Marketingové plánování a řízení vrcholové sportovní akce – Czech Open

Marketing planning and management in elite sport events – Czech Open

Adam Blažek

Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity v Brně

Abstrakt:

Práce popisuje praktické předpoklady organizačního zvládnutí sportovní akce – mezinárodního tenisového turnaje Czech Open. Dále se práce zaměřuje na obsah a formy marketingového plánu a úlohu manažera při vytváření marketingového plánu.

Práce je především zpracována metodou řízeného rozhovoru s předními manažery společnosti TK Plus s.r.o., odpovědnými za průběh této sportovní akce. Rozhovor je založen na 15 otázkách, které pokrývají celou problematiku organizace tohoto sportovního turnaje. Dotazník i poskytnuté odpovědi jsou součástí práce (jsou uvedeny textu i v příloze).

V závěru je provedeno určité zobecnění získaných výsledků a stanovení předpokladů pro úspěšné organizační zvládnutí sportovního podniku.

Abstract:

My work describes practical hypothesis of the organizational coping of a sport event – international tennis tournament Czech Open. My work also focuses on content and form of a marketing plan and the role of a manager by the creating of a marketing plan.

Discussion is held with main managers of the TK Plus s.r.o. who are responsible for the course of this event. The method of directed dialogue was used in this part. The discussion is based on 15 questions that cover all problems of the organization of this sport event. The questionnaire and answers are a component of my work (in the text and appendix).

Conclusion offers some generalization of the acquired results and assessment of the presumption for the organizational coping of a sport event.

Klíčová slova:

management, marketing, marketingová strategie, tenisový turnaj, Czech Open

Key words:

management, marketing, marketing strategy, tennis tournament, Czech Open

Úvod

Mezinárodní mistrovství ČR Czech Open je největším tenisovým turnajem pořádaným na území ČR (nepočítáme-li utkání Davisova poháru a Fed Cup). Turnaj má své pevné místo v termínovém kalendáři mezinárodní tenisové federace, hraje se první týden v červnu. Zúčastní se ho dle rozhodnutí ITF hráči, kteří se umístili od jedenáctého místa v žebříčku ATP; jedná se tedy o velmi dobře obsazený turnaj. Pořádání turnaje je od počátku jeho vzniku svěřeno společnosti TK Plus s.r.o. Jde o jednu z největších marketingových agentur zabývajících se sportovním marketingem, specializující se na problematiku sportu.

Společnost sídlí v Prostějově a k výkonu své činnosti vybudovala skvělé technické zázemí. Z původně malého bezvýznamného tenisového hřiště za dvacet let existence vybudovala rozsáhlý tenisový areál čítající 24 kurtů, centrální kurt pro 5000 diváků umožňuje (jako jediný v ČR) rychlé zatažení střechy. Součástí areálu je ubytovací a školící zařízení, rehabilitační centrum a mnohé další.

Protože jsme měli možnost nahlédnout do zákulisí tohoto turnaje, rozhodli jsme se zpracovat tento výzkum, který by podrobně, na odborné úrovni, zmapoval organizaci takovéto velké sportovní akce, zejména z hlediska její organizace.

CÍL PRÁCE

Cílem výzkumu je stanovit marketingové a manažerské předpoklady (aspekty) takovéto organizační struktury. Dalším cílem bylo rozebrat obsah a formy marketingového plánu a úlohu manažera při vytváření marketingového plánu.

METODIKA

Po detailním nastudování příslušné literatury jsme chtěli teoretické předpoklady ověřit v podmínkách konkrétní organizace při plánování a řízení konkrétní sportovní akce.

V samotné práci jsme použili různých obecných metod, jako například analýzy, syntézy, ale i specifických marketingových metod, jako například strukturované interview atd.

