapa přípravy spočívá ve vytvoření plánu, podle kterého bude akce probíhat, koordinaci jednotlivých činností, zajištění sponzorů, lidských zdrojů, sportovišť,

povolení od úřadů. Dle České unie sportu (dále jen ČUS) etapa přípravy zahrnuje následující činnosti (cusc.cz, 2017):

- logistika a přeprava,
- zdravotnické služby,
- povolení úřadů,
- zajištění informovanosti obyvatel a firem v oblasti pořádání akce,
- zajištění poskytovaných produktů dodavateli,
- školení pomocníků a dobrovolníků před akcí,
- doprovodný program,
- rezervace sportovišť,
- občerstvení,
- administrativa,
- pojištění účastníků,
- navigace a plánky,
- zajištění zpětné vazby od účastníků,
- úklid sportoviště,
- případná tisková konference.

V **etapě plánování** sportovní akce je stěžejní vytvořit organizační tým, stanovit cíle, definovat cílové skupiny, vytvořit časový harmonogram, vybrat lokaci akce a vyhodnotit náklady. (cusc.cz, 2017)

U **etapy koordinace** musí dojít ke správné návaznosti mezi všemi naplánovanými činnostmi. Pro tuto etapu je podle ČUS (cusc.cz, 2017) charakteristické zapojení vnějšího prostředí (médiá, dodavatelé, úřady, externí agentury) do organizace a je třeba je s ohledem na blížící se akci koordinovat.

Po splnění všech předchozích etap by akce měla proběhnout bezproblémově s naplněním stanovených cílů. **Etapu uskutečnění** mohou potkat ale komplikace v podobě nepředvídatelných překážek (zranění, přírodní vlivy), se kterými je nutné počítat. Důležité je dodržení časového harmonogramu akce, zajištění plynulé komunikace, dostatek personálu v průběhu celé akce. (cusc.cz, 2017)

Konečná **etapa hodnocení** je potřebná v momentě, kdy mají pořadatelé v plánu organizovat podobnou akci v budoucnu. Výsledky hodnocení dané akce mohou sloužit jako podklady pro organizaci akcí budoucích. (cusc.cz, 2017)

Při pořádání sportovní akce je dle mého názoru nutné, aby sportovní manažeři pracovali systematicky a efektivně. K tomu jim může pomoci postupovat podle zmíněných pěti etap, které doporučuje Česká unie sportu. Myslím si, že následování tohoto postupu je vhodné i při sportovních událostech nižších úrovní. Samozřejmě se bude náplň práce manažerů v etapách lišit u pořádání mistrovství Světa a přeborech Prahy, avšak příprava organizátorů ani jednoho sportovního klání by se neměla podcenit. Stejně tak se bude lišit management vícedenních sportovních akcí oproti jednodenním. Celý proces je také závislý na zkušenostech organizátorů, kteří akci pořádají. Ti více zkušenosti navíc proces 5 etap doplňují o své triky a tipy z minulých let. V rámci ME juniorek 2021 hlavní organizátorka postupovala dle již zaběhlých osvědčených strategií klubu, které na první pohled neodpovídaly žádnému teoretickému modelu. V důkladnějším rozebrání strategií během našeho rozhovoru jsem však našla znaky všech pěti etap včetně úkolů, které pod ně spadají.

3.6 Spokojenost zákazníka

Ve sportovním prostředí existují dle Nové a kol. (2016) tři druhy zákazníků se kterými je uskutečňován obchod. Jde o zájemce o sportovní služby, diváky přítomné na sportovních akcích a diváky, ke kterým se sportovní událost přenáší skrze média.

I přesto, že se na Evropském šampionátu 2021 nacházely všechny tři zmíněné skupiny zákazníků, pro účely této práce jsou nejpodstatnější zájemci o sportovní služby, jinak řečeno samotní účastníci.

Kozel (2006, s. 190) definoval spokojenost jako „*subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím.*“ Myslím si, že autor chtěl poukázat na to, že spokojenost zákazníka je spojena s jeho pocity, potřebami a očekáváním, což jsou faktory u jednotlivých zákazníků zcela relativní. Zákazníková spokojenost se službou je velmi individuální a liší se u každého jedince.

„Spokojenost zákazníka můžeme chápat jako určitý cíl jeho chování, ke kterému směřuje. Vzniká na základě pozitivního výsledku srovnání obrazu výrobku vytvořeného ve spotřebitelově mysli s výrobkem skutečným.“ (Zamazalová, 2008, s. 76)

Dle Olivera (2010) spokojenost, jakožto určující faktor kvality služeb, vyjadřuje úroveň uspokojení, které dosáhne zákazník po spotřebě poskytnuté služby.

Na výše zmíněné definice navazuje i Nenadál (2008, s. 63), který souhlasí s tvrzením, že spokojenost zákazníků souvisí s jeho pocity. Spokojenost definuje jako „*Souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.*“

Zjednodušeně řečeno, spokojenost vyplývá ze srovnání očekávání zákazníka s realitou a jeho hodnocení závisí na tom, jaký přínos pro něj bude daný produkt či služba mít. Očekávání jsou ovlivněna nákupními zkušenostmi, dostupnými informacemi, názory blízkých a konkurencí. Pokud není zákazníkovo očekávání naplněno či nepocítil ze služby uspokojení, je možné, že se k využívání téže služby již nevrátí, a firma tak ztrácí jeho loajalitu. Naopak spokojení zákazníci budou službu využívat i nadále, dokonce ji mohou doporučit novým potenciálním zákazníkům, což firmě pomůže při budování dobrého jména a zvýšení jejího povědomí u konkurence. Je tedy stěžejní, aby se poskytovatelé služeb snažili o to, aby byla zákazníkova spokojenost co nejvyšší. Cant a kolektiv (2009) vypracovali seznam činností zaručující zvýšení spokojenosti zákazníka:

- 1) komunikovat se zákazníky,
- 2) kontrolovat celkový zážitek zákazníka,
- 3) řešit problémové situace důstojně a s empatií,
- 4) budovat kulturu služby u zaměstnanců a týmu,
- 5) realizovat a řídit proces poskytování služeb.

Organizace mezinárodní sportovní akce s sebou přináší i nečekané problémy, které musí pořadatelé řešit s empatií a klidnou hlavou, jinak u účastníků mohou vzbudit pocit nedůvěry ve schopnost zvládat krizové situace. Nutná je tedy dle mého názoru i správná komunikace s účastníky akce, čímž se mezi nimi a pořadatelem buduje určitá důvěra a pouto. Nespokojenost účastnic na ME juniorek 2021 nebude mít sice negativní ekonomické dopady na organizaci pořádající turnaj, ale může vést k neúčasti hráček na budoucích softballových akcích, což by znamenalo snížení prestiže a tím i sledovanosti a popularity softballových akcí. Tato nepříjemná situace by v nejhorším případě znamenala odliv sponzorů, kteří jsou nedílnou součástí sportovních akcí.

3.6.1 Metody měření spokojenosti zákazníka a kvality služeb

V předchozí kapitole bylo vysvětleno, proč je důležité mít spokojené zákazníky, kteří firmě přinášejí zisk a podporují její dobré jméno. Měření spokojenosti je zásadní především k získání zpětné vazby od zákazníků ohledně jejich dojmů a pocitů z určitého

produktu či služby. Výsledky měření mohou sloužit vedoucím manažerům jako podklady pro zlepšování kvality a úrovně poskytovaných služeb či produktů a zvyšování spokojenosti svých zákazníků. V této kapitole bude představeno několik modelů měření spokojenosti, které lze aplikovat ve sportovním prostředí. Pro účely této práce byl vybrán jeden z modelů, Bradyho model, který bude dále podrobně popsán a podle kterého byly získány výsledky z dotazování účastníků ME juniorek 2021. K jeho pochopení je ale nutné přiblížit metody, ze kterých Bradyho model vychází.

3.6.2 Metoda SERVQUAL

Metoda SERVQUAL se poprvé objevuje v 80. letech v USA a jejími autory jsou Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985). Tato metoda zkoumající míru kvality poskytovaných služeb a úroveň spokojenosti zákazníka vychází z tzv. GAP modelu neboli modelu mezer, který upozorňuje na nedostatky, které mohou vznikat v průběhu procesu poskytování služeb. Autoři našli 5 mezer, které jsou specifické pro neúspěšné poskytnutí služby. Podstatou metody je pomocí dotazníkového šetření zjišťování rozdílů mezi očekáváním zákazníka a vnímáním samotné služby, která mu je poskytována. Rozdílem těchto dvou získaných hodnot je tzv. servskóre. Pokud vychází toto skóre v kladných číslech, je zákazník s poskytovanou službou spokojen, pokud naopak budou výsledky vycházet v záporných číslech, očekávání zákazníka nebylo naplněno. (Ruda, Augustová, Šíma, 2012)

Dotazník metody SERVQUAL, čítající 22 otázek, je zaměřen na hodnocení 5 oblastí, kterými jsou hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) Vlastnosti služby respondenti hodnotí pomocí různých číselných škál. (servqual.estranky.cz, 2021)

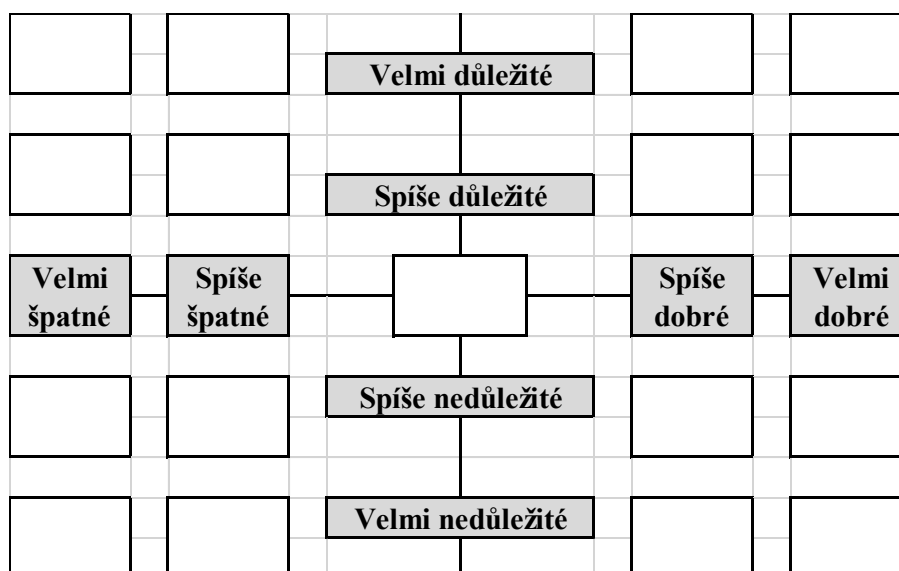
První mezera zobrazuje rozdíl mezi očekáváním spotřebitele a předpoklady managementu o jeho očekávání. Druhá mezera vyjadřuje rozdíl mezi představami managementu a konkrétními specifikami kvalitami služeb. Třetí mezera nastává, když jsou konkrétní kvality služeb v rozporu se skutečně poskytovanou službou. Čtvrtá mezera vzniká, když se rozchází poskytovaná služba a vnější komunikace se zákazníky. Pátá mezera je rozpor mezi vnímáním služby spotřebitelem a očekávanou kvalitou služby. Zákazníci hodnotí pátou mezeru pomocí dotazníku metody SERVQUAL. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985)

3.6.3 Metoda SERVIMPERF

Při zkoumání metody měření kvality SERVIMPERF zjistíme, že sice vychází z metody SERVQUAL, ale navrácí se ke dvousložkovému vnímání služeb. Dotazování pomocí metody SERVIMPERF je založen na zjišťování důležitosti jednotlivých faktorů u respondentů a na skutečné vnímané hodnotě těchto faktorů. Výsledky jsou zaznamenávány do tzv. **klasifikačního kříže**. Čáslavová a Vraný (1998) ubrali respondentům možnost zvolení neutrální odpovědi zavedením čtyřstupňové hodnotící škály. Tento kříž autoři dále rozdělili do čtyř kvadrantů dle důležitosti daného faktoru. Nastávají tak 4 možnosti, které vyjadřují vztah důležitosti s očekáváním zákazníka (Čáslavová, Vraný, 1998):

- daný faktor je pro spotřebitele důležitý a zároveň pro něj představuje vysokou kvalitu a považuje ho za kvalitní,
- daný faktor je pro spotřebitele důležitý, zároveň předpokládá jeho vysokou kvalitu, ale již ho nevnímá jako kvalitní,
- daný faktor není pro spotřebitele důležitý, nepředpokládá jeho vysokou kvalitu, ale vnímá ho jako kvalitní,
- daný faktor není pro spotřebitele důležitý, nepředpokládá jeho vysokou kvalitu a zároveň ho nevnímá jako kvalitní.

Obrázek 3 – Klasifikační kříž



Zdroj: Vlastní zpracování dle SLÁDEK, J. Průzkum spokojenosti účastníků Mistrovství České republiky v beachvolejbalu v porovnání s podobnými zahraničními turnaji. Praha, 2021. Diplomová práce. UK FTVS. Vedoucí práce Mgr. William Morea Crossan, Ph.D.

Klasifikační kříž, jak ukazuje obrázek 3, je sestaven ze dvou na sebe kolmých os. Na ose X jsou zaznamenávány výsledky skutečné kvality služeb a na ose Y výsledky důležitosti jednotlivých služeb. Nejhorší situace by nastala, pokud by měl zákazník velká očekávání, která ale nebyla naplněna. Taková situace by byla zaznamenána v levém horním kvadrantu klasifikačního kříže.

3.6.4 Bradyho model

Bradyho model nese název svého zakladatele a vychází z původního modelu SERVQUAL v kombinaci s modelem SERVIMPERF. Model je zaměřen na hodnocení kvality služeb zákazníkem, které je založeno na hodnocení konkrétní zkušenosti s danou službou ve třech různých dimenzích, kterými jsou kvalita materiálního prostředí, interakce a výsledek. (Brady, Cronin, 2001) Autoři dále označili produkt služby a kvalitu výsledku za tu samou věc, to znamená, že kvalita výsledku odpovídá tomu, co zákazník díky službě získal.

Pod kvalitu materiálního prostředí spadá prostředí místa, kde je služba poskytována. Toto prostředí se skládá z prostředí zařízení, designu a sociálních faktorů a týká se kvality hmatatelných prvků sportovní organizace. Neviditelné aspekty – teplota, osvětlení či vůně jsou vyjádřením prostředí například v šatnách pro účastníky sportovní akce. Pod design spadá celkový vzhled například posilovny určené pro přípravu účastníků před akcí. Sociální faktory jsou chápány jako interakce mezi účastníky sportovní akce, kdy si mezi sebou vyměňují dojmy a poznatky z akce. (Brady, Cronin, 2001).

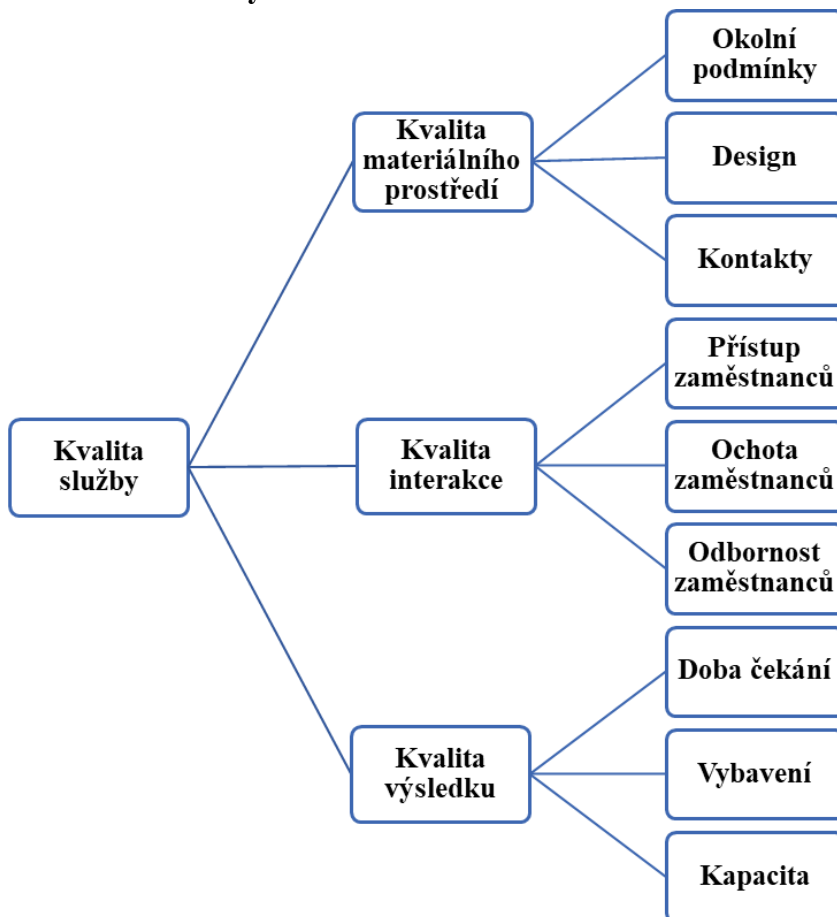
Pod kvalitou interakce je možné si představit kvalitu komunikace mezi zákazníky a zaměstnanci ve službách. Zahrnuje přístup zaměstnanců, chování zaměstnanců a odbornost zaměstnanců. (Brady, Cronin, 2001). Důležitost chování zaměstnanců a jejich schopnost vyhovět zákazníkům je stěžejní vzhledem k budování loajality a dobrého jména firmy či organizace. (Chelladurai, Chang, 2000)

Kvalita výsledku vyjadřuje to, co spotřebiteli zůstane ve chvíli, kdy je služba dokončena. Ve sportovních službách je tato kvalita ovlivněna představami zákazníků o přínosu využívání těchto služeb. Kvalita výsledku zahrnuje dobu čekání a hmotné zařízení podniku. (Brady, Cronin, 2001)

Kvalita služeb ve sportovním prostředí přitáhla zájem výzkumníků především kvůli svému vlivu na různé psychologické a behaviorální reakce spotřebitelů, jako je loajalita, angažovanost, identifikace a spokojenost. (Yoshida, James, 2010) Autoři

dodávají, že existuje rozsáhlá literatura o vztahu mezi kvalitou služeb a spokojeností zákazníků na různých sportovních akcích, včetně diváckých sportovních akcí, extrémních sportovních událostech a vodních sportovních akcích.

Obrázek 4 – Příklad Bradyho modelu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Brady, Cronin (2001)

Tento model byl předlohou pro vypracování operacionalizace pro dotazníkové šetření. Byl poupraven tak, aby byla jeho aplikace možná v prostředí sportovní softballové události. Na principu Bradyho modelu a klasifikačních křížů byl založen kvantitativní výzkum této práce.

3.7 Softball

Softball je kolektivní hra, která stejně jako baseball spadá do kategorie pálkovacích her. V zápasu proti sobě stojí 2 týmy po devíti hráčích. Jeden tým je v tzv. poli, proto se jim přezdívá „polaři“ a druhý na pálce, tedy „pálkaři“. Tyto role si družstva postupně střídají. Hřiště má tvar pravoúhlé výseče a rozděluje se na vnitřní a vnější pole. Útočící hráč se snaží pálkou trefit míč, který nadhodí nadhazovač druhého

týmu. Podstatou hry je, aby pálkař odpálil míč a oběhl všechny 4 mety a tím získal pro svůj tým 1 bod. Poláři se snaží dovořeným způsobem zamezit postupu soupeřů tím, že je vyoutují, tedy buď chytí míč přímo z odpalu, nebo zašlápnu metu, kam pálkař běží nebo se dotknou hráče, který je již ve hře a přemístuje se mezi metami. Po vyoutování tří soupeřů se role polářů a pálkařů vymění. Výhru si odnáší tým s větším počtem bodů. Celkově se hraje minimálně na 7 směn, ale pokud je již ve 3. směně rozhodnuto o zápase, tedy jeden z týmů má minimálně 15 bodový náskok, je možné zápas ukončit již po dohrání této směny. Na ukončení zápasu ve 4. směně stačí bodový náskok 10 bodů a po 5. směně náskok 7 bodů. Při nerozhodném výsledku se nastavuje vždy jedna směna až do rozhodnutí utkání. (Süss, 2003)

I když jsou softball i baseball podobné sporty a oba se řadí do pálkovacích her, mají mezi sebou několik rozdílů. Nejvíce viditelný rozdíl je ve stylu nadhazování. V softballu je dovoleno nadhazovat pouze tzv. spodním obloukem, kdežto v baseballu lze nadhazovat způsobem libovolným. V softballu se hraje na rozměrově menším hřišti s větším a těžším míčkem a odpaluje se kratší pálkou. Odlišnosti mezi softballem a baseballlem shledává Süss (2003) v jednoduchosti a prostorové nenáročnosti softballu.

3.7.1 Historie softballu

Historie moderního softballu začíná na konci 19. století, kdy softball vznikl jako méně náročná verze baseballu pro přípravu baseballistů v hale. Pro účely tréninku se zmenšilo hřiště, zvětšil míč a zkrátila pálka. Do roku 1920 pro tento sport hráči neměli k dispozici jednotná pravidla ani jednotný název. První verze pravidel byla sepsána v roce 1889. Název „softball“ se uchytil až v roce 1930. Ve stejném roce došlo ke sjednocení pravidel a k prvnímu veřejnému turnaji. O tři roky později se konal v Chicagu první národní amatérský softballový turnaj. V roce 1952 byla založena Mezinárodní softballová federace (ISF). Následně od roku 1965 se pravidelně pořádá mistrovství světa pro ženy a od roku 1966 i pro muže. Světová konfederace baseballu a softbalu byla založena v roce 2013 a v současnosti sdružuje 208 národních federací ze 141 států světa. (Süss, 2003)

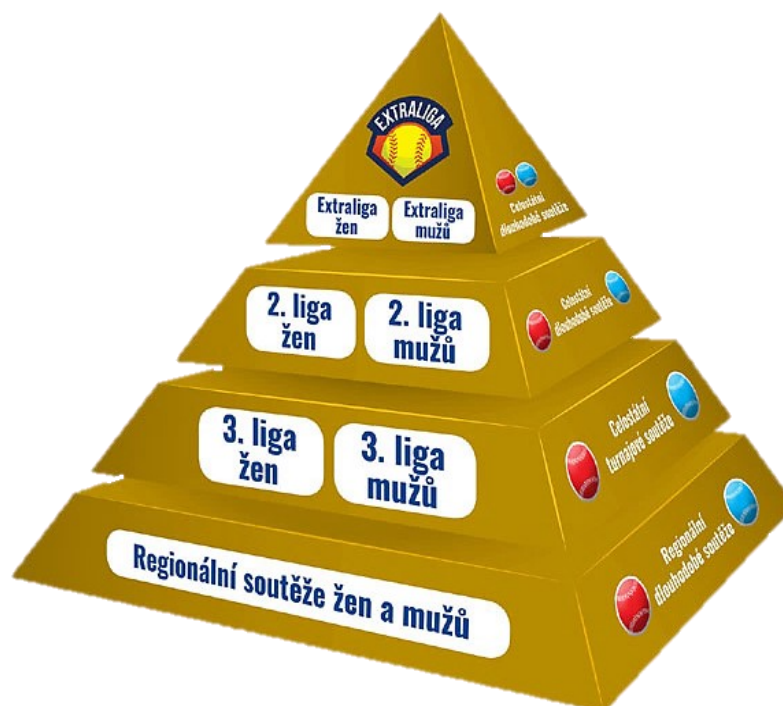
V České republice se první známky o pálkovacích hrách datují do počátku 17. století. Základy moderního softballu položili až v roce 1919 profesor Machotka a Josef First, kteří tento sport přivedli na akademickou půdu pod názvem „playgroundball“. Padesátá léta jsou spojena se začleněním softballu do výukového programu v Institutu tělesné výchovy a sportu a také s vydáním prvního uceleného

materiálu o softballu pod názvem Pálkovací hry. Velký zlom v historii československého a českého softballu přišel v roce 1992, kdy se organizačně odděluje od baseballu. Česká softballová asociace byla založena v roce 1993 po zániku Federálního svazu softballu a baseballu, který souvisel s rozpadem Československa. (olympijskytym.cz, 2020) V Evropě patří Češi mezi špičku, úspěchy slaví nejen reprezentace ve všech svých kategoriích, ale i jednotlivé kluby zúčastňující se evropských pohárů. V mužském softballu je Česko evropskou jedničkou a v porovnání s celým světem se řadí mezi TOP7 zemí. V ženském softballu patří Česko mezi tři evropské velmoci a ve světovém měřítku patří mezi TOP12 zemí. České juniorky slavily největší úspěch, když se jim podařilo v roce 2021 podruhé vyhrát Mistrovství Evropy. (softball.cz, 2019)

3.7.2 Systém softballových soutěží

Softballové soutěže jsou rozděleny jak vertikálním způsobem podle věku, tak i horizontálním způsobem podle kvality. Věkové kategorie se rozdělují na soutěže dospělých, soutěže mládeže, kde se využívá nadhazování, a soutěže mládeže, kde místo hráčů nenadhazuje trenér nebo se odpaluje ze stativu. (softball.cz, 2019)

Obrázek 5 – Systém softballových soutěží dospělých v České republice



Zdroj: Česká softballová asociace (2019)

Soutěže dospělých se člení dle kvality na soutěže nejvyšší úrovně, konkrétně na Extraligy žen, mužů, juniorek a juniorů (s horní věkovou hranicí 20 let). Druhou

nejvyšší dospělou soutěží jsou 2. ligy žen a mužů, nejnižší celostátní dospělou soutěží jsou 3. ligy žen a mužů. V juniorských kategoriích existují také 2. ligy juniorek a juniorů. V těchto zmíněných ligách funguje princip přímého sestupu a postupu. Vedle zmíněných soutěží se hrají také regionální soutěže žen a mužů neboli přebory. (softball.cz, 2019)

Mezi soutěže mládeže patří kadetské ligy (s horní věkovou hranicí 16 let) a žákovské ligy (s horní věkovou hranicí 13 let). (softball.cz, 2019)

Evropský softball v koordinaci s Mezinárodním olympijským výborem kvalifikuje pouze ženské softballové týmy pro olympijské soutěže. Evropský softball dále zastřešuje mezinárodní softballové soutěže jako je mistrovství Světa a Evropy v ženských, mužských a juniorských kategoriích. (web.ftvs.cuni.cz/softball, 2016)

3.7.3 Zastřešující softballové organizace

Mezi organizace zastřešující softball i baseball na světové úrovni patří Světová konfederace baseballu a softballu. Softballové svazy v Evropě sdružuje Evropský softball a na našem území organizuje softball Česká softballová asociace.

Světová konfederace baseballu a softballu (dále jen WBSC) je mezinárodním řídicím orgánem softballu a baseballu, který vznikl v roce 2013 spojením Mezinárodní baseballové federace (dále jen IBAF) a Mezinárodní softballové federace (dále jen ISF). WBSC sdružuje národní softballové federace z Afriky, Ameriky, Asie, Evropy a Oceánie. WBSC organizuje především Mistrovství světa mužů, žen, juniorů a juniorek, Světové poháry a baseballové a softballové události Olympijských her. (wbsceurope.org, 2020)

Evropský softball (Softball Europe) je název pro dřívější Evropskou softballovou federaci (dále jen ESF). Je to nezisková sportovní organizace, která spojuje a zastupuje všechny evropské národní softballové federace na celoevropské úrovni. Samotná organizace Evropský softball je členem Světové konfederace baseballu a softballu. Cílem organizace je propagovat a rozvíjet softball v Evropě. Evropský softball je regionální řídicí orgán pro softballový fastpitch a slowpitch v celé Evropě. Hlavním zaměřením organizace je konání soutěží a rozvoj. Evropský softball pořádá dva typy oficiálních softballových soutěží. Prvním z nich jsou Evropské šampionáty, kde národní týmy soutěží o titul mistra Evropy v různých kategoriích. Druhým typem soutěží jsou Evropské poháry, kde o titul nejlepšího evropského softballového klubu v různých kategoriích soutěží národní šampioni nejlepších týmů z každé evropské země. Softball Europe pořádá

mistrovství Evropy a poháry ve spolupráci s evropskými kluby a národními federacemi. (europeansoftball.org, 2015)

Česká softballová asociace (dále jen ČSA) vytváří podmínky pro organizování softballu a jeho forem na území České republiky a ve spolupráci s jinými sportovními organizacemi v České republice i v mezinárodním měřítku. ČSA reprezentuje český softball v domácích i mezinárodních sportovních organizacích a usiluje o rozvoj, propagaci a posílení postavení softballu v České republice. Organizace pořádá a řídí domácí soutěže, zajišťuje program softballové reprezentace a zajišťuje kontakt s médii. Řádnými členy ČSA jsou ti, kteří působí v oblasti softballu jako hráči, trenéři, rozhodčí či funkcionáři. (softbal.cz, 2015)

3.8 Rešerše zahraničních studií

Na téma problematiky měření spokojenosti zákazníků bylo od vzniku příslušných modelů zkoumajících kvalitu služeb zveřejněno nemalé množství publikací a článků. Autoři se shodují na faktu, že poskytování kvalitních služeb není jen nejdůležitějším faktorem pro spokojenost zákazníka, je však hlavním kritériem, které měří konkurenceschopnost dané organizace. Proto by výzkumy spokojenosti zákazníků měly být zařazeny do marketingové strategie každé organizace či firmy zaměřené na poskytování služeb, a to v jakémkoli pracovním prostředí. Výzkumy obecně spojují větší míru spokojenosti zákazníků s vyšší kvalitou služeb a vyzdvihují důležitost zpětné vazby a komunikace se zákazníkem.

Pokud bychom dané téma zasadily do sportovního prostředí, okruh zdrojů se razantně snižuje. Autoři zkoumají spíše než spokojenost přímých účastníků sportovních klání spokojenost diváků a fanoušků. Jejich spokojenost se odrazí nejen ve výši příjmů, se kterou může sportovní klub či organizace na konci sportovní akce počítat, taktéž však ve větší návštěvnosti budoucích událostí, tedy v jejich loajalitě. Tyto teorie a publikace se ovšem rozcházejí s cílem, který je stanoven v této diplomové práci, a to z toho důvodu, že výsledky výzkumu spokojenosti účastníků Mistrovství Evropy 2021 neslouží primárně ke zvýšení příjmů klubu, ale k eliminování nedostatků v organizaci klubu a ke zlepšení managementu mezinárodních softballových událostí. S aplikací tematiky spokojenosti účastníků se sportovní akcí pořádané v době Covidu-19 se zatím v literatuře prakticky nesetkáme.

