

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**EKONOMIKA A MANAGEMENT**

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Ekonomika mezinárodní sportovní akce – Czech Golf Ladies Open

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tereza Koželuhová/PPE 25

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Peter Matisko, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užíla, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Lubošovi Koželuhovi, Alexandře Armas a Alešovi Líbecajtovi za rozhovory.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

- Zhodnotit ekonomickou stránku turnaje, definovat příjmy a výdaje turnaje
- Zanalyzovat fungování turnaje, stanovit a popsat doporučení, které přispějí k úspěšné budoucnosti
- Identifikovat priority pro alokace zdrojů, které povedou k tomu, aby ekonomika turnaje byla stabilně zisková
- Vytvoření doporučení pro pořadatele

### 2. Výzkumné metody:

- Rešerše odborné literatury
- Polostrukturované kvalitativní rozhovory
- Analýza ekonomických dat

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

- Ekonomika turnaje má pozitivní vývoj, který jen částečně přibrzdila pandemie v roce 2020 a 2021
- V roce 2022 byla organizace turnaje poprvé zisková, i přes zvýšení prize money fundu na rok 2023 je předpoklad, že ekonomika turnaje bude nadále zisková
- V roce 2022 se podařilo zajistit více reklamních partnerů a zčásti i navýšit finanční plnění jednotlivých kontraktů, je předpoklad, že tento trend by měl vydržet i v dalších letech

### 4. Závěry a doporučení:

- Odborným vedením a profesionálním přístupem udržet event v ziskovosti a kvalitu produkce eventů
- Zkvalitňování reklamního plnění vůči partnerům turnaje, zejména v oblasti sociálních sítí a TV přenosů
- Rozšíření mediálního mixu, sloužícího k medializaci turnaje a sportovní úspěchy českých hráček povedou k větší návštěvnosti a televizní sledovanosti turnaje
- Pozvání a zajištění účasti sester Kordových na CGLO – výrazný moment, který by se pozitivně promítnul do všech oblastí turnaje včetně ekonomické

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, management, sportovní manažer, SWOT analýza, příjmy, výdaje

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

- Evaluate the economic side of the tournament, define the income and expenses of the tournament
- Analyze the functioning of the tournament, establish and describe recommendations that will contribute to a successful future
- Identify priorities for resource allocations that will result in the tournament economy being consistently profitable
- Creation of recommendations for organizers

### 2. Research methods:

- Literature research
- Semi – structured qualitative interviews
- Analysis of economic data

### 3. Result of research:

- The economy of the tournament has a positive development which was only partially slowed down by the pandemic in 2021 and 2022
- This year 2022 the organization of the tournament was profitable for the first time, despite the increase in the prize money fund for 2023 it is assumed that the economy of the tournament will continue to be profitable
- In 2022 it was possible to secure more advertising partners and in part to increase the financial performance of individual contracts it is assumed that this trend should last in the following years

### 4. Conclusions and recommendation:

- To keep the event profitable and the quality of the event production through expert management and a professional approach
- Improving the quality of advertising for tournament partners, especially in the area of social networks and TV broadcasts
- The expansion of the media mix used to publicize the tournament and the sporting achievements of Czech female players will lead to greater attendance and television viewing of the tournament
- Inviting and ensuring the participation of the Korda sisters at CGLO – a significant moment that would have a positive impact on all areas of the tournament, including the economic

## KEYWORDS

Marketing, management, sport manager, SWOT analysis, income, expenses

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
Z2, Z20, Z23

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Koželuhová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PPE 25
Název BP:	Ekonomika mezinárodní sportovní akce – Czech Golf Ladies Open
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Management ve sportu</li><li>2.2. Marketing ve sportu</li><li>2.3. SWOT analýza</li><li>2.4. Metodika a cíl výzkumu</li></ol></li><li>3. Analytická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. LET (Ladies European Tour)</li><li>3.2. CGLO (Czech Golf Ladies Open)</li><li>3.3. Rozhovory</li><li>3.4. Vyhodnocení a doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KARLÍČEK, M. a kolektiv: <i>Základy marketingu</i>, 2.vyd.Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN. 978-80-247-5869-5</li><li>• KUNZ, V.: <i>Sportovní marketing, CSR a sponzoring</i>, 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN. 978-80-271-0560-1</li><li>• PŘIKRYLOVÁ J. a kolektiv: <i>Moderní marketingová komunikace</i>, 2.vyd.Praha: Grada Publishing, 2019, ISBN. 978-80-271-0787-2</li><li>• ZHUO, J.: <i>První kroky v manažerské pozici, cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi</i>, 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2020, ISBN. 978-80-271-2893-8</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do: 20. 5. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do: 10. 7. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do: 10. 9. 2022</li><li>• Finální verze do: 1. 12. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Peter Matisko, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 6. 5. 2022 (16. 2. 2023)

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Management ve sportu.....	3
2.1.1 Definice a role sportovního manažera .....	4
2.1.2 Funkce a prostředí pro práci sportovního manažera .....	5
2.2 Marketing ve sportu.....	6
2.2.1 Model řízeného marketingu ve sportu .....	9
2.2.2 Marketingový mix ve sportu .....	10
2.3 SWOT analýza.....	14
2.3.1 Vnitřní faktory.....	15
2.3.2 Vnější faktory .....	16
2.3.3 Formulace cílů.....	16
2.3.4 Sestavení SWOT matice .....	17
2.3.5 Stanovení strategie .....	18
2.4 Metodika práce .....	18
3 Analytická část.....	21
3.1 LET (Ladies European Tour) .....	21
3.2 CGLO (Czech Golf Ladies Open).....	23
3.2.1 Získání pořadatelství .....	24
3.2.2 Plánování CGLO .....	25
3.2.3 Marketing a sponzoring .....	27
3.2.4 Televizní práva a televizní přenos .....	31
3.2.5 Spolupráce CGLO s ČGF .....	31
3.2.6 Ekonomika CGLO – nákladová stránka .....	31
3.2.7 Ekonomika CGLO – příjmová stránka .....	34
3.2.8 Finanční analýza turnaje .....	36
3.3 SWOT analýza.....	38
3.4 Polostrukturované rozhovory .....	41
3.5 Stanovení doporučení .....	43
4 Závěr .....	46
Zdroje.....	I
Přílohy .....	III

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Model řízeného marketingu ve sportu.....	10
Obrázek 2 Hierarchie v marketingu sportu.....	13
Obrázek 3 Strategický plánovací proces.....	14
Obrázek 4 Základní rámec SWOT analýzy .....	15
Obrázek 5 Strategie SWOT analýzy .....	17
Obrázek 6 Plán hřiště Golf Resort Karlštejn.....	24
Obrázek 7 Plán hřiště Royal Beroun Golf Club.....	25
Obrázek 8 Billboard u silnice .....	28
Obrázek 9 Velkoplošné obrazovky .....	30
Obrázek 10 Rozhovorové tabule.....	30
Obrázek 11 Přenosové televizní vozy.....	32
Obrázek 12 Tribuny pro diváky .....	33
Obrázek 13 Branding hřiště .....	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristické rysy sportovního marketingu podle Chadwicka (2011).....	7
Tabulka 2 Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?.....	9
Tabulka 3 Rozpis jednotlivých činností turnaje.....	27
Tabulka 4 Náklady turnaje (2019,2020,2021,2022,2023) .....	37
Tabulka 5 Příjmy turnaje (2019,2020,2021,2022,2023) .....	38
Tabulka 6 Vývoj návštěvnosti 2019 – 2022 (předpoklad 2023) .....	39
Tabulka 7 Srovnání CGLO turnaje se zavedenými turnaji LET z roku 2022.....	42

## Seznam grafů

Graf 1 Počet turnajů (2019 a 2022).....	22
Graf 2 Počet turnajů v Evropě (2019 a 2022).....	22
Graf 3 Výše prize money fundu, čísla v milionech (2019 a 2022) .....	23
Graf 4 Počet turnajů s prize money fundem vyšším než 450 tisíc eur.....	23
Graf 5 Příjmy, náklady a prize money turnaje.....	36



# 1 Úvod

Golf je fenoménem dnešní doby, ačkoliv první zmínky o jeho moderním vzniku pocházejí již z 15. století a první golfový klub byl založen ve skotském St. Andrews v polovině 18. století. Přestože mužský golf zažil obrovský rozkvět takřka od svého vzniku, ženám byla po dlouhou dobu hra zakázána. Do nedávna dokonce měly ženy v mnoha golfových klubech znemožněn přístup do klubovny a už vůbec se nemohly stát jejich členkami. Toto se v současnosti se stále se zvyšující rovnoprávností mění. Přesto je o ženský golf i nadále menší zájem než o ten mužský.