Tento výzkum jsme především zpracovali metodou rozhovoru s předními manažery společnosti TK Plus s.r.o., odpovědnými za průběh této sportovní akce (ředitelka turnaje a právní zástupce, který byl přítomen u všech důležitých jednání, připravuje všechny smlouvy s hráči, smluvními partnery atd.). Z hlediska poskytovaných informací jde o velmi kompetentní osoby. Pro rozhovor jsme připravili a zpracovali celkem 15 otázek, které pokrývají celou širokou problematiku organizace tohoto sportovního turnaje. Otázky jsme seřadili do logického sledu od přípravy turnaje až po jeho konečné hodnocení. Po předchozím zaslání těchto otázek jsme dvakrát navštívili uvedené vedoucí pracovníky v Prostějově a provedli s nimi řízený rozhovor. V závěru jsme zpětně provedli určité zobecnění získaných výsledků a stanovení předpokladů pro úspěšné organizační zvládnutí sportovního podniku.

1. PROFIL SPOLEČNOSTI TK PLUS

Společnost TK PLUS s.r.o. je česká marketingová agentura se sídlem v Prostějově, která se řadu let zabývá sportovním marketingem. Firma se vypracovala v renomovanou společnost, která nabízí obchodním partnerům široký komplex služeb v oblasti reklamy a prezentace společnosti a značky na nejvýznamnějších sportovních nebo kulturních akcích v České republice. Tyto akce společnost buď sama organizuje, nebo se na jejich organizaci podílí.

Historie vzniku společnosti je poměrně krátká. Společnost zahájila svoji činnost v září roku 1996 pod názvem TenisKomerce Plus s.r.o. Předmětem podnikání bylo:

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.
- zprostředkovatelská činnost mimo činnosti vyžadující zvláštní povolení
- pořádání tělovýchovných kurzů

V září 1998 byla tato společnost přejmenována na TK PLUS s.r.o. Její podnikatelská činnost se rozšířila o:

- organizování sportovních soutěží,
- poskytování komplexních služeb v oblasti reklamy, marketingu, prezentace společnosti a značky obchodních partnerů na nejvýznamnějších sportovních a kulturních akcích v České republice,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení.

2. MAJETKOVÁ STRUKTURA SPOLEČNOSTI TK PLUS

Společnost TK Plus je společnost s ručením omezeným, jednatelem je pak Miroslav Černošek.

3. PRODUKTY TK PLUS

Prostějovská marketingová agentura TK PLUS pořádá značné množství různorodých sportovních

akcí. Význam některých akcí přesáhl hranice České republiky. Na prvním místě je třeba jmenovat akce, které souvisí s tenisem. Jako příklad můžeme uvést:

- Mezinárodní mistrovství České republiky – Czech Open
- Fed Cup
- World Junior Tennis Final
- Interparliamentary Tennis Tournament
- Česká tenisová liga

Stejně tak se společnost podílí na nejvýznamnějším světovém turnaji národních družstev DAVIS CUPU, pokud utkání probíhá na území České republiky.

Druhou nejvýznamnější akcí organizovanou společností TK PLUS s. r. o. je Zlatá tretra SUPER GRAND PRIX. Jedná se o atletickou akci mimořádného významu, organizovaná pod záštitou mezinárodní atletické federace. TK PLUS tuto akci pořádá lehkooatletickém stadionu v Ostravě. O významném organizačním přínosu společnosti TK PLUS pro úspěch této akce svědčí skutečnost, že v roce 2003 byla Zlatá tretra vyhlášena nejlepším atletickým mítinkem kategorie IAAF Super Grand Prix a pátým nejlepším mítinkem na světě. Společnosti se podařilo získat pro tento mítink největší české a přední světové atletické celebrity. Jako příklad uvádím: Jan Železný, Ludmila Formanová, Roman Šebrle, Šárka Kašpárková, Jiří Mužík, Marion Jones, Kenenisa Bekele, Heike Drechsler a světový rekordman Usain Bolt.

Další významnou aktivitou jsou rovněž akce spojené s kolektivními sporty, jako je:

- Mistrovství světa v nohejbalu,
- Prostějov Beach Volleyball Open,
- Basketbalové Final Four 2006
- Basketbalista roku,
- produkování volejbalového a basketbalového extraligového mužstva.

Mezi specifické akce pořádané společností TK PLUS bych zařadil:

- Produkování exhibičních a utkání JÁGR Teamu,
- Den mistrů sportu,
- Sportovec Olomouckého kraje,
- Poklady Českého umění,
- Mistrovství Evropy v parašutismu.