Práce řeckých autorů E. Tsitskari, D. Tsiotras a G. Tsiotras (2007) s přeloženým názvem Měření kvality služeb ve sportovním prostředí přibližuje přehled literatury zabývající se hodnocením kvality v rekreačním sportu, v diváckém a profesionálním sportu a ve fitness centrech. Cílem článku bylo informovat o celosvětově provedených studiích zabývajících se hodnocením kvality sportovních služeb z pohledu zákazníka. Výsledky šetření autorů poukazují na fakt, že hodnocení kvality služeb ve sportovním prostředí je vícerozměrným a víceúčelovým konceptem, jak naznačují i modely měření spokojenosti zákazníků. Dále se ve článku uvádí, že struktura a proces jak hodnocení, tak měření kvality sportovních služeb, se liší dle země, která výzkum provádí, i dle prostředí, ve kterém je výzkum prováděn. Dle autorů by primárním zájmem každé sportovní organizace či klubu měl být výzkum směřující k lepšímu pochopení povahy kvality služeb. Článek vychází z definice modelu SERVQUAL, která říká, že kvalita služeb je výsledkem srovnání, které zákazníci provádějí mezi jejich očekáváním ohledně služby a jejich vnímáním způsobu, jakým byla služba poskytnuta. (Papadimitriou & Karteliotis, 2000).

Autoři Theodorakis, Kaplanidou a Karabaxoglou (2015) zkoumali ve svém výzkumu vliv a vnímání kvality sportovních služeb na štěstí běžců pravidelně pořádaných sportovních akcích. Účelem studie bylo prozkoumat, jak vnímaná kvalita prostředí, interakce a výsledku ovlivňují celkovou spokojenost účastníků s událostí. Data byla získána od 300 běžců, kteří se účastnili tratí na 5 a 10 kilometrů. Autoři došli k závěru, že manažeři sportovních událostí by se měli zaměřit na to, jaké očekávání mají účastníci od akce a těm pak přizpůsobit své marketingové strategie. Autoři formovali 3 hypotézy, které potvrzovaly vliv kvality prostředí, interakce a výsledku na spokojenost běžců s událostí. Vnímání akce bylo měřeno metodou Bradyho modelu a hodnotících stupnic. V rámci zkoumání kvality prostředí respondenti hodnotili design, zázemí a sociální faktory jako byla atmosféra. Při zkoumání kvality interakce byli běžci tázáni na chování, ochotu a profesionalitu personálu. Kvalita výsledku vycházela z hodnocení osobních pocitů běžců z účasti v závodu. Dotazovaní hodnotili dané aspekty na sedmibodové stupnici od *naprosto souhlasím* po *naprosto nesouhlasím*. Kromě hodnocení kvality sportovní akce byl výzkum zaměřen na celkovou spokojenost s akcí a s pocitem štěstí, jaký účastníci z události pociťovali. Autoři došli k závěru, že spokojenost s akcí má přímý vliv na štěstí účastníků. Výsledky nepotvrdily hypotézu, která předpokládala, že kvalita interakce ovlivňuje spokojenost účastníků, naopak však poukázaly na fakt, že kvalita

výsledku nejen významně ovlivnila vnímaný zážitek z akce, ale měla také největší vliv na spokojenost ve srovnání s ostatními dvěma složkami kvality služeb. (Theodorakis, Kaplanidou, Karabaxoglou, 2015)

Na rozdíl od většiny předchozích studií tato studie se zaměřila na vnímání a hodnocení sportovních akcí z pohledu přímých účastníků, ne pouze diváků. Výsledky potvrdily, že dimenze kvality služeb měly pozitivní a významný vliv na spokojenost s akcí, což se odrazilo i na zvýšeném štěstí účastníků.

4 METODOLOGIE

Dosažení cíle je podmíněno výběrem správných metod výzkumu, které pak povedou k úspěšnému zkoumání konkrétních jevů v oblasti sportovního managementu. V této kapitole budou představeny metody, které směřují ke splnění cíle této práce. Metodologie je rozdělena do dvou oddílů podle zvolených cílů. První část kapitoly se bude věnovat analýze managementu ME juniorek 2021 v době Covidu-19 a druhá část se zaměří na marketingový výzkum spokojenosti účastníků s organizací této akce. Metody zvolené v obou zmíněných úsecích dohromady tvoří stavební kámen pro splnění zvoleného cíle.

4.1 Kvalitativní výzkum 1. části

Při analýze managementu softballového Mistrovství Evropy juniorek 2021 bylo pro účely této práce použito metody SWOT analýzy, která vycházela z informací získaných pomocí polostrukturovaného rozhovoru s hlavní organizátorkou akce a zároveň z analýzy dokumentů zveřejněných Českou softballovou asociací a SK Joudrs.

4.1.1 Polostrukturovaný rozhovor

Kvalitativní rozhovor má oproti jiným technikám dotazování několik výhod. První výhodou je přímá interakce mezi výzkumníkem a respondentem, která pobíhá v reálném čase. Taková situace dovoluje obou stranám zasahovat do rozhovoru dle potřeby. Další výhodou rozhovorů je jejich autentičnost. Dotazovaný reaguje na otázky okamžitě bez delšího rozmýšlení, což v některých případech může vést i k uvolněnější atmosféře bez nervozity ze špatné odpovědi. Konkrétně u polostrukturovaných rozhovorů je velkou výhodou možnost improvizace, díky níž je možné odpovědi například více specifikovat a rozvést.

Nevýhodou rozhovorů je jejich větší časová náročnost než například u elektronického dotazování, kde výzkumník investuje svůj čas pouze do tvorby dotazníku a konečného zpracování výsledků. U polostrukturovaného rozhovoru je nutná přítomnost obou zúčastněných stran v předem určený čas a na daném místě. (Durdová, 2002)

Mezi kvalitativní metody výzkumu se řadí strukturované, polostrukturované a nestrukturované rozhovory. Pro účely této práce byla zvolena forma polostrukturovaného rozhovoru. Tato metoda dovoluje výzkumníkovi držet se předem

stanoveného a připraveného seznamu témat, zároveň však poskytuje respondentovi dostatek času na odpověď. Moderátor se může u jednotlivých odpovědí tázat na doplňující otázky, které nejsou předem připravené, ale vyplynou z momentální situace a dokreslí výslednou analytickou část. (Durdová, 2002)

Otázky rozhovoru s hlavní organizátorkou akce byly vázány na několik základních okruhů týkajících tří fází managementu akce, kterými jsou přípravná, realizační a vyhodnocovací. Otázky byly tvořeny tak, aby odpovídaly činnostem daných fází organizace akce. V rozhovoru byly otázky zaměřené i na vnímání dopadů Covidu-19 včetně požadavků WBSC pro konání mezinárodních událostí v době pandemie.

- Představení pozice respondentky.
- Pozice a funkce členů organizačního týmu.
- Personální zabezpečení.
- Požadavky a podmínky organizace mezinárodní akce (v době Covidu-19).
- Příprava areálu před akcí.
- Dohled nad průběhem akce.
- Krizový management akce.
- Dopady a omezení Covidu-19.
- Hodnocení a zpětná vazba z akce.
- Budoucí cíle a vize.

Metoda polostrukturovaného rozhovoru je zdrojem primárních dat, která jsou dále zpracována v této práci. Informace získané z rozhovoru byly použity v komentářích u výsledků SWOT analýzy a dle potřeby i pod jednotlivými klasifikačními kříži a poskytují lepší vhled do problematiky jednotlivých zkoumaných atributů. Osnova k celému rozhovoru je k nalezení v příloze 4. Rozhovor s hlavní organizátorkou Mistrovství Evropy juniorek 2021 se odehrál na začátku května v zázemí areálu SK Joudrs Praha. Rozhovor trval necelou hodinu a byl po celou dobu nahráván se souhlasem respondentky.

4.1.2 Analýza dokumentů

Analyzované dokumenty v této práci byly po předchozí dohodě poskytnuty předsedou klubu SK Joudrs a hlavní organizátorkou turnaje. V práci se pracovalo kromě veřejně dostupných textů zveřejněných na stránkách softballové asociace či jiných softballových organizací i s rozpočtem pro ME juniorek 2021. Rozpočet byl nutný

pro přiblížení finanční stránky akce, se kterou se dále pracovalo v rámci SWOT analýzy. Dalším analyzovaným dokumentem byly *Pokyny, jak vyhodnotit rizika dodatku Světové zdravotnické organizace k hromadnému shromáždění v souvislosti s COVID-19*. Organizátoři obdrželi také dokument s názvem *Covid-19 protokol 2021*, který zpracovala Světová konfederace baseballu a softbalu ve spolupráci s Evropským softballem. Dle těchto dokumentů a nařízení vlády muselo být celé mistrovství zorganizováno, aby nedocházelo ke zbytečnému šíření koronaviru.

4.1.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je využívána pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy či organizace a její postavení v konkurenčním prostředí. Zkratka SWOT v analýze vyjadřuje anglické výrazy pro strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Mezi vnitřní faktory se řadí silné a slabé stránky, které jsou vedením organizace či pořadateli sportovní akce ovlivnitelné. (Hoye a kol., 2018) Dle Kozla (2006) by cílem organizace měla být podpora silných stránek a eliminace stránek slabých. Jedině tak bude podnik schopen dosáhnout konkurenční výhody. Do analýzy vnitřního prostředí jsou zahrnuty finanční, lidské, materiální i nemateriální zdroje. Vnější prostředí není organizací ovlivnitelné a faktory ekonomické, politicko-právní, kulturní, technické a ekologické na ni působí nekontrolovatelně stejně jako konkurence, dodavatelé, odběratelé a zákazníci. (Zamazalová a kol., 2010). Tyto vnější faktory mohou na organizaci či událost působit buď příznivě, a pak jde o příležitosti, kterých by organizace měla využít, či naopak organizaci ohrožují, a pak by tyto hrozby měly být eliminovány. (Hoye a kol., 2018)

Použitím analýzy SWOT se organizaci zpětně potvrdí či vyvrátí správnost volby stanovených cílů a mělo by se z ní vycházet při volbě strategie a priorit pro budoucí aktivity firmy. V analýze se vychází ze situace, kdy jsou přednosti a nedostatky identifikovány v současnosti, kdežto příležitosti a hrozby jsou zaměřeny do budoucnosti. (Hoye a kol., 2018)

„SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovatelným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (Grasseová, 2012, s. 296).

Po identifikaci faktorů vnitřního a vnějšího prostředí dochází v podniku k volbě optimální strategie. Tyto strategie vycházejí z výsledků SWOT analýzy a tvoří následující kombinace (Vašítková, 2008)

- SO – využití všech příležitostí silného postavení.
- WO – posilování pozice, sdílení příležitostí se spolehlivým partnerem, využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek.
- ST – využití pozice síly k zastrašení konkurence a minimalizace hrozeb.
- WT – ustoupení, kompromisní řešení, omezení slabých stránek, překonání hrozeb.

Stejně jako SWOT analýzy i přístupy z ní vycházející jsou aplikovatelné ve sportovním prostředí. Díky nim mohou sportovní organizace monitorovat svou pozici mezi konkurencí, identifikovat slabiny ve fungování klubů, využívat příležitostí v podobě nových sponzorů či se připravit na nebezpečné hrozby v podobě finančních problémů a podobně. Propojení silných stránek s příležitostmi vede nejčastěji k expanzi sportovní firmy na trhu, novým produktům nebo lepším službám. Spolehlivý spojenec vzniká z interakce slabých stránek a příležitostí. Když bude sportovní klub využívat silné stránky pro boj s hrozbami, povede to nejspíše k tvorbě agresivní strategie proti konkurenci. Interakce, které lze sledovat mezi slabými stránkami a hrozbami, mohou vést například k tvorbě krizových plánů. (ecommercebridge.cz, 2019)

Při vytváření SWOT analýzy sportovní události hraje zásadní roli znalost daného prostředí a nejmenších detailů, týkajících se všech oblastí a činností souvisejících s přípravou a organizací akce. Tyto poznatky by dle mého názoru měly být podloženy dostatkem kvalitních a ověřených dat jak interních, tak i z okolního prostředí klubu. Pro účely této diplomové práce byla analýza SWOT zpracována subjektivně bez použití vah či výkonnostní stupnice, a to ve spolupráci s hlavní organizátorkou akce,

Při tvorbě analýzy SWOT zaměřené na organizaci Mistrovství Evropy v softballu 2021 budou dané faktory zobrazeny do kvadrantů dle vzoru Jakubíkové (2008) a jednotlivé složky vnitřních a vnějších faktorů budou podrobně rozepsány včetně závěrečných doporučení pro zlepšení budoucích mezinárodních softballových akcí.

Tabulka 1 – SWOT analýza

<i>Vnitřní prostředí</i>	Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<i>Vnější prostředí</i>	Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubiková (2008)

Podrobné zpracování podmínek ME juniorek 2021 dle SWOT analýzy bude prezentováno v kapitole 5.2 Výsledky analýzy SWOT – 1. části. Vnitřní i vnější prostředí organizace mistrovství bylo přiblíženo a podrobně zkoumáno na základě dat získaných z polostrukturovaného rozhovoru s hlavní organizátorkou akce a analýzou potřebných dokumentů a textů. Podklady a informace nutné pro analýzu vnějšího prostředí byly získány ve spolupráci s Českou softballovou asociací a klubem SK Joudrs Praha. V rámci SWOT analýzy v této diplomové práci tedy dojde k rozboru silných a slabých stránek souvisejících s přípravou a pořádáním Evropského šampionátu v softballu 2021 v návaznosti na příležitosti a ohrožení působících z vnějšího prostředí. Dále budou doporučeny kombinace strategií vycházejících z výsledků SWOT analýzy, které pomohou klubu zaměřit se na silné stránky, vylepšit slabé stránky, připravit se na možné hrozby a využít příležitostí.

4.1.4. Pozorování

Pozorování je metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu, kterou se výzkumník snaží vnímat a porozumět zkoumaným subjektům a jejich prostředí (Gavora, 2010). Během pozorování se zapojují nejen vizuální, ale i čichové, sluchové a pocitové vjemy. Vnímané skutečnosti výzkumníkovi pomáhají dokreslit prostředí, ve kterém se výzkum provádí. (Hendl, 2016). Hendl (2016) dále upozorňuje na riziko předpojatosti pozorovatele, která by mohla razantně ovlivnit proces i výsledky výzkumu.

Hendl (2016) a Švaříček (2014) klasifikují pozorování do několika typů. V praxi se lze setkat s pozorováním skrytým, kdy si pozorování nejsou vědomi probíhajícího výzkumu nebo naopak otevřeným, kdy pozorovatel subjekty informuje o své činnosti. Dalším typem jsou pozorování zúčastněné či nezúčastněné, které se liší mírou subjektivity a účasti pozorovatele ve výzkumu. Během přímého pozorování je výzkumník

přítomen na sledové akci, kdežto u pozorování nepřímého sleduje danou akci pouze ze záznamu. Dále autoři člení pozorování na strukturované, které je realizováno dle předem stanovených kritérií, či nestrukturované, které nemá předem dané hodnotící škály a má pouze předem určený cíl a prostředí, v němž se uskutečňuje. Pozorování se může odehrávat v uměle vytvořené situaci, která je stvořena pouze pro účely pozorování, či naopak v přirozeném prostředí neovlivněném výzkumem. V neposlední řadě může být pozorovatel subjektem vlastního pozorování nebo může zkoumat okolní subjekty.

Pozorování může být hlavní metodou výzkumu, anebo jako tomu je v této diplomové práci, může být pouze metodou potvrzující či vyvracející výsledky získané z rozhovoru. Výzkum této práce se zakládal na pozorování:

- skrytém, kdy pozorované subjekty nebyly o probíhajícím výzkumu dopředu informovány,
- nezúčastněném, kdy výzkumník nebyl součástí pozorovaného jevu, snažil se o neutrální přístup bez projevů emocí a se subjekty výzkumu byl spojen pouze prostředím,
- přímém, odehrávajícím se na probíhajícím Mistrovství juniorek 2021,
- nestrukturovaném, kdy výzkumník ke zkoumané realitě přistupoval otevřeně a tvořivě a ve svém pozorování byl flexibilní,
- v přirozené situaci, kdy mistrovství nebylo uměle vytvořené k výzkumu této práce,
- jiného subjektu, kdy cílem výzkumu byly procesy organizace ME juniorek 2021, práce organizačního týmu, chování účastníků a podobně.

Mým cílem, jakožto nezúčastněného výzkumníka, bylo vžít se do role vnějšího pozorovatele, aby si účastníci výzkumu nebyly vědomi, že jsou subjekty pozorování. V rámci pozorování jsem neovlivňovala chování účastníků výzkumu, ani neinteragovala s organizátory akce způsobem, který by ovlivnil výsledky pozorování. Po celý týden pozorování během ME juniorek 2021 jsem si vedla důležité poznámky a poznatky, které jsem následně v této práci aplikovala.

Nezúčastněné pozorování je dle mého názoru metodou, kterou lze aplikovat bezproblémově ve sportovním prostředí. Nezúčastněné pozorování poskytuje výzkumníkovi vnější vzhled na zkoumaný objekt či skupinu lidí. Pro zkoumání procesu organizace a následné realizace ME juniorek 2021 v softballu pro mě bylo nezúčastněné

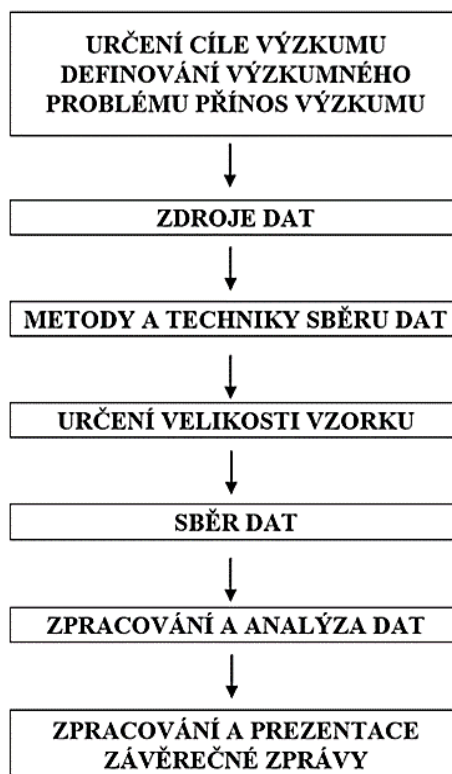
skryté pozorování ideálním prostředkem k dokreslení si informací získaných z polostrukturovaného rozhovoru, aniž bych narušila chod celé akce.

4.2 Kvantitativní výzkum 2. části

Marketingový výzkum je dle autorů Kotlera & Armstronga (2004, s. 227) definován následovně jako „*systematické plánování, shromažďování, analýzu a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.*“ Kotler dále ve své publikaci Marketing management (2007) doplňuje, že marketingový výzkum je klíčem k pochopení, jak prorazit či zlepšit své nynější postupy a kontakty.

Proces marketingového výzkumu, dle kterého je v této diplomové práci postupováno, rozdělila Příbová (1996) ve své knize Marketingový výzkum v praxi do sedmi níže uvedených bodů.

Obrázek 6 – Proces marketingového výzkumu



Zdroj: PŘIBOVÁ (1996, s.25)

4.2.1 Určení cíle výzkumu

Dle Kozla (2011) správným definováním problému a cíle šetří autor výzkumu jak náklady peněžní, tak i časové. Dodává, že definování výzkumného problému a cíle je stěžejním bodem celého marketingového výzkumu. Od něj se poté postupně odvíjejí

další kroky procesu daného výzkumu. Vysekalová (2006, s. 70) zmiňuje, že „*dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém*“, což je předpokladem úspěšné realizace daného výzkumu.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2, hlavním cílem výzkumu popsaného v této diplomové práci je zpracování konkrétních opatření a doporučení, která povedou k lepšímu managementu mezinárodních softballových událostí v České republice. Tyto návrhy byly zpracovány na základě informací získaných pomocí SWOT analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace Evropského šampionátu juniorek 2021, přičemž byly tyto informace doplněny o data získaná z polostrukturovaného rozhovoru s hlavní organizátorkou akce. V rámci výzkumu bylo také poukázáno na dopady Covidu-19 na pořádání konkrétní mezinárodní akce.

Ke zvolenému cíli nelze dojít bez výzkumu spokojenosti účastníků ME juniorek 2021, a to pomocí elektronického dotazování dle Bradyho modelu, který pomohl odhalit nedostatky organizace akce z pohledu hráček z 11 zemí Evropy. Řešení těchto nedostatků pro snadnější pořádání budoucích softballových akcí bylo doplněno do návrhů a doporučení vylepšující management mezinárodních softballových událostí v ČR.

4.2.2 Zdroje dat

Zdroje dat se dle Kotlera (2007) dělí na primární a sekundární, a to podle jejich způsobu získání. Rozdíl mezi daty spočívá v různých účelech, pro které byla data shromážděna. Sekundární data byla již získána a zpracována za nějakým jiným účelem v rámci již existujícího výzkumu a jsou volně dostupná v různých publikacích. Jde o různé statistické přehledy, komerční informace, odborné publikace, výroční zprávy podniků, osobní a úřední dokumenty, virtuální data a podobně. Sekundární data lze poměrně snadno, rychle a levně získat. Sekundární data lze získat z vnitřních či vnějších zdrojů. Interní zdroje jsou shromažďovány z fungování firmy či organizace. Externí zdroje pocházejí z dat státních, většinou statistických, institucí, jako je například Český statistický úřad. (elearning.tul.cz, 2007)

Primární data jsou získávána nově za konkrétním účelem v rámci výzkumu řešení určitého problému. Získání primárních dat je nákladnější, časově a technicky náročnější. Primární data jsou získávána sběrem informací vlastním výzkumem, přičemž předmětem tohoto výzkumu může být jednotlivec, skupina lidí, firma, domácnost a podobně. (elearning.tul.cz, 2007)

Výzkum spokojenosti účastníků s organizací ME juniorek 2021 je založen především na sběru dat primárních, kvantitativní metodou, a to pomocí elektronického dotazování. Zdroje dat primárních byly čerpány z odpovědí účastnic všech 11 zemí zastoupených na mistrovství.

Sekundární data k výzkumu spokojenosti účastnic mistrovství byla čerpána z již existujících veřejně dostupných publikací, které byly základním stavebním kamenem pro pochopení dané problematiky.

4.2.3 Metody a techniky sběru dat

Pro sběr většího množství informací od mnoha respondentů, a tím získání spolehlivějších výsledků, se pracuje s kvantitativním sběrem dat. Kvantitativní výzkum je dle Malého (2004) časově i finančně nenáročný. Nejpoužívanějšími technikami kvantitativního výzkumu jsou dle Kozla (2006) pozorování, experiment a dotazování. Za nejsnadnější variantu výzkumu je považováno dotazování, které má několik forem. Osobní dotazování probíhá za přítomnosti tazatele i respondenta. Během telefonického dotazování neprobíhá přímý kontakt mezi dotazovaným a tazatelem. Písemné dotazníky jsou většinou rozdávány na konkrétních událostech, veletrzích či veřejných nebo sportovních akcích. Elektronické dotazování probíhá prostřednictvím webových portálů pro tvorbu online dotazníků zastávajících funkci prostředníka mezi zadavatelem dotazníku a respondentem. Výhodou této metody je její časová nenáročnost a jednoduchost zpracování výsledků. (Kozel, 2006)

Kvalitativní výzkumy se zaměřují na menší množství respondentů a snaží se získat podrobné informace o určité konkrétní problematice. Kvalitativní data jsou získávána především pomocí rozhovorů. Mezi techniky kvalitativního výzkumu však patří i analýza textů a dokumentů, audio či video záznamy. (Kozel, 2006)

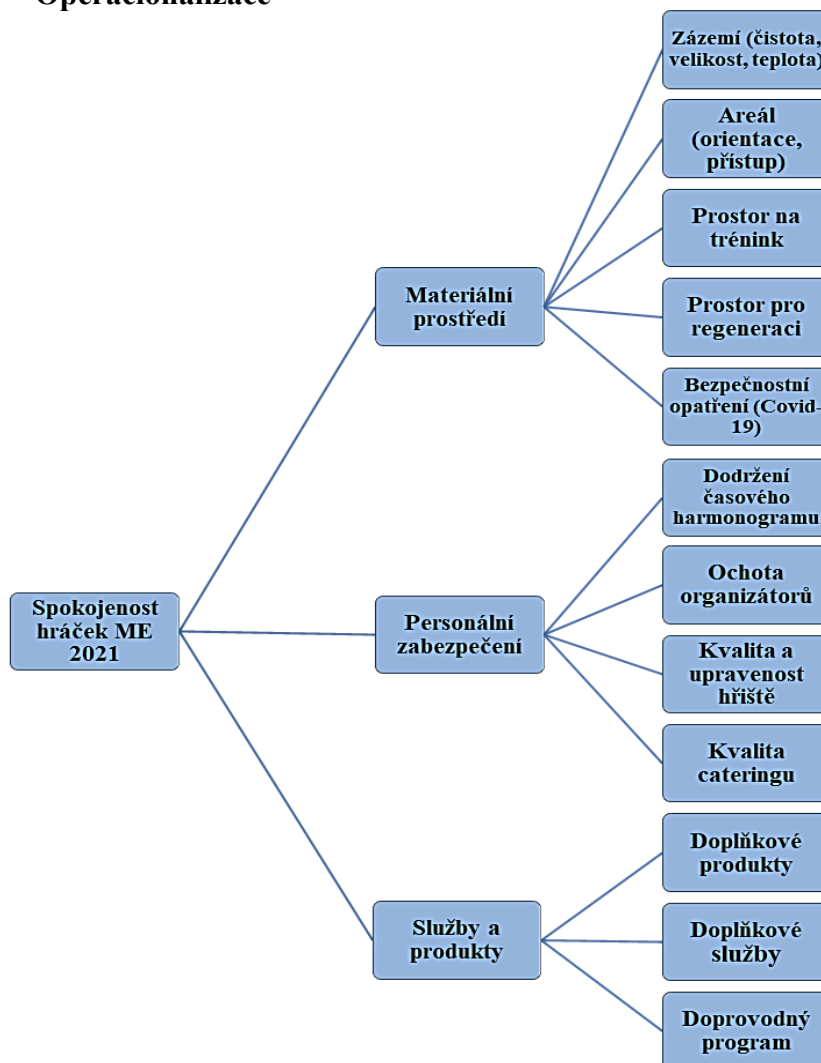
Pro výzkum spokojenosti účastníků v této práci byla využita metoda kvantitativního sběru dat, konkrétně pomocí elektronického dotazování, které bylo zvoleno z toho důvodu, že jednotlivé respondenty nebylo možné zastihnout na jednom místě. Ke zkoumání spokojenosti hráček s organizací akce byla použita metoda Bradyho modelu hodnocení kvality služeb, dle které byl dotazník sestaven. Dotazník byl rozeslán emailem hlavním trenérům 11 zúčastněných zemí ME juniorek 2021, kteří byli požádáni, aby ho dále rozeslali mezi své svěřenkyně, které se mistrovství účastnily. Tento proces byl schválen etickou komisí, přičemž celá žádost je přiložena v příloze 1 této práce.

Dotazník byl vyplňován prostřednictvím webového portálu survio.com, který slouží ke snadné konstrukci online dotazníků.

4.2.3.1 Operacionalizace

Pro správnou formulaci otázek v dotazníku je základem operacionalizace, která přetváří složité koncepty na jednodušší měřitelné znaky. Operacionalizace vycházela opět ze 3 základních dimenzí Bradyho modelu, jak ukazuje obrázek 7.

Obrázek 7 – Operacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Úvodní otázky dotazníku se vztahovaly na určení země původu respondentek, zjištění, kolika mezinárodních turnajů se již zúčastnily a konkrétně zda byl nějaký z nich pořádaný také v ČR a pokud ano, bylo po respondentkách požadováno, aby se pokusily slovně vyjádřit srovnání organizace mezinárodních turnajů pořádaných v ČR.

Dimenze kvality materiálního prostředí byla zkoumána v rámci 3 následujících otázek v dotazníku. Respondentky hodnotily důležitost a následné vnímání těchto atributů v rámci ME juniorek 2021, ale i ve srovnání s jiným mezinárodním turnajem:

- Čistota a celkový vzhled zázemí (šatny a sprchy).
- Velikost a kapacita zázemí.
- Čistota areálu a veřejných prostor.
- Dodržování bezpečnostních opatření v rámci pohybu po areálu.
- Technická vybavenost areálu (míče, tréninkové kóje).
- Prostor pro trénink a přípravu před zápasy.
- Prostor pro odpočinek a regeneraci.
- Velikost tribuny.

Druhý okruh otázek se zaměřoval na hodnocení kvality interakce, která byla pro lepší srozumitelnost pojmenována v operacionalizaci jako personální zabezpečení, které se týkalo spolehlivosti a odpovědného chování pořadatelů a personálu. Jednalo se o následující aspekty:

- Dodržování časového harmonogramu.
- Aktivní řešení vzniklých problémů organizátory.
- Dostatečné množství personálu v areálu.
- Kvalita a upravenost hřiště a trávníku.
- Úroveň občerstvení a cateringu.
- Ochota obsluhy občerstvení.
- Dodržování hygienických podmínek v rámci stravování.

Třetí a poslední zkoumaná dimenze obsahovala otázky ohledně služeb a produktů poskytovaných na ME juniorek 2021. Respondentky opět hodnotily jak důležitost, tak kvalitu následujících atributů:

- Nabídka doplňkového občerstvení.
- Nabídka doplňkových služeb (regenerace, posilovna).
- Doprovodný program.

V závěru dotazníku, jak již bylo zmíněno, se mohly respondentky vyjádřit k organizaci celé akce a poukázat na určité nedostatky, které v průběhu akce vnímaly.

4.2.3.2 Pilotáž

Pilotáží se zvyšuje návratnost dotazníku, a podpoří se tak získávání většího množství potřebných dat. Dle Punche (2008) se má pilotní studie řídit právě třemi cíli:

1. Zaměření se na srozumitelnost, jasnost a jednoznačnost otázek.
2. Testování délky, času a náročnosti dotazníku.
3. Použití shromážděných dat včetně průvodního dopisu.

