

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**



Fakulta tělesné výchovy a sportu

**MANAGEMENT A MARKETING SPORTOVNÍ AKCE:  
tenisového turnaje ECM Prague Open – projekt na léta 2009-2010**

Diplomová práce

**Vedoucí práce:**

**Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.**

**Zpracoval:**

**Petr Šavřda**

**Praha, září 2008**

- Název:** Management a marketing sportovní akce: tenisového turnaje ECM Prague Open – projekt na léta 2009-2010
- Cíle práce:** Prezentovat silné a slabé stránky tenisového turnaje ECM Prague Open na základě analýzy dosavadních ročníků do roku 2008 a vytvořit projekt na zdokonalení v následujících letech.
- Metoda:** Metody zvolené pro výzkum jsou popisná analýza a SWOT analýza.
- Výsledky:** Projekt na zdokonalení stávající úrovně managementu turnaje společně s finanční kalkulací
- Klíčová slova:** Management a marketing, analýza SWOT, popisná analýza, sportovní akce, tenisový turnaj ECM Prague Open.

**Title:** Management and marketing of sport's event: tennis tournament ECM Prague Open – project for timeperiod 2009-2010

**Objective:** To present strengths and weaknesses of tennis tournament ECM Prague Open based on analyse of past events untill the year 2008 and create the project of opportunities for improvement in future.

**Methods:** Selected methods used for research are descriptive analysis and SWOT analysis.

**Result:** Project for improvement of current tournament management along with price statement.

**Key words:** Management and marketing, SWOT analysis, descriptive analysis, sport's event, tennis tournament ECM Prague Open

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Management a marketing sportovní akce: tenisového turnaje ECM Prague Open – projekt na léta 2009-2010“ vypracoval samostatně a použil pouze literatury uvedené v seznamu.

V Praze dne *4. 9. 2008*

Petr Šavřda

v.r.



Rád bych na tomto místě poděkoval doc. Evě Čáslavové, CSc., která mne koncepčně vedla při sestavování diplomové práce, a též organizačním pracovníkům sportovní agentury Damm Sport Agency pořádající tenisový turnaj ECM Prague Open, kteří mi poskytli důležité informace a pomohli mi tím ke zdárnému plnění stanovených cílů.

# OBSAH DIPLOMOVÉ PRÁCE:

<b>1. Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Cíle a úkoly diplomové práce</b> .....	<b>10</b>
2.1. Cíle diplomové práce .....	10
2.2. Úkoly diplomové práce .....	10
<b>3. Teoretická východiska</b> .....	<b>11</b>
3.1. Management .....	11
3.1.1. Vymezení pojmu management .....	11
3.2. Manažer .....	12
3.2.1. Vymezení pojmu manažer .....	12
3.2.2. Manažerské činnosti .....	12
3.3. Sportovní management .....	20
3.3.1. Předmět zkoumání sportovního managementu .....	20
3.4. Sportovní manažer .....	21
3.4.1. Manažerské činnosti v oblasti tělesné výchovy a sportu .....	21
3.4.2. Strategické plánování v oblasti tělesné výchovy a sportu .....	24
3.4.3. Strategický postup pro realizaci sportovní akce .....	25
3.5. Marketing a sportovní marketing .....	28
3.5.1. Marketing .....	28
3.5.2. Sportovní marketing .....	28
3.6. Event management .....	29
3.6.1. Rozpočet a cash flow .....	30
3.6.2. Místo konání .....	33
3.6.3. Sponzoring .....	34
3.6.4. Péče o zákazníky .....	35
3.6.5. Péče o závodníky .....	36
3.6.6. Časový harmonogram .....	37
<b>4. Metodologie</b> .....	<b>40</b>
4.1. SWOT analýza .....	40
4.2. Popisná analýza .....	43
<b>5. Analytická část</b> .....	<b>44</b>
5.1. Historie turnaje .....	44

5.2. Organizátor akce .....	48
5.3. Systém a program turnaje .....	49
5.4. Ekonomické zajištění turnaje .....	50
5.4.1. Příjmy, výdaje a rozpočet .....	50
5.4.2. Odměny pro hráče .....	53
5.5. Partneři turnaje .....	54
5.5.1. Marketingová nabídka .....	55
5.6. Personální zajištění turnaje .....	57
5.7. Sportovně technické zajištění turnaje .....	59
5.7.1. Zajištění místa konání .....	59
5.7.2. Ubytování .....	59
5.7.3. Transport .....	60
5.7.4. Stravování .....	60
5.8. Atraktivní jména a konkurence turnaje .....	61
5.9. Marketingová komunikace turnaje .....	62
5.9.1. Porovnání reklamní kampaně v letech 2007 – 2008 .....	63
<b>6. Projekt implementace na léta 2009-2010 .....</b>	<b>67</b>
6.1. Silné stránky .....	68
6.2. Slabé stránky .....	71
6.3. Příležitosti .....	74
6.4. Hrozby .....	87
<b>7. Závěry a doporučení .....</b>	<b>90</b>
<b>8. Seznam použité literatury .....</b>	<b>92</b>
<b>9. Seznam příloh .....</b>	<b>94</b>

# 1. ÚVOD

K sepsání diplomové práce jsem si zvolil téma management a marketing sportovní akce, a to z několika důvodů. Myslím si, že se dobře shoduje s oborem, který jsem si vybral ke studiu, a kterým se chci i nadále zabývat ve svém budoucím povolání. Druhým aspektem, který mě ovlivnil je fakt, že danou sféru považuji za velmi zajímavou, popřípadě i lukrativní a chtěl bych hlouběji proniknout do její problematiky a poznat teoreticky i prakticky veškeré zákonitosti spojené s organizací sportovních akcí. Jelikož se již velmi dlouho pohybuji v tenisovém prostředí, jako příklad uvedu mezinárodní tenisový turnaj ECM Prague Open. Nejen, že se tento podnik koná v Praze na štvánickém ostrově, kde jsem celé své mládí působil, ale také je největší tenisovou akcí pořádanou na našem území. Proto považuji tuto volbu za vhodnou a adekvátní.

Sport jako fenomén jedenadvacátého století prožívá v očích veřejnosti neustálý boom. Ovšem popularita jednotlivých sportovních odvětví se v různě dlouhých časových etapách mění. To je způsobeno několika faktory. Jedním z hlavních je úspěch reprezentantů na světové scéně. Lidé, ať již provozují sport na vrcholové úrovni, výkonnostní, rekreační nebo jsou pouze pasivními diváky, potřebují mít své vzory, kterým se chtějí přiblížit, překonat je, či jim pouze fandit u televizních obrazovek nebo přímo na sportovištích. Pokud nějaký sportovec dosáhne významného úspěchu nebo se po delší dobu pohybuje v absolutní světové špičce, stává se tento sport populárnější a jeho atraktivita vzrůstá. Pokud tedy chce organizátor uspořádat sportovní akci, která vzbudí zájem v očích veřejnosti, a tím se stane úspěšnou a výdělečnou, je vždy lepší zvolit takový sport, který má v dané zemi svou hvězdu a tím pádem se těší všeobecnému zájmu. Musím též zmínit, že žádná sportovní akce se nemůže uskutečnit bez participace partnerů, kteří poskytují organizátorovi potřebné finanční prostředky a za to očekávají odpovídající protislužby.

Tenis u nás sice v současnosti lehce ustoupil ze slávy, kterou prožíval za dob Jana Kodeše, Ivana Lendla či Petra Kordy, ale i tak máme skvělé hráče jako jsou Tomáš Berdych a Nicole Pietrangeli, kteří mohou motivovat mládež a přivést k tenisu nové talenty. K tomu může dopomoci také pořádání významné tenisové akce jako je ECM Prague Open.



Při volbě tématu a následném vytyčení cílů diplomové práce bych chtěl postupovat tak, abych nejen splnil zadaný úkol, ale také vytvořil smysluplný projekt, jehož návrhy budou skutečně realizovatelné a který bude sloužit přinejmenším jako inspirace pro organizátora této akce. Jelikož jsem se před dvěma lety stal součástí týmu starajícího se o hladký průběh turnaje, mám na této práci i vlastní zájem. Přestože z reakce veřejnosti je zřejmé, že kvalita a image této akce rok od roku vzrůstá, je zde neustále velký prostor pro potenciální zlepšení.

## **2. CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **2.1. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Cílem mé diplomové práce je vytvořit projekt zabývající se managementem a marketingem jednoho z největších tenisových turnajů na našem území, ECM Prague Open na léta 2009-2011, konkrétně se budu zabývat analýzou dosavadních silných a slabých stránek a prezentací návrhů na potenciální zlepšení pro nadcházejících ročníky.

### **2.2. ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Cíle diplomové práce se člení do následujících bodů:

- Teoreticky vymezit pojmy marketing a management a pojmy s nimi spojené, zaměřené převážně na sportovní tematiku
- Vybrat vhodné metody a prostředky pro náležité zpracování daného tématu
- Analyzovat průběh dosavadních ročníků turnaje
- Vytvořit projekt pro nadcházející ročníky zaměřený na eliminaci slabých stránek a návrhy potenciálních zlepšení

## 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1. MANAGEMENT

#### 3.1.1. VYMEZENÍ POJMU MANAGEMENT

Termín management pochází z anglického jazyka a jeho překladu nejlépe odpovídá český výraz „řízení“, avšak nejedná se pouze o funkci řízení lidských zdrojů jako takových, ale především o ucelené řízení samotného podniku se všemi jeho náležitostmi.

P. F. DRUCKER (1974) říká: „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, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“ (4,s.5)

Snaha o co nejpřesnější a nejvýstižnější výklad slova „management“ vedla mnoho autorů k sepsání velkého množství definic ve svých publikacích. Proto jsem několik základních definic od různých autorů vybral hned na úvod.

Podle E. ČÁSLAVOVÉ (2000) je možné tyto autory rozdělit do 3 odlišných skupin podle toho, zda jejich definice kladou důraz na:

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- předmět studia a jeho účel

Mezi autory zaměřující se ve své definici především na význam **vedení lidí** jsou např. Američané H. KOONTZ a H. WEIHRICH (1993), kteří říkají: „Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ (7,s.28)

Pojetí druhé skupiny, tedy autorů kladoucí důraz na specifické **funkce prováděné řídicími pracovníky** uvedu např. amerického autora K. H. CHUNGA (1987), který definuje pojem management takto: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ (6,s.28)

Poslední skupinu, zdůrazňující management jako **předmět studia a jeho účel**, zastupuje svou definicí např. Američan S. P. ROBBINS (2004). který říká: „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ (11,s.10)

## **3.2. MANAŽER**

### **3.2.1. VYMEZENÍ POJMU MANAŽER**

Manažer je člověk, vykonávající řídicí funkce. Podle ČÁSLAVOVÉ (2000) se role manažera stále více vyvíjí díky rozvoji podnikatelsky orientovanému chování celé organizace. Aby organizace fungovala efektivně a dosahovala předem stanovených cílů, musí manažer, jakožto řídicí pracovník této organizace zvládat kvalitě plnit množství náročných rolí a úkolů. (2, s.11)

### **3.2.2. MANAŽERSKÉ ČINNOSTI (FUNKCE)**

L. VODÁČEK, O. VODÁČKOVÁ (1994) tvrdí, že: „Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník, neboli manažer vykonává ve své práci.“ (15,s.38)

Předpokladem pro úspěšné plnění cílů organizace je soulad těchto manažerských funkcí. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz H. FAYOL, který již v roce 1916 definoval pět hlavních manažerských funkcí:

- plánování
- organizování
- příkazování
- koordinace

K tomuto členění ještě později přibyly dvě další doplňující funkce, které definoval Angličan L. F. URWICK, a to:

- zkoumání
- komunikace

V následujících letech byly tyto funkce dalšími autory obměňovány a doplňovány. Jedním z nejrozšířenějších a nejčastěji používaných rozčlenění manažerských funkcí vypracovali ve své studii autoři H. KOONTZ a H. WEIHRICH (1993) (7, s.31-32). Jedná se o funkce:

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- výběr a rozmístění pracovníků (staffing)
- vedení lidí (leading)
- kontrola (control)

Těmto manažerským funkcím se říká **sekvenční manažerské funkce**, a to proto, že na sebe přesně navazují a realizují se postupně. Všechny tyto funkce tvoří dohromady komplex a při podnikání není možné jakoukoliv z nich vypustit.

Sekvenční funkce jsou dále doplněny tzv. **průběžnými manažerskými funkcemi**, kterými jsou:

- analyzování řešených problémů (analysis)
- rozhodování (decision making)
- implementace a koordinace (implementation, coordination)

Tyto průběžné manažerské funkce prostupují všemi sekvenčními manažerskými funkcemi a tím je i zásadně ovlivňují.

## **Plánování**

Plánování je první z pěti manažerských funkcí. Jeho hlavním úkolem je správné a přesné vymezení cílů organizace. Nejde však pouze o stanovení samotných cílů, ale také o určení postupů a prostředků, kterými chceme těchto cílů dosáhnout. Plánování je tudíž neodmyslitelnou součástí každého řízení podniku.

Autoři H. KOONTZ, H. WEIHRICH (1993) tvrdí, že „Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily.“ (7, s.118)

Podle autorů L. VODÁČKA a O. VODÁČKOVÉ (1994) (15, s.41) vychází plánování ze zajištění a využití informací k:

- identifikaci a diagnóze výchozí situace
- odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase
- stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů
- vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení uvažovaných cílů
- výběru scénáře plánu včetně ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnávání se s dalšími omezujícími podmínkami realizace
- stanovení postupu realizace zvoleného plánu a případná adaptace na měnící se podmínky

### **Organizování, organizační struktury**

Organizování je druhou z pěti manažerských funkcí, avšak neméně důležitou pro činnost moderního managementu. Organizování je sice samostatnou funkcí, ale s ostatními manažerskými funkcemi se navzájem velmi silně ovlivňují. K tomu, aby organizační složka správně fungovala je velmi důležité, aby došlo ke stanovení a realizaci na sebe navazujících dílčích procesů, což jsou podle VODÁČKA, VODÁČKOVÉ (1994) (15, s.105) tyto:

- vymezení činností organizace
- vymezení účinné dělby práce
- sdružení vymezených činností pro zefektivnění řízení
- vymezení a delegování úkolů pro pracovníky
- koordinace činnosti, pracovníků a zdrojů organizace

Autoři KOONTZ a WEIHRICH (1993) (s.235) definují tyto dílčí procesy takto:

- identifikace a klasifikace požadovaných činností
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů
- přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře

Každý s těchto procesů vyžaduje svůj vlastní přístup a způsob realizace, který musí být adekvátní k prostředí, v němž se vyskytuje. Je otázkou, do jaké míry by mělo docházet ke specializaci, jak velkou rozhodovací pravomoc delegovat jednotlivým pracovníkům, jak velká by měla být jejich zodpovědnost, atd. Obecně platí, že u více statických organizací, kde nedochází často ke změnám, je vhodné vše určit co nejpodrobněji a na druhé straně u dynamických organizací je efektivnější větší míra volnosti. V dnešní moderní době jsou firmy stále pružnější, což si žádá samotný trh, a tudíž začíná převládat především tento volnější přístup.

**Organizační struktury** jsou podle ČÁSLAVOVÉ (2000) výsledkem procesu organizování. Vyjadřují ve své podstatě formu sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování. Obvykle se dnes organizační struktury definují pomocí systémového přístupu, kdy prvky systému tvoří organizační jednotky (oddělení, odbory, další útvary) a vztahy mezi těmito prvky představují informační vazby. (2, s.44)

Peter DRUCKERA (1973) říká: „Nejjednodušší organizační struktura, která plní své poslání, je tou nejlepší. To, co dělá organizační strukturu dobrou, jsou problémy, které sama nevytváří.“ (4, s.601)

Tímto citátem chtěl Drucker poukázat na chyby, které vznikají přílišnou složitostí organizačních struktur. Vhodná organizační struktura by měly být především racionální a dynamická.

Je nutno říci, že v praxi neexistuje pouze jediný optimální model organizační struktury, ale velké množství, přičemž pro každou organizaci může být v určitých daných podmínkách efektivní a vhodný jiný model. Jedná se především o jasné definování počtu úrovní struktury.

Prozatím jsem mluvil o formálních strukturách, ale nelze opomenout též tzv. neformální organizační struktury, na jejichž význam se v současné době klade stále větší důraz. Tyto struktury se rodí spontánně díky tomu, že lidé sdílí stejné zájmy, vznikají mezi nimi přátelské vztahy, sympatie, vazby, které v pozitivním slova smyslu ovlivňují jejich výkon a morálku. Je zřejmé, že fungující kolektiv vykazuje lepší pracovní výsledky, než ten, ve kterém panují napjaté vztahy.

Každá organizační struktura má jiný typ a základními ovlivňujícími prvky jsou:

- mocenské postavení a vztahy mezi jednotlivými subjekty
- rozhodovací pravomoc
- způsob sdružování činností podle obsahové náplně organizačních jednotek
- míra centralizace
- strmost, plochost a počet hierarchických stupňů řízení
- časové trvání
- členitost

#### ***Příklady organizačních struktur:***

##### **a) liniové organizační struktury**

- jsou nejstaršími organizačními strukturami, kde je jasně určeno, kdo je nadřízený a kdo podřízený a jaké jsou jednotlivé kompetence pracovníků

*Obr. 1 – Liniové organizační struktury*



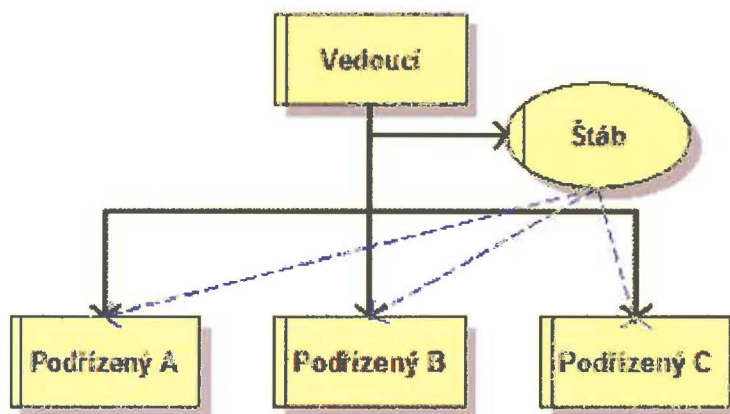
Zdroj: BPM PORTAL (17)



b) liniově štábní organizační struktury

- jedná se o kombinaci liniové organizační struktury, která zahrnuje navíc ještě „štáb“, který sice nemá rozhodovací pravomoc, ale koordinuje jednotlivé hierarchické stupně

Obr. 2 – Liniově štábní organizační struktury

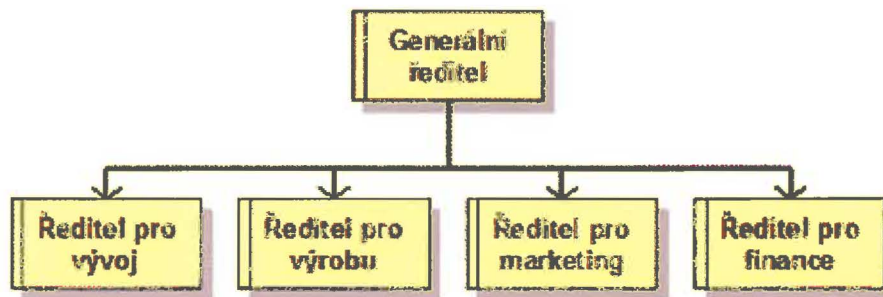


Zdroj: BPM PORTAL (17)

c) funkční organizační struktury

- pracovníci jsou rozděleni do jednotlivých útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a pracovních aktivit

Obr. 3 – Funkční organizační struktury

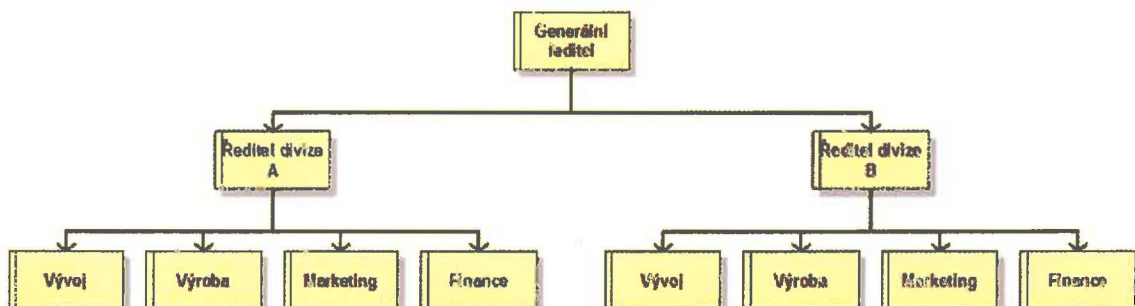


Zdroj: BPM PORTAL (17)

d) divizní organizační struktury

- struktura je používána u rozsáhlých organizací, které působí ve více oblastech nebo regionech a je charakteristická decentralizovaným řízením a vytvářením nižších, plně autonomních jednotek

Obr. 4 – Divizní organizační struktury



Zdroj: BPM PORTAL (17)

## **Výběr a rozmístění pracovníků**

Personální zajištění řídicích i řízených procesů je velmi úzce spojováno s úkoly organizování a organizačních struktur. Důraz se však převážně klade na profesní a kvalifikační předpoklady příslušných spolupracovníků, což zahrnuje jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky. Dochází k řešení nejen nezbytných úloh výběru, rozmíst'ování a přerozdělování spolupracovníků, ale také k rekrutování nových pracovníků, hledání možné náhradní pracovní síly v nezbytné situaci či rekvalifikaci. (15)

## **Vedení pracovníků**

Umění vést lidi je v současném managementu považováno za jednu z nejdůležitějších dovedností manažera, jelikož manažer dosahuje cílů podniku pomocí lidských zdrojů, tedy pracovníků, kteří tvoří jeden z nejdůležitějších kapitálů firmy. Vedení pracovníků se týká především informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů na bázi nadřízenosti a podřízenosti. Zahrnuje především koordinaci a usměrňování lidí tak, aby co nejlépe a nejefektivněji plnili úkoly podniku a tím dosáhli stanovených cílů. To se netýká pouze předem plánovaných procesů, ale také nepředvídatelných situací, které vznikají měnícími se podmínkami na které je nutné včas a vhodně reagovat. Důležité je též stanovení účelné autonomie, tedy míry pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých organizačních podsystémů. (15)

## **Kontrola**

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (1994): Kontrola je poslední pátou manažerskou funkcí, která je však neméně důležitá, nežli ostatní. Jejím úkolem je hodnocení kvality a kvantity průběžných a konečných výsledků manažerské činnosti. Je velmi úzce spjata s procesem plánování, protože nám ukazuje odchylku reality (výsledného stavu) od našeho záměru (plánu). Pomocí těchto výsledků může podnik zjistit jednotlivé nedostatky a chyby a pokusit se zjednat jejich nápravu. Jedná se o tzv. „feedback“, neboli zpětnou vazbu. (15)

### **3.3. SPORTOVNÍ MANAGEMENT**

ČÁSLAVOVÉ (2000) ve své knize říká, že: „Pojem sportovní management, eventuálně management sportu lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akceptují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb.“ (2, s.11-14)

Tento pojem vznikl především díky samotnému vývoji tělesné výchovy a sportu. Souvisí s nutností efektivně využívat nemalé finanční zdroje, které se v této oblasti pohybují, komerčními zájmy, ale též s důležitostí cíleného chování v prostředí neustále vzrůstající konkurence. Neměli bychom opomenout také vedení mládeže či administrativní záležitosti v oblasti sportu.