Mezinárodní mistrovství České republiky v tenisu – Czech Open

Tenisový turnaj Czech Open je mezinárodním tenisovým antukovým turnajem mužů a žen. Prostějovský challenger se v roce 2004 poprvé představil jako společný turnaj mužů a žen. Dosud se v Prostějově challengery konaly samostatně s názvy Nokia Cup, Živnobanka Open, Živnobanka Czech Open apod. Tohoto turnaje se každý rok účastní tenisté z elitní stovky v žebříčku ATP tour a v roce 2004 se k nim přidaly i tenistky. Tenisový turnaj Czech Open je nejvýznamnějším turnajem ATP a WTA na území České republiky. Ze známých tenisových špiček se jej zúčastnili například tenisté Novák, Korda, Štěpánek, Berdych, Ulihrach, Kučera, Hidalgo, Ferrer, Fromberg a další. Z hráček to pak byly Hingisová, Zverevová, Novotná, Suková, Sanchez – Lorenová a další. Součástí tohoto turnaje je i řada významných doprovodných akcí například koncerty předních hudebních skupin, tenisový turnaj VIP osobností, módní přehlídky apod.

Tenisový turnaj Czech Open je jednou z největších sportovní akcí v České republice s mezinárodní účastí.

Z manažerského a organizačního hlediska se jedná o členitě strukturovaný sportovní projekt,

vyžadující profesionální nasazení. Společnost TK PLUS, s. r. o., která má organizační i marketingovou stránku turnaje na starosti, má profesionálně kvalifikovaný tým, aby všechny náležitosti turnaje úspěšně zvládla. Organizační i marketingové úspěchy dosažené při pořádání Czech Open vedly k tomu, že organizační výbor Davis Cupu a FED Cupu pověřil agenturu TK PLUS, s. r. o. organizací utkání těchto turnajů na území České republiky. To jednoznačně vypovídá o kvalitě managementu této společnosti.

VÝSLEDKY

Analýza řízení sportovní akce Czech Open

Kvalita manažerské práce společnosti TK PLUS nás natolik zaujala, že jsme se rozhodli hlouběji analyzovat její činnost. Na konkrétním příkladu akce Czech Open bychom chtěli ukázat přípravu a postup při organizaci a průběhu velkého sportovního podniku. Abychom mohli provést hlubší analýzu, byli jsme nuceni získat řadu konkrétních údajů a informací týkajících se tohoto turnaje. Tyto údaje jsme získali nejen studiem firemních dokumentů, ale především dotazníku, který jsme připravili (viz příložený dotazník).

Podklady byly získány metodou rozhovoru, kterého se zúčastnili:

1. Petra Černošková – ředitelka tenisového turnaje Czech Open
2. Jiří Černošek – právní zástupce společnosti TK PLUS s. r. o.
3. Adam Blažek, který kladl otázky.

1. Připravit tuto velkou sportovní akci (jedná se o největší tenisový turnaj v ČR) je jistě organizačně velmi náročné. Jak dlouho před turnajem začínáte akci připravovat?

Vzhledem k velké náročnosti této akce je nutné s její přípravou začít velmi brzy. Prakticky již v průběhu předchozího ročníku, respektive bezprostředně po skončení jednoho ročníku začínáme okamžitě připravovat nový ročník. Příprava trvá celý rok. Některé věci (termíny, účasti) domlouváme již v průběhu předchozího ročníku. Marketingový plán pak rovněž obsahuje řadu dílčích plánů (plán účasti hráčů, plán doprovodných akcí atd.). Například pokud jde o účast hráčů, ta navazuje na předcházející turnaj v Paříži, ze kterého vychází tzv. divoké karty pro poslední hráče pro kvalifikaci. Turnaje Czech Open se účastní hráči od 11. místa žebříčku ATP a výše. Pokud jde o další program, zahrnují plány podrobný program pro sponzory a významné hosty, například společenských akcí, sportovních akcí apod.

2. Zmínil jste marketingový plán. Na co všechno je při takovémto turnaji nutno pamatovat a co je z hlediska plánu nejdůležitější?