Před začátkem sběru dat byla operacionalizace i konstrukce dotazníku zkonzultována se dvěma experty pro lepší srozumitelnost a logičnost otázek. Následovně byl dotazník rozeslán mezi 10 respondentů, kteří dotazník nanečisto vyplnili a ověřili jeho pochopitelnost a podstatu. Jednalo se o české i zahraniční softbalisty různých věkových kategorií, ve většině případů ale mladších 18 let, a to z toho důvodu, že otázky byly psány zjednodušeně tak, aby byly pochopeny právě mladší věkovou kategorií. Všichni respondenti hodnotili dotazník kladně, pouze dva z nich měli drobné připomínky k formulaci několika otázek, aby nedošlo k nedorozumění. Tyto otázky jsem pozměnila a lépe specifikovala. Byla také navrhována změna otázky č. 4, která srovnávala organizaci ME juniorek 2021 s jinou mezinárodní akcí, kde bylo upřesněno, že jde o srovnání s akcí konanou v České republice.

4.2.4 Určení velikosti vzorku

Disman (2001, s. 93) definuje základní soubor jako „*soubor jednotek, o kterém předpokládáme, že jsou pro něj naše závěry platné*“ a dodává, že je tvořen všemi osobami, které jsou vhodné pro daný výzkum.

Základní soubor pro výzkum spokojenosti k této diplomové práci je tvořen účastníky mezinárodních softballových akcí v České republice. Mezi tyto akce lze zařadit mistrovství ČR, mistrovství Evropy a mistrovství světa, která byla organizována na území České republiky českými softballovými týmy. Účastníci těchto akcí mohou být jakéhokoliv pohlaví ze všech věkových kategorií.

Výběrový vzorek odpovídá svými vlastnostmi a charakteristikami základnímu souboru, ale je stanoven dle určitého kritéria. Disman (2011, s. 93) tento vzorek definuje jako „*skupinu jednotek, které skutečně pozorujeme*“

Výzkumný soubor, který vychází z uvedeného základního souboru, tvoří účastnice Mistrovství Evropy 2021. Celkově se turnaje zúčastnilo 172 juniorek ve věku

do 18 let z 11 týmů Evropy, přičemž výzkum v této práci byl zaměřen na alespoň 10 náhodně vybraných hráček z každého týmu. Ve výsledném součtu však dotazování přineslo 120 odpovědí, což by odpovídalo v průměru 11 respondentkám z každého týmu. Ovšem jak je z výsledků patrné, aktivní přístup hráček k výzkumu byl odlišný, a proto se počet respondentek v každém týmu lišil. Obecně platí, že čím vyšší počet respondentů, tím vyšší je vypovídající hodnota a reliabilita řešení, a to díky eliminaci chyb a výkyvů výzkumu. Původně se na mistrovství počítalo s větším počtem zúčastněných reprezentačních týmů, proto i výzkum v této práci měl zpočátku zahrnovat početnější výzkumný soubor, konkrétně až 250 hráček. Bohužel se vlivem pandemické situace 5 týmů na turnaj nedostavilo. V práci se tedy pracuje s menším počtem respondentů, než je obvyklé pro diplomové práce, bohužel tento fakt nešel nikterak ovlivnit. Do poslední chvíle nebyl znám přesný počet zúčastněných týmů, neboť některé země neměly jistotu vycestování mimo svá území. Tato práce se zaměřuje na výzkum managementu celé akce, který stavěl především na informacích získaných z polostrukturovaného rozhovoru s hlavní organizátorkou akce a zároveň na poznatcích z vlastního nezúčastněného pozorování. Tyto informace byly doplněny a podpořeny výsledky spokojenosti hráček s akcí, přičemž se jednalo o zpětnou vazbu dokreslující prostředí organizace mistrovství. Pokud by se práce soustředila pouze na kvantitativní výzkum hodnocení spokojenosti účastníků s konkrétní akcí, vzorek 110 dotazovaných by byl jasně nedostatečný a dotazování by se mělo zaměřit i na další účastníky akce, jako jsou diváci či realizační pomocníci týmů. Pro účely této diplomové práce má však tento počet dostatečnou vypovídající hodnotu.

Jedná se tedy o vzorek s ovlivněným výběrem, neboť jde o hráčky evropských softballových týmů ve věku do 18 let, které si zahrály na ME juniorek 2021, aniž by se musely účastnit jiné mezinárodní soutěže.

4.2.5 Sběr dat

„Dotazníky obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat, pro svou pružnost jsou nejčastěji používaným nástrojem pro sběr dat primárních informací.“
(Kotler, 2007, s. 125)

Sběr dat probíhal formou elektronického dotazování prostřednictvím webového portálu Survio.com v datu od 1. března do 30. dubna 2022. Na tento portál dostaly respondentky přístup pomocí hypertextového odkazu, který byl součástí každého emailu

určeného trenérům hráček. Výhody elektronického dotazování spočívají v rychlém sběru dat, nižších nákladech, atraktivitě a šetření času autora dotazníku i respondentů, jelikož mezi nimi nemusí probíhat žádná přímá interakce. Problém s nedostupností dotazníku v důsledku nemožnosti se připojit na internet je v dnešní době zanedbatelný. (Kotler, 2007)

Úvod dotazníku obsahoval průvodní dopis, schválený etickou komisí, viz příloha 2, který respondentky seznamoval s účelem a cílem výzkumu, seznámil je krátce s autorkou dotazníku, ujistil je o zaručení anonymity a předal informace k průběhu vyplňování. Dotazník tvoří 14 otázek, přičemž otázky identifikační byly z dotazníku vynechány, jelikož veškeré potřebné informace o respondentkách byly dány charakteristikou dané sportovní akce. Doba vyplnění dotazníku se pohybovala od 8 do 15 minut.

Věk respondentek se pohyboval v rozmezí od 15 do 18 let, a proto byl, dle pokynů etické komise, součástí úvodu dotazníku i zjednodušený informovaný souhlas s účastí ve výzkumu, který byl odsouhlasen respondentkou odesláním dotazníku. Dále bylo respondentkám doporučeno, vzhledem k jejich nezletilosti, vyplňovat dotazník za přítomnosti rodiče či jiného zákonného zástupce. Výzkum zaručoval stoprocentní anonymitu, kromě země původu nebyly v této práci zveřejněny žádné osobní údaje.

4.2.5.1 Tvorba dotazníku

Dotazník k této diplomové práci (viz příloha 5) byl sestaven dle Bradyho modelu. Otázky byly tvořeny na základě tří jednotlivých dimenzí definovaných v rámci této metody, kterými jsou kvalita materiálního prostředí, kvalita interakce a kvalita výsledku. Respondentky hodnotily, jak jsou pro ně jednotlivé faktory kvality důležité a jak je skutečně na ME juniorek 2021 vnímaly a zároveň svoji zkušenost porovnály s jiným mezinárodním turnajem.

Dotazník obsahoval otázky otevřené, které respondentovi umožňují vytvořit vlastní odpovědi, a uzavřené, při kterých volí respondent z předem připravených variant odpovědí. V závěru dotazníku měly respondentky možnost vyjádřit se k celkové organizaci a průběhu Evropského šampionátu 2021.

V dotazníku byly použity k hodnocení kvality a spokojenosti čtyřstupňové hodnotící škály. U hodnocení důležitosti určitého faktoru byly na výběr následující možnosti: „*velmi důležité*“, „*spíše důležité*“, „*spíše nedůležité*“ a „*velmi nedůležité*“.

U otázek hodnotící vnímanou kvalitu daných faktorů byly možnosti „*velmi dobré*“, „*spíše dobré*“, „*spíše špatné*“ a „*velmi špatné*“. Neutrální odpověď byla ze všech možností vynechána pro validnější výsledky. Dotazník byl zpracován jak v českém, tak v anglickém jazyce, jelikož více jak 90% respondentek se dorozumívalo anglicky.

4.2.6 Zpracování a analýza dat

Elektronické dotazování má výhodu okamžitého získání výsledků dotazování, přičemž data získaná od respondentů jsou k dispozici již zpracovaná v grafech či tabulkách. Pro vyhodnocení výsledků byla využita metoda klasifikačního kříže, která je podstatou již zmíněného Bradyho modelu. Osa Y znázorňuje čtyřstupňovou škálu důležitosti zkoumaného atributu v rozmezí od „*velmi důležité*“ až po „*velmi nedůležité*“. Na ose X je zobrazena také čtyřstupňová škála skutečné vnímané kvality daného faktoru v rozmezí od „*velmi dobré*“ až po „*velmi špatné*“. Klasifikační kříž je rozdělen do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje určitou situaci vznikající z kombinací hodnocení důležitosti a subjektivního vnímání daných aspektů. Hodnota uvedená ve středu kříže udává počet respondentů, kteří na otázku odpověděli. Do kvadrantů se pak zapisují počty respondentů, kteří hodnotili dané atributy stejnou kombinací důležitosti a vnímané kvality. Pro úvodní otázky, které se nezkoumají pomocí klasifikačních křížů, byly zkonstruovány grafy, které byly opět okomentovány autorkou práce. Z výzkumu nebyl vyřazen žádný dotazník.

4.2.7 Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

Vyhodnocení výsledků dotazování odhalilo několik nedostatků ve vnímání organizace juniorkami. K těmto negativně hodnoceným faktorům byly navrženy doporučení na eliminaci či alespoň zmírnění jejich projevů pro budoucí účely softballových akcí. Pozitivně vnímané atributy byly v práci vyzdvíženy a okomentovány a měly by sloužit jako základní stavební kameny dalších softballových událostí.

5 ANALYTICKO-SYNTETICKÁ ČÁST

V první části této kapitoly bude charakterizován management Mistrovství Evropy juniorek 2021, který bude popsán na základě informací získaných z polostrukturovaného rozhovoru s hlavní organizátorkou akce, dále pak z interních dokumentů poskytnutých pro účely této práce vedením softballového klubu Joudrs a tato data budou doplněna o poznatky z vlastního nezúčastněného pozorování. Z výsledků první části výzkumu bude sestavena SWOT analýza, ze které budou následně vycházet návrhy doporučení pro pořádání budoucích mezinárodních softballových akcí. Tato doporučení budou formulována pro lepší návaznost a logičnost práce hned za kapitolou výsledky analýzy SWOT (5.2). V druhé části této kapitoly budou představeny návrhy a doporučení, které budou vycházet z výsledků dotazování účastnic turnaje, a které budou opět následovat hned po kapitole výsledky spokojenosti účastníků (5.4). Tato doporučení mohou pomoci organizátorům lépe porozumět potřebám účastníků a zlepšit tak jejich podmínky na budoucích softballových turnajích.

5.1 Analýza Mistrovství Evropy juniorek U18 2021

ME juniorek 2021 bylo první mezinárodní softballovou akcí v ČR pořádanou po dvou letech útlumu sportovních aktivit vlivem koronavirové pandemie. Hlavním iniciátorem celé akce byla Světová konfederace baseballu a softballu, která také určovala veškerá pravidla a podmínky pořádání v tomto případě softballových událostí v době Covidu-19. Pravidla se pak dále přizpůsobila dle aktuálně platných vládních opatření na území České republiky. Takzvanou „spojkou“ mezi organizátory akce a WBSC byla Česká softballová asociace, která zastupovala rozhodnutí vyšších orgánů na našem území. Původně byla akce plánovaná o rok dříve, neboť se nepočítalo s tak intenzivní pandemickou situací, avšak z toho to plánu se upustilo a rozhodnutí o přidělení pořádání SK Joudrs a SK Specru Mistrovství Evropy juniorek U18 2021 přišlo od WBSC vedení klubu zhruba rok před samotným termínem akce.

Turnaj se konal v termínu od 19.7. do 24.7. 2021 a byl určen pro reprezentantky evropského softballu do věku 18 let. Šampionát se konal střídavě v hlavním areálu Svoboda parku v Bohnicích a v areálu ZŠ Bratří Venclíků na Černém mostě. Na mistrovství se sešlo 11 evropských týmů s celkově 172 hráčkami. Turnaj, kromě české reprezentace, navštívily hráčky z Chorvatska, Španělska, Itálie, Polska, Nizozemí, Švédska, Francie, Ukrajiny, Rakouska a Německa. Původní plán počítal s 16 týmy,

bohužel však 5 zemí na turnaj kvůli covidu dorazit nemohlo. Veřejnosti byla akce přístupná po zakoupení vstupenky a prokázání se covidovým passem, testem nebo očkovaním. I přes zavedení vstupného se na akci sešel velký počet diváků, a to nejen z řad českých občanů, ale i cizinců, kteří přicestovali podpořit své národní reprezentantky. Na turnaji dále pomáhalo přes 100 dobrovolníků složených z členů SK Joudrs, rodičů či známých a nadšenců do softballu.

Management popsany v následujících kapitolách se vztahuje pouze na organizaci akce v areálu SK Joudrs v Bohnicích, kterou popisovala v rozhovoru hlavní organizátorka akce, a kde jsem také byla přítomna jako dobrovolník.

5.1.1 Fáze přípravná

Po zvolení a schválení místa a termínu konání mistrovství Světovou konfederací, začíná zhruba půl roku před turnajem přípravná fáze managementu akce, která je časově velmi náročná. Je nutné vytvořit organizační strukturu, definovat jasné cíle, provést studie příležitosti a proveditelnosti, seznámit členy s dílčími úkoly, rozdělit tyto úkoly do odpovědných sekcí, rozplánovat činnosti manažerů, určit data splnění daných úkolů a navrhnout harmonogram akce. Dále musí být před turnajem sestaven rozpočet, osloveni partneři, zajištěna dostatečná propagace akce a stejně tak velký počet dobrovolníků.

Studie příležitosti ukázala několik pozitivních přínosů hostování mistrovství Evropy ve Svoboda parku softballovým klubem SK Joudrs. Tato studie vycházela z předpokladů, že se organizace šampionátu obejde bez závažnějších problémů týkajících se jak Covidu-19, tak i finančního a personálního zabezpečení a také s přihlédnutím na možnou nepřízeň počasí. Při úspěšném konání mistrovství by se dalo počítat s vyššími zisky, se zvýšením prestiže Svoboda parku v žebříčku evropských softballových areálů, s čímž by souvisel i větší zájem o pořádání mezinárodních akcí právě zde, s pozitivními ohlasy ze strany Magistrátu Prahy 8, které by vedly k příspěvkům na modernizaci areálu. Kvalitně zorganizovaný turnaj by zvýšil reputaci organizačního týmu SK Joudrs a dobrým umístěním by si český juniorský reprezentačním tým zajistil reputaci u konkurenčních týmů. Šampionát by se mohl silnou propagační činností dostat do širšího povědomí veřejnosti a médiím.

Studie proveditelnosti potvrdila, že areál Svoboda parku je špičkově vybaveným sportovním zařízením, které, jak již bylo v minulosti dokázáno, je schopné bez problémů pojmout evropské i světové turnaje. Modernizace hřiště z roku 2020 tento fakt podpořila.

Více než 100 zapojených dobrovolníků do pořádání šampionátu mělo zajistit bezproblémový chod akce v čele s velmi schopným a zkušeným týmem organizátorů. Finanční nákladnost celého klání odpovídala předem stanoveným cílům. Organizátoři mysleli také na veškeré protipandemické opatření a omezení, kterým přizpůsobili celý areál stejně tak jako na nepřízeň počasí či jiné nečekané události. Studie tedy dokázala více než dostatečnou připravenost organizátorů na pořádání Mistrovství Evropy 2021.

Samotnému turnaji předcházelo mnoho setkání organizačního týmu, na kterých se přizpůsoboval harmonogram současným podmínkám, kontrolovaly se dokončené činnosti a úkoly, rozdělovali se dobrovolníci do daných sekcí a podobně. Ráno den před turnajem se sešli potřební dobrovolníci s vedoucími svých sekcí a předávali si důležité informace a instrukce k turnaji. Po skončení schůzek bylo potřeba vybavit areál potřebnými stánky s občerstvením, doplnit nápoje do chladících boxů, vyvěsit bannery a plakáty se jmény partnerů, postavit bezpečnostní zátarasy zabraňující kontaktu týmů a diváků, uklidit tribuny, připravit trávník v hracím poli, upravit mety a hřiště, umístit informační cedule, ukazatele a rozcestníky, u vstupů rozmístit dezinfekce a teploměry, vytvořit venkovní jídelnu pro hráčky, obstarat posezení a relax zónu pro diváky, sestavit mobilní tribuny a umístit na jejich zábradlí vlajky zúčastněných týmů a podobně.

- **Organizační struktura**

Základem úspěchu a hladkého průběhu mezinárodní softballové akce je schopný tým organizátorů. Organizační struktura celé akce ovšem zahrnuje kromě hlavní organizátorky turnaje a jejího týmu i nespočet dobrovolníků, rozhodčí, asistenty, zdravotníky, placené pracovníky, zapisovatele a komentátory. Rozlišují se tedy termíny organizační výbor a organizační tým. Složení výboru je dáno charakterem turnaje a zodpovídá svrchovaným institucím. Naopak organizační tým vzniká z iniciativy hlavní organizátorky akce, které se taktéž všichni v týmu zodpovídají. Pozice hlavní organizátorky akce obnášela rozdělení jednotlivých sekcí managementu, hledání dobrovolníků, plánování setkávání organizačního týmu a ukládání vedoucím sekcí úkoly a kompetence, dohled nad fungováním všech pracovních činností a odpovědných pracovníků. Tyto povinnosti si žádaly neustálou přítomnost hlavní organizátorky na turnaji.

Tabulka 2 – Organizační výbor turnaje a jeho funkční pozice

Hl. organizátorka turnaje
Manažer propagace
Exekutiva ESF
Šéf rozhodčích (UIC)
Asistent šéfa rozhodčích
Šéf technické komise
Technická komise
Zapisovatel
Rozhodčí

Zdroj: Vlastní zpracování dle České softballové asociace (2022)

Obrázek 8 – Struktura organizačního týmu



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

- **Materiálně technické vybavení areálu**

Svoboda park v Bohnicích byl zvolen jako hlavní herní areál turnajem z toho důvodu, že SK Joudrs žádalo o hlavní pořadatelství turnaje. V období šampionátu areál SK Joudrs disponoval 2 softballovými hřišti, 1 hlavní tribunou u hlavního hřiště A, 1 VIP tribunou u stejného hřiště, 2 tribunami kolem hřiště B a 5 mobilními tribunami s výhledem na obě hřiště. Každý tým měl k dispozici vlastní dugout u hřiště, jak je dáno pravidly. Pořadatel zajistil šatny pro každý tým, který daný den hrál, dvoje sociální zařízení oddělené pro týmy a diváky, odlišná místa pro občerstvení týmů a návštěvníků, venkovní jídelnu pro hráčky na malém hřišti s umělým povrchem, prostor pro setkání organizátorů na terase u ústřední kanceláře, místnost pro rozhodčí, stan pro zdravotníky, několik stánků s občerstvením včetně dřevěné pergoly s grilem. Hráčky mohly využívat hřiště B k rozvíčování a přípravě na zápas

stejně tak jako k pozápasovému protažení. K rozpalování měl každý tým, hrající daný den, možnost využít tréninkových kójí rozestavěných kolem hřiště B. Součástí areálu bylo i parkoviště pro reprezentační autobusy, vozidla rozhodčích a organizátorů. Zde také probíhala počáteční registrace týmů a jednalo se o oficiální vstup hráček a jejich trenérských doprovodů. Organizátoři taktéž vytvořili orientační plánky areálu Svoboda parku a umístili je na informační cedule a vylepili na vhodná, dobře viditelná místa. U vstupů byla vždy k dispozici dezinfekce rukou a návštěvníkům byla měřena teplota. Nad hlavním hřištěm byla umístěna kamera se stativem, která sloužila pro živá vysílání zápasů.

- **Vstupné**

Na turnaji bylo možné kupovat denní nebo týdenní vstupenku. Denní vstupenka byla pro děti do 10 let zdarma, vstupenka pro děti nad 10 let nebo dospělého stála 100 Kč, rodinná vstupenka (max. 2 dospělí a jejich děti ve věku 10-18 let) pak 200 Kč. Na mistrovství byla možnost koupě i týdenní vstupenky. Ta byla opět pro děti do 10 let zdarma, vstupné pro děti nad 10 let nebo dospělého stála 400 Kč, rodinná vstupenka (max. 2 dospělí a jejich děti ve věku 10-18 let) pak 800 Kč. Vstupenka platila na všechna hřiště.

- **Ubytování**

Z poskytnutých informací hlavní organizátorkou akce vyplývá, že ubytování bylo zajištěno pouze pro rozhodčí a technické komisaře, a to v hotelu nedaleko místa konání. Každý reprezentační tým měl svého technického provozního, který zařizoval svému týmu ubytování na akci, které šlo z rozpočtu reprezentačních týmů. Z tohoto důvodu nebylo zařazeno hodnocení ubytování do výzkumu spokojenosti hráček.

- **Catering a občerstvení**

Jak již bylo několikrát zmiňováno, občerstvení na turnaji muselo být rozmístěno na více místech v areálu, aby se nepotkávaly u stánků hráčky s diváky. Areál disponuje stálým vlastním zázemím, clubhousem, kde je možné zakoupit jak točené nápoje, tak si objednat například toast či párek v rohlíku. Tato část areálu byla určena pouze pro týmy a organizátory s dobrovolníky. Pro návštěvníky byly po areálu rozmístěny stánky s nabídkou nápojů a stanoviště s grilem, kde se podávaly grilované pochutiny. Pergola

a posezení v její blízkosti také sloužily pouze pro diváky. Veřejnost měla také možnost zakoupit si pravou italskou zmrzlinu z vyhlášené zmrzlinárny Crème de la Crème.

Pro týmy byl postaven vlastní velký jídelní stan s lavičkami na oploceném hřišti s umělým povrchem. Zde se týmům zařídil catering z nedaleké restaurace s možností jednoho jídla denně za 8 euro na osobu za porci. Týdenní menu dostaly týmy s předstihem s možností volby z jídel. Během dne byla pro týmy k dispozici svačina a přidělené množství nápojů zdarma. Pokud si hráčky přály koupit zmrzlinu či jiný druh občerstvení, měly tuto možnost právě v clubhousu.

Občerstvení pro dobrovolníky a organizátory bylo zařízeno v prostorách pronajatých SK Joudrs v základní škole Dolákova. Dobrovolníci si mohli prostřednictvím dotazníku, stejně jako hráčky, dopředu vybrat z více možností jídla. Catering byl opět z restaurace a obsahoval jedno jídlo denně na dobrovolníka. Pokud si chtěl někdo z dobrovolníků přikoupit občerstvení, měl k tomu určené prostory v clubhousu. Bonusem pro dobrovolníky byla poukázka na jednu zmrzlinu Crème de la Crème zdarma.

- **Návrh časového harmonogramu**

Vlivem koronavirové pandemie mnoho zemí s dostatečným předstihem nevědělo, zda se turnaje budou moci zúčastnit. Proto docházelo k častým změnám v rozpisu zápasů, jak vysvětluje hlavní organizátorka akce v rozhovoru. Nakonec se harmonogram zápasů tvořil pro 11 evropských týmů místo původních 16. Právě z důvodu původního většího počtu zúčastněných zemí byla vytvořena spolupráce mezi SK Joudrs a SK Spectrem.

Den před zahájením mistrovství se sešli organizátoři s hlavními rozhodčími a technickými komisaři, se kterými byl probrán rozpis zápasů a doladili se poslední úpravy v harmonogramu. Den před zahájením turnaje již musely být týmy v Praze, aby se dostavily od čtyř hodin od odpoledne na antigenní testování, aby se hned od začátku zabránilo šíření potenciální nákazy. Stejně tak museli den před turnajem dobrovolníci prokázat nepřítomnost nemoci provedeným testem, očkováním či imunitou. Dobrovolníci společně s organizátory pak připravovali celou neděli areál. Druhá vlna testování týmů

pak byla naplánovaná na středu s výjimkou držitelů certifikátu s ukončeným očkováním.

Obrázek 9 – Návrh časového harmonogramu turnaje

Programme for XVI. WECH U 18 2021				as of July 15						
Field 1	Svoboda Park 1		Field 2	Svoboda Park 2		Field 3	Spectrum			
Monday July 19										
9:30	1	A01	FRANCE	SWEDEN		10:00	2 B01	AUSTRIA	NETHERLANDS	
12:00	3	A02	POLAND	ITALY		12:30	4 A03	CROATIA	GERMANY	
14:30	5	B02	UKRAINE	NETHERLANDS		15:00	6 B03	SPAIN	AUSTRIA	
17:00	8	A05	ITALY	CROATIA	16:00	7 A04	GERMANY	POLAND		
19:30	OPENING CEREMONY									
20:00	9	B04	SPAIN	CZECH REPUBLIC						
Tuesday July 20										
9:30	10	A06	POLAND	FRANCE		10:00	1	A07	ITALY	SWEDEN
12:00	12	B05	AUSTRIA	UKRAINE		15:00	14	A09	SWEDEN	CROATIA
14:30	13	A08	GERMANY	FRANCE		17:30	16	B07	CZECH REPUBLIC	UKRAINE
17:00	15	B06	NETHERLANDS	SPAIN						
19:30	17	A10	ITALY	GERMANY						
Wednesday July 21										
9:30	18	A11	FRANCE	CROATIA		10:00	19	A12	POLAND	SWEDEN
12:00	20	B08	CZECH REPUBLIC	AUSTRIA		12:30	21	B09	SPAIN	UKRAINE
15:00	22	A13	CROATIA	POLAND		15:00	23	A14	SWEDEN	GERMANY
20:00	25	B10	CZECH REPUBLIC	NETHERLANDS		17:30	24	A15	FRANCE	ITALY
Thursday July 22										
9:30	26	D01	A4	B5		12:30	28	C01	A3	B3
12:00	27	D02	B4	A6		15:00	29	C02	B2	A2
17:00	30	D03	B5	A6		17:30	31	D04	B4	A5
19:30	32	C03	B1	A1						
Friday July 23										
9:30	33	C04	A2	B3		12:30	35	C06	A1	B2
12:00	34	C05	B1	A3		15:00	37	D06	A5	B5
14:30	36	D05	B4	A4		17:30	39	C08	A1	B3
17:00	38	C07	B1	A2						
19:30	40	C09	B2	A3						
Saturday July 24										
9:30	41	7th	D1	D2						
12:00	42	5th	C5	C6						
14:30	43	Bronze	C3	C4						
17:00	44	Final	C1	C2						

Zdroj: European Softball (2021)

Turnaj byl zahájen zápasem mezi Francií a Švédskem. Zahajovací ceremoniál se uskutečnil na hlavním hřišti A v 19:30, aby měly týmy hrající ve druhém areálu dostatek času se na místo dostavit. První herní den ukončil zápas mezi Španělskem a Českou republikou. V průměru se hrálo 5 turnajů za den v areálu SK Joudrs a to převážně na hlavním hřišti

- **Rozpočet**

Na základě interních dokumentů České softballové asociace poskytnutých pro účely této práce je možné přiblížit rozpočet pro evropský šampionát 2021. Rozpočet akce byl přizpůsoben počtu zúčastněných zemí, s ohledem na očekávanou návštěvnost turnaje. Rozpočet byl taktéž schválen Evropským

softballem a WBSC. Při tvorbě rozpočtu se vyházel především z minulých zkušeností s pořádáním podobných mezinárodních akcí. Cílem vedení klubu bylo dosáhnout zisku 400 000 Kč a investic od Městské části Prahy 8 (dále jen MČP8) do rekonstrukce hřiště B.

- **Propagace**

Propagace turnaje se soustředila převážně kolem místa konání, tedy na Praze 8 a Praze 9. Cílem externího organizačního týmu bylo zaujmout veřejnost v místech, které jsou běžnou součástí života občanů. Plakáty byly vylepeny na lavičkách, na autobusových zastávkách, velká část propagačního materiálu byla k vidění v obchodním centru Krakov a v OC Černý most, které denně navštíví desítky stovky lidí. Dále se investovalo do reklam v deníku Osmička a Devítka. V médiích se o Mistrovství Evropy juniorek zmiňovalo v pořadu ČT sport, na jejichž stránkách byly vysílány živé přenosy zápasů české reprezentace. Upozornění na konání šampionátu bylo také na webových stránkách SK Joudrs a SK Spectrum, dále pak i na facebookových stránkách klubů. WBSC včetně Evropského softballu a České softballové asociace taktéž na svých oficiálních webech odkazovaly na pořádání mistrovství.

Obrázek 10 – Příklad propagace ME juniorek 2021 na webových stránkách



Zdroj: European softball (2021)

Obrázek 11 – Oficiální plakát turnaje



Zdroj: Česká softballová asociace (2021)

Obrázek 12 – Příklad propagace ME juniorek 2021 na lavičce u autobusové zastávky



Zdroj: Vlastní fotografie (2021)

- **Doprovodný program**

Covidová omezení nedala organizátorům mnoho prostoru pro realizaci doprovodného programu. Veškerý prostor, který mohl být využit pro potřeby programu byl poskytnut pro stánky s občerstvením, kterých muselo být kvůli covidovým regulacím více než za normálních okolností. Zpestřením pro diváky mohla být možnost ochutnat italskou zmrzlinu nebo si zahrát beachvolejbal.

- **Partneři**

Spolupořadatelem akce byla Městská část Praha 8, která dlouhodobě podporuje aktivity softballového klubu Joudrs Praha. MČP8 pomocí finančních příspěvků přispěla k rekonstrukci a modernizaci areálu Svoboda Parku. Dalšími partnery turnaje byl také Magistrát hlavního města Prahy, Národní sportovní agentura, Evropský softball a Česká softballová asociace. Partneři byly v areálu po celou dobu turnaje prezentovány na bannerech, plakátech a vstupenkách.

5.1.2 Fáze realizační

Z rozhovoru s hlavní organizátorkou akce vyplývá, že její pozice obnášela neustálou přítomnost na turnaji. Pro nutné spojení s vedoucími sekcí či s organizátory na SK Spectru se používala telefonická komunikace. Dobrovolníci měli taktéž telefonický kontakt na svého vedoucího dané sekce. Hlavní organizátorka akce musela řešit vzniklé problémy během turnaje, ať už nastaly v jakékoliv sekci managementu v obou hracích areálech. Pokud hlavní organizátorka řešila daný problém a nebyla tak k zastížení v kanceláři, vždy byla pověřená zastupující osoba, která byla v případě potřeby týmům k dispozici. Každý den turnaje byl v areálu červený stan zdravotníka označený viditelným bílým křížem.