Ve světové literatuře se nejčastěji používá pojem „Sportmanagement“. Sportovní management existuje po velmi dlouhou dobu, ale až v dnešní době se z něj vyvinula akademická činnost. Je patrné, že se jedná o složeninu dvou komponentů, a to sportu a managementu. Sportovní komponent zahrnuje především diváctví a aktivní účast na sportovních aktivitách. Komponent managementu se mimo klasické manažerské řídicí funkce soustředí také na oblast účetnictví, marketingu a ekonomiky. (2)

#### **3.3.1. PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ SPORTOVNÍHO MANAGEMENTU**

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti tělovýchovy a sportu, které jsou totožné s činnostmi a funkcemi obecného managementu
- specifické manažerské činnosti, vtaahující se pouze na oblast tělovýchovy a sportu
- organizace a instituce v oblasti tělesné výchovy a sportu, které prezentují ucelený okruh manažerských činností dle prostředí a podmínek, ve kterých se pohybují
- lidé na různých řídicích pozicích v oblasti tělesné výchovy a sportu

### **3.4. SPORTOVNÍ MANAŽER**

Sportovní manažer je osoba, která má zodpovědnost za řízení tělovýchovných a sportovních organizací, avšak ne všichni působí na stejné úrovni nebo ve stejném sektoru. Tuto činnost ČÁSLAVOVÁ (2000) (2, s.15) rozděluje do tří základních úrovní:

#### **manažer působící na úrovni vedení sportovní činnosti**

- jedná se především o vedoucí sportovních týmů a jednotlivců, dále o pořadatele sportovních akcí typu mistrovství světa, Evropy, OH, organizátory sportu pro volný čas a sportovních akcí pro zdravotně handicapované

#### **manažer na úrovni řízení sportovního spolku**

- členové různých sportovních organizací, výkonných výborů, tělovýchovných a sportovních svazů, svazoví sekretáři či vedoucí středisek vrcholového sportu

#### **manažer na úrovni podnikatelského sektoru**

- vedoucí společností provozujících placené tělovýchovné služby, dále společností zabývajících se výrobou či prodejem sportovního nářadí a náčiní, ale též pracovníci reklamních a marketingových agentur zaměřených na sport nebo sportovní agenti

#### **3.4.1. MANAŽERSKÉ ČINNOSTI V OBLASTI TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

Je zřejmé, že velká různorodost působení sportovního manažera, plynoucí z rozdílného zaměření, vytváří zákonitě prostor pro specializaci v tomto oboru. Pro plnění úkolů je tudíž velmi důležité nejen vykonávání základních manažerských činností, ale též jejich přenášení a aplikace v oblasti tělesné výchovy a sportu. K těmto činnostem navíc přibývají ještě činnosti specifické. Vše je názorně uvedeno v následující tabulce 1.

Tab.1 Činnosti manažera ve sportu

Základní činnosti manažera	Applikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
1. Plánování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba strategického plánu rozvoje sportovní organizace</li> <li>• Krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý plán</li> <li>• Tvorba strategického plánu pro pořádání sportovní akce</li> </ul>	sponzorská činnost TVS
2. Organizování - postupy - metody - techniky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupy pro vyhodnocování výsledků</li> <li>• Metody CPM pro organizování tréninkových cyklů</li> <li>• Užití výpočetní techniky během významných sportovních soutěží</li> <li>• Vyhodnocení činnosti sportovních klubů pomocí portfolio metody</li> </ul>	Sportovní reklama
3. Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zefektivnění organizační struktury sportovních klubů</li> <li>• Zefektivnění organizačních struktur sportovních svazů</li> <li>• Zefektivnění organizačních struktur v sektoru tělovýchovných služeb</li> </ul>	Transfery hráčů a trenérů
4. výběr, rozmísťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr a rozmísťování a motivace dobrovolných pracovníků v tělovýchovných spolicích</li> <li>• Výběr a rozmísťování pracovníků v sektoru placených tělovýchovných služeb</li> </ul>	Znalost norem platných pro vrcholové mezinárodní tělovýchovné organizace (MOV, federace atd.)
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola finančního stavu tělovýchovných organizací</li> </ul>	Znalost platných norem a ostatních záležitostí důležitých pro uzavírání kontraktů v tuzemsku i v zahraničí
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingové koncepce ve sportovních klubech</li> <li>• Marketing v sektoru placených tělovýchovných služeb</li> <li>• Marketing ve firmách vyrábějících sportovní zboží</li> </ul>	Péče o zdraví, pojištění, sociální zabezpečení příslušných FO a PO
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomické trendy ve státním a podnikatelském sektoru</li> <li>• Hospodaření tělovýchovných organizací</li> </ul>	Spolupráce se zájmovými a přidruženými tělovýchovnými organizacemi (sportovci, trenéři, učitelé atd.)
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost daňových, živnostenských a dalších zákonů souvisejících s TVS</li> <li>• Stanovy a normy tělovýchovných organizací</li> </ul>	
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikace uvnitř organizace (nadřazený – podřazený)</li> <li>• Komunikace s vnějším prostředím (získávání kontaktů a uzavírání kontraktů)</li> </ul>	

Zdroj: ČASLAVOVÁ (2000)

Díky značné variabilitě v odvětví TVS je možné vytvářet různé kombinace výše uvedených činností manažera dle jejich důležitosti pro jednotlivé úrovně. Např. ve sféře placených tělovýchovných služeb jistě nebude nutná specifická činnost zabývající se transferem hráčů a trenérů. Kombinace užití manažerských činností ovlivňují především tři determinanty:

- prostředí
- specializace
- kvalifikace

### **Prostředí**

Prostředí ve kterém se uplatňuje tělesná výchova a sport rozdělujeme v České republice do 3 sektorů:

- spolkový sektor tělesné výchovy a sportu  
(tělovýchovné jednoty a sportovní kluby fungující na bázi obchodní společnosti či občanského sdružení, sportovní svazy, asociace, federace)
- komunální sektor  
(školní sportovní kluby, řízení tělesné aktivity v komunální správě – handicapovaní sportovci, sport pro všechny)
- podnikatelský sektor  
(výroba a prodej sportovního nářadí a náčiní, fitnesscentra, cestovní kanceláře marketingové agentury nebo pouze fyzické osoby podnikající ve sportovním odvětví atd.)

### **Specializace**

Jak již bylo zmíněno dříve, sportovní management má velmi rozsáhlé pole působnosti, a proto je velmi důležité zaměřit své studium tak, aby se co nejvíce podobalo naší budoucí profesi. Tato specializace se netýká základních manažerských činností jako je plánování, organizování, rozmístění a výběr pracovníků, kontrola, které jsou nezbytné pro kterékoliv zaměření, ale především specifických činností, které si daná profese vyžaduje. To je

podmíněno vhodnými výukovými programy, které nabízejí jednotlivé univerzity a školy orientované na studium sportovního managementu. (2)

### **Kvalifikace**

Kvalifikace notně souvisí se získáním vysokoškolského titulu, který poskytuje po celé Evropě v oboru sportovní management celá řada univerzit. Jsou to například tituly: European University Diploma in Sportmanagement nebo European Master Degree in Sport Management. (2)

### **3.4.2. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

HORÁKOVÁ (2001) říká: „O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování a jeho celkovou orientaci v prostředí – o soulad s prostředím. Účelem je vypracování dokumentu – plánu – pro řízení činnosti v budoucnosti.“ (5, s.13)

Podle ČÁSLAVOVÉ (2000) „Práce sportovního manažera vyžaduje na základě cílového zaměření realizaci řady často složitých a postupných kroků v dlouhodobém výhledu a to z hledisek různých přístupů a variantních řešení. Tím se zabývá strategické plánování, které má i v podmínkách managementu tělesné výchovy a sportu nezadatelnou funkci.“ (2, s.23)

### **Využití strategického plánování pro sportovní organizace**

- a) určení právní formy podnikání sportovní organizace
  - při zakládání sportovní organizace je nezbytná správná volba právní formy podnikání a to nejen z finančních a daňových důvodů, ale také s ohledem na budoucí cíle organizace a nástroje, kterými chce těchto cílů dosáhnout. Sportovní klub může vzniknout jako občanské sdružení dle zákona č.83/1990 Sb. nebo jako obchodní společnost. V druhém případě jde především o společnost s ručením omezeným (s.r.o.) nebo o akciovou společnost (a.s.)



- b) určení nezbytných cílových skupin
  - cílovými skupinami sportovní organizace jsou lidé, které pomáhají plnit vymezené cíle. Jedná se o sportovce, sponzory a diváky či fanoušky
  
- c) určení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů
  - na časové ose sladit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle . Krátkodobé cíle se určují do jednoho roku, střednědobé do tří let a dlouhodobé nad tři roky
  
- d) způsob plnění zadaných cílů
  - zvolit efektivní nástroje vhodné k plnění výkonnostních, ekonomických a komunikačních cílů

### **3.4.3. STRATEGICKÝ POSTUP PRO REALIZACI SPORTOVNÍ AKCE**

ČÁSLAVOVÉ (2000) (2, s.39) popisuje ve své knize standardizovaný soubor deseti etap, podle kterých je možné při sportovní akci postupovat, aniž by si organizátor sám musel takovýto postup vytvářet.

#### **1.etapa – Současná situace**

Přehled současného stavu umožní organizátorovi rozhodnout o cíli akce a cestě, která k němu vede, i volbě prostředků a nástrojů k jeho uskutečnění. V případě, že cíl je předem pevně zadán, odhalí tato etapa, zda je v silách organizátora tuto akci uskutečnit.

Kontrolní otázka: Jak jsme na tom?

#### **2.etapa – Budoucí prostředí**

Je třeba mít jasnou představu o představu o tom, jaká rizika akce skrývá. Předvídatelná rizika by měl organizátor snížit na minimum a eventuálně počítat s časovými a hmotnými rezervami. Při řešení nepředvídatelných rizik by měl ukázat svojí pružnost a invenci.

Kontrolní otázka: Co lze předpokládat?

### **3.etapa – Naše současné možnosti**

Předmětem této fáze postupu je reálné zhodnocení svých možností a nedostatků. Jen tak lze predestinovat stupeň úspěšnosti.

Kontrolní otázka: Kam až jsme schopni postoupit?

### **4.etapa – Možné směry**

Záleží-li vymezení cílů akce na organizátorovi, může určit i několik cílů, o nichž se posléze rozhodne, zda budou všechny vzhledem k předchozím etapám předmětem realizace a nebo z nich stanoví výběr, který je adekvátní současným možnostem. Pozor – různé cíle však mohou vyžadovat i různé směry jejich dosažení, někdy i naprosto protichůdné.

Kontrolní otázka: Kam bychom mohli jít?

### **5.etapa – Naše cíle**

Představuje stanovení cílů na základě předchozí etapy, jejich strukturu, hierarchizaci či optimalizaci.

Kontrolní otázka: Kam chceme dospět?

### **6.etapa – Možné přístupové cesty**

V některých situacích existuje více způsobů, jak dosáhnout vytýčeného cíle. Dříve, než uskutečníme akci, musíme zvážit ze všech hledisek všechny strategické varianty.

Kontrolní otázka: Jak tam můžeme dojít?

### **7.etapa – Zvolená cesta strategie**

Zhodnocení účinků a důsledků různých možných strategií umožní zvolit tu, která je celkově nejvýhodnější.

Kontrolní otázka: Co budeme dělat?

### **8. etapa – Program akce**

Když organizátor zvolil cíle i strategii jejich realizace, může se zabývat detaily plánu činnosti z hlediska co nejlepšího výkonu. Rozdělit role jednotlivých účastníků, stanovit plán akcí, časové rozpisy a termíny a způsob kontroly.

Kontrolní otázka: Jak to provedeme?

### **9. etapa – Rozpočet**

V návaznosti na předchozí etapu je nutné stanovit rozpočet výdajů a příjmů celé akce. Strana příjmů musí vyjadřovat typy finančních zdrojů, jejich výši (např. poplatky účastníků, vstupné, dotace, dary od soukromých osob, dary od firem apod.). Strana výdajů musí účelově podle všech činností sportovní akce vyjadřovat druhy výdajů a jejich výši.

Kontrolní otázka: Co budeme potřebovat?

### **10. etapa – Přehled a kontrola**

Aby nedocházelo k nežádoucím a často nákladným omylům a zpožděním celé akce, je třeba kontrolovat celý průběh akce a ve vhodný okamžik učinit zásah, který by eliminoval výkyvy.

Kontrolní otázka: Co z toho vyplývá pro realizaci?

## **3.5. MARKETING A SPORTOVNÍ MARKETING**

### **3.5.1. MARKETING**

BUREŠ (1990) říká, že „marketing je metoda, která v sobě v logické sekvenci soustřeďuje nezbytné kroky, které je potřeba uskutečnit, aby produkt vyšel na trh co nejpříznivěji, a aby všechny ostatní vlivy byly v co největší míře kompenzovány. Metoda se vyvinula z reálné podnikatelské činnosti a je průběžně obohacována novými poznatky.“ (1, s.6)

HORÁKOVÁ (1992) definuje marketing takto: „Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců a organizací.“ (5)

KOTLER (2001): „Marketing je společensky řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ (8, s.23)

### **3.5.2. SPORTOVNÍ MARKETING**

PITTS, STOTLAR (1996): „Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činnosti pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojily potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ (10, s.80)

MULLIN, HARDY, SUTTON (2000): „Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které byly navrženy pro střenutí potřeb a přání sportovních spotřebitelů prostřednictvím procesové výměny. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní části – marketing sportovních produktů a služeb přímo pro spotřebitele sportu a marketing ostatních spotřebních a průmyslových produktů nebo služeb prostřednictvím využívání sportovní propagace.“ (9, s.9)

### 3.6. EVENT MANAGEMENT

Vedle klasického sportovního managementu je nutné dále vysvětlit management zaměřený na pořádání sportovních akcí, jelikož právě toto je hlavním tématem mé práce. V anglicky psané literatuře se setkáváme s pojmem „EVENT MANAGEMENT“, který lze použít i v českém jazyce. Bohužel se tomuto tématu doposud nevěnovalo v české literatuře mnoho pozornosti a proto musíme čerpat převážně z cizí. Já jsem se zaměřil především na amerického autora Jerryho SOLOMONA, který podle mého názoru popisuje velmi dobře, jakým způsobem postupovat, pokud se rozhodneme uspořádat kvalitní sportovní akci.

Než se stane organizátor známý pro svou kreativitu, organizační schopnosti, dobré vztahy s hráči či citlivost v jednání se sponzory, musí nejprve zajistit veškeré potřebné kroky k realizaci svého projektu. Proto by se měl během úvodní fáze plánování sportovní akce držet několika bodů:

- a) být si vědom, proč vlastně chce danou sportovní akci pořádat
- b) umět krátce definovat akci (jedná-li se o velkou či menší akci, pro profesionály či amatéry, atd.)
- c) nastudovat pravidla a předpisy související s akcí a jejími účastníky
- d) zjistit, zda potřebuje pro pořádání akce určitá povolení
- e) uspořádat organizaci akce takovým způsobem, aby mohl o povolení zažádat
- f) rozhodnout se, jestli chce koupit práva a pokračovat v již zaběhlé akci nebo vytvořit zbrusu novou (je dobré se poradit s finančními experty a vytvořit analýzu)
- g) promyslet si, jak dostat akci do povědomí potenciálních účastníků
- h) přemýšlet o sportovní osobnosti, která by se měla akce zúčastnit a tím pozvednout její úroveň
- i) vytvořit rozpočet, který umožní dosáhnout budoucího finančního úspěchu. Může být vypracován skvělý koncept, zvolené vhodné datum i místo, přislíbená účast sportovců, ale pokud kalkulace ukáže, že výdaje významně převyšují příjmy, měl by organizátor vážně uvažovat, zda tento projekt uskutečnit či ne.
- j) nastartovat celý aplikační proces

SOLOMON (2000) připodobňuje celý proces plánování sportovní akce k tzv. „žonglování“. Tento termín vysvětluje tím, že veškeré kroky, které je třeba učinit, nemají postupný řád, ale probíhají souběžně. To znamená, že v jednu chvíli se zároveň jedná s potenciálními partnery, medii, vytváří propagační plán a zároveň zajišťuje účast a místo konání. Je tudíž velmi pravděpodobné, že se budou potenciální partneři během jednání o spolupráci ptát na otázky, na které nebude organizátor v danou chvíli umět odpovědět. To vše prověří jeho kvality a schopnosti improvizovat a učinit okamžitá rozhodnutí. Získání těchto schopností je úzce spjata se zkušenostmi a během času se ukáže, že dobré úsudky a odhady jsou klíčové pro úspěch celé akce. (12, s.1,2)

### 3.6.1. ROZPOČET A CASH FLOW

Pokud chce organizátor vytvořit sportovní akci, musí především utvořit rozpočet celé akce. Rozpočet se skládá ze dvou částí, a to jsou příjmy a výdaje. Jelikož při vytváření rozpočtu se obecně více zajímá o položky tvořící příjmy, je velmi důležité, aby se nestalo, že organizátor přecení tyto příjmy a tím se dostane do finanční tísně. Je nezbytně nutné při kalkulaci vše důkladně prozkoumat a pokusit se co nejvíce vyhnout možným odchylkám od skutečnosti.

SOLOMON (2000) tvrdí, že rozpočet akce by měl být naší „biblí“. Měli bychom se jej pokusit sestavit co nejdříve a zakládat na něm co nejvíce rozhodnutí. Často rozpočet kontrolovat a provádět obměny, které jsou nezbytné dle vývoje současné situace. Podle Salomona bychom jako organizátoři měli být schopni po uspořádání několika ročníků určit rozpočet s minimální odchylkou, a to především díky nabraným zkušenostem. Důležité položky v rozpočtu se opakují a významným způsobem nemění a my jsme schopni je lépe předvídat. Ale pozor, na začátku můžeme být velmi nemile překvapeni, pokud nejsme dostatečně pozorní. Správný odhad rozpočtu tvoří základ pro celou akci. (12, s.36)

#### **Příjmy:**

- *Titulární nebo generální partner* – obvykle jedna společnost, jejíž jméno se objevuje v názvu akce a která poskytuje nejvíce prostředků

- *Hlavní partner* – druhý nejvýznamnější partner akce
- *Ostatní partneři* – velké množství společností, kteří dávají menší sumu dle svých možností nebo spolupracují v barterové podobě
- *Prodej vstupenek*
- *Merchandising* – prodej suvenýrů
- *Doprovodné programy* pro diváky
- *Televizní práva* – prodej vysílacích televizních práv, jak pro tuzemské televizní společnosti, tak i pro zahraniční
- *Prodej reklamních práv* – reklamy vysílané v době televizního přenosu z akce
- *Doprovodné akce*
- *Ostatní příjmy*

#### **Výdaje:**

- *všeobecné a administrativní náklady*
  - do této skupiny patří obecné náklady, se kterými musí organizátor počítat ještě před vznikem celé akce. Jedná se o platy zaměstnanců, podílejících se na tvorbě akce, pronájmy a vybavení kanceláří, pojištění akce, výlohy na cestování spojené se organizací a další)
- *péče o účastníky akce*
  - výdaje, které směřují přímo na komplexní péči o účastníky akce. Jsou to především startovné, prize money (finanční výhry), výdaje na dopravu, ubytování, stravu, dárky, trofeje a speciální akce. Kvalitní péče o sportovce by

měla být prioritou. Nedílnou součástí této skupiny jsou i lékaři, maséři, trenéři, rozhodčí a ostatní doprovod.

- *náklady na přípravu akce*
  - tyto náklady jsou spojeny s přípravou vhodného soutěžního prostředí. Souvisí s nutnými stavebními úpravami, zajištěním tréninkových prostor, zabezpečením osvětlení, ozvučení, náklady na pracovníky, kteří mají na starosti veškerou přípravu akce, místní dopravou, dekoracemi, kostýmy a další
  
- *náklady na provoz akce (zařízení a potřebné vybavení)*
  - do této skupiny patří především pronájem plochy, zajištění vybavení, náradí, náčiní, dále veškeré provozní náklady (topení, elektřina, voda, ...), pracovníci zaměstnaní během akce, zajištění bezpečnosti a také péče o zákazníky (diváky) v podobě stánků s občerstvením, se suvenýry a informačních pultů a WC.
  
- *náklady na marketing*
  - veškerá propagace celé akce tak, aby se dostala do povědomí široké veřejnosti. Jde o reklamu (reklamní spoty v TV, rádiu, upoutávky v tisku, na billboardech, na internetu a další), public relation, náklady spojené s tvorbou reklamy, zajištění fotografa pro vytvoření fotodokumentace, dále sem lze řadit výdaje na uspořádání V.I.P. párty s rauty, hráčské párty, autogramiády, atd.
  