Plán musí pamatovat doslova na všechno. Především jde o samotný průběh turnaje, kde a na kterém kurtu bude zápas probíhat. Musíme mít připravenou variantu v případě špatného počasí (například otevřený centrální kurt umožňuje jako jediný v ČR během krátké doby zatažení střechy). Součástí plánů jsou i takové věci, jako je doprava hráčů. Většina zahraničních hráčů přilétá na letiště do Vídně, takže musíme v plánu pamatovat i na dovoz a odvoz hráčů. Turnaje se vedle hráčů zúčastní značné množství významných osobností, například sportovních funkcionářů tenisového svazu, představitelů politického života (státu, kraje i města), manažeri významných firem, sponzoři a další. V plánu je nutno pamatovat vedle jejich účasti na samotném turnaji i na pracovní schůzky společenské akce, či volno časový program. Nejdůležitější část plánu se však samozřejmě týká samotné sportovní akce, to je tenisového turnaje. Vše se odvíjí od samotného obsazení turnaje, tj. potvrzení účasti samotných hráčů – kolik hráčů se zúčastní, kdo se zúčastní, odkud přijedou atd. Druhým velmi důležitým faktorem, který podstatně ovlivní naše plány, je počasí. To může ovlivnit nejen samotný průběh turnaje, ale i organizace doprovodných akcí apod.

3. Jak probíhá vlastní příprava akce? Například: Schází se pravidelně organizační výbor, probíhá nějaká pravidelná kontrola plánu, jeho úkolů atd.?

Samotné uspořádání tak rozsáhlé akce je dílem velkého kolektivu lidí, nejenže se na něm podílí všichni zaměstnanci TK Plus, ale další přizvaní spolupracovníci, rozhodující slovo má organizační výbor složený z nejužšího vedení TK Plus. A samozřejmě ředitelka turnaje, bývalá vynikající hráčka tenisu Petra Černošková. V poslední fázi přípravy turnaje se organizační výbor se schází pravidelně a poměrně často (až dvakrát týdně). Celkově se pak na sportovní akci, kromě všech zaměstnanců TK Plus, podílí cca 200 lidí (cateringové společnosti, bezpečnostní agentury, pořadatelé, sběrači míčků, rozhodčí, zaměstnanci lékařské pohotovosti, hostesky atd.).

4. Jak tyto spolupracovníky vybíráte? Máte nějaké zvláštní požadavky na jejich schopnosti a dovednosti?

Společnost pořádá tento turnaj již více jak 15 let, navíc má zkušenosti s celou řadou jiných sportovních akcí. Za ta léta máme celou řadu spolupracovníků i spolupracujících firem ověřených dlouholetou spoluprací. Dáváme přednost těm, co se osvědčili a na které je spolehnutí. Pokud jde o schopnosti, které požadujeme, respektive, které se v naší práci uplatní, patří mezi ně především přirozeně organizační schopnosti, protože se i při sebelepším plánu mnohé změní, je důležitá flexibilita a kreativita. Důležité je rovněž zmínit, že každý, kdo s námi spolupracuje a podílí se na organizaci, je poučen a zaškolen. Je mu objasněno, co se od něj očekává. Zvláštní pozornost věnujeme při školení čárovým rozhodčím a sběračům míčků. Ti jsou z hlediska hladkého průběhu turnaje důležití. Jejich případná nekvalitní práce může způsobit protesty a stížnosti hráčů na regulérnost zápasu. Rozhodčí musí být proto maximálně přesní a objektivní, sběrači míčků pozorní, přesní a rychlí.

5. Řízení tak velkého kolektivu je jistě velmi náročná záležitost. Aby vše klaplo na výbornou, co považujete z hlediska řízení lidí za rozhodující?