Během celého turnaje organizátoři dbali na dodržování protipandemických omezení. Venkovní prostory mohly být navštěvovány bez ochrany úst a dýchacích cest, avšak do vnitřního zázemí byl vstup bez roušek zakázán. Tato pravidla platila jak pro hráčky, tak organizátory, placené pracovníky i diváky. Dále se na tribunách dohlíželo na sezení diváků minimálně 2 metry od sebe a na konzumaci občerstvení pouze v prostorách mimo tribuny.

Každý večer po skončení turnaje se vedoucí sekcí sešli s hlavní organizátorkou mistrovství, a předali si důležité poznatky z turnaje, které bylo nutné druhý den vylepšit. Tato zpětná vazba byla pro hlavní organizátorku stěžejní, neboť si mohla utvořit obrázek o fungování jednotlivých úseků organizace a dle potřeby zasáhnout.

Denně probíhaly zápasy od půl desáté a poslední zápas začínal kolem osmé večer. Dle harmonogramu měly hráčky na zápas vyhrazeny 2 a půl hodiny, přičemž nebylo vyloučeno, že se zápas prodlouží. Během zápasu se další dva týmy rozvíčovaly a rozpalovaly na hřišti B, které bylo pro tyto aktivity určené. Návštěvnost turnaje

se odvíjela především od zápasů, které se hrály. Jen menšina návštěvníků byla schopná na turnaji vydržet od rána do večera. Je pochopitelné, že většinou diváci navštěvovali turnaje českých reprezentantek. Denní průměrná návštěvnost mistrovství byla vyčíslena kolem dvou set diváků.

Dobrovolníci ze sekce hřiště měli na starost zaznamenávání průběhu zápasů na výsledkovou tabuli, kde se uváděly směny, dosažené body, outy, striky a bally. Před každým zápasem byla hrací plocha upravována a očištěna. Během turnaje se dokonce dvakrát sekal trávník v hracím poli pro kvalitnější povrch hřiště.

Celkově se během Mistrovství Evropy juniorek odehrálo 44 zápasů. Již ve fázi příprav bylo vylosováno rozdělení týmů do dvou skupin – A a B. Ve skupině A byly týmy Itálie, Německa, Francie, Polska, Chorvatska a Švédska. Ve skupině B hrály reprezentantky z České republiky, Nizozemí, Španělska, Ukrajiny a Rakouska. V těchto skupinách týmy hrály každý s každým. Ze skupiny A pak první tři nejlépe postavené týmy hrály s třemi nejlepšími týmy ze skupiny B. Země, které se neprobojovaly do tohoto výběru soutěžily mezi sebou o nejlepší umístění mezi 7. až 11. příčkou. Dohromady šest výherců z obou skupin mezi sebou hrálo play-off. Zde se zaznamenávaly výsledky každého týmu a konečným vítězem se stal tým s nejlepším bodovým umístěním. Pohár mistryň Evropy vybojovaly české reprezentantky po výhře nad Itálií.

Po dohrání finálového zápasu následoval závěrečný slavnostní ceremoniál. Předávaly se ceny třem nejlépe umístěným týmům. Výherní český tým získal pohár šampionek Evropy a zlaté medaile pro každého člena týmu. Dále měla hlavní organizátorka akce poděkovat divákům za jejich účast, partnerům akce za podporu, týmům za účast i ve ztížených podmínkách vlivem koronaviru, všem dobrovolníkům a členům realizačního týmu za ochotu, pracovitost a čas věnovaný turnaji. Oficiálně byl šampionát ukončen velkolepým ohňostrojem.

Po ukončení turnaje byly vydány oficiální výsledky mistrovství, vytvořené pověřenou osobou, které byly schváleny hlavními rozhodčími. Výsledky, statistiky, soupisky a články se vyvěsily na webové stránky klubů a asociací. Na stránkách byly také k zobrazení fotografie a videa z šampionátu.

Tabulka 3 – Konečné pořadí týmů

1.	Česká republika
2.	Itálie
3.	Nizozemí
4.	Španělsko
5.	Německo
6.	Francie
7.	Ukrajina
8.	Polsko
9.	Chorvatsko
10.	Švédsko
11.	Rakousko

Zdroj: Česká softballová asociace (2021)

Druhý den po skončení turnaje se opět sešli dobrovolníci s organizátory a areál se dával do původního stavu. Navracely se posezení na svá původní místa, uklízely se sociální zařízení a šatny, likvidovaly se stany, demontovaly se mobilní tribuny, vracelo se nádobí do ZŠ Dolákova, uklízely se grily a rošty. Ve venkovních prostorách se také sbíraly odpadky, upravovalo hřiště a sundávaly se bannery a plakáty. Dále se musela provést inventura zbylých nápojů a občerstvení, které se umístilo do skladu.

5.1.3 Fáze vyhodnocovací

Posledním úkolem hlavní organizátorky akce bylo zhodnocení průběhu a organizace akce, návštěvnosti mistrovství, dodržení rozpočtu, řešení krizových situací a podobně. Pro objektivnější zpětnou vazbu se sešel celý organizační tým, kde si navzájem členové předávaly své postřehy z akce. Hlavní organizátorka pak následně z hodnocení vyvodila nutné změny, které povedou ke zlepšení organizace budoucích softballových akcí. Z pohledu organizátorů měl turnaj velký úspěch, což dokazuje i vyšší než původně očekávaná návštěvnost, což podpořily úspěchy českého reprezentačního týmu.

Při pořádání mistrovství nedošlo k překročení předem plánovaného rozpočtu a příjmy překročily očekávanou částku o 200 000 Kč. Nejvýznamnější složkou příjmů byla vlastní činnost, která zahrnovala příjmy z občerstvení jak u stánků pro návštěvníky, tak i v clubhousu pro hráčky a marži z jídla pro týmy. Velkou finanční podporu šampionát

získal od Městské části Prahy 8 stejně tak jako grant od Magistrátu hlavního města Prahy. Peníze utržené za prodej vstupenek a finanční podpora sponzorů také značným způsobem přispěly do tvorby zisku turnaje. Tabulka 4 zobrazuje reálné příjmy získané z Mistrovství Evropy 2021.

Tabulka 4 – Výčet příjmů ME juniorek 2021

PŘÍJMY	Částka v Kč	Z čeho
	250 000,00 Kč	Grant MČP8 – použití na stravné dobrovolníků a rozhodčí, vody týmům, část hotel
	300 000,00 Kč	Grant – Magistrát hlavní město Praha
	180 000,00 Kč	Sponzoři
	200 000,00 Kč	Vlastní činnost – vstupenky
	350 000,00 Kč	Vlastní činnost, marže z jídla pro týmy, bufet
Celkem	1 280 000,00 Kč	

Zdroj: Interní dokumenty České softballové asociace (2021)

Na turnaji se značně ušetřilo za pronájem prostor, neboť areál patří do vlastnictví pořádajícího klubu SK Joudrs, proto se za vybavení areálu, kromě mobilních tribun, nemuselo platit. Klub již několik let pořádá turnaje světových i národních úrovní, proto má k dispozici stany, posezení, grily a podobné materiální zajištění z předešlých let. Pronájem těchto věcí by se klubu dlouhodobě nevyplatil. Největší podíl na výdajích mělo ubytování rozhodčích a technických komisařů. Tento výdaj zřetelně převýšil všechny ostatní položky z výčtu. Dalšími většími výdaji bylo stravování pro rozhodčí a pro dobrovolníky. Část výdajů šla placeným pracovníkům akce. Další pak na dopravu, propagaci, turnajová trička a dárky pro partnery. Tabulka 5 zobrazuje reálně vynaložené výdaje na zabezpečení Mistrovství Evropy juniorek 2021.

Tabulka 5 – Výčet výdajů ME juniorek 2021

VÝDAJE	Částka v Kč	Využití
	150 000,00 Kč	Ubytování (techničtí komisaři a rozhodčí)
	20 000,00 Kč	Doprava (techničtí komisaři a rozhodčí)
	30 000,00 Kč	Stravování (techničtí komisaři a rozhodčí)
	70 000,00 Kč	Stravování dobrovolníci
	20 000,00 Kč	Trička dobrovolníci 100 ks
	40 000,00 Kč	Mobilní tribuny
	15 000,00 Kč	Doktor
	25 000,00 Kč	Vody týmům
	50 000,00 Kč	Odměny realizačního týmu, provoz režie
	12 705,00 Kč	Samolepky lavičky 30ks – propagace MČP8
	32 000,00 Kč	Obrandování Centra Krakov
	15 000,00 Kč	Bannery areál + mimo areál
	6 534,00 Kč	Letáky – rozpis tisk 1500 ks á 3,60 bez DPH
	7 000,00 Kč	Plakáty formát A3, A2
	20 000,00 Kč	Dárky pro partnery
Celkem	513 239,00 Kč	

Zdroj: Interní dokumenty České softballové asociace (2021)

5.2 Výsledky analýzy SWOT – 1. část

V této kapitole jsou popsány vnitřní a vnější faktory, které měly patrný vliv na organizaci a průběh ME juniorek 2021. Vnitřní činitele akce jsou posuzovány pomocí silných a slabých stránek, vnější jsou rozřazeny do kategorií příležitostí nebo hrozeb. SWOT analýza mistrovství vycházela v první řadě z dat a informací získaných pomocí polostrukturovaného rozhovoru s hlavní organizátorkou akce. Doplnujícím zdrojem informací pak byly poznatky z vlastního nezúčastněného pozorování, které byly sbírány

po celý týden turnaje. Jedná se tedy o sestavení SWOT analýzy na základě subjektivních poznatků, přičemž výsledky byly konzultovány s hlavní organizátorkou akce.

Výstupem SWOT analýzy by pro organizátory měla být snaha naplno rozvíjet silné stránky, redukovat v co nejvyšší míře slabé stránky, využívat nabízejících se příležitostí a eliminování rizik působící negativně na budoucí chod akcí. Je nutné zmínit, že následující SWOT analýza se týká organizace mistrovství pouze v hlavním areálu Svoboda parku, kde působí klub SK Joudrs.

Tabulka 6 – SWOT analýza ME juniorek 2021

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Kvalitní a dobře technicky vybavený areál	Časová náročnost
Dlouholeté zkušenosti organizátorů	Absence moderátorů
Široká členská základna a dobrovolníci	Nízká popularita softballu v ČR
Spolupráce s konkurencí	
Živá vysílání	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Úspěchy národního týmu	Nepřízeň počasí
Atraktivnost doprovodného programu	Vysoká cena vstupenek
Noví sponzoři	Nezodpovědnost dodavatelů
	Covid-19

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

5.2.1 Silné stránky

a) Kvalitní a dobře technicky vybavený areál

Areál Svoboda parku na SK Joudrs splňuje svou kvalitou a technickou vybaveností požadavky pro hostování mezinárodních turnajů nejvyšší světové úrovně, čímž se zvedá celková prestiž České republiky v očích Evropského Softballu. Momentální vzhled klubu je zásluhou všech jeho členů, kteří se aktivně podíleli na jeho výstavbě. Díky klubové spolupráci a vlivem podpory ze stran partnerů a městské části Prahy 8 bylo možné vybudovat sportovní areál špičkové úrovně se dvěma osvětlenými hřišti a dvěma zastřešenými moderními tribunami s kapacitou celkově kolem 600 lidí.

b) Dlouholeté zkušenosti organizátorů

Během rozhovoru hlavní organizátorka akce zmínila, že má minimálně 10 leté zkušenosti s pořádáním softballových turnajů, včetně mistrovství světa mužů v roce 2019 a zároveň má pod sebou tým lidí, kteří již několik let působí v organizačním týmu. I přes to, že se jednalo o první „covidový“ turnaj v ČR, dlouholetá spolupráce a přátelství mezi zkušenými pořadateli dopomohla k bezproblémovému průběhu akce a je vidět, že pro ně ani pandemie není překážkou.

c) Široká členská základna a dobrovolníci

Příliv fanoušků softballu přineslo klubu SK Joudrs nejen mnoho nových tváří z řad hráčů a hráček všech věkových kategorií, ale i nárůst rodičů, mající zájem se aktivně podílet na činnosti klubu. Nadšení rodiče absolvují trenérské kurzy a stávají se tak součástí realizačního týmu a pomáhají i při organizaci turnajů. Hráči klubu SK Joudrs jsou s klubem spojeni nejen tréninky a turnaji, kterých se účastní, ale představují i takzvanou potřebnou pomocnou ruku. Členové klubu během vícedenních turnajů obsazují stanoviště s občerstvením, pomáhají připravovat hřiště mezi zápasy, sbírají odpálené míče ze hřiště, starají se o VIP diváky, kontrolují vstupenky u vchodů a na parkovišti. I přes početné personální zajištění turnaje s dostatečným počtem dobrovolníků by se mezinárodní softballové akce nemohly konat bez silné základny a pomoci členů klubu SK Joudrs.

d) Spolupráce s konkurencí

Zápasy Evropského šampionátu juniorek se hrály ve dvou softballových areálech v Praze. Hlavním z nich byl areál SK Joudrs, kde se konal jak zahajovací, tak závěrečný ceremoniál a hrála se zde většina zápasů. Časově by bylo nemožné odehrát všechny zápasy na jednom místě, proto byl zapojen také klub SK Spectrum se sídlem na Černém mostě. Za normálních okolností proti sobě týmy z obou softballových klubů soupeří v lize, ale pokud se jedná o spolupráci mezi vedením klubů, není zde žádná zášť ani nepřátelství. Jak uvedla hlavní organizátorka akce, s organizačním týmem ve Spectru se jí spolupracovalo velmi dobře, komunikace probíhala vždy rychle a efektivně, organizátoři byli vstřícní a na všem se společně dohodli a vzájemně si radili a pomáhali.

e) Živá vysílání

Zápasy z celého turnaje, jak na SK Joudrs tak na SK Spectru, byly živě vysílány na Youtube kanále České softballové asociace. Streamy byly komentované a sledující

měli k dispozici otevřenou konverzaci, kde mohli během zápasu mezi sebou diskutovat. Mnohé fanoušky tato živá vysílání přesvědčila o osobní návštěvě mistrovství. Zápas českých reprezentantek byly dokonce natáčeny ze tří různých míst soustředěných kolem hřiště, což vyzdvihuje kvalitu a úroveň s jakou byly záběry natáčeny.

5.2.2 Slabé stránky

a) Časová náročnost

Každý hrací den byl rozdělen na 2 směny s výměnou dobrovolníků na stanovišti po 8 hodinách. Takto rozvržené směny nebraly ohled na mladší pomocníky, kteří museli být na jednom stanovišti půl dne, bez možnosti jiného vyžití. I přes fakt, že dobrovolníci nejsou na akci pro svoji vlastní zábavu, 8 hodinové směny na jednom místě v letních měsících dají zabrat každému. Tento problém by se zajisté vyřešil lepším rozložením směn dobrovolníků. V dopoledních hodinách nebyl areál návštěvníky nikterak přetížený, avšak dobrovolníků bylo na stanovištích stále stejné množství, jako ve večerních hodinách, kdy se hrály nejzajímavější turnaje. Dobrovolníci taktéž působili celý týden na stejných stanovištích. Neměli tak možnost si vyzkoušet i jiné pracovní příležitosti. Cílem akce by měla být spokojenost nejen účastníků, ale i dobrá zpětná vazba z řad dobrovolníků.

b) Absence moderátorů

Všechny zápasy byly komentovány členy SK Joudrs, kteří jsou tímto úkolem tradičně pověřeni. Co však na turnaji chybělo, byl moderátor doprovázející akci přes den. Dle návštěvnosti by upravoval svůj program a zároveň diváky informoval o nadcházejících zápasech či postupech v tabulce výsledků. Přítomnost moderátorů by zajisté podpořila i doprovodný program, připravené aktivity pro nejmenší či zvedla zájem diváků o občerstvení, čímž by se zvýšil prodej a příjmy klubu.

c) Nízká popularita softballu v České republice

V České republice softball nepatří mezi tradiční sporty, nepraktikuje se ani na profesionální úrovni. Tento fakt jde ruku v ruce s malým zájmem médií. Pokud má Česká softballová asociace zájem o vysílání turnajů na televizních obrazovkách, musí mnohdy zaplatit finanční poplatek autorizovaným médiím. Z mistrovství se denně vysílaly streamy na Youtube, v televizi se však vysílaly v přímém přenosu až finálové zápasy České republiky. Pro média je výhodnější

vysílat softballové turnaje starších věkových kategorií, mužů a žen, které jsou atraktivnější i pro diváky. Tímto způsobem přichází mladší věkové kategorie o pozornost, která by mohla přitáhnout nové zájemce o softball, kteří by díky televizním přenosům viděli úspěchy i mladších týmů.

5.2.3 Příležitosti

a) Úspěchy národního týmu

Výsledky zápasů natož celého turnaje jsou předem jen těžko odhadnutelné. I přes fakt, že český národní tým juniorek sbírá úspěchy na lokálních turnajích, mezinárodní úroveň přináší mnohem náročnější soupeře. Českým juniorským reprezentantkám se celé ME juniorek 2021 dařilo vyhrávat, a proto se na konci turnaje mohly radovat z poháru a zlaté medaile. Mezinárodní úspěchy zvyšují prestiž českého softballu, což se promítá do zvyšování povědomí o tomto sportu jak v očích veřejnosti, tak u sponzorů. Větší zájem veřejnosti o softballové zápasy zvyšuje návštěvnost areálu SK Joudrs stejně tak i turnajů pořádaných klubem. U placených akcí by se vybralo více peněz na vstupenkách a občerstvení, během návštěvy volně přístupného turnaje či zápasu by se v zásadě zvýšil prodej pouze občerstvení. Úspěchy národních týmů, konkrétně tedy mladších věkových kategorií jako jsou juniorky, mohou motivovat jejich vrstevníky k přidání se k softballové komunitě, čímž vzroste, jak počet aktivně hrajících dětí softball, tak i rodičů zainteresovaných do chodu a činnosti softballových klubů.

b) Atraktivnost doprovodného programu

Doprovodný program byl kvůli době Covidu-19 na turnaji značně omezen, aby nedocházelo k nevyžádanému kontaktu mezi týmy a diváky. I tak šlo ale nabídnout hráčkám i divákům více možností k zábavě. Program by mohl být zpestřen například o tombolu, soutěže pro děti jako je nejdelší odpal ze stativu či hod softballovým míčem na terč či možnost zahrát si basketball na hřišti s umělým povrchem. Vyplnění večerních prostojů mezi zápasy by bezpochyby zajistilo i venkovní promítání, k čemuž by se mohly využít lehátka na beachvolejbalovém hřišti a návštěvníci by si tak připadali jako na pláži. Pozitivní změnou by jistě bylo program rozšířit i mimo areál Svoboda Parku a dát tak zahraničním týmům možnost prohlédnout si centrum Prahy s možností komentované prohlídky. Program by mohl zahrnovat návštěvu jak památek, tak i restaurací s českou kuchyní, zábavních parků či nabídnout poznávací plavbu lodí po Vltavě. Zábavný doprovodný program

se odrazí ve vyšší návštěvnosti akce, větší spokojenosti účastníků a vyšších příjmech z občerstvení a ze vstupů.

c) Noví sponzoři

Přidaná finanční podpora se ve sportovním prostředí hodí každému klubu. Pokryjí se tak nečekané výdaje, které mohou vznikat při organizaci velkých akcí. Sponzoři ovšem hledají lukrativní příležitosti, ze kterých mohou do budoucna těžit. Jednorázové sponzorské investice jsou také možností, jak podpořit danou akci. Mezinárodní akce nabízejí sponzorům možnost se zviditelnit nejen v českém prostředí, ale jejich produkty či služby mohou zaujmout i zahraniční návštěvníky. Klub by mohl sponzorům poskytnout více prostoru pro propagaci svých produktů, která by mohla být zobrazena nejen na plakátech a bannerech jako tomu bylo doteď, ale jejich práce by mohla být představena i v rámci doprovodného programu, při kterém by mohli oslovit přítomné diváky přímo.

5.2.4 Hrozby

a) Nepřízeň počasí

Každý venkovní turnaj je pořádán s rizikem nepřízně počasí. V letních měsících jsou turnaje ohroženy jednak extrémními teplotami, které vedou k přehřátí hráček a způsobují úžehy a úpaly, tak naopak i prudkými dešti a bouřkami. Předpověď počasí se odhaduje zhruba týden, maximálně dva dopředu. Pokud turnaj zasáhne silný vítr či déšť, softballové hrací pole nasákne vodou, což může vést k úrazům hráček. Při takové události je stěžejní rychlost a schopnost organizačního týmu hřiště zakrýt plachtou, aby se na něm netvořily louže a bahno, ve kterých nelze hrát. Pokud nepřízeň počasí trvá přes větší část turnaje, musí se organizátoři i týmy podmínkám přizpůsobit. Je nutné přepsat časový harmonogram dle předpovědi počasí tak, aby se co nejvíce zápasů hrálo mimo špatné počasí. V nejkrajnějším případě je možné postavit nad hřišti nafukovací halu.

b) Vysoká cena vstupenek

Ne vždy byl softball na úrovni, kdy by bylo možné vybírat na turnajích vstupné. Jednoduše z toho důvodu, že by na ně nikdo nechodil. Se zvyšující se popularitou softballu a úspěchů národních týmů však turnaje navštěvuje čím dál tím více diváků. Vstupy na mezinárodní turnaje jako jsou mistrovství Evropy či Světa v softballu mužů a žen jsou zpoplatněny díky jejich větší atraktivitě vždy. U juniorek a mladších

skupin tomu dosud tak nebylo. Na ME juniorek 2021 se vstupné vybíralo, nedá se však říci, že by jeho cena, 100 Kč za osobu ve věku od 10 let na den či 400 Kč na celý týden, byla rozhodující v návštěvnosti turnaje. Organizátoři si ale musí být vědomi svých limitů a nemohou ceny vstupenek nacenit až příliš vysoko. To by mělo opačný efekt na návštěvnost turnaje.

c) Nezodpovědnost dodavatelů

Hlavní organizátorka akce se v rozhovoru zmiňuje o nedodržování termínů ze strany dodavatelů. Na turnaj bylo s dostatečným předstihem objednáno několik set kusů oblečení. Organizátoři a dobrovolníci měli objednaná speciální trička, aby byli lépe rozpoznatelní při pohybu v areálu. Týmy měly také objednaná turnajová trička. Dodavatelé ale ovšem na dodávku s největší pravděpodobností zapomněli a turnajová trička, která se měla rozdávat první den po zahajovacím ceremoniálu, byly doručeny s 3 denním zpožděním. Dobrovolníci měli svá trička dostat ještě den před samotným začátkem turnaje, což se díky zpoždění dodavatelů také nestalo. Tento problém je ze strany organizátorů absolutně neřešitelný, neboť objednávka je dopředu zaplacená a změnit dodavatele by stálo výdaje navíc. Hlavní organizátorka akce se alespoň snažila dodání uspořádat neustálým urgováním dodávajících firem.

d) Covid-19

Evropský šampionát 2021 byl jedním z prvním mezinárodních turnajů konaných v České republice v právě probíhající covidové pandemii. Covid-19 s sebou nesl od začátku svého výskytu nespočet omezení a restrikcí bojujících proti rychlému šíření této nemoci. Vládní opatření se týkala všech oblastí života. Zasažen byl převážně průmysl, školství, sféra podnikání, volný pohyb osob, cestování a mimo jiné i sport. Organizátoři ME juniorek 2021 do poslední chvíle nevěděli, zda bude turnaj probíhat za přítomnosti diváků či nikoli, jak uvádí v rozhovoru hlavní organizátorka akce. Bez jejich účasti by akce neměla správnou atmosféru a klub by ani neměl možnost vytvoření alespoň malého dodatečného zisku a akce by mohla být ztrátová. Naštěstí se před konáním akce protipandemická opatření uvolnila, což s sebou ale přineslo i otázku řešení stále platných pravidel pro konání sportovních akcí. Diváci měli sedět 2 metry od sebe, nesměli se jakkoliv dostat do kontaktu s hráčkami, na tribunách nesmělo být konzumováno občerstvení, u vstupu museli diváci předložit certifikáty o očkování, prodělání nemoci či testování, měřila se jim teplota a podobně. Na dodržování těchto pravidel museli být navíc vyhrazeni dobrovolníci, kteří

by mohli být za normální situace využiti v oblastech, kde by byli více potřeba. Management akce musel počítat se všemi možnými variantami realizace turnaje a na poslední chvíli se přizpůsobit té, která byla momentálně nejpříjemnější. Pokud by šampionát neměl tak schopný organizační tým, celá akce mohla být spojená s velkou nákazou Covidu-19, která se za celý týden turnaje ani u jednoho případu neprokázala, což by mohlo znamenat konec turnaje pro bezpečí týmů.

5.3 Návrhy a doporučení vycházející ze SWOT analýzy

Evropský juniorský šampionát 2021 by se nemohl uskutečnit v první řadě bez kvalitního areálu, který je dobře technicky vybavený a splňuje tak podmínky WBSC pro pořádání mezinárodních událostí. Ten byl bezpochyby nevýznamnější **silnou stránkou** akce. Moderní areál s více osvětlenými hřišti, prostornými zastřešenými tribunami u obou z nich, zázemím s občerstvením a prostorem pro zábavu, jakým je Svoboda park, je prvním krokem k úspěchu akce. Druhým faktorem, na kterém stavěla celá akce, byl schopný tým organizátorů s dlouholetými zkušenostmi doplněný o pomocníky z řad členů SK Joudrs všech věkových kategorií. ME juniorek 2021 by se také neobešlo bez spolupráce klubů, v jejichž areálech se mistrovství konalo. Kooperace SK Joudrs a SK Spectra byla na profesionální úrovni, díky čemuž nemusela ani jedna strana managementu řešit jakékoliv problémy. Přidanou hodnotou turnaje, byla možnost sledovat zápasy prostřednictvím online vysílání na oficiálním kanále České softballové asociace.

Slabou stránkou akce bylo dobrovolnictví, ne však z pohledu nedostatku zapojených osob, ale z časových požadavků na jejich práci. Po dobrovolnicích byly vyžadovány 8 hodinové směny. Členové klubu byli často přítomni na svých stanovištích až do pozdních večerních hodin. Je pochopitelné, že zábava není důvodem, proč jsou dobrovolníci potřeba na sportovních akcích, ovšem častější výměny na stanovištích by jejich práci jistě zpříjemnily. Pokud by se zavedly 4 hodinové směny s tím, že by si každý dobrovolník vyzkoušel pozice i na jiných stanovištích, ocenili by to jistě ti, kteří měli stanoviště mimo dohled hrací plochy, například u vstupů či parkoviště a nemohli si tak zkrátit čas sledováním zápasů. Doprovodný program byl, vzhledem k protipandemickým opatřením, v areálu omezen, jisté oživení v podobě aktivního moderátora provázejícího diváky alespoň odpoledním programem by bezesporu turnaji jen prospělo. Tuto roli by mohl zastávat například zapálený rodič člena klubu SK Joudrs, který by dostal od organizátorů určité benefity například v oblasti občerstvení

a samozřejmě volného vstupu či trenér jiných oddílů než juniorek. Takovým způsobem by se udržela pozornost diváků i ve večerních hodinách po celém dni stráveném na tribuně. Nízká popularita softballu v České republice se v odráží ve slabší návštěvnosti méně atraktivních softballových turnajů. Klub by měl české televizi prezentovat a vyzdvihovat úspěchy hráčů mladších věkových kategorií, stejně tak jako poukazovat na zvyšující se zájem o tento sport. Pokud by se v televizních vysílání objevoval častěji softball mladších oddílů a jejich úspěchy či záznamy z tréninků, mohl by přitáhnout pozornost potenciální zájemců o softball stejné věkové kategorie, čímž by se rozšířila členská základna o nové talenty.

Nepochybnými **příležitostmi** jsou pro softballové kluby úspěchy národního týmu, který je složen z hráček z několika českých softballových klubů. S každým novým úspěchem se softball dostává do většího povědomí jak veřejnosti, tak médiím a sponzorům, kteří jsou nedílnou součástí turnajů. Čím více pozornosti softball přitáhne, tím více do něj bude investováno peněz. S vyšším zájmem o softballové turnaje porostou i nároky diváků a účastněných týmů na kvalitu organizace akce. Ta lze pozvednout i atraktivním doprovodným programem. I v době covidové, je možné diváky zabavit pomocí tomboly, soutěžemi pro děti nebo venkovním promítáním filmů na plátně. Pestrý doprovodný program si ovšem žádá i větší počet dobrovolníků zapojených do akce. Za normálních okolností lze doprovodný program rozšířit i do centra Prahy či do přilehlého lesa u Svoboda parku v Bohnicích, kde je se nabízí možnost opékání buřtů či posezení u ohně. Vylepšení vedoucí k zajímavější a rozmanitější sportovní akci nebudou možná bez příspěvků stálých a nových sponzorů. Stále sponzory je stále nutné utvrzovat v jejich potřebnosti a prokazovat jim vděčnost za dlouhodobou spolupráci pomocí různých benefitů a bonusů. Nové sponzory je nutné zaujmout lákavou nabídkou s vidinou budoucího prospěchu obou stran. Mezinárodní turnaje poskytují sponzorům možnost zaujmout svými produkty i zahraniční návštěvníky. Pokud by dostali sponzoři od klubu prostor například k prezentaci nabízeného produktu, mohlo by to pomoci ke zvýšení sponzorských příspěvků.