- *Ostatní výdaje*

Stejně tak, jak se klade důraz na rozpočet akce, je nadmíru důležitý **cash flow**, neboli tok peněz. Nezáleží pouze na výši příjmů a konečném zisku z celé akce, ale je nutné také vědět, v jaký moment se peněžní prostředky obdrží a kdy bude nezbytné mít volné finance, aby se mohlo dostat závazkům. Proto SOLOMON (2000) zmiňuje aspekty důležité pro naplánování cash flow:



- a) vytvoření tabulky příjmů a výdajů v čase
  - měl by si vytvořit přesný časový harmonogram, ze kterého bude patrné, kdy se očekává přísun financí, a kdy naopak jejich výdej.
  
- b) počáteční kapitál
  - mělo by se přibližně vědět, kolik finančních prostředků bude potřeba na odstartování projektu
  
- c) prodloužit termín splatnosti faktur
  - prodloužení splatnosti může organizátorovi ulehčit situaci.
  
- d) velké společnosti platí později
  - je to velmi zvláštní, ale velké společnosti většinou platí pozdě. Není v tom nic osobního a mělo by se s tím dopředu počítat v dlouhodobém plánu

### 3.6.2. MÍSTO KONÁNÍ

Podle SOLOMONA (2000) je rozhodování o místě pořádání naší akce jedno z nejdůležitějších rozhodnutí, které budeme muset udělat. Je zde mnoho aspektů, které je nutno brát v úvahu:

- důkladně prozkoumat cílovou oblast, kterou jsme si vybrali pro pořádání naší akce, abychom zjistili, zda je pro náš projekt vhodná
  
- jestliže nemáme dostatečné informace o vybrané oblasti, měli bychom najmout odborníka, který se v daném regionu dobře orientuje. Z dobré znalosti místa, jeho historie a předešlých akcí lze čerpat důležité informace
  
- zjistit, zda lokalita disponuje dostatečnou kapacitu parkovacích míst a jaká je divácká dostupnost (vzdálenost z centra města, dostupnost městskou hromadnou dopravou, zácpy)

- zajistit místo s dostatečně velkou diváckou kapacitou. Největší chybou, které se můžeme dopustit je, že z úsporných důvodů raději zajistíme menší prostor a poté nejsme schopni vyhovět všem zájemcům o lístky, čímž se samozřejmě připravujeme o příjmy.
- pokud již vstoupíme do jednání o pronájmu místa konání, je dobré se pokusit udržovat s vlastníkem dobré vztahy a získat tak jeho podporu pro náš projekt
- jednat pouze o takové spolupráci, která je oboustranně korektní, rozděluje odpovědnost a ochraňuje obě strany stejnou měrou.

SOLOMON (2000) dále říká, že zvládnutí všech zmiňovaných kroků nemusí nutně znamenat úspěch celé akce. Ale přesto výběr vhodného místa může pomoci získat důvěryhodnost a vybudovat tradici. (12, s.60)

### 3.6.3. SPONZORING

SOLOMON (2000) říká: „Pokud jako organizátor začínáme s businesssem, nebude pro nás jednoduché navázat jakékoliv partnerské vztahy. Kontrakty získáváme postupem času tím, že dokážeme plnit naše sliby. Tyto kontrakty totiž nevznikají díky sympatiím. Dokažme splnit stanovené podmínky a budeme na správné cestě.“ (12, s.87)

Sponzoring je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících finanční úspěch či neúspěch akce. Proto je nežádoucí podceňovat sílu sponzorských peněz. Jsou neméně důležité, než ostatní zdroje příjmů. Je zde několik úkolů, na které by se měl organizátor zaměřit:

- rozpoznat, že partneři jsou důležitou součástí akce
- vytvořit jednoduchou a kreativní marketingovou nabídku, která osloví co největší množství potenciálních partnerů
- ujistit se, že marketingová nabídka nijak nekoliduje s ostatními dohodami

- rozhodnout o vhodném počtu partnerů (partneři se mají rozdělit podle výše poskytnutých prostředků na titulárního, hlavního a ostatní)
- naplánovat takovou propagaci, která bude výhodná i pro participující partnery
- odstupňovat ocenění partnerů tak, aby odpovídalo jednotlivým kategoriím (titulární partner musí dávat více finančních prostředků, než hlavní partner)
- soustředit se na vytvoření dobrých a korektních partnerských vztahů
- ujistit se, že uzavřením kontraktu nedochází k ohrožení akce

#### **3.6.4. PÉČE O ZÁKAZNÍKY**

Lidé, kteří si kupují lístky nebo suvenýry, dávají peníze na charitu nebo platí svým dětem doprovodné programy, ti všichni jsou zákazníci. Oni sami se za zákazníky považují a také tak reagují, když se věci nevyvíjejí tak, jak by měly. Když přijdou na stadion a na jejich místech je obsazeno, zavolají pořadatele, když si koupí tričko, které se jim při praní srazí, přijdou ho reklamovat, nebo když se program pro děti nekoná např. kvůli dešti, žádají o přeložení či vrácení peněz. S veřejností, ať chceme nebo ne, stojí a padá celá akce. Organizátor může mít nasmlouvané skvělé partnery, ale pokud na jeho akci nepřijdou žádní lidé, nepřežije. Jestliže rating ukáže, že akce měla nízkou sledovanost, příště již televizní kanál nebude mít o přenos zájem. Proto je velmi důležité vytvořit komunikační kanály mezi organizátory a veřejností; dát vědět, kdy se akce bude přesně konat, co mohou lidé očekávat, kde a jak si mohou koupit lístky, jak si mohou pořídit suvenýry, a jak se mohou akce zúčastnit. Musí být zřejmé, že je organizátor potěšen, z jejich návštěvy či účasti, a že věří v jejich opětovný návrat.

Proto SOLOMON (2000) (12, s.114) zmiňuje několik kroků, které by se neměly opomenout:

- dobře znát skupinu cílových zákazníků a podle toho určit ceny vstupného a doplňkových předmětů

- pečlivě si rozmyslet, zda je akce tak atraktivní pro diváky, že se vyplatí vybírat peníze za vstupné, nebo je výhodnější nechat vstupné zdarma
- vytvořit program (bulletin) k akci a dostat se tak do styku s potenciálními diváky
- rozhodnout, které suvenýry dát do prodeje
- rozhodnout se, zda tyto suvenýry prodávat nebo poskytnout licenci třetí straně
- naplánovat kampaň tak, aby se využily neúčinnější komunikační kanály
- ujistit se, že skutečně všichni ve zvolené oblasti vědí o konání akce

### 3.6.5. PÉČE O ZÁVODNÍKY

Nyní, když se organizátor uvázal k pořádání sportovní akce a začal pracovat na všech náležitostech, jako jsou získání potřebných povolení, partnerů, určení místa konání, atd., musí nezbytně promyslet, které závodníky by rád na akci přivítal. Jak je přesvědčit a zaujmout, aby přijeli právě sem? Pokud se uspořádá prestižní akce, na kterou přijede velké množství sportovních hvězd, budou stačit pouze prize money nebo bude nutné zaplatit navíc startovné? Je nutné mít na paměti, že bez závodníků nelze uspořádat žádnou akci a není nic horšího, než když organizátor sežene partnery a zajistí vše potřebné pro očekávaných 200 závodníků a dostaví se jich pouze 40. Proto SOLOMON (2000) říká: „jestli chceme zaujmout potenciální závodníky a přimět je k účasti na naší akci, měli bychom se držet následujících pravidel“:

- vytvořit takovou akci, pro níž bude péče o závodníky prioritou
- znát pravidla a regule pro přijímání závodníků do soutěže
- zjistit, kteří závodníci mají své agenty

- ujistit potenciální účastníky o uskutečnění a bezproblémovém průběhu akce a předejít tak jejich obavám
- poslat účastníkům dopis, kde se krok za krokem vysvětluje, co se po nich požaduje
- zajistit co nejširší mediální pokrytí
- smluvně pokrýt veškerá práva a povinnosti, která vznikají mezi námi a účastníky
- vytvořit takovou soutěžní atmosféru, která bude odpovídat potřebám závodníků
- zůstat v kontaktu se závodníky i po skončení akce

Mějme přitom na paměti, že sportovci, kteří se účastní naší akce mohou obdržet podobné výhody, jako nabízíme my, i na ostatních akcích podobného typu. Ať se jedná o lokální malou amatérskou soutěž nebo pořádání světově významné akce, závodníci si vždy mohou ve stejný termín zvolit jinou alternativu. Proto je nezbytné vytvořit si s účastníky dobré a korektní vztahy a poskytnout jim takové soutěžní prostředí, do kterého se budou rádi vracet. (12, s.130)

### 3.6.6. ČASOVÝ HARMONOGRAM

Ve chvíli, kdy se organizátor rozhodne pořádat sportovní akci, potřebuje sestavit časový harmonogram, který mu přesně určí, kdy a co je nezbytné udělat, aby se během příprav nedostal do časové tísně. SOLOMON (2000) (12, s.169) vytvořil následující přehled, který vše výstižně ukazuje:

**18-24 měsíců před zahájením:** ideální čas pro naplánování celé akce tak, existoval dostatek času k zajištění veškerých potřebných kroků

**15 měsíců před zahájením:** potvrzení data, jednání s partnery, revidování rozpočtu a otevření bankovních účtů

- 12 měsíců před zahájením:** potvrzení místa konání a projednání televizních práv, zajištění všech detailů s federací a hráčskou asociací
- 10 měsíců před zahájením:** najímání zaměstnanců, pokračování v jednání s partnery, stanovení ceny lístků, vytvoření loga akce
- 9 měsíců před zahájením:** navázání kontaktu s prodejci lístků, dodavateli, vytvoření komunikačního plánu, jednání o mezinárodním televizním pokrytí
- 8 měsíců před zahájením:** navázání kontaktu s médii, podepsání kontraktu s místem konání, TV, najmutí televizních producentů
- 7 měsíců před zahájením:** potvrzení účastníkům o přijetí, kontrola místa konání, obdržení nabídek od dodavatelů
- 6 měsíců před zahájením:** volba televizního formátu, navázání kontaktu s rozhodčími, úředníky a dobrovolníky, zajištění hotelu, stavba propagačního plánu
- 5 měsíců před zahájením:** podepsání kontraktů s partnery, kontrola rozpočtu, pokračování v komunikaci s médii
- 4 měsíce před zahájením:** sestavení přesného časového harmonogramu akce, tisk lístků
- 3 měsíce před zahájením:** lístky do prodeje, uspořádání tiskové konference, zajištění zaměstnanců na všechny potřebné posty a uspořádání informačních schůzek
- 2 měsíce před zahájením:** objednávka cen pro vítěze, podepsání smluv s dodavateli, opětovná kontrola rozpočtu

- 6 týdnů před zahájením:** doladění veškerých detailů, grafické úpravy, monitorování strategie prodeje lístků
- 30 dnů před zahájením:** průzkum místa konání, schůzka s dodavateli a operačním managementem, dokončení objednávek dárků, pohostinství, tvorba seznamu V.I.P. hostů, dokončení náležitostí spojených s dopravou
- 10-5 dnů před zahájením:** potvrzení počtu objednaných pokojů s přiloženým seznamem jmen, PR plán, kontrola rozpočtu, ozvučení, přesun do prostorů místa konání, stavba na místě akce, příjezd a koordinace zaměstnanců
- 2 dny před zahájením:** koordinace příjezdu účastníků (zajištění transportu z letiště), poslední revize všech detailů, tisková konference s hvězdami

## 4. METODOLOGIE

### 4.1. SWOT ANALÝZA

Podle ŠULEŘE (1995) (13, s.35) úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby management měl odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Tato znalost musí předcházet výběru strategie managementem. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku, která prakticky zahrnuje postupy všech technik strategické analýzy, je analýza SWOT.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

**Přednosti** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silná image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály nebo vysoce kvalifikovaní manažeři jsou všechno přednosti, díky kterým může organizace předstihnout konkurenty.

**Nedostatky** jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností, či chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, překročené úvěry, nízká image výrobku, zastaralé stroje nebo špatná umístění továrny mohou být slabými stránkami organizace.

**Příležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat



změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím organizačním výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které ztíží organizaci schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

*Tab. 2 Klíčové otázky analýzy externích podmínek*

EXTERNÍ	
Příležitosti	Hrozby
Dodávat další skupině zákazníků?	Vstup nového konkurenta?
Vstup na nové trhy?	Rostoucí cena polotovarů?
Schopnost připojit se k lepší strategické skupině?	Nepříznivá vládní politika?
Rychlejší růst trhu?	Nepříznivé demografické podmínky?
Jiné příležitosti?	Jiné hrozby?

*Zdroj: THOMPSON, STRICKLAND (1984) (14)*

Tab. 3 Klíčové otázky analýzy interních podmínek

INTERNÍ	
Přednosti	Nedostatky
Jasná kompetence?	Žádné jasné strategické řízení?
Adekvátní finanční zdroje?	Zhoršující se konkurenční postavení?
Dobré konkurenční schopnosti?	Zastaralé zařízení?
Dobrá pověst u kupujících?	Nízká ziskovost?
Dobře formulovaná strategie?	Chybějící klíčové dovednosti?
Nákladové výhody?	Zaostávání ve výzkumu?
Osvědčený management?	Slabá tržní image?
Jiné přednosti?	Jiné nedostatky?

Zdroj: THOMPSON, STRICKLAND (1984) (14)

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace;
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější;
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem;
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace. Pokud management pochopí, kterým externím hrozbám a interním nedostatkům musí čelit, umožní mu to jasně si uvědomit svou situaci a úspěšně změnit osud firmy. (14)

## 4.2. POPISNÁ ANALÝZA

Velká část výzkumných projektů je uskutečňována metodou popisného výzkumu. Účelem tohoto výzkumu je poskytnout přesnou informaci o konkrétních aspektech zkoumaného prostředí. Tato metoda umožňuje popis sekundárních dat, např. firemních zpráv, nejrůznějších interních dokumentů a zpráv, článků v odborných časopisech či ročenkách.

### **Postup popisné analýzy:**

- Vytyčení cíle
- Vyhledávání obsahových jednotek – vytyčení určitého problému, který vzhledem k cíli bude sledován
- Určení souboru materiálu
- Čtení
- Systematické sledování
- Vyjádření výsledků, názorů, tvorba přehledů, tabulek, grafů
- Rozbor a hodnocení (16, s. 40)

## 5. ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části se zaměřím na pořádání mezinárodního tenisového turnaje ECM Prague Open, který se každoročně koná na pražské Štvanici a je největším sportovním podnikem tohoto druhu v Praze a jedním z největších v celé České republice. Za celým projektem, a který vznikl v roce 2001, stojí sportovní agentura DAMM SPORT AGENCY společně se silným titulárním partnerem, developerskou společností ECM. Toto spojení mělo několik cílů. Zaprvé navrátit Praze, tedy konkrétně pražské Štvanici, turnaj světového formátu, jaký se zde konával v minulých letech pod názvem Czech Open (13 ročníků) až do roku 1999, který vyhráli takoví hráči jako Muster, Kafelnikov, Bruguera, Pioline, Nováček a další. Zadruhé umožnit českým hráčům sehrát kvalitní utkání na domácí půdě a srovnat se s absolutní tenisovou špičkou, což se především týká nadějných juniorů, kteří se díky svému postavení na světovém žebříčku nedostávají do velkých turnajů, a kteří zde mohou načerpat cenné zkušenosti. V neposlední řadě jde také o zpopularizování tenisu u nás jako takového, protože obliba tohoto sportu v posledních letech klesá. Že se jedná o úspěšný projekt dokazuje to, že se letos od 28. dubna do 4. května konal již osmý ročník.

### 5.1. HISTORIE TURNAJE

Nápad uspořádat v Praze tenisový turnaj světové extratřídy se zrodil v roce 2001 a pod svá křídla si jej vzala společnost Damm Sport Agency. Místem konání se stal jeden z nejprestižnějších tenisových klubů v České republice I.ČLTK Praha rozkládající se na Štvanickém ostrově. I.ČLTK Praha je členem asociace stoletých klubů a může se pyšnit bohatou historií, tradicemi a velkými úspěchy. Generálním partnerem turnaje se již od prvního ročníku stala developerská společnost ECM, která si tento status ponechala po celých sedm úspěšných let, a to především díky generálnímu řediteli společnosti Milanu Janků, který je velkým tenisovým příznivcem. Z tohoto spojení vznikl název ECM Prague Open.

Turnaj se postupně vyvíjel od malého Challengeru s celkovou dotací 25 .000 USD až po dotaci 125.000 USD, což je nejvyšší možná dotace pro kategorii Association of Tennis Professionals (dále jen ATP) Challenger, a tím přilákal i několik zvučných tenisových jmen z první světové stovky. Samozřejmě zde proběhly také myšlenky na povýšení turnaje do

kategorie ATP Tour, ale nakonec vyhrála jiná myšlenka. V roce 2005 se totiž navíc na pražskou Štvanici vrátil po sedmi letech také ženský světový tenis. Organizátoři získali termín pro turnaj Women's Tennis Association (dále jen WTA) Tour s dotací 110.000 USD, který je největším ženským tenisovým podnikem v České republice. Naposledy v Praze ženy hrály v roce 1998, kdy zde triumfovala Jana Novotná. Spojení ženského a mužského turnaje v jednom týdnu začalo vystupovat pod názvem „minigrandslam“.

Záštitu nad celou akcí převzal již od prvního ročníku sám prezident republiky Václav Klaus, který se každoročně pravidelně objevuje v hledišti a účastní se i slavnostního předávání cen a v posledních letech také primátor hlavního města Prahy Pavel Bém. V roce 2006 turnaj navíc zaznamenal doposud největší návštěvnost, a to především díky startu legendy světového tenisu Martiny Navrátilové, která se na českých dvorcích ukázala poprvé od roku 1984 a která se společně s mladou českou hráčkou Barborou Strýcovou představila ve čtyřhře.

### **Shrnutí jednotlivých ročníků:**

#### **2001**

- vznik Damm Sport Agency za účelem pořádání mezinárodního tenisového turnaje
- mužský turnaj ATP Challenger
- celková dotace turnaje 25.000 USD
- vítěz: bývalý český daviscupový reprezentant Ctislav Doseděl
- hvězdné jméno: David Ferrer ze Španělska, který je v současné době pátým hráčem světa

#### **2002**

- mužský turnaj ATP Challenger
- navýšení celkové dotace na 50.000 USD
- vítěz: Olivier Patience z Francie, který postoupil z kvalifikace
- hvězdné jméno: Tomáš Berdych, který se zde jako mladý nastupující talent dostal do čtvrtfinále, kde podlehl pozdějšímu vítězi

## 2003

- mužský turnaj ATP Challenger
- opět rapidní navýšení celkové dotace již na 100.000 USD
- vítěz: první nasazený Nizozemec Sjeng Schalkem, do té doby nejlépe postavený hráč na světovém žebříčku, který se turnaje zúčastnil (11.místo)
- hvězdné jméno: Argentinec Mariano Puerta, finalista grandslamového turnaje Roland Garros 2005

## 2004

- mužský turnaj ATP Challenger
- navýšení celkové dotace na 125.000 USD (největší možný Challenger)
- začátek nadvlády českých hráčů
- vítěz: Jan Hernych z domácího klubu I.ČLTK Praha
- hvězdné jméno: Francouz Fabrice Santoro, hráč první světové dvacítky a především dvojnásobný vítěz Australian Open ve čtyřhře

## 2005

- k mužskému turnaji ATP Challenger se připojuje také premiérový ročník ženského turnaje WTA Tour kategorie Tier V (návrat ženského světového tenisu do Prahy po sedmi letech)
- vznik názvu minigrandslam (spojení mužského a ženského turnaje v jednom týdnu)
- celková dotace 210.000 USD (100.000 USD muži + 110.000 USD ženy)
- vítěz mužského turnaje: Jan Hernych, který obhájil svůj titul z roku 2004
- vítězka ženského turnaje: první nasazená Ruska Dinara Safina, sestra slavnějšího Marata Safina, vítěze dvou grandslamových turnajů
- hvězdná jména: Kypřan Marcos Baghdatis, hráč světové desítky a finalista grandslamového turnaje Australian Open a Srbka Jelena Dokič, v minulosti čtvrtá hráčka světa

## 2006

- mužský turnaj ATP Challenger + ženský turnaj WTA Tour povýšený do kategorie Tier IV

- navýšení celkové dotace na 245.000 USD (100.000 USD muži + 145.000 USD ženy)
- vítěz mužského turnaje: český reprezentant Robin Vik
- vítězka ženského turnaje: Sahar Peer z Izraele
- hvězdné jméno: návrat slavné legendy, Čechoameričanky Marty Navrátilové, vítězky 18 grandslamových a 167 světových turnajů, kterou Praha viděla hrát naposledy v roce 1986 při poháru federace

## 2007

- mužský turnaj ATP Challenger + ženský turnaj WTA Tour
- celková dotace 245.000 USD (100.000 USD + 145.000 USD)
- vítěz mužského turnaje: český junior Dušan Lojda, který v turnaji startoval na divokou kartu
- vítězka turnaje: Japonka Akiko Morigami
- exhibice wimbledonských vítězů – Goran Ivanišević vs. Richard Krajicek
- hvězdné jméno: Francouzka Marion Bartoli, hráčka první světové desítky a finalistka Wimbledonu

## 2008

- mužský turnaj ATP Challenger + ženský turnaj WTA Tour
- snížení celkové dotace na 220.000 USD (75.000 USD muži + 145.000 USD ženy) kvůli změně termínu konání
- vítěz mužského turnaje: své třetí vítězství získal český hráč Jan Hernych a zkompletoval tak „hatrick“
- vítězka ženského turnaje: první nasazená Ruska Vera Zvonareva
- hvězdné jméno: Rakušan Thomas Muster, dřívější světová jednička a vítěz Roland Garros, který se utkal v exhibičním utkání s Ctislavem Dosedělem

## 5.2. ORGANIZÁTOR AKCE

Organizátorem akce je, jak již bylo zmíněno výše, sportovní agentura DAMM SPORT AGENCY (dále jen DSA). Tato agentura vznikla v roce 2000 za účelem uspořádání světového tenisového turnaje. DSA má 4 společníky a každý z nich má v organizaci svou specifickou úlohu. Vladislav Šavrda, bývalý daviscupový kapitán českého týmu, je ředitelem turnaje a člověkem, jehož úkolem je převážně oslovovat partnery a vystupovat v médiích. Vladimír Houdek je předsedou organizačního výboru turnaje a tzv. mužem v pozadí, který se stará o hladký průběh akce. Třetím mužem je Pavel Houdek, manažer turnaje a posledním společníkem je vynikající tenista a vítěz US Open 2006 ve čtyřhře Martin Damm, podle něhož se celá agentura jmenuje. Martin je sportovním manažerem a jeho hlavním úkolem je shánět atraktivní jména pro turnaj.

