

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu
Management tělesné výchovy a sportu

MANAGEMENT SPORTOVNÍ AKCE:

CNGvitall PRAGUE OPEN 2012

by Noncore

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Josef Voráček

Katedra managementu sportu

Vypracovala:

Kateřina Vaňková

Praha, březen 2013

Abstrakt

- Název:** Management sportovní akce: CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore
- Cíl práce:** Prezentace silných a slabých stránek managementu CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore, návrh opatření k odstranění nedostatků a ke zlepšení organizace turnaje.
- Použité metody:** Případová studie, zúčastněné pozorování, neformální rozhovor, SWOT analýza.
- Výsledky:** Přehled doporučení pro organizátory příštích ročníků turnaje a sportovních akcí podobného typu.
- Klíčová slova:** Management, sportovní akce, případová studie, zúčastněné pozorování, SWOT analýza, tenis, Prague Open.

Abstract

Title: Sport Event Management: CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore

Objectives: Presentation of strengths and weaknesses of CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore management, improvement proposal to eliminate weaknesses and to make the tournament's organization better.

Methods used: Case study, participant observation, informal interview, SWOT analysis.

Results: Summary of recommendations for organizers of future years of the tournament and such sport events.

Key words: Management, sport event, case study, participant observation, SWOT analysis, tennis, Prague Open.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci na téma „Management sportovní akce: CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore“ 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 14. 3. 2013

Kateřina Vaňková

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce, Mgr. Josefu Voráčkovi, za veškeré rady a připomínky, které mi pomohly k jejímu napsání.

Dále děkuji generálnímu manažerovi společnosti Sport Towers Prague a řediteli turnaje CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore Vladimíru Houdkovi a marketingovému manažerovi Jakubu Svobodovi za jejich čas a trpělivost, poskytnutí potřebných informací, materiálů a konzultací, bez kterých bych bakalářskou práci nemohla napsat.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍLE A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2.1	Cíle bakalářské práce	10
2.2	Úkoly bakalářské práce	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
3.1	Management	11
3.1.1	Sportovní management	12
3.2	Manažer	12
3.2.1	Manažerské funkce	14
3.2.2	Manažerské dovednosti	14
3.2.3	Manažerské role	15
3.2.4	Sportovní manažer	15
3.3	Strategické plánování v oblasti tělesné výchovy a sportu	17
3.3.1	Strategický postup pro realizaci sportovní akce	18
3.4	Projektový management, projektový trojúhelník	19
3.5	Management sportovní akce	20
3.5.1	Vytváření sportovní akce	21
3.5.2	Rozpočet	21
3.5.3	Výběr lokality	22
3.5.4	Sponzorství	23
3.5.5	Zákazníci	25
3.5.6	Účastníci	26
3.5.7	Sport, sponzorství a televizní přenos	26
3.5.8	Zajištění průběhu akce	27
4	METODOLOGIE	29
4.1	Případová studie	29
4.2	Zúčastněné pozorování	30
4.3	Neformální rozhovor	31
4.4	SWOT analýza	32
5	CNGVITALL PRAGUE OPEN 2012 BY NONCORE	33
5.1	Prague Open	33

5.1.1	Zrod turnaje Prague Open.....	33
5.1.2	Minulé ročníky Prague Open.....	34
5.2	Kategorizace tenisových turnajů.....	35
5.2.1	Turnaje ITF.....	35
5.2.2	Turnaje WTA.....	36
5.2.3	Turnaje ATP.....	36
5.3	Sport Towers Prague.....	37
5.4	CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore.....	37
5.4.1	Místo konání.....	38
5.4.2	Nutná povolení ke konání CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore... ..	39
5.4.3	Systém CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore.....	40
5.4.4	Program CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore.....	41
5.4.5	Personální zajištění.....	42
5.4.6	Příjmy a výdaje.....	44
5.4.7	Sponzorství.....	46
5.4.8	Péče o partnery.....	48
5.4.9	Péče o hráče.....	49
5.4.10	Péče o diváky.....	50
5.4.11	Média.....	52
6	SWOT ANALÝZA.....	53
6.1	Silné stránky.....	54
6.2	Slabé stránky.....	57
6.3	Příležitosti.....	58
6.4	Hrozby.....	61
7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	63
7.1	Kyvadlová doprava.....	63
7.2	Vytvoření zázemí pro diváky.....	64
7.3	Doprovodné akce.....	66
7.3.1	Zorganizování exhibice.....	66
7.3.2	Zorganizování charitativní akce.....	67
7.3.3	Úprava programu dětského dne.....	67
7.3.4	Autogramiády.....	68
7.4	Zábava pro diváky.....	68
7.5	Koordinace organizačního týmu.....	69

7.6	Ochrana před nepřízní počasí.....	69
7.7	Garance kvalitní hráčské účasti.....	69
7.8	Hospitality pro hráče	70
7.9	Live-scoring a live-streaming	70
7.10	Zavedení vstupného.....	70
8	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	71
9	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	73
10	POUŽITÁ LITERATURA	74
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

1 ÚVOD

Sport je v dnešní době nedílnou součástí života. Sportuje čím dál více lidí, s čímž souvisí i rozvoj sportovních odvětví. Sport už není jenom o radosti z pohybu, ale především se stal businesssem, ve kterém se točí velké peníze. S tím souvisí i zvětšující se zájem sponzorů, kteří cítí svoji příležitost, jak se zviditelnit, zlepšit si svoji image a tím i zvýšit zisky. Vznikají nové televizní kanály zaměřující se na různá sportovní odvětví, pro která dříve v televizi nebyl prostor. Narůstá počet přímých přenosů ze sportovní akcí. Organizátoři nejrůznějších sportovních akcí si najímají specialisty, protože si jsou vědomi toho, že o úspěšnosti, či neúspěšnosti rozhodují maličkosti.

Úspěšnost sportovních akcí závisí na mnoha faktorech, např.: na tradici sportu v dané zemi, medializaci, místu konání, výkonnosti sportovců, spokojenosti sportovců, sponzorů, diváků, na počasí, ale především na ekonomické situaci. Koncem roku 2008 nastala finanční krize, která zasáhla i sportovní průmysl. Vzhledem k celosvětové ekonomické situaci a recesi se zájem sponzorů snižuje. To pocítili i pořadatelé dvanáctého ročníku tenisového turnaje Prague Open. Vzhledem k tomu, že jsem se tohoto turnaje v minulých letech zúčastnila jako hráčka a v roce 2011 poprvé i jako členka organizačního týmu, zajímalo mě, jak se takový turnaj organizuje a hlavně, jak by bylo možné turnaj vylepšit. Proto ve své bakalářské práci podrobím management CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore analýze.

Turnaje Prague Open se účastní profesionální tenisté z celého světa. Této profesionální úrovni musí odpovídat i úroveň managementu. Hráčům musí být zajištěny finanční odměny přidělované na základě jejich výsledků na turnaji a také profesionální podmínky a služby po celou dobu trvání turnaje. Jedním z hlavních úkolů managementu je získat tyto finanční prostředky a zabezpečit hladký průběh celého turnaje.

2 CÍLE A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

2.1 Cíle bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout konkrétní opatření k odstranění nedostatků a ke zlepšení organizace Prague Open 2013 a jeho dalších ročníků. Závěry budou aplikovatelné nejenom na pořádání tenisových turnajů, ale i na jiné sportovní akce podobného zaměření.

2.2 Úkoly bakalářské práce

Ze stanovených cílů vyplývá řada dílčích úkolů:

- vymežit pojem management a další pojmy související s touto tematikou,
- vybrat vhodné metody analýzy,
- provést případovou studii a zúčastněné pozorování,
- realizovat průběžně neformální rozhovory,
- provést SWOT analýzu,
- navrhnout konkrétní opatření k eliminaci slabých stránek a k využití příležitostí,
- vytvořit přehled doporučení pro organizátory příštích ročníků Prague Open a sportovních akcí podobného zaměření.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

Management sportovní akce má hodně společného s fotbalovým týmem, kde je přesně určeno, kdo brání, kdo útočí, kdo střílí branky, kdo přihrává. Úkoly jsou rozděleny, jednotlivé pozice jsou obsazeny podle individuálních schopností hráčů, souhra a taktika jsou bez přestání a pravidelně procvičovány. Každý člen týmu ví, co a kolik musí odvést a za jakou odměnu. Úkolem kouče je tým nejen dobře připravit a trvale jej udržovat ve stavu „bojové“ pohotovosti, ale navíc každého hráče motivovat k vydání posledních sil za účelem dosažení maximálního úspěchu.

Tomuto celému procesu odpovídá slovo management. Vykonavateli managementu jsou lidé, kteří pracují na různých úrovních řízení a jejichž posláním je dosahovat úspěšnosti celé organizace.

Moeller (1986) zdůrazňuje schopnost manažera vést tým lidí: „Stejně jako fotbalový tým, tak i management je skupinou silných individualit. Úspěšný manažer slaví úspěchy proto, že umí tyto individuality objevit, vycvičit a vytvořit z nich takový tým, kde síla celku převyšuje součet individuálních sil jednotlivců.“

Definovat pojem management není jednoduché. Existuje mnoho definic. Anglickému výrazu nejlépe odpovídají česká slova: řízení, vedení, organizace. V praxi se pojem management nepřekládá.

Názorovou rozmanitost nám dokládají slova Druckera (1974), který uvádí: „Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“

Pro snadnější orientaci v definicích uvádím jejich rozdělení podle Čáslavové (2009) na definice zdůrazňující:

- **Vedení lidí**

- Koontz a Weihrich (1998) management definují jako: „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“

- **Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky**

- Chung (1987): „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

- **Předmět studia a jeho účel**

- Robbins (2009): „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“

3.1.1 Sportovní management

Nyní víme, co všechno vyjadřuje pojem management. Teď tyto poznatky aplikujme do sportovního prostředí. Sport a sportovní průmysl se stal fenoménem jednadvacátého století. Čím dál více lidí se zajímá o sport či sportuje. Zde vidí svoji příležitost velké firmy, které investují stále více finančních prostředků s vidinou návratného zisku. Aplikace poznatků managementu do sportovního průmyslu je tedy nutná, aby finanční prostředky byly využívány co nejefektivněji.

To potvrzuje i definice Lussiera a Kimballa (2009), která uvádí: „Sportovní management je multidisciplinární obor, který spojuje sportovní průmysl a management.“

Čáslavová (2009) formuluje vysvětlení sportovního managementu mnohem konkrétněji. „Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness).“

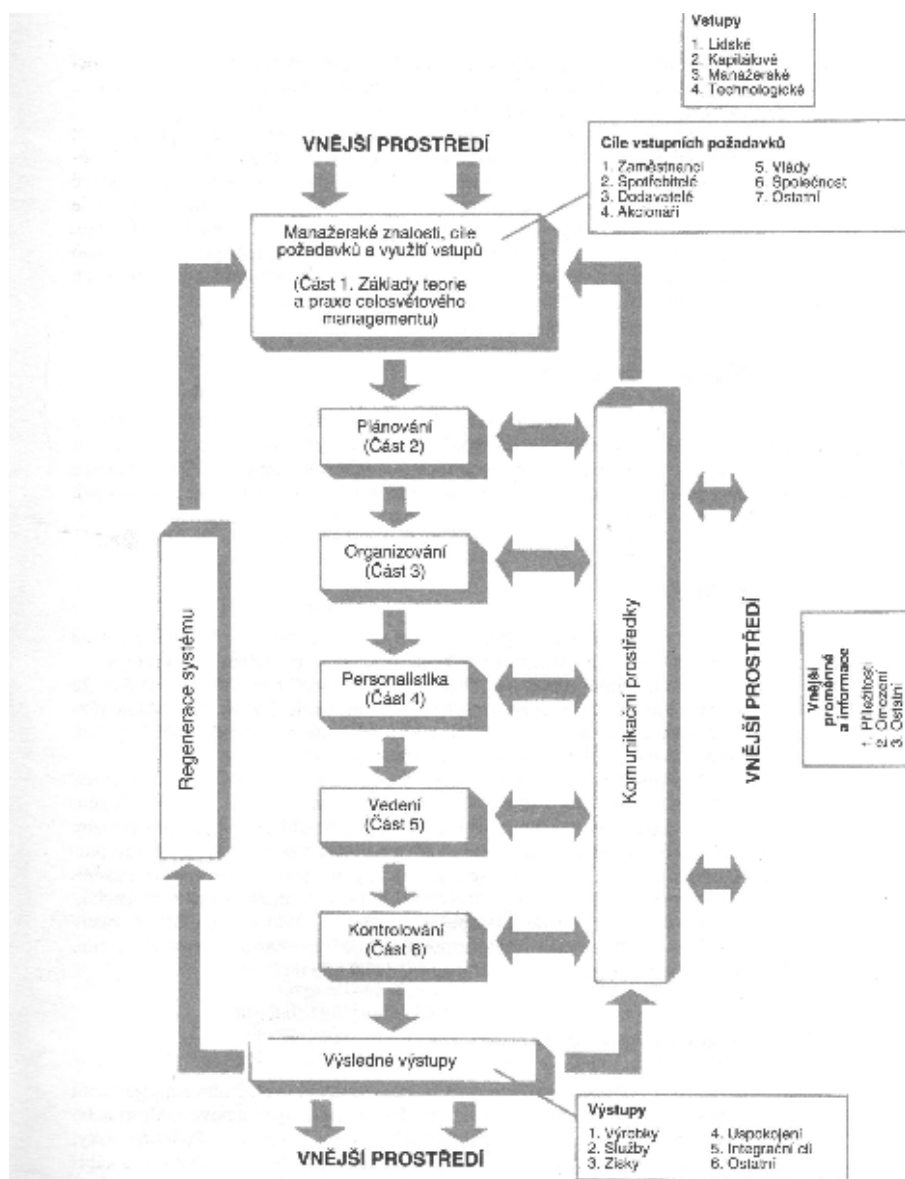
3.2 Manažer

Manažer je člověk, který řídí celou organizaci a je zodpovědný za celkové výsledky organizace. Řídit tým může jenom ten, kdo je odborně, psychicky a fyzicky optimálně připraven k převzetí této zodpovědnosti.

Drucker (1974) uvádí: „Management je funkcí, disciplinou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplinu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“

Koontz a Weihrich (1998) dále dodávají, že žádná organizace nefunguje ve vzduchoprázdnu. Organizace je ovlivňována vnitřními i vnějšími faktory. Zdůrazňují, že správný manažer musí na tyto vlivy umět reagovat. K tomu je mimo jiné zapotřebí i dobrá komunikace na všech úrovních managementu. Pro názornost nám poslouží následující obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 – Systémový přístup k managementu



Zdroj: Koontz a Weihrich (1998)

3.2.1 Manažerské funkce

Úspěšný manažer musí zvládnout komplex náročných úkolů, funkcí. Manažerské funkce jsou činnosti, které manažeři vykonávají, aby splnili cíle organizace. Ve sportovním prostředí se vžilo dělení dle Koontze a Weihricha (1998), kteří vyčlenili tyto manažerské funkce (viz střední část obrázku č. 1):

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.

3.2.2 Manažerské dovednosti

Lussier a Kimball (2009) vyzdvihují 5 manažerských dovedností, které by úspěšný manažer měl mít:

- technické (technical skills),
- lidské (people skills),
- komunikační (communication skills),
- koncepční (conceptual skills),
- rozhodovací (decision-making skills).

Hlavní manažerskou činností na všech organizačních stupních je řízení, ale potřebné manažerské dovednosti jsou na jednotlivých organizačních stupních různé, viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 – Manažerské dovednosti a funkce na různých úrovních managementu

Úroveň managementu	Hlavní manažerské dovednosti	Hlavní manažerské funkce
Vrcholový	Koncepční a lidské	Plánování, organizování
Střední	Rovnováha všech	Rovnováha všech
Provozní	Technické a lidské	Vedení, kontrolování

Zdroj: Lussier a Kimball (2009)

3.2.3 Manažerské role

Správný manažer musí kromě svých zvládnutých manažerských dovedností a funkcí respektovat i určité manažerské role. Tyto role vyplývají z jeho náplně práce a postavení v organizaci. Cejthamr a Dědina (2010), kteří vyšli při definování těchto rolí z Henry Mintzberga, dělí manažerské role do následujících tří skupin:

- **mezilidské role** – vznikají z manažerova postavení a autority,
- **informační role** – vztahují se ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí,
- **rozhodovací role** – zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístupu k informacím.

3.2.4 Sportovní manažer

Vše, co bylo řečeno ohledně manažera, platí samozřejmě i pro manažera sportovního. Funkce a činnosti sportovního manažera závisí na prostředí, ve kterém pracuje, jeho specializaci a kvalifikaci.

Prostředí ve sportu a tělesné výchově v České republice se dle Čáslavové (2009) člení do tří sektorů:

- **Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu**
 - tělovýchovné jednoty a kluby na bázi obchodních společností i občanských sdružení, střešní sportovní organizace, další organizace na bázi veřejně prospěšných společností.
- **Komunální sektor**
 - školní sportovní tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě, zajištění komunální péče o tělovýchovné a sportovní aktivity zdravotně postižených a seniorů.
- **Podnikatelský sektor**
 - vedení zařízení, poskytujících placené tělovýchovné a sportovní služby, zařízení provozující marketingové a reklamní služby i podniky zaměřené na výrobu sportovního náradí a náčiní.

Kdo je sportovní manažer dle Čáslavové (2009):

- **Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti**
 - vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté.
- **Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku**
 - členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií.
- **Manažeri v podnikatelském sektoru**
 - výroba sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS.