Hrozby mezinárodních turnajů se nejčastěji skrývají v nečekaných nástrahách přírodního charakteru. Za mírného deště je možné pokračovat v softballovém zápasu bez přerušení, pokud se ale stává hrací plocha pro hru nebezpečná, zápas je nutné přerušit a okamžitě hledat řešení. Pokud se zápas odloží, organizátoři jsou povinni tuto událost nahlásit všem týmům a zveřejnit oznámení na webových stránkách asociace. Pokud

by déšť přetrvával, bylo by vhodné zapojit do programu různé soutěže či kvízy, čímž by se neztratil zájem diváků. Návštěvníci a jejich peněžní útrata jsou hlavním zdrojem příjmů turnaje. Proto je stěžejní, aby organizátoři ceny vstupného nastavili tak, aby návštěvníky neodradili, zároveň ale aby dosáhli z prodeje lístků většího zisku než z předešlého ročníku. Na mezinárodních turnajích bývá tradicí, že organizátoři, dobrovolníci i týmy dostávají po zahajovacích ceremoniálech turnajová trička. Objednávka zboží se podává s dostatečným předstihem, neboť se jedná o stovky kusů oblečení. Ne vždy však dodavatelé stanovenou dobu dodání dodrží, jako tomu bylo právě na ME juniorek 2021. I přes neustálé urgování ze strany klubu, oděvy dorazily o 3 dny později. Bohužel ne všechny situace jsou organizátory ovlivnitelné a řešitelné. Doba dodání organizátoři nemohou ovlivnit, a i přes dobré recenze firmy nešlo v této situaci dělat nic jiného než na trička jednoduše počkat. Do budoucna by pomohlo snad jediné zvolit ověřenějšího dodavatele z okolí turnaje, ale i to není zaručeným úspěchem. S příchodem Covidu-19 se omezily všechny oblasti života. Sport byl jedním z prvních odvětví, na které se vztahovala vládní opatření. Pořádání mezinárodního turnaje v době celosvětové pandemie si žádá mimořádnou přípravu a dlouhodobé plánování akce. Cílem organizátorů by mělo být uspořádat akci takovým způsobem, aby diváci ani hráči nepocíťovali tíhu protipandemických opatření. Organizátoři musí postupovat podle manuálů a příruček od pražské hygienické stanice, aby v co největší míře eliminovali šíření covidu. Pořadatelé by si měli vytvořit krizový plán, v případě, že bude některý z hráčů či organizátorů testován pozitivně.

Na základě zjištěných informací, které ukázala analýza SWOT Mistrovství Evropy v softballu 2021, bych doporučovala pořádajícímu klubu SK Joudrs zaměřit se na kombinaci **strategií SO a WO**. Silné stránky klubu, jako jsou kvalitní areál, zkušenosti organizátorů a početná členská základna, mají samy o sobě velký potenciál pro organizaci budoucí softballových turnajů pod záštitou klubu. Pokud ovšem vedení klubu zaměří svoji pozornost na zvýšení propagace softballu mezi širší veřejnost pomocí sociálních sítí či přidáváním pravidelných streamů ze zápasů na Youtube kanál, mohla by se jeho členská základna rozšířit o nové členy, kteří mohou tvořit potřebné dobrovolníky při organizaci turnajů. Živá vysílání by ostatně přilákala i více diváků na turnaje, kde by pro ně byl připravený nabytý doprovodný program. Časová náročnost turnaje, která přesahovala osmi hodinové směny dobrovolníků, by se dala vyřešit spoluprací klubu se sportovními školami. Členové klubu SK Joudrs by mohli návštěvami pražských škol

a univerzit studentům nabídnout možnosti splnění praxí či dlouhodobější placenou spoluprací buďto působením na turnajích či přímo v řadách klubu.

5.4 Výsledky spokojenosti účastníků – 2. část

V této části práce jsou vyhodnocena data shromážděná v rámci dotazování, které bylo zaměřeno na zhodnocení spokojenosti účastníků ME juniorek v softballu 2021 s organizací a průběhem celé akce.

Zpracování a vyhodnocení dat je uspořádáno podle tří dimenzí, kterými jsou kvalita materiálního prostředí, kvalita interakce a kvalita výsledku. Následně jsou dané dimenze hodnoceny z hlediska důležitosti pro respondenty.

Odpovědi na první čtyři otázky jsou zpracovány do grafů anebo jsou pouze slovně okomentovány, pokud jejich grafické zpracování postrádalo smysl. Stejně tak závěrečná otázka dotazníku byla pouze slovně vyhodnocena. Odpovědi na otázky týkající se hodnocení kvalit materiálního prostředí, interakce a produktů a služeb byly znázorněny pomocí klasifikačních křížů, které jsou podstatou Bradyho modelu. Pod každým klasifikačním křížem je přidán slovní komentář, který mimo jiné srovnává hodnocení ME juniorek 2021 s jinými mezinárodními turnaji.

5.4.1 Návratnost dotazníku

Dotazník byl rozeslán mezi celkem 172 juniorek ve věku do 18 let z 11 týmů Evropy. Počet hráček za každý tým se mírně lišil, podle možností klubů, ale průměrně hrálo za tým 15 juniorek. Cílem dotazování bylo oslovit alespoň 10 hráček z každého týmu, celkem tedy dosáhnout 110 vyplněných dotazníků. Tento cíl byl dokonce překonán o 10 odpovědí, tedy celkově bylo vyhodnoceno 120 dotazníků, přičemž návratnost zvoleného cíle činila 109,1%. Návratnost dotazníků vycházející z výzkumnému souboru znázorňuje pro lepší přehlednost následující tabulka.

Tabulka 7 – Návratnost dotazníků

Výzkumný soubor	172	100%
Navrácené dotazníky	120	69,8%

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Překonání požadovaného cíle návratnosti dokazuje aktivní přístup juniorek k výzkumu této práce, kdy nadpoloviční většina vyplnila dotazník. Zde se musí

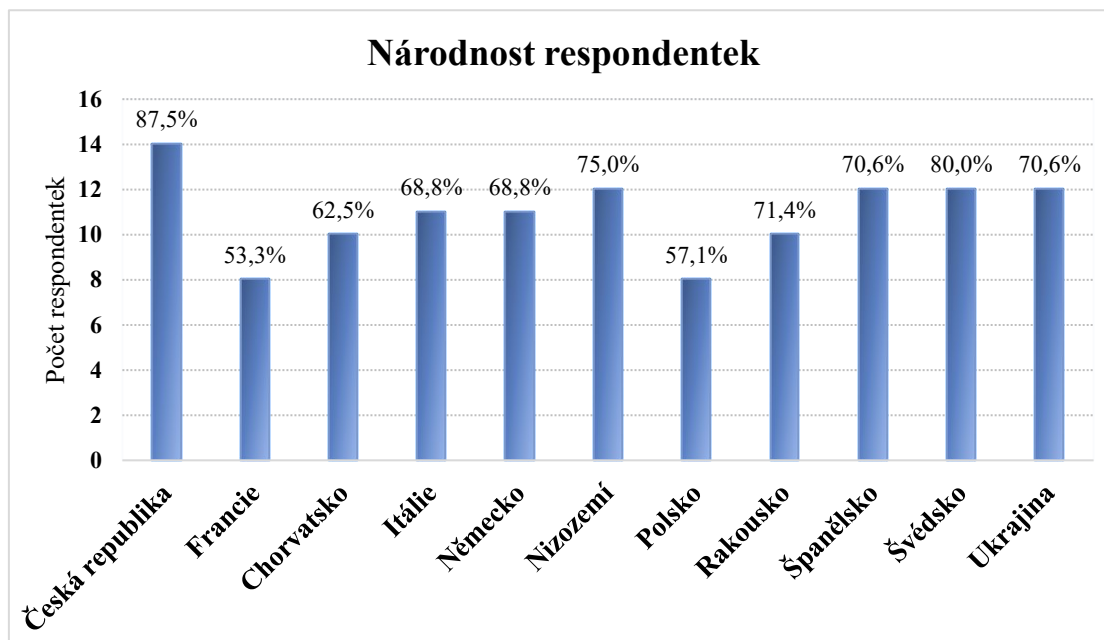
vyzdvihnout i vliv a pomoc trenérů, bez kterých by se dotazník k hráčkám nedostal. Žádný dotazník nebyl z výzkumu vyrazen.

5.4.2 Úvodní otázky

Úvodní otázky zjišťující pohlaví a věk respondentek byly záměrně z dotazníku vynechány, neboť tyto údaje byly dány charakterem mistrovství, kterého se účastnily. Všechny respondentky byly juniorky do 18 let věku. Spodní věková hranice skupiny juniorek U18 není pravidly dána, ale výzkum žádným způsobem výrazně neovlivňuje.

Otázka 1 – Jakou zemi jste reprezentovala na Mistrovství Evropy juniorek 2021 (dále jen ME Juniorek 2021)?

Graf 1 – Národnost respondentek



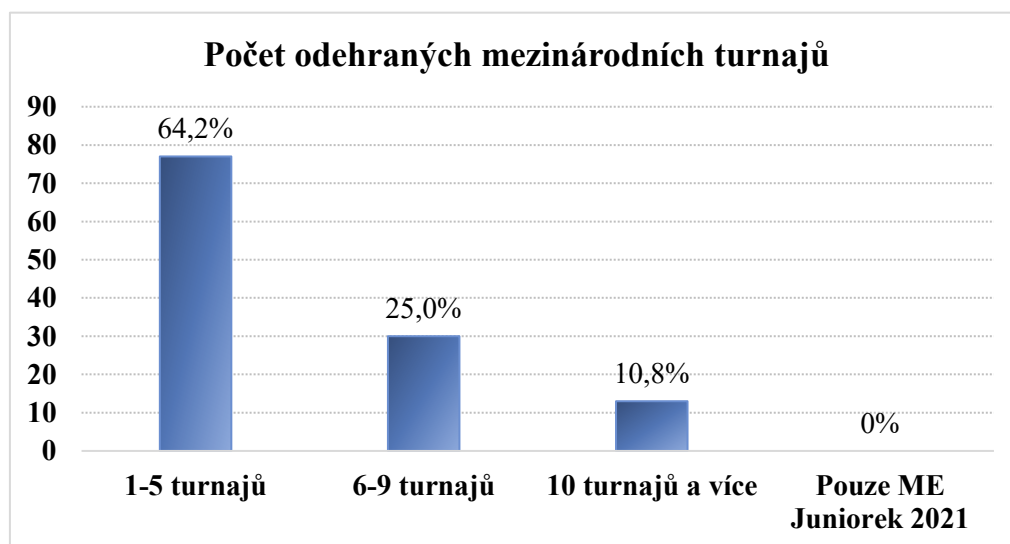
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Dotazník vyplnilo celkově 120 hráček z 11 zemí Evropy. Největší zastoupení měly ve výsledcích juniorky z České republiky, z nichž vyplnilo dotazník 14 ze 16 zúčastněných hráček. Z každého týmu průměrně dotazník vyplnilo 10,9 hráček, což splňuje dříve stanovený cíl, který počítal s 10 do výzkumu zapojenými hráčkami z každého týmu. České reprezentantky měly jako jediné dotazník sestavený ve svém rodném jazyce, proto si vysvětlují jejich převahu ve výzkumu tím, že s porozuměním otázek neměly žádný problém. V ostatních týmech je pravděpodobné, že znalost anglického jazyka, byla ve vyplňování či naopak v nedokončení dotazování rozhodující, i přes snahu dotazník sestavit v jednoduché angličtině. Respondentky ze Švédska

a Nizozemí se v počtu navrácených dotazníků umístily za ČR. Naopak nejméně dotazníků bylo navraceno od reprezentace Polské a Francouzské, což jsou země, kde se na znalost anglického jazyka neklade velký důraz.

Otázka 2 – Uved'te, kolika mezinárodních turnajů, kromě ME Juniorek 2021, jste se účastnila?

Graf 2 – Počet odehraných mezinárodních turnajů



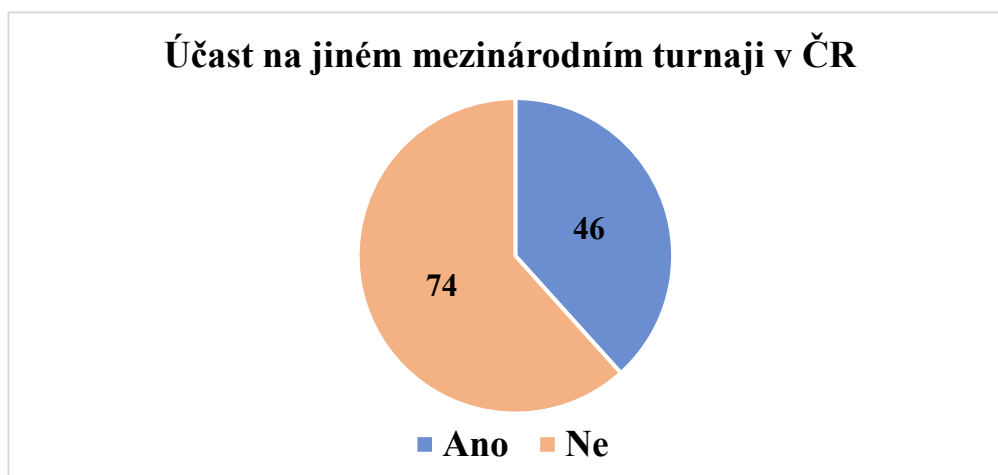
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Druhá otázka zjišťovala, zda se respondentky zúčastnily i jiných mezinárodních turnajů ve své softballové kariéře. Otázka blíže nespecifikovala charakter akcí ani místo, kde se odehrály. Mezinárodní turnaj byl v této otázce chápán jako sportovní událost, ve které mezi sebou soupeřilo několik zemí. Mohlo jít o mistrovství Evropy či Světa, různé typy softballových pohárů, memoriály a podobně. Vzhledem k nízkému věku respondentek bylo velmi nepravděpodobné, že se již někdy zúčastnily mezinárodního turnaje jako reprezentantky své země, proto ani toto kritérium reprezentace nebylo podmínkou této otázky. Z výsledků je jasné, že všechny respondentky mají s mezinárodními turnaji již zkušenosti a většina z nich se zúčastnila 1 až 5 takových akcí. Tento výsledek se opět odráží od nízkého věku respondentek, kde lze předpokládat, že se začaly účastnit mezinárodních akcí až v pozdějším věku, převážně až jako juniorky, kterým ještě Covid-19 vzal možnost 2 roky soutěžit v zahraničí. Mezinárodní softballové akce se konají zhruba jednou za 2 až 4 roky, proto šanci se nějaké zúčastnit mnoho není. Účast na 6 až 9 turnajích byla druhou nejběžnější odpovědí, kdy lze předpokládat, že se nejednalo o nejmladší respondentky, které soutěžily na mezinárodních soutěžích ještě

před začátkem covidové pandemie. Odpovědi s účastí na 10 a více turnajích jsou pravděpodobně od hráček nejstarších, které měly nejvíce prostoru se na mezinárodní akce podívat. Žádná hráčka nebyla na mezinárodním turnaji poprvé.

Otázka 3 – Zúčastnila jste se v průběhu Vaší hráčské kariéry i jiného mezinárodního turnaje pořádaného v České republice?

Graf 3 – Účast na jiném mezinárodním turnaji v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z otázky 3 vyplývá, že 46 juniorek se zúčastnilo i jiného mezinárodního turnaje v České republice. Zbýlých 74 respondentek bylo v České republice poprvé, proto je důležité, aby si z organizace Mistrovství Evropy 2021 odnesly převážně pozitivní pocity a rády se do Čech vracely. Výzkum především srovnával vnímání a hodnocení mistrovství Evropy 2021 s jinými mezinárodními turnaji v zahraničí, jelikož pouze 46 hráček z celkových 120 respondentek se zúčastnilo mezinárodní akce v České republice. V příštích dvou letech není naplánován žádný mezinárodní turnaj v ČR pro juniorky, proto je možné, že se do Prahy dostanou až jako ve věkové skupině ženy.

Otázka 4 – Pokud jste u otázky č.3 odpověděla ano, jak hodnotíte ME Juniorek 2021 na SK Joudrs z hlediska organizace a poskytovaných služeb ve srovnání s ostatními turnaji v České republice? Svoji odpověď prosím zdůvodněte.

Tato otázka dávala prostor respondentkám, které se zúčastnily nějakého mezinárodního turnaje v ČR, ke srovnání daného turnaje s ME juniorek 2021, a to z hlediska organizace a poskytovaných služeb. Všechny respondentky hodnotily organizaci mistrovství 2021 lépe než u jiných turnajů v ČR, a to i s přihlédnutím na zavedená protipandemická opatření, proto se odpovědi „lépe“ a „better“ objevovaly

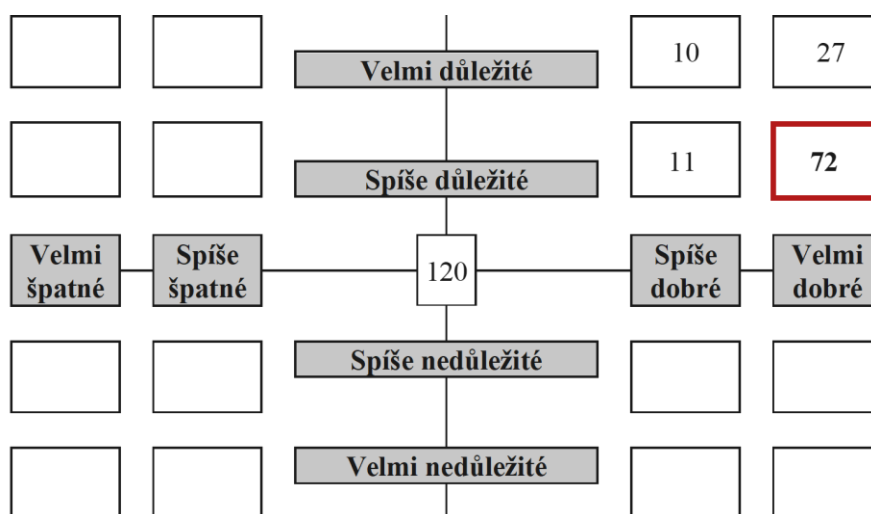
nejčastěji. Respondentky pozitivně hodnotily schopnost organizátorů vypořádat se s covidovými omezeními, upravenost hřiště a bohatou nabídku cateringu. Dále se respondentky vyjadřovaly k dobře vytvořenému časovému harmonogramu, který byl z větší části turnaje dodržen a s ním souvisejícím doprovodným programem, který hráčky bavil. Příklady odpovědí jsou zobrazeny v následujících bodech. Pro lepší srozumitelnost byly odpovědi v anglickém jazyce přeloženy do jazyka českého:

- *Určitě lépe, skvěle pracovali všichni zapojení do organizace turnaje. Hřiště bylo vždy upravené, byla dokonce možnost výběru z více jídel a ocenila jsem i kontrolu diváků u vstupu s ohledem na protiepidemická nařízení.*
- *Organizace byla na slušné úrovni, pravděpodobně lepší než jiné turnaje v ČR.*
- *O dost lépe, organizátoři byli nápomocní.*
- *Dobře zorganizované.*
- *Nelze moc srovnat, jiné turnaje v ČR, kterých jsem se účastnila, nebyly v době Covidu. Ale co se týče zajištění ostatních věcí, organizaci hodnotím lépe a více profesionálně.*
- *Lépe, byla lepší péče o hráčky.*
- *Lépe, turnaj měl po Covidu lepší atmosféru a bavil mě i doprovodný program.*

5.4.3 Kvalita materiálního prostředí

Po úvodních otázkách následoval oddíl zkoumání kvality materiálního prostředí, kvality interakce a kvality výsledku. Každý oddíl v dotazníku obsahoval 3 otázky. Respondentky v první otázce posuzovaly úroveň důležitosti daných atributů, u druhé hodnotily kvalitu a v poslední otázce každé sekce odhadovaly, jak dané aspekty vnímaly na jiných mezinárodních turnajích. Červeně ohraničený údaj v klasifikačním kříži ukazuje nejvyšší počet odpovědí na danou otázku.

Obrázek 13 – Čistota a celkový vzhled zázemí (šatny a sprchy)

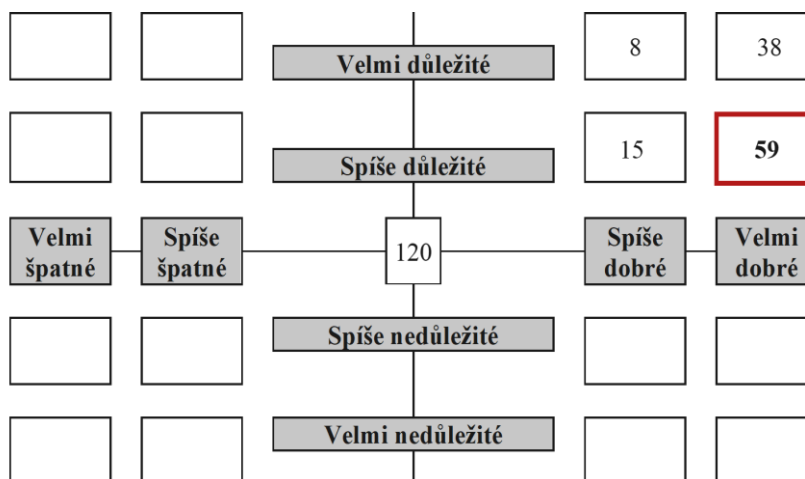


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z obrázku 13 zobrazujícího vnímání čistoty a vzhledu zázemí vyplývá, že všechny respondentky byly ve větší či menší míře spokojeny se stavem, v jakém se zázemí po dobu turnaje nacházelo. Nejvíce odpovědí, konkrétně 72, což odpovídá 60% dotazovaných, bylo uvedeno u vnímání zázemí jako spíše důležité, ale zároveň velmi dobré. Kvalita zázemí se odvíjela od pracovitosti dobrovolníků, kteří měli na starost tuto sekci managementu. Z výsledků lze konstatovat, že dobrovolníci odvedli dobrou práci.

Většina respondentek, které uvedly, že navštívily i jiný mezinárodní softballový turnaj, považuje kvalitu a vzhled zázemí na ME juniorek 2021 na lepší úrovni. Více jak polovina odpovědí hodnotila zázemí na ostatních turnajích pouze jako spíše dobré. Tento výsledek dokazuje, že dobrovolníci na Mistrovství juniorek 2021 dělali vše proto, aby se hráčky ve svém zázemí cítily dobře a pohodlně.

Obrázek 14 – Čistota areálu a veřejných prostor

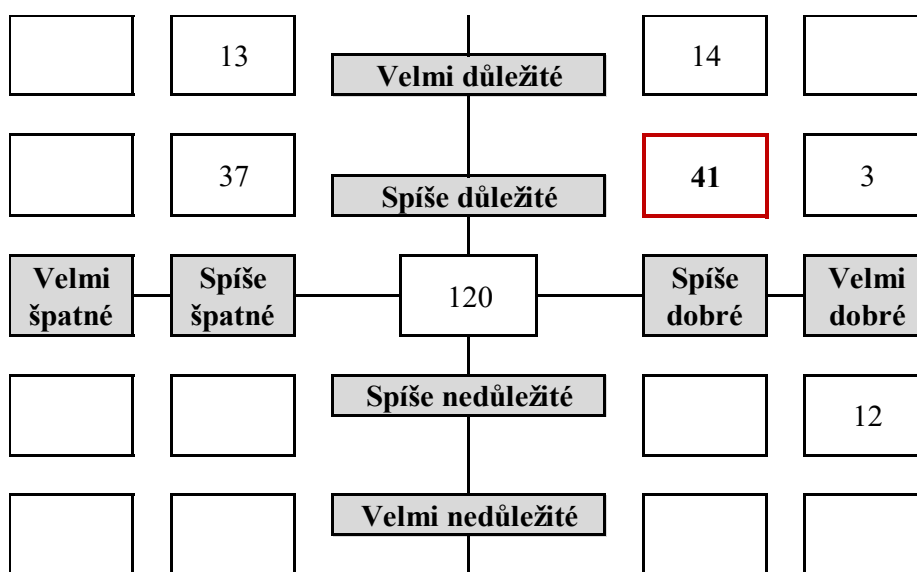


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Se stejným výsledkem jako čistota zázemí byla hodnocena čistota areálu a veřejných prostor. Jak ukazuje obrázek 14, 49,2% respondentek vnímalo tento aspekt turnaje jako velmi dobrý a zároveň spíše důležitý. Po celém areálu SK Joudrs byly umístěny odpadkové koše, včetně popelnic na tříděný odpad. Nepořádek nevznikal ani díky návštěvníkům, kterých nebylo na turnaji tolik, aby mohli způsobit přeplnění košů. Velmi důležitá byla čistota areálu pro 38 respondentek považující úroveň čistoty za velmi dobrý. Menšina z nich hodnotila čistotu areálu a veřejných prostor pouze jako spíše dobrou.

Z výsledků odpovědí respondentek, které navštívily i jiný mezinárodní turnaj je možné říci, že čistota areálu a veřejných prostor na jiných mezinárodních turnajích byla vnímána o něco hůře, pouze jako spíše dobrá než na ME juniorek 2021. Může to být dáno počtem návštěvníků i návyky občanů.

Obrázek 15 – Dodržování bezpečnostních protipandemických opatření v rámci pohybu po areálu SK Joudrs

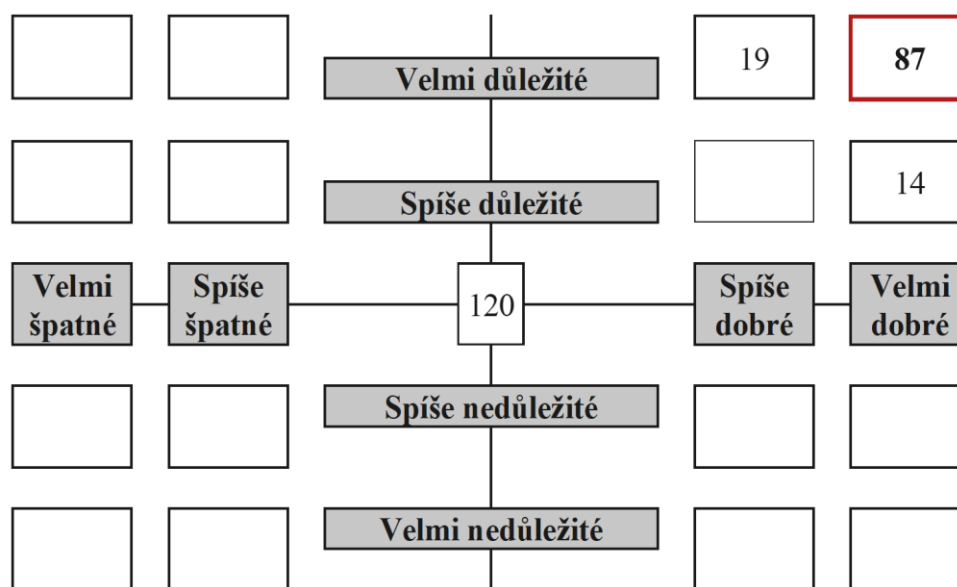


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z výsledků dotazování ohledně dodržování bezpečnostních protipandemických opatření v rámci pohybu po areálu SK Joudrs je jasné, že zde organizace měla jisté nedostatky. I přes to, že nejvíce respondentek hodnotilo tento faktor za spíše důležitý a zároveň spíše dobrý, objevily se i odpovědi negativní, které považovaly dodržování opatření za spíše špatné. Pro 12 respondentek bylo dodržování bezpečnostních protipandemických opatření považováno za spíše nedůležité, ale vnímáno jako velmi dobré. Celkově 50 respondentek hodnotilo dodržování bezpečnostních

protipandemických opatření negativně, přičemž 70 pozitivně. Tyto výsledky dokazují velmi odlišné postavení respondentek ke Covidu-19 a jeho opatřením. V areálu často docházelo k přesouvání zářez diváky, kteří si tak chtěli zkrátit cestu k občerstvení, čímž ovšem nerespektovali pravidla turnaje. Některé hráčky ovšem také navštívily tribunu, se chtěly potkat se svými blízkými. I přesto se však organizátoři snažili dělat vše proto, aby k těmto situacím nedocházelo. Hodnocení dodržování bezpečnostních protipandemických opatření nemohlo být zjišťováno na jiných mezinárodních turnajích, neboť ME juniorek 2021 bylo jednou z prvních mezinárodních softballových akcí pořádaných za koronavirové pandemie.

Obrázek 16 – Technická vybavenost areálu SK Joudrs (míče, tréninkové kóje)

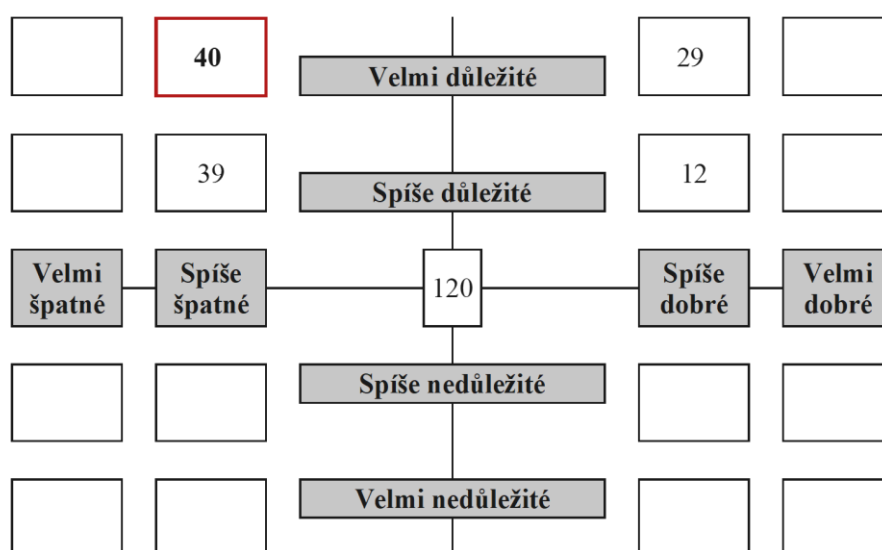


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Technická vybavenost areálu SK Joudrs byla v dotazníku hodnocena nejlépe ze všech atributů materiálního zajištění turnaje. 87 respondentek bylo velmi spokojeno s vybavením areálu. Svoboda park je považován za moderní softballový areál světové úrovně, což také dokazují výsledky výzkumu, kdy se odpovědi soustředily v pravém horním kvadrantu klasifikačního kříže.

Většina respondentek hodnotily technickou vybavenost areálu SK Joudrs lépe než na jiných mezinárodních turnajích, což potvrzuje prestiž Svoboda parku a fakt, že se jeho nedávná rekonstrukce vyplatila.