Mohli bychom uvést celou řadu vlastností, ale pro úspěch takovéto velké akce, jako je Czech Open, je určitě rozhodující ochota lidí, osobní přístup a nasazení. Důležitou roli hrají i neformální autority, které jsou pro ostatní příkladem. Takovou autoritou na této akci je například nehrající kapitán tenisové reprezentace Jaroslav Navrátil. Jako manažer je uznávaný i hráči, má přirozený respekt. Z hlediska řídicích stylů pak k řízení spolupracovníků používáme kombinaci direktivního přístupu a přístupu založeném na přátelských neformálních kontaktech. Oba přístupy se při organizaci tak rozsáhlé akce uplatní. Jsou momenty, kdy je nutno direktivně rychle rozhodnout (např. časové nástupy rozhodčích, sběračů atd.), druhé straně jsou však situace, kdy se více uplatní neformální přístup, zejména ve vztahu k hráčům apod.

6. Používáte nějaké prvky pro motivování lidí? Pokud ano, jaké?

Samozřejmě základem je finanční ocenění. Většina spolupracovníků i firem pracuje na základě předem smluvně dohodnuté finanční odměny. V menším měřítku fungují hmotné stimuly, například oblečení, dárky atd. Dále hraje jistou roli i osobní účast „být viděn“ na prestižní sportovní akci. Osobní zviditelnění může hrát také určitou roli.

7. Jak komunikujete s vnějším okolím turnaje? Mám na mysli vztahy k návštěvníkům, sponzorům, VIP hostům, pracovníkům médií a další.

Důraz klademe na marketingovou komunikaci. Vedle informací pro samotné účastníky turnaje je značná pozornost věnována informacím poskytovaným široké veřejnosti, novinářů atd. Před samotným turnajem probíhá informační kampaň v denním tisku, zpravodajství televize, přes internet, přes rozhlasové vysílání, máme rovněž zadány billboardy u dálničních tahů. Během turnaje je médiím poskytováno denně zpravodajství, jsou pořádány tiskové konference, finálový zápas je přenášen televizí. Před zahájením turnaje vychází speciální brožura s podrobnými informacemi o účastnících

turnaje, časovém harmonogramu, sponzorech, doprovodných kulturních a společenských akcí atd. Brožura obsahuje i články starosty, předsedy tenisového svazu a dalších osobností.

8. Na co kladete důraz při formování vztahu ke sponzorům?

Domnívám se, že rozhodující jsou dvě skutečnosti. Sponzorem se nikdo nestane ze dne na den. Jde o dlouhodobý vztah, vybudovaný na vzájemné důvěře. Se sponzorem jste obvykle v kontaktu po celý rok, nikoliv jen během turnaje. Druhou skutečností je, že každý představitel sponzorující firmy je významná osobnost, proto je nutný individuální, osobní přístup (např. generální ředitel UniCredit bank ing. Kunert je zároveň předsedou bankovní asociace a další osobnosti). Sponzorům proto během turnaje musíte zajistit i prostory pro pracovní schůzky, ale také patřičné soukromí (VIP salónek). Pokud jde o sponzory jako společnosti (například Třinecké železářny, Agrofert, Agel, UniCredit Bank a další), jde především o jejich kvalitní prezentaci v publikovaných materiálech, při tiskových konferencích, na reklamních billboardech, či reklamních plochách na kurtech a okolí. Pro majitele těchto firem se organizují společenské akce, tzv. VIP program atd.

9. Jak velký je rozpočet pro tento turnaj?

Jde především o dotaci turnaje, oficiální dotace pro hráče činí 125 000 EUR. Ta se rozděluje mezi zúčastněné hráče. Největší položkou rozpočtu jsou přirozeně dotace turnaje a tzv. Price Money pro hráče.

10. Na co kladete při formování vztahů s veřejností největší důraz?

Sledujeme několik cílů, a to v dlouhodobém horizontu. Pokud jde o širokou veřejnost, chceme trvale podchytit zájem veřejnosti o tento sport, přitáhnout zájem diváků, vždyť se jedná o nejvýznamnější tenisový turnaj v ČR. Ve vztahu k samotnému turnaji chceme zvyšovat neustále jeho prestiž, a tím docílit zájem kvalitních hráčů o tento turnaj. Kvalitní obsazení turnaje zase přitahuje zájem sponzorů.

11. Máte vybudovanou nějakou „zpětnou vazbu“, jejímž prostřednictvím získáváte názory na hodnocení kvality organizace turnaje a jeho průběhu?