Čáslavová (2009) dále rozpracovala činnosti manažera ve sportu, viz tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 – Činnosti manažera ve sportu

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

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele finanční kontroly TVS organizací 	5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv (ad 3) v tuzemsku i v zahraničí
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing v oblasti placených TVS služeb • Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží • Marketingová koncepce sport. klubů 	6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře • Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků 	7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS • Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS 	
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Ve vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený-podřízený) • Vyjednávání sponzorských kontaktů 	

Zdroj: Čáslavová (2009)

Čáslavová (2009) ještě dodává: „Úspěšná realizace základních činností manažera v TVS je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace.“

3.3 Strategické plánování v oblasti tělesné výchovy a sportu

Jakubíková a Dědina (2008) uvádí: „Každé plánování, ať již strategické nebo taktické, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.“

Čáslavová (2009) poukazuje na to, že strategické plánování může výrazně a cíleně ovlivnit budoucí chod i efektivní realizaci tělovýchovných a sportovních organizací a akcí. Strategické plánování umožňuje:

- *promyslet způsob založení sportovní organizace*
 - o Způsob založení je důležitý, protože se promítne do finanční a daňové sféry, formování cílů, volby nástrojů, kterými tyto cíle plnit.

- Například sportovní klub může vzniknout jako občanské sdružení na základě zákona č. 83/1990 Sb. nebo jako obchodní společnost (nejčastěji jako společnost s ručením omezeným a akciová společnost).
- *definovat nejdůležitější cílové skupiny*
 - Určí se skupiny osob, které pomáhají sportovnímu klubu uskutečňovat jeho vytyčené cíle (sportovci, sponzoři, diváci, fanoušci, zákazníci).
- *určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle*
 - Z obsahového hlediska se člení na sportovní, ekonomické a sociální. Krátkodobé cíle jsou roční, střednědobé v rozmezí tří let a dlouhodobé nad 3 roky.
- *zvolit způsob plnění cílů.*

3.3.1 Strategický postup pro realizaci sportovní akce

Čáslavová (2009) se zabývá strategickým postupem pro realizaci sportovních akcí, o kterém píše: „Jde o jednoduchý standardizovaný soubor navazujících 10 etap, podle něhož se může orientovat každý organizátor tělovýchovných a sportovních akcí, aniž by předem individuálně nebo kolektivně takovýto postup možná pracně vymýšlel.“ (viz tabulka č. 3)

Tabulka č. 3 – Strategický postup pro realizaci sportovní akce

Číslo etapy	Název etapy	Popis etapy	Kontrolní otázka
1.	Současná situace	<ul style="list-style-type: none"> • Odhalení, zda je v silách organizátora tuto akci uskutečnit 	Jak jsme na tom?
2.	Budoucí prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Odkrytí a snížení rizik na minimum 	Co lze předpokládat?
3.	Naše současné možnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Reálné zhodnocení svých možností a nedostatků 	Kam až jsme schopni postoupit?
4.	Možné směry	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení a následný výběr cílů, který je adekvátní současným možnostem 	Kam bychom mohli jít?
5.	Naše cíle	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení cílů, jejich struktury, hierarchizace či optimalizace 	Kam chceme dospět?
6.	Možné přístupové cesty	<ul style="list-style-type: none"> • Existence více způsobů dosažení vytyčeného cíle 	Jak tam můžeme dojít?

Číslo etapy	Název etapy	Popis etapy	Kontrolní otázka
7.	Zvolená cesta strategie	<ul style="list-style-type: none"> Zhodnocení účinků a důsledků různých možných strategií a výběr celkově nejvýhodnější 	Co budeme dělat?
8.	Program akce	<ul style="list-style-type: none"> Rozdělení rolí, stanovení plánu akcí, časových rozpisů a termínů a způsobů kontroly 	Jak to provedeme?
9.	Rozpočet	<ul style="list-style-type: none"> Stanovení rozpočtu výdajů (druhy, výše) a příjmů (zdroje, výše) celé akce 	Co budeme potřebovat?
10.	Přehled a kontrola	<ul style="list-style-type: none"> Kontrola průběhu akce a ve vhodný okamžik provedení zásahu, který by eliminoval výkyvy 	Co z tohoto vyplývá pro realizaci?

Zdroj: Čáslavová (2009)

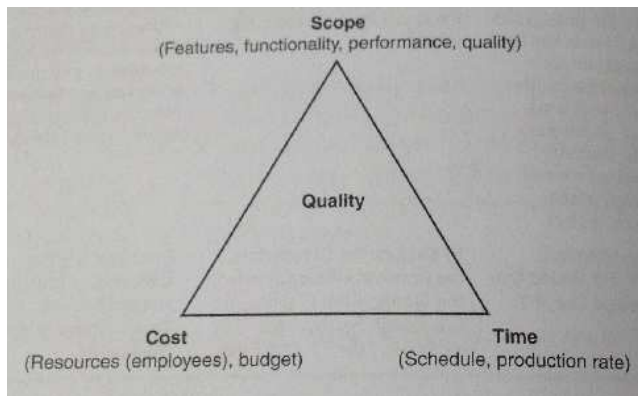
Čáslavová (2009) dodává: „Prezentovaný strategický postup je koncipován jako všeobšáhle desatero etap. Jeho nespornou předností je však kontinuální charakter a návaznost jednotlivých postupných kroků. Pokud se snad bude zdát některým organizátorům příliš složitý a zdlouhavý, nic jim nebrání, aby provedli své vlastní úpravy. Vždyť pro manažerskou práci je příznačné uplatňování osobních zkušeností, pružnosti a individuálních přístupů.“

3.4 Projektový management, projektový trojúhelník

Projektový management je dle Trenbertha a Hassana (2012) plánování, organizování, řízení a kontrolování zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven k naplnění specifických záměrů a cílů.

Jedním z klíčových přístupů projektového managementu není pouze splnění cílů, ale schopnost předpovědět jak dlouho projekt potrvá, kolik bude stát a jaký bude výsledek. Fungování projektového managementu odráží projektový trojúhelník, viz obrázek č. 2.

Obrázek č. 2 – Projektový trojúhelník



Zdroj: Trenberth a Hassan (2012)

Projektový trojúhelník názorně ukazuje závislost mezi penězi (Cost), časem (Time) a rozsahem (Scope). Všechny faktory mají vliv na kvalitu výsledku. Smysl trojúhelníku spočívá v tom, že pokud změním jeden faktor, ovlivním tím druhé dva a tím i kvalitu celkového výsledku projektu.

Dále Trenberth a Hassan (2012) dodávají, že z teorie projektového managementu vychází teorie managementu sportovní akce.

3.5 Management sportovní akce

Trenberth a Hassan (2012) věnují jednu kapitolu problematice managementu sportovních akcí. Definují ho jako různorodou oblast zahrnující funkce managementu – plánování, organizování, vedení a kontrolování – v souvislosti s projektovým managementem, marketingem, komunikací, získáváním povolení a lobováním.

Výše uvedení autoři se problematikou managementu sportovní akce a projektového managementu zabývají spíše teoreticky. Proto jsem hledala další autory. Americký autor Solomon (2002) vychází z vlastních zkušeností získaných organizováním různých sportovních akcí. Na jejich základě rozdělil management sportovní akce do osmi hlavních bodů, které slouží jako srozumitelný a praktický návod při organizování podobných akcí. Tyto body jsem využila jako názvy následujících podkapitol.

3.5.1 Vytváření sportovní akce

Při vytváření jakékoliv akce je nejprve nutné si uvědomit, co tuto akci ovlivňuje. V první řadě to jsou účastníci a důležitost akce v rámci daného sportu. Organizátor musí vzít v úvahu, zda se zamýšlené sportovní akce zúčastní profesionální sportovci, či amatéři. Na obou těchto úrovních mohou navíc akce nabývat většího, či menšího významu. Druhým determinujícím faktorem je geografický rozsah akce. Přípravy a průběh akce se odvíjí od toho, zda se jedná o akci lokálního, regionálního, národního nebo mezinárodního měřítka. Organizátor si v neposlední řadě musí zjistit, zda potřebuje povolení k uspořádání akce, popřípadě jaká všechna povolení jsou vyžadována a jakou cestou je získat.

Na základě zvážení výše uvedených faktorů se stanoví záměr akce.

Solomon (2002) uvádí kontrolní body pro počáteční fázi vytváření sportovní akce:

- pochopit, proč se akce organizuje,
- definovat hlavní záměr akce,
- prostudovat pravidla týkající se účastníků,
- znát rozsah působnosti sportovní zastřešující organizace,
- zjistit, zda jsou potřeba povolení,
- rozhodnout se, zda koupit existující akci nebo vytvořit vlastní,
- začít proces žádostí o povolení,
- promyslet, jak nejlépe přizpůsobit akci ke spokojenosti účastníků,
- vytvořit rozpočet a zvážit, zda akci vůbec zorganizovat.

3.5.2 Rozpočet

Vytváření rozpočtu je jednou z nejdůležitějších činností při organizaci jakékoliv akce. Tvorba rozpočtu spočívá v kalkulaci předpokládaných příjmů a výdajů. V průběhu příprav akce se obě položky mění a tak je nutné rozpočet neustále aktualizovat. Solomon (2002) zdůrazňuje, že dobře vypracovaný rozpočet a neustálá kontrola a jeho aktualizace jsou základem pro to, aby akce mohla profitovat.

Při sestavování rozpočtu Solomon (2002) doporučuje začít s výdaji, protože ty jsou lépe odhadnutelné. Mezi výdaje řadí výdaje všeobecné, produkční, náklady na účastníky akce, na zařízení, vybavení a příslušenství, na televizní produkci, marketing a samozřejmě je rezerva na neplánované výdaje. Příjmy organizátora akce plynou od generálního, hlavního a ostatních partnerů, z prodeje vstupenek, reklamního prodeje, prodeje televizních a reklamních práv a z doprovodných akcí.

Solomon (2002) dále upozorňuje na důležitost cash flow, česky peněžní tok. Tok peněz je příjem nebo výdej peněžních prostředků. Organizátor musí vždy mít dostatečný objem peněžních prostředků, aby mohl v termínu dostát svým závazkům. Proto musí mít přehled o tom, kdy a za co musí zaplatit a také kdy a za co dostane zapláceno. Součástí tvorby rozpočtu je tedy i naplánování cash flow. Solomon (2002) radí:

- vytvořit si tabulku s očekávanými peněžními příjmy a výdaji v čase,
- vědět, jak velký počáteční kapitál je potřeba,
- snažit se odsunout placení, aby se nestalo, že zaplatíme ze něco, co ještě není hotové,
- počítat s tím, že velké společnosti platí později.

3.5.3 Výběr lokality

Před tím než organizátor začne žádat o veškerá povolení ke konání akce, vyjednávat se sponzory, s televizními společnostmi či oslovovat sportovce, je nezbytně nutné, aby věděl, kde se akce bude konat. Vždy musí zvážit všechna pro a proti.

Solomon (2002) rozdělil výběr do dvou postupných kroků:

1. Zvážení správné lokality.
2. Určení konkrétního místa konání.

Výběr lokality ovlivňuje řada faktorů. Jedním z nejdůležitějších je posoudit, zda místo, kde plánujeme organizovat akci má prodejní potenciál. Odpověď nám mohou přinést následující otázky.

- Je ten sport populární?

- Neprobíhají ve stejnou dobu podobné akce?
- Vyskytuje se zde divácká cílová skupina? Bude k dispozici?
- Je zde pravděpodobnost úspěchu?

Solomon (2002) zmiňuje důležitost znalosti místa. Sem řadí znalost rozvrhu místních akcí (zamýšlená akce nesmí kolidovat s oblíbenou akcí místních lidí), znalost místních lidí v pozadí (jsou pomoci při zajišťování charity, povolení, dobrovolníků atd.) a znalost zájmu veřejnosti o akci. Dále doporučuje ohlédnout se za uplynulými akcemi a poučit se z nich.

Druhým krokem je určení konkrétního místa konání akce. Místo konání musí splňovat řadu podmínek. Těmi jsou například dobrá dostupnost, dostatečná kapacita parkovacích ploch, vzdálenost parkovacích ploch od místa dějiště, odpovídající zařízení areálu, dostatečná kapacita sedacích ploch pro diváky atd.

Na závěr podkapitoly Solomon (2002) uvádí seznam doporučení k problematice rozhodování o místě konání:

- udělat průzkum cílového trhu, aby se zjistilo, zda podpoří projekt,
- pokud organizátor nezná místní prostředí, měl by si najmout někoho, kdo ho zná,
- udělat průzkum místa konání (od počtu sedadel, přes parkoviště, až po program akce),
- zvolit takové dějiště, které přibližně bude odpovídat velikosti akce,
- vybudovat dobrý vztah s manažerem místa konání, aby podpořil propagaci akce a pomohl hromadnému prodeji vstupenek,
- vyjednat smlouvu, která ustanovuje společné finanční závazky a chrání obě strany.

3.5.4 Sponzorství

Sponzorování hraje při organizaci sportovních akcí stěžejní roli. Bez dostatku finančních prostředků by totiž nebylo možné uspořádat úspěšnou akci.

Bruhn a Mussler (1991): „Sponzorování lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, kultuře a v sociální oblasti s cílem dosáhnout podnikových marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný dosahují svých cílů s pomocí druhého. Vstup do partnerství je vyjádřen sponzorováním, kde jsou smluvně regulovány výkony obou stran.“

Čáslavová (2009) upozorňuje, aby zvláště sportovní manažer bral v úvahu, respektoval a kalkuloval se dvěma aspekty, jimiž jsou:

1. *Hledisko sponzora*: z jakých důvodů podporují instituce a podnikatelé aktivity na poli tělesné výchovy a sportu, kultury, zdravotnictví, životního prostředí atd.?

2. *Hledisko sponzorovaného*: co dává podnět sportovní organizaci v oblasti tělesné výchovy a sportu, kultury, zdravotnictví a životního prostředí hledat sponzory a co má za to poskytnout?

Proces vyjednávání se sponzory začíná psaním nabídky, která obsahuje informace o sponzorském balíčku. Čáslavová (2009) chápe pojem sponzorský balíček jako „návrh protivýkonů, které je sportovní manažer schopen ze strany své organizace (spolku, klubu atd.) bezprostředně nabídnout a to jak na jeho celkové sponzorování, tak event. na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva. Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou.“

Od začátku by organizátor měl vědět, kolik finančních prostředků a tým sponzorů bude potřebovat. Cena sponzorského balíčku se liší podle toho, o jaký typ sponzorství se jedná. V ceně se odráží úroveň sponzorství. Čáslavová (2009) rozlišuje tři úrovně:

- *Exkluzivní sponzorování* – spojené s titulem „generální sponzor“ (za vysokou cenu přejímá sponzor veškeré protivýkony)
- *Hlavní sponzorování* – nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti.
- *Kooperační sponzorování* – protivýkony jsou rozděleny na větší počet různých sponzorů.

3.5.5 Zákazníci

Nejlepší lokalita, místo konání a dostatek finančních prostředků ještě neznamená, že akce bude profitující. Žádná akce totiž nebude úspěšná bez zákazníků. Zákazníci jsou klíčovým a určujícím faktorem. Proto je potřeba dobře znát své zákazníky, aby došlo ke splnění jejich potřeb a tím i cílů organizátora.

Solomon (2002) vidí zákazníky jako sponzory, organizátory charity, zástupce televizních společností a sportovce. Tito lidé se ale zákazníky necítí, i když kupují práva, zboží či služby. Lidé, kteří kupují vstupenky, reklamní předměty či občerstvení se cítí jako zákazníci a také se podle toho chovají. Tyto lidi Solomon označuje jako veřejnost. Veřejnost určuje, zda akce bude úspěšná. Pokud má akce zajištěné sponzory, místo konání, ale nikdo nepřijde, nebude mít akce dlouhého trvání. Pokud televizní rating ukáže, že sledovanost byla nízká, příště už událost v televizi nebude vůbec. Proto je nutné komunikovat s veřejností – informovat ji o akci, co od akce může očekávat, jak, kde a kdy může koupit vstupenky, reklamní předměty, jak se akce může zúčastnit atd.

Dobře znát své zákazníky je nezbytné. Veškeré rozhodování by mělo vycházet z dobře provedeného průzkumu trhu.

Doporučení dle Solomona (2002):

- dobře poznat své zákazníky před tím než oceníme lístky,
- pečlivě zvážit, zda se budou prodávat lístky nebo bude vstup volný,
- vytvořit program pro diváky,
- dostat akci do povědomí cílového trhu,
- rozhodnout, jaké reklamní předměty se budou prodávat,
- zvážit, jakou reklamní kampaň si můžeme dovolit,
- použít co nejefektivnější komunikační kanály,
- ujistit se, že veřejnost ví, že se akce blíží.

3.5.6 Účastníci

Jakmile organizátor začne pracovat na výše zmíněných bodech, musí se začít intenzivně zabývat i otázkou, kteří sportovci jsou pro něj žádoucí a jak tyto sportovce získat. Na základě atraktivity sportovců se odvíjí řada dalších faktorů – nalákání sponzorů, zákazníků, stanovení cen vstupenek, zajišťování televizních přenosů, zájem veřejnosti atd.

Už během vytváření akce by organizátor měl začít se sportovci komunikovat, aby je o akci co nejvíce informoval, navázal s nimi užší kontakt a mohli se jednodušeji rozhodnout, zda se jí chtějí účastnit nebo ne. Jejich rozhodování ovlivňuje řada faktorů, např. konání podobných akcí ve stejném termínu, dostupnost, ceny, dárky, zájem veřejnosti, registrační poplatky atd.

Profesionální sportovci se rozhodují o své účasti především podle finančních podmínek, prestiže a celkového pohodlí. Kromě toho očekávají něco navíc, např. pohodlnou dopravu, péči o rodinu účastníka, volné vstupenky na jiné události v době konání akce atd. Hlavně tyto dodatečné služby ovlivňují, zda se příští rok sportovci na akci vrátí.

Solomon (2002) poukazuje na to, že i ty největší a nejúspěšnější akce jsou hodnoceny účastníky, tedy těmi, kteří jsou ve středu zájmu sponzorů, diváků a médií. Z toho plyne, že úspěšnost akce začíná péčí o sportovce a proto by vždy měla být nejvyšší prioritou organizátora.