Obrázek 17 – Prostor pro trénink a přípravu před zápasy

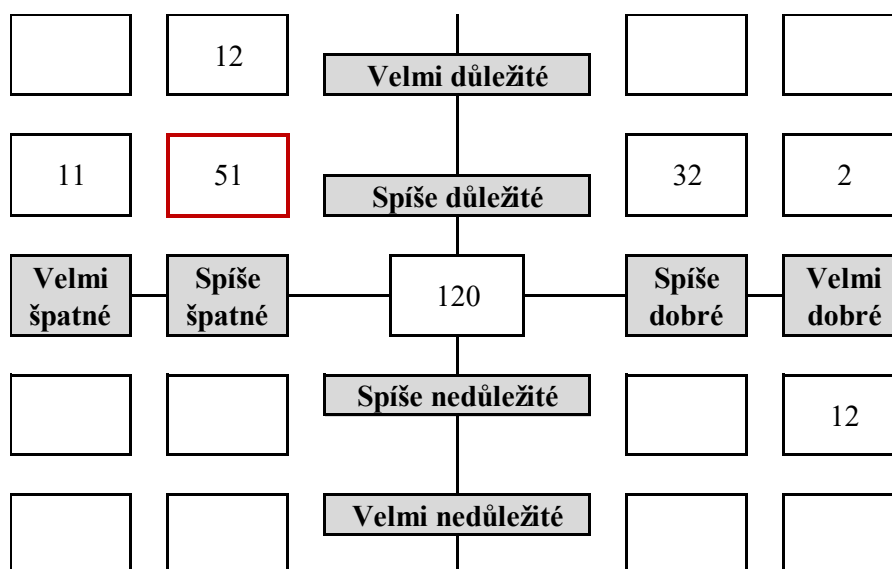


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Prostor pro trénink a přípravu před zápasy nevyšel z dotazování pozitivně. Nejvíce respondentek, konkrétně 69, považovalo prostor pro přípravu za velmi důležitý, avšak pouze 29 z nich ho považovalo také za spíše dobrý. Celkově 51 respondentek označilo prostor pro trénink a přípravu za spíše důležitý, přičemž pouze 12 z nich ho hodnotilo kladně. Součet negativního hodnocení činil 79 hlasů, což představuje 65,8% respondentek. Může to být dáno tím, že na rozsvičování měly týmy k dispozici jedno hřiště, kde nebyl jasně znázorněn prostor jednoho týmu a kde začíná prostor druhého. Tento faktor způsoboval, že si hráčky různých týmů křížily cesty anebo jim míčky létaly k sousednímu družstvu.

Hráčky se zkušenostmi z jiných mezinárodních turnajů v rámci dotazování potvrdily, že jim tréninkové prostory v areálech v zahraničí vyhovovaly více. Jiné státy mohou disponovat rozsáhlejším areálem, který dokáže účastníkům nabídnout větší možnosti než Svoboda park.

Obrázek 18 – Prostor pro odpočinek a regeneraci

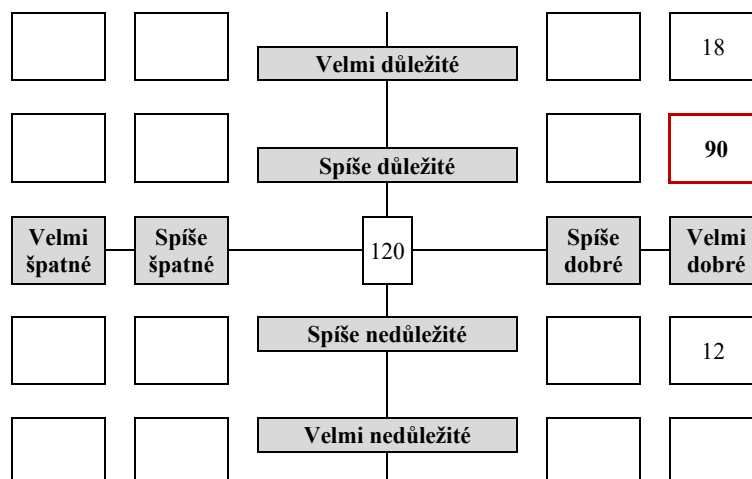


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Dostí podobným způsobem, jakým respondentky hodnotily prostor pro trénink a přípravu před zápasy, byl posuzován prostor pro odpočinek a regeneraci. Nejvíce účastnic výzkumu, konkrétně 63, což činí 52,5% ze všech odpovědí, označilo odpočinkové prostory za spíše špatné. 11 juniorek dokonce tyto prostory považovalo za velmi špatné. Tyto výsledky si vysvětlují tím, že se místa na odpočinek týmů v areálu moc nenacházelo. Po dohodě s hlavní organizátorkou akce se týmům vyhradila jedna mobilní tribuna. Ta však nebyla krytá a najít stín při odpočinku byl pro juniorky nelehký úkol. Bohužel areál SK Joudrs není nafukovací, a po započítání dopadů covidu, které zaplnily prostor Svoboda parku zatarasy a doplňujícími stánky s občerstvením v areálu mnoho volného prostoru nezbývá. Pozitivně prostor pro odpočinek hodnotilo 46 dotazovaných hráček a pro 12 hráček je prostor pro regeneraci spíše nedůležitým faktorem ovlivňující jejich vnímání turnaje. Těmto 12 hráčkám pravděpodobně nevdá odpočívat jak na trávníku, tak na tribuně či na lavičkách u občerstvení. Nepotřebují speciálně vyhrazený prostor pro tuto aktivitu.

Negativní ohlasy ohledně odpočinkového prostoru potvrdily i hráčky, které se účastnily i jiného mezinárodního turnaje, u kterého většina z nich považovala oddechovou zónu za lépe zajištěnou. Více jak polovina respondentek hodnotila tento prostor lépe na jiných mezinárodních akcích.

Obrázek 19 – Velikost tribuny



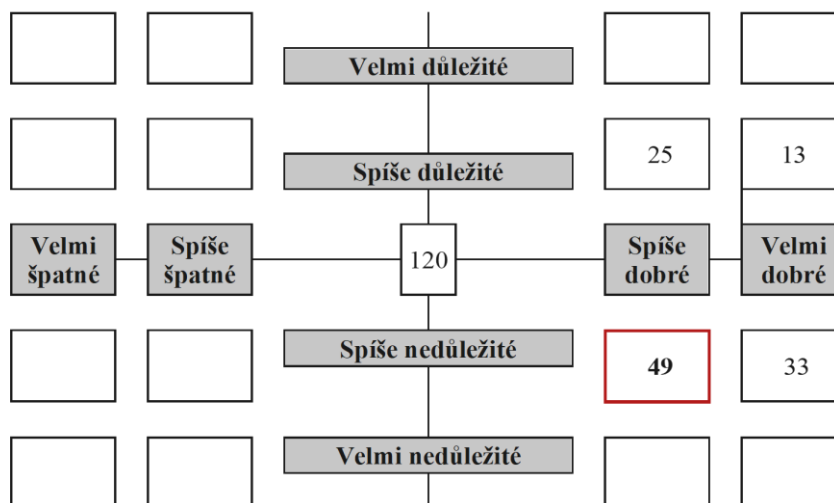
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Celková kapacita tribuny u hlavního hřiště včetně pěti mobilních tribun vedlo respondentky k hodnocení tohoto atributu velmi dobře. I přesto, že 12 respondentkám velikost tribun nepřijde tak důležitá, stejně ji hodnotily na velmi dobré úrovni. Velikost tribuny, respektive počet diváků, které dokáže pojmout, výrazným způsobem ovlivňuje atmosféru při zápasech. Čím větší podpora fanoušků, tím se týmy dokážou více nabudit a podat tak lepší výsledky. Rodiče také často podporují své děti přítomností na turnajích, proto si myslím, že je pro hráčky důležité, jak velkou tribunou areál disponuje.

Ve srovnání s jinými mezinárodními turnaji, respondentky, které se jich zúčastnily, vnímaly tribuny v areálu SK Joudrs většinou na stejné úrovni jako v zahraničí, přičemž se ve výsledcích objevily i odpovědi vyzdvihující přidání mobilních tribun.

5.4.4 Kvalita interakce

Obrázek 20 – Dodržování časového harmonogramu

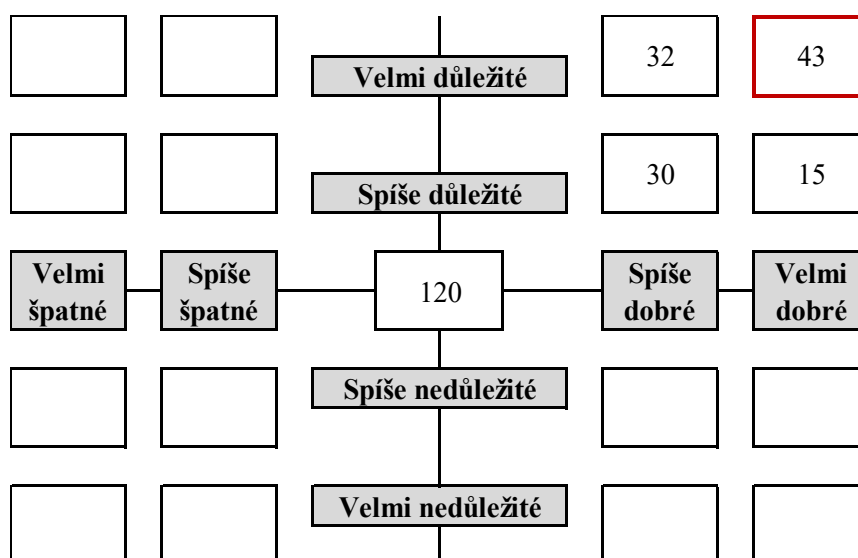


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Časový harmonogram většina dotazujících hráček, konkrétně 82, považovala za spíše nedůležitý, a to zřejmě z toho důvodu, že u softballových zápasů není nikdy dopředu známo, jak dlouho se budou hrát. Na situace, kdy se zápas prodlouží klidně až o hodinu jsou hráčky ze svých zkušeností zvyklý, proto nejspíše nepřikládají dodržování časového harmonogramu takovou váhu. Spíše důležitý byl pak harmonogram pro 38 respondentek. Z výsledků dále vyplývá, že dotazované hráčky byly spokojení s dodržováním časového harmonogramu na ME juniorek 2021.

Respondentky obdobně hodnotily i dodržování harmonogramu na jiných mezinárodních soutěžích, kterých se zúčastnily, což může být opět dáno vědomím si nevyzpytatelnosti zápasů.

Obrázek 21 – Aktivní řešení vzniklých problémů organizátory

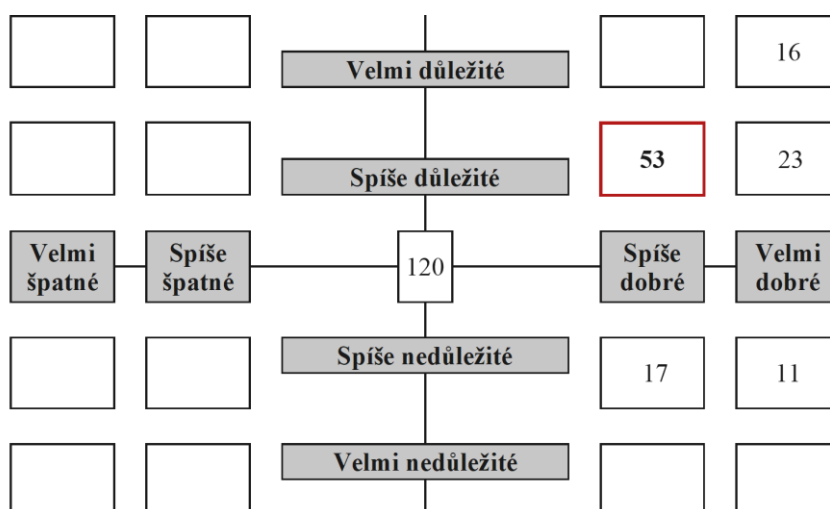


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z výsledků dotazování vyplývá, že respondentky byly spokojeny s řešením vzniklých problémů organizátory. Jak klasifikační kříž ukazuje, dotazované hráčky považují tuto vlastnost za velmi důležitou a přikládají jí velkou důležitost. 62,5% hráček označilo schopnost organizátorů řešit problémy za velmi důležité a zároveň na dobré úrovni.

Na jiných mezinárodních turnajích hráčky tak dobře aktivní řešení problémů nepocit'ovaly. Může to být dáno nedostatkem personálu na turnaji či menšími zkušenostmi organizátorů s pořádáním mezinárodních událostí.

Obrázek 22 – Dostatečné množství personálu v areálu

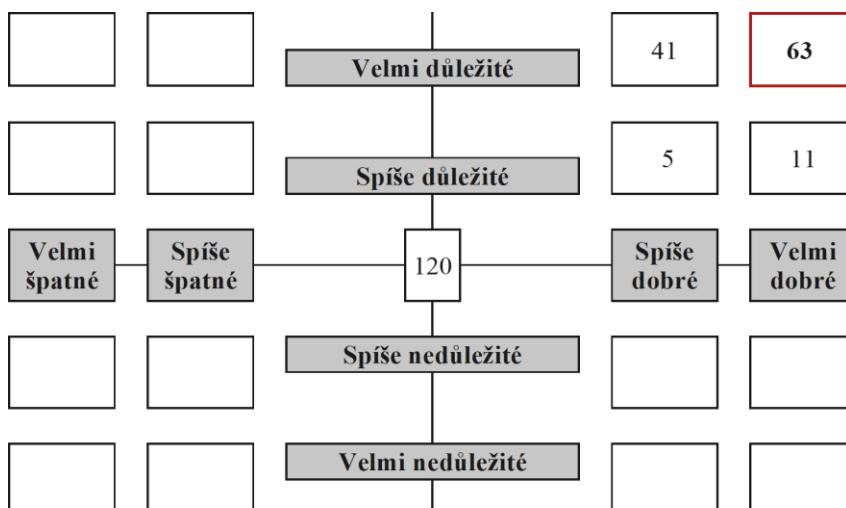


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Jak klasifikační kříž na obrázku 22 zobrazuje, 76 respondentek považovalo dostatečné množství personálu v areálu za spíše důležité, ovšem pro 28 respondentek byl tento faktor spíše nedůležitý. Obecně si myslím, že je důležité, jak organizátoři řeší problémy a přistupují k týmům, zároveň však větší počet personálu v areálu zajišťuje hladší průběh celého turnaje.

U jiných mezinárodních turnajů výsledky ukazují podobné vnímání personálního zabezpečení. Počet zainteresovaných osob se liší také podle úrovně turnaje. Světové poháry budou určitě více personálně zabezpečeny než turnaje evropské či národní.

Obrázek 23 – Kvalita a upravenost hřiště a trávníku



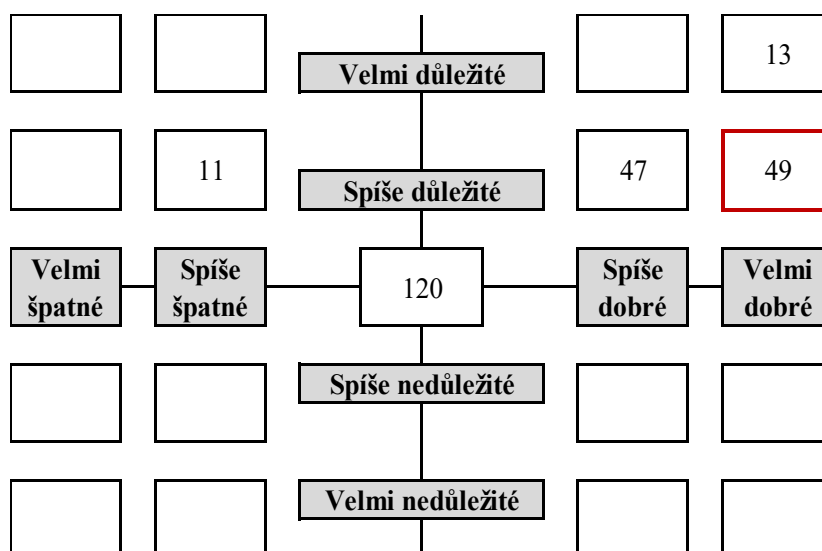
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Mezi nejlépe hodnocený atribut personálního zabezpečení patřila kvalita a upravenost hřiště a trávníku. Organizátoři pověřili starší schopné členy klubu, kteří

hrací pole upravovali po každém zápasu. Klub také disponuje kvalitním technickým vybavením, mezi které patří traktorová sekačka včetně sítě pro úpravu antuky, které práci dobrovolníků zlehčovaly. 86,7% respondentek uvedlo, že pro ně kvalita hřiště představuje velmi důležitý faktor. 61,7% hráček vnímalo kvalitu a upravenost hřiště a trávníku velmi dobře. 38.3% pak stejný atribut hodnotilo spíše dobře. Kvalitu hřiště žádná z dotazovaných nevnímala negativně. Tento výsledek opět poukazuje na odhodlanost organizátorů pořádat akci na nejvyšší možné úrovni.

Respondentky kvalitu hřiště a trávníku na SK Joudrs hodnotily jednoznačně lépe než na jiných mezinárodních turnajích. Tento výsledek je možné argumentovat lepším zavlažovacím systémem či modernější technickou výbavou na úpravu hřišť.

Obrázek 24 – Úroveň občerstvení a cateringu

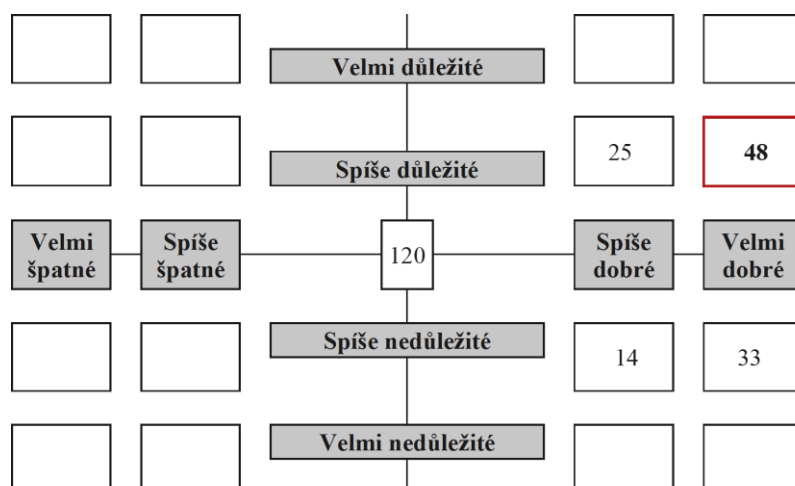


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

I přes fakt, že každý má jiné preference a každému chutná něco jiného, hodnocení úrovně a kvality občerstvení vyšlo z výsledků velmi pozitivně. Většině respondentkám konkrétně 80% přišlo občerstvení spíše důležité a hodnotily ho velmi a spíše dobře. 11 respondentek ovšem s volbou pokrmů tolik spokojeno nebylo a hodnotilo catering jako spíše špatný. Volba restaurace se dle mého názoru organizátorům vyplatila, jelikož pouze 9,2% dotazovaných hráček nebylo s pokrmy dostatečně spokojeno.

Úroveň cateringu na ostatních mezinárodních úrovních byla vnímána podobným způsobem jako na mistrovství v Praze. Je jasné, že každá země, pořádající mezinárodní turnaj, volí catering s tradičnějšími národními jídly, aby zahraniční hráčky měly možnost ochutnat místní kuchyň. Ne vždy však jiné kuchyně každému zachutnají.

Obrázek 25 – Dodržování hygienických podmínek v rámci stravování



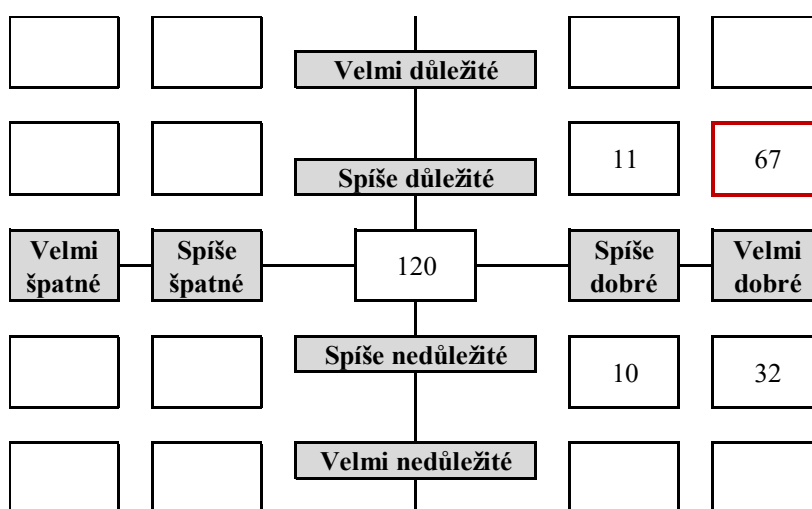
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Výsledky otázky zjišťující dodržování hygienických podmínek v rámci stravování vyplynuly z dotazování pozitivně. Dle výsledků se nejednalo o faktor velmi důležitý, pro respondentky byla bezesporu důležitější kvalita cateringu, rozhodně se však v době koronavirové pandemie nejednalo o faktor zanedbatelný. Organizátoři dodržovali hygienická pravidla při servírování jídla i při sklizení ze stolů. Dobrovolníci měli roušky i rukavice. Na stolech byla vždy připravená dezinfekce. Celkově 81 dotazovaných hráček hodnotilo hygienické podmínky cateringu velmi dobře, odpovědi se lišily pouze v hodnocení důležitosti těchto atributů.

Organizátoři ostatních mezinárodních událostí dbali dle odpovědí respondentek stejným způsobem na dodržování hygienických podmínek v rámci stravování.

5.4.5 Kvalita výsledku

Obrázek 26 – Nabízené doplňkové občerstvení

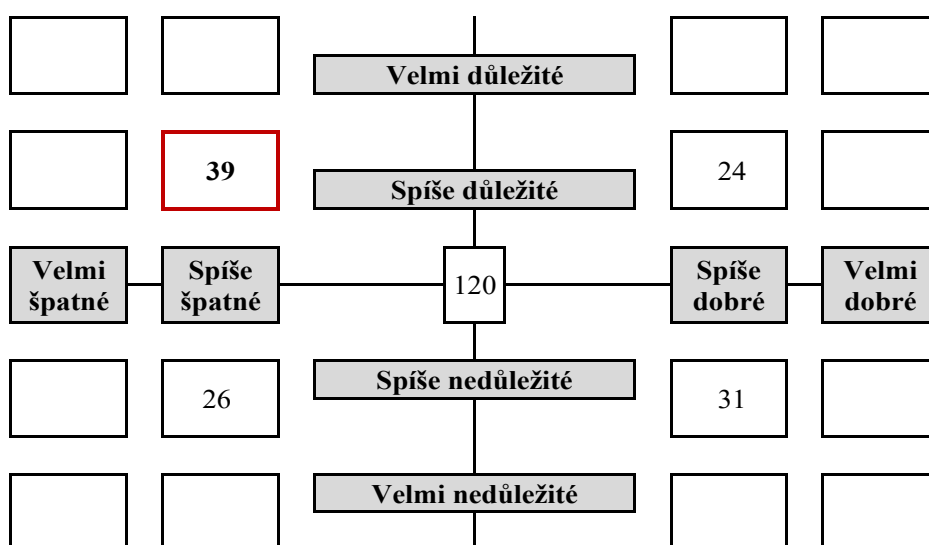


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Hráčky měly možnost si zakoupit občerstvení v clubhousu v areálu SK Joudrs. Nabídka produktů zahrnovala točené limonády, zákusky, obložené chlebíčky, plněné bagety, párky v rohlíku či nanuky a další. Kvalitu těchto produktů hodnotilo 82,5% respondentek velmi dobře, což mohlo být dáno faktem, že nabízené občerstvení bylo vždy čerstvé a domácí.

Kvalita občerstvení na ME juniorek 2021 byla dle respondentek srovnatelná než na jiných mezinárodních turnajích. Zde opět záleží na dostupnosti a kvalitě lokálních surovin, které se v každé zemi liší.

Obrázek 27 – Nabídka doplňkových služeb (regenerace, posilovna)



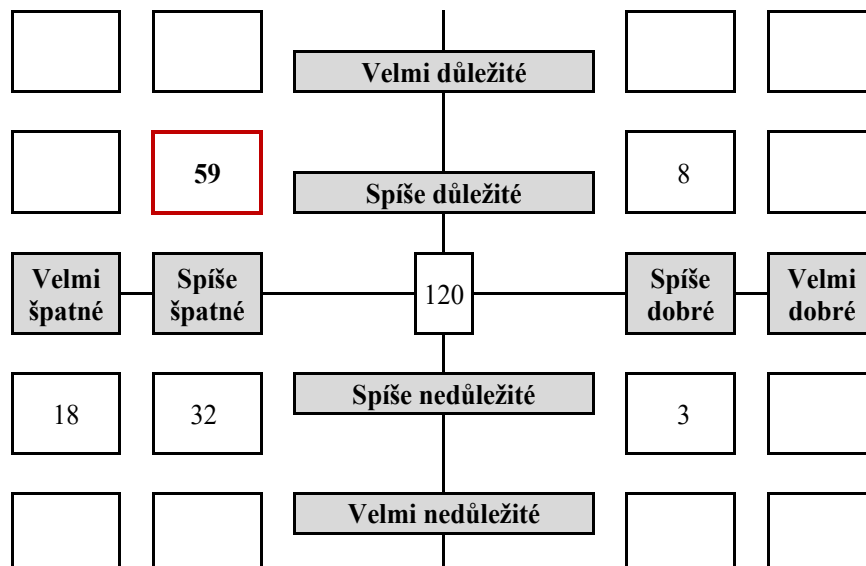
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Výsledky zobrazeny v klasifikačním kříži na obrázku 26 nepůsobí na první pohled dvakrát pozitivně. Je však nutné dodat, že vlivem koronavirových restrikcí juniorkám nemohl být povolen vstup do posilovny. Proto organizátoři postavili posilovnu provizorní, což ve výsledku znamenalo, že si týmy činky mohly pod dohledem vypůjčit a cvičit s nimi ve venkovních prostorách areálu. Za normální situace, kdy by mistrovství probíhalo mimo covidovou dobu, by byl týmům umožněn vstup jak do posilovny, tak do sauny a vířivky, vše po předchozí dohodě s hlavní organizátorkou akce. Proto není nikterak překvapující, že hráčky očekávaly stejnou nabídku doplňkových služeb, které se ovšem v areálu nemohly provozovat. Celkem 65 respondentek kvalitu nabízených služeb hodnotilo jako spíše špatnou. Bohužel organizátoři měli v tomto ohledu dosti svázané ruce covidovými opatřeními.

Nabízené doplňkové služby byly dle hodnocení respondentek účastnících se i jiného mezinárodního turnaje vnímány na lepší úrovni než na ME juniorek 2021.

Srovnávání tohoto faktoru ovšem nemá velkou výpovědní hodnotu, vzhledem k zavedeným omezujícím opatřením v České republice, která na jiných turnajích nefigurovala.

Obrázek 28 – Doprovodný program



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Obdobně jako nabídka doplňkových služeb i doprovodný program respondentky neoslovil. Opět to bylo dáno protipandemickými regulacemi, které nedovolovaly větší počet osob na jednom místě. Dalším faktorem, který hrál v doprovodném programu značnou roli, byl nedostatek prostoru v areálu. Veškeré volné místo bylo vyhrazeno pro stánky s občerstvením, kterých muselo být na turnaji více než za normální situace. Doprovodný program se pro hráčky skládal převážně z odpočinkových aktivit a hudby, který turnaj doprovázela. Týmy mohly na druhou stranu volně využívat hřiště B, kde si mohly házet míčky a podobně. 90,8 % respondentek hodnotilo doprovodný program jako spíše až velmi špatný. Návrhy řešení budou v práci dále představeny.

Hodnocení doprovodného programu na jiných mezinárodních turnajích dopadlo obdobně jako u otázky 27, kdy měly zahraniční země velkou výhodu v realizaci doprovodného programu nezávislého na covidových omezeních.

5.4.6 Závěrečné otázky

Otázka 14 – Prostor pro Vaše připomínky, vzkazy a názory, týkající se organizace ME Juniorek 2021 v Praze na SK Joudrs.

52 respondentek na závěr dotazníku vyjádřilo svůj názor ohledně organizace mistrovství prostřednictvím svých připomínek, vzkazů a názorů. V odpovědích se často opakovaly heslovité odpovědi jako „good job“, „great tournament“, „looking forward to next time“ nebo vyjádření vděku „thank you“ a „za celý tým děkuji“ a podobně. Některé respondentky se rozepsaly více, většina však otázku vynechala. Myslím si, že pokud by byl dotazník písemný, bylo by možné získat početnější zpětnou vazbu u této otázky. Ohlasy byly převážně pozitivní, ale samozřejmě byla v odpovědích dohledatelná i kritika. Ta se většinou týkala nedostatku místa na rozcvičení či následný odpočinek. Na odpočinek měly hráčky vyhrazenou jednu tribunu, na kterou neměly přístup diváci a trávník kolem ní, kde se mohly dívat na ostatní hrající týmy. Tribuna byla ovšem schopná pojmout pouze jeden tým. Ostatní týmy přítomné v areálu musely hledat místo na odpočinek jinde. Příklady odpovědí jsou zobrazeny v následujících bodech. Pro lepší srozumitelnost byly volné odpovědi v anglickém jazyce přeloženy do jazyka českého:

- *Vše probíhalo podle předpokladů a většina lidí byla příjemná a ochotná pomáhat/pracovat.*
- *Skvělá organizace a jídlo.*
- *Mělo by tam být více pracovníků, lepší program, více místa na odpočinek, relax, rozcvičování.*
- *Děkujeme všem organizátorům! Bylo to super a bez problému!*
- *Málo místa na rozcvičení, jinak ok.*
- *Organizátoři byli milí a ochotní. Vždy se s nimi dalo na všem domluvit.*
- *Žádný stín nikde venku.*
- *S organizací jsem byla spokojená a ocenila jsem soukromou tribunu pro týmy.*
- *Areál na SK Joudrs je moc hezký, dobře se mi hrálo, hřiště bylo vždy upravené. Organizátoři nápomocní, bezproblémová akce. Jako bonus, jídlo bylo moc dobré!*
- *Organizace akce byla výborná, do České republiky se ráda někdy vrátím.*

5.5 Návrhy a doporučení vycházející z výzkumu spokojenosti účastníků

Hodnocení i samotný pohled hráček na organizaci akce je velmi pozitivní a jen těžko se v takovém případě hledají určitá doporučení, která by vedla ještě k lepší organizaci mezinárodních softballových akcí. I přesto výzkum poukázal na dva velké nedostatky, které sloužily jako podklady návrhů pro jejich zlepšení.