V České republice se začíná za Klárou Spilkovou, která je historicky největším a nejúspěšnějším českým golfovým talentem, objevovat velmi silná skupina mladých profesionálních hráček, které se snaží probít na Ladies European Tour (LET) nebo tam již začínají hrát. Tato série turnajů je druhou nejvýznamnější světovou ženskou golfovou soutěží, která se hraje na čtyřech světových kontinentech.<sup>1</sup> Rok 2022 byl pro český dámský profesionální golf na LET průlomový. Dvě neuvěřitelná vítězství Jany Melichové a Kláry Spilkové na turnajích LET v České republice a v Irsku, a stejně tak i dvě druhá místa, opět Kláry Spilkové a Kristýny Napoleaové, byla v historii českého golfu bezprecedentní, byla neuvěřitelná. Tyto a další výsledky „zajistily“, že stabilně bude hrát celou sérii LET 2023 dokonce pět až sedm českých hráček.

Před čtyřmi lety částečně na tento patrný trend v rámci českého golfu vsadil Luboš Koželuh a rozhodl se tomuto úspěšnému vývoji pomoci a uspořádat první Czech Golf Ladies Open (CGLO) ze série LET. Zavedením tohoto turnaje na českém území se otevírá nespočet příležitostí nejen pro české profesionální hráčky, ale i pro mladé amatérky, které mají možnost vyzkoušet si hru na nejvyšší úrovni, porovnat se s profesionálními hráčkami a zjistit, co ve své hře ještě musí vylepšit.

## *Cíl práce a výzkumné otázky*

Téma předkládané bakalářské práce je Ekonomika mezinárodní sportovní akce, zvolená analyzovaná akce je právě výše zmiňovaný turnaj CGLO. Vybrané téma zahrnuje také oblast sportovní a organizačně manažerskou. Cílem práce je zhodnotit a zanalyzovat zejména ekonomickou stránku turnaje a na základě zjištění formulovat doporučení pro promotéra, případně pro organizátory nebo potencionální organizátory sportovních eventů. K dosažení tohoto cíle je nutné si v rámci práce zodpovědět následující výzkumné otázky.

- 1) Jaké jsou hlavní příjmové a nákladové položky?
- 2) Jaké jsou silné a slabé stránky turnaje a příležitosti a hrozby, které mají vliv na úspěšnost turnaje?

## *Struktura práce a použítá data*

První část se zaměřuje na shromáždění teoretických poznatků o sportovním managementu a marketingu, na SWOT analýzu turnaje a zároveň také na metodiku, která je použita v předkládané práci. V druhé části jsou tyto teoretické poznatky vztaženy na vybraný turnaj.

---

<sup>1</sup> Nejvyšší světovou sérií je Ladies Professional Golf Association (LPGA), které se LET každým rokem přibližuje. LPGA byla založena již v roce 1950. Naproti tomu LET vznikla až v roce 2010. Zatímco na LPGA se hraje o prize money ve výši až 10 milionu dolarů, na LET se hraje o prize money, které dosahují maximálně jeden milion dolarů.

Na základě získaných výsledků jsou pak v závěru práce shrnuty informace pro úspěšné zvládnutí sportovní akce a zjištění jejích případných nedostatků.

Informace zpracované v této práci byly získány mimo jiné od promotéra turnaje, generálního sekretáře České golfové federace a generální ředitelky LET formou rozhovorů. Tyto údaje byly doplněny o další informace a data z propagačních materiálů a odborné literatury zkoumající sportovní ekonomiku a management.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Při pořádání mezinárodního golfového turnaje je nutné splnit několik povinností, kterými je třeba se řídit a dodržet je tak, aby turnaj byl zdařilý a profitabilní. Základem úspěšného promotéra turnaje je dobrá znalost managementu a marketingu.<sup>2</sup> Ale samotná znalost těchto disciplín nestačí. Úspěšnému zvládnutí turnaje předchází několik zásadních kroků.

Prvním a nejdůležitějším krokem je získání povolení neboli pořadatelsví od organizace, která je vlastníkem mezinárodní série, v tomto případě od Ladies European Golf Venture Ltd. (LEGV). V praxi to znamená, že je třeba předložit LEGV průkazné podklady a důvody pro to, proč je vhodné pořádat světový golfový turnaj v České republice, a doložit, zda má pořadatel předpoklady vše kompletně zajistit a zprodukovat. Zároveň musí promotér turnaje být schopen garantovat zvládnutí ekonomiky turnaje, včetně uhrazení slíbených prize money pro hráčky.

Dalším krokem by měl být vypracovaný business plán, který zaručí, že náklady na pořádání turnaje nebudou převyšovat příjmy. U akcí tohoto rozměru je velmi náročné, zejména v prvních ročních, zajistit plusový rozpočet, přestože ekonomický profit je samozřejmě jedním ze základních cílů tohoto typu komerčních sportovních projektů.

Pro realizaci úspěšného mezinárodního turnaje je proto důležité vytvoření SWOT analýzy. Tato analýza by měla detailně popsat silné a slabé stránky turnaje, stejně tak jako možné příležitosti a hrozby, na které je třeba si dát pozor. Než se tato však práce bude věnovat ve větším detailu teoretickým východiskům SWOT analýzy, je nejprve nutné celou problematiku zahrát s pohledem na témata managementu a marketingu ve sportu.

### 2.1 Management ve sportu

Hlavním tématem této bakalářské práce je ekonomika mezinárodního sportovního eventů. Proto zde budou vysvětleny některé klíčové pojmy související se sportovním managementem. Jak definuje Čáslavová (2020, s. 18), v amerických publikacích je možné se setkat s termínem „sportmanagement“.<sup>3</sup> V českých publikacích, které se zabývají tímto tématem, se používá překlad „management tělesné výchovy a sportu“.

Dle Čáslavové (2020, s. 18) lze sportovní management chápat jako metodu komplexního řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti kladou důraz na obchodně orientované chování. Navíc jde zcela bez výhrad o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží nebo provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness). Jak uvádí Durdová (2005, s. 84) sportovní management je možno rozdělit na dvě základní složky (póly), a to sport a management a komerce.

Dále dle Durdové (2005, s. 84) sportovní složka z pohledu sportovního managementu zahrnuje oblast diváctví, která se zaměřuje na konzumaci zábavy, a oblast fitness, která má za cíl aktivní účast účastníků na sportovních a tělovýchovných aktivitách. Komponenta řízení a obchodu

---

<sup>2</sup> Tyto pojmy budou v rámci této práce objasněny i z teoretické perspektivy, a to konkrétně v kapitolách 2.1 Management ve sportu a 2.2 Marketing ve sportu.

<sup>3</sup> Původní název obsahoval navíc písmeno „s“ (celý název tedy byl „sportsmanagement“), ale od tohoto označení se následně upustilo. Samotný pojem sport použitý v jednotném čísle byl totiž z pohledu autorů vhodnější než sport užitý v množném čísle.

zahrnuje nejen manažerské funkce, jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, ale také oblasti jako účetnictví, marketing, ekonomika, finance a právo.

V odborné literatuře Čáslavová (2020, s. 19) uvádí, že management a sport mají velký vliv na samotný předmět výzkumu, který zahrnuje:

- základní manažerské činnosti a funkce ve sportovní oblasti jako předmět zkoumání obecného managementu;
- specifické manažerské činnosti, patřící pouze do oblasti sportu;
- organizace a instituce v oblasti sportu, které ve svém podnikovém klimatu prezentují ucelenou škálu manažerských činností;
- lidi na různých vedoucích pozicích v oblasti sportu.

Příkladem definice managementu sportu jako profese může být dle Chelladurai (1994, s. 7-15) obor se zaměřením na koordinaci poskytovaných materiálů a lidských zdrojů, potřebné technologie a také případné eventuality tak, aby některé služby ve sportovní oblasti mohly být úspěšně předány a vykonávány.

Kromě samotného termínu „sportovní management“ je třeba definovat i roli sportovního manažera, čemuž se věnuje následující kapitola.