Dále má agentura několik zaměstnanců na poloviční úvazek. To je dáno tím, že prozatím byl jediným projektem společnosti právě tenisový ECM Prague Open konaný v jednom týdnu z roku, tudíž nebylo nezbytné zaměstnávat pracovníky na plný úvazek. Jedná se především o administrativní pracovníky a marketingové manažery, kteří během roku oslovují potenciální partnery. Celkem je zde zaměstnáno pět dalších lidí, kteří se celoročně starají o přípravu na turnaje.

V letošním roce agentura rozšířila své aktivity o nové projekty. Prvním z nich, který již má za sebou svoji premiéru je golfový turnaj, při kterém své síly změřili známí čeští hokejisté, fotbalisté, tenisté, celebrity a V.I.P. hosté. Akce nesla název Hästens Sport & Business Trophy a konala se 2.7.2008 na hřišti Golf Park Plzeň. Dalším teprve připravovaným projektem společnosti jsou firemní prodloužené víkendy s kombinovanou programovou náplní do oblasti Moravských Valtic. Jedná se o spojení golfu, vinařství a historického poznání této zajímavé lokality.

Pokud se bavíme o organizátorovi turnaje, nemůžeme v této souvislosti opomenout hlavního partnera, kterým je společnost ECM, bez níž by pořádání podobné akce zcela jistě nebylo možné. ECM je nejenom titulárním partnerem, který vkládá do projektu velkou finanční částku, ale také jeho spoluzakladatelem. Generální ředitel ECM Milan Janků je velkým tenisovým příznivcem a také členem čestného předsednictva turnaje.



## Čestné předsednictvo turnaje

- Prof. Ing. Václav Klaus, CSc. – prezident České republiky
- Mgr. Milan Janků – prezident a generální ředitel společnosti ECM
- MUDr. Pavel Bém – primátor hlavního města Prahy
- Ing. Ivo Kaderka, CSc. – prezident Českého tenisového svazu
- Ing. František Stejskal – prezident I.ČLTK Praha

## 5.3. SYSTÉM A PROGRAM TURNAJE

Turnaj se hraje na dva vítězné sety eliminačním systémem, kde jsou hráči na úvod vylosováni do tzv. pavouka, který utvoří dvojice hráčů, kteří se spolu utkají. Vítěz postupuje do dalšího kola a poražený končí svou účast v dané kategorii turnaje.

Většina světových turnajů trvá jeden kalendářní týden (pondělí – neděle). Víkend předtím je uspořádána kvalifikace o postupová místa do hlavní soutěže. Časově náročnější jsou pouze největší světové grandslamové turnaje (Australian Open v Melbourne, Roland Garros v Paříži, Wimbledon v Londýně a US Open v New Yorku), které se konají po dva týdny, což je způsobeno jejich náročností (3 vítězné sety) a počtem účastníků (128 hráčů). Při ECM Prague Open se musí odehrát na šesti dvorcích v průběhu devíti dní:

- kvalifikace dvouhry mužů
- kvalifikace dvouhry žen
- hlavní soutěž dvouhry mužů
- hlavní soutěž dvouhra žen
- hlavní soutěž čtyřhry mužů
- hlavní soutěž čtyřhry žen
- exhibiční utkání hvězd
- V.I.P. Trophy – turnaj čtyřher pro V.I.P. hosty
- ECM Press Trophy – turnaj čtyřher pro novináře

Tab. 4 Program turnaje

<b>sobota</b>	WTA	1.kolo	Kvalifikace	Dvouhra
<b>neděle</b>	WTA	2.kolo, finále	Kvalifikace	Dvouhra
	ATP	1.kolo	Kvalifikace	Dvouhra
<b>pondělí</b>	WTA	1.kolo	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	ATP	2.kolo, finále	Kvalifikace	Dvouhra
<b>úterý</b>	WTA	1.kolo	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	ATP	1.kolo	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
<b>středa</b>	WTA	2.kolo	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	ATP	1.kolo	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
<b>čtvrtek</b>	WTA	2.kolo	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	ATP	2.kolo	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
<b>pátek</b>	WTA	čtvrtfinále	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	ATP	čtvrtfinále	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
<b>sobota</b>	WTA	semi finále	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	ATP	semifinále	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	x	x	V.I.P. Trophy	
	x	x	exhibiční utkání hvězd	
<b>neděle</b>	WTA	finále	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	ATP	finále	hlavní soutěž	dvouhra a čtyřhra
	x	x	ECM Press Trophy	

Zdroj: ŠAVRDA (2008)

## 5.4. EKONOMICKÉ ZAJIŠTĚNÍ TURNAJE

### 5.4.1. PŘÍJMY, VÝDAJE A ROZPOČET

Jak jsem již zmínil výše, hlavní zdroj příjmů turnaje tvoří smlouvy podepsané s partnery. Aby byly náklady plně pokryty, je nutné těchto kontraktů získat co nejvíce. Potenciál se stále skrývá v prodeji televizních práv, především v prodeji práv pro internetové vysílání

(streaming), dále v prodeji vstupenek a v prodeji propagačních předmětů. Poslední dva body jsou závislé na zvýšení návštěvnosti. K tomu přispívají nově vznikající projekty jako je exhibice legend (od roku 2006), dětské dny, kde si děti mohou vyzkoušet své tenisové dovednosti s jedním z hráčů turnaje, tipovací soutěže či autogramiády a skutečně turnaj v posledních letech zaznamenal divácký nárůst. Letošní ročník byl, co se týče návštěvnosti, rekordní.

Náklady jsou rozděleny do velkého množství položek. Největší část financí se musí uvolnit na odměny hráčům a hráčkám, dále na ubytování a pronájem areálu. Na druhé straně jsou relativně zanedbatelné položky, které však do rozpočtu také patří. Jedná se například o šňůrky na akreditační karty, kancelářský materiál, internet, telefon a další. Všechny položky musí být přímo uhrazeny nebo zajištěny ve formě barteru.

#### **PŘÍJMY:**

- **reklamní a sponzorské smlouvy**
- **prodej televizních práv**
- **dotace od Magistrátu hlavního města Prahy na zajištění organizace a pořízení cen**
- **vstupenky**
- **propagační předměty**

#### **VÝDAJE:**

- **Prize Money WTA** – celkové odměny, které jsou rozděleny mezi hráčky
- **Prize Money ATP** – celkové odměny, které jsou rozděleny mezi hráče
- **Hotel** – povinná úhrada za hotelové služby pro hráče a rozhodčí
- **Pronájem areálu (Český tenisový svaz)** – pronájem centrálního tenisového dvorce ČEZ Koloseum na ostrově Štvanice
- **Pronájem areálu (I.ČLTK Praha)** – pronájem finálového dvorce ECM Court a všech ostatních dvorců a vnitřních prostor na ostrově Štvanice

- **Tiskoviny** – veškeré reklamní tiskoviny určené k propagaci turnaje i samotných partnerů turnaje
- **Rozhodčí** – úhrada za hlavní a čárové rozhodčí
- **Catering** – úhrada za stravování v Player's Lounge, V.I.P. Lounge a v presscentru
- **Reklamní kampaň** – billboardy, bigboardy a citylighty v Praze a ostatních městech
- **Scoreboardy** – náklady na propůjčení a servis ukazatelů skóre a měřičů rychlosti podání
- **Plachty** – náklady na potisk plachet logy partnerů turnaje
- **Entry Fee ATP** – poplatek mužské profesionální tenisové federaci za pořádání turnaje
- **Entry Fee WTA** – poplatek ženské profesionální tenisové federaci za pořádání turnaje
- **Startovné** – náklady vynaložené na získání atraktivních jmen pro turnaj a exhibici
- **Security** – náklady na bezpečnostní agenturu
- **Player's party + V.I.P. party** – náklady na uspořádání hráčské party a party pro partnery a vybrané hosty (hotel Hilton)
- **Hostesky** – částky za přítomnost hostesek v určených zónách a při doprovodných akcích
- **Míče** – náklady na 6000 ks míčů pro oba turnaje
- **Pořadatelé** – náklady na pořadatelé, kteří stojí u vstupů a vchodu na centrální tenisový dvorec
- **Transport** – náklady na dopravu (letišťe – dvorce – hotel)
- **Úklid** – úklid areálu během turnajového týdne
- **Tisková příprava** – částka za přípravu pro mediální kampaň
- **Organizační výbor** – odměny organizačnímu výboru za vykonanou práci
- **Reklamní zboží** – částka za výrobu reklamních předmětů
- **V.I.P. zóna** – vybavení zóny pro partnery a čestné hosty turnaje
- **Ozvučení** – akustika pro centrální tenisový dvorec a doprovodné akce
- **Isotonické nápoje a minerální vody** – pořízení izotonických nápojů a nesycených minerálních vod pro hráče
- **Reklamní oblečení** – náklady na oblečení pro rozhodčí, sběrače a hostesky
- **Player's desk** – oficiální recepce pro služby hráčům

- **Press centrum** – náklady na místnost pro novináře a pro tiskové konference
- **Sběrači** – odměny dětem, které podávají míčky na dvorcích
- **Staff** – provozní personál starající se o dvorce v průběhu turnaje
- **Player's Lounge** – vybavení hráčské místnosti na občerstvení, odpočinek a zábavu
- **Doktoři ATP/WTA** – náklady na doktory, fyzioterapeuty a maséry
- **Trofeje** – náklady na trofeje pro vítěze
- **Pokladna** – náklady na personál vyplácející hráčům finanční odměny
- **Pojištění akce** – pojištění proti nečekaným událostem
- **Šňůrky, náramky** – reklamní šňůrky na akreditační karty a identifikační pásy umožňující vstup do V.I.P. prostor
- **Fotograf** – cena za fotografické služby, které budou určeny k propagačním účelům
- **Potisk** – náklady na potisk jmenovek na výsledkovou tabuli a orientačního systému v areálu
- **Květinová výzdoba** – náklady na květiny pro vítěze a na květinovou výzdobu na dvorcích a ve V.I.P. zónách
- **Internet** – zabezpečení bezdrátové zóny internetu (WI-FI) pro hráče a novináře
- **Kancelářský materiál** – drobné náklady pro kancelářské potřeby
- **Ručníky** – náklady na ručníky pro hráče na dvorce a do šaten
- **Telefon** – telefonní a faxové služby během turnaje
- **Moderátor** – zajištění moderátora ke speciálním akcím

Přesné finanční částky záměrně u jednotlivých položek neuvádím, nicméně jsou seřazeny přibližně od nejvyšších částek po nejnižší. Celkové náklady na uspořádání dvou mezinárodních tenisových turnajů ATP/WTA v jednom týdnu se pohybují okolo 20 000 000,-Kč.

#### **5.4.2. ODMĚNY PRO HRÁČE**

Hráči, kteří se turnaje účastní získávají za své výkony odměny v podobě jak finanční (prize money, tak i bodové (ATP/WTA points). Body se započítávají do celosvětového žebříčku, podle kterého jsou hráči přijímáni do jednotlivých turnajů a také nasazováni. Výše

těchto odměn je stanovena dle kategorie turnaje. Níže jsou uvedeny tabulky odměn pro turnaj WTA ze kategorie Tier IV s celkovou dotací 145.000 USD a pro turnaj ATP Challenger s celkovou dotací 75.000 USD.

*Tab. 5 Finanční a bodové odměny v soutěži žen WTA*

<b>dvouhra</b>	<b>prize money</b>	<b>WTA body</b>	<b>Čtyřhra</b>	<b>prize money</b>	<b>WTA body</b>
<b>1.kolo</b>	\$ 1,035	1		(dvojice)	
<b>2. kolo</b>	\$ 1,925	15	<b>1. kolo</b>	\$ 565	1
<b>čtvrtfinále</b>	\$ 3,580	20	<b>čtvrtfinále</b>	\$ 1,050	30
<b>semifinále</b>	\$ 6,650	50	<b>semifinále</b>	\$ 1,960	50
<b>finále</b>	\$ 12,345	80	<b>finále</b>	\$ 3,640	80
<b>vítězství</b>	\$ 22,900	115	<b>vítězství</b>	\$ 6,750	115

*Zdroj: <http://www.wtatour.com>*

*Tab. 6 Finanční a bodové odměny v soutěži mužů ATP*

<b>dvouhra</b>	<b>Prize money</b>	<b>ATP body</b>	<b>Čtyřhra</b>	<b>prize money</b>	<b>ATP body</b>
<b>1.kolo</b>	\$ 660	0		(dvojice)	
<b>2. kolo</b>	\$ 1,100	6	<b>1. kolo</b>	\$ 460	0
<b>čtvrtfinále</b>	\$ 1,850	14	<b>čtvrtfinále</b>	\$ 850	14
<b>semifinále</b>	\$ 3,250	27	<b>semifinále</b>	\$ 1,380	27
<b>finále</b>	\$ 5,400	42	<b>finále</b>	\$ 2,350	42
<b>vítězství</b>	\$ 9,200	60	<b>vítězství</b>	\$ 3,950	60

*Zdroj: <http://www.atptennis.com>*

## **5.5. PARTNEŘI TURNAJE**

Jelikož peníze získané z prodeje lístků jsou u sportu jako je tenis zanedbatelné, jsou hlavním a skoro jediným zdrojem příjmů pro organizátora finanční prostředky od partnerů. Protože však tenis není v současné době příliš zajímavým artiklem, získat dostatečné

množství partnerských kontraktů, které pokryjí všechny náklady, je nelehký úkol. Při oslovování potenciálních partnerů se používá tzv. marketingová nabídka, která vytváří představu o produktech a službách, které partner za poskytnuté finanční prostředky obdrží.

### **5.5.1. MARKETINGOVÁ NABÍDKA**

Vytvoření kvalitní a pro partnery zajímavé marketingové nabídky je pro organizátory klíčem k úspěchu. Velmi důležité je, aby tato nabídka byla vzájemně vyvážená a aby z ní obě strany měly stejný profit.

Marketingová nabídka turnaje je velmi variabilní, jelikož potřeby a představy každého partnera mohou být zcela odlišné. Někteří preferují spíše prezentování výrobků své společnosti ve stáncích, jiní prezentaci loga a názvu společnosti na bannerech a tabuli partnerů. Jelikož však zásah diváků není na rozdíl od sportů jako je hokej a fotbal příliš velký, oceňují spíše možnost navštívit V.I.P. prostory, kde se mohou setkat s vlivnými lidmi z obchodního i politického prostředí.

Agentura DSA vytváří na každý ročník novou marketingovou nabídku, jejíž obsah se samozřejmě odvíjí od úrovně turnaje. Současná nabídka má šest možností partnerství, přičemž místo titulárního partnera je po celou dobu trvání turnaje obsazeno společností ECM. Mimo detailní popis jednotlivých forem partnerství spolu s obrázky umístění bannerů a plachet na dvorcích obsahuje také úvodní slovo ředitele turnaje, shrnutí dosavadních ročníků, hvězdy, které se turnaje zúčastnily i osobnosti, které turnaj pravidelně navštěvují a nezapomíná též na informace o budoucích plánech.

#### **Možnosti partnerství během ECM Prague Open:**

- marketingová nabídka pro titulárního partnera – ECM
- marketingová nabídka pro generálního partnera
- marketingová nabídka pro hlavního partnera
- marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie A

- marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie B
- marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie C

Na ukázkou jsem vybral dvě možné formy spolupráce, nejvyšší a nejnižší, které jsem detailně rozepsal.

### **Marketingová nabídka pro generálního partnera (4 000 000,- Kč)**

- jméno společnosti v názvu turnaje, např. ECM Prague Open by XYZ
- titulní místo na hlavních plachtách všech hracích dvorců
- titulní místo na velkoplošných nosičích v Praze a dalších největších městech ČR
- titulní místo na plakátech tisknutým k oběma turnajům
- 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.ecmpragueopen.cz](http://www.ecmpragueopen.cz)
- titulní místo na všech tiskových materiálech k turnaji (pozvánky na doprovodné společenské akce, parkovací karty, akreditační karty, tiskové konference a další
- 8 stran formátu A4 v turnajovém bulletinu
- představitel partnera v čestném předsednictvu turnaje
- dvě čestné lóže pro 8 osob na hlavním centrálním dvorci a jedna lóže na menším finálovém dvorci
- 20 pozvánek pro dvě osoby na V.I.P. party a stejný počet pozvánek na hráčskou party
- dohodnutý počet pozvánek na V.I.P. turnaj čtyřher
- možnost prezentačního dne ve V.I.P. stanu (velikost tenisového dvorce)
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku v areálu po dobu turnaje
- prezentace partnera při vysílání rozhlasových upoutávek před a při turnaji
- prostor pro multimediální prezentaci (video clip) v rámci internetového přenosu (streaming) tenisového zápasu
- kompletní fotodokumentace a kompletace všech mediálních prezentací partnera



## **Marketingová nabídka pro oficiálního partnera kategorie C (100 000,-Kč)**

- místo na plachtách vnitřních horních ochozů centrálního dvorce
- místo na oficiální tabuli partnerů (bude umístěna v areálu Štvanice v prostorech vstupů, ve V.I.P. stanu a v tiskovém středisku)
- umístění banneru 2x1 m v areálu Štvanice na oplocení při příchozí komunikaci
- místo v prostoru pro partnery na oficiálních stránkách turnaje  
[www.ecmpragueopen.cz](http://www.ecmpragueopen.cz)
- 1 strana formátu A4 v turnajové bulletinu
- 1 pozvánka pro dvě osoby na V.I.P. party a 1 pozvánka na hráčskou party
- možnost prezentačního nebo prodejního stánku v areálu po dobu turnaje
- kompletní fotodokumentace a kompletace všech mediálních prezentací partnera

Tyto nabídky tvoří pouze kostru, avšak v praxi vyžaduje každý partner osobní přístup a nabídka se vytváří operativně podle jeho představ. Velké množství spolupráce je také na bázi barterové dohody, kdy partner neposkytuje přímo finanční prostředky, ale bezplatně dodává do turnaje určité produkty či službu (Evian, Isostar, Tretorn, Realtisk, Lexus a další).

## **5.6. PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ TURNAJE**

Mimo zaměstnance DSA, kteří na organizaci turnaje pracují celoročně je během turnaje nutné najmout další externí pracovníky, bez kterých by pořádání nebylo možné. Následující tabulka detailně popisuje požadované zaměstnance na jednotlivých pozicích, specifikaci činnosti a jejich počet.

Tab. 7 Soupis externích zaměstnanců

POZICE	SPECIFIKACE	POČET
plyers's desk 1	zapisování tréninků, informace	3
player's desk 2	výdej ručníků a míčů	2
výdej prize money	vyplácení finančních odměn	2
správci + údržba dvorců	technické práce, opravy	12
úklidová služba	udržování pořádku a čistoty vnitřních prostorů	10
Prádelna	praní ručníků a oblečení pro hráče	1
vedoucí sběračů	zajištění a koordinace sběračů	2
Sběrači	sbírání míčků během zápasů	64
vedoucí rozhodčí	Koordinace hlavních a čárových rozhodčích	1
hlavní + čároví rozhodčí	rozhodčí na umpirech a na čárách	64
supervisor WTA	mezinárodní koordinátor ženského turnaje	1
supervisor ATP	mezinárodní koordinátor mužského turnaje	1
Hostesky	přítomnost v určených zónách a na doprov. akcích	12
Catering	zajištění občerstvení v místnosti pro hráče a V.I.P.	6
Pokladna	prodej lístků a turnajových programů	2
Security	pořádková služba	12
lékařská služba	zajištění první pomoci	4
fyzioterapeuti, maséři	rehabilitace pro hráče	2
Akreditace	vytváření akreditačních (přístupových) karet	3
Pořadatelé	hlídání jednotlivých vstupů dle akreditačních zón	12
Řidiči	doprava mezi letištěm, klubem a hotelem	10
Webmaster	obsluha oficiálních webových stránek turnaje	3
Scoreboard	ovládání výsledkových tabulí	2
Moderátor	moderování exhibice a doprovodných akcí	2
<b>CELKEM</b>		<b>233</b>

Zdroj: ŠAVRDA (2008)

## **5.7. SPORTOVNĚ TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ TURNAJE**

### **5.7.1. ZAJIŠTĚNÍ MÍSTA KONÁNÍ**

Aby každá sportovní akce proběhla ke spokojenosti jak aktérů, tak diváků, je nesmírně důležitý vhodný výběr místa konání. Jelikož DSA již od svého založení úzce spolupracuje s tenisovým klubem I.ČLTK Praha (I.Český Lawn Tennis Klub), byla tato volba jednoznačně dána.

I.ČLTK Praha bylo založeno v roce 1893 a je nejstarším tenisovým klubem v České republice. V roce 2001 byl na konferenci v Lausanne přijat za člena prestižního celosvětového sdružení stoletých klubů. Svoji tradicí, lokalitou v centru Prahy, kvalitou areálu Štvanice a členskou základnou složenou jak ze špičkových profesionálních hráčů, tak z podnikatelské a manažerské špičky, je považován za nejprestižnější tenisový klub v Praze. V historii klubu se objevuje mnoho významných jmen, čestnými členy klubu jsou wimbledonští vítězové Jaroslav Drobný, Jan Kodeš a současný prezident České republiky prof. Václav Klaus.

Mezi DSA a I.ČLTK Praha existuje smlouva ve formě barteru . DSA si od klubu pronajímá na devět dní jak venkovní prostory (tenisové dvorce), tak veškeré vnitřní prostory (šatny, regenerace, fitness, kanceláře, halu atd.) a I.ČLTK má právo v areálu po dobu turnaje prezentovat své partnery a upevňuje si dobré jméno ve světě. Pouze na hlavní centrální dvorec, který není ve vlastnictví I.ČLTK Praha, je zvlášť podepsána smlouva s Českým tenisovým svazem, jejíž detaily jsou čistě mezi těmito dvěma subjekty.