Hodnocení úrovně turnaje probíhá v několika rovinách. Samotná sportovní stránka kvality turnaje je hodnocena supervizory ze strany tenisové federace ATP. Mezi důležité hodnocení patří i ohlasy sponzorů. Významným signálem je zájem diváků, široká laická i odborná veřejnost své názory publikuje na internetu. Své postřehy o jeho průběhu sdělují návštěvníci vedení turnaje. V neposlední řadě po skončení jeho průběhu se organizační výbor zabývá hodnocením turnaje s cílem zaměřit se zejména na odstranění nedostatků, případně další možná vylepšení.

12. Mezi hlavní protagonisty turnaje patří i hráči. Tenisté jsou obvykle vnímání jako velmi silné individuality. Z hlediska přípravy a průběhu turnaje, co je ve vztahu k hráčům nejdůležitější pro úspěšný výsledek akce?

Protože se jedná o významný sportovní podnik, zúčastňují se ho špičkoví hráči. Z hlediska sportovní stránky turnaje je pro úspěch turnaje důležitý profesionální přístup hráčů a jejich momentální forma. Ve vztahu k samotným hráčům je nutné si uvědomit, že každý hráč je silná individualita. Proto je nutný osobní, individuální přístup ke každému hráči. Snaha vyhovět v jeho specifických požadavcích (pokud jde o stravování, ubytování, dopravu, zdravotní péči a rehabilitaci).

13. Jak hodně se při řízení takovéto akce uplatňuje vedle standardních řídicích vztahů i „sportovní diplomacie“?

Ve vztahu k hráčům je sportovní diplomacie na prvním místě. Jistě, že důležitou stránkou je finanční dotace turnaje pro účast jednotlivých hráčů na turnaji. Na druhé straně kolikrát osobní vztahy a vazby rozhodnou o tom, zda se hráč turnaje zúčastní. Mnohokrát hráči dají přednost i méně dotovanému

turnaji jen proto, že je získala silná osobnost. Například kvalita Czech Open se výrazně zvýšila, když do vedení turnaje přišla bývalá výborná tenistka Langerová – Píchalová – nyní Černošková, kterou hráči neformálně respektují a uznávají.

14. Organizujete vrcholnou sportovní akci. Co považujete z pohledu vrcholného manažera za rozhodující moment pro konečný úspěch akce?

Pro konečný úspěch je rozhodující kombinace řady faktorů, především samotné sportovní stránky (kvalitní sportovní výkon), dále dostatek finančních prostředků a v neposlední řadě nasazení lidí, kteří se o turnaj starají. U tenisového turnaje je rozhodující takový faktor, jako je počasí. Pro celkový úspěch je důležitá optimální kombinace všech faktorů.

15. V čem je řízení vrcholné sportovní akce specifické od řízení standardní výrobní organizace?

Je to obtížně srovnatelné. Ve výrobní organizaci hraje klíčovou roli technika, její využití atd. Sportovní akce je postavena na silných osobních individualitách. Proto rozhodující jsou osobní kvality vrcholných manažerů a jejich přístup ke sponzorům, hráčům atd. Jedná se o mravenčí individuální práci, někdy doslova i 24 hodin denně. Často je to o „One man show“. V případě turnaje Czech Open je to určitě Miroslav Černošek, s nímž stojí a padá úspěch celé akce.

DISKUSE

Ze studia teoretických podkladů pro tento výzkum vyplynuly pro úspěšnou organizaci sportovní akce (koneckonců pro úspěch jakékoliv komerční aktivity) tyto závěry:

1. Je nutná existence kvalitně zpracovaného marketingového plánu.
2. Marketingový plán by měl obsahovat harmonogram všech nejdůležitějších kroků, které jsou součástí plánovaného projektu (například časový harmonogram postupu, harmonogram věcných opatření, plán personální odpovědnosti za jednotlivé úkoly atd.).
3. Dále musí následovat odpovědný výběr pracovníků, pověřený jednotlivými úkoly.
4. Vybraní pracovníci by měli být seznámeni se svými úkoly a proškoleni. Měli by znát své pravomoce a kompetence.
5. Měl by existovat zároveň transparentní motivační program.
6. Pro úspěšnou organizaci jakéhokoliv projektu je rozhodující kvalita řídicího managementu.
7. V neposlední řadě důležitou roli hraje kontrola průběhu a závěrečné vyhodnocení celého projektu.