### 2.1.1 Definice a role sportovního manažera

Čáslavová (2020, s. 29) definuje, kdo může být sportovní manažer, a ve svém pojetí volí triádu hlavních funkcí:

Za prvé může sportovní manažer působit na úrovni vedoucích sportovních činností. Příklady takové funkce jsou vedoucí sportovních oddílů i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté věnující se přípravě sportovců na mistrovství světa či Evropy nebo specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase, v pracovním procesu, mezi zdravotně postiženými apod.

Za druhé se jako sportovní manažer označuje osoba na úrovni řízení určitého sportovního svazu, případně organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, tajemníci svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.

V neposlední řadě existují manažeři v podnikatelské sféře výroby sportovního zboží nebo oblasti provozování placených tělovýchovných služeb, manažeři profesionálních sportovních klubů, vedoucí fitness, manažeři výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS, a další.

Kromě Čáslavové se tematikou sportovního managementu zabývá Zhuo (2020, s. 27), který ve své publikaci definuje kategorie úkolů spadající do pracovního dne manažera. Tyto kategorie lze rozdělit na účel, lidi a proces.

Zhuo (2020, s. 28-29) uvádí, že **účelem** je myšlen výsledek, kterého se tým manažera snaží dosáhnout. Všichni členové týmu by měli sdílet podobnou vizi toho, proč je jejich práce důležitá. Pokud tento účel chybí nebo je nejasný, manažer bude případně muset čelit konfliktům nebo nesouladu v očekávání. Další důležitou kategorií, na kterou manažeři musí myslet, jsou **lidé**. Pokud manažer nemá k dispozici ty správné lidi pro určitou práci, dostane se do problémů. Poslední kategorií je **proces**, který popisuje, jak manažerův tým spolupracuje. Ze strany manažerů jsou důležitými procesy především vedení efektivních porad, eliminace opakování chyb, kterých bylo dopuštěno v minulosti, a podpora zdravé kultury.

Dle Nové a kol. (2016, s. 58) je pro funkci sportovního manažera nutná aplikace manažerských principů, technik, metod a postupů ve sportovním odvětví. Tím se zdůrazňuje fakt, že sportovní manažeři potřebují nejen manažerské dovednosti, ale i zkušenosti a pochopení sportu a jeho specifik. Nová a kol. tedy implicitně navazují na výše zmíněnou definici od Chelladurai (1994).

Při pohledu na rozdíly mezi klasickým managementem a sportovním managementem lze shrnout, že základní vlastnosti manažerů jsou víceméně stejné (Čáslavová 2020, s. 24). Musí mít například dobré komunikační a organizační schopnosti nebo schopnost motivovat pracovníky. Rozdíl je ale ve specifických činnostech, které je důležité aplikovat do prostředí sportu a těmi jsou především sponzorská činnost, sportovní reklama, transfer hráčů a trenérů, znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací atd.

### 2.1.2 Funkce a prostředí pro práci sportovního manažera

Kromě definice role sportovního manažera je třeba vysvětlit i konkrétní náplň jeho práce a také prostředí, ve kterém se pohybuje.

#### *Funkce sportovního manažera*

Russell Hoyer a kol. (2015, s. 4) uvádějí, že řízení sportovních organizací na počátku jednadvacátého století zahrnuje aplikaci technik a strategií, které jsou zřejmě ve většině moderních, obchodních, vládních a neziskových organizacích. Sportovní manažeři se zabývají strategickým plánováním, řídí velké množství placených i dobrovolných lidských zdrojů, řeší vysílací smlouvy v hodnotě miliard dolarů a řídí blahobyt elitních sportovců. Kromě toho pracují ve vysoce integrovaných globálních sítích mezinárodních sportovních federací, národních sportovních organizací, vládních agentur, mediálních korporací, sponzorů a společenských organizací.

Dle Čáslavové (2020, s. 28) řeší sportovní manažer během své řídicí funkce typické úkoly, které jsou vyjádřeny schématem „Činnosti sportovního manažera“ (viz níže). Součástí schématu jsou základní činnosti manažera a zároveň jsou uváděny i příklady aplikací z hlediska práce sportovního manažera, a to včetně jeho specifických činností. Jednotlivé činnosti od sebe nejsou nijak oddělovány a jejich uplatnění a kombinace jsou velmi variabilní. Jejich zaměření a variabilitu určují tři determinanty:

- Prvním determinantem je **prostředí** ve sportu a tělesné výchově, které je v České republice členěno do tří sektorů: spolkový sektor tělesné výchovy a sportu, komunální sektor a podnikatelský sektor.
- Dalším je **specializace** určená na základě diferenciací jednotlivých typů a zaměření sportovního manažera.
- V neposlední řadě se jedná o **kvalifikaci** sportovního manažera.

Dle Armstronga (2008, s. 41) se funkce manažerské role týkají výkonu vybraných manažerských činností. Manažeři obvykle nejsou vlastníci nebo ředitelé, ale jsou podřízeni někomu dalšímu a zodpovídají tak za svou práci. Jako manažeři fungují s tím cílem, aby zajistili, že se něco udělá. Plánují dopředu, pokračují v postupu a uskutečňují to, čeho je třeba dosáhnout. Potřebují řešit problémy a, jakmile se objeví, reagovat na požadavky, ale také být proaktivní při vytváření nových způsobů práce, aby se problémům předešlo. Na tom, že manažerskou funkci je nutno chápat jako profesi, se shoduje i Veber (2009, s. 20), který tvrdí, že manažer je samostatné povolání, kde pracovník na základě volby, jmenování, pověření či jmenování vykonává hlavní řídicí činnost, pro kterou je vybaven odpovídající kvalifikací, pravomocí a odpovědností.

Dle Čáslavové (2020, s. 24-25) se sportovní manažer ve své funkci zaměřuje na organizování různých operací, organizační identitu zaměstnanců, sepisování smluv, účast na sportovištích, stanovení vstupného, motivaci zaměstnanců a sportovců a krátkodobé i dlouhodobé plány.

Činnosti, které má sportovní manažer v popisu práce, je možné shrnout do následujících kategorií:

1. plánování, včetně tvorby nabídky pro sponzory a spuštění sponzorských programů;
2. organizování, včetně chystání nabídky reklam a plánování jejich umístění na sportovních akcích i mimo ně;
3. výběr, rozmisťování a vedení lidí
4. kontrola, včetně zajištění norem při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí;
5. tvorba organizačních struktur, včetně přesouvání hráčů a trenérů;
6. marketing v oblasti sportovních klubů;
7. finance, včetně sledování opatření ve státní a podnikatelské sféře;
8. právo, včetně sledování a dodržování relevantních zákonů stanov a norem;
9. komunikace, včetně navazování a udržování sponzorských vztahů.

### *Prostředí pro práci sportovního manažera*

Sportovním prostředím dle Nové a kol. (2016, s. 58) se rozumí různé typy organizací a sportovních aktivit, které je nutné řídit, neboť je potřeba koordinovat aktivity jiných lidí, kteří by svým samotným konáním nedosáhli takových výsledků, jako jich dosáhnou společně.

Čáslavová (2020, s. 21) definuje prostředí tělovýchovy a sportu v České republice jako velmi rozmanité. Existují zde jak ziskové, tak neziskové organizace, kterých je většina. Manažeři v ziskových i neziskových organizacích čelí formálně stejným typům úkolů, které musí řešit. Je tedy logické, že teorie řízení ziskových organizací poskytuje poznatky pro řízení neziskových organizací. Nesmí však docházet k mechanické aplikaci těchto poznatků bez respektování specifik, která se v řízení neziskových organizací projevují.

## **2.2 Marketing ve sportu**

Russell Hoyer a kol. (2015, s. 10) definují sportovní marketing jako aplikaci marketingových koncepcí na sportovní produkty a služby a marketing nespportovních produktů prostřednictvím spojení se sportem. Stejně jako jiné formy marketingu se sportovní marketing snaží uspokojit potřeby a přání spotřebitelů. Toho dosahuje tím, že spotřebitelům poskytuje sportovní služby a produkty související se sportem. Sportovní marketing se však od běžného marketingu liší tím, že má schopnost podporovat spotřebu i nespportovních výrobků a služeb prostřednictvím asociace. Je proto důležité si uvědomit, že sportovní marketing znamená marketing sportu a také využití sportu jako nástroje pro marketing jiných výrobků a služeb.

Dle Kunze (2018, s. 35) se během rozvoje profesionálního sportu ve světě začal zkoumat sport i z pohledu ekonomického. Na marketing ve sportu se nahlíží dvěma způsoby, a to užším a širším. První způsob se zaměřuje na propagaci sportovních subjektů, sportovních soutěží a eventů. V širším pojetí jsou shrnuty marketingové aktivity podniků, které působí na trhu se sportovním zbožím.