### **5.7.2. UBYTOVÁNÍ**

Ubytování pro hráče, supervisory a hlavní rozhodčí je zajištěno v hotelu IBIS v Karlíně. Hráči, kteří hrají hlavní soutěž turnaje mají zdarma k dispozici jeden dvoulůžkový pokoj pro sebe a svůj doprovod. Ostatní hráči se mohou také ubytovat v tomto hotelu, avšak náklady si musí hradit sami. Cena dvoulůžkového pokoje v době turnaje je 85 Euro. Nejvýše nasazení

hráči, kteří dostávají za svou účast startovné jsou ubytováni v 5-hvězdičkovém luxusním hotelu Hilton na Praze 7.

### **5.7.3. TRANSPORT**

Oficiálním automobilem ECM Prague Open se stal letos poprvé Lexus. Společnost Lexus poskytla devět vozů na bázi barterové dohody. Tyto vozy jsou během turnaje stále připraveny na parkovišti v areálu turnaje, aby kdykoliv přepravily hráče podle jejich potřeb mezi letištěm, klubem a hotelem. Navíc jsou k dispozici při doprovodných akcích jako Player's party a V.I.P. party. Vše řídí dispečer, který je v neustálém spojení jak s Player's desk, kde si hráči transport objednávají, tak se všemi řidiči v terénu.

### **5.7.4. STRAVOVÁNÍ**

Stravování pro hráče, V.I.P. hosty, novináře a organizační složky turnaje je zajištěno společností Abaris catering. Veškeré občerstvení je k dispozici v pevné hale klubu, kde během akce vznikají speciální prostory pro tyto účely. Pro hráče a organizátory je připravena tzv. Player's lounge. Strava je zde přizpůsobena sportovcům, tudíž je tu po celý den k dispozici především ovoce, zelenina, kuřecí maso, pasta, rýže apod. Pro V.I.P. hosty je uzpůsobena druhá místnost, tzv. V.I.P. lounge a pro novináře tzv. Press centrum, kde občerstvení probíhá v podobě bohatého rautu.

Hráči startující v hlavní soutěži turnaje mají každý den právo na dvě „stravenky“ do Player's lounge. Ostatní hráči a doprovod si mohou tyto stravenky zakoupit na Player's desk.

## 5.8. ATRAKTIVNÍ JMÉNA A KONKURENCE TURNAJE

Z marketingového hlediska je jednou z nejdůležitějších složek turnaje obsazení hracího pole. Širokou veřejnost zajímají především hráči, kteří prokazují v probíhající sezóně dobrou formu a dosáhli kvalitních výsledků, dále hvězdní hráči minulých let, kteří sice již nemají takovou výkonnost, ale lidé je dobře znají a byli zvyklí jim během jejich bohaté kariéry fandit, a také domácí naděje.

Pro účast takovýchto atraktivních jmen je velmi důležitý získaný termín od mužské a ženské tenisové asociace, protože v jednom týdnu se většinou koná více turnajů na různých místech po celém světě, které vytvářejí konkurenční pole. Jelikož se v předešlých letech turnaj konal ve stejném termínu jako milionové akce typu „Master series“ v Římě (muži) a v Berlíně (ženy), bylo nemožné přilákat na pražský turnaj hvězdy typu Nicole Vaidišové či Tomáše Berdycha. Proto DSA v letošním roce využilo nabídky WTA na změnu termínu a posunulo datum konání o týden zpět z 5.5 – 14.5. na 26.4. – 4.5. V tomto týdnu se nekonal žádný milionový podnik, a tudíž je účast divácky atraktivních hráčů reálnější.

Tady sehrává velmi důležitou úlohu jeden ze spoluzakladatelů DSA Martin Damm, který se po celou svou dlouhou tenisovou kariéru pohybuje na profesionálním okruhu. Martin osobně zajišťuje účast hráčů, o kterých si DSA myslí, že by mohli být pro turnaj přínosem. Největším „úlovkem“ byla doposud jednoznačně účast legendy Marty Navrátilové ve čtyřhře v roce 2006. Zájem o to vidět Martinu po 22 letech opět hrát na české půdě byl obrovský a vzestup turnaje hmatatelný.

V roce 2007 navíc přišla DSA s myšlenkou uspořádání exhibičního utkání hvězd, ve kterém se utkali wimbledonští vítězové Chorvat Goran Ivanišević a Nizozemec Richard Krajicek. Tento model měl pozitivní ohlasy a pokračoval i letošním roce, kdy se podařilo zajistit účast bývalé světové jedničky Rakušana Thomase Mustera, který se utkal s vítězem prvního ročníku ECM Prague Open Ctislavem Dosedělem.

## 5.9. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE TURNAJE

Reklamní a mediální kampaň před a během turnaje je neméně důležitou součástí organizačního procesu. Mediální kampaň slouží především ke dvěma účelům. Zaprvé ke zvýšení návštěvnosti, ke které může dojít pouze pokud se o konání akce dozví široká veřejnost a zadruhé k prezentaci partnerů akce. K tomu všemu DSA používá jak venkovní reklamu v podobě bigboardů, billboardů, megaboardů a další, tak samozřejmě i tisk, televizi, rozhlas, internet i plakáty.

Venkovní reklamu pro rok 2008 obstarávaly agentury EuroAWK a JCDecaux. Tisková inzerce se objevila nově v deníku E15 a zprávy z turnaje a články v denících MF Dnes, Sport, Hospodářské noviny, Blesk a další. Přímé přenosy tří hracích dnů se od pátku do neděle objevily na kanále ČT4 Sport + exhibice Muster vs. Doseděl a dále každodenní zpravodajství ve sportovních zprávách na kanále ČT1. Navíc se před turnajem konaly dvě tiskové konference s ředitelem turnaje a zástupkyní společnosti ECM, které se také krátce objevily ve sportovním zpravodajství. Rozhlasové reklamní spoty vysílalo rádio Frekvence 1 a při ranní show na Evropě 2 se pět dní před turnajem soutěžilo o vstupenky a věcné ceny. Dále vznikly reklamní plakáty s turnajovými motivy, které byly umístěny ve sportovních klubech po Praze a okolí. Po celý rok také fungují internetové stránky turnaje [www.ecmpragueopen.cz](http://www.ecmpragueopen.cz), kde jsou všechny potřebné informace, prezentace partnerů, fotogalerie a během turnaje livescore z probíhajících utkání.

DSA se v letošním roce snažila o zefektivnění reklamní kampaně oproti předešlému roku. Více se zaměřilo na přísnější výběr venkovních reklamních ploch. Jako motiv byla vybrána fotografie bývalé světové jedničky Thomase Mustera, která měla lákat potenciální diváky především na exhibici a druhý, trošku kontroverzní detailní záběr ženských nohou a sukně, který měl zase přilákat mužskou část populace. DSA také těžila z podpory Magistrátu hlavního města Prahy, který poskytl pro turnaj zdarma některé reklamní plochy. Podařilo se též prodat vysílací práva mezinárodním televizním společnostem. Opět jako každý rok byl vytištěn turnajový bulletin, kde se objevují veškeré informace o turnaji, shrnutí minulých ročníků, zajímavé rozhovory a inzerce všech partnerů.

## 5.9.1. POROVNÁNÍ REKLAMNÍ KAMPANĚ V LETECH 2007 - 2008

### Rok 2007:

#### 1) Bigboardy

- Big Media, News Outdoor – (1.4. - 31.5.) 2ks, (1.5. - 31.5.) 8ks

#### 2) Billboardy

- Outdoor Akcent – (1.4. - 31.4.) 47ks, (1.5. - 31.5.) 47ks

#### 3) Tisk

- Hospodářské noviny - 2x inzerce (14.5., 15.5.)
- Články, zpravodajství - MF Dnes, Sport, Hospodářské noviny, Blesk, Lidové noviny, Deník, Právo, 24 hodin, Listy – Hlavního města Prahy, AHA!

#### 4) TV

- ČT 4 Sport
  - *přímé přenosy:*
    - Pá 11.5. (12:00 - 15:30)
    - So 12.5. (10:25 - 15:25)
    - Ne 13.5. (14:55 - 17:00)
  - *večerní zpravodajství*
    - 7.5. – 13.5. (ČT1, Nova, Prima)
  - *záznam exhibice – Krajicek vs. Ivaniševič*
    - Út 15.5. (20:40 - 21:45)
    - St 16.5. (22:55 - 23:55)
    - Čt 17.5. (09:40 - 10:45)
    - Pá 18.5. (08:00 - 09:00)

## 5) Rozhlas

- Radiožurnál – Český rozhlas 1
  - 5.5. - 12.5. - 20 reklamních spotů

## 6) Plakáty

- Tenisové a sportovní kluby (200ks)

## 7) Internet

- stránky [www.ecmpragueopen.cz](http://www.ecmpragueopen.cz) – 128 133 unikátních návštěv ze 146 zemí světa (1.5. - 23.5.)
- internetové články: [www.sport.cz](http://www.sport.cz) ([www.seznam.cz](http://www.seznam.cz)), [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz), [www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz), [www.centrum.cz](http://www.centrum.cz), [www.azpravy.cz](http://www.azpravy.cz) ([www.atlas.cz](http://www.atlas.cz)) mediální partner turnaje, [www.volny.cz](http://www.volny.cz), [www.protenis.cz](http://www.protenis.cz)

## Rok 2008:

### 1) Bigboardy

- Big Media – (1.4. - 31.5.) 5ks

### 2) Billboardy

- EuroAWK – (1.4. - 28.4.) 37ks, (1.5. - 28.5.) 29ks

### 3) Mobiliáře

- JC Decaux – (8.4. - 5.5.) 80ks

### 4) Megaboard (10mx10m)



- Rears media – (1.4. - 28.4) 1 ks

## 5) Tisk

- E15 - 3x inzerce (23.4., 25.4., 30.4.)
- Články, zpravodajství - MF Dnes, Sport, Hospodářské noviny, Blesk, Lidové noviny, Deník, Právo, 24 hodin, Listy – Hlavního města Prahy, AHA!

## 6) TV

- ČT 4 Sport
  - *přímé přenosy:*
    - Pá 2.5. (12:05 - 15:25)
    - So 3.5. (12:05 - 15:25)
    - Ne 4.5. (13:55 - 15:55)
  - *záznam*
    - Po 5.5. (05:00 - 06:05)
  - *večerní zpravodajství*
    - 28.4. - 4.5. (ČT1, Nova, Prima)
  - *záznam exhibice – Muster vs. Doseděl*
    - Ne 18.5. (21:25 - 22:30)
    - Po 19.5. (04:00 - 05:05)
    - Po 19.5. (10:00 - 11:05)

## 7) Rozhlas

- Frekvence 1
  - Praha a střední Čechy (14.4. - 3.5.) - 74 reklamních spotů
  - Česká republika (24.4. - 30.4.) - 10 reklamních spotů

- Evropa 2
  - Ranní show (soutěže s ECM Prague Open), (28.4., 29.4.,30.4., 1.5.,2.5.)

## 8) Plakáty

- Tenisové a sportovní kluby (200ks)

## 9) Internet

- stránky [www.ecmpragueopen.cz](http://www.ecmpragueopen.cz) - 100 367 unikátních návštěv ze 146 zemí světa (19.4. - 19.5.)
- internetové články: [www.sport.cz](http://www.sport.cz) ([www.seznam.cz](http://www.seznam.cz)), [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz), [www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz), [www.centrum.cz](http://www.centrum.cz), [www.azpravy.cz](http://www.azpravy.cz) ([www.atlas.cz](http://www.atlas.cz)) mediální partner turnaje, [www.volny.cz](http://www.volny.cz), [www.protenis.cz](http://www.protenis.cz)

## 6. PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části nejprve pomocí SWOT analýzy poukážu na silné a slabé stránky turnaje ECM Prague Open, a poté se pokusím prezentovat potenciální možnosti zlepšení pro nadcházející ročníky. Ty mohou být pro pořadatele inspirací a pozvednout úroveň a kvalitu samotné akce. Chtěl bych podotknout, že většina těchto návrhů je více či méně nákladná, a proto je jejich budoucí realizace závislá především na finančních možnostech organizátora.

Na úvod musím zmínit, že WTA předložila v letošním roce novou tzv. „Roadmap“, která bude platit v letech 2009 – 2013, a která upravuje herní systém, pravidla a kalendář ženských turnajů. Důležitým faktorem je především změna kategorií, a tím i celkových prize money turnajů. Doposud existovaly čtyři kategorie (Tier I. – Tier IV.), které určovaly výši finančních odměn. Nyní podle nového systému budou kategorie pouze tři (Tier I. – Tier III.). Jelikož byl turnaj prozatím v kategorii Tier IV., musí dojít bezpodmínečně k jeho povýšení a zároveň nárůstu celkových prize money (viz tab. 8)

Tab. 8 – Změna kategorií turnajů WTA

2008		2009 – 2013	
kategorie	minimální prize money	kategorie	minimální prize money
<i>Tier I.</i>	1.340.000 USD	<i>Tier I.</i>	2.000.000 USD
<i>Tier II.</i>	600.000 USD	<i>Tier II.</i>	700.000 USD
<i>Tier III.</i>	175.000 USD	<i>Tier III.</i>	225.000 USD
<i>Tier IV.</i>	145.000 USD		

Zdroj: WTA Roadmap 2009-2013 (2008)

Zároveň také paralelně skončila smlouva s titulárním partnerem EMC a muselo dojít k novým jednáním, která rozhodně nebyla jednoduchá. Vše dopadlo k oboustranné spokojenosti a DSA uzavřelo s ECM novou velmi lukrativní pětiletou smlouvu, tudíž společnost ECM zůstává i pro nadcházející ročníky jednoznačným titulárním partnerem turnaje.

Nyní přistoupím k již zmíněné SWOT analýze. V první fázi jen stručně poukáži na silné a slabé stránky turnaje.

## 6.1. SILNÉ STRÁNKY

### **Místo konání**

Areál Štvanice je se svou historií a tradicemi jistě jedním z nejvhodnějších míst pro pořádání celosvětové akce této velikosti na našem území. Vzpomeňme na legendární utkání, která se zde před vyprodanými tribunami centrálního dvorce v minulých letech uskutečnila. V počátcích se jednalo o slavná Mezinárodní mistrovství Československa, legendární daviscupové bitvy, později o turnaj Czech Open.

**Nutné kroky pro udržení:** uzavření dlouhodobé smlouvy mezi DSA a klubem I.ČLTK Praha na pronájem areálu v době pořádání turnaje + udržování dobrých vzájemných vztahů.

### **Silný titulární partner**

Společnost ECM ročně poskytuje okolo 20 000 000,- Kč, tudíž je jasné, že bez její podpory by se akce podobného typu mohla jen těžko uskutečnit.

**Nutné kroky pro udržení:** co nejlepší a nejkomplexnější péče o titulárního partnera spojená nejen s neustále se zlepšujícími službami, ale také s vybudováním dobrého jména turnaje jak u běžné populace, tak i v celém tenisovém světě.

## **Dobrá lokalita**

Poloha areálu na štvanicím ostrově v centru hlavního města bezesporu přispívá k jeho atraktivitě. I největší světové podniky, jako jsou Wimbledon či Roland Garros, se konají v hlavních městech (Londýn, Paříž).

**Nutné kroky pro udržení:** viz „místo konání“.

## **Jedinečnost**

Jedná se o jedinou tenisovou akci podobné velikosti konající se v Praze. Konkurenci na českém území bychom mohli hledat v Prostějově a Ostravě, kde se však pořádají pouze mužské ATP turnaje, a to Unicredit Czech Open (150.000 USD), respektive Prosperita Open (50.000 USD).

**Nutné kroky pro udržení:** Udržení jedinečnosti bývá v takovém případě složité, avšak vycházejme z toho, že v Praze neexistuje jiné vhodné místo pro pořádání podobného turnaje, tudíž jedinečnost v tomto slova smyslu by měla být zaručena.

## **Vznik „minigrandslamu“**

Když v roce 2005 organizátoři přibrali k mužskému turnaji ATP Challenger ještě ženský turnaj WTA, jednoznačně došlo ke zvýšení divácké atraktivity. Pro spojení obou akcí pořádaných na jednom místě v jednom kalendářním týdnu se vžilo mediální i pracovní pojmenování „minigrandslam“.

**Nutné kroky pro udržení:** pokračování úspěšného projektu „minigrandslam“ je především závislé na dostupnosti finančních prostředků, potažmo na udržení titulárního partnera. Nutné kroky pro udržení tudíž souvisí s bodem „silný titulární partner“.

## Exhibice hvězd

Exhibiční utkání během turnajového týdne se poprvé uskutečnilo v roce 2007, a to pod názvem „Utkání wimbledonských vítězů“. Proti sobě se postavili Nizozemec s českými kořeny Richard Krajicek (vítěz z roku 1996) a Chorvat Goran Ivanišević (vítěz z roku 2001). Akce měla pozitivní divácký ohlas, a proto jí organizátoři zařadili do programu i v následujícím roce. Tentokrát se jednalo o „Utkání bývalých štvanických vítězů“. Kde se spolu střetli Rakušan Thomas Muster, vítěz Czech Open 1988, a první vítěz ECM Prague Open Ctislav Doseděl. Snahou organizátorů bylo především umožnit divákům vidět na vlastní oči bývalé legendy světového tenisu, které znají pouze z médií. Přesto, že je tento projekt úspěšný, je zde podle mého názoru stále prostor pro zlepšování. To však rozeberu později.

**Nutné kroky pro udržení:** neustálá obměna divácky atraktivních jmen spojená s dobrou propagací a samozřejmě s dostupnými finančními prostředky, jelikož získání těchto hráčů je finančně velmi nákladné.

## Politické osobnosti

Mezi silné stránky jednoznačně patří i participace významných politických osobností. Záštitu nad celou akcí převzal již od prvního ročníku prezident České republiky Václav Klaus, který se pravidelně účastní závěrečných hracích dnů. Významná podpora turnaje přichází i ze strany primátora hlavního města Prahy Pavla Béma a Rady Magistrátu v podobě finančního příspěvku na organizaci a zajištění cen.

**Nutné kroky pro udržení:** pokud bude turnaj i nadále prokazovat vysokou sportovní úroveň, zařadí se mezi významné kulturní akce a bude pro Prahu velkým přínosem. V takové případě lze i nadále očekávat podporu z politických kruhů.

## 6.2. SLABÉ STRÁNKY

### Parkovací prostory

Nedostatek parkovacích míst na štvanickém ostrově je jedním z klíčových problémů, které je nutné pro nadcházející ročníky řešit. Lidé jsou nuceni docházet do klubu pěšky. Složitý přístup ze stanic MHD Florenc a Vltavská může odradit od návštěvy akce značnou část potenciálních diváků. Během turnaje je vymezené parkoviště ze zadní strany areálu, ale tato místa jsou dostupná jen pro hosty s parkovací kartou. Pro veřejnost je pouze několik málo míst u příjezdové komunikace z magistrály.

**Nutné kroky pro eliminaci:** nalezení vhodných parkovacích prostorů na ostrově, které ulehčí divákům dopravu do areálu.

### Diváctví

Diváctví je obecně Achillovou patou českého sportu. Ve srovnání s mnoha vyspělými evropskými zeměmi je návštěvnost na našich sportovištích podprůměrná. Nejinak je tomu u tenisu. Avšak já si myslím, že je možné přilákat do ochozů daleko větší množství lidí, než jak tomu bylo doposud. Na druhou stranu musím říci, že návštěvnost má v posledních letech progresivní vývoj, což je pro organizátory pozitivní zprávou.

**Nutné kroky pro eliminaci:** pořádání různých doprovodných akcí a soutěží, zajištění účasti světových i našich předních hráčů, vybudování stánkové vesnice, dětské kouty, autogramiády.

### Využití centrálního dvorce

Na využívání hlavního centrálního dvorce lze nahlížet z několika úhlů. Na první pohled by se mohlo zdát výhodou, že pořadatel může využít tuto stavbu k turnajovým účelům. Avšak problém, který já vidím do značné míry souvisí s předchozím bodem diváctví. Tato „aréna“

s kapacitou okolo 8 000 míst byla naposledy vyprodaná v osmdesátých letech. Při relativně nízké návštěvnosti působí pohled na poloprázdné tribuny negativně jak na širokou veřejnost, tak především na partnery akce. (viz obr. 5)

*Obr. 5 – Centrální tenisový dvorec na Štvanickém ostrově*



*Zdroj: J.NEDBAL (2007)*

**Nutné kroky pro eliminaci:** Možnost navýšení divácké kapacity pomocí přístavby tribun a V.I.P. prostorů na ochozu u dvorce číslo 1 (ECM Court).

### **Informační systém**

Velmi nepropracovaný je také informační systém pro diváky v areálu klubu. Neexistuje zde žádná elektronická tabule s výsledky, programem dne a dalšími potřebnými informacemi. Vše je k dispozici pouze v papírové formě na malé nástěnce u vchodu. Působí to nedůstojně k takovéto akci. Dalším problémem jsou manuálně ovládané ukazatele skóre přímo na dvorcích. Celé to má amatérský nádech a je třeba na tom do budoucna zapracovat.



**Nutné kroky pro eliminaci:** Pronájem velké diodové LED tabule, která by byla umístěna dobře viditelném místě. Zde by mohli diváci i z větší vzdálenosti sledovat průběh jednotlivých utkání, program dne a další informace. Dále by mohli v areálu umístěny elektronické informační kiosky. Co se týče pořízení elektronických „scoreboardů“, jedná se o větší finanční náklad a záleží na pořadateli, zda by se mu takový krok vyplatil.

Dále podrobně rozeberu potenciální možnosti zlepšení, které se podle mého názoru turnaji naskýtají a nezapomenu zmínit také hrozby, které by se měly v co největší míře eliminovat. U příležitostí navíc uvedu přibližné finanční náklady spojené s realizací.