ZÁVĚRY

Tyto obecné hypotézy jsme ověřovali v praxi, v rámci analýzy organizace mezinárodního tenisového turnaje Czech Open. Použili jsme metodu řízeného rozhovoru. Provedený průzkum nám potvrdil tyto závěry:

1. Před samotným průběhem tohoto turnaje je vždy zpracován velmi podrobný plán, který obsahuje časový i věcný harmonogram průběhu turnaje.
2. Plán obsahuje i personální odpovědnost všech pracovníků, podílejících se na turnaji za jednotlivé úkoly.
3. Samotný výběr spolupracovníků je prováděn velmi pečlivě. Přednost je dáвана těm pracovníkům, kteří se již v minulosti osvědčili a prokázali své schopnosti. Z hlediska osobních kvalit je vyžadována a upřednostňována spolehlivost, vysoké pracovní nasazení a flexibilita.
4. Tam kde je to nutné, jde zpravidla o pozice, které rozhodující měrou ovlivňují průběh a kvalitu sportovního turnaje (rozhodčí a sběrači míčků – celkem kolem padesáti lidí) prochází tito pracovníci podrobným školením.
5. Existuje specifický přístup pořadající společnosti TK PLUS ke sponzorům. Vztah ke sponzorům se

buduje dlouhodobě a neomezuje se pouze na účast při turnaji. Je založen na individuálním přístupu a vytváření vzájemné důvěry mezi sponzorovanou společností TK PLUS, s. r. o. a jednotlivými sponzory.

6. Úspěch tohoto mezinárodního turnaje je především založen na osobních kvalitách manažeru společnosti. Je to především osobnost majitele společnosti TK PLUS – Miroslava Černoška. Miroslav Černošek se zejména orientuje na formování vztahů se sponzory. Ze strany sponzorů je vnímám jako výrazná neformální osobnost a autorita. Tento vzájemný vztah se odráží ve vytváření příznivých finančních podmínek pro tento turnaj. Druhou výraznou osobností je ředitelka turnaje Petra Černošková. Tato původně vynikající tenistka je mezi hráči velmi respektována. Má velkou zásluhu na tom, že dokáže pro turnaj v Prostějově získat vynikající hráče, i když turnaj časově koliduje s jinými mezinárodními turnaji.

Závěrem lze konstatovat, že se plně potvrdila správnost závěru teorie v praxi. Každoroční úspěch mezinárodního tenisové turnaje Czech Open v Prostějově je toho dokladem.

Literatura

- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, VIII, 724 str. Business books (Computer Press).
- ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. 1.vyd. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000, 172 str.
- DRUCKER, P. F., *Výzvy managementu pro 21. století*, vyd. Praha: Management Press, 2001, 188 str.
- DURDOVÁ, I.: *Sportovní management*. 1.vyd. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2006, 122 str.
- FOTR, J., HNILICA, J.: *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*, 2 aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Expert, 2014, 304 str.
- HOBZA, V., REKTORÍK, J.: *Základy ekonomie sportu*. 1.vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006, 191 str.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006, 855 str.
- MAJARO, S.: *Základy marketingu*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 str.
- NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. 1.vyd. Praha: ISV, 2000, 263 str.
- PHILIP H., R., *Managing Cultural Differences*, 7.vyd. Londýn: Elsevier Science & Technology, 2007, 732 str.
- SEKOT, A., BLAHUTKOVÁ, M., DVOŘÁKOVÁ, Š., SEBERA, M., *Kapitoly ze sportu*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 200 str.
- SLUKA, T.: *Profesionální sportovec*. Praha: Havlíček Brain Team, 2007, 150 str.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s.

Řízené rozhovory:

Na dotazník odpovídali formou řízeného rozhovoru:

ČERNOŠEK, Jiří, JUDr., právní zástupce společnosti TK Plus. Řízený rozhovor.

ČERNOŠKOVÁ, Petra, ředitelka turnaje Czech Open. Řízený rozhovor.