3.5.7 Sport, sponzorství a televizní přenos

Uspořádání sportovní akce je finančně závislé především na sponzorství a na prodeji vysílacích práv k televizním přenosům. Organizátor akce se proto snaží zajistit co nejvíce prostoru v médiích, zejména v televizi. Zájmem sponzorů je co nejširší prezentace v médiích, protože jim přináší publicitu. Televize zase usiluje o divácky atraktivní program, který jí zajišťuje vysoký rating (sledovanost). Ta se totiž promítne do výše reklamní sazby. Toto spolupůsobení sportu, sponzorství a televize označili Boyle a Haynes (2009) jako sportovní trojúhelník.

3.5.8 Zajištění průběhu akce

Příprava akce je dlouhodobý a náročný proces. Celá příprava by ale byla k ničemu, kdyby samotný průběh akce zkolaboval. Aby organizátor snížil pravděpodobnost neúspěchu, vyzdvihuje Solomon (2002) dvě věci:

1. Zajištění organizačního týmu

Organizační tým rozdělil na dvě skupiny lidí. První skupinu představují zaměstnanci na plný úvazek a podílejí se jak na přípravě akce, tak na jejím průběhu. Druhou skupinu tvoří převážně odborníci, které organizátor najímá jen po dobu konání akce.

2. Naplánování příprav

Dobře vypracovaný časový harmonogram je základem proto, aby akce proběhla bez větších komplikací. Je potřeba vypracovat nejenom podrobný program dnů, kdy se akce koná, ale především celé přípravy.

Solomon (2002) doporučuje začít až dva roky dopředu, viz tabulka č. 4.

Tabulka č. 4 – Časový harmonogram příprav

Kdy?	Co?
18-24 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Formulovat hlavní cíl organizace, vytvořit rozpočet, kontaktovat federace a hráčské asociace, začít komunikovat s potenciálními sponzory, místy konání a televizními společnostmi
15 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Potvrdit datum, pokračovat ve vyjednávání se sponzory, upřesnit rozpočet, otevřít bankovní účty
12 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Potvrdit smlouvy s místem konání a televizními společnostmi, domluvit všechny detaily s federacemi nebo hráčskými asociacemi
10 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Postupně najímat zaměstnance, pokračovat ve vyjednávání se sponzory, vytvořit logo, grafické materiály, stanovit ceny vstupenek
9 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Navázat kontakt s kupujícími lístků, se stánkovými prodejci, vytvořit plán marketingové komunikace, zahájit vyjednávání s mezinárodními televizními společnostmi
8 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Začít tiskové aktivity, podepsat smlouvy s místem konání, s televizními společnostmi, najmout televizního produkčního
7 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Doladit rozpočet televizní produkce, provést průzkum místa konání, začít potvrzovat účast sportovců, přijímat cenové nabídky stánkových prodejců
6 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Určit televizní formát vysílání, kontaktovat rozhodčí, vedoucí pracovníky, funkcionáře, dobrovolníky, dokončit dohodu s hotely, udělat propagační plán, vyjednat koupi reklamních spotů
5 měsíců předem	<ul style="list-style-type: none">Upravit rozpočet, tiskové aktivity, podepsat sponzorské smlouvy
4 měsíce předem	<ul style="list-style-type: none">Vytisknout vstupenky, napsat program dne/týdne konání akce

Kdy?	Co?
3 měsíce předem	<ul style="list-style-type: none"> Zahájit prodej vstupenek, zorganizovat tiskovou konferenci, udělat propagační program akce, svolat všechny pracovníky, pořádat pravidelné meetingy
2 měsíce předem	<ul style="list-style-type: none"> Vytvořit televizní rozvrh, upravit rozpočty, podepsat smlouvy s prodejci, objednat ceny
6 týdnů předem	<ul style="list-style-type: none"> Poslat dopis sponzorům a účastníkům s upřesněním veškerých informací, vylepit plakáty a další grafické materiály, monitorovat strategii prodeje vstupenek
30 dnů předem	<ul style="list-style-type: none"> Provést průzkum místa konání, organizovat operativní meetingy, doladovat dárkové zboží, jídlo, pití, dopravní přípravy, vytvořit V.I.P. seznam
10 dnů předem	<ul style="list-style-type: none"> Potvrdit seznam hotelových pokojů, PR plán, upřesnit rozpočet, ozvučení, obdržet ceny, zkontrolovat logistiku akce
5 dnů předem	<ul style="list-style-type: none"> Nastěhovat se do kanceláře turnaje, začít budování v místě konání, koordinovat pracovníky, organizovat meetingy zaměstnanců, televizní produkce
2 dny předem	<ul style="list-style-type: none"> Koordinovat příjezd sportovců, provést zkoušky (pokud nutné), naposled spočítat hotelové pokoje, zorganizovat tiskovou konferenci s hvězdami turnaje, zorganizovat meeting produkce, nastěhovat se na místo konání
Den konání akce	<ul style="list-style-type: none"> Řídit se podle harmonogramu
Po akci	<ul style="list-style-type: none"> Vystěhování z místa konání, provést vyrovnání, zorganizovat večírek po akci, rozeslat děkovné dopisy, zkontrolovat finance, připravit televizní kazety

Zdroj: Solomon (2002)

4 METODOLOGIE

Během turnaje jsem byla členkou organizačního týmu. Proto jsem si jako vhodné metody analýzy turnaje zvolila případovou studii a zúčastněné pozorování. Dále jsem v průběhu turnaje provedla několik neformálních rozhovorů se členy organizačního týmu, kteří mi vysvětlili záležitosti, které mi nebyly úplně jasné a poskytli mi řadu důležitých informací, které bych jinak nezískala.

4.1 Případová studie

Woodside (2010) definuje případovou studii jako „šetření, které se zaměřuje na popsání, pochopení, předpovědění a kontrolu případu. Podle zkoumaného případu Hendl (2008) rozlišuje případovou studii osobní, studii komunity, sociálních skupin, organizací a institucí a zkoumání událostí, rolí a vztahů.

V případové studii jde dle Hendla (2008) o:

- detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů,
- zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.

Moje případová studie se nejvíce blíží deskriptivní případové studii. Tento pojem vymezil Yin (1994), ze kterého Hendl (2008) vychází. Definoval ji takto: „Deskriptivní případová studie má dodat kompletní popis jevu. Zodpovídá otázky typu jak a proč a zaměřuje se na současné události.“

Výzkum pomocí případové studie se skládá z následujících kroků, které jsou ve vzájemné interakci:

- určení výzkumné otázky
 - o Jaké jsou silné a slabé stránky managementu CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore?
 - o Jak lze zlepšit management CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore?
- výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat
 - o metody sběru dat – zúčastněné pozorování, neformální rozhovory,

- metoda analýzy – SWOT analýza,
- příprava sběru dat,
- sběr dat,
- analýza a interpretace dat
- provedu SWOT analýzu, ve které vyhodnotím veškerá data,
- příprava zprávy
- na základě analýzy dat sepišu doporučení pro zlepšení organizace akce.

Kapitola č. 5 je sepsána na základě případové studie, která byla doplněna o zúčastněné pozorování a neformální rozhovory.

4.2 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné (participantní) pozorování patří dle Hendla (2008) mezi nejdůležitější metody kvalitativního výzkumu. Zúčastněným pozorováním je možné popsat, co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč.

Hendl (2008) dále uvádí: „Pozorovatel nefunguje jako pasivní registrátor dat, který stojí mimo předmětovou oblast, nýbrž se sám účastní dění v sociální situaci, v níž se předmět výzkumu projevuje. Je v osobním vztahu s pozorovanými, sbírá data, zatímco se účastní přirozeně se vyvíjejících životních situací. To vede k těsnějšímu přiblížení k předmětu a k možnosti odhalit vnitřní perspektivy účastníků.“

V procesu zúčastněného pozorování musíme vykonat čtyři základní kroky:

- navázání kontaktu – nutná správná volba klíčového informátora,
- pozorování – zachycuje co největší spektrum situací v dané skupině,
 - Hendl (2008) vymezuje dle Spradleyho (1989) 3 druhy pozorování:
 - Popisné – cílem je podrobně popsat prostředí, lidi a události.
 - Fokusované – zaměřuje se zvláště na relevantní procesy a problémy.

- Selektivní – uskutečňuje se na konci výzkumu, hledají se další příklady a doklady pro typy chování a procesů nalezené v druhé fázi.
- záznam dat – zahrnuje všechny detaily,
- závěr pozorování.

S organizačním týmem jsem navázala kontakt již několik týdnů před samotným konáním turnaje a v průběhu turnaje jsem komunikovala i s hráči a jejich trenéry. Data jsem získávala pozorováním prostředí, lidí, událostí a procesů.

Na základě zúčastněného pozorování jsem schopna popsat skutečný průběh turnaje a práci organizačního týmu. Metoda zúčastněného pozorování se stala jedním z hlavních zdrojů pro tvorbu SWOT analýzy, viz. kapitola č. 6.

4.3 Neformální rozhovor

Neformální rozhovor je jednou z metod kvalitativního dotazování. Spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce (např. během zúčastněného pozorování v terénu). Nashromážděná data se liší od rozhovoru k rozhovoru. V mnoha případech se může s jednou osobou provést několik na sebe navazujících rozhovorů.

Síla neformálního rozhovoru spočívá dle Hendla (2008) v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace a využilo se prostředí a situace a aby se posílila konkrétnost a bezprostřednost rozhovoru.

Neformální rozhovory jsem realizovala jak v průběhu vypomáhání s organizací turnaje, tak po skončení. Část rozhovorů jsem vedla s generálním manažerem organizující společnosti Vladimírem Houdkem a další dotazy směřovaly na marketingového manažera Jakuba Svobodu. Na rozhovory jsem měla připravené okruhy otázek. Ty se vztahovaly na následující oblasti – povolení ke konání akce, na místo konání (zajištění, přestavba), péče o partnery (služby a protislужby), péče o hráče a diváky. Konkrétními otázkami jsem získávala podrobnější informace v rámci těchto okruhů, dále o finančních a personálních záležitostech, způsobech zajišťování a provádění činností. Na základě neformálních rozhovorů jsem kromě potřebných dat

získala i přehled o rozsahu možností organizátora, což mi pomohlo při tvorbě návrhů opatření.

4.4 SWOT analýza

Cejthamr a Dědina (2010) definují SWOT analýzu jako „komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problému, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.“

Název SWOT analýza vznikl z počátečních písmen 4 anglických slov:

- Strengths (přednosti = silné stránky)
- Weaknesses (nedostatky = slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

Základ metody tvoří klasifikace a ohodnocení těchto čtyř faktorů:

- silných (S) a slabých (W) stránek vnitřního prostředí,
- příležitostí (O) a hrozeb (T) jako vlastností vnějšího prostředí.

Cílem firmy by dle Kozla (2006) mělo být „omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak se dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu je však potřeba dostatek kvalitních informací z firmy a jejího okolí.“

SWOT analýzu tenisového turnaje CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore jsem sestavila na základě výše uvedených metod a vlastních zkušeností jak s organizací tohoto turnaje, tak z hráčské účasti v minulých ročnících. SWOT analýza je uvedena v kapitole č. 6.

5 CNGVITALL PRAGUE OPEN 2012 BY NONCORE

Tenisový turnaj mužů:	ATP Challenger s dotací \$100,000
Místo konání:	pražský ostrov Štvanice, tenisový klub I.ČLTK Praha
Datum konání:	7.-13. května 2012

5.1 Prague Open

5.1.1 Zrod turnaje Prague Open

Prague Open je tenisový turnaj profesionálních hráčů konaný na území České republiky. Poprvé se konal v roce 2001.

Předchůdce Prague Open byl Czech Open. Tenisový turnaj Czech Open, založený v roce 1987, byl pouze mužský turnaj ATP Tour s až půlmilionovou dotací. Zanikl roku 1999. V roce 2001 se světový tenis na pražský ostrov Štvanici vrátil v podobě Prague Open.

Název turnaje se měnil podle generálního partnera turnaje. V období 2001-2010 stála za organizátory silná společnost, skupina ECM. V těchto letech se turnaj jmenoval ECM Prague Open. Finanční krize postihla kromě jiných, také realitní sektor, do kterého ECM patří a tím už další podpora turnaje ze strany ECM nebyla možná. Na rok 2011 se organizátor, agentura Sport Towers Prague, dohodla na spolupráci se společností Strabag. Tím vzniklo Strabag Prague Open 2011. V roce 2012 se konal dvanáctý ročník Prague Open pod názvem CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore.

Prague Open dává příležitost široké veřejnosti vidět hrát profesionální tenisty na živo. Dalším z důvodů organizace tohoto turnaje je přilákání dětí k tomuto sportu a umožnit získání zkušeností mladým nadějným hráčům, kteří na turnaji startují na základě udělení volné karty. Tato zkušenost je může motivovat a odstartovat jejich kariéru. Postupně se zde představili všichni čeští špičkoví tenisté, například: Tomáš Berdych, Radek Štěpánek, Bohdan Ulihrach, Petra Kvitová, Lucie Šafářová, Klára Zakopalová, Iveta Benešová a další.

5.1.2 Minulé ročníky Prague Open

V prvních čtyřech letech, 2001 až 2004, se na Štvanici uskutečnil pouze ATP Challenger mužů. V roce 2005 se k Challengeru přidal také WTA turnaj žen. Poprvé se hrál takzvaný „minigrandslam“ – současně se na Štvanici konal turnaj mužů i žen.

Vývoj mužského a ženského turnaje s úrovněmi dotací zachycuje tabulka č. 5. Tu jsem doplnila o vítěze a hlavní hvězdy exhibicí, které v pěti letech doplňovaly boje o body do světových žebříčků a byly velkým lákadlem pro veřejnost. Na centrálním kurtu Štvanice se představili wimbledonští vítězové, světové jedničky, tenisové celebrity a osobnosti.

V následující kapitole 5.2 je pro pochopení tabulky č. 5 vysvětlena kategorizace turnajů.

Tabulka č. 5 – Přehled Prague Open

Rok	Dotace mužského turnaje	Dotace ženského turnaje	Vybrané výsledky	Exhibice
2001	ATP Challenger \$25,000		Vítěz – Ctislav Doseděl	
2002	ATP Challenger \$50,000		Vítěz – Olivier Patience Tomáš Berdych – čtvrtfinále, František Čermák – semifinále	
2003	ATP Challenger \$100,000		Vítěz – Sjeng Schalken	
2004	ATP Challenger \$125,000		Vítěz – Jan Hernych	
2005	ATP Challenger \$100,000	WTA \$140,000	Vítěz – Jan Hernych Vítězka – Ruska Dinara Safina (pozdější světová jednička)	
2006	ATP Challenger \$100,000	WTA \$140,000	Vítěz – Robin Vik	Martina Navrátilová
2007	ATP Challenger \$100,000	WTA \$140,000	Vítěz – Dušan Lojda	Goran Ivanišević, Richard Krajicek
2008	ATP Challenger \$100,000	WTA \$140,000	Třetí triumf Jana Hernycha	Thomas Muster
2009		WTA \$220,000	Vítězka – Sibille Bammer	Pat Cash, Henri Leconte, Mansour Bahrami
2010		WTA \$220,000	Vítězka – Ágnes Szávay Barbora Záhlavová Strýcová – finále	
2011	ATP Challenger \$100,000	ITF \$50,000	Vítěz – Lukáš Rosol Vítězka – Lucie Hradecká	Martina Hingis
2012	ATP Challenger \$100,000		Vítěz – Horacio Zeballos	

Zdroj: Vlastní tvorba

5.2 Kategorizace tenisových turnajů

Pro jasné pochopení výše uvedených kategorií turnajů v tabulce č. 5 a pro snadnější orientaci v práci věnuji tuto kapitolu kategorizaci tenisových turnajů.

Tenisové turnaje jsou oddělené pro muže a ženy. Člení se podle toho, pod jakou organizací jsou pořádány. Existují tři organizace: International Tennis Federation (ITF) – Mezinárodní tenisová federace, Women's Tennis Association (WTA) – Ženská tenisová asociace a Association of Tennis Professionals (ATP) – Asociace profesionálních tenistů. V rámci těchto organizací se dále rozlišují turnaje podle celkových dotací. Výše celkové dotace turnaje se odráží v počtu získaných bodů za vyhrané zápasy. Tyto body se připisují do světových žebříčků – ženského WTA a mužského ATP.

5.2.1 Turnaje ITF

Pod organizaci ITF (logo viz obrázek č. 3) spadají jak turnaje pro ženy, tak i pro muže.



Obrázek č. 3 – Logo ITF

- Kategorie turnajů podle *ITF Women's Circuit* (ženský okruh):
 - \$10,000, \$15,000, \$25,000, \$50,000, \$75,000, \$100,000
 - \$50,000+H, \$75,000+H, \$100,000+H„+H“ znamená Hospitality (placené ubytování a stravování pro hráče)
- *ITF Men's Circuit* (mužský okruh) zahrnuje pouze dvě úrovně turnajů:
 - \$10,000 a \$15,000

Tyto mužské turnaje se nazývají Futures. Jako všechny ostatní turnaje, tak i Future trvá jeden týden, ale je jich více v řadě za sebou na území jednoho státu. Futures s dotací \$10,000 musí být pořádány nejméně tři v řadě a Futures s dotací \$15,000 minimálně dva v řadě, protože je zde podmínka minimální celkové dotace \$30,000.

ITF také pořádá prestižní týmové soutěže Davis Cup, Fed Cup a Hopman Cup. Pod ITF spadá také organizace olympijských her.

Zdroj: *ITF Tennis: Pro Circuit* [online]. 2012, 17 October 2012 [cit. 2012-10-17]. Dostupné z <<http://itftennis.com/procircuit/home.aspx>>.