Jak uvádí Čáslavová (2020, s. 79), uplatnění a význam marketingu v oblasti sportu je za posledních deset let evidentní a ve sportovním prostředí se projevuje stále výrazněji. Marketingová aplikace je charakteristická zejména pro organizace, které vyrábějí sportovní zboží, jako je sportovní obuv a oblečení, pro marketingové agentury, které připravují nebo vyhodnocují sponzorské projekty, pro firmy podporující sport, ale i pro samotné sportovní

organizace. V poslední době se v oblasti marketingu ve sportu objevují takové novinky, jako je určování hodnoty práv na užívání obchodního jména v názvu sportovní arény, snahy o zefektivnění prodeje vstupenek na sportovní akce, vývoj softwarů pro vyhodnocování efektivity sponzorských projektů, virtuální reklama, vytváření sportovní značky a další aktivity s využitím sociálních sítí.

Na druhou stranu Mullin, Hardy a Sutton (2007, s. 11) definují sportovní marketing jako aktivity zaměřené na uspokojování potřeb a přání zákazníků ve sportu prostřednictvím směnných procesů. Marketing ve sportu se vyvíjel dvěma hlavními směry. Jedná se o marketing sportovních produktů a služeb poskytovaných přímo zákazníkům ve sportu a marketing jiných průmyslových produktů a služeb jiným zákazníkům pomocí sportovní propagace. I Karlíček (2018, s. 19) uvádí, že marketing je motorem každé probíhající směny. Pokud dochází ke směně, současně probíhá marketing, ať už si to směňující strany uvědomují nebo ne. Kdo nemůže aktivně využívat marketing pro svůj vlastní prospěch, musí počítat s tím, že to udělá někdo jiný a samozřejmě ve vlastním zájmu. Vstupem do sportu má marketing dle Čáslavové (2020, s. 80) dopady jak pozitivní, tak negativní. Rozhodně však umožňuje tělesné výchově a sportu strukturovat a zpřesňovat svou produktovou nabídku, koncipovat řízení podle priorit a hierarchie cílů a určovat kombinaci nástrojů, kterými lze těchto cílů dosáhnout. To vše probíhá jak v operativní, tak ve strategické rovině.

Nová a kol. (2016, s. 134) zmiňují, že organizace, které se nezaměřují na sport, využívají sport jako médium, jehož prostřednictvím se snaží upoutat fanoušky svými službami a produkty. Cestou, jak tímto způsobem oslovit trh, je sponzoring. Kunz (2018, s. 35) navíc dodává, že sponzorské aktivity je navíc možné využít i k vylepšení image značky. Nová (2016, s. 133) potvrzuje, že v odborné literatuře o oblasti sportovního marketingu byla pozornost věnována především otázkám spojeným s využitím sportu jako užitečného média pro přenos propagačních sdělení či posilování image firem. Následně se začaly popisovat možnosti využití marketingových nástrojů samotnými sportovními organizacemi. Tato skutečnost je patrná i z první publikované definice podstaty sportovního marketingu v knize *Advertising Age* z roku 1978, podle níž sportovní marketing zahrnuje veškeré aktivity zákazníků a obchodníků s průmyslovými produkty a službami, které stále více využívají sport jako propagační nástroj.

Charakteristické rysy sportovního marketingu popsal Chadwick (2011, s. 120–122), který definoval odlišnosti sportovního průmyslu od ostatních průmyslových odvětví. Mezi tyto odlišnosti lze řadit následující aspekty, které shrnuje tabulka níže:

Tabulka 1 Charakteristické rysy sportovního marketingu podle Chadwicka (2011)

Aspekty	Popis
Průmysl ovládaný produktem	Na rozdíl od jiných odvětví, v nichž převládá představa, že by měl průmysl být řízen trhem a orientován na zákazníka, ve sportu je pro podnikání rozhodující základní filozofie produktu a konkurence.
Koordinace spolupráce a kolaborace	„Spolupracovat pro soutěž“ – tento princip je brán v úvahu napříč průmyslem, ale ve sportu je součástí existence a je důležitější než zajištění obchodního úspěchu organizace.

	Aby bylo vytvořeno konkurenční prostředí, skupiny a jednotlivci musí spolupracovat.
Nejistota výsledku	Podstata sportu je na rozdíl od jiných odvětví, v nichž je kladen důraz na jednotnost norem, založena na nejistém výsledku.
Konkurenční rovnováha	Cílem sportu je maximalizovat nejistotu výsledku, a proto je nutné, aby týmy, respektive sportovci, kteří mezi sebou soutěží, byly co nejvíce vyrovnaní. Vytvářejí vzrušení, napětí a přinášejí zájem různých zúčastněných stran.
Měření výkonnosti	Standardní ukazatele jako ziskovost, obrat atd. se přirozeně objevují i ve sportu, v němž však hrají roli z hlediska výkonu měřítka (ligové tabulky, pořadí, zisk medailí a další). Problematický je rozdíl mezi hodnocením výkonů souvisejících se sportem a mimo něj.
Zákazníci jsou výrobci a spotřebitelé	Zákazníci jsou výrobci a spotřebitelé – zatímco v jiných odvětvích spotřebitelé nakupují a konzumují služby a produkty, ve sportu existují spotřebitelé i výrobci, kteří nejen nakupují a konzumují produkty, ale také se podílejí na vytváření zájmu, intenzity, atmosféry a soutěže, které podporují hlavní sílu jádra sportovního produktu.
Symbiotický vztah s médii	Sportovní produkty vytvářejí obsah pro média k distribuci zákazníkům po celém světě. Média dávají sportu takovou úroveň expozice, že je stále ve veřejné doméně. Tento symbiotický vztah je soběstačný způsobem, který je pro sportovní průmysl jedinečný.

Zdroj: vlastní zpracování podle Chadwicka (2011, s. 121-122)

Podle Čáslavové (2020, s. 79) se sportovní organizace aktivně zabývají marketingem. Důvod je takový, že marketing jim přináší velmi výhodné finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. Sportovní organizace, které jsou obchodními společnostmi v oblasti sportu z hlediska právnických osob, provozují obchodní činnost se sportovními produkty jako hlavní činností. Neziskové organizace mají v oblasti sportu obchodní činnost naopak pouze jako doplňkovou v mezích, jak je povoleno především dle daňových zákonů v ČR. Do sportovního prostředí se tak dostává soutěž o získání zákazníka.

Čáslavová (2020, s. 79) pokračuje, že se marketing se svými nástroji začíná v oblasti sportu výrazně prosazovat a že si obchodní společnosti i neziskové organizace začínají uvědomovat značný pozitivní rozvoj zákazníků. Postavení a důležitost přání různých zákaznických skupin



vnímá vedení zmíněných organizací ve sportu různě, avšak je možné tvrdit, že se stále více uplatňuje názor, že se tato přání a požadavky shodují s konceptem úspěchu těchto organizací. Podnikání ve sportu je postupně provázeno identifikací sportovních produktů, které zákazník potřebuje nebo chce. Obchodní společnosti a organizace jsou proto nuceny analyzovat a identifikovat své konkurenty a vypracovat své cenové strategie. Podnikatelé ve sportu se zároveň musí zabývat i systematickou informovaností zákazníků prostřednictvím propagačních strategií a musí být následně schopni určit, jak se sportovní produkt dostane k zákazníkovi.

Na základě výše uvedených informací z odborné teoretické literatury i z praxe lze shrnout, že marketing ve sportu s sebou nese určitá pozitiva i negativa, kterých si každý sportovní manažer musí být vědom při výkonu své práce. Tyto aspekty jsou přehledně shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 2 Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?