### **6.3. PŘÍLEŽITOSTI**

#### **Kyvadlová doprava do areálu**

V tomto bodě bych se chtěl zaměřit na tu část diváků, která dá z důvodu malé parkovací kapacity v blízkosti areálu a špatné dopravní situace v centru Prahy raději přednost městské hromadné dopravě. I zde však nastávají určité komplikace zaviněné absencí tramvajové zastávky poblíž areálu. Lidé mají před sebou nepříjemnou desetiminutovou cestu po Hlávkově mostě podél magistrály. Můj návrh spočívá v zajištění speciální kyvadlové autobusové (minibus) dopravy přímo do areálu. Během turnajového týdne by po celý den jezdil mezi zastávkou Florenc a místem konání.

**Finanční náklady:** Pronájem minibusu s řidičem (1+10) od společnosti DATA TRANS na deset hodin denně se pohybuje okolo 5 000,- Kč. Výsledná cena za týden je tudíž **35 000,- Kč**.

#### **Nové parkovací prostory**

Pro ty osoby, které se raději dopravují vlastním vozidlem bylo doposud velmi složité najít na štvanickém ostrově volná parkovací místa. Z vlastní zkušenosti vím, že organizátoři velkých mezinárodních akcí kladou na tuto problematiku velký důraz, a proto jsem se i já pokusil studii přílehlých prostorů najít vhodné místo. Nakonec se mi jevilo jako nejlepší řešení bývalé parkoviště odtahové služby pod Hlávkovým mostem. Nyní jsou tyto prostory nevyužité. Kdyby se zde zřídilo při turnaji placené parkoviště, jistě by to přilákalo více lidí a takto získané příjmy by nejspíše dokázaly pokrýt náklady na pronájem a hlídací službu. Pro jasnější představu příkládám obrázek 6, na kterém vyznačuji vybrané místo.

**Finanční náklady:** Prováděl jsem průzkum u vlastníka jmenovaných pozemků Magistrátu hlavního města Prahy, ale bohužel se mi nepodařilo získat cenovou nabídku k týdennímu pronájmu plochy o rozměru cca 900 m<sup>2</sup>.

*Obr. 6 - Návrh nových parkovacích prostorů*



*Zdroj: Google Earth 4.3 (2008)*

## **Stánková vesnice**

Vybudováním stánkové vesnice na ochozu centrálního tenisového dvorce a přilehlých prostorech by se jednoznačně pozvedla úroveň služeb pro diváky. To se týká jak většího množství míst s občerstvením, tak prodejních stánků s dárkovými a upomínkovými předměty nebo sportovním oblečením a vybavením. Zastavil bych se především u občerstvení, kde je nutné připravit návštěvníkům větší výběr pokrmů. Doposud byly v areálu dva stánky, které nabízely pouze jeden druh občerstvení. Podle mého názoru by mělo být těchto stánků více, přičemž by každý nabízel jiný sortiment (pizza, klobásy, sendviče, hamburgery, zmrzlina). Podobný systém funguje v pražské O2 aréně.

**Finanční náklady:** V případě stánkové vesnice navrhuji pronájem vyhrazených prostorů externím společnostem, které by měly zájem nabízet během turnajového týdne své zboží. Náklady jsou tudíž **0,- Kč**.

## **Zábavní zóna**

Tento nápad se vztahuje především k mladším návštěvníkům. Setkal jsem se s ním poprvé na velkém ATP turnaji v Miami na Floridě. Takzvaná zábavní zóna je místo, kde rodiče mohou ponechat své děti a nerušeně sledovat zápasy. První část by obsahovala tzv. „sportovní kolečko“. Bylo by zde připraveno několik stanovišť, kde by mohli návštěvníci vyzkoušet své dovednosti v různých sportech (fotbal, hokej, tenis, golf, baseball a další) a za určitý počet nasbíraných bodů vyhrát zajímavé věcné ceny. V druhé části by si zase mohli např. zajezdit na obří autodráze nebo v simulátorech závodních automobilů, dokázat svou sílu udeřením do boxovacího pytle nebo si proti sobě zahrát minitenis s měkkým pěnovým míčkem. Třetí část, vybavena např. skákací žirafou, skluzavkou s balónky atd., by byla určena pro ty nejmenší. Na celou zábavní zónu by samozřejmě pečlivě dohlíželo několik pořadatelů, kteří by zároveň všechny soutěže organizovali a koordinovali. Navíc by sem každý den mohl zavítat jeden z hráčů turnaje, aby rozdál autogramy a dal dětem několik cenných tenisových rad.

**Finanční náklady:** První část by mohl organizátor zajistit sám, na druhou a třetí je nutné oslovit společnost poskytující tyto aktivity. Cena pronájmu atrakce i s obsluhou je cca 10 000,- Kč na den. Musíme však vzít v úvahu fakt, že v ceně je započítána doprava, montáž a demontáž a tudíž týdenní pronájem se nevyšplhá na 70 000,- Kč, ale přibližně na polovinu. Při pronájmu šesti atrakcí tedy odhaduji, že se celková cena bude pohybovat mezi **200 000 – 250 000,- Kč**.

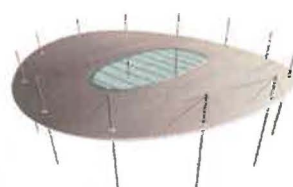
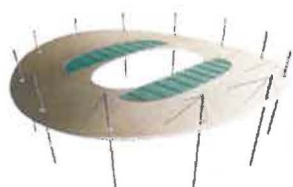
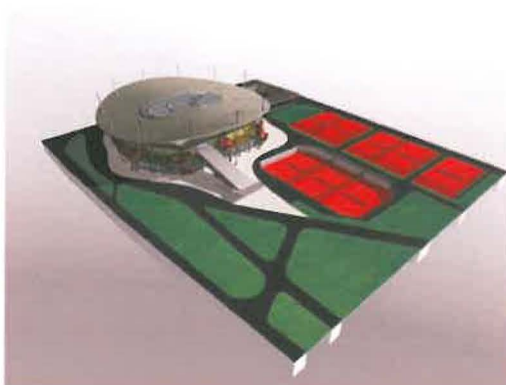
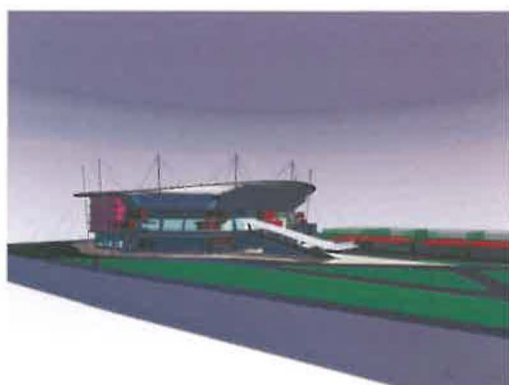
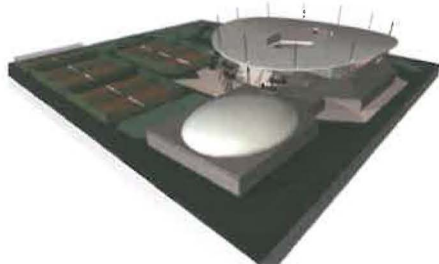
## **Zastřešení centrálního dvorce**

Musím podotknout, že zastřešení centrálního dvorce není mým nápadem, ale dlouhodobě připravovaným projektem Českého tenisového svazu. ČTS chce touto přestavbou vrátit centrálnímu dvorci zašlý lesk a umožnit zde konání nejen sportovních, ale i kulturních akcí

všeho druhu. Pokud bude i nadále pokračovat spolupráce ČTS a DSA, může z tohoto projektu turnaj ECM Prague Open hodně těžit. I proto jsem se rozhodl vložit tento bod mezi potenciální příležitosti. Nemusím totiž zdůrazňovat, že každá inovace působí na diváky pozitivně, tudíž by utkání hraná právě zde nejspíše přilákala větší množství lidí a zvedla tak celkovou návštěvnost akce. Druhou výhodou je, že při špatném počasí by se nová střecha jednoduše zatáhla a hra mohla bez přerušení pokračovat. Také je možné do programu zařadit večerní zápasy pod umělým osvětlením, které jsou všude ve světě velmi populární a hojně navštěvované. Níže (viz obr. 7) připojuji vizualizace nového centrálního dvorce a samotné střechy, které se mi pro tuto práci podařilo získat. Obrázky jsou z několika různých pohledů.

**Finanční náklady:** Jelikož se jedná o projekt realizovaný Českým tenisovým svazem, finanční náklady organizátora jsou 0,- Kč. Mezi ČTS a DSA funguje dohoda ve formě barteru. ČTS dostává prostor pro prezentaci svých partnerů, za což poskytuje turnaji centrální dvorec.

Obr. 7 - Vizualizace projektu zastřešení centrálního dvorce na Štvanickém ostrově



Zdroj: <http://www.abmarch.cz/sport.html> ( 2004)

## Renovace vnitřních prostorů

Prostory uvnitř hlavní budovy klubu jsou ve velmi špatném stavu. Vestibul, šatny, recepce, WC a fitness by si jistě zasloužily zrenovovat. O přestavbě vestibulu, recepce a šaten se již jedná a je ve fázi přípravy, proto se zaměřím především na renovaci fitness. Toto místo je totiž během turnaje hojně navštěvováno a ve stavu, ve kterém se v současné době nalézá je absolutně nevyhovující. Zóna využívaná hráči především za účelem rozcvičení je vybavena starými a nevhodnými stroji. Neodpovídající je i sama místnost, kde je nedostatek prostoru pro jakékoliv cvičení. Mé řešení spočívá v rozdělení fitness do dvou místností. Ta stávající by byla vybavena novými stroji a určena pro posilování. Druhá místnost jen s kobercem, žíněnkami a dvěma rotopedy by byla tzv. relaxační zónou pro zahřívání, protahování a cvičení bez náčiní.

Nákup nový kvalitních posilovacích strojů je velmi nákladný, a proto musím brát v úvahu finanční možnosti organizátora. Zřejmě nejlepší a nejkvalitnější stroje produkuje společnost Technogym, ale jejich cena je příliš vysoká. Proto navrhuji oslovit českou společnost Grünsport, jejíž výrobky snesou nejpřísnější kritéria, ale cena je o poznání přijatelnější. I tak se ale jedná o citelný zásah do rozpočtu turnaje, a proto považuji za výhodné pokusit se uzavřít se společností Grünsport alespoň částečnou barterovou dohodu a srazit tím celkovou cenu.

Tab. 9 Cena za pořízení nových posilovacích strojů Grünsport

NÁZEV STROJE	CENA
Lavice polohovací – břicho	12 808,00 Kč
předkopávání, zakopávání	73 885,00 Kč
Biceps v sedě	47 055,00 Kč
protisměrné kladky	53 576,00 Kč
věž – triceps, veslování, široká kladka	98 613,00 Kč
Butterfly s dopomocí	49 752,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>335 689,00 Kč</b>

Zdroj: <http://www.grunsport.cz> (2008)

**Finanční náklady:** K výsledné sumě z tabulky 9 musím připočítat drobné stavební úpravy. Celkovou cenu odhaduji na **400 000,- Kč**.

### **Přístavba - navýšení kapacity**

Jestliže skutečně dojde k navýšení celkových dotací u obou turnajů (WTA i ATP), lze očekávat účast kvalitnějších hráčů a tím i nárůst návštěvnosti. V tomto případě by stálo za úvahu vybudování dalšího tzv. „showcourtu“, neboli kurtu s tribunami. Doposud organizátoři využívali dva takovéto dvorce. Centrální dvorec a dvorec č.1 (ECM Court). K realizaci takovéhoho projektu by bylo nezbytné využít dva vedle sebe umístěné dvorce č.5 a 6.

Druhou často diskutovanou možností, která by byla jistou alternativou k výše uvedenému projektu, je přístavba na ochozu ECM Courtu. Na obrázku č. 8 je zelenou barvou vyznačený prostor, který by se pro tuto variantu musel využít. Nejednalo by se zřejmě pouze o zvýšení kapacity sedadel, ale také o pevnou přístavbu, kde by se nacházely nové V.I.P prostory, odkud by mohli vážení hosté a partneři sledovat právě probíhající zápasy.

**Finanční náklady:** Pronájem a montáž mobilních tribun poskytují např. pražské společnosti RSS či Truckfest. Cena závisí na poptávce, ale v našem případě při požadavku okolo 800 míst by se jednalo přibližně o **250 000,- Kč**. Červená šipka na obrázku č. 8 ukazuje na prostor pro stavbu tohoto showcourtu.



Obr. 8 - Prostor pro stavbu „showcourtu“



Zdroj: Google Earth 4.3. (2008)

## Pořádání Olympijských her v Praze – revitalizace ostrova

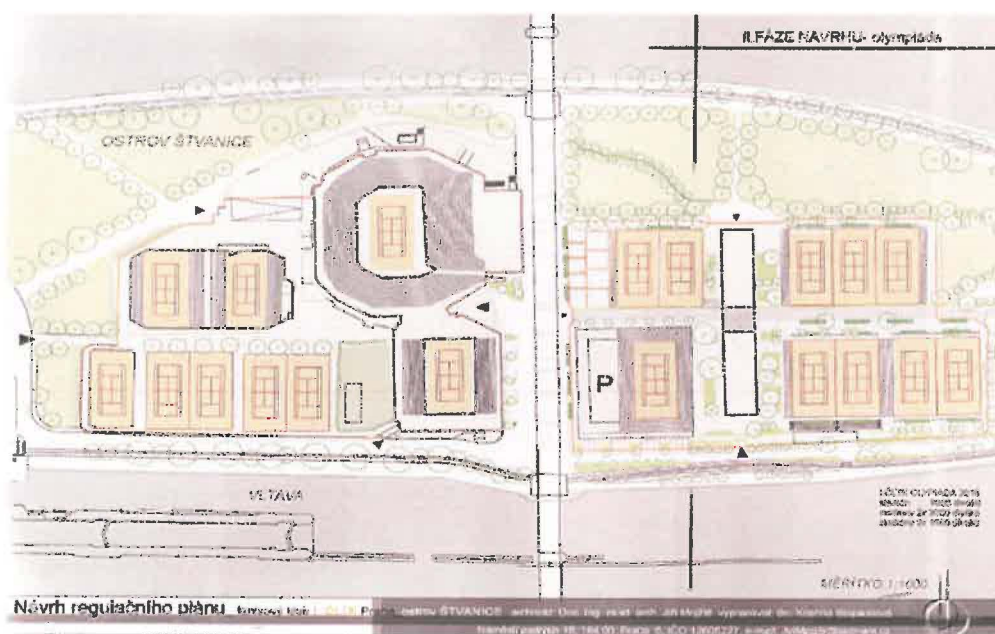
Jednou z největších příležitostí nejen pro turnaj, ale především pro samotný areál Štvanice je případné pořádání Olympijských her v Praze. Pokud by k tomu skutečně došlo a Praha by se stala v roce 2020 pořadatelem OH, ostrov Štvanice by se z největší pravděpodobností stal dějištěm olympijského tenisového turnaje. Nasvědčují tomu všechny předběžné plány i architektonické návrhy. V tomto případě bude samozřejmě nezbytné, aby došlo k nespočtu stavebních a terénních úprav, jelikož areál by v současném stavu jistě nesplňoval požadovaná kritéria. To se netýká pouze vizuální stránky, ale také počtu dvorců, divácké kapacity, dostupnosti nebo parkovacích prostorů. Především musí dojít k tzv. revitalizaci východní části ostrova, kde se nachází klub TK Slavoj, skatepark a bývalé koupaliště, které již není několik let v provozu.

O projektu „revitalizace ostrova“ se jedná již několik let, avšak vždy zde existovaly určité překážky, které stěžovaly případnou realizaci. Proto tvrdím, že pořádání OH by mohla veškerá jednání ulehčit a zrychlit. Na obr. 9 vidíte architektonický návrh, který se mi podařilo pro tuto diplomovou práci získat. Body, na které bych chtěl upozornit, jsou

především parkovací prostory, přístavba dalších dvorců (i druhého centrálního dvorce), zkulturnění celé plochy a také výstavba spojovacích lávek z Karlína a Holešovic. Ty na návrhu sice nevidíme, ale jsou nedílnou součástí projektu.

**Finanční náklady:** V případě celkové revitalizace ostrova by se samozřejmě jednalo o státní investice, což znamená, že finanční náklady organizátora by byly 0,- Kč.

Obr. 9 - Architektonický plán ostrovu Štvanice – OH 2020 Praha



Zdroj: Kristýna Stejskalová, Jiří Mojžíš (2007)

## Venkovní V.I.P. prostory

Existence reprezentativních V.I.P. prostorů je pro každou akci většího formátu nezbytnou součástí. Je to jeden z produktů, které organizátor poskytuje významných hostům a především svým partnerům za vydané finanční nebo jiné prostředky. Jelikož v našem případě by bez partnerů nemohla žádná akce vzniknout, je velmi důležité, aby o ně bylo v co nejlepší míře postaráno. Turnaj ECM Prague Open samozřejmě disponuje takovými prostory, ale díky nedostatku volných míst je V.I.P. lounge umístěn uvnitř hlavní budovy v pevné hale. Proto vidím do budoucna jako příležitost také vybudování venkovních V.I.P. prostorů, které by i samotní partneři jistě ocenili. V předchozím bodě, kde jsem probíral přístavbu na ochozu dvorce č.1, jsem se o takových prostorech zmínil. Pokud by však k přístavbě z jakéhokoliv

důvodu nedošlo, je nutné hledat jiné řešení. To vidím v provizorní výstavbě V.I.P. stanů právě na ochozu dvorce č.1. Tyto stany umístěné po obou krátkých stranách by byly samozřejmě komfortně vybaveny (nábytek, koberec, občerstvení, hostesky atd.) a pozvaní hosté by zde mohli současně sledovat tenisová klání a řešit obchodní záležitosti.

**Finanční náklady:** Navrhuji pronájem stanu o velikosti 6x10 m, podlaha pokryta kobercem, zajištěný catering. Cena za pronájem stanu s příslušenstvím se pohybuje okolo 30 000,- Kč za den. Pro občerstvení bych barterově využil stejnou společnost, která zajišťuje catering ve vnitřních V.I.P. prostorech. Pokud se bude jednat o týdenní pronájem, na celkovou cenu bude stejně jako v případě zábavní zóny poskytnuta sleva. Cenu odhaduji na 120 000,- Kč + poskytnuté protislužby cateringové společnosti.

### **Zvýšení mediálního zájmu**

Mediální výstupy z doby před a během turnaje (referáty z tiskových konferencí i z jednotlivých hracích dnů) se v minulých letech pohybovali na poměrně nízké úrovni. To bylo způsobeno několika faktory. Především nešťastným termínem, který každoročně kolidoval s hokejovým Mistrovstvím světa. To bylo samozřejmě jak pro média, tak pro veřejnost atraktivnější, tudíž tenis musel zákonitě ustoupit do pozadí. K eliminaci tohoto problému by měl dopomoci plánovaný přesun termínu konání turnaje ze začátku května na červenec. Dále je nutné ze strany organizátora nasmlouvat silnějšího mediálního partnera typu MF Dnes či deníku Sport. Prozatím se jednalo především o deníky typu Metro, E15 či Hospodářské noviny. Pokud by se toto podařilo a jeden z výše uvedených deníků by se stal mediálním partnerem akce, mělo by se zapracovat na smluvním závázání většího počtu rozhovorů a článků na téma ECM Prague Open, než jak tomu bylo doposud.

**Finanční náklady:** V tomto případě se finanční náklady odhadují velmi složitě. Přesunutí termínu turnaje neobnáší samozřejmě žádné výdaje. Zajištění silnějších mediálních partnerů je především spojeno s vyjednávacími schopnostmi organizátora a s lukrativností akce pro daného partnera. V současné době se stává velmi atraktivním tzv. „live streaming“, neboli živé internetové vysílání. Za to však organizátor neplatí, naopak od provozovatele získá peníze z prodeje práv a na pokrytí nákladů nutných k realizaci (instalace kamer a serveru).

## Hvězdná jména

Aby byla celá akce pro diváky atraktivní, je důležité zajistit účast světově známých hráčů. Proto se každý rok organizátoři snaží přilákat taková jména, která pozvednou kvalitu turnaje a zároveň zvýší i návštěvnost. Zaměřím se nyní na turnaj žen WTA, který je prioritou organizátorů, jelikož je větší a významnější, než turnaj mužů ATP Challenger. Vše se odvíjí od kategorie, ve které se turnaj nalézá. Ženská tenisová asociace má totiž podle těchto kategorií určené kvóty pro účast hráček na jednotlivých turnajích. ECM Prague Open pro rok 2009 povýší do kategorie Tier III. Zde má organizátor podle pravidel dvě možnosti. Buď zajistit účast **jedné hráčky do dvacátého místa** nebo **čtyř hráček do padesátého místa** žebříčku WTA. Tudíž je jasné, že je při vyjednávání značně limitován. Druhým faktorem je startovné, které se hvězdám za účast musí zaplatit. Z vlastní iniciativy by totiž nikdo ze světových top hráčů nepřijel, jelikož je pro ně turnaj s ohledem na prize money i body nezajímavý. Vše je závislé na možnostech organizátorů. Poté již dochází k samotným jednáním, nejčastěji s manažerem hráčů o přesných finančních podmínkách a dalších detailech.

Já bych nyní chtěl prezentovat několik jmen, které považuji pro turnaj za zajímavé, a které bych se pokusil pro nadcházející ročníky oslovit, protože si myslím, že jejich účast by jednoznačně pozvedla atraktivitu a návštěvnost.

- **Ana Ivanovič**
  - Srbská tenistka a druhá hráčka světa. Jednoznačně nejzajímavější jméno, které je možné v současném ženském tenise „ulovit“. Nejen, že předvádí skvělé sportovní výkony a dere se na post světové jedničky, ale je také považována za největší krasavici na okruhu.
  
- **Venus/Serena Williams**
  - Americké sestry jsou již nyní legendami ženského tenisu. Řadu let se pohybují ve světové špičce a jejich hra je pro diváky velmi atraktivní. Problémem jejich možné účasti je, že se příliš často neobjevují na evropských turnajích. Dávají přednost především americkému okruhu.