5.2.2 Turnaje WTA

Kategorie turnajů WTA (logo viz obrázek č. 4) podle celkových dotací:



Obrázek č. 4 – Logo WTA

Číslo v závorce udává počet turnajů dané kategorie za rok

- WTA 125K Series (7) – \$125,000
- International tournaments (29) – \$220,000
- Premier 600 (5) – \$637,000
- Premier 700 (7) – \$740,000
- Premier 5 (5) – \$2,168,400
- Premier Mandatory (4)
- Turnaj šampiónek – jen pro 8 hráček, které se staly vítěžkami WTA turnaje, ale nekvalifikovaly se na turnaj mistryň, \$750,000
- Turnaj mistryň – \$4,900,000
- Grandslamové turnaje – Australian Open \$12,122,762, Roland Garros \$11,315,740, Wimbledon \$11,174,883, US Open \$11,517,008

Zdroj: *Tennis / WTA tennis rankings & scores / Women's Tennis Association* [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z <<http://www.wtatennis.com>>.

5.2.3 Turnaje ATP

Kategorie turnajů ATP (logo viz obrázek č. 5):

- ATP Challenger Tour – od \$35,000+H až \$150,000
- World Team Cup - € 800,000
- ATP World Tour 250 (40)
- ATP World Tour 500 (11)
- ATP World Tour Masters 1000 (9)
- ATP World Tour Finals – Turnaj mistrů – \$5,500,000



Obrázek č. 5 – Logo ATP

- Grandslamové turnaje

Dále pod ATP spadá ATP Champions Tour.

Zdroj: *ATP World Tour* [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z <<http://www.atpworldtour.com>>.

5.3 Sport Towers Prague

Sportovní agentura Sport Towers Prague byla pořadatelem tenisového turnaje CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore. Její hlavní náplní je organizace tenisového Prague Open, jiných sportovních akcí (Sport & Business Golf Trophy, Star Tennis Trophy) a zastupování smluvních hráčů s cílem jejich růstu.

Generálním manažerem firmy je Vladimír Houdek. Stál u založení mezinárodního turnaje Prague Open. Vedle přípravy hlavní akce pořádané agenturou se Vladimír Houdek věnuje organizaci golfových turnajů sportovců a celebrit a také trenérské práci svých smluvních hráčů, kterými jsou sestry Karolína a Kristýna Plíškovy. Dnes už je především jen jejich manažerem.

Ředitelem společnosti je Vladislav Šavrda, který je zároveň i ředitelem turnaje CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore a hlavním manažerem klubu I.ČLTK Praha, kde se turnaj každoročně koná.

Na pozici marketingového manažera působí Jakub Svoboda. Je absolventem UK FTVS. Ve firmě je jeho oborem marketing, stará se o partnery a o uzavírání smluv s nimi. Dalším členem Sport Towers Prague je Simona Skořepová, která má na starost administrativní agendu sester Plíškových.

5.4 CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore

Agentura Sport Towers Prague navázala v roce 2012 spolupráci se společností Noncore. Jedním ze stěžejních projektů firmy Noncore na rok 2012 a pro budoucnost je CNGvitall. CNG je zkratka anglického názvu pro stlačený zemní plyn – Compressed Natural Gas. Společnost Noncore propaguje tento produkt i v názvu turnaje. Odtud vznikl název CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore.

CNGvital Prague Open 2012 by Noncore se konalo pod záštitou prezidenta České republiky Václava Klause. Prezident zhlédl na centrálním kurtu v průběhu týdne několik zápasů a předával cenu vítězi Challengeru.

Záštitu primátora hlavního města Prahy nad dvanáctým ročníkem mezinárodního tenisového turnaje přijal Bohuslav Svoboda.

5.4.1 Místo konání



Obrázek č. 6 -
Logo I.ČLTK

Prague Open se tradičně hraje na kurtech pražské Štvanice, v areálu I. Český Lawn - Tennis Klub Praha (I.ČLTK). Rozhodnutí o místě konání nebylo těžké, protože samotná pořádající agentura Sport Towers Prague sídlí v areálu I. ČLTK a s klubem úzce spolupracuje.

I. ČLTK (logo viz obrázek č. 6) je nejstarší tenisový klub v České republice. Byl založen roku 1893 a sídlí v centru hlavního města. Za dobu své existence si vydobyl jedno z nejprestižnějších míst v české tenisové historii. Dodnes se v areálu potkávají profesionální tenisté, jiní profesionální sportovci či známé osobnosti. Čestnými členy jsou například prezident České republiky Václav Klaus a wimbledonští vítězové Jan Kodeš a Jaroslav Drobný.

Tenisový areál poskytuje výborné podmínky. V době konání turnaje je celý areál pronajatý pořádající agentuře výměnou za propagaci svých partnerů v areálu. Prague Open tak má k dispozici jak vnější, tak vnitřní prostory I. ČLTK, viz obrázek č. 7. Na obrázku je i centrální dvorec, který není ve vlastnictví I. ČLTK, ale Českého tenisového svazu (ČTS), který zde sídlí. Podmínky využívání centrálního dvorce a jeho vnitřních prostor jsou smluvně upraveny mezi ČTS a I. ČLTK.

Obrázek č. 7 – Plán areálu I.ČLTK



Zdroj: I. Český Lawn - Tennis Klub Praha [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z: <http://www.cltk.cz/>.

V době turnaje se tenisové kurty A, B, C a D využívají jako tréninkové kurty pro hráče. V průběhu turnaje ubývá počet zápasů, tím pádem se zmenšuje potřebný počet kurtů, na kterých se zápasy odehrávají a tak se ke konci turnaje trénuje už jen v areálu I.ČLTK. Hala (tzn. kurty P1 a P2) se stává místem pro stravování hráčů, tiskové konference a vyplétání raket.

5.4.2 Nutná povolení ke konání CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore

- Žádost na ATP o zařazení turnaje do turnajového kalendáře pro rok 2012, která obsahuje:
 - informace o organizátorovi turnaje, o místě konání, o povrchu dvorců, o počtu zápasových a tréninkových dvorců, o kapacitě centrálního dvorce,
 - žádost o konkrétní datum a o schválení kategorie turnaje,
 - výčet povinného zařízení (šatny se sprchami a toaletami, místnost pro lékaře a fyzioterapeuta, místnost pro hráče s občerstvením, možnost internetového připojení, zařízení kanceláří pro ATP supervisora),
 - časový rozpis – prezentace hráčů do kvalifikace, vylosování hlavní soutěže, prezentace dvojic do čtyřhry, den finálových zápasů,

- informace o ubytování – organizátor musí zajistit hráčům odpovídající ubytování, pokoje musí být k dispozici již od neděle (den před začátkem turnaje) a až do pondělí dalšího týdne (den po skončení turnaje),
- informace o poplatcích – organizátor musí zaplatit poplatek ATP ve výši 15% celkové dotace turnaje.

Na základě vyplnění a odeslání této žádosti udělilo ATP společnosti Sport Towers Prague povolení tento turnaj zorganizovat a zároveň zařadilo turnaj do kalendáře turnajů ATP Challenger Tour pro rok 2012.

Dále musela agentura Sport Towers Prague *podat ohlášku* na:

- Magistrát hlavního města Prahy
- Úřad městské části Prahy 7
- Městskou Policii Prahy 7

V neposlední řadě musela agentura ještě vyřídit *pojištění turnaje*:

- Pojištění odpovědnosti

5.4.3 Systém CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore

CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore se konal na pražské Štvanici v termínu 7.-13. května 2012. Zápasům hlavní soutěže předcházela kvalifikace.

Kvalifikace a hlavní soutěž jsou hrány formou vyřazovacího hracího plánu, tzv. pavouka. Hráči se do turnaje musí přihlásit, i odhlásit, v daném termínu. Po tomto termínu jsou přihlášení hráči počítačovým systémem automaticky seřazeni podle aktuálního světového žebříčku. Jsou rozděleni na hráče hlavní soutěže, hráče kvalifikace a náhradníky.

Hlavní soutěž dvouhry této kategorie turnaje hraje 32 hráčů:

- nejlepších 22 hráčů se do hlavní soutěže dostane přímo,
- 4 hráči postupují z kvalifikace,
- 4 hráči startují v hlavní soutěži na základě udělení volné karty (WC – Wild Card),

- 2 místa jsou rezervována pro hráče, kteří by z důvodu postupu do závěrečných kol na předešlém turnaji stejné či vyšší kategorie nestihli přijet na kvalifikaci.

Hrací plán dvouhry je v příloze č. 1.

Kvalifikace se účastní také 32 hráčů:

- 26 hráčů podle pořadí,
- 6 hráčů na volnou kartu.

K postupu do hlavní soutěže je potřeba vyhrát tři utkání.

Hlavní soutěž čtyřhry je určena pro 16 párů:

- 13 párů dle světového žebříčku pro čtyřhru,
- 3 páry na základě udělení volné karty.

Protože se do soutěže čtyřhry přihlásilo více párů, musela se odehrát kvalifikace čtyřhry. Hrací plán čtyřhry je v příloze č. 2.

5.4.4 Program CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore

Prague Open trvá jako většina ostatních tenisových turnajů jeden týden. ATP supervisor (vrchní rozhodčí) zápasy obvykle rozvrhuje tak, aby hráči hráli maximálně jeden zápas dvouhry a jeden zápas čtyřhry denně. Z důvodu nepříznivého počasí může dojít k časovému posunu programu – k přesunu zápasů na další dny. V tomto případě může hráče nasadit až na dva zápasy dvouhry za den. Aby se toto riziko eliminovalo, bývají zápasy prvního a druhého kola hrány v rozmezí třech dnů. Další dny už není tolik zápasů a tak je riziko menší.

V průběhu týdne proběhly tři doprovodné akce – dětský den (viz kapitola 5.4.10), V.I.P. Party a V.I.P. Trophy čtyřher (viz kapitola 5.4.8).

Následující tabulka č. 6 znázorňuje program turnaje.

Tabulka č. 6 – Program CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore

Dny (v roce 20012)	Dvouhra	Čtyřhra	Doprovodné akce
So 5.5.	1. kolo kvalifikace		
Ne 6.5.	2. kolo kvalifikace	Kvalifikace	
Po 7.5.	Finálová kola kvalifikace 1. kolo hlavní soutěže	Kvalifikace 1. kolo hlavní soutěže	
Út 8.5.	1. a 2. kolo	1. a 2. kolo	
St 9.5.	1. a 2. kolo	1. a 2. kolo	
Čt 10.5.	2. kolo	2. kolo	
Pá 11.5.	Čtvrtfinále	Čtvrtfinále	
So 12.5.	Semifinále	Semifinále	Dětský den, V.I.P. Party
Ne 13.5.	Finále	Finále	V.I.P. Trophy čtyřher

Zdroj: Vlastní tvorba

5.4.5 Personální zajištění

Čestné představenstvo turnaje:

- Prof. Ing. Václav Klaus, CSc. – prezident České republiky
- Doc. MUDr. Bohuslav Svoboda, CSc. – primátor hlavního města Prahy
- Jan Soukup – předseda představenstva Noncore, a.s.
- Ing. Ivo Kaderka, CSc. – prezident Českého tenisového svazu

Organizátor:

- agentura Sport Towers Prague

Organizační tým:

- generální manažer – Vladimír Houdek
- ředitel turnaje – Vladislav Šavrda
- marketingový manažer – Jakub Svoboda
- office manažerka – Jana Skořepová
- marketingová asistentka – Simona Skořepová

Organizační tým se ujal veškerých příprav tenisového turnaje. Na průběh ale samotní zaměstnanci agentury Sport Towers Prague nestačí. Aby zajistili hladký průběh turnaje, museli najmout desítky dalších pracovníků. Najímali jak jednotlivce, tak firmy. Mezi těmito najatými pracovníky byli jak placení odborníci, tak dobrovolníci. Přehled externích pracovníků uvádím v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7 – Personální zajištění

Pozice	Popis činnosti
ATP supervisor / vrchní rozhodčí	Koordinátor celého průběhu turnaje, delegovaný ATP
Vedoucí rozhodčí	Koordinátor hlavních a čárových rozhodčí
Hlavní rozhodčí	Rozhodčí na umpirech
Čároví rozhodčí	Rozhodčí na čárách
Vedoucí sběračů	Koordinátor sběračů
Sběrači	Sbírání a podávání míčů při zápasech
Fyzioterapeut	Zajištění rehabilitační péče účastníků turnaje
Masér	Zajištění rehabilitační péče účastníků turnaje
Lékař	Zajištění lékařské péče účastníků turnaje
Vydavatel finančních odměn	Vydávání prize money
Vyplétač raket	Vyplétání a servis tenisových raket
„Player´s desk“	Zapisování tréninků, poskytování míčů, vod a ručníků na trénink, doplňování výsledků, tisknutí aktuálních rozvrhů a hracích plánů atd.
Recepční	Poskytování základních informací
Řidiči	Doprava hráčů a V.I.P.
Security	Zajištění bezpečnosti a kontrola vstupů do hráčských a V.I.P. zón
Hostesky	Poskytování základních služeb a informací účastníkům turnaje
Pořadatelé	Pořádková služba
Moderátor	Moderování sobotního a nedělního programu a doprovodných akcí
Technik ukazatelů na dvorcích	Instalace a provoz výsledkových panelů (tzv. scoreboardy) a měřičů rychlosti podání na kurtě (tzv. speedboardy)
Technik na live-scoring a live-streaming	Zajištění přenosu aktuálních výsledků na internet (tzv. live-scoring) a přímých internetových televizních přenosů (tzv. live-streaming)
Cateringová firma	Zajištění občerstvení pro hráče a V.I.P.
Úklidová firma	Zajištění pořádku a čistoty v areálu
Správci	Technické zabezpečení, opravy, úprava a údržba dvorců
Správci internetových stránek – webmaster	Tvorba a aktualizace internetových stránek turnaje
Pracovníci akreditačního střediska	Registrace, tvorba a tisk akreditací (ukázka akreditací, viz příloha č. 3)
Fotograf	Dokumentace turnaje
Pradlena, švadlena	Praní turnajových ručníků a oblečení pro hráče, drobné služby
Lékařská služba	Zajištění první pomoci

Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012

5.4.6 Příjmy a výdaje

Největší a tím pádem nejdůležitější část příjmů plynula ze sponzorských smluv. Nejednalo se jen o finanční příjmy, ale i o poskytování služeb či dodávání produktů. Ostatní příjmy byly ve srovnání s těmito zanedbatelné. Proto musely být sponzorské příjmy dostatečně velké na to, aby pokryly celkové výdaje turnaje. Agentura Sport Towers Prague totiž nepořádala Prague Open 2012 s cílem zisku. Na druhé straně, jednu z největších položek výdajů, tvořily finanční odměny hráčům, tzv. prize money.

Příjmy:

- Sponzorské smlouvy
- Podpora od Magistrátu hlavního města Prahy
- Prodej práv sázkařským kancelářím na live-streaming (přímý internetový televizní přenos)
- Prodej reklamního zboží

Velikost příjmů a nákladů je interní informace společnosti Sport Towers Prague. Pro představu mohu uvést, že příjmy ze sponzorských smluv dohromady s podporou od Magistrátu hlavního města Prahy činily 96% veškerých příjmů, 3% plynula z prodeje práv sázkařským kancelářím a pouze 1% z prodeje reklamního zboží.

Výdaje:

- Poplatek pořadatele pro ATP
- Pronájem centrálního tenisového dvorce od ČTS
- Odměny hráčům (prize money)
- Výplaty – zaměstnancům, externím pracovníkům a najatým firmám
- Ubytování – pro mezinárodní rozhodčí, partnery turnaje
- Catering – obědy, večeře, jídlo a pití v hráčských a V.I.P. prostorech

- Stavební úpravy pro vytvoření zázemí – šatny, akreditační středisko, prostory pro maséra, lékaře, tiskové konference, stravování, „player´s lounge“, stavba reklamních stánků atd.
- Kancelářský materiál
- Komplexní dopravní služby a dopravní dispečink turnaje
- Ceny pro hráče – Sklo Rückl Crystal
- Povinná rehabilitační péče hráčům
- Materiál pro rehabilitační a zdravotní službu
- Tenisové míče
- Nápoje pro hráče – neperlivá a perlivá voda, energetické nápoje
- Pronájem elektronické výsledkové tabule
- Akreditace – vedení akreditačního centra, závěsy k akreditačním kartám
- Propagace
 - grafické zpracování turnajových tiskovin a jejich tisk,
 - grafické a reklamní práce v areálu (reklamní plachty apod.),
 - poutače, billboardy, bigboardy,
 - inzerce v periodikách a nakladatelství Mladá Fronta
- Vedení tiskového střediska
- Tvorba a aktualizace internetových stránek turnaje
- Fotodokumentace
- Oblečení pro rozhodčí a sběrače
- Správa kurtů a areálu
- Hostesky
- Bezpečnostní služba
- Úklidová služba

Jednu z největších položek výdajů tvořily prize money. Následující tabulka č. 8 znázorňuje, jak byly prize money rozděleny mezi hráče na základě toho, v jaké části hracího plánu prohráli.

Tabulka č. 8 – Rozdělení prize money

	Vítěz	Finalista	Semifinalista	Čtvrtfinalista	2. kolo	1. kolo
Prize money v € ve dvouhře	12 250	7 200	4 260	2 480	1 460	885
Prize money v € ve čtyřhře (pro tým)	5 250	3 100	1 840	1 090	610	

Zdroj: *ATP World Tour* [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24].

Dostupné z: <http://www.atpworldtour.com/>.

Při vyplácení finanční odměny se tenistům vždy z prize money strhává:

- tzv. „entry fee“ (registrační poplatek),
- daně, které u nás činí 15% z celkových prize money.

5.4.7 Sponzorství

Bez sponzorské podpory by nebylo možné turnaj zorganizovat. Cílem vyjednávání se sponzory je docílit stavu, aby toto partnerství bylo výhodné pro obě strany, tedy jak pro sponzora, tak pro sponzorovaného.

Partneři turnaje jsou znázorněni v příloze č. 4.