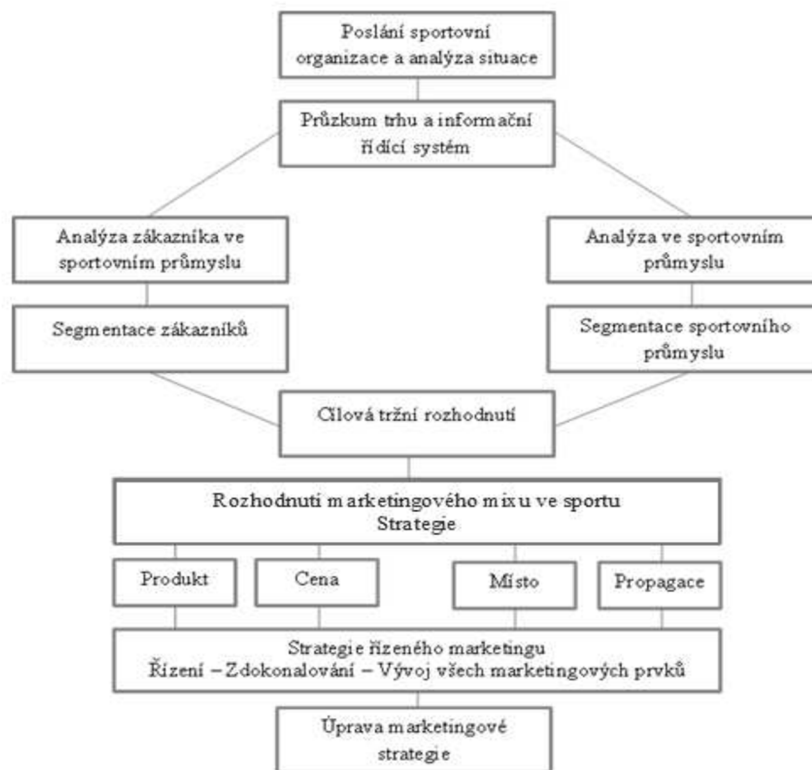
Pozitiva	Negativa
Ujasňuje, komu je určena nabídka sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu	Finance diktují, co má sport dělat
Diferencuje nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv	Pozice financí nerespektuje sportovní odbornost
Promýšlí propagaci sportu	Marketing vede ke „gigantomanii“ sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobnostních právech sportovce apod.)
Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních	Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků
Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit	Show (zaměřená např. na reklamu)

Zdroj: vlastní zpracování podle Čáslavové (2020, s. 80)

### 2.2.1 Model řízení marketingu ve sportu

Pitts a Stotlar (2013, cit. dle Čáslavové, 2020, s. 81) vytvořili model řízení marketingu ve sportu, v němž zdůrazňují, že by měl sloužit jako vodítko pro účastníky trhu z hlediska řízení marketingových funkcí firem a organizací v oblasti sportu. Model ukazuje prvky marketingu, proces řízení, posloupnost prvků a funkcí a vzájemnou nezávislost prvků. I když autoři tento model vytvořili již v roce 1996, je do dnešního dne stále aktuální a lze si jen přát, aby ho sportovní organizace více využívaly.

Obrázek 1 Model řízeného marketingu ve sportu



Zdroj: Pitts, Stotlar (2013, dle Čáslavové, 2020, s. 81)

V rámci modelu řízeného marketingu ve sportu je nejprve nutné si vydefinovat poslání sportovní organizace a zanalyzovat aktuální stav. Na tuto úvodní analýzu navazuje důkladný průzkum trhu a stanovení informačního řídicího systému. Poté je nutné provést analýzu zákazníka ve sportovním průmyslu a samotného sportovního průmyslu, a to včetně segmentace v obou případech. Na základě provedených analýz je možné učinit cílová tržní rozhodnutí a formulovat specifický marketingový mix ve sportu. Ze zvoleného marketingového mixu vyplyne strategie řízeného marketingu, kterou je nutné upravovat a zdokonalovat dle aktuálních potřeb.

Pitts a Stotlar (2013, dle Čáslavové, 2020, s. 81) shrnují, že model ukazuje prvky marketingu, proces řízení, posloupnost prvků a funkcí a vzájemnou nezávislost prvků.

## 2.2.2 Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix označuje soubor činností nebo taktik, které společnost používá k propagaci své značky nebo produktu na trhu. Kotler (1998, cit. dle Čáslavové, 2020, s. 88) definuje marketingový mix jako „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu.“ Dle Přikrylové (2019, s. 18-19) orientace na zákazníka a cílový trh znamená znalost všech charakteristik, při kterých má společnost možnost vyvíjet, vyrábět a nabízet výrobky a služby za odpovídající ceny, na očekávaném místě za podmínky, že se o nich potenciální spotřebitel dozví. Typický marketingový mix tvoří 4P – cena (price), produkt (product), propagace (promotion) a místo, tj. distribuční kanály (place).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Jak uvádějí Westerbeek a Shilbury (1999, s. 1), důležitým faktorem v marketingovém mixu je především místo. Účastník na trhu má dále povinnost zajistit cenu a jak dostat produkt k zákazníkovi.

Například Mullin a kol. (2007, s. 17) nebo Westerbeek a Shilbury (1999, s. 1) takto definují marketingový mix ve sportu.

Podle Cooper a Lane (1999, cit. dle Čáslavové, 2020, s. 91-92) je marketingový mix členěný dokonce do 7P. Mimo výše uvedené 4P (produkt, cena, propagace a distribuce), doporučují využívat další marketingové nástroje uváděné jako 3P (lidé, proces a prezentace). Zmíněné nástroje jsou velmi důležité pro marketingové plánování a ve sportu zejména pro oblasti sportovních služeb.

### *P1: Sportovní produkt*

Dle Čáslavové (2020, s. 89) existuje ve sportu velké množství produktů, které organizace nabízejí. Za sportovní produkt mohou být považována sportovní místa, osoby, služby i zboží. Na každý produkt se využívá jiný marketingový nástroj. Typ produktu samozřejmě ovlivňuje i další nástroje, jako např. místo, cenu a propagační nástroje.

Jak uvádí Nová a kol. (2016, s. 150), sportovní produkt lze chápat jako komplexní balíček hmotných a nehmotných složek. Hmotné části sportovního produktu je možné standardizovat, obvykle se vyrábí v masové produkci a jedná se zejména o sportovní zboží, jako je např. sportovní obuv. Nehmotná část produktu, tzv. sportovní balíček, se standardizuje jen těžko. Mezi nehmotné produkty patří např. služby a místa.

V návaznosti na Pitts a Stotlar (2013, cit. dle Čáslavové, 2020, s. 89) jsou níže uvedeny konkrétní typy produktů, a to hmotných i nehmotných, nabízených ve sportovním průmyslu:

- divácký sport – sport může být chápán jako divácká zábava, jedná se např. o sledování hokejového či fotbalového zápasu;
- reklamní zboží – v každém sportu jsou vyráběny produkty, které se používají jako reklamní kampaně pro sportovní ligy či sportovní akce, např. oblečení s logem klubu, klubové dresy, ručníky, polštáře atd.;
- vybavení a oblečení – sportovní produkty, které jsou nezbytné k vykonávání sportovní aktivity, může se jednat o přilby, dresy, boty atd.;
- participační sport – účast na sportovní aktivitě či v rekreační sportovní soutěži;
- sportovní zařízení – produkty, bez kterých by nebylo možné sporty vykonávat, např. sportovní stadiony, kurty nebo sportovní haly.

### *P2: Cena ve sportu*

Určení ceny produktů sportovních organizací je individuální a záleží na typu produktu (Čáslavová 2020, s. 89). Při určování ceny musí sportovní organizace pracovat s informacemi o prokázání jedinečnosti produktu, aktuální poptávce a nákladech a cenách konkurentů. Organizace musí dále odhadnout, kolik bude zákazník ochoten a schopen zaplatit, jak velký obrat při této ceně bude, zda se při stanovené ceně vyplatí projekt realizovat a jaké budou nároky na kapacity. U některých sportovních produktů je možné využít zavedené metody pro tvorbu ceny, např. cena stanovená přírůžkou nebo cena respektující návratnost investic.

U sportovního produktu se při tvorbě ceny navíc často využívá necenových marketingových nástrojů, např. balení, způsob distribuce, značka či propagace. Používání těchto nástrojů má prokazatelný psychologický vliv. Psychologický vliv na zákazníka mají také různé slevy a způsoby platby. Slevy jsou většinou určeny pro větší množství zákazníků, může se jednat o členy rodiny, studenty, firmy atd. S „výhodnými“ slevami je také možné se často setkat ve fitness oblastech. Jedná se např. o permanentky, tedy platby omezené časem.

Dle Nové a kol. (2016, s. 153) mají všechny části sportovního produktu nebo služby svoji speciální cenu. Když se bude jednat o sportovní událost, může jít např. o cenu za parkování, vstupné na stadion, nákup reklamních předmětů, program nebo občerstvení. Hodnotu, která je vnímána je nehmotný ukazatel, závislý na spokojenosti zákazníka se sportovním produktem či službou, si zákazník porovnává s celkovou cenou sportovního produktu či služby. Ceny jednotlivých sportovních produktů, které jsou nabízeny na totožné cenové úrovni, tvoří cenovou hladinu. Na hladinu dohlížejí představitelé poptávky a jakákoliv markantní odchylka směrem nahoru i dolů vzbudí pozornost.