1) Zázemí

Z výsledků dotazování vyplývá, že ne všechny respondentky byly spokojeny s prostorem, který byl určen jednak pro přípravu a rozcvičení před zápasy, tak i pro následný odpočinek po dohrání. Na rozcvičení a nácvik odpalů měly týmy určený prostor na jednom volném hřišti, kde měl každý tým vlastní dugout, tedy zázemí a odkládací prostor. Za celý turnaj se na tomto hřišti hrál pouze jeden zápas, proto bylo vždy k dispozici. Problém nastal ve chvíli, kdy se šla na dané hřiště rozcvičovat dvě družstva zároveň. Nebylo totiž jasné, kde je hranice oddělující prostor pro každý tým. Proto se často stávalo, že míčky létaly z jednoho týmu k druhému, a ne vždy byl prostor pro potřebné rozběhání a rozcvičení, aniž by se hráčkám nekřížily cesty. S prostorem pro rozpalování neměly hráčky problém, neboť byly podél hřiště rozestavěny 4 pákařské klece, které si přítomné týmy rozdělily po dvou.

Doporučení

Řešením by bylo rozdělení hřiště provizorním plotem, lépe řečeno páskou, která by jasně oddělovala prostor každého týmu. Tato páska by byla lehce odnímatelná pro případy, kdy by na hřišti figuroval pouze jeden tým. Venkovního prostoru pro odpočinek a relax týmů v areálu mnoho nebylo, ale musí se brát v potaz, že prostory SK Joudrs byly omezeny covidovými opatřeními. Areál disponuje dvěma hracími plochami, dvěma zabudovanými tribunami, zázemím pro účastníky, clubhousem s občerstvením a několika lavicemi k venkovnímu posezení, beachvolejbalovým hřištěm, dvěma menšími hřišti s umělým povrchem a basketbalovými koši a venkovní pergolou s občerstvením, grilem a posezením. Za normálních okolností, tedy bez zavedených protipandemických omezení, by hráčky měly přístup ke všem zmíněným objektům. Bohužel kvůli Covidu-19 se nesměli střetávat jak diváci s účastníky, tak pomalu ani týmy mezi sebou. Proto najít prostor, který by byl vyhrazen pouze pro hráčky, aniž by nedošlo k omezení prostoru pro diváky,

bylo v covidové situaci téměř nemožné. Organizátoři se s problémem vypořádali velmi efektivně, když pro hráčky vyhradily jednu mobilních tribun. Bohužel jedna tribuna pro tolik týmů nebyla dostačující, ani co se týče velikosti ani zastínění. Další tribuna, vyhrazená pouze pro týmy, by se však do areálu již nevešla. Řešení alespoň jednoho problému by nastalo v případě, že by si klub v budoucnu vypůjčil mobilní tribuny kryté s látkovou či pevnou střechou. Tím by se zajistil stín i pro diváky, kteří v letním termínu tribuny pod přímým sluncem nenavštěvovali. Dále by nebylo špatné zainvestovat do nákupu velkých slunečníků či stanů, které by se rozmístily po areálu. Z vlastního nezúčastněného pozorování mohu říci, že pro slunečníky i jeden či dva stany místo na trávě v areálu bylo. Ovšem při pořizování dalších věcí, ač sebevíc potřebných, se projeví ve zvýšení provozních nákladů. Ty lze pokrýt z dotací či klubové pokladny, kam se ukládají peníze získané například z členských příspěvků či zisky z organizace softballových turnajů a soutěží.

2) Covid-19

Velkým problémem, který byl vnímán jak ze strany organizátorů, tak i účastníků, byl jednoznačně Covid-19 a s ním související omezení. Cílem organizátorů bylo eliminovat dopady těchto opatření na diváky i na soutěžní týmy. Ve většině případů juniorky hodnotily dodržování bezpečnostních protipandemických postupů v rámci pohybu po areálu i v rámci stravování velmi pozitivně, nicméně u poslední otevřené otázky zazněly i připomínky ohledně plnění těchto restrikcí ze strany organizátorů či ostatních týmů. Některé respondentky si stěžovaly na nedůkladné nošení respirátorů při interakci organizátorů s týmy či hráček z jiných týmů mezi sebou. Naopak respondentky hodnotí kladně počínání organizátorů a účastníků takové jednání neregistrovaly nebo se k němu nevyjadřovaly. Je nutné zmínit, že postoj k protipandemickým opatřením se v každé zemi liší, podle úrovně omezení, jaké vláda dané země zavedla a jak pečlivě dbá na jejich dodržování. Je jasné, že po dvou letech Covidu-19 má na související opatření každý vlastní názor. Nesmí se ale zapomínat na fakt, že pokud by byla některá z hráček testovaná pozitivně, celý tým by musel do karantény, což by znamenalo konec jejich účasti na turnaji. Turnaj má pravidly danou délku trvání, kterou nelze

za žádných okolností prodloužit. Proto by mělo být v zájmu každého zúčastněného dbát na nošení roušek a dodržování hygienických pravidel.

Doporučení

Zmíněné konflikty by mohla vyřešit změna přístupu organizátorů, kteří by nadále eliminovali dopady Covidu-19 na sportovní akce, zároveň by se ale aktivně snažili podporovat daná protipandemická pravidla. Tato podpora by mohla mít podobu turnajových roušek pro týmy, dobrovolníky i samotné organizátory, které by se hradily z financí doteď potřebných na turnajová trička. Roušky by byly do týmů rozděleny tak, aby měla každá hráčka a osoba zainteresovaná (trenér, fyzioterapeut) k dispozici dvě na týden. Toto řešení má několik úskalí, které je třeba vysvětlit. Účinnost roušek je studiemi Světové zdravotnické organizace vypočítána na 6 až 8 hodin denně, proto se dvě roušky na týden mohou jevit jako nedostatečné množství. Pokud však přihlédneme k faktu, že roušky budou povinné pouze při interakci mezi osobami jiných týmů či s organizátory, budou přes den nošeny poměrně málo. Roušky by navíc byly vyrobeny z omyvatelných materiálů, aby se daly opětovně používat v průběhu trvání celého turnaje. V praxi by to znamenalo, že by se zmíněné dvě roušky myly a nosily střídavě ob den. Účastníci by mohli oponovat tím, že roušky jsou negativně vnímány a spojovány s covidem. Dle mého názoru je příjemnější nosit barevnou roušku s motivy turnaje než obyčejnou chirurgickou, jelikož nošení roušek by v době covidu bylo tak jako tak povinné. Nadále by však existovala možnost si zakoupit turnajová trička. Po vyplnění předběžného dotazníku zájemci by organizátoři věděli přesný počet oblečení, které by bylo nutné doobjednat, a nedocházelo by tak k nadprodukcí oděvů. Při prodeji dodatečných turnajových triček by organizátoři museli nastavit cenu takovou, aby se jim vyplatilo investovat do jejich výroby.

Při organizaci takto velkých mezinárodních sportovních akcí v době koronavirové pandemie, je téměř nemožné vyhovět všem požadavkům a námitkám ze stran účastníků či diváků. V případě Mistrovství Evropy juniorek 2021 mohu jak z vlastní zkušenosti, tak z výsledků výzkumu konstatovat, že organizátoři odvedli skvělou práci s přihlédnutím na všechna omezení, která jim covidová doba přinesla. I přes zmíněné negativní reakce účastníků odrážející vliv Covidu-19 na organizování turnaje se pořadatelům, dle mého

názoru, nedají vyčíst žádné větší nedostatky, které by průběh akce jakýmkoliv způsobem ovlivnily nebo narušily. Z pohledu hráček i hlavní organizátorky akce, která v rámci rozhovoru zmínila i určité nedokonalosti v managementu akce, jako například občasné překážky v komunikaci s organizačními týmy, nedodání turnajových triček hráčkám před zahájením či občasné nedodržování protipandemických opatření, bylo Mistrovství Evropy v softballu juniorek U18 2021 završeno dobrými ohlasy a odhodláním a motivací pokračovat s pořádáním stále úspěšnějších softballových událostí.

6 DISKUZE

Tato diplomová práce byla vypracována ke zhodnocení managementu Mistrovství Evropy v softballu juniorek 2021 probíhající v době koronavirové pandemie. Na základě výsledků výzkumů byla navržena konkrétní opatření a doporučení, která by vedla k lepší organizaci budoucích softballových akcí v České republice. Práce kladla důraz především management akce v souvislosti se zdůrazněním dopadů Covidu-19 na pořádání sportovní mezinárodní akce, pro které byly následně vypracovaná efektivní řešení pro budoucí účely.

Výzkum této práce přispívá do literatury zkoumající vzájemný vztah kvality sportovních služeb a spokojenosti zákazníka tím, že propojuje hodnocení tří dimenzí Bradyho modelu s vnímáním konkrétních faktorů kvality služeb přímými účastníky softballového turnaje. Výzkum přibližuje, jakým způsobem dané složky dimenzí ovlivňují spokojenost účastníků s probíhající akcí. Doposud byla většina předchozích studií vztahu kvality sportovních služeb a spokojenosti zákazníka založena pouze na hodnocení daných faktorů diváky různých sportovních akcí, čímž docházelo k přehlížení přímých účastníků, kteří jsou však považováni za hlavní spotřebitelskou skupinu ve sportovním prostředí. (Theodorakis a kol, 2015) Existují významné odlišnosti mezi účastníky a diváky sportovních akcí. Ty se projevují především v rozdílných spotřebitelských rozhodnutích a ve sportovních prioritách. Účastníci jsou ovlivněni ve svém hodnocení motivací (Trail, James, 2001), celkovým naplněním z akce, nabízenými benefity (McDonald, Milne, Hong, 2002), zvyky a postoji k médiím (Burnett, Menon, Smart, 1993) a hodnocením zážitku z akce (Shonk & Chelladurai, 2008) Proto je důležité, při výzkumech spokojenosti s kvalitou služeb, volit jako cílovou skupinu právě účastníky sportovních akcí. Vliv fyzického prostředí a interakce na spokojenost účastníků se sportovní akcí byl předem očekávaný vzhledem k dostupné literatuře (Brady, Cronin, 2001) Výsledky této práce potvrzují důležitost těchto dimenzí ve vztahu k vyšší spokojenosti účastnic s akcí. Kvalita výsledku byla respondenty vnímána na pomezí spíše důležitá a spíše nedůležitá v závislosti na spokojenosti hráček.

U každého výzkumu je nutné shrnout aspekty, které ho mohly ovlivnit či limitovat. I přes to, že se organizátorka snažila o absolutní objektivitu hodnocení organizace akce, což dokazovala i zmiňováním nedostatků a problémů, které během pořádání nastaly, respondentka nemohla být ve všech ohledech nestranná. S klubem ji

spojuje několikaletá spolupráce stejně tak jako hráčská kariéra. Díky své vlastní účasti na celém mistrovství a neúčastněném pozorování jsem však byla schopná určitým způsobem odhadnout, do jaké míry a v jakých ohledech jsou odpovědi zkreslené. Jediným možným nedostatkem rozhovoru s organizátorkou byl fakt, že jsme se již při organizaci šampionátu seznámily, což občas vedlo k odbíhání od otázek a diskutování o tématech, které s výzkumem této práce nikterak nesouvisely. Tyto osobní vsuvky v rozhovoru nebyly v práci použity ani žádným způsobem považovány za zdroj informací.

Limitem práce je malá míra objektivizace analýzy SWOT. Datům získaným z rozhovoru by měly být pro větší přesnost přiděleny váhy či stupnice výkonnosti. Výsledky analýzy SWOT v této práci byly konzultovány s hlavní organizátorkou akce, což bylo pro účely této práce považováno autorkou za dostačující. Pokud by byl výzkum práce dále rozvíjen, určitě by byla větší objektivizace SWOT analýzy na místě. Výsledky by se daly konzultovat například s ostatními členy organizačního týmu mistrovství.

V dotazování byla, na rozdíl od odpovědí z rozhovoru, subjektivita žádoucí. Od každé respondentky se očekávalo, že bude mít na daný faktor vlastní názor, který do své odpovědi projektuje, ale zároveň bude objektivně přihlížet k době, v jaké se mistrovství konalo a na otázky bude odpovídat pravdivě. Výsledky však mohlo ovlivnit několik činitelů. Prvním z nich mohlo být rozpoložení respondentek, ve kterém dotazník vyplňovaly. Pokud by si na vyplnění dotazníku hráčky čas nevyhradily a dotazník vyplňovaly ve spěchu, odpovědi by pak nemusely odpovídat skutečnosti. Z výsledků se však žádný dotazník nejevil jako „odfláknutý“, neboť se nestalo, že by byly odpovědi v každé otázce stejné jako v předchozích. Znalost anglického jazyka byla také v mnohých případech rozhodující. Tyto rozdíly se nejvíce projevíly v otázkách otevřených, kde bylo po respondentkách požadováno slovní odpovědi. Zde se značně projevila schopnost psaného projevu v cizím jazyce. Některé respondentky odpovídaly pouze jednoslovně, jiným na druhou stranu nedělalo problém se u dané otázky rozepsat ve větách. Pokud by byl dotazník distribuován v tištěné formě na místě konání akce, mohla bych osobně dohlížet na jeho vyplňování, popřípadě pomoci respondentkám s nižší úrovní anglického jazyka s odpověďmi. Respondentkám by se tak nabídla možnost více se rozepsat, přičemž delší odpovědi by ve výsledném zpracování měly větší výpovědní hodnotu.

Dalším úskalím dat získaných z dotazníku byla bezesporu země, ze které hráčky pocházely. Každá země má své tradice a hodnoty. Hráčky, které jsou zvyklé například

na středomořskou kuchyni nemusí dvakrát ocenit tradiční českou. Tento fakt se ovšem nesmí brát jako snižující kvalitu cateringu poskytovaného na mistrovství. Pokud hráče občerstvení nechutnalo, protože je zvyklá na jiný druh stravování, neznamenalo to hned, že byl pokrm sám o sobě špatný. Odpovědi týkající se hodnocení dodržování protipandemických opatření byly do jisté míry ovlivněny postojem respondentek k dlouhotrvající pandemické situaci. Je pravděpodobné, že v severních zemích byla bezpečnostní opatření jiná než v zemích jižních, kde byla úroveň zasažení covidem značně vyšší. Tendence k nedodržování protipandemických opatření mohla pramenit také z nekomfortu, který souvisí s nošením roušek v letních měsících. Ve vyhodnocování výsledků byl nicméně brán ohled na fakt, že správně by se daná opatření měla dodržovat za každých okolností.

Samotná přítomnost autorky práce na akci je chápána jako rizikový faktor vedoucí ke zkresleným výsledkům výzkumu. Metoda nezúčastněného pozorování však výzkumníkovi nedávala žádné pravomoci k zasahování do organizace či průběhu akce. Má pozice dobrovolníka, která zahrnovala obsluhu stánku s nápoji pro diváky, žádným způsobem neovlivňovala průběh akce. Vzhledem k tomu, že se zmíněný stánek nacházel v sekci divácké, která se nesměla prolínat s oblastí určenou pro týmy, neměla jsem ani možnost se dostat do kontaktu s hráčky a nechtěně ovlivnit například jejich odpovědi v dotazníku. Nezúčastněné pozorování na druhou stranu přineslo několik výhod. Jednou z nich byla možnost všimnout si různých nedostatků, které se během akce projeví. Také jsem si díky své přítomnosti na akci ověřila výpovědi hlavní organizátorky turnaje a eliminovala tak možnou nepřesnost výsledků. Díky vlastním zkušenostem bylo možné spojit do souvislostí vyjádření, která spolu zdánlivě nesouvisela a dát tak práci ucelený pohled na zkoumanou problematiku.

7 ZÁVĚR

Hlavním tématem této práce bylo zhodnocení managementu Mistrovství Evropy v softballu juniorek U18 2021 v době koronavirové pandemie. Z této problematiky vycházel i hlavní cíl, kterým bylo navrhnout konkrétní opatření a doporučení, jak zdokonalit management budoucích mezinárodních softballových událostí v České republice a nalézt efektivní řešení negativních dopadů Covidu-19 pro budoucí účely.

Z výsledků první části výzkumu vyplývá několik předností managementu akce. Silnou stránkou Mistrovství Evropy juniorek 2021 byl schopný tým organizátorů s dlouholetými zkušenostmi, kteří zajistili, že během turnaje nedošlo k žádným závažným pochybením ze strany klubu ani týmů. Management celé akce bezpochyby usnadnilo místo konání, kdy lze konstatovat, že moderní a dobře technicky vybavený areál je základem úspěchu větších sportovních akcí. Velkou hrozbou akce byla omezení související s probíhající pandemií, která značným způsobem zasáhla do příprav i rozpočtu akce, přesto se však podařilo organizátorům turnaj ukončit s nepatrným ziskem. Pořadatelům se dále podařilo turnaj zorganizovat tak, aby diváci i hráčky pocítovaly v co nejmenší možné míře dopady Covidu-19, přesto však zvládli dodržet i kontrolovat zavedená protipandemická opatření. Velmi pozitivně turnaj ovlivnil velký počet zapojených dobrovolníků a rodičů, bez kterých by realizace akce takových rozměrů nebyla možná. Pořádat mezinárodní turnaj v době Covidu-19 nebyl od začátku lehký úkol, neboť situace s sebou přinášela mnoho proměnných. Největší kámen úrazu pocítovali organizátoři v počtu přihlášených zemí. Ten se každý měsíc lišil, což vedlo k neustálému přepisování časových harmonogramů a rozpisů zápasů. Další nečekanou změnou, se kterou se museli organizátoři vypořádat, byla zpráva o rozvolňujících se opatření, která připouštěla účast diváků na turnaji. S těmi se na mistrovství původně nepočítalo, proto tento zásah do managementu akce vyústil v rychlém přizpůsobení areálu, cateringu i doprovodného programu veřejnosti.

Velmi pozitivním výsledkem druhé části výzkumu bylo celkové zapojení týmů do dotazníkového šetření. Nejvíce angažovanou zemí byla Česká republika, kdy dotazník vyplnilo 87,5% hráček z týmu. Bylo to pravděpodobně dáno tím, že české reprezentantky vyplňovaly dotazníky ve svém rodném jazyce a neměly tak žádné problémy s porozuměním otázek. Všechny respondentky dále uvedly, že se účastnily i jiné mezinárodní soutěže.

Část dotazníkového šetření zkoumající vnímání kvality prostředí se zaměřovala na hodnocení kategorií souvisejících s materiálním zabezpečením turnaje. Za velmi důležitou respondentky považovaly technickou vybavenost areálu, která byla dle kritérií hodnocena velmi dobře a dokonce byla vnímána lépe než na jiných mezinárodních turnajích. Tento atribut byl hodnocen z pohledu kvality materiálního prostředí nejpozitivněji. Stejně důležité pro respondentky byly prostory pro trénink a odpočinek, které ovšem hráčky hodnotily na hranici mezi „spíše dobře“ a „spíše špatně“. Prostory pro přípravu a regeneraci nespĺnily očekávání hráček, což také potvrzuje fakt, že tento atribut hráčky vnímaly lépe na jiných mezinárodních soutěžích. S ostatními kategoriemi byly respondentky spokojeny a naplnily jejich očekávání. Výjimkou byla kategorie dodržování bezpečnostních postupů, která byla dle výsledků pro hráčky spíše důležitá, ale její důslednost byla označena pouze za „spíše dobrou“ až „spíše špatnou“. Tato kategorie byla jako jediná vynechána ze srovnání s jinými mezinárodními turnaji, neboť Mistrovství Evropy 2021 bylo prvním juniorských turnajem konaným v době Covidu-19 v České republice.

V další sekci dotazníku byla hodnocena kvalita interakce. Nejdůležitější byla pro respondentky kvalita a upravenost hřiště, kterou na turnaji vnímaly velmi dobře a také s ní byly více spokojeny než na jiných turnajích. Tento atribut tedy naplno splnil očekávání hráček. Za důležité považovaly juniorky aktivní řešení problémů, úroveň občerstvení a dodržování hygienických podmínek. Ostatní atributy respondentky považovaly ze spíše nedůležité, přesto je vnímaly velmi dobře a byly s nimi spokojené více nebo stejně jako na jiných turnajích. Zarážející se může jevit označení časového harmonogramu za „spíše nedůležitý“. V softballovém prostředí nelze dopředu s přesností odhadnout, jak dlouho budou zápasy trvat a je zcela běžné, že se prodlouží o půl až celou hodinu než jsou plánované v harmonogramu. V softballu je tento jev tak běžný, že jsou na něj všichni hráči zvyklí a podle harmonogramu se téměř neorientují, proto ho tedy nepovažují za nikterak důležitý.

V poslední části dotazníku reprezentantky posuzovaly kvalitu výsledku jinak řečeno služeb a produktů. Většina respondentek hodnotila aspekty této části dotazníku jako spíše důležité, přičemž se našla menšina z nich, která dané kategorie hodnotila jako spíše nedůležité. Díky Covidu-19 byla většina doplňkových služeb, jako je sauna, vířivka a beachvolejbalové hřiště, kvůli covidovým omezením hráčkám nepřístupna. Hráčky tato opatření respektovaly, a proto hodnotily pouze týmům dostupné služby jako přístup

do posilovny a k basketbalovému hřišti, a to jako spíše dobré. Ve srovnání poskytovaných služeb a doprovodného programu s jinými turnaji bohužel ME juniorek 2021 vykazovalo horší výsledky, a to díky omezením Covidu-19 v programu, které jiné turnaje nepostihly. Naopak ocenění a jejich kvalita očekávání respondentek naplnily.

V závěru dotazníku byl prostor určen pro konkrétní připomínky a vzkazy hráček k organizaci Mistrovství Evropy 2021, které doplňovaly odpovědi z předchozích otázek. Pozitivně juniorky vnímaly kvalitu hřiště, vybavenost areálu, občerstvení, ochotu organizátorů, zázemí. Stěžovaly si naopak na nedostatek prostoru pro rozcvičení a odpočinek a nedodržování určitých protipandemických opatření. Některé respondentky zmínily také nespravedlivé a neprofesionální chování rozhodčích. Jak už to ale u každého sportu bývá, rozhodčí mohou určité zákroky přehlédnout nebo míč vidět ze špatného úhlu, což vede k nesprávným rozhodnutím. Je nutné zmínit, že organizátoři ME juniorek 2021 neměly žádný vliv na výběr rozhodčích, neboť tento úkol spadá pod kompetence Evropského softballu, a stejně tak nemohli žádným způsobem ovlivňovat jejich rozhodnutí. Tento problém byl tedy ze strany organizátorů neřešitelný, proto k němu nebyla navržena ani žádná doporučení.

Výsledky druhé části výzkumu ukázaly, že respondentky byly s organizací akce spokojeny a hodnotily práci pořadatelů velmi kladně, mnohdy lépe než na jiných mezinárodních turnajích. Chválily především přístup a ochotu organizátorů, kvalitně upravené hřiště a čistotu areálu, výběr z pokrmů a dostatek personálu v areálu. Spíše kriticky respondentky hodnotily dodržování covidových omezení a nedostatek prostoru jak pro tréninkovou přípravu před zápasy tak pro následný odpočinek po dohrání. V návaznosti na zjištěné nedokonalosti byla navržena opatření k efektivnější organizaci budoucích softballových událostí v České republice.

Diplomová práce může přinést užitečné poznatky především manažerům mezinárodních softballových akcí, kteří s organizací tak velkých akcí ještě nemají tolik zkušeností. Práce dává ucelený přehled potřebných informací v oblasti sportovního managementu k úspěšné organizaci velké softballové akce. Tyto informace jsou podloženy jak teoretickými znalostmi, tak i praktickou aplikací, která byla přiblížena v rámci polostrukturovaného rozhovoru.

Organizátoři by si měli být vědomi nedostatků ve své práci, na které poukáže především zpětná vazba od přímých účastníků akce. Proto je nutné věnovat určitý čas

výzkumu spokojenosti nejen diváků, na které jsou většinou výzkumy zaměřené, ale i hráčů, kteří mají s organizátory mnohdy bližší kontakt a dokážou tak lépe vnímat mezery v organizaci turnaje. Spokojenost účastníků a dobrý pocit z akce je vždy příjemnou přidanou hodnotou k soupeření o medailová místa.

Seznam použité literatury

1. ADETUNJI, O, YADAVALLI, V. S. S., MALADA, A. *Assessment of the quality of service provided by a national regulatory institution*. South African Journal of Industrial Engineering. Vol. 24(1) p. 29–49. [online] 2013. [cit. 2022-3-8]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Olufemi-Adetunji/publication/260769382_Assessment_of_the_quality_of_service_provided_by_a_national_regulatory_institution/links/57d7e6fc08ae5f03b49825a2/Assessment-of-the-quality-of-service-provided-by-a-national-regulatory-institution.pdf?origin=publication_detail
2. BURNETT, J., MENON, A., SMART, D. T. *Sport marketing: A new ball game with new rules*. Journal of Advertising Research. 1993, Vol. 33(5), p. 21–35.
3. BRADY, M. K., CRONIN, J., J. *Some new thoughts on conceptualizing perceived quality: A hierarchical approach*. Journal of marketing. 2001, Vol. 65(3), p. 34–49.
4. CANT, M. C., STRYDOM, J. W., JOOSTE, C. J., PLESSIS, P.J. *Marketing Managment*. Juta and Company Ltd., 2009. 614 s ISBN 978-0-7021-7188-8.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2020. 222 s. ISBN 978-80-87865-62-0.
6. ČÁSLAVOVÁ, E., VRANÝ, M. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb ve vybraných pražských fitcentrech na bázi živnostenského podnikání fyzických osob*. Česká kinantropologie: Časopis Vědecké společnosti Kinantropologie, 1998, roč. 2, č. 1, s. 41- 49 ISSN 1211-9261.
7. Česká softballová asociace. *Principy softballu*. [online] 2019. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://www.softball.cz/sections.php?op=viewarticle&artid=128>
8. Česká softballová asociace. *Stanovy*. [online] 2015. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://adoc.pub/eska-softballova-asociace-stanovy-spolku.html>
9. Česká unie sportu – ČUS. *Manuál řízení sportovního klubu*. [online]. 2017. [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.cusczech.cz/files/20550Th.pdf>
10. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 93 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

11. DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 978-80-7169-287-5.
12. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
13. DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 978-80-248-0130-2.
14. DVOŘÁKOVÁ, Š. *Marketing in sport*. 1. vyd. Brno: Paido edice pedagogické literatury, 2004. 65 s. ISBN 978-80-7315-096-4.
15. Ecommerce Bridge. *SWOT analýza a její využití*. [online] 2019. [cit. 2022-4-12]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>
16. EDERSHEIN, H., E. *Management podle Druckera*. Odkaz zakladatele moderního managementu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
17. E-learningový portál Technické univerzity v Liberci. *Zdroje marketingových informací*. [online] 2007. [cit. 2022-3-10]. Dostupné z: https://elearning.tul.cz/pluginfile.php/400572/mod_resource/content/1/Zdroje%20marketingov%C3%BDch%20informac%C3%AD.pdf?forcedownload=1
18. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
19. GETZ, D. PAGE, S. J. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. 4th ed. London: Routledge, 2019. 576 p. ISBN 978-03-6708-563-6.
20. GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
21. GREENWELL, T., DANZEY-BUSSELL L., SHONK, D. *Managing sport events. Champaign*. 1. ed. IL: Human Kinetics, 2014. 227 s. ISBN 978-0-7360-9611-9.
22. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
23. HOYE, R. et al. *Sport management, Principles and Applications*. 5th ed. London: Routledge. 2018. 416 p. ISBN 978-13-5120-219-0.

24. CHANGI, M. *Event Management*. [online]. 2013. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: https://colbournecollege.weebly.com/uploads/2/3/7/9/23793496/unit_14_ttm_lesson_notes_ac_1.1._event_planning_and___management.pdf
25. CHELLADURAI, P. *Sport management. Defining the field*. European Journal of Sport Management. Vol. 25, p. 91–103. ISSN 14049-900. [online]. 2011. [cit. 2022-3-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Claudio-Rocha-6/publication/262758962_Sport_management_defining_the_field/links/55c20d3708aebc967defcf18/Sport-management-defining-the-field.pdf?origin=publication_detail
26. CHELLADURAI, P., CHANG, K. *Targets and Standards of Quality in Sport Services*. Sport Management Review. 2000, vol. 3(1), p. 1–22.
27. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
28. JERMÁŘ, M., SKALICKÝ, J., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
29. KERZNER, H. *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 10th ed. New Jersey: J. Wiley & Sons, 2009. 1065 p. ISBN 978-0-470-27870-3.
30. KONEČNÝ, M., ŠAJDLEROVÁ, I. *Projektový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. 140 s. ISBN 978-80-248-1686-9.
31. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 978-80-247-0513-3.
32. KOTLER, P., KELLER K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
33. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 978-80-247-0966-X.
34. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Garda, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

35. Law Insider. *International event*. [online]. 2004. [cit. 2022-03-9]. Dostupné z: <https://www.lawinsider.com/dictionary/international-event>
36. LUSSIER, R., N., KIMBALL, D., C. *Applied sport management skills: critical success factors*. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2009. 497 p. ISBN 07-360-7435-X.
37. MALÝ, V. *Marketingový výzkum – Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
38. MASTERMAN, G. *Strategic Sports Event Management*. 1st ed. London: Routledge, 2004. 272 p. ISBN 978-00-8048-115-9.
39. MCDONALD, M. A., MILNE, G. R., HONG, J. *Motivational factors for evaluating sport spectator and participant markets*. *Sport Marketing Quarterly*. 2002, Vol. 11(2), p. 100–113.
40. Ministerstvo zdravotnictví České republiky – MZČR. *Pravidla pro konání sportovních akcí*. [online] 2020. [cit. 2022-4-10]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/09/Pravidla-pro-konani-sportovnich-soutezi-v-dobe-pandemie-onemocneni-covid-19.pdf>
41. NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 184 s. ISBN 978-80-247-0392-0.
42. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENSKÝ, J.: *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
43. NOVÁ, J. *Management sportu – teorie, případové studie, kvalita*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 155 s. ISBN 978-80-210-6780-6.
44. NOVÁ, J., NOVOTNÝ, J., RACEK, O., REKTOŘÍK, J., SEKOT, A., STRACHOVÁ, M., VÁLKOVÁ, H. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
45. NOVOTNÝ, J. a kol. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

46. OLIVER, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2nd ed. New York: M.E. Sharpe, 2010. 544 p. ISBN 978-0-7656-2537-3.
47. Olympijský tým. *Softball*. [online] 2020. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://www.olympijskytym.cz/sport/81>
48. PAPADIMITRIOU, D. A., KARTELIOTIS, K. *The service quality expectations in private sport and fitness centers: a re-examination of the factor structure*. *Sport Marketing Quarterly*, 2000. Vol. 9(3)
49. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. a BERRY, L. L. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing: American Marketing Association*. Vol. 49(4) p. 41–50. ISSN 00222429. [online] 1985. [cit. 2022-3-8]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/329049970_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research/links/5c4f5d7392851c22a39730ae/A-Conceptual-Model-of-Service-Quality-and-Its-Implications-for-Future-Research.pdf?origin=publication_detail
50. PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
51. Project Management Institute – PMI. *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) and the Standard for project management*. 1st ed. Pennsylvania: Project Management Institute. 2021. 250 p. ISBN 978-16-282-5664-2.
52. Project Management Institute – PMI. *What is project management*. [online]. 2018. [cit. 2022-3-20]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
53. PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 238 s. ISBN 978-80-7169-299-9.
54. REID, J. L. *Crisis management: planning and media relations for the design and construction industry*. 1st ed. New York: Wiley, 2000. 250 p. ISBN 978-04-7135-419-2.