Na základě množství poskytnutých finančních prostředků nabízí agentura Sport Towers Prague různé úrovně sponzorství, za které nabízí různé protislužby:





- Nabídka pro generálního partnera – 3 750 000 Kč / 150 000 EUR, viz příloha č. 5
- Nabídka pro „standing by“ partnera – 1 500 000 Kč / 60 000 EUR
- Nabídka pro hlavního partnera – 800 000 Kč / 32 000 EUR
- Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie A, viz příloha č. 6
- Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie B
- Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie C

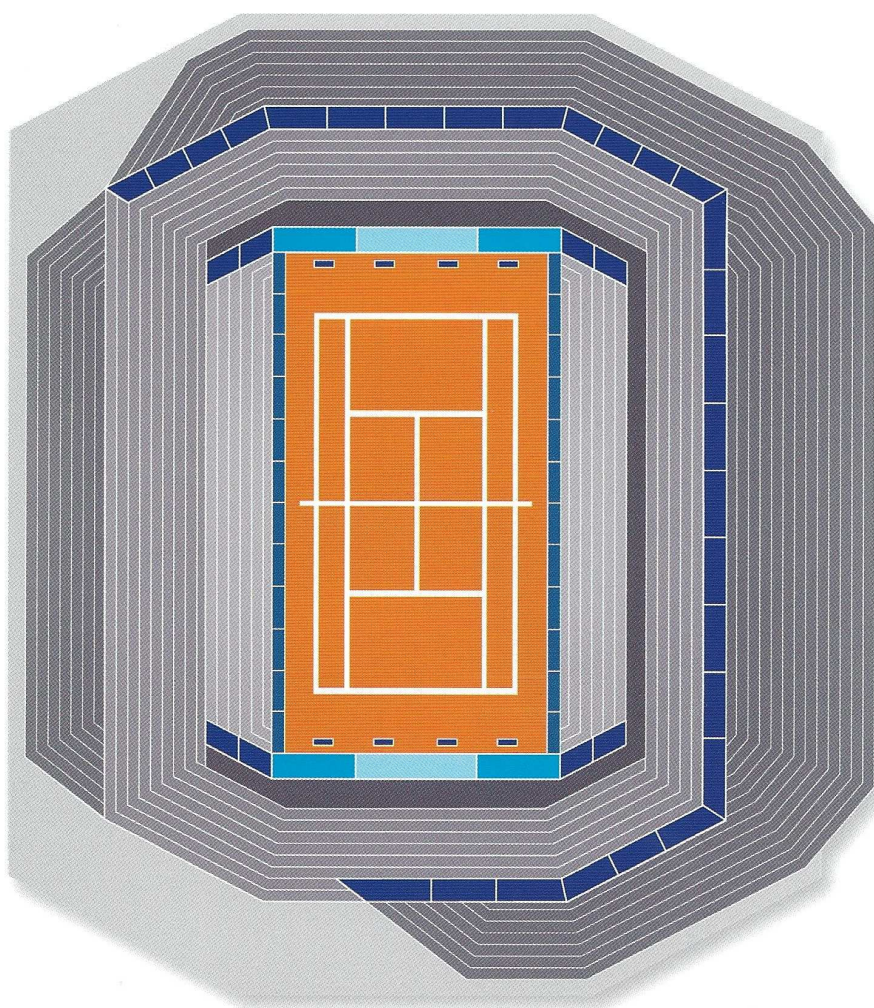
Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012

Následující obrázek č. 8 ukazuje jejich rozmístění na centrálním dvorci s kapacitou 8 000 diváků podle úrovně sponzorství.

Obrázek č. 8 – Rozmístění sponzorů na centrálním dvorci podle úrovně sponzorství

Legenda / Legend ECM Prague Open

	Generální partner	General sponsor
	„Standing by“ partner / Hlavní partner	„Standing by“ partner / Main sponsor
	Oficiální partner kategorie A	A-Class official sponsor
	Oficiální partner kategorie B/C	B/C-Class official sponsor



Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, marketingové nabídky, 2012

5.4.8 Péče o partnery

Cílem organizátorů je vytvořit pro partnery takové prostředí a program, aby se cítili co nejlépe, jejich spojení s turnajem jim přineslo užitek a rádi do turnaje v dalších ročních investovali.

Na základě výše sponzorského balíčku partneři obdrželi různé protislužby – parkovací karty, akreditační karty, pozvánku na V.I.P. Party, V.I.P. Trophy čtyřher. Partneři měli přístup mezi hráče, možnost stravování zdarma a zajištěná místa v lóžích na centrálním dvorci.

- **V.I.P. Party**

Pro partnery turnaje byla zorganizovaná V.I.P. Party. Konala se v prostorách hotelu Kempinski. Na večírek je dle potřeby dovezla a odvezla oficiální auta turnaje. Pro partnery byl připraven raut a zábava. Mezi pozvanými hosty byla i vítězka Česko-Slovenské Superstar Gabriela Gunčíková, od které v průběhu večera zaznělo několik písní.

- **V.I.P. Trophy čtyřher**

Ve finálový den proběhl tenisový turnaj čtyřher, kde si mezi sebou zahráli sponzoři a bývalí profesionální sportovci. Pro všechny zúčastněné byly připravené dárky a ceny. Den začal společnou snídaní, pokračoval zápasy čtyřher, sledováním finálových utkání a končil tombolou a grilováním.

- **Reklamní stánky a propagace**

Partneři měli možnost propagovat a prodávat své výrobky v reklamních stáncích v areálu po celou dobu turnaje. Někteří partneři přispěli reklamními vzorky v podobě dárků a cen pro hráče turnaje a V.I.P. Trophy čtyřher. Například Vinařství Petr Skoupil, a.s. vyrobilo pro tuto příležitost limitovanou edici vín. Firma Johnson & Johnson darovala vzorky nejrůznějších náplastí sponzorům a hráčům, firma Lacoste vzorky parfémů atd.

Rozmístění reklamních stánků partnerů v areálu je znázorněno v příloze č. 7.

5.4.9 Péče o hráče

Hráčům musí být v průběhu turnaje zajištěné profesionální podmínky a služby. Požadavky hráčů jsou spojené převážně s pohodlím, kvalitním stravováním a dostatkem tréninkových kurtů.

- **Ubytování**

Oficiální hotel turnaje byl Parkhotel Praha. Je to čtyřhvězdičkový hotel nedaleko tenisového areálu. Všechny pokoje jsou vybaveny trezorem, minibarem, TV, telefonem, klimatizací a připojením k vysokorychlostnímu internetu. Agentura Sport Towers Prague vyjednala pro hráče, rozhodčí a sponzory zvýhodněné ceny.

- **Transport**

Jedním z partnerů turnaje byla společnost VÍTKOVICE Doprava, a.s., která turnaji poskytla 8 aut značky Volkswagen s vlastními řidiči. Řidiči jezdili podle časového rozpisu, který se dělal zvlášť na každý den podle zápasů a tréninků. Vozili hráče a doprovod z letiště, hotelu, tenisového areálu a dle potřeby i nádraží nebo města.auta jezdila na CNG. Generální partner propaguje tento produkt v názvu turnaje, protože je stěžejním projektem firmy.

- **Stravování**

Stravování bylo zajištěno provozovatelem klubové restaurace formou cateringu. Catering byl k dispozici od pondělí do neděle v prostorách tenisové haly. Hráči si za zvýhodněnou cenu mohli koupit „stravenku“. Kromě hráčů se zde stravovali také rozhodčí, partneři, sběrači a organizační tým. Nabídka jídel byla přizpůsobena potřebám tenistů.

- **Vyplétání tenisových raket**

Vyplétání a kompletní servis tenisových raket musel být zajištěn v areálu po celou dobu turnaje.

- **Regenerace, rehabilitace**

Hráčům byl k dispozici fyzioterapeut, bazén, vířivka a sauna. Dále si hráči mohli zaplatit masáž.

- **Informační materiály**

Na začátku turnaje hráči obdrželi sadu informačních materiálů o turnaji a reklamní vzorky od sponzorů. Tato sada obsahovala magazín turnaje (bulletin), akreditaci pro hráče, trenéra a doprovod, parkovací kartu, oficiální triko turnaje a list s informacemi (důležitá telefonní čísla, vyplétací servis, hotel, program turnaje po dnech, kdy je prezentace do čtyřhry, rozvrh transportu, tréninkové možnosti, možnosti stravování, jak se dostat do centra Prahy atd.).

- **Vybavení hráčské místnosti (player´s lounge)**

V této místnosti hráči tráví nejvíce času a proto musí být uzpůsobena tak, aby se v ní cítili pohodlně a příjemně. Je to místnost, kde relaxují a čekají na zápasy. Místnost byla vybavena pohovkami, křesly, stoly, židlemi, televizí, počítačem s internetem, bezdrátovým internetovým připojením, videohrou (Play Station) a nechybělo ani občerstvení v podobě ovoce, sušenek, vod a energetických nápojů.

- **Vybavení tenisového kurtu**

Na dvorci měli hráči k dispozici v chladícím boxu vody, energetické nápoje, led. Dostali také ručník a banán.

- **Player´s desk**

Player´s desk slouží jako „recepce pro hráče“. Dochází zde k největšímu styku organizátorů s hráči a jejich trenéry. Práce na player´s desk zahrnuje – rezervace tréninků, poskytování ručníků a míčů na trénink, míčů na zápas, prodávání stravenek na obědy a večeře, zveřejňování rozvrhu transportu, vyvěšování denních programů zápasů, doplňování výsledků ze dvouher a čtyřher do hracích plánů na nástěnkách, tisknutí aktualizovaných hracích plánů. Kromě těchto automatických služeb se zde snaží hráčům zodpovědět jakýkoliv dotaz či splnit jejich nejrůznější požadavky, které často ani s turnajem nesouvisí.

5.4.10 Péče o diváky

Péče o diváky je neméně důležitá. Bez nich akce nebude úspěšná. Oni vytváří atmosféru v areálu, jsou cílovou skupinou partnerů a kupují reklamní předměty. Organizátor pro ně musí vytvořit takové prostředí, kam rádi přijdou i příště.

- **Občerstvení**

Občerstvení bylo zajištěno v podobě stánků, které se nacházely na ochozu kolem centrálního dvorce. Jednalo se o rychlé občerstvení v podobě sendvičů, párků s chlebem, piva a slazených a neslazených nápojů.

- **Zábava**

V sobotu proběhl dětský den. O program se postaral tzv. Babolat koutek. Firma Babolat, jeden z hlavních partnerů turnaje, zde půjčovala tenisové vybavení a byl zde také nainstalován měřič rychlosti podání. V rámci dětského dne se soutěžilo v mnoha disciplínách. Děti si v sobotu od 12-ti do 19-ti hodin mohly pod odborným vedením vyzkoušet minitenis, babytenis, dovednostní soutěže a hry. Pozvánka do dětského koutku, viz příloha č. 8.

- **Prodej reklamních předmětů, suvenýrů**

Organizátoři turnaje nechali vyrobit reklamní předměty spjaté s aktuálním ročníkem turnaje. Prodávala se trička, mikiny, kšiltovky a ručníky s oficiálním logem turnaje. Diváci si dále mohli zakoupit reklamní předměty ve stáncích partnerů turnaje.

- **Informační servis**

V areálu byly rozmístěny informační tabule s hracími plány a časovými rozvrhy na aktuální den. Každý zápasový kurt byl vybaven elektronickými tabulemi s aktuálními výsledky a ukazateli rychlosti podání.

- **Lékařská služba**

Po celou dobu turnaje byl v areálu lékařský tým pro případ, že by se někomu z diváků udělalo nevolno.

- **Toalety**

Toalety byly zvenku v zázemí centrálního dvorce.

- **Čistota v areálu**

Pořádek v areálu byl zajišťován najatou úklidovou službou. Ta se starala o odpad, čistotu toalet, sedacích míst, chodníků atd.

5.4.11 Média

Následující tabulka č. 9 zachycuje veškerá použitá média k propagaci Prague Open 2012.

Tabulka č. 9 – Přehled použitých médií

Druh propagace	Počet	Informace
Bigboardy	8	Firma Outdoor Akcent, ukázka viz příloha č. 9
Billboardy	16	Firma Outdoor Akcent, viz příloha č. 10
Mobiliáře	79	Firma JCDecaux
TV		ČT sport – přímé přenosy So 12.5. 13:40–16:10 (2,5 h) Ne 13.5. 12:00–14:30 (2,5 h) ČT 1, ČT 24 – Branky, body, vteřiny (zpravodajství) Po 7.5. – Ne 13.5.
Český rozhlas Radiožurnál		20x vysílání anoncí, přímé vstupy a reportáže
Plakáty	100	Sportovní a tenisové kluby
Letáky	3000	Čerpací stanice Agip
Tisk		E15 – 5x inzerce (2.5., 4.5., 7.5., 9.5., 11.5.), MF Dnes, Deník Sport, Hospodářské noviny, Lidové noviny, Blesk, Právo, AHA!, ForMen – 1x inzerce (květen), Moje Psychologie – 1x inzerce (květen), Tennis Arena – 2x inzerce (duben, květen), Magazín Tenis
Internet		www.pragueopen.cz – 35 000 návštěv, 200 000 zobrazení (období 23.4. – 23.5.), www.atpworldtour.com a scoreboard (s logem CNGvitall a Noncore)
Internetové články		sport.cz (seznam.cz), idnes.cz, isport.cz, ihned.cz, protenis.cz, tenisportal.cz
Nosiče reklamy v areálu		Plachty kolem hracích kurtů, bannery na kurtech, ve V.I.P. prostorech a na ochozech centrálního tenisového dvorce, oficiální tabule partnerů, centrální výsledková tabule, ukazatele skóre, rollupy

Zdroj: *In Sports Prague / Sport Towers Prague* [online]. 2008, 18.10.2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z <<http://www.insports.cz>>.

6 SWOT ANALÝZA

K vyhodnocení tenisového turnaje CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore jsem zvolila metodu SWOT analýzy. Při jejím sestavování jsem vyšla ze všech získaných dat a zkušeností.

Následující tabulka č. 10 znázorňuje všechny čtyři faktory analýzy. Každému faktoru jsem následně věnovala vlastní podkapitolu, ve které jednotlivé body popisují podrobně.

Tabulka č. 10 – SWOT analýza

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Tradice turnaje • Popularita sportu v ČR • Lokalita • Místo konání • Termín konání turnaje • Vztahy s I.ČLTK a ČTS • Péče o hráče • Televizní přenosy • Propagace • Live-scoring a live-streaming 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance • Parkování • Dostupnost • Návštěvnost • Péče o diváky • Doprovodné akce
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení vítěze tendru na dostavbu Jaderné elektrárny Temelín • Zvýšení dotace turnaje • Získání atraktivních hráčů • Změnění termínu konání • Vytvoření lepšího zázemí pro diváky • Doprovodné akce • Live-scoring a live-streaming • Internetové stránky • Sociální síť 	<ul style="list-style-type: none"> • Počasí • Terorismus • Ekonomická situace • Zhoršení vztahů s I.ČLTK, ČTS a Magistrátem hlavního města Prahy • Jiná velká akce v Praze • Odhlášení hráčů • Selhání člena organizačního týmu

Zdroj: Vlastní tvorba

SWOT analýza mi posloužila k tomu, abych následně mohla vytvořit návrhy na zlepšení, jejichž cílem je udržení a posílení silných stránek, eliminace slabých stránek, využití příležitostí a omezení hrozeb. Konkrétní opatření popisují v kapitole č.8.

6.1 Silné stránky

- **Tradice turnaje**

Prague Open se koná již od roku 2001. Neodmyslitelně patří ke každoročním tenisovým akcím konaným na území České republiky. Za tyto roky se zapsalo do povědomí veřejnosti. Vzhledem k tomu, že několik ročníků proběhlo, dává to hráčům najevo, že turnaj je kvalitní a že probíhá bez větších problémů, protože jinak by organizátoři nedostali povolení od ATP turnaj znovu zopakovat. Tradice turnaje pomáhá přilákat jak kvalitní a pro diváky zajímavé hráče, tak umožňuje lepší výchozí pozici pro vyjednávání se sponzory.

- **Popularita tenisu v ČR**

Tenis se dostal na přední místo mezi sporty v České republice a zájem veřejnosti stoupá. Zvláště po vydařené uplynulé sezóně 2012, kdy Česká republika jako první země v historii vyhrála všechny světové týmové soutěže – Hopman Cup, Fed Cup a Davis Cup. Navíc měla zastoupení na Turnaji mistrů i Turnaji mistryň, jak ve dvouhře, tak ve čtyřhře. Popularita tenisu se odráží i v zájmu sponzorů, kteří chtějí investovat své prostředky do sportu, o kterém se hodně mluví a ve kterém se dosahuje dobrých výsledků. Sponzoři spojení s tenisem posilují povědomí o své značce či produktech a budují svou image.

- **Lokalita**

Tenisoví hráči při volbě turnajů zohledňují lokalitu. Je pro ně stěžejní, aby země a město, kde se turnaj odehrává, bylo bezpečné a relativně snadno dostupné.

Česká republika je bezpečná ve smyslu, že zde nehrozí žádné epidemie a zákeřná onemocnění, stejně jako nepokoje a demonstrace vyplývající z politického režimu.

Vzhledem k tomu, že se turnaj odehrává v hlavním městě, nachází se zde letiště, vlaková a autobusová nádraží. Snadná dostupnost pro hráče je pro turnaj velkým

plusem. Hráči bez větších problémů najdou vhodné spoje, jak se na turnaj v daném termínu dostat, popřípadě způsob, jak rychle odcestovat domů nebo na další turnaj.

Navíc Praha láká hráče i jako hlavní město České republiky. Je atraktivní svým historickým centrem se spoustou pamětihodností, nákupních možností a dobrých restaurací.

- **Místo konání**

Štvanický klub I. ČLTK je každoročním místem konání turnaje. Disponuje profesionálním zázemím pro hráče, dostatkem zápasových i tréninkových tenisových kurtů, klubovou restaurací, velkým a malým centrálním kurtem a moderním vybavením, včetně bazénu, vířivky, sauny, posilovny a multifunkčního hřiště.