### *P3: Distribuce (místo) ve sportu*

Stejně jako cena se distribuce (místo) liší dle produktu (Čáslavová 2020, s. 90).<sup>5</sup> Sportovní hmotný produkt je vyráběn masově a musí být dopraven na místo prodeje. Nehmotné produkty jsou naopak specifické tím, že nemají fyzické rozměry. Do této kategorie spadají produkty, jako jsou např. služby, místa či myšlenky. Je samozřejmé, že služby se spotřebitel nemůže dotknout ani ji nemůže očichat či ochutnat, to znamená, že nemůže být umístěna do prodejny nebo do skladu. Aby ji zákazník mohl vyzkoušet, musí zajít do sportovního zařízení. Majitel sportovního zařízení se proto pomocí nástrojů propagace snaží přesvědčit zákazníka, aby sportovní zařízení navštívil.

Dle Blakey (2011, s. 162) existuje velké množství způsobů, jak vstoupit s novým produktem na trh, mezi nimi např.:

- internet, a to jak samostatně, tak jako součást multikanálu;
- licencování, např. prostřednictvím franšízy;
- mezinárodní agenti a distributoři, kteří propagují a přebírají vlastnictví sportovních produktů a služeb;
- joint venture, což jsou organizace mající určitý podíl ve firmách, které vyrábějí sportovní produkty;
- export, a to přímo zákazníků, či nepřímo, např. prostřednictvím prodejců na cílovém trhu;
- strategické aliance v distribuci, ve výrobě či v marketingu, přičemž sportovní organizace zůstávají mimo.

### *P4: Propagace ve sportu*

Dle Nové a kol. (2016, s. 161) lze propagační mix a jeho funkci ve sportu chápat jako prostředek pro poskytování informací o sportovních i se sportem nesouvisejících produktech či službách. Během tohoto procesu se používá efekt hierarchie a efekt AIDA. Principy efektu AIDA dle Nové a kol. (2016, s. 162) jsou:

- upoutání pozornosti (Attention);
- vzbuzení zájmu (Interest);
- vzbuzení touhy (Desire);
- vlastní nákup (Action).

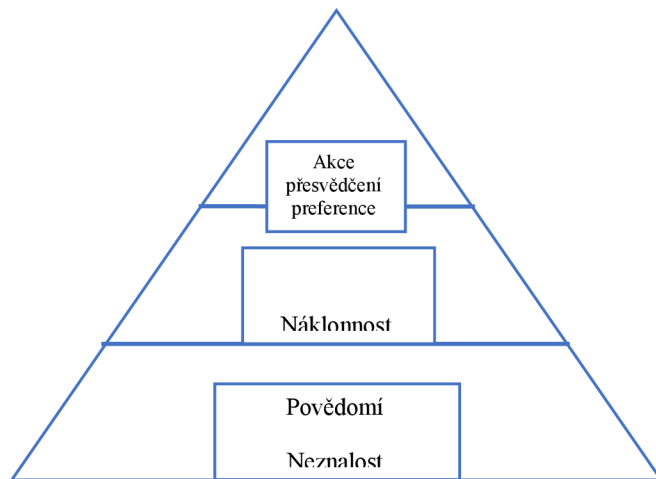
---

<sup>5</sup> Nová a kol. (2016, s. 157) definují, že v oblasti sportu je vhodné používat termín distribuce, jelikož místo poskytování sportovního produktu či služby se odkazuje na způsob, jakým jej sportovní organizace distribuují svým zákazníkům.

Dle Miroslava Foreta (2003, s. 155) se v efektu AIDA jedná o několik fází, do kterých má propagace pomocí svých nástrojů vstoupit a ovlivnit je. Těmito fázemi jsou uvědomění si a rozpoznání potřeby, definování potřebného výrobku, poznání dodavatelů, užší výběr dodavatelů, rozhodnutí o dodavateli a nákup produktu.

Blakey (2011, s. 92) naproti tomu chápe komunikaci ve sportu v širším kontextu jako mix sportovní propagace. Na níže uvedeném obrázku je možné vidět komponenty propagačního mixu ve sportu dle Blakeyho.

Obrázek 2 Hierarchie v marketingu sportu



Zdroj: vlastní zpracování dle Blakeyho (2011, s. 100)

#### *P5: Lidé*

Šíma (2014, dle cit. Čáslavové 2020, s. 92) i další autoři uvádějí, že ve sportovních službách je personál rozhodujícím faktorem, díky kterému zákazníci navštěvují konkrétní zařízení. Služby jsou variabilní a vždy záleží na poskytovateli, zda je to trenér, cvičitel, instruktor či někdo jiný. Z těchto důvodů musí vedení společnosti v souvislosti s kvalitou vzdělávacího procesu sledovat tato kritéria: jak milí, přístupní a zdvořilí jsou zaměstnanci k zákazníkům, jakou úroveň dovedností prezentují, jaké mají znalosti, jak jsou přínosní pro firmu a jak firmu zastupují. Dle těchto kritérií by měla být posuzována kvalita firmy a tato kritéria by měla být u zaměstnanců dlouhodobě rozvíjena.

Čáslavová (2020, s. 92) navazuje na výše uvedená Šíмова kritéria, která by se vždy měla stát součástí hodnocení kvality společnosti a měla by být mezi zaměstnanci dlouhodobě rozvíjena.

#### *P6: Proces*

Dle Čáslavové (2020, s. 92) proces zahrnuje komponenty, které ovlivňují čas a způsob obsluhy zákazníka. U sportovních služeb hrají roli především:

- doba obsluhy zákazníka – rozvrhy hodin sportovních zařízení; doba je důležitá nejen pro představu zákazníka o tom, kolik času v zařízení stráví, ale je také často základním měřítkem pro stanovení ceny;
- doba čekání – u sportovních služeb je důležité, aby zákazník zahájil hodinu včas a aby nemusel například čekat na instruktora, který se opozdí;
- rychlost obsluhy – netypická pro sportovní služby, ale používaná mimo sport; významem služeb je obsluha zákazníků v co nejkratším čase.

Hoffman a Bateson (2010, s. 110) uvádějí, že zákazníci vnímají nejen službu samotnou, ale i styl, jakým je služba poskytována. Proces je jimi proto považován za nejdůležitější prvek marketingového mixu služeb.

### P7: Prezentace

Dle Čáslavové (2020, s. 92) je prezentace zaměřena na provozovnu, ve které jsou sportovní služby poskytovány, a na image firmy. Tento marketingový nástroj bere v úvahu:

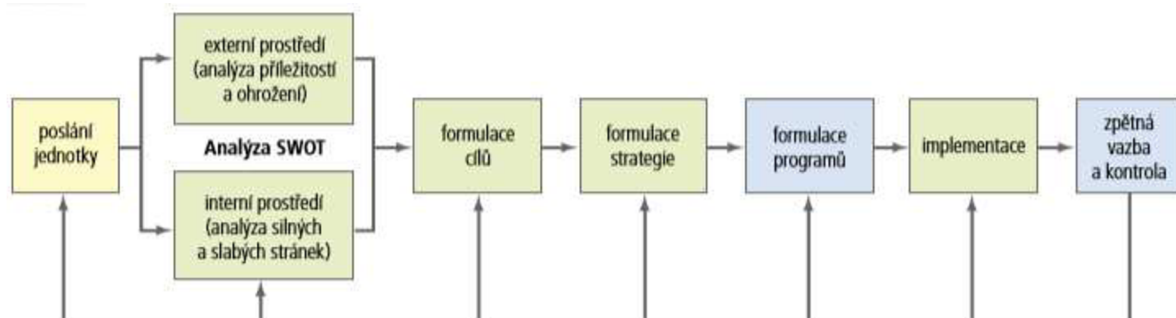
- Velikost provozovny a vztah mezi velikostí a počtem zákazníků a obratem.
- Atmosféru, kterou má provozovna na zákazníka působit (design interiéru).
- Čistotu, přičemž vysoký standard čistoty má na zákazníka vždy pozitivní vliv.
- Vybavení provozovny na základě její velikosti.
- Komfort provozovny, tj. jaký komfort poskytuje zákazníkovi.