55. RUDA, T, AUGUSTOVÁ, M, ŠÍMA, J. *Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu*. Česká kinantropologie 2012. Vol. 16(4), s. 47–54. ISSN 1211-9261.
56. Servqual estranky. *SERVQUAL*. [online] 2021. [cit. 2022-3-8]. Dostupné z: <https://servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>
57. SHONK, J. D., CHELLADURAI, P. *Service quality, satisfaction, and intent to return in event sport tourism*. Journal of Sport Management. 2008, 22(5), p. 587–602.
58. SLÁDEK, J. *Průzkum spokojenosti účastníků Mistrovství České republiky v beachvolejbale v porovnání s podobnými zahraničními turnaji*. Praha, 2021. Diplomová práce. UK FTVS. Vedoucí práce Mgr. William Morea Crossan, Ph.D.
59. Softball Europe – ESF. *About ESF*. [online] 2015. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://europeansoftball.org/about-esf/>
60. SÜSS V., CARBOCH J., PRAVEČKOVÁ P. *Sportovní hry*. Praha: UK FTVS. [online] 2016. [cit. 2022-7-8]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/eknihy/sportovnihry1/softball/index.php?c=1>
61. SÜSS, V. *Softball a baseball*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 978-80-247-0658-X.
62. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management – Systémový přístup k řízení projektů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
63. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 356 s. ISBN 978-80-247-1501-5.
64. ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, 2014. 386 s. ISBN 978-80-262-0644-6.
65. TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 232 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
66. THEODORAKIS, N.D, KAPLANIDOU, K., KARABAXOGLU, I. *Effect of Event Service Quality and Satisfaction on Happiness Among Runners of a Recurring Sport Event*. Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal. 2015. p. 87–107. ISSN: 0149-0400

67. TRAIL, G. T., JAMES, J. D. *The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties*. Journal of Sport Behavior. 2001, Vol. 24, p. 108–127.
68. TRENBERTH, L., HASSAN, D. *Managing sport business: an introduction*. 1st ed. London: Routledge, 2011. 496 s. ISBN 978-0-203-85841-7.
69. TSITSKARI, E., TSIOTRAS D., a TSIOTRAS, G. *Measuring service quality in sport services*. Total Quality Management & Business Excellence, 2007. Vol. 17(15)
70. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBM: 978-80-247-6686-7.
71. VYSEKALOVÁ, J. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1.vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 978-80-716-8979-3.
72. World Baseball Softball Confederation – WBSC. *WBSC Organisational Profile*. [online] 2020. [cit. 2022-3-3]. Dostupné z: <https://static.wbsec.org/assets/documents/the-wbsec-organisational-profile-en.pdf>
73. YOSHIDA, M., & JAMES, J. *Customer satisfaction with game and service experience: Antecedents and consequences*. Journal of Sport Management. 2012, Vol. 24, p. 338–361.
74. ZAMAZALOVÁ, M. *Spokojenost zákazníka*. Praha: Acta Oeconomica Pragensia. [online] 2008. [cit. 2022-3-8]. Dostupné z: <http://aop.vse.cz/pdfs/aop/2008/04/08.pdf>
75. ZEIGLER, E., F. *Sport Management Must Show Social Concern as It Develops Tenable Theory*. Journal of Sport Management: University of Western Ontario. 2007, Vol. 21, p. 297–318. ISSN: 0888-4773.

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza

Tabulka 2: Organizační výbor turnaje a jeho funkční pozice

Tabulka 3: Konečné pořadí týmů

Tabulka 4: Výčet příjmů ME juniorek 2021

Tabulka 5: Výčet výdajů ME juniorek 2021

Tabulka 6: SWOT analýza ME juniorek 2021

Tabulka 7: návratnost dotazníků

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Projektový management a management projektu

Obrázek 2: Trojimperativ základů projektu

Obrázek 3: Klasifikační kříž

Obrázek 4: Příklad Bradyho modelu

Obrázek 5: Systém softballových soutěží dospělých v České republice

Obrázek 6: Proces marketingového výzkumu

Obrázek 7: Operacionalizace

Obrázek 8: Struktura organizačního týmu

Obrázek 9: Návrh časového harmonogramu turnaje

Obrázek 10: Příklad propagace ME juniorek 2021 na webových stránkách

Obrázek 11: Oficiální plakát turnaje

Obrázek 12: Příklad propagace ME juniorek 2021 na lavičce u autobusové zastávky

Obrázek 13: Čistota a celkový vzhled zázemí (šatny a sprchy)

Obrázek 14: Čistota areálu a veřejných prostor

Obrázek 15: Dodržování bezpečnostních protipandemických opatření v rámci pohybu po areálu SK Joudrs

Obrázek 16: Technická vybavenost areálu SK Joudrs (míče, tréninkové kóje)

- Obrázek 17: Prostor pro trénink a přípravu před zápasy
- Obrázek 18: Prostor pro odpočinek a regeneraci
- Obrázek 19: Velikost tribuny
- Obrázek 20: Dodržování časového harmonogramu
- Obrázek 21: Aktivní řešení vzniklých problémů organizátory
- Obrázek 22: Dostatečné množství personálu v areálu
- Obrázek 23: Kvalita a upravenost hřiště a trávníku
- Obrázek 24: Úroveň občerstvení a cateringu
- Obrázek 25: Dodržování hygienických podmínek v rámci stravování
- Obrázek 26: Nabízené doplňkové občerstvení
- Obrázek 27: Nabídka doplňkových služeb (regenerace, posilovna)
- Obrázek 28: Doprovodný program
- Graf 1: Národnost respondentek
- Graf 2: Počet odehraných mezinárodních turnajů
- Graf 3: Účast na jiném mezinárodním turnaji v ČR

Seznam příloh

Příloha 1: Souhlas etické komise

Příloha 2: Informovaný souhlas ve formě úvodu k dotazníku (česky)

Příloha 3: Informovaný souhlas ve formě úvodu k dotazníku (anglicky)

Příloha 4: Osnova rozhovoru s hlavní organizátorkou akce

Příloha 5: Dotazník (česky)

Příloha 6: Dotazník (anglicky)

Příloha 1: Souhlas etické komise

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

Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

Název projektu: Management vybrané mezinárodní sportovní akce v softballe v době koronavirové pandemie

Forma projektu: výzkumná práce – diplomová práce

Období realizace: únor 2022 – březen 2022

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Předkladatel: Klára Sedláková, Bc. Katedra managementu UK FTVS

Hlavní řešitel: Klára Sedláková, Bc. Katedra managementu UK FTVS

Místo výzkumu (pracoviště): elektronické dotazování

Vedoucí práce (v případě studentské práce): doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Popis projektu: Projekt je zaměřený na zjišťování spokojenosti účastníků Mistrovství Evropy juniorek do 18 let v softballe 2021 (dále jen ME juniorek 2021) s organizací této sportovní akce v době koronavirové pandemie. Na základě zpětné vazby hráček a jejich hodnocení průběhu události bude možné vypracovat konkrétní návrhy a doporučení, jak zdokonalit management budoucích mezinárodních softbalových akcí v České republice. Pro sběr potřebných dat bude využita metoda elektronického dotazování. Dotazník je vypracován v českém i anglickém jazyce a otázky jsou pokládány tak, aby byly srozumitelné i pro hráčky s nižší znalostí cizího jazyka. Internetový odkaz na dotazník bude rozeslán emailovou poštou hlavním trenérům týmů všech 11 zúčastněných zemí, kteří ho dále po dohodě rozešlou svým svěřenkyním, přičemž k dotazníku budou mít samozřejmě přístup i rodiče. Kontakty na jednotlivé trenéry budou získávány od vedení zúčastněných softbalových týmů.

Charakteristika účastníků výzkumu: Předpokládaný počet účastníků je cca 150 hráček ve věku od 15 do 18 let. Dotazované hráčky budou celkově z 11 zemí Evropy, které se účastnily ME juniorek 2021.

Zajištění bezpečnosti: Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.

Etické aspekty výzkumu: Výzkum bude přínosný především pro organizátory dané sportovní události. Výsledky práce mohou pořadatelům pomoci odhalit případné nedostatky v managementu akce, kterým tak bude snazší předcházet při budoucím plánování mezinárodních událostí. Hráčky budou hodnotit v rámci elektronického dotazníku jak kvalitu pořádání celé akce, tak i přístup a profesionalitu organizátorů. V rámci dotazování budou mít hráčky možnost srovnat turnaje, kterých se v minulosti účastnily, s ME juniorek 2021, a poukázat tak na výhody i nedostatky při organizování zmíněné akce. Pokud by bylo dotazování zaměřeno pouze na osoby starší 18 let, které by měly stejné podmínky jako hráčky, šlo by pouze o trenéry a doprovod (fyzioterapeut apod.), kterých bylo v rámci 11 zúčastněných zemí nedostatečné množství na složení reprezentativního vzorku a získání odpovídajících výsledků. Pro tento výzkum nemá smysl se dotazovat ani diváků, jelikož tato skupina respondentů nemá patřičný vzhled do fungování vnitřní organizace akce a nemohou tak hodnotit kvalitu služeb, které jsou poskytovány zásadně jen přímým účastníkům akce.

Potenciální střet zájmů: Výzkum není prováděn pro žádnou instituci či organizaci. Nejsem v pracovně právním (ani rodinném) vztahu k žádnému účastníkovi výzkumu. Neexistuje žádná skutečnost, která by mohla ovlivnit objektivitu výzkumu. Nemám soukromý zájem na výsledku výzkumu a ani výzkum nevede k osobnímu prospěchu. Já a vedoucí práce budeme dohlížet nad korektností a nestranností posuzování výsledků výzkumu mou osobou. Neexistuje žádná skutečnost, která by mohla ohrozit integritu a důvěryhodnost výzkumu. Na ME juniorek 2021 jsem pomáhala jako dobrovolník v oblasti cateringu pro diváky. Na přímé organizaci akce jsem se nikterak nepodílela a nehrála jsem žádnou roli v jejím plánování a realizaci. Také jsem nepřišla do blízkého kontaktu s hráčkami.

Ochrana osobních dat: Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje: národnost hráček, jelikož věk i pohlaví respondentů jsou určeny podmínkami dané sportovní události, odpovědi na otázky v dotazníku; email hlavních trenérů a hráček – které budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít hlavní řešitel.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována.

Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v diplomové práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

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

Pořizování fotografií/videí/audio nahrávek účastníků: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie, audionahrávky ani videozáznam.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Text informovaného souhlasu (IS): zjednodušený IS ve formě úvodu k dotazníku přiložen v českém i anglickém jazyce

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně. Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne : 8. 2. 2022

Podpis předkladatele: 

Vyjádření Etické komise UK FTVS

Složení komise: Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.	Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.
prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.	Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.
PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.	MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: 

dne: 

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a **neshledala rozpory** s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směnicemi pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Josef Martího UK FTVS 2 52, Praha 6
- 20 -


podpis předsedkyně EK UK FTVS

Příloha 2: Informovaný souhlas ve formě úvodu k dotazníku (česky)

Dokument pro Etickou komisi UK FTVS

Informovaný souhlas

Vážení rodiče a respondentky,

Jmenuji se Klára Sedláková a jsem studentkou magisterského studia Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je nezbytnou součástí mé diplomové práce s názvem: Management vybrané mezinárodní sportovní akce v softballu v době koronavirové pandemie.

Cílem výzkumu je zhodnocení spokojenosti účastníků Mistrovství Evropy juniorek do 18 let 2021 (dále jen ME juniorek 2021) s organizací této sportovní akce v době šíření Covidu-19. Na základě výsledků dotazování bude možné zpracovat konkrétní opatření a doporučení, jak zdokonalit management budoucích mezinárodních softbalových akcí v České republice.

Dotazník je určen pro rodiče a hráčky z 11 evropských zemí, které se zúčastnily ME juniorek 2021 v Praze a jeho vyplnění nezabere více než 15 minut. Prosím Vás tedy o vyplnění dotazníku, společně s Vaší dcerou, nejpozději do 31.3.2022.

Výzkum byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod číslem: 339/21.

Vyplňování dotazníku je zcela anonymní, z osobních údajů se uvádí pouze národnost. Získaná data budou zpracována, publikována a uchována v anonymní podobě, budou využita pro výzkum na UK FTVS a ochráněna před jiným užitím. S výsledky studie se můžete seznámit na emailové adrese: sedkla@seznam.cz. Vyplněním a odevzdáním dotazníku potvrzujete, že dobrovolně souhlasíte se svojí účastí, respektive s účastí Vašich dětí v této výzkumné studii, o které jste byl/a informován/a, jakož i o právu odmítnout účast nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Příloha 3: Informovaný souhlas ve formě úvodu k dotazníku (anglicky)

Dokument pro Etickou komisi UK FTVS

Informovaný souhlas

Dear Parents and Respondents,

My name is Klara Sedlakova and I am a student of a Master's degree course at the Faculty of Physical Education and Sport of Charles University (UK FTVS). I would like to ask you for a favour – to fill in the questionnaire that is an important part of my Master theses titled: Management of the international sport event in softball at the time of the covid pandemic. The research is carried out at UK FTVS under the Czech law.

The goal of the study is to evaluate how the participants of the Junior Women's Softball European Championship U-18 (further Junior Women's Championship) were satisfied with organization of the sporting event at the time of the covid pandemic. On the basis of the answers in the questionnaire I will be able to prepare specific measures and recommendations how to improve management of international softball events in the Czech Republic in future.

The questionnaire is anonymous and is intended for parents and players from 11 European countries who participated in the Junior Women's Championship in Prague and to fill it in will take not more than 15 minutes of your time. Could I ask you to fill in the questionnaire together with your daughter by 31 March, 2022 at the latest?

The study/research was approved by the Ethical Commission of the Faculty of Physical Education and Sports of the Charles University numbered: 339/21.

Your answers will be processed, published and retained in an anonymous form and they will only be used for the purpose of research at UK FTVS and prevented from misuse. You can learn about the overall results of the research at e-mail address: sedkla@seznam.cz.

By filling in and returning the questionnaire, you confirm that you voluntarily agree with your participation in this research, about which you have been informed. You can refuse your participation or your agreement anytime without repressions, by writing to the Ethics Committee UK FTVS: etickakomise@ftvs.cuni.cz.

Thank you in advance for your understanding and co-operation.

Příloha 4: Osnova rozhovoru s hlavní organizátorkou akce

1. Co je od Vás očekáváno jakožto od hlavní organizátorky ME juniorek 2021?
2. Měla jste již nějaké zkušenosti s organizací podobně velkých akcí? Pokud ano, kolikrát jste se již podílela na organizaci mezinárodní akce v softballu?
3. Měl organizační výbor mistrovství dopředu definovanou organizační strukturu?
4. Máte již zaběhnuté ověřené strategie/postupy, které při organizaci takové akce využíváte?
5. Co bylo poslední kontrolou před zahájením akce, že je vše připravené a zajištěné?
6. Při organizaci akce tohoto typu je určitě důležité zajistit dostatečný počet zaměstnanců, ale i dobrovolníků. Jakým způsobem se snažíte získat personální zajištění akce?
7. Je složité splnit veškeré směrnice a technické nároky Světové konfederace baseballu a softbalu (WBSC) pro pořádání mistrovství v areálu SK Joudrs?
8. V čem spočívala příprava areálu před začátkem mistrovství?
9. Jakým způsobem bylo zajištěno, abyste měla během akce stále nad vším dohled?
10. Pokud se v průběhu turnaje objevil nějaký problém, jaký byl postup pro jeho řešení?
11. Předcházelo mistrovství plánování události dle známých postupů pro pořádání sportovních akcí jako například rozdělení akcí do etap či fází (přípravná, realizační a vyhodnocovací)?
12. Jaké změny v managementu akce se musely uskutečnit oproti minulým ročníkům, aby byly splněné veškeré podmínky pro konání velkých sportovních akcí v době koronavirové pandemie?
13. V jakém směru Codiv-19 nejvíce ovlivnil celou akci?
14. Co považujete za největší úspěch akce (z hlediska jejího organizování) a naopak co se při její organizaci vůbec nepovedlo?
15. Jaký je postup organizačního týmu po skončení akce?
16. Na základě zpětné vazby od účastníků i organizátorů akce, jaké kroky by byste podnikla pro úspěšnější organizování podobných akcí v budoucnu? Čemu je potřeba věnovat příště větší pozornost?

Příloha 5: Dotazník (česky)

Zhodnocení spokojenosti účastníků Mistrovství Evropy Juniorek do 18 let 2021 s organizací této sportovní akce v době šíření Covidu-19

Vážení rodiče a respondentky,

Jmenuji se Klára Sedláková a jsem studentkou magisterského studia Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je nezbytnou součástí mé diplomové práce s názvem: Management vybrané mezinárodní sportovní akce v softballe v době koronavirové pandemie.

Cílem výzkumu je zhodnocení spokojenosti účastníků Mistrovství Evropy Juniorek do 18 let 2021 (dále jen ME Juniorek 2021) s organizací této sportovní akce v době šíření Covidu-19. Na základě výsledků dotazování bude možné zpracovat konkrétní opatření a doporučení, jak zdokonalit management budoucích mezinárodních softbalových akcí v České republice.

Dotazník je určen pro rodiče a hráčky z 11 evropských zemí, které se zúčastnily ME juniorek 2021 v Praze a jeho vyplnění nezabere více než 15 minut. Prosím Vás tedy o vyplnění dotazníku, společně s Vaší dcerou, nejpozději do 31.3.2022.

Výzkum byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod číslem: 339/21.

Vyplňování dotazníku je zcela anonymní, z osobních údajů se uvádí pouze národnost. Získaná data budou zpracována, publikována a uchována v anonymní podobě, budou využita pro výzkum na UK FTVS a ochráněna před jiným užitím. S výsledky studie se můžete seznámit na emailové adrese: sedkla@seznam.cz. Vyplněním a odevzdáním dotazníku potvrzujete, že dobrovolně souhlasíte se svojí účastí, respektive s účastí Vašich dětí této výzkumné studii, o které jste byl/a informován/a, jakož i o právu odmítnout účast nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

1. Jakou zemi jste reprezentovala na Mistrovství Evropy juniorek 2021 (dále jen ME Juniorek 2021)?

Vyberte jednu odpověď

- Česká republika Francie Chorvatsko Itálie Německo Nizozemí Polsko
 Rakousko Španělsko Švédsko Ukrajina

2. Uveďte, kolika mezinárodních turnajů, kromě ME Juniorek 2021, jste se účastnila?

Vyberte jednu odpověď

- 2-5 turnajů 6-9 turnajů 10 turnajů a více Pouze ME Juniorek 2021

3. Zúčastnila jste se v průběhu Vaší hráčské kariéry i jiného mezinárodního turnaje pořádaného v České republice?

Vyberte jednu odpověď

- Ano Ne

4. Pokud jste u otázky č.3 odpověděla ano, jak hodnotíte ME Juniorek 2021 na SK Joudrs z hlediska organizace a poskytovaných služeb ve srovnání s ostatními turnaji v České republice? Svoji odpověď prosím zdůvodněte.

5. Jak důležité jsou pro Vás následující aspekty kvality prostředí na turnajích? (velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, velmi nedůležité)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Velmi důležité Spíše důležité Spíše nedůležité Velmi nedůležité

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité
Čistota a celkový vzhled zázemí (šatny a sprchy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota areálu a veřejných prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržování bezpečnostních protipandemických opatření v rámci pohybu po areálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technická vybavenost areálu (míče, tréninkové kóje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro trénink a přípravu před zápasy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro odpočinek a regeneraci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velikost tribuny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jak jste vnímala jednotlivé aspekty kvality prostředí na ME Juniorek 2021 v Praze na SK Joudrs? (velmi dobré, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Velmi dobré Spíše dobré Spíše špatné Velmi špatné

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné
Čistota a celkový vzhled zázemí (šatny a sprchy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota areálu SK Joudrs a veřejných prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržování bezpečnostních protipandemických opatření v rámci pohybu po areálu SK Joudrs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technická vybavenost areálu SK Joudrs (míče, tréninkové kóje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro trénink a přípravu před zápasy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro odpočinek a regeneraci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velikost tribuny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Pokud jste se zúčastnila jiných mezinárodních turnajů, ohodnoťte prosím, jak jste na nich vnímala následující aspekty kvality prostředí. (velmi dobré, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné
Čistota a celkový vzhled zázemí (šatny a sprchy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota areálu a veřejných prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technická vybavenost areálu (míče, tréninkové kóje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro trénink a přípravu před zápasy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro odpočinek a regeneraci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velikost tribuny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jak důležité jsou pro Vás následující organizační úkoly a aspekty na turnajích? (velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, velmi nedůležité)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité
Dodržování časového harmonogramu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní řešení vzniklých problémů organizátory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatečné množství personálu v areálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita a upravenost hřiště a trávníku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň občerstvení a cateringu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržování hygienických podmínek v rámci stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jak jste vnímala následující organizační úkoly a aspekty při pořádání ME Juniorek 2021 v Prazena SK Joudrs? (velmi dobré, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné
Dodržování časového harmonogramu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní řešení vzniklých problémů organizátory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatečné množství personálu v areálu SK Joudrs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita a upravenost hřiště a trávníku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň občerstvení a cateringu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržování hygienických podmínek v rámci stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pokud jste se zúčastnila jiných mezinárodních turnajů, ohodnoťte prosím, jak jste na nich vnímala následující aspekty pořádání sportovní akce. (velmi dobré, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné
Dodržování časového harmonogramu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní řešení vzniklých problémů organizátory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatečné množství personálu v areálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita a upravenost hřiště a trávníku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň občerstvení a cateringu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržování hygienických podmínek v rámci stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jak důležité jsou pro Vás následující nabízené produkty a služby na turnajích? (velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, velmi nedůležité)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité
Nabízené doplňkové občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka doplňkových služeb (regenerace, posilovna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doprovodný program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jak byste zhodnotila nabízené produkty a služby na ME Juniorek 2021 v Praze na SK Joudrs? (velmi dobré, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné
Nabízené doplňkové občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka doplňkových služeb (regenerace, posilovna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doprovodný program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Pokud jste se zúčastnila jiných mezinárodních turnajů, ohodnoťte prosím, jak jste na nich vnímala nabízené produkty a služby. (velmi dobré, spíše dobré, spíše špatné, velmi špatné)

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné
Nabízené doplňkové občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka doplňkových služeb (regenerace, posilovna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doprovodný program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Prostor pro Vaše připomínky, vzkazy a názory, týkající se organizace ME Juniorek 2021 v Praze na SK Joudrs.

Příloha 6: Dotazník (anglicky)

Evaluation of the Junior Women's Softball European Championship U-18 participants satisfaction with organization of the sporting event during Covid-19 period.

Dear Parents and Respondents,

My name is Klára Sedláková and I am a student of a Master's degree course at the Faculty of Physical Education and Sport of Charles University (UK FTVS). I would like to ask you for a favour – to fill in the questionnaire that is an important part of my Master theses titled: Management of the international sport event in softball at the time of the covid pandemic. The research is carried out at UK FTVS under the Czech law.

The goal of the study is to evaluate how the participants of the Junior Women's Softball European Championship U-18 (further Junior Women's Championship) were satisfied with organization of the sporting event at the time of the covid pandemic. On the basis of the answers in the questionnaire I will be able to prepare specific measures and recommendations how to improve management of international softball events in the Czech Republic in future.

The questionnaire is anonymous and is intended for parents and players from 11 European countries who participated in the Junior Women's Championship in Prague and to fill it in will take not more than 15 minutes of your time. Could I ask you to fill in the questionnaire together with your daughter by 31 Mar, 2022 at the latest?

The study/research was approved by the Ethical Commission of the Faculty of Physical Education and Sports of the Charles University numbered: 339/21.

Your answers will be processed, published and retained in an anonymous form and they will only be used for the purpose of research at UK FTVS and prevented from misuse. You can learn about the overall results of the research at e-mail address: sedkla@seznam.cz.

By filling in and returning the questionnaire, you confirm that you voluntarily agree with your participation in this research, about which you have been informed. You can refuse your participation or your agreement anytime without repressions, by writing to the Ethics Committee UK FTVS: etickakomise@ftvs.cuni.cz.

Thank you in advance for your understanding and co-operation.

1. Which country did you represent at the Junior Women's Softball European Championship U-18 2021 (further Junior Championship 2021)?

Select one answer

- Austria Czech Republic Croatia France Germany Italy Netherlands
 Poland Spain Sweden Ukraine

2. How many international tournaments have you participated in?

Select one answer

- 1-5 tournaments 6-9 tournaments 10 tournaments and more Junior Championship 2021 only

3. During your sport career, have you participated in other international tournaments organized in the Czech Republic?

Select one answer

- Yes No

4. If yes, in your opinion, how was the organization and provided services of the Junior Women's Championship 2021 compared to other tournaments in the Czech Republic? Please justify your answer.

5. How important are the following aspects of the quality of the sports facilities at the tournaments for you? (very, important, rather important, rather unimportant, very unimportant)

Question instructions: *Select one or more answers in each row*

	Very important	Rather important	Rather unimportant	Very unimportant
Cleanliness and overall appearance of the support area (changing rooms, showers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cleanliness of the areal and public area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Following the pandemic preventive regulations for free movement at the sports areal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technical facilities of the sports areal (balls, batting cages)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Area for training and preparation before matches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Area for relax and regeneration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Size of the visitors stand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. How would you describe the following aspects of the quality of the sports facilities at the Junior Women's Championship 2021 in Prague at SK Joudrs (very good, rather good, rather bad, very bad)

Question instructions: *Select one or more answers in each row*

	Very good	Rather good	Rather bad	Very bad
Cleanliness and overall appearance of the support area (changing rooms, showers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cleanliness of the areal SK Joudrs and public area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Following the pandemic preventive regulations for free movement at the sports areal SK Joudrs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technical facilities of the sports areal SK Joudrs (balls, batting cages)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Area for training and preparation before matches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Area for relax and regeneration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Size of the visitors stand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. If you have participated in any other international tournaments (other than the Junior Women's Championship 2021), please specify how would you describe the following aspects of the sports facilities. (very good, rather good, rather bad, very bad)

Question instructions: *Select one answer in each row*

	Very good	Rather good	Rather bad	Very bad
Cleanliness and overall appearance of the support area (changing rooms, showers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cleanliness of the areal and public area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technical facilities of the sports areal (balls, batting cages)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Area for training and preparation before matches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Area for relax and regeneration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Size of the visitors stand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. How important are the following organizational elements for you at any tournament? (very, important, rather important, rather unimportant, very unimportant)

Question instructions: *Select one answer in each row*

	Very important	Rather important	Rather unimportant	Very unimportant
Following the time schedule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actively dealing with problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal assistance in the areal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of the sport field and the lawn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of the food and catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Following the hygienic rules in the catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. How did you experience the following organizational elements at the Junior Women's Championship 2021 in Prague at SK Joudrs? (very good, rather good, rather bad, very bad)

Question instructions: *Select one or more answers in each row*

	Very good	Rather good	Rather bad	Very bad
Following the time schedule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actively dealing with problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal assistance in the areal SK Joudrs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of the sport field and the lawn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of the food and catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Following the hygienic rules in the catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. If you have participated in any other international tournaments (other than the Junior Women's Championship 2021), please specify how you would describe the following organizational elements. (very good, rather good, rather bad, very bad)

Question instructions: *Select one or more answers in each row*

	Very good	Rather good	Rather bad	Very bad
Following the time schedule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actively dealing with problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal assistance in the areal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of the sport field and the lawn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Level of professionalism by the umpires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of the food and catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Following the hygienic rules in the catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. How important are the following products and services provided at the tournaments for you? (very important, rather important, rather unimportant, very unimportant)

Question instructions: *Select one answer in each row*

	Very important	Rather important	Rather unimportant	Very unimportant
Offered additional refreshments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other additional services (wellness, gym)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Additional programme (entertainment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. How would you rate the products and services provided at the Junior Women's Championship 2021 in Prague at SK Joudrs? (very good, rather good, rather bad, very bad)

Question instructions: *Select one answer in each row*

	Very good	Rather good	Rather bad	Very bad
Offered additional refreshments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other additional services (wellness, gym)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Additional programme (entertainment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. If you have participated in any other international tournaments (other than the Junior Women's Championship 2021), please specify how you would describe the products and services provided. (very good, rather good, rather bad, very bad)

Question instructions: *Select one answer in each row*

	Very good	Rather good	Rather bad	Very bad
Offered additional refreshments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other additional services (wellness, gym)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Additional programme (entertainment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Space for your comments, messages and opinions concerning the organization of the Junior Women's Softball European Championship U-18 in Prague.