- **Termín konání turnaje**

Termín konání turnaje byl pečlivě vybírán. První omezení plynulo z volby povrchu. Venkovní tenisové kurty na I.ČLTK jsou antukové a pokud organizátoři chtěli získat někoho z vyšších příček světového žebříčku, musel turnaj spadat do období antukové sezóny. Pro tenisty je to duben a květen. Další omezení plynulo z termínů turnajů kategorie Challenger v Evropě stejné nebo vyšší kategorie. V týdnu od 7. května se konaly Challengery pouze nižších kategorií, a to v Koreji, Řecku, Brazílii a Itálii. Konkurencí pro Prague Open byly turnaje v Řecku a Itálii. Řecký Challenger byl s dotací €42,500 a italský €30,000+H. Vzhledem k tomu, že dotace obou turnajů byla výrazně nižší, neznamenal to ohrožení účasti hráčů v Praze. Jediný vyšší turnaj konaný ve stejném týdnu byl turnaj ATP v Madridu, který je naopak tak vysoký, že nepřetahuje potenciální hráče Prague Open. Naopak Prague Open je vhodnou alternativou pro hráče, kteří se nedostanou do soutěže v Madridu.

- **Vztahy s I.ČLTK a ČTS**

Společnost Sport Towers Prague má s I.ČLTK a ČTS velmi dobré vztahy. Díky tomu bývá společnosti za výhodných podmínek pronajatý celý areál – od I.ČLTK tenisové kurty a část zázemí a od ČTS centrální dvorec a část vnitřních prostorů.

- **Péče o hráče**

O hráče je v průběhu turnaje dobře postaráno. Klub disponuje profesionálním zázemím, které je doplněno profesionálními službami pro hráče – vhodné stravování, hotel vzdálený pouhých 1,2 km, oficiální transport, rehabilitační péče a jiné služby.

- **Televizní přenosy**

Sportovní televizní kanál veřejnoprávní České televize ČT sport odvysílal 5 hodin přímých přenosů ze semifinálového a finálového dne včetně ceremoniálů. Televizní přenosy umožnily lepší propagaci a prezentaci partnerů turnaje. V rámci zpravodajství Branek, bodů, vteřin a televizního kanálu ČT 24 byla veřejnost od prvního dne hlavní soutěže až do konce turnaje informována o průběhu turnaje a zároveň zpravodajství přispělo k jeho propagaci.

- **Propagace**

Propagace turnaje zahrnovala vylepení 8-mi kusů bigboardů, 16-ti kusů billboardů a 79-ti kusů mobiliářů. Plakátování probíhalo v 16.-17. týdnu, to bylo od 17.4.2012 do 30.4. 2012. V Českém rozhlasu Radiožurnálu bylo odvysíláno 20 anoncí, přímé vstupy a reportáže. Do tenisových a sportovních klubů bylo umístěno 100 kusů plakátů a na čerpací stanice 3000 kusů letáků. Dále probíhala propagace v tisku a na internetu.

- **Live-scoring a live-streaming**

Postupem času, převážně díky rozvoji internetu, se live-scoring (živý přenos výsledků na internet) stalo nedílnou součástí turnajů kategorie ATP Challenger. Nyní již ATP po organizátorovi bezpodmínečně vyžaduje, aby v areálu zajistil bezdrátové internetové připojení (WIFI). Dochází tedy k okamžitému přenosu dat z dění na kurtech. V průběhu Prague Open byl zajištěn i live-streaming (přímý internetový televizní přenos) z centrálního dvorce.

6.2 Slabé stránky

- **Finance**

Společnost Noncore byla generálním sponzorem Prague Open 2012. Agentuře Sport Towers Prague se sice podařilo sehnat dostatek finančních prostředků pro uspořádání turnaje, ale už nezbyly žádné peníze na organizaci dalších doprovodných akcí a vytvoření lepších podmínek pro diváky.

- **Parkování**

Hráči, doprovod a partneři turnaje měli vyhrazená parkovací místa hned u příslušného vchodu do areálu. V blízkosti areálu ale není dostatek parkovacích míst pro návštěvníky.

- **Dostupnost**

Tenisový areál se nachází v centru Prahy. Je možné využít městskou hromadnou dopravu – tramvaje, autobusy, metro. Mimopražští se do centra mohou dostat i vlakem. Problém je, že se zastávky nenacházejí v těsné blízkosti areálu. Nejbližší zastávky MHD jsou vzdálené přibližně 1 kilometr a hlavní nádraží 2,5 kilometrů. Cesta ze zastávek je krkolomná – nadchody a podchody se spoustou schodů a chodník podél hlavního průtahu Prahou. Autem je možné přijet až na místo, ale kvůli dopravním zácpám, které jsou jak na pražské magistrále, tak v Praze obecně časté, se čas dopravy obvykle o hodně prodlužuje.

- **Návštěvnost**

Návštěvnost turnaje byla nízká. Cestu do areálu si našli především rodiče registrovaných hráčů se svými dětmi, lidé, co na zápasy sází, trenéři z pražských klubů a rekreační hráči tenisu. Je potřeba do areálu nalákat širší okruh lidí.

- **Péče o diváky**

Celý týden byl pro diváky vstup zdarma. Diváci měli možnost sledovat zápasy a tréninky hráčů na všech dvorcích. Přesto se to neodrazilo v návštěvnosti. Nízká návštěvnost byla projevem špatné péče o diváky. Chyběl jakýkoliv prostor pro diváky, kde mohli posedět, popovídat a například v klidu vypít kávu či se najíst. Nejenom zázemí, ale i občerstvení bylo slabou stránkou. Klubová restaurace nebyla pro diváky přístupná a tak byli závislí pouze na venkovních stáncích s rychlým občerstvením. Rychlé občerstvení v podobě párků s chlebem a sendvičů je ale nedostatečné. Navíc počet a stav toalet také nebyl dobrou vizitkou. Co se týká zábavy, tak v průběhu týdne proběhl pouze dětský den, v rámci kterého měli dospělí možnost si změřit rychlost podání.

- **Doprovodné akce**

Z doprovodných akcí byly zorganizovány pouze V.I.P. Party, V.I.P. Trophy čtyřher a dětský den.

6.3 Příležitosti

- **Oslovení vítěze tendru na dostavbu Jaderné elektrárny Temelín**

Skupina ČEZ vyhlásila veřejnou nabídkovou soutěž na dostavbu Jaderné elektrárny Temelín (ETE 34). Jedná se o jednu z největších stavebních zakázek ve střední Evropě. Vítěz tendru by měl být znám v roce 2013 a bez pochyby se stane velmi významnou společností s výrazným vlivem na stovky českých i slovenských firem. Naskýtá se zde velká příležitost k oslovení vítězné firmy s návrhem dlouhodobého strategického partnerství.

- **Zvýšení dotace turnaje**

Výše dotace turnaje předurčuje kvalitu přihlášených hráčů. Čím vyšší je dotace, tím kvalitnější hráči se turnaje účastní. To se odráží v zájmu veřejnosti, potenciálních partnerů či v úspěšnosti nalákání hráčů z předních příček světového žebříčku. Na

druhou stranu to souvisí s mnohem vyššími náklady. Proto spíše doporučuji následující bod – získání atraktivních hráčů.

- **Získání atraktivních hráčů**

Na jednu stranu získání atraktivních hráčů úzce souvisí s předešlým bodem, ale pokud organizátor chce získat hráče z úzké světové špičky, tak ani turnaj o kategorii vyšší ho nepřiměje k tomu, aby se ho zúčastnil.

V tomto směru vidím příležitost ve vyjednávání s top hráči, kteří začínají hrát turnaje po zranění. Takoví hráči se totiž neúčastní rovnou vysokých turnajů, ale raději se rozehrají na turnajích nižších kategorií, kde mají vyšší pravděpodobnost, že odehrají více zápasů. Organizátoři Prague Open 2012 měli rozjednanou účast Tommyho Haase, bývalé světové dvojky, který se právě vracel po zranění, ale na poslední chvíli z jeho účasti sešlo kvůli zdravotním problémům.

Při vyjednávání atraktivních hráčů hrají v dnešní době velkou roli osobní kontakty. Na základě osobních kontaktů a vztahů s hráči či jejich manažery se pro obě strany (pro organizátora, i pro hráče) dají vyjednat výhodné podmínky.

- **Změnění termínu konání**

Termín konání turnaje jsem zařadila mezi silné stránky, ale v posunu termínu se skrývá i příležitost, jak přilákat více dobře postavených hráčů na světovém žebříčku. Prague Open 2012 navazovalo na Challenger €42,500 v Ostravě a většina hráčů využila možnosti hrát dva Challengery za sebou v České republice. Vzhledem k tomu, že Challenger v Ostravě byl nižší kategorie, nepřispívalo to ke zvýšení kvality hracího pole. Z vlastní zkušenosti vím, že hráči dávají přednost hrát dva turnaje za sebou na území jednoho státu bez přejíždění velkých vzdáleností než přijet jen na jeden turnaj. Proto navrhuji zorganizovat Prague Open v návaznosti na Challenger vyšší kategorie v Prostějově.

Další výhodou posunu termínu na konec měsíce května je, že se finálový den nebude krýt s Pražským maratónem jako doposud. Termín turnaje Prague Open také kolidoval s Mistrovstvím světa v hokeji. To bude příští rok konáno v termínu 3.-19.května, takže MS v hokeji v roce 2013 nebude s Prague Open 2013 kolidovat a

ubírat tak potenciální diváky. Přece jenom je zájem veřejnosti a médií o hokej stále ještě větší než o tenis.

- **Vytvoření lepšího zázemí pro diváky**

Jednou z nejslabších stránek organizace turnaje byla péče o diváky, což se projevilo v nízké návštěvnosti. Diváci často nevydrží sledovat tenisové zápasy po celý den. Je potřeba vytvořit prostor, kde by se diváci mohli odreagovat, v klidu odpočinout, občerstvit, pobavit a seznámit se s jinými lidmi. Takový prostor v areálu chybí. V areálu není dostatečný počet laviček, stoly a kvalitní jídlo není žádné. Zde vidím velký prostor pro zlepšení.

- **Doprovodné akce**

Z doprovodných akcí proběhl dětský den, turnaj V.I.P. Trophy čtyřher a V.I.P. Party. Doporučuji zorganizovat exhibici, charitativní akci, vytvořit program pro dětské dny, uskutečnit autogramiády a vytvořit další zábavný program pro diváky. Tento zábavný program pro diváky doporučuji spojit s propagací sponzorů. Tím se výrazně sníží náklady.

- **Live-scoring a live-streaming**

Rozvoje internetu využívají čím dál více i sázkařské portály, které svým klientům chtějí ve svém zájmu poskytnout ze zápasů co nejvíce informací. Tenisové zápasy jsou pro sázkařské firmy velmi atraktivní, protože se do posledního míčku neví, jak zápas dopadne a firmy toho využívají k online sázení na dílčí skóre. Proto dochází i k častějšímu zavádění přímých internetových televizních přenosů, tzv. live streamů. Tyto video přenosy zároveň pomáhají k propagaci a medializaci turnaje.

- **Internetové stránky**

Prague Open má své oficiální internetové stránky, které jsou na dobré úrovni. Veřejnost zde najde výsledky, hrací plány, zajímavosti, programy zápasů, fotografie a videa a to nejenom aktuálního ročníku, ale i všech předešlých. Informace jsou aktuální, protože jsou stránky aktualizovány několikrát za den.

Prostor pro zlepšení vidím hlavně v komunikaci s diváky pomocí těchto oficiálních stránek. Je potřeba nalákat diváky informacemi o doprovodných programech, o jejich časovém rozpisu, o autogramiádách, kyvadlové dopravě atd.

- **Sociální sítě**

Využití sociálních sítí vidím jako příležitost pro lepší a efektivnější komunikaci s veřejností.

6.4 Hrozby

- **Počasí**

Počasí představuje hrozbu, kterou organizátoři nemohou ovlivnit. Tenis se hraje za vysokých teplot, nízkých teplot, ve větru, ale zápasy musí být přerušeny jakmile kurt začne být kluzký v důsledku deště, protože by se zvýšilo nebezpečí úrazů. V těchto případech dochází k přerušení, časovému posouvání zápasů a čekání. Výhodou antukového povrchu je, že se voda celkem rychle vsakuje do země a do 90-ti minut se dá opět nastoupit na dvorec.

- **Terorismus**

Teroristické útoky ve světě jsou v dnešní době reálnou hrozbou. Myslím si ale, že v České republice (v Praze) je toto riziko velmi malé. Ale i útok mimo ČR může mít na konání akce dopad. Zvýšení kontrol při vstupech na stadiony, do areálů, na letištích, nádražích a striktní bezpečnostní nařízení mohou odradit diváky od jejich účasti.

- **Ekonomická situace**

Ekonomická situace ve světě má na turnaj vliv. Společnost potřebuje prosperující ekonomiku se silnými firmami, které pak investují do sportovních odvětví. V případě hospodářské recese se totiž zájem sponzorů snižuje. Poskytnuté finanční částky jsou menší a je těžké dát dohromady potřebnou částku. Základem je, aby Česká republika měla zdravě a dobře fungující ekonomiku s úspěšnými podniky.

- **Zhoršení vztahů s I.ČLTK, ČTS a Magistrátem hlavního města Prahy**

Zhoršení vztahů s I.ČLTK či s ČTS by pro turnaj bylo velkým ohrožením. Pronajmutí areálu za standardních podmínek by výrazně zvýšilo náklady a navíc organizátor nemá moc dalších možností, kde jinde takový turnaj zorganizovat.

Neshody organizující agentury s magistrátem by mohly mít také fatální následky, protože by Magistrát hlavního města Prahy nemusel dát svůj souhlas s konáním turnaje a akce by zároveň přišla o finanční příspěvek.

- **Jiná velká akce v Praze**

Určitou hrozbou pro Prague Open je organizace jiné sportovní akce nebo významnější kulturní akce ve stejném termínu na území Prahy.

- **Odhlášení hráčů**

Při organizaci takového turnaje hraje kvalita hráčů velkou roli. Odhlášení jakéhokoliv hráče snižuje úroveň hlavní soutěže. Odhlášený hráč je totiž následně nahrazen jiným, který je na světovém žebříčku níže postaven.

- **Selhání člena organizačního týmu**

Průběh turnaje zajišťují desítky členů organizačního týmu. Špatně odvedená práce kohokoliv může mít dalekosáhlé následky. Špatná zkušenost hráče, sponzora či diváka může dotyčného odradit od účasti v příštím roce.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola je tvořena konkrétními návrhy na zlepšení organizace Prague Open. Slouží tedy především jako praktický manuál pro organizátory příštích ročníků turnaje. Návrhy vychází z provedené SWOT analýzy.

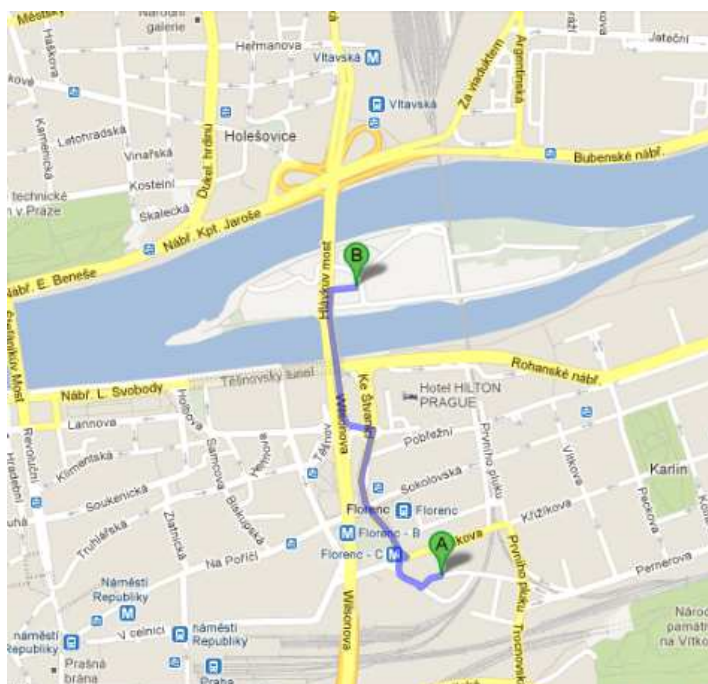
7.1 Kyvadlová doprava

Slabou stránkou turnaje jsou omezené parkovací možnosti a horší dostupnost od zastávek MHD. Vzhledem k tomu, že se areál nachází v samotném centru Prahy a v blízkosti není vhodná plocha, kde by se parkoviště dalo vybudovat, jedním z možných řešení je zavedení kyvadlové dopravy.

Návrh autobusové kyvadlové dopravy:

- Trasa Florenc autobusové nádraží – I.ČLTK (viz obrázek č. 9)
 - na Florenci se nachází zastávka metra, tramvaje, autobusu a vlakové nádraží je vzdálené jen 5-7 minut chůze,
 - doba trvání – 5 minut.