## 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduše řečeno metodický nástroj, který slouží jako základ pro tvorbu marketingových strategií. Zkratka SWOT se skládá z anglických výrazů Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats a označuje proto silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je popsat současný stav a charakteristiku firmy a jejího prostředí. Zatímco analýza silných a slabých stránek je zaměřena na popis vnitřních podmínek společnosti, analýza příležitostí a hrozeb umožňuje popis prostředí, ve kterém se společnost nachází. Na základě vygenerovaných výsledků analýzy mohou manažeři získat přehled o vnitřních a vnějších podmínkách společnosti a trhu.

SWOT analýza slouží pouze jako základ pro vytváření strategií a, dle Kotlera (2013, s. 80), „je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí“. Aby bylo dosaženo optimálního výsledku, je důležité do celkového procesu strategického plánování podniku zakomponovat i další kroky, což je patrné z následujícího obrázku.

Obrázek 3 Strategický plánovací proces



Zdroj: Kotler (2013, s. 80)

Provedená SWOT analýza umožňuje formulaci cílů a následně celé strategie, ze které naopak vychází formulace konkrétních programů a jejich implementace. Navazující kontrolní aktivity a zpětná vazba umožňují evaluaci poslání a případné opakování SWOT analýzy.

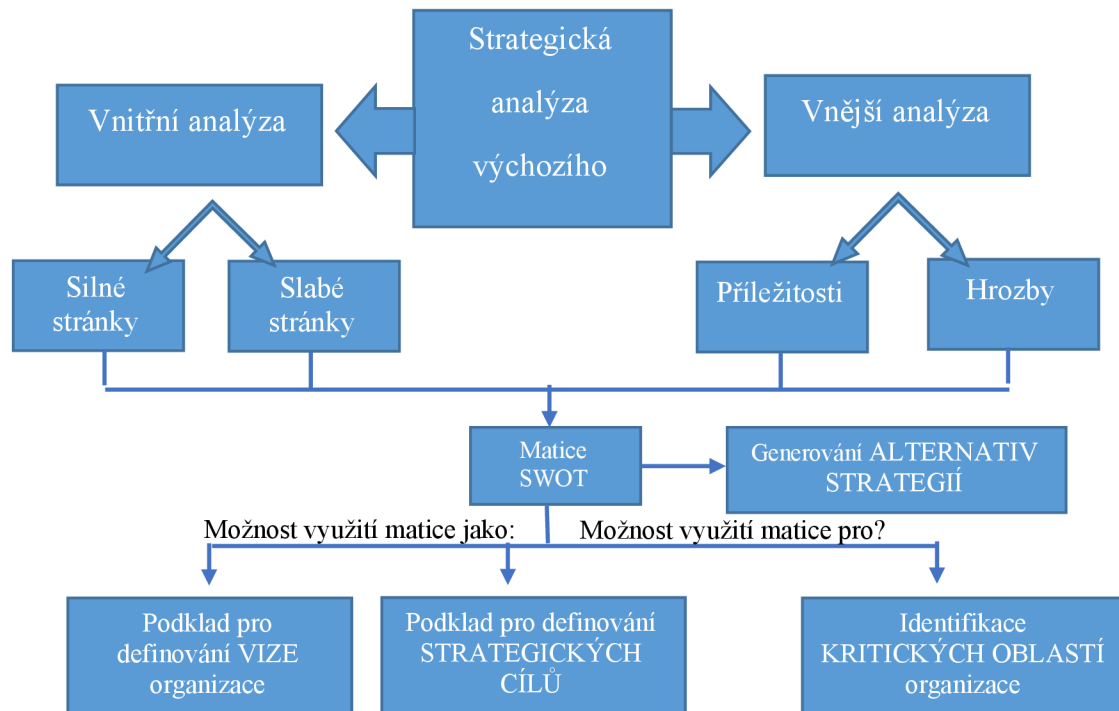
Při vytváření SWOT analýzy je důležité se držet obecných principů pro vlastní realizaci, které jsou jasně zmíněny Grasseovou (2010, s. 300):

1. příprava na SWOT analýzu;

2. identifikace a evaluace silných a slabých stránek organizace nebo případně zvolených oblastí;
3. identifikace a evaluace příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí;
4. samotná tvorba SWOT matice.

Kromě zmíněných kroků se většina zdrojů diskutujících SWOT analýzu shoduje, že je nutné jasně definovat účel analýzy, určit oblast analýzy a sestavit tým lidí s předem stanovenými metodikami provedené analýzy. Obrázek 4 ukazuje, jak lze faktory identifikovat, analyzovat a následně vyhodnotit.

Obrázek 4 Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová (2010, s. 301)

Jak uvádí Grasseová (2010, s. 301), na jedné straně jsou analyzovány vnitřní faktory společnosti (silné a slabé stránky), kterými jsou organizační struktura, systémy řízení společnosti, kultura, HR, technika a technologie, finance a ekonomika. Na druhé straně je třeba se zaměřit na vnější faktory, tj. na příležitosti a hrozby, které vycházejí z ekonomického, demografického, ekologického, legislativního a politického prostředí. Ze všech těchto informací je možné vytvořit SWOT matici, která nejen ukazuje vztahy mezi jednotlivými faktory, ale především vystaví směrový ukazatel pro stanovení strategie směřující k dalšímu rozvoji či pokroku firmy.

### 2.3.1 Vnitřní faktory

Silné stránky dávají dle Váchala a Vochozky (2013, s. 94) společnosti konkurenční výhodu, ovlivňují její management a pozici na trhu. Patří mezi ně například:

- kompetence v klíčových oblastech;
- uznávané vedoucí postavení na trhu;
- vlastní technologie;
- lepší reklamní kampaň.

Slabé stránky znamenají limity pro společnost a oslabují společnost jako celek a zahrnují mimo jiné:

- nevyužitou kapacitu;
- nejasný strategický záměr;
- nedokonalou distribuční síť;
- zaostávání ve výzkumu a vývoji.

Při hodnocení silných a slabých stránek lze aplikovat klasifikaci hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu 4P nebo případně jejich dílčích znaků (Jakubíková, 2013). Jednotlivým kritériím je přisouzena váha (v rozmezí 1–5) a pro hodnocení daných kritérií se obvykle používá škála v rozmezí -10 až +10. V případě, že je kritériu přiřazena 0, znamená to, že jej nelze považovat ani za silné, ani slabé stránky. Tímto způsobem strukturovaného hodnocení firma obdrží základní přehled o svých silných a slabých stránkách. Po dodatečném zhodnocení možných příležitostí a hrozeb může činit kvalifikovaná rozhodnutí ohledně svého dalšího směřování (Jakubíková, 2013, s. 129).

### **2.3.2 Vnější faktory**

Kotler (2004, s. 179) definuje pojem makrookolí jako vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje, přičemž faktory, z nichž se skládá, mohou firmě na jedné straně nabídnout nové příležitosti a na druhé straně mohou firmu ohrozit.

Jak uvádí Váchal a Vochozka (2013, s. 95), příležitosti jsou pozitivním faktorem, jelikož mohou společnosti poskytnout konkurenční výhodu ve smyslu zlepšení využití dostupných zdrojů a rozvoje společnosti, zařazovány sem jsou například:

- diverzifikace;
- rychlejší růst trhu;
- překonávání obchodních bariér na atraktivních zahraničních trzích;
- rozšíření produktů.

Hrozby jsou identifikovány vnějšími bariérami, které ohrožují chod firmy a její postavení na trhu. Radí se mezi ně:

- konkurence s nižšími náklady zahraničních výrobců;
- pomalý růst trhu;
- rostoucí prodej náhradních produktů;
- nepříznivý vývoj směnných kurzů.

Na základě dobře navržené SWOT analýzy je možné zvolit vhodnou strategii, která pomůže rozhodnout, jak společnost může využít své silné stránky a příležitosti, zlepšit své slabé stránky a eliminovat hrozby.