- **Daniela Hantuchová**
  - Slovenská hráčka je též velmi žádaným artiklem na většině ženských turnajů. Podává dlouhodobě vyrovnané výkony a je ozdobou tenisových akcí. Další výhodou je, že Daniela má velmi rozsáhlý funclub a jistě by přilákala nemalé množství nejen slovenských fanoušků. Myslím si, že účast Daniely je asi nejpravděpodobnější ze zmiňovaných jmen.
  
- **Nicole Vaidišová**
  - Jistě by bylo pro diváky atraktivní, kdyby se organizátorům podařilo zajistit účast nejlépe postavené české hráčky na žebříčku WTA. Nicole sice v současné době nepodává příliš přesvědčivé výkony, ale já věřím, že ztracenou formu opět nalezne a vrátí se zpět do absolutní tenisové špičky.

**Finanční náklady:** Pokud by chtěl organizátor zajistit účast jedné ze zmíněných hráček, bude to znamenat citelný zásah do rozpočtu turnaje. Záleží hodně na postavení hráčky na žebříčku WTA a také na její aktuální formě. Např. cena hráčky Any Ivanovič několikanásobně vzrostla poté, co získala tituly na letošním Australian Open a French Open a stala se „světovou jedničkou“. Pokud by měl organizátor o jednu ze zmiňovaných hráček skutečně zájem, pohybovala by se cena **od 300 000,- Kč (Hantuchová, Vaidišová) do 1 200 000,- Kč (Williams, Ivanovič)**.

## Turnaj legend

Jak jsem již zmínil dříve, uspořádání exhibičního utkání hvězd patří jednoznačně k silným stránkám turnaje ECM Prague Open. Je velmi zajímavé vidět na vlastní oči bývalé legendy, které za sebou mají nesčetné množství tenisových úspěchů. Na první pohled by se mohlo zdát, že v tomto bodě již není co zlepšovat, ale podle mého názoru by zde jistě možnosti zvýšení atraktivity existovaly.

Zprv by se organizátoři měli zaměřit na ještě přísnější výběr jmen, které by bylo dobré pro exhibiční utkání získat. Je jistě pravda, že hráči jako Krajicek, Ivanišević či Muster patřili

v dobách své slávy k absolutní tenisové špičce, ale přeci jen to nejsou pro diváky ti úplní „top hráči“. Já bych jako nejzajímavější pro diváky považoval jedno z utkání Bjorn Borg vs. John McEnroe nebo Andrea Agassi vs. Petr Korda. Myslím si totiž, že obě tato utkání by dokázala po dlouhé době vyprodat hlavní centrální dvorec.

Druhou možností, avšak ještě o mnoho nákladnější je uspořádání veteránského turnaje při ECM Prague Open, kterého se tyto hvězdy pravidelně účastní. Jednalo by se nejspíše o osm hráčů, kteří by hráli klasickým vyřazovacím způsobem. Tato realizace je ale dále spojena se složitým vyjednáváním s manažerskými organizacemi nebo s osobními manažery hráčů.

**Finanční náklady:** S oběma nápady jsou samozřejmě spojeny vysoké finanční náklady. Zde bychom mohli hledat analogii k předcházejícímu bodu. Hodně záleží na kalkulaci, která organizátorovi ukáže, zda by se mu takový tah vyplatil či ne. Na jedné straně stojí startovné zaplacené těmto hráčům a organizační starosti, na druhé zase zvýšení prestiže turnaje a zisk z prodeje lístků. Kdybychom se drželi zmiňovaného utkání McEnroe – Borg, pohybovala by se celková cena okolo 180 000 USD, což dnes představuje **2 700 000,- Kč**.

## **6.4. HROZBY**

Nakonec nemohu zapomenout také na hrozby, kterým může v budoucnu turnaj čelit a které by se měli organizátoři snažit co nejvíce eliminovat. U některých to možné je, ostatní může ovlivnit je ztěžít.

### **Ztráta titulárního partnera**

Bez titulárního partnera společnosti ECM by samozřejmě nebylo možné v celém projektu pokračovat. Především proto, že jí poskytnuté prostředky pokrývají bezmála polovinu nákladů na každý ročník. Ztráta takového partnera by tudíž měla fatální následky. Tento potenciální problém je však prozatím zažehnán, jelikož byla v roce 2007 mezi společnostmi ECM a DSA uzavřena nová pětiletá smlouva. Proto pro ročníky 2009 – 2012 se mezi hrozby neřadí, ale ve vzdálené budoucnosti je třeba mít v záloze náhradní řešení. Podle mého názoru by se měl organizátor pokusit získat větší množství partnerů i za menší finanční částky, aby tím došlo k rozmělnění těchto příjmů a případná ztráta jednoho z nich by nepředstavovala pro uskutečnění turnaje takové nebezpečí.

### **Zhoršení vztahů s Českým tenisovým svazem**

Jednou z možných hrozeb v budoucnosti by jistě byly zhoršené vztahy klubu I.ČLTK Praha s Českým tenisovým svazem. Jelikož je ČTS jedním z partnerů turnaje a poskytuje organizátorovi centrální dvorec a některé vnitřní prostory, byla by jeho ztráta také velmi citelná. Především proto, že vnitřních prostorů, které jsou pro konání akce nezbytné, je v areálu klubu nedostatek, tudíž by se muselo hledat nouzové řešení. To by mohlo pořádání turnaje značně zkomplikovat.

## **Klesající zájem o tenis**

Tenis již v současné době není zdaleka tak populárním sportem, jak tomu bylo dříve. Především nepatří k nejlevnějším, a také čeští tenisté nemají takové úspěchy jako mívali např. Jan Kodeš, Ivan Lendl či Petr Korda. Tomáš Berdych a Radek Štěpánek se sice pohybují okolo světové dvacítky, ale nejsou těmi pravými vzory, které by malé začínající děti obdivovaly a chtěly se jim vyrovnat. Tzv. „boom“ prožívají nyní jiné sporty jako je golf (pro movitější část populace) nebo třeba florbal. Proto je potřeba pomocí různých promo akcí a otevřených dnů motivovat lidi a především malé děti k tenisu. To však musí vycházet od všech klubů v České republice.

## **Období během přestavby centrálního dvorce**

Doba, kdy by mělo dojít k renovaci a zastřešení centrálního dvorce na Štvanici není zatím přesně stanovena, ale dá se předpokládat, že k ní dojde do dvou let. V takovém případě zde bude působit těžká technika a uspořádání jednoho ročníku turnaje by tím bylo značně ohroženo. Došlo by nejspíš k přesunu do jiného města, což by způsobilo jisté komplikace. Proto je nutné být neustále v kontaktu s ČTS. Hlavním úkolem organizátora je především dojednat s ČTS takový termín, který zaručí přestavbu v období mezi dvěma ročníky turnaje. Pokud to nebude možné, pak je nutné s časovým předstihem učinit potřebné kroky, aby se daný ročník nemusel zrušit.

## **Konkurenční turnaj na území Prahy**

Uspořádání podobné akce na území Prahy by mohlo znamenat pro ECM Prague Open určitou konkurenci, avšak pouze formálně, protože turnaj by se musel konat jistě v jiném termínu a především v Praze v současné době neexistuje jiný areál, který by se mohl takové akce důstojně zhostit. Přesto jsem tento bod mezi potenciálními hrozbami umístil, protože jakákoliv konkurence může být do určité míry za hrozbu považována.



## **Přírodní katastrofy**

Jako poslední bod jsem se rozhodl do této části zařadit hrozbu, kterou mohou představovat případné přírodní katastrofy. Nepovažuji za reálné, že by v České republice došlo k zemětřesení nebo tornádu, tudíž asi jedinou vážnou hrozbou mohou být povodně. Zmiňuji je především proto, že Prahu již několikrát postihly. Jelikož areál působí svou polohou v záplavové zóně a v roce 2001 byl velmi citelně povodněmi postížen, je nutné s touto hrozbou v budoucnu počítat. Je však velmi složité se jakkoliv proti tomuto přírodnímu živlu chránit. Jedinou možnost vidím ve výstavbě protipovodňových bariér na břehu řeky. Jestli by však byla taková ochrana účinná, to zůstává otázkou.

## 7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V průběhu diplomové práce jsem se snažil plnit předem stanovené cíle a úkoly a myslím si, že se mi to nakonec podařilo. V úvodu jsem vymezil z domácích i zahraničních pramenů teoretická východiska, která se nejvíce vztahovala k tématu management a marketing sportovní akce. Především bych chtěl poukázat na fakt, že v české literatuře neexistuje žádná publikace popisující pořádání sportovních akcí. Proto jsem byl nucen využít k tomuto účelu amerického autora Jerryho Salomona, jehož dílo „*An Insider's Guide To Managing Sporting Events*“ přesně zahrnuje zmiňované téma. Bohužel zatím nebylo přeloženo do českého jazyka.

Na teorii jsem navázal praxí, když jsem v analytické části důkladně popsal organizaci největšího tenisového turnaje v České republice ECM Prague Open, každoročně konaného v Praze na ostrově Štvanice. Zde jsem využil možnost částečně se podílet na koordinaci akce, což mi pomohlo načerpat cenné zkušenosti a lépe se dostat ke zdroji informací. Poté, co jsem detailně rozebral průběh posledního konaného ročníku 2008, přešel jsem plynule ke stěžejní části mé práce. Tu tvoří projekt zpracovaný pomocí analýzy SWOT a rozdělený do dvou částí. V první jsem stručně poukázal na současné přednosti a slabiny turnaje, v druhé pak prezentoval vlastní návrhy na zlepšení, které by dle mého názoru mohly pozvednout úroveň celé akce. Přidal jsem i přibližnou kalkulaci u jednotlivých položek, aby bylo zřejmé, kolik finančních prostředků by bylo nezbytné pro daný návrh vydat. V závěru jsem nezapomněl zmínit také hrozby, kterým musí turnaj čelit a které je nutné co největší míře eliminovat.

Jelikož turnaj ECM Prague Open má za sebou již osm více či méně úspěšných let a organizátoři již za tuto dobu nabrali potřebné zkušenosti, valná většina nedostatků byla postupem času odstraněna. Nebylo pro mě tudíž jednoduché přijít s velkým množstvím nových a efektivních nápadů. Avšak přesto jsem z předcházejících ročníků vyzoroval několik nedostatků a absencí, díky kterým turnaj ztrácí na neustálém progresivním vývoji. Návrhy prezentované v této práci bych rozdělil do dvou skupin, a to na ty, které jsou realizovatelné v krátkém časovém horizontu (do nadcházejícího ročníku) a ty, které jsou realizovatelné v delším časovém horizontu (dvou a více let). Prioritu u první skupiny, s kterou je nejvíce spojen možný budoucí progres, vidím především v péči o diváky. Konkrétněji mám na mysli nové parkovací prostory, kterých je stále nedostatek, a také zajištění kyvadlové dopravy. Další služby jako je stánková vesnice nebo zábavní zóna nejsou podle mého názoru

tak stěžejní a pokud bychom vycházeli z omezeného rozpočtu, odsunul bych jejich realizaci prozatím do pozadí. Za mnohem důležitější považuji přístavbu venkovních V.I.P. prostorů, jelikož partneři jsou společně s diváky druhou skupinou osob, na jejichž participaci závisí existence celé akce. Luxusně vybavené V.I.P. stany umístěné na dobře zvoleném místě s výhledem na tenisová klání mohou přilákat jak nové partnery, tak přimět ty stávající k navýšení poskytnutých finančních prostředků, což je klíč k budování úspěšného podniku. Druhou skupinu návrhů tvoří především architektonické úpravy. Jedná se jak o celkovou rekonstrukci areálu, revitalizaci ostrova, stavbu dalších dvorců, tak o zastřešení centrálního tenisového dvorce a další. Tyto projekty sice uvádím jako možné příležitosti, ale jejich realizace závisí na velkém množství faktorů a organizátor vlastně nemá příliš velkou šanci ovlivnit jejich průběh. Je ovšem jasné, že pokud by skutečně došlo např. k pořádání OH 2020 v Praze a Štvanice by se stala hostitelem olympijského tenisového turnaje, nejen, že by došlo k absolutní přestavbě a modernizaci celého areálu, ale ještě navíc k získání neocenitelného PR a celosvětového kreditu. To by byla pro ECM Prague Open ta nejlepší reklama.

Jako dva základní subjekty, na které je nezbytné směřovat svou pozornost především, jsem tedy označil diváky a partnery. Pokud se organizátorovi podaří obě tyto skupiny lidí zaujmout a zajistit pro ně co nejkvalitnější prostředí a služby, je na nejlepší cestě k vytvoření celosvětově považované sportovní akce. Proto doufám, že i moje práce může být pro osoby z vedení pražského turnaje jistou inspirací a třeba se v budoucnu dočkáme toho, že se na Štvanici bude konat obrovský světově proslulý tenisový turnaj s obsazením těch nejvýše postavených hráčů. Je však nutné jít krok za krokem, nechat se inspirovat od těch nejlepších a neustále přicházet s novými nápady.

## 8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BUREŠ, I. *Praktická škola marketingu*. Bratislava : Uniapress, 1990. ISBN 80-85313-01-4.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha : East West Publishing Company a East Publishing, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
3. DONELLY, J.H. – GIBSON, J.L. – IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
4. DRUCKER, P.F. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. London : Heineman, 1974. ISBN 80-85603-00-4.
5. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
6. CHUNG, K.H. *Management: Critical Success Factors*. Boston : Allyn & Bacon, 1987. ISBN 0205103235
7. KOONTZ, H. – WEHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
8. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
9. MULLIN, B.J. – HARDY, S. – SUTTON, W.A. *Sport Marketing*. Champaign : Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.
10. PITTS, B.G. – STOTLAR, D.K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown : Fitness Information Technology, 1996. ISBN 80-85986-01-9.
11. ROBBINS, S.P. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliff : Prentice Hall, 2004. ISBN 0131709011
12. SOLOMON, J. *An Insider's Guide To Managing Sporting Events*. USA : Human Kinetic, 2000. ISBN 0-7360-3108-1.
13. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubiko, 1995. ISBN 80-85839-067.
14. THOMPSON, A.A. – STRICKLAND, A.J. *Strategic Management: Concepts and cases*. Plano : Irwin, 1994. ISBN 0256140553.
15. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Management*. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.
16. WRIGHT, P.M., NOE, R.A. *Management of Organizations*. 2.vyd. USA : Irwin/McGraw-Hill, 1996. ISBN 0-256-17472-5.


## **Internetové zdroje:**

17. *BPM Portal* (oficiální internetová prezentace) © 2003-2007,  
aktualizováno dne 14.2.2008 [cit.2008-02-14].  
<<http://www.procesy.cz/temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm> >.
18. *ECM Prague Open* (oficiální internetová prezentace) © 2001-2008,  
aktualizováno dne 17.7.2008 [cit.2008-07-17].  
<<http://www.ecmpragueopen.cz>>.
19. *Damm Sport Agency* (oficiální internetová prezentace) © 2008,  
aktualizováno dne 25.6.2008 [cit.2008-06-25].  
<<http://www.dammsport.cz>>.
20. *Sony Ericsson WTA Tour oficial site* (oficiální internetová prezentace) © 2008,  
aktualizováno dne 1.8.2008 [cit.2008-08-01].  
<<http://www.sonyericssonwtatour.com>>.
21. *ATP Tour official site* (oficiální internetová prezentace) © 2007,  
aktualizováno dne 3.8.2008 [cit.2008-08-03].  
<<http://www.atptennis.com>>.

## 9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Sony WTA Tour Calendar 2008
Příloha č. 2	ATP Tour Calendar 2008
Příloha č. 3	ECM Prague Open 2008 – WTA Tour hlavní soutěž dvouhry
Příloha č. 4	ECM Prague Open 2008 – ATP Challenger Series hlavní soutěž dvouhry/čtyřhry
Příloha č. 5	Denní program zápasů na jednotlivých dvorcích
Příloha č. 6	Akreditace – player, supervisor, organizing committee, guest
Příloha č. 7	Parkovací karta
Příloha č. 8	V.I.P. vstupenka
Příloha č. 9	Běžné vstupenky
Příloha č. 10	Motivy turnaje – billboard, bigboard
Příloha č. 11	Umístění reklamních ploch na centrálním tenisovém dvorci
Příloha č. 12	Orientační plán areálu – léto/zima
Příloha č. 13	Výsledková tabule s logy partnerů
Příloha č. 14	Fotogalerie

Příloha č. 1


**2008 CALENDAR**
Sony Ericsson WTA Tour Calendar  
As of March 20, 2008 -- Subject To Change

Week of	Tournament	W	Location	Country	Prize Money	Draw Size (w/Qualifying/Seeds)	Court Surface	Tier Level
Dec 31	Mandorla Australian Women's Hardcourts ASB Classic	I*	Gold Coast Buzsard	AUS NZL	\$ 175,000 \$ 145,000	32/32/16 32/32/16	HD	II
Jan 7	Melbourne International Magical Hobart International	II*	Sydney Hobart	AUS AUS	\$ 600,000 \$ 170,000	32/16/16 32/32/16	HD	I
Jan 14 Jan 21	Australian Open	I*	Melbourne	AUS	\$ TBA	128/64/32	HD	GS
Jan 28	Fed Cup I	I*						
Feb 4	Open Gaz de France Puffins Women's Open		Paris Reims City	FRA FRA	\$ 600,000 \$ 170,000	28/32/16 32/32/16	GS	I
Feb 11	Pezomut Barcelona Open Cantabria Cup		Barcelona Vila del Mar	ESP ESP	\$ 500,000 \$ 200,000	32/32/16 32/32/16	HC	I
Feb 18	South Zone Open Classe Open de		Osaka Bordeaux	JPN FRA	\$ 500,000 \$ 105,000	32/32/16 32/32/16	HC	I
Feb 25	Bardonecchia Tennis Championships Abierto Mexicano TELCEL presentado por HSBC Regions Morgan Stanley Championships & the Cellular South Cup	I*	Akumoto Meridian, TN	MEX USA	\$ 180,000 \$ 175,000	32/16/16 32/32/16	HC	II
Mar 3	Garanti Hayat Bankası Open '08		Istanbul	TUR	\$ 900,000	28/32/16	HC	I
Mar 10	Pacific Life Open	II	Indian Wells, CA	USA	\$2,100,000	96/48/32	HD	I
Mar 17								
Mar 24	Sony Ericsson Open	III*	Miami, FL	USA	\$2,770,000	96/48/32	HD	I
Mar 31								
Apr 7	Garrett & Lynch Championships		Arnold, MD	USA	\$ 600,000	32/32/16	GS	I
Apr 14	Fanny Cook Cup Bridle Open		Chesham, UK Lahore	USA PAK	\$1,040,000 \$ 145,000	32/32/16 32/32/16	GS	I
Apr 21	Fed Cup I	I*						
Apr 28	RCM Prague Open Grand Prix de Golf La Piroscia Lotto Marzotto		Prague Pis	CZE MAR	\$ 145,000 \$ 145,000	32/32/16 32/32/16	HC	IV
May 5	Qatar Telecom German Open		Doha	GER	\$1,040,000	32/32/16	HC	I
May 12	Internazionali BNL d'Italia		Rome	ITA	\$1,840,000	96/48/32	HC	I
May 19	WTA Fed Cup Internazionali di Tennis di St. Tropez	I*	St. Tropez St. Tropez	FRA FRA	\$ 200,000 \$ 175,000	32/32/16 32/32/16	HC	II
May 26	Antares Tennis	I*	Paris	FRA	\$ TBA	128/64/32	HC	GS

Court Surface Abbreviations	Symbols - W
HD Hard Court Outdoors	▲ Tour Affiliated Event
GC Green Clay Outdoors	▲ Grand Prix (GS)
RC Green Clay Outdoors	I Sunday
OC Green Clay Outdoors	II Tuesday
H Hardcourt Indoors	III Wednesday
GS Grass Indoors	▲ Singles Final Day
CI Carpet Indoors	* Saturday
	** Friday



Maximum Prize Money - Tier Levels	
All Prize Money expressed in US Dollars	
\$ TBA	Grand Slam (GS)
\$ 4,400,000	Sony Ericsson Championships (SC)
\$ 1,840,000	Tier I
\$ 600,000	Tier II
\$ 175,000	Tier III
\$ 145,000	Tier IV