Obrázek č. 9 – Trasa autobusové kyvadlové dopravy



Zdroj: Vlastní tvorba pomocí aplikace Google Maps

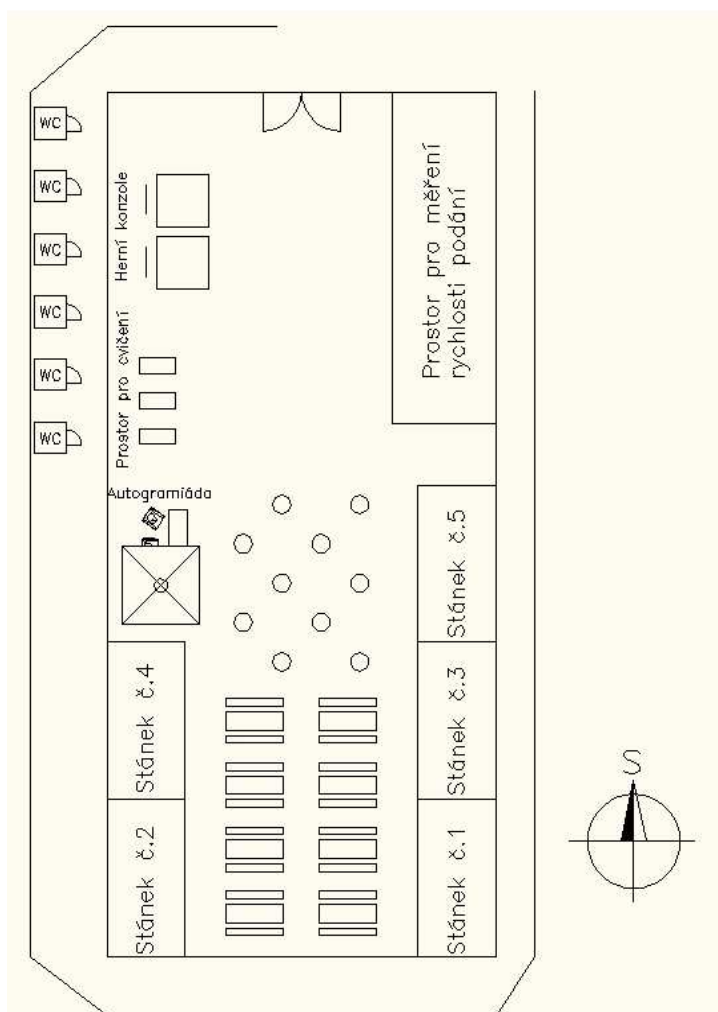
- Pondělí až pátek
 - 1 autobus s kapacitou 58 osob,
 - první jízda – 1 hodina před začátkem prvního zápasu,
 - interval – 15 minut,
 - poslední jízda – 1 hod od začátku prvního zápasu.
- Víkend, v době semifinálových a finálových utkání
 - 2 autobusy,
 - první jízda – 1 hodina před začátkem programu.
- Trasa I.ČLTK – Florenc autobusové nádraží
 - denně po skončení posledního zápasu.

Bude potřeba upravit časový harmonogram dle aktuálního stavu. O změnách bude veřejnost informována na internetových stránkách turnaje a sdělovacími prostředky.

7.2 Vytvoření zázemí pro diváky

Vhodné řešení vidím ve využití venkovního betonového dvorce (viz obrázek č. 7, dvorec RB). Doporučuji tento dvorec upravit na prostor pro diváky, kde budou mít možnost se občerstvit, vyzkoušet některé produkty od partnerů turnaje a přijít do kontaktu s ostatními lidmi. Betonový kurt bude uzpůsoben následovně, viz obrázek č. 10.

Obrázek č. 10 – Dispozice zázemí pro diváky



Zdroj: Vlastní tvorba pomocí programu AutoCAD

Popis obrázku:

- Partner turnaje Johnny Servis zajistí přestavbu a vybavení dvorce
 - 5 nůžkových stánů s rozměrem 3x6metrů, 8 pивních setů 220cm (délka stolu) x 50cm (šíře stolu) x 25cm (šíře lavice) pro 6-8 osob, 10 barových stolků s průměrem 60cm,
 - betonový dvorec bude potažen kobercem, který bude zajištěn s dodávkou stánů a pивních setů.
- Nabídka služeb pro návštěvníky
 - stánek č. 1 – výběr ze dvou teplých jídel – zajistí majitel klubové restaurace, který zabezpečuje i catering pro hráče a partnery turnaje,

- stánek č. 2 – prodej kávy, zákusků, domácích koláčů, zmrzliny (domluva s partnerem turnaje Cukrárna Hájek & Hájková),
 - stánek č. 3, 4 a 5 – sponzorské stánky (propagace produktů s možností vyzkoušení či ochutnání a prodeje).
- Prostor pro cvičení a herní konzole – viz kapitola 7.4
 - Prostor pro měření rychlosti podání
 - Prostor pro autogramiádu – každý den zde bude autogramiáda některého z hráčů

Další záležitost, která se musí zlepšit, je počet a stav toalet. Podél tohoto betonového kurtu doporučuji umístit mobilní toalety s umyvadlem od firmy Johnny Servis, viz obrázek č. 10.

7.3 Doprovodné akce

7.3.1 Zorganizování exhibice

Exhibice se v roce 2012 nekonala. Vzhledem k tomu, že v předešlých ročnících nalákala do areálu stovky dalších diváků, doporučuji ji znovu zařadit do programu.

Místo konání:	Centrální dvorec
Čas konání:	V sobotu po semifinálových zápasech dvouhry
Účastníci exhibice:	Minimálně jeden bývalý profesionální hráč/hráčka světové špičky doplněný bývalými českými úspěšnými tenisty

Moderátor provede celou exhibicí. Bude diváky informovat o průběhu, o hráčích exhibice a pozve veřejnost na následující finálový den.

Pro co největší ztraktivnění této exhibice navrhuji sehrát opakované finále některého z významných turnajů. K tomuto exhibičnímu utkání navrhuji pozvat například Ivana Lendl a Miloslava Mečíře (US Open 1986, Australian Open 1989) nebo Ivana Lendl a Johna McEnroa (French Open 1984, US Open 1984 a 1985).

7.3.2 Zorganizování charitativní akce

Organizaci charitativní akce vidím jakou velkou příležitostí, jak Prague Open více zviditelnit a dostat ho lépe do povědomí lidí a sponzorů. Navrhuji charitativní dražbu. Předmět do dražby věnuje hvězda exhibice. Dražba proběhne v den exhibice, protože se ve stejný den koná i V.I.P. Party, které se účastní všichni důležití partneři turnaje.

Návrh sobotního programu s exhibicí:

10:00	1. semifinálové utkání dvouhry
12:00	2. semifinálové utkání dvouhry
15:00	Exhibice
20:00	V.I.P. Party v hotelu Kempinski

7.3.3 Úprava programu dětského dne

V rámci programu dětského dne, který proběhl v sobotu v dětském koutku, si děti pod odborných vedením mohly vyzkoušet minitenis a různé dovednostní hry. Není jednoduché děti na delší dobu zabavit a tak navrhuji přidat další aktivity a vytvořit jejich pevný rozvrh. Rodiče tak mohou sledovat zápasy, zatímco bude o jejich děti postaráno. U dětského koutku bude také umístěna herní konzole Nintendo Wii.

Návrh programu dětského koutku na sobotu:

11:00-12:00	Rozcvička a minitenis
12:00-12:30	Pohybové a dovednostní hry
12:30-13:30	Přestávka na oběd
13:30-14:30	Minitenis
14:30-15:00	Pohybové a dovednostní hry

Na dopolední program doporučuji zajistit účast někoho z hráčů turnaje, který se zapojí do her s dětmi.

Navrhuji zorganizovat dětský den i v pátek, ale jen odpoledne, protože dopoledne jsou děti ve škole.

Páteční program dětského koutku:

12:30-13:00	Rozcvička
13:00-14:00	Minitenis
14:00-15:00	Pohybové a dovednostní hry
15:00-15:30	Setkání s hvězdou exhibice

7.3.4 Autogramiády

Autogramiády se v průběhu Prague Open nekonaly. Zavedení autogramiád je další příležitostí, jak do areálu nalákat více návštěvníků. Rozpis autogramiád bude zveřejňován na internetových stránkách turnaje. Autogramiády se budou konat každý den ve vyhrazeném prostoru, viz obrázek č. 10.

7.4 Zábava pro diváky

Navrhuji vyjednat smlouvu s fitness centrem. Toto fitness centrum bude mít svůj stánek a prostor pro cvičení, viz obrázek č. 10. Zde budou probíhat konzultace zájemců s vyslaným zástupcem z fitness centra. Diváci budou mít možnost si s instruktory na místě vše vyzkoušet a prodiskutovat, například cvičení na bosu, na rehabilitačním míči, s expanderem atd. Jednou denně proběhne na multifunkčním hřišti (viz obrázek č. 7) ukáзка tréninku se zapojením zájemců o cvičení.

O další zábavu se postará herní konzole Nintendo Wii. Ta bude umístěna v prostoru pro diváky, viz obrázek č. 10. K jedné herní konzoli budou zapůjčené dva ovladače, takže diváci mohou soutěžit mezi sebou. Doporučuji využít speciální víkendové akce na pronájem kompletní sestavy a příslušenství. Speciální víkendová akce zahrnuje pronájem od pátku do pondělí (4dny). Cena pronájmu činí dle www.xboxpujcovna.cz 3 000 + 550 = 3 550Kč. Je vhodné se zamyslet nad možností propagace herního systému v rámci prezentace firmy.

7.5 Koordinace organizačního týmu

V průběhu konání turnaje se vyskytla určitá zaváhání ze strany členů organizačního týmu, dobrovolníků a najatých lidí. K eliminaci těchto nedostatků doporučuji častější schůzky a konzultace před zahájením turnaje, jasnější definování role každého člena, lepší komunikaci a zajištění vzájemné zastupitelnosti. V týdnu konání turnaje navrhuji každodenní schůzky na konci hracího dne, na kterých se uplynulý den shrne a organizátoři si hned vysvětlí a upřesní všechny nejasnosti, které se v průběhu dne vyskytly. Dále doporučuji zapojit do organizace více lidí, kteří tenisové prostředí velmi dobře znají a umí plynule alespoň anglicky.

7.6 Ochrana před nepřízní počasí

V případě deště navrhuji nainstalování plachet pro překrytí dvorce, aby se zkrátil interval čekání a nedošlo k výraznějšímu časovému posunu zápasů. Jakmile začne být kluzký dvorec, zápas musí být přerušen. Sběrači, kteří jsou přítomní na všech zápasech, okamžitě plachtou překryjí dvorec. Ihned po přeháňce kurt odkryjí a hráči mohou okamžitě pokračovat ve hře.

Dalším rizikem jsou povodně. Štvanický areál se nachází v záplavovém území. V roce 2002 byl areál povodněmi velmi poškozen. Jedinou možností, jak předejít povodním, je postavit protipovodňové hráze, ale nemyslím si, že tento živel jde pouhými povodňovými hrázemi eliminovat. Doporučuji vypracovat podrobný evakuační plán v koordinaci s protipovodňovými opatřeními Magistrátu hlavního města Prahy.

7.7 Garance kvalitní hráčské účasti

Hráči se nejčastěji odhlašují z důvodu zranění nebo nemoci. Této hrozbě nelze nijak čelit. Proto je důležité zajistit více než jednoho atraktivního hráče a jejich účast doplnit předním českým a zahraničním juniorem.

Pro rok 2013 navrhuji zajistit účast bývalé juniorské světové jedničky a vítěze juniorského Australian Open Jiřího Veselého. Dalšími pro diváky atraktivními hráči

jsou vítězové Davis Cupu 2012 – Lukáš Rosol, Ivo Minář a Radek Štěpánek, který momentálně nehraje ze zdravotních důvodů.

Doporučuji oslovovat uzdravující se hráče, kteří po zdravotní přestávce dávají přednost účasti na turnajích nižších kategorií. Další výhodou Prague Open je jeho antukový povrch, který je k tělu šetrnější než povrch tvrdý. Pro ročník 2013 se tedy naskýtá příležitost oslovit právě Radka Štěpánka, který jinak hraje turnaje vyšších kategorií.

Je nutné, aby organizátor měl neustálý přehled o výsledcích a zdravotním stavu tenistů. Jen tak může operativně reagovat a vyjednávat o jejich případné účasti.

7.8 Hospitality pro hráče

Hospitality pro hráče znamená, že hráči turnaje mají placené ubytování a stravování po celou dobu, co jsou v soutěži a ještě následující den po vyřazení. Poskytnutí hospitality pro hráče se vždy výrazně odrazí v účasti výše postavených hráčů na žebříčku ATP a tím přispívá k vyšší atraktivitě turnaje.

7.9 Live-scoring a live-streaming

Doporučuji rozšíření živých internetových televizních přenosů ze všech hracích kurtů a zvýšení poplatků za prodej práv sázkařským kancelářím. Tím dojde i k navýšení příjmů organizátora.

7.10 Zavedení vstupného

V případě konání exhibice bude zavedeno vstupné na celý víkend. Lidé, kteří si koupí vstupenku na exhibici, budou mít zároveň volný vstup i na neděli. Tím do areálu na finálová utkání přijde více diváků. V minulých ročnících byl totiž centrální dvorec s kapacitou pro 8 000 lidí plný jen z jedné čtvrtiny a to na hráče, ani na sponzory nedělalo dobrý dojem.

8 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Z analýzy tenisového turnaje CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore vyplývá, že má velký potenciál být úspěšnou akcí. Turnaj má dlouholetou tradici a stojí na dobrých základech. Dalším pozitivem pro pořádání turnaje jsou i výsledky českých hráčů a hráček, zejména v týmových soutěžích, které přitahují zájem veřejnosti a sponzorů k tenisu.

Uplynulý ročník, CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore, proběhl bez viditelných problémů. Za to turnaj vděčí společnosti Sport Towers Prague, která má již 12 let zkušeností s organizací přímo tohoto turnaje a rok od roku ho vylepšuje. Může se opřít o místo konání, které se nachází v centru Prahy. Pro další roky musí organizátor udržovat dobré vztahy s I.ČLTK a ČTS, aby mohl areál stále za výhodných podmínek využívat a vytvářet zde profesionální podmínky pro hráče. Na druhou stranu toto místo na sebe váže i komplikace v podobě nedostatku parkovacích míst. Tomu se dá předejít zavedením kyvadlové dopravy ze stanice Florenc, která se nachází u zastávek tramvaje, autobusu, metra a na pěší docházku i vlaku.

Stěžejní roli hraje samozřejmě zajištění finančních prostředků. Společnost Sport Towers Prague se po skončení turnaje ocitla v nepříjemné situaci poté, co někteří sponzoři nedodrželi znění sponzorských smluv. Pro příští roky proto doporučuji ještě obezřetnější výběr, kterému bude předcházet kvalitnější průzkum a získání co nejvíce informací o potenciálních sponzorech, aby se toto riziko snížilo na minimum a nebylo ohroženo konání turnaje nebo způsobeny existenční problémy organizátora. Oslovení vítěze veřejné nabídkové soutěže na dostavbu Jaderné elektrárny Temelín se jeví jako velká příležitost pro vyřešení finančního zabezpečení turnaje do budoucna.

Největší nedostatek turnaje jsem shledala v péči o diváky. Na tuto oblast se organizátor musí v příštích ročnících nejvíce zaměřit. Špatná péče o diváky se viditelně projevila v nízké návštěvnosti. Zlepšení vidím ve vybudování odpočinkových a zábavných prostorů, v zajištění kvalitního občerstvení a čistých toalet v dostatečném množství. Výhodným řešením je skloubení propagace partnerů v podobě reklamních stánků a možnosti předvedení a prodeje výrobků s vytvořením zábavy a programem pro diváky.

Na závěr stojí za zvážení, zda by se organizátoři do budoucna neměli začít zabývat myšlenkou, jak posunout Prague Open na úplně jinou úroveň. Mám na mysli,

jak udělat z pražského ATP Challengeru turnaj ATP World Tour, který by mohl konkurovat ostatním a byl by tak opravdovým lákadlem nejenom úplné světové špičky včetně Top 10 hráčů, fanoušků z celé Evropy, ale i sponzorů. Turnaj by se dostal do vysílání celoevropské televizní sítě Eurosportu, jiných sportovních kanálů v celém světě a nabyl by tak úplně jiných rozměrů. Už by se nejednalo jen o sportovní akci, ale o sportovní akci s vysokým společenským statutem. Účastnili by se jí nejenom špičkoví světoví hráči, ale mezi pozvanými hosty by byly i nejrůznější celebrity.

Do budoucna navrhuji zvážit spolupráci se silným slovenským partnerem a Českým a Slovenským tenisovým svazem. Mohl by tak vzniknout turnaj s mnohem vyšší dotací, který by se konal jeden rok v České republice a další rok na Slovensku. Nemyslím si, že je to v blízké budoucnosti realizovatelné, ale stojí za to se nad tím zamyslet. V poslední době totiž státy začínají čím dál více spolupracovat při organizaci významných sportovních akcí a to by měl být směr i pro tenisový turnaj Prague Open.

9 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulky

Tabulka č. 1	Manažerské dovednosti a funkce na různých úrovních managementu
Tabulka č. 2	Činnosti manažera ve sportu
Tabulka č. 3	Strategický postup pro realizaci sportovní akce
Tabulka č. 4	Časový harmonogram příprav
Tabulka č. 5	Přehled Prague Open
Tabulka č. 6	Program CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore
Tabulka č. 7	Personální zajištění
Tabulka č. 8	Rozdělení prize money
Tabulka č. 9	Přehled použitých médií
Tabulka č. 10	SWOT analýza

Obrázky

Obrázek č. 1	Systémový přístup k managementu
Obrázek č. 2	Projektový trojúhelník
Obrázek č. 3	Logo ITF
Obrázek č. 4	Logo WTA
Obrázek č. 5	Logo ATP
Obrázek č. 6	Logo I.ČLTK
Obrázek č. 7	Plán areálu I.ČLTK
Obrázek č. 8	Rozmístění sponzorů na centrálním dvorci podle úrovně sponzorství
Obrázek č. 9	Trasa autobusové kyvadlové dopravy
Obrázek č. 10	Dispozice zázemí pro diváky

10 POUŽITÁ LITERATURA

1. BOYLE, R., HAYNES, R. *Power play: sport, the media and popular culture*. 2nd ed. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2009. ix, 254 p. ISBN 978-074-8635-931.
2. BRUHN, M., MUSSLER, D. *Sponsoringfibel: Planung und Durchführung des Sponsoring für Sportvereine*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: DSB-Vereinshilfe, 1991. ISBN 38-915-2144-8.
3. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 3.vydání. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
5. DRUCKER, P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heineman, 1974. ISBN 80-85603-00-4.
6. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
7. CHUNG, K.H. *Management: Critical Success Factors*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, c1987, xxiii, 760 p. ISBN 02-051-0323-5.
8. JAKUBÍKOVÁ, D., DĚDINA, J. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-721-9014-8.
10. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
11. LUSSIER, R.N., KIMBALL, D.C. *Applied sport management skills: critical success factors*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2009. xiii. 497 p. ISBN 07-360-7435-X.
12. MOELLER, C. *Employeeship, Mobilising everyone's energy to win*. TMI Publishing, 1986. ISBN 8789264975.
13. ROBBINS, S.P. *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*. 2nd ed. Cape Town: Pearson Education South Africa, 2009. 659 s. ISBN 978-186-8918-539.

14. SOLOMON, J. *An insider's guide to managing sporting events: principles and applications*. 2nd ed. Champaign. IL: Human Kinetics, 2002, xx, 211 p. ISBN 07-360-3108-1.
15. TRENENBERTH, L., HASSAN, D. *Managing sport business: an introduction*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge, 2012, xxvi, 465 s. Foundations of sport management. ISBN 978-0-415-57028-2.
16. WOODSIDE, Arch G. *Case study research: theory, methods, practice*. 1st ed. Bingley, U.K.: Emerald Group Pub. Ltd. 2010, xii, 440 p. ISBN 978-1-84950-922-0.


Internetové zdroje:

17. *ATP World Tour* [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24].
Dostupné z <<http://www.atpworldtour.com>>.
18. *CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore* [online]. 2012, 13 May 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <<http://www.pragueopen.cz/2012/index.php>>.
19. HENDL, J., BLAHUŠ, P. *Metodologie výzkumné práce* [online]. 2012, 6.4.2010 [cit. 2012-06-24]. Dostupné z
<<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/index1.htm>>.
20. *I. Český Lawn - Tennis Klub Praha* [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z <<http://www.cltk.cz>>.
21. *In Sports Prague / Sport Towers Prague* [online]. 2008, 18.10.2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z <<http://www.insports.cz>>.
22. *ITF Tennis: Pro Circuit* [online]. 2012, 17 October 2012 [cit. 2012-10-17].
Dostupné z <<http://itftennis.com/procircuit/home.aspx>>.
23. *Tennis | WTA tennis rankings & scores | Women's Tennis Association* [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24].
Dostupné z <<http://www.wtatennis.com>>.
24. Babolat: Prague Open na Štvanici. *Babolat* [online]. 2008 [cit. 2013-01-03].
Dostupné z <<http://www.babolat.cz/Uvod/Prague-Open-na-Stvanici-zacina-jiz-7-kvetna-2012>>.

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Hrací plán dvouhry
Příloha č. 2	Hrací plán čtyřhry
Příloha č. 3	Druhy akreditací
Příloha č. 4	Partneři turnaje
Příloha č. 5	Nabídka pro generálního partnera
Příloha č. 6	Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie A
Příloha č. 7	Rozmístění reklamních stánků v areálu
Příloha č. 8	Pozvánka od firmy Babolat do dětského koutku
Příloha č. 9	Ukázka bigboardu
Příloha č. 10	Ukázka billboardu

Příloha č. 1 – Hrací plán dvouhry



CNGvitall PRAGUE OPEN 2012 BY NONCORE

MAIN DRAW SINGLES

Prague, CZECH REPUBLIC

7 - 13 May 2012

Red Clay

€ 85,000

600

1	1	SELA, Dudi	ISR	D. SELA [1]
WC	2	BLECHA, Jan	CZE	76(2) 63
	3	ILHAN, Marsel	TUR	H. ZEBALLOS
	4	ZEBALLOS, Horacio	ARG	64 64
	5	YANI, Michael	USA	H. ZEBALLOS
Q	6	FISCHER, Martin	AUT	64 26 63
WC	7	VESELY, Jiri	CZE	61 10 Ref'd
	8	BACHINGER, Matthias	GER	61 62
	9	KAMKE, Tobias	GER	T. KAMKE [4]
	10	ROBERT, Stephane	FRA	64 62
Q	11	MECIR, Miroslav	SVK	G. ZEMLIJA
	12	ZEMLIJA, Grega	SLO	76(5) 64
WC	13	PAVIC, Mate	CRO	M. PAVIC
LL	14	MICHON, Axel	FRA	64 64
Q	15	MEFFERT, Dominik	GER	D. MEFFERT
	16	BRANDS, Daniel	GER	76(5) 64
	17	DIMITROV, Grigor	BUL	G. DIMITROV [6]
	18	HAJEK, Jan	CZE	63 75
	19	RUSSELL, Michael	USA	A. BEDENE
	20	BEDENE, Alex	SLO	62 76(4)
SE	21	MARRAI, Matteo	ITA	D. GOFFIN
	22	GOFFIN, David	BEL	36 60 76(5)
	23	HADER-MAUSER, Andreas	AUT	L. ROSOL [3]
	24	ROSOL, Lukas	CZE	61 00 Ref'd
	25	KLIZAN, Martin	SVK	M. KLIZAN [8]
	26	SCHOOREL, Thomas	NED	76(1) 63
	27	GOLUBEV, Andrey	KAZ	D. LOJDA
SE	28	LOJDA, Dusan	CZE	62 62
Q	29	KRAWIETZ, Kevin	GER	K. KRAWIETZ
	30	MERTL, Jan	CZE	64 46 62
	31	GABASHVILI, Teymuraz	RUS	T. GABASHVILI
	32	LACKO, Lukas	SVK	64 64

Horacio ZEBALLOS
16 64 76(6)


Seeded Players	Rank	Prize Money	Pts.	Lucky Losers	Retirements/W.O.
1 SELA, Dudi	63	Winner € 12,250	100	A. Michon - T. Haas	A. Hader-Mauser - L. Arnie
2 LACKO, Lukas	65	Finalist € 7,200	60		M. Fischer - R. Arnie
3 ROSOL, Lukas	79	Semi-Finalist € 4,260	35		
4 KAMKE, Tobias	81	Quarter-Finalist € 2,480	18		
6 DIMITROV, Grigor	94	2nd Round € 1,460	8		
8 KLIZAN, Martin	101	1st Round € 895	0		
7 BACHINGER, Matthias	103	Last Direct Acceptance			Challenger Supervisor
8 BRANDS, Daniel	105	MERTL, Jan 182			Carl Baldwin

Follow Live Scoring on www.ATPWorldTour.com

Zdroj: ATP World Tour [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24].

Dostupné z <<http://www.atpworldtour.com>>.

Příloha č. 2 – Hrací plán čtyřhry

		CNGvitall PRAGUE OPEN 2012 BY NONCORE	
		MAIN DRAW DOUBLES	
		Prague, CZECH REPUBLIC	
		7 - 13 May 2012	
		Red Clay	
		€ 85,000	
		600	
1	KNOWLE, Julian / MERTINAK, Michal	AUT / SVK	
2	BEDNAREK, Tomasz / CHARROIN, Olivier	POL / FRA	T. BEDNAREK / O. CHARROIN 36 63 10-6
WC	BLECHA, Jan / CHVOJKA, Erik	CZE / CAN	J. BLECHA / E. CHVOJKA 64 61
Q	MICHALICKA, Marek / MINAR, Jan	CZE / CZE	
3	BRUNSTROM, Johan / MARX, Philipp	SWE / GER	
6	KLIZAN, Martin / ZELENAY, Igor	SVK / SVK	M. KLIZAN / I. ZELENAY 76(0) 76(8)
7	LOJDA, Dusan / SELA, Dudu	CZE / ISR	
WC	HAJEK, Jan / VESELY, Jiri	CZE / CZE	J. HAJEK / J. VESELY 62 62
9	MERTL, Jan / POSPISIL, Jaroslav	CZE / CZE	
10	BEDENE, Ajaz / ZEMLJA, Grega	SLO / SLO	J. MERTL / J. POSPISIL 76(4) 26 10-3
11	BRANDS, Daniel / FISCHER, Martin	GER / AUT	
4	FARAH, Robert / ZOVKO, Lovro	COL / CRO	D. BRANDS / M. FISCHER 26 76(7) 10-6
WC	KOWALCZYK, Mateusz / SKOCH, David	POL / CZE	
14	ROSOL, Lukas / ZEBALLOS, Horacio	CZE / ARG	L. ROSOL / H. ZEBALLOS 76(2) 64
15	GABASHVILI, Teymuraz / GOLUBEV, Andrey	RUS / KAZ	
2	EMMRICH, Martin / SILJESTROM, Andreas	GER / SWE	M. EMMRICH / A. SILJESTROM (2) 62 46 10-8
		T. BEDNAREK / O. CHARROIN 62 64	
		M. KLIZAN / I. ZELENAY 57 60 10-5	
		M. KLIZAN / I. ZELENAY 60 63	
		L. ROSOL / H. ZEBALLOS 75 26 12-10	
		J. MERTL / J. POSPISIL wo.	
		L. ROSOL / H. ZEBALLOS 60 76(5)	
		L. ROSOL / H. ZEBALLOS 76(4) 75	

Seeded Players	Rank	Prize Money (Per Team)	Pts.	Alternates/Lucky Losers	Retirements/W.O.
1 KNOWLE, Julian / MERTINAK, Michal	124	Winner € 5,250	100		D. Brands / M. Fischer - M. Fischer (Retire)
2 EMMRICH, Martin / SILJESTROM, Andreas	132	Finalist € 3,100	60		
3 BRUNSTROM, Johan / MARX, Philipp	141	Semi-Finalist € 1,840	35		
4 FARAH, Robert / ZOVKO, Lovro	158	Quarter-Finalist € 1,090	18		
		First Round € 610	0		
		Last Direct Acceptance J. Mertl / J. Pospisil 318		Challenger Supervisor Carl Baldwin	

Follow Live Scoring on www.ATPWorldTour.com

Zdroj: ATP World Tour [online]. 2012, 24 October 2012 [cit. 2012-10-24].

Dostupné z <<http://www.atpworldtour.com>>.

Příloha č. 3 – Druhy akreditací

ACCREDITATION ZONE



Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012

Příloha č. 4 – Partneři turnaje



Zdroj: CNGvitall Prague Open 2012 by Noncore [online]. 2012, 13 May 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné z: <<http://www.pragueopen.cz/2012/index.php>>.

Příloha č. 5 –Nabídka pro generálního partnera

3 750 000 Kč / 150 000 EUR

- jméno společnosti v názvu turnaje, např. XYZ Prague Open,
- titulní místo na hlavních plachtách všech hracích dvorců,
- titulní místo v prostoru na velkoplošných nosičích v Praze a okolí,
- titulní místo na plakátech,
- titulní místo na centrální výsledkové tabuli v areálu,
- titulní místo na oficiální tabuli partnerů (bude několikrát zveřejněna v denním tisku na základě smluv s mediálními partnery a umístěna v areálu Štvanice v prostorech vstupů, ve V.I.P. stanu a v tiskovém středisku),
- titulní místo na oficiálních stránkách turnaje www.pragueopen.cz,
- titulní místo na všech tiskových materiálech k turnaji (pozvánky na doprovodné společenské akce, parkovací karty, akreditační karty, tiskové konference...),
- 5 stran formátu A4 v turnajovém bulletinu,
- představitel partnera v čestném předsednictvu turnaje,
- 100x bulletin (turnajový program),
- tři čestné lóže pro 8 osob na hlavním centrálním dvorci,
- dohodnutý počet pozvánek na V.I.P. den a turnaj čtyřher,
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku v areálu po dobu turnaje,
- prezentace partnera při vysílání rozhlasových upoutávek,
- kompletní fotodokumentace a kompletace všech mediálních prezentací partnera,
- 24 akreditačních karet do V.I.P. prostoru,
- 50 akreditačních karet „HOST“,
- 100 volných vstupenek na každý den turnaje.

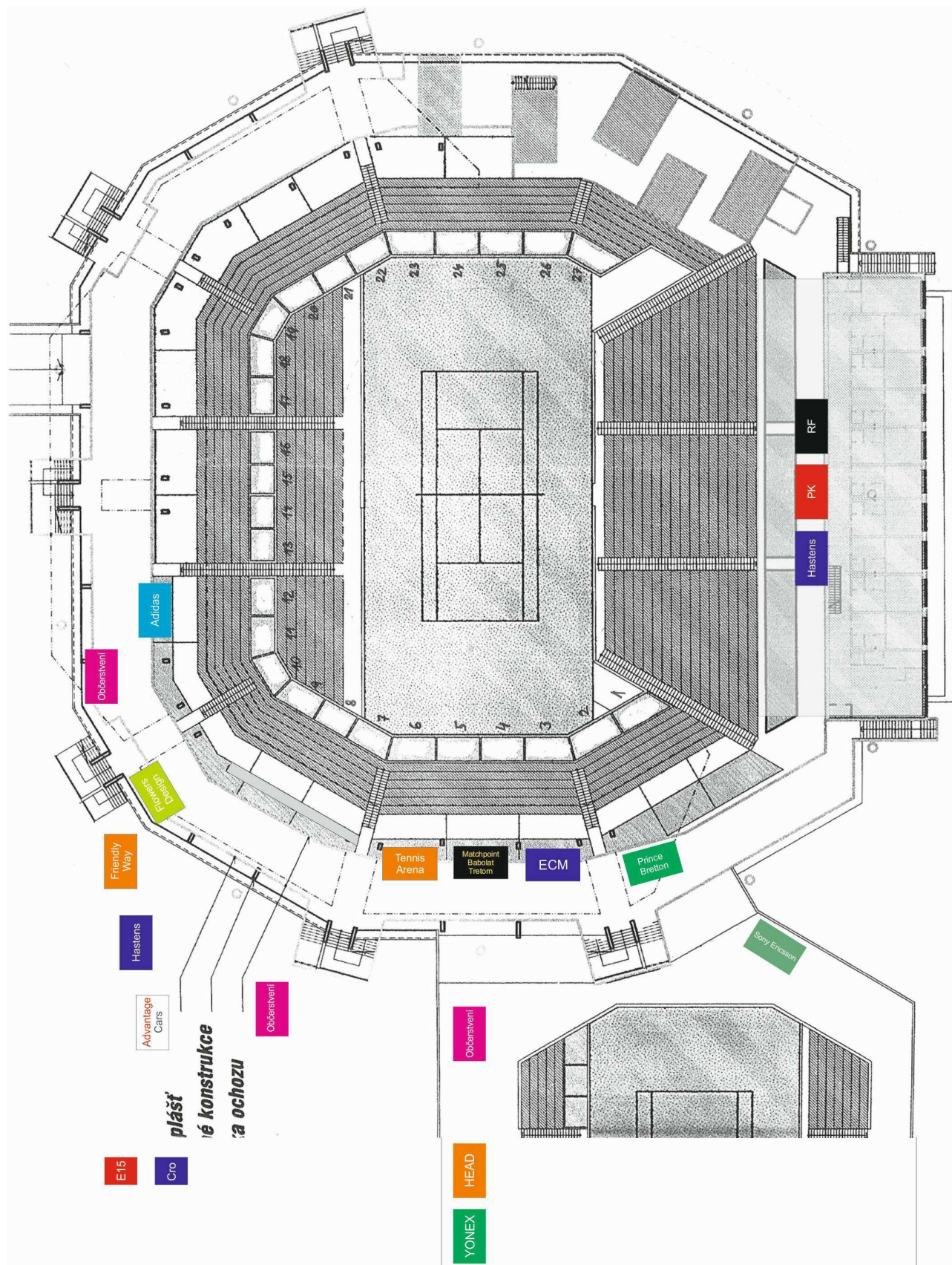
Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012

Příloha č. 6 – Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie A
500 000 Kč / 20 000 EUR

- místo na bočních plachtách všech hracích dvorců,
- místo v prostoru pro hlavní partnery na velkoplošných nosičích v Praze a dalších velkých městech,
- místo v prostoru pro hlavní partnery na plakátech,
- místo v prostoru pro hlavní partnery na centrální výsledkové tabuli v areálu,
- místo na oficiální tabuli partnerů (bude několikrát zveřejněna v denním tisku na základě smluv s mediálními partnery a umístěna v areálu Štvanice v prostorech vstupů, ve V.I.P. stanu a v tiskovém středisku),
- místo v prostoru na oficiálních stránkách turnaje www.pragueopen.cz,
- místo v prostoru pro hlavní partnery na všech tiskových materiálech k turnaji (pozvánky na doprovodné společenské akce, parkovací karty, akreditační karty, tiskové konference...),
- 2 strany formátu A4 v turnajovém bulletinu,
- čestná lóže pro 8 osob na hlavním centrálním dvorci,
- pozvánka na V.I.P. den a turnaj čtyřher,
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku v areálu po dobu turnaje,
- kompletní fotodokumentace a kompletace všech mediálních prezentací partnera.

Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012

Příloha č. 7 – Rozmístění reklamních stánků v areálu



Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012

Příloha č. 8 – Pozvánka od firmy Babolat do dětského koutku

BABOLAT
CNG VITALL PRAGUE OPEN
2012 BY NONCORE

BABOLAT Roland Garros Clay
oficiální míč Turnaje
CNG VITALL PRAGUE
OPEN 2012
BY NONCORE

**CNG VITALL PRAGUE
OPEN 2012 BY NONCORE**
ZNAČKA BABOLAT - PARTNER TURNAJE - ZAJIŠTUJE

- oficiální míč turnaje
- oblečení rozhodčích
- oblečení sběračů
- oficiální vyplétací servis
- prodejní stánek
- dětský koutek

BABOLAT
TENNIS RUNS IN OUR BLOOD

PŘIDEJ SE I TY K BABOLAT TÝMU!

MATCH POINT s.r.o.
Výhradní dovozce a distributor značky Babolat
pro Českou republiku
info@matchpoint.cz; tel: 272 850 635; www.matchpoint.cz

BABOLAT - oficiální partner turnaje

Dětský koutek

- 2 dvorce na minitenis (vybavení zapůjčíme)
- dovednostní soutěže pro děti o ceny
- měření rychlosti podání
- kvalifikovaný dozor po celou otevírací dobu denně 12.00 - 19.00 hod.

www.pragueopen.cz

www.pragueopen.cz

www.pragueopen.cz

7. 4. - 13. 5. 2012, Štvanice (Praha)

Zdroj: Babolat: Prague Open na Štvanici. *Babolat* [online]. 2008 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.babolat.cz/Uvod/Prague-Open-na-Stvanici-zacina-jiz-7-kvetna-2012/>.

Příloha č. 9 – Ukázka bigboardu



Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012

Příloha č. 10 – Ukázka billboardu



Zdroj: Agentura Sport Towers Prague, 2012