### **2.3.3 Formulace cílů**

Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 82–83) poté, co si organizace vypracuje SWOT analýzu, může přejít k sestavení cílů, tedy zpracování cílů na konkrétní období. Z hlediska kvantifikace a načasování musí být cíle velmi konkrétní. Organizace pozorují různé kombinace cílů včetně růstu tržeb, ziskovosti, inovací a redukce rizika. Podnikatelská jednotka si nastaví konkrétní cíle (management by objectives – MBO) a dále si podle nich řídí své aktivity. Pro funkčnost MBO systému musí cíle plnit 4 kritéria:



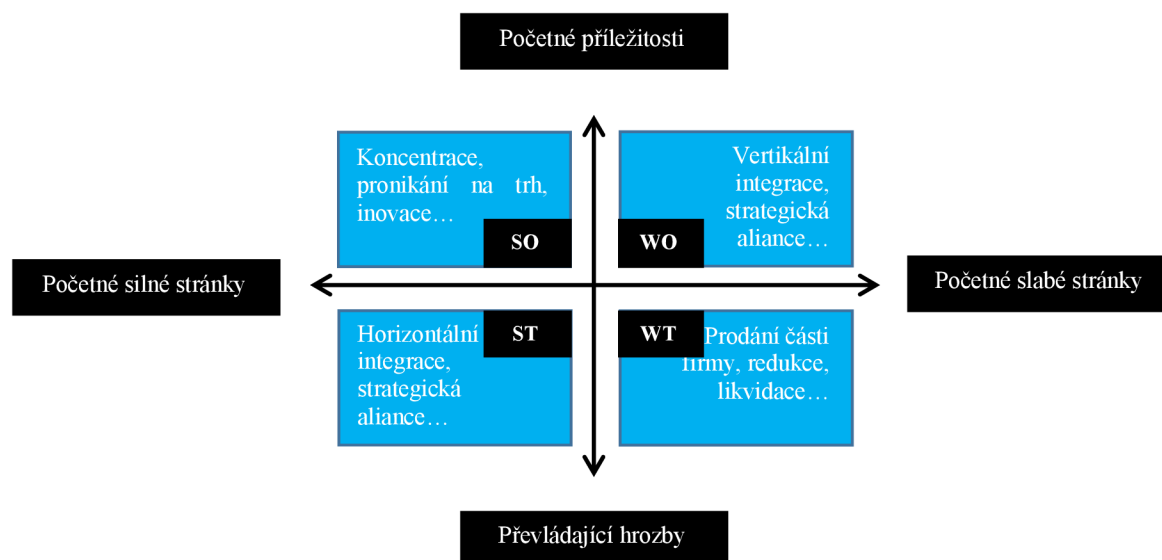
1. Cíle by měly být hierarchicky seřazeny od nejvíce důležitějších k nejméně důležitým.
2. Cíle musí být kvantifikovatelné, kdykoliv je to možné.
3. Cíle musí být realistické.
4. Cíle by měly být konzistentní.

### 2.3.4 Sestavení SWOT matice

Jak uvádí Michel (2009) potřebné informace jsou shrnuty do SWOT matice, díky čemuž se objeví nejdůležitější pozitivní a negativní ovlivňující síly z podnikové analýzy a analýzy životního prostředí. Z důvodu kombinované SWOT matice jsou viditelné vztahy mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a na druhé straně mezi příležitostmi a hrozbami. V závislosti na tom, které charakteristiky společnosti jsou spojeny s vybranými environmentálními charakteristikami, lze vyvodit obecné přístupy pro strategické plánování a reprezentovat je ve čtyřech polích matice.

- **SO-Strategy:** Silné stránky společnosti se promítají do tržních příležitostí. Tuto konstelaci je potřeba využít a znásobit.
- **WO-Strategy:** Stejně jako silné se i slabé stránky společnosti promítají do tržních příležitostí. V tomto poli se nachází největší potenciál pro zlepšení společnosti. Schopnost transformovat jednu ze slabých stránek na silnou stránku je nezbytná pro definování úspěšného využití příležitosti.
- **ST-Strategy:** Silné stránky společnosti čelí tržní hrozbě. Tato kombinace může na jednu stranu představovat určitou jistotu, protože firma může efektivně čelit nepříznivým vnějším okolnostem, na druhou stranu však dochází k chybné alokaci zdrojů, které firma nedokáže proměnit v úspěch jako silnou stránku.
- **WT-Strategy:** Silné stránky společnosti se střetávají s tržními riziky. V tomto oboru nemá firma žádné výhody a musí se stáhnout z trhu.

Obrázek 5 Strategie SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování podle Vebera (2009, str. 535)

### 2.3.5 Stanovení strategie

Jak uvádí Fleig (2020), po vytvoření SWOT analýzy je důležité určit strategii firmy a zajistit potřebná opatření. Strategie stanovuje cíle a popisuje způsoby a prostředky, pomocí kterých se jich firma rozhoduje dosáhnout, a ukazuje, jak učinit firmu konkurenceschopnou. Strategie však musí být jasně a jednoznačně formulována a silně implementována do podnikatelských plánů, protože je důležitým nástrojem v komplexním procesu řízení.

Strategie je nezbytným pojítkem mezi obecnými požadavky na společnost a jejím managementem v podobě poslání, základních hodnot, vize a požadavků stakeholderů na straně jedné a jednotlivých aktivit ke splnění těchto požadavků na straně druhé. Strategie popisuje respektive poskytuje základní rámec a hlavní pravidla, která říkají, jak má být cílů dosaženo.

## 2.4 Metodika práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této bakalářské práce je zhodnocení ekonomické stránky turnaje CGLO a identifikace priorit a postupů pro alokaci zdrojů, které by vedly k tomu, aby ekonomika turnaje byla stabilně zisková. K tomuto cíli vede vytvoření SWOT analýzy pro zjištění silných a slabých stránek turnaje, stejně jako potenciálních oportunit a hrozeb.

Systematicky je tato práce rozdělena na část teoretickou a část analytickou. Teoretická část se zabývá základními pojmy, jako je sportovní management a sportovní marketing, které byly rozpracovány v kapitolách 2.1 a 2.2. V kapitole 2.3 byla teoreticky popsána SWOT analýza, která následně bude v analytické části použita na analýzu CGLO turnaje, na zjištění silných a slabých stránek turnaje a také jeho příležitostí a hrozeb, kterým čelí. V teoretické části práce byla využita metoda rešerše odborné literatury a pramenných zdrojů.

Druhá, tedy analytická část práce, která je obsažena v kapitole 3, nejprve charakterizuje zvolený golfový turnaj. Při popisu tohoto eventu je využita metoda kvalitativních rozhovorů. V tomto případě byly využity informace z rozhovorů s generální ředitelkou LET Alexandrou Armas, promotérem Lubošem Koželuhem a generálním sekretářem České golfové federace (ČGF) Alešem Líbecajtem. Jedná se o ve výzkumu velmi často používanou metodu, pomocí níž jsou získávány informace, které jsou na rozdíl od dotazníkového šetření jen těžko zjištělné. Zde využitý kvalitativní výzkum byl složen z několika kroků. Nejprve byly definovány výzkumné otázky a cíle a poté byly stanoveny konkrétní otázky rozhovoru. Otázky k rozhovorům byly připraveny předem, směřovaly ke konkrétním postupům a metodám týkajícím se LET a CGLO turnaje.<sup>6</sup> Vzhledem k tomu, že se jednalo o polostrukturované rozhovory, výhodou bylo, že bylo možné využít i otázky doplňující, které umožňují lépe dokreslit situaci. Promotér turnaje a ředitelka LET zároveň poskytli pro studium interní dokumenty, materiály souvisejícími s ekonomikou turnaje a dalšími oblastmi eventu.

### *Výběr metod sběru a analýzy dat*

V této fázi bakalářské práce je nutné specifikovat způsob, jakým probíhal sběr dat. Z vědeckých možností se nabízí kvalitativní a kvantitativní metody. Kvalitativní metody zkoumají především daný obsah a snaží se odpovědět na otázky „Proč se tak děje?“, případně „Z jakého důvodu?“. Mezi nejčastější metody výzkumu patří interview, pozorování a analýza textů a videozáznamů. Badatel tak získává širší a podrobnější pohled na zkoumaný jev, díky čemuž je jeho zpracování podrobnější a zároveň i obtížnější na interpretaci. Další možnosti výzkumu jsou kvantitativní

---

<sup>6</sup> Otázky byly zaměřené zejména na turnaj CGLO.

metody, jako například dotazníkové šetření, jehož se zpravidla účastní více dotazovaných osob. Jejich výsledek přináší přesná numerická data. Zde je důležité, aby počet dotazovaných byl dostatečně velký, neboť při malém počtu respondentů by mohl dotazník snadno vykazovat zavádějící hodnoty.

Pro tuto bakalářskou práci byly vybrány následující metody sběru dat:

- ekonomická analýza turnaje;
- kvalitativní