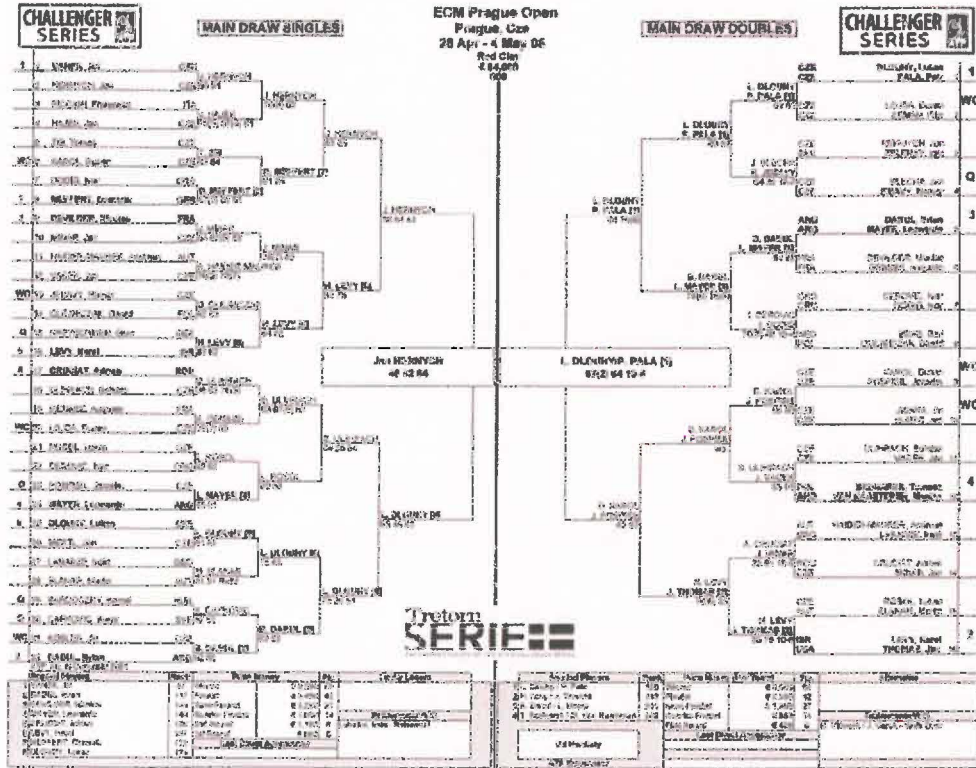
**2008 CALENDAR**

1<sup>st</sup> May 2008  
Page 2 of 4

DATE	DAVIS CUP	ATP / GRAND SLAM	CHALLENGERS	FUTURES	DATE
07 APR	DAVIS CUP		MUNICH, Germany \$20,000 MUNIZ, Italy \$20,000	FRANCE 2, RUSSIA 1, ISRAEL, ITALY 2, SPAIN 14, USA 7, US\$ 100	07 APR
14 APR		WESTON, IL \$11,000 / 12 ESTON, IL \$9,000 / 12 WHEELER, IL \$20,000 / 12	BLISS, Korea \$75,000 ALPHEI, Greece \$21,000 YALANISSE, FL USA \$20,000 CHANG, Sweden \$21,000 MERCY, Mexico \$20,000 KLOPP, Poland \$20,000	RUSSIA 2, SLOVAKIA, CHINA 1, FRANCE 1, USA 15,000 ITALY 3, TUNISIA SPAIN 15, TURKEY 4, 15,000	14 APR
21 APR		MONTI, CASO \$20,000 / 12 MONTI, CASO \$20,000 / 12	BERGONZI, IL \$10,000 BAYTON, FRANCE 14, USA \$20,000 CARLSON, Italy \$20,000	CHINA 4, ITALY 10, ARGENTINA 15,000 BRAZIL 1, SPAIN 10, FRANCE 5, 10,000	21 APR
28 APR		BARCELONA, IL \$10,000 / 12 BARCELONA, IL \$10,000 / 12	TUNIS, Canada \$21,000 FRANCO, Czech \$21,000 LANTANOTE, Canada \$20,000 RONG, Italy \$21,000	COLOMBIA 1, 5, BRITAIN 1, KOREA 1, 15,000 BRAZIL 2, ITALY 11, MEXICO 1, ROMANIA 1, SPAIN 11, TUNISIA 4, USA 5, 10,000	28 APR
05 MAY		ROMA, IL \$20,000 / 12 ROMA, IL \$20,000 / 12	OSTRVA, Czech \$21,000 KISAT, Mexico \$20,000 TUSCH, FRANCE 15, USA \$21,000 SREBER, Germany \$21,000 MUNYA, Czech \$21,000 TELBE, Canada, Spain \$21,000	COLOMBIA 4, 5, BRITAIN 1, ITALY 12, KOREA 2, CZECHIA 1, 15,000 ARGENTINA 1, BOSNIA 1, BRAZIL 1, ROMANIA 1, CROATIA 1, GREECE 1, HUNGARY 1, KOREA 2, MEXICO 1, ROMANIA 2, SPAIN 10, USA 10, 10,000	05 MAY
12 MAY		MARLBOROUGH, IL \$20,000 / 12 MARLBOROUGH, IL \$20,000 / 12	BERNESE, France \$21,000 MARRASCHI, Mexico \$21,000 ARABBI, Denmark \$21,000 FRANKE, Czech \$21,000 BRANFORD, FL USA \$20,000 NEW DELHI, India \$20,000 SANTOYO, Italy \$21,000	ITALY 13, KOREA 1, POLAND 1, ALGERIA 1, 15,000 ARGENTINA 2, BOSNIA 2, BRAZIL 1, ROMANIA 2, CROATIA 2, GREECE 2, HUNGARY 2, MEXICO 1, POLAND 2, ROMANIA 4, SPAIN 10, USA 11, 10,000	12 MAY
19 MAY		WTA GRESVILLE, ITALY 1, 10,000 CANTERBURY, IL \$20,000 / 12 PORTSMOUTH, IL \$20,000 / 12 S. GABRIELI, CHAMPES 20-21 MAY	NEW DELHI, India \$20,000 FERRARA, Lebanon \$20,000	ITALY 14, JAPAN 1, KOREA 1, 15,000 ARGENTINA 1, BOSNIA 1, BRAZIL 1, ROMANIA 1, CROATIA 1, GREECE 1, HUNGARY 1, MEXICO 1, POLAND 2, ROMANIA 4, SPAIN 10, USA 11, 10,000	19 MAY
26 MAY		ITALIANO GABRIELI, IL \$20,000 / 12	PARIS, Italy \$20,000 CARSON, CA USA \$20,000 ALESSANDRIA, Italy \$20,000 PARIS, France, Germany \$20,000	ITALY 15, KOREA 2, BOSNIA 1, 15,000 ARGENTINA 1, BRAZIL 1, ROMANIA 1, CZECHIA 1, POLAND 2, ROMANIA 3, SLOVAKIA 1, SPAIN 11, 10,000	26 MAY



  		<b>ECM Prague Open</b> ORDER OF PLAY Saturday, 3 May 2008	
CENTRE COURT		ECM COURT	
Matches Start At: 12:00 noon		Matches Start At: 11:00 AM	
1		Jan HERNYCH (CZE) vs Harel LEVY (ISR)	
Matches Start At: 12:00 noon		followed by	
2	Vera ZVONAREVA (RUS) vs Katarina SREBOTNIK (SLO)	Bohdan ULIHRACH (CZE) vs Lukas DLOUHY (CZE)	
followed by		followed by	
3	Victoria AZARENKA (BLR) vs Klara ZAKOPALOVA (CZE)	WTA - Doubles Final Jill CRAYBAG (USA) Michaella KRAJICEK (NED) vs Andrea HLAVACKOVA (CZE) Lucie HRADECKA (CZE)	
followed by		followed by	
4	EXHIBITION MATCH Thomas MUSTER (AUT) vs Slava DOSEDEL (CZE)	ATP - Doubles Final Lukas DLOUHY (CZE)/Petr PALA (CZE) or Brian DABUL (ARG)/Leonardo MAYER (ARG) vs Dusan KAROL (CZE) Jaroslav POSPISIL (CZE)	
Fabrice Soudant Sony Ericsson WTA Title Sponsor		Vladislav Kovalev (CZE) Tournament Director(s)	
Anna Lesorenne WTA - Referee	Order of Play released : 2 May 2008 at 18:00 FINAL MATCH ON ANY COURT MAY BE MOVED MATCHES WILL BE OFFICIALLY CALLED FROM THE PLAYERS' LOUNGE & LOCKER-ROOM		Anna Lesorenne ATP - Referee



Sony Ericsson WTA TOUR		MAIN DRAW SINGLES		ECM Prague Open	
				Prague, Cze	26 Apr - 4 May 08
				Red Clay	\$148,000
					Tier IV
1	ZVONAREVA, Vera	RUS	V. ZVONAREVA (1)		
2	WRANCOVA, Lucie	CZE	L. WRANCOVA (2)		
3	SHARONOVSKY, Martina	CZE	M. SHARONOVSKY (3)		
4	BYELAKOVA, Magdalena	CZE	M. BYELAKOVA (4)		
5	WICKI, Evelyn	ITA	E. WICKI (5)		
6	SUSILOVA, Klara	CZE	K. SUSILOVA (6)		
7	CHRYSTAL, Jil	USA	J. CHRYSTAL (7)		
8	SNARY, Karol	ITA	K. SNARY (8)		
9	SREBETNIK, Kamilla	CZE	K. SREBETNIK (9)		
10	NEUBURGER, Tereza	CZE	T. NEUBURGER (10)		
11	PODZEC, Jana	CZE	J. PODZEC (11)		
12	OSER, Martina	CZE	M. OSER (12)		
13	NOVOTNA, Jitka	CZE	J. NOVOTNA (13)		
14	BERANCOVA, Jana	CZE	J. BERANCOVA (14)		
15	AMARALOVA, Maja	LIT	M. AMARALOVA (15)		
16	KALASIK, Alenka	SLO	A. KALASIK (16)		
17	KANEK, Kana	JPN	K. KANEK (17)		
18	OSER, Martina	CZE	M. OSER (18)		
19	MULLER, Anne	CZE	A. MULLER (19)		
20	OSER, Martina	CZE	M. OSER (20)		
21	OSER, Martina	CZE	M. OSER (21)		
22	PODZEC, Jana	CZE	J. PODZEC (22)		
23	BYELAKOVA, Martina	CZE	M. BYELAKOVA (23)		
24	ADAMOVA, Nikola	CZE	N. ADAMOVA (24)		
25	ZACOPALOVA, Nina	CZE	N. ZACOPALOVA (25)		
26	OSER, Martina	CZE	M. OSER (26)		
27	OSER, Martina	CZE	M. OSER (27)		
28	MULLER, Anne	CZE	A. MULLER (28)		
29	OSER, Martina	CZE	M. OSER (29)		
30	OSER, Martina	CZE	M. OSER (30)		
31	OSER, Martina	CZE	M. OSER (31)		
32	OSER, Martina	CZE	M. OSER (32)		
33	OSER, Martina	CZE	M. OSER (33)		
34	OSER, Martina	CZE	M. OSER (34)		
35	OSER, Martina	CZE	M. OSER (35)		
36	OSER, Martina	CZE	M. OSER (36)		
37	OSER, Martina	CZE	M. OSER (37)		
38	OSER, Martina	CZE	M. OSER (38)		
39	OSER, Martina	CZE	M. OSER (39)		
40	OSER, Martina	CZE	M. OSER (40)		
41	OSER, Martina	CZE	M. OSER (41)		
42	OSER, Martina	CZE	M. OSER (42)		
43	OSER, Martina	CZE	M. OSER (43)		
44	OSER, Martina	CZE	M. OSER (44)		
45	OSER, Martina	CZE	M. OSER (45)		
46	OSER, Martina	CZE	M. OSER (46)		
47	OSER, Martina	CZE	M. OSER (47)		
48	OSER, Martina	CZE	M. OSER (48)		
49	OSER, Martina	CZE	M. OSER (49)		
50	OSER, Martina	CZE	M. OSER (50)		
51	OSER, Martina	CZE	M. OSER (51)		
52	OSER, Martina	CZE	M. OSER (52)		
53	OSER, Martina	CZE	M. OSER (53)		
54	OSER, Martina	CZE	M. OSER (54)		
55	OSER, Martina	CZE	M. OSER (55)		
56	OSER, Martina	CZE	M. OSER (56)		
57	OSER, Martina	CZE	M. OSER (57)		
58	OSER, Martina	CZE	M. OSER (58)		
59	OSER, Martina	CZE	M. OSER (59)		
60	OSER, Martina	CZE	M. OSER (60)		
61	OSER, Martina	CZE	M. OSER (61)		
62	OSER, Martina	CZE	M. OSER (62)		
63	OSER, Martina	CZE	M. OSER (63)		
64	OSER, Martina	CZE	M. OSER (64)		
65	OSER, Martina	CZE	M. OSER (65)		
66	OSER, Martina	CZE	M. OSER (66)		
67	OSER, Martina	CZE	M. OSER (67)		
68	OSER, Martina	CZE	M. OSER (68)		
69	OSER, Martina	CZE	M. OSER (69)		
70	OSER, Martina	CZE	M. OSER (70)		
71	OSER, Martina	CZE	M. OSER (71)		
72	OSER, Martina	CZE	M. OSER (72)		
73	OSER, Martina	CZE	M. OSER (73)		
74	OSER, Martina	CZE	M. OSER (74)		
75	OSER, Martina	CZE	M. OSER (75)		
76	OSER, Martina	CZE	M. OSER (76)		
77	OSER, Martina	CZE	M. OSER (77)		
78	OSER, Martina	CZE	M. OSER (78)		
79	OSER, Martina	CZE	M. OSER (79)		
80	OSER, Martina	CZE	M. OSER (80)		
81	OSER, Martina	CZE	M. OSER (81)		
82	OSER, Martina	CZE	M. OSER (82)		
83	OSER, Martina	CZE	M. OSER (83)		
84	OSER, Martina	CZE	M. OSER (84)		
85	OSER, Martina	CZE	M. OSER (85)		
86	OSER, Martina	CZE	M. OSER (86)		
87	OSER, Martina	CZE	M. OSER (87)		
88	OSER, Martina	CZE	M. OSER (88)		
89	OSER, Martina	CZE	M. OSER (89)		
90	OSER, Martina	CZE	M. OSER (90)		
91	OSER, Martina	CZE	M. OSER (91)		
92	OSER, Martina	CZE	M. OSER (92)		
93	OSER, Martina	CZE	M. OSER (93)		
94	OSER, Martina	CZE	M. OSER (94)		
95	OSER, Martina	CZE	M. OSER (95)		
96	OSER, Martina	CZE	M. OSER (96)		
97	OSER, Martina	CZE	M. OSER (97)		
98	OSER, Martina	CZE	M. OSER (98)		
99	OSER, Martina	CZE	M. OSER (99)		
100	OSER, Martina	CZE	M. OSER (100)		

Player Name	Rank	Prize Money	Pl.	Lost by	Retire/Withdraw
ZVONAREVA, Vera	14	\$20,000	1st		
WRANCOVA, Lucie	20	\$14,240	2nd		
ADAMOVA, Nikola	25	\$8,500	3rd		
BYELAKOVA, Martina	30	\$5,500	4th		
WICKI, Evelyn	35	\$3,500	5th		
SUSILOVA, Klara	40	\$2,500	6th		
CHRYSTAL, Jil	45	\$1,500	7th		
OSER, Martina	50	\$1,000	8th		
ZACOPALOVA, Nina	55	\$500	9th		
KANEK, Kana	60	\$0	10th		

Příloha č. 6



přední strana



zadní strana



přední strana

**ECM**

Sony Ericsson  
WTA TOUR

CHALLENGER  
SERIES

Whirlpool

Tretorn  
SERIE

OPEN ECM  
PRAGUE  
OPEN '08

28.4. - 4.5. Praha - Štvanice  
[www.ecmpragueopen.cz](http://www.ecmpragueopen.cz)

Tato V.I.P. karta slouží pouze k prvnímu vstupu do areálu  
a k akreditaci do V.I.P. Lounge. Účast prosím potvrďte jmenovitě  
na e-mail: [hrubcova@dammsport.cz](mailto:hrubcova@dammsport.cz) nebo na tel.: 775 082 594.

DAMM SPORT AGENCY

ČEZ KOLOSEUM

zadní strana

**ECM**

PSJ

LEXUS

SKUPINA ČEZ

TRINECKÉ ŽELEZÁRNY

REALTISK

swiss  
+  
Swiss International  
Air Lines

Desjoyaux  
SAZENY

Hunter

evian

SPORTGAMES

Isostar

ČESKÁ TELEVIZE

o2pravy.cz

Frekvence 1

15

 <h1>ECM PRAGUE OPEN '08</h1> <p><a href="http://www.ecmpragueopen.cz">www.ecmpragueopen.cz</a></p> <p>      </p>	<p><b>Pondělí</b> 28. dubna 2008</p> <p>cena vstupenky včetně DPH <b>100,- Kč</b></p> <p>pořadové číslo vstupenky:</p>	  	<h2>ECM PRAGUE OPEN '08</h2> <p><b>Pondělí</b> 28. dubna 2008</p> <p>cena vstupenky včetně DPH <b>100,- Kč</b></p> <p>kontrolní kupón</p>

 <h1>ECM PRAGUE OPEN '08</h1> <p><a href="http://www.ecmpragueopen.cz">www.ecmpragueopen.cz</a></p> <p>      </p>	<p><b>Neděle</b> 4. května 2008</p> <p>cena vstupenky včetně DPH <b>150,- Kč</b></p> <p>pořadové číslo vstupenky:</p>	  	<h2>ECM PRAGUE OPEN '08</h2> <p><b>Neděle</b> 3. května 2008</p> <p>cena vstupenky včetně DPH <b>150,- Kč</b></p> <p>kontrolní kupón</p>

 <h1>ECM PRAGUE OPEN '08</h1> <p><a href="http://www.ecmpragueopen.cz">www.ecmpragueopen.cz</a></p> <p>      </p>	<p><b>Pondělí</b> 28. dubna 2008</p> <p>volná vstupenka</p> <p>pořadové číslo vstupenky:</p>	  	

 <h1>ECM PRAGUE OPEN '08</h1> <p><a href="http://www.ecmpragueopen.cz">www.ecmpragueopen.cz</a></p> <p>      </p>	<p><b>Neděle</b> 4. května 2008</p> <p>volná vstupenka</p> <p>pořadové číslo vstupenky:</p>	  	

 <b>ECM PRAGUE OPEN '08</b>	<h1>Thomas Muster</h1> <p>vítěz French Open 1995 světová jednička 1996</p> <p>Sony Ericsson WTA TOUR CHALLENGER SERIES Fairplay Tretorn SERIFE</p> <h2>Exhibice</h2> <p>Muster vs. Doseděl 3.5. Praha - Štvanice</p> <p>DAMM SPORT AGENCY</p>		<p>HLAVNÍ PARTNERI</p>       
			

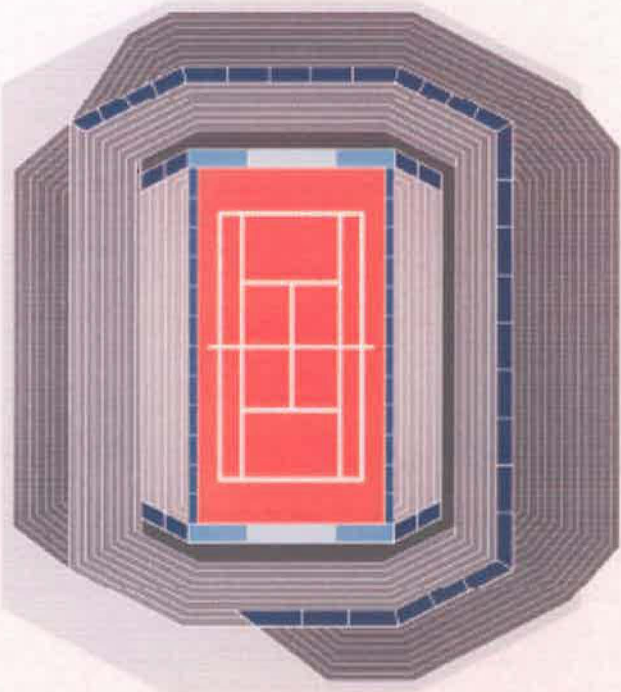
 <b>ECM PRAGUE OPEN '08</b>	<p>HLAVNÍ PARTNERI</p>       
 <p>DAMM SPORT AGENCY</p> <p>Sony Ericsson WTA TOUR CHALLENGER SERIES Fairplay Tretorn SERIFE</p> <p>ECM PRAGUE OPEN '08</p> <p>28.4. - 4.5. Praha - Štvanice <a href="http://www.ecmpragueopen.cz">www.ecmpragueopen.cz</a> Predprodej vstupenek tel.: 775 082 594</p>	
	



EN ECM PRAGUE OPEN EN [www.ecmpragueopen.cz](http://www.ecmpragueopen.cz)

**Legenda/Legend ECM Prague Open:**

■ Titulární/generální partner Titular/general sponsor	■ Oficiální partner/kategorie A A-class official sponsor
■ Hlavní partner Main sponsor	■ Oficiální partner/kategorie B, C B, C-class official sponsor



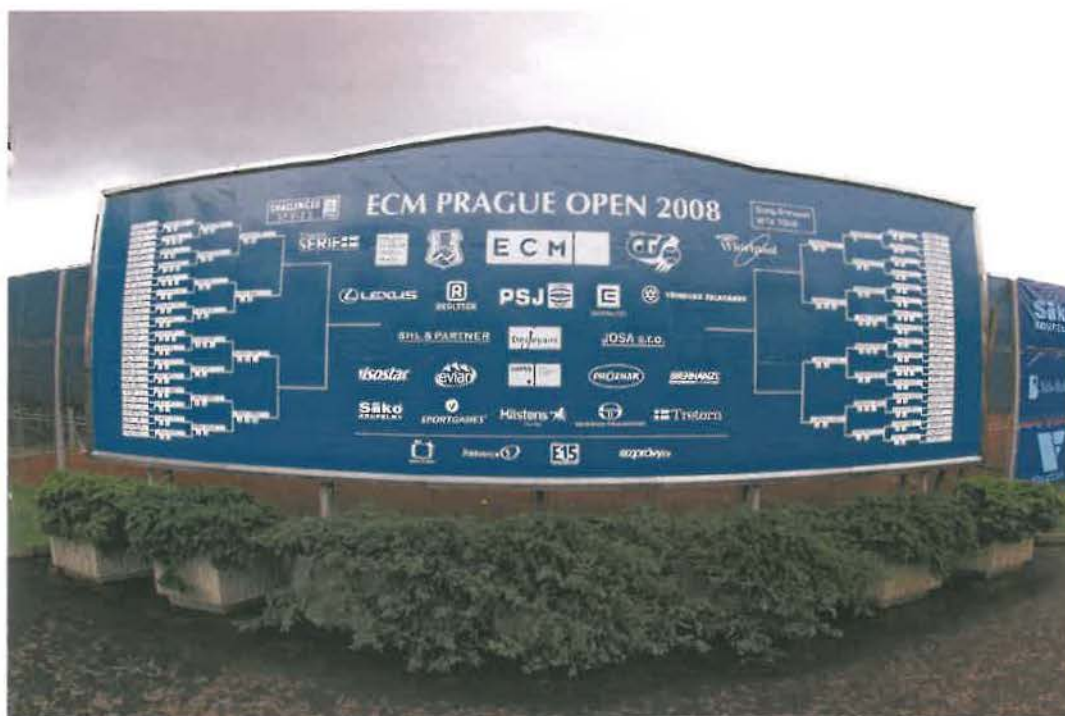
**Kontakt/For more information, please contact:**

Stadion Šarda, fotbalové centrum Ostrov Šárkova 38, Praha 7, 170 00 Tel: 222 314 601, fax: 222 314 318 E-mail: sav-da@chl.cz	Tisková jednota marketingový ústředí Ostrov Šárkova 38, Praha 7, 170 00 Tel: 625 122 802 E-mail: t.jed@chl.cz
---	--

EN PRAGUE OPEN EN  
EN ECM PRAGUE OPEN EN

Příloha č. 12





Příloha č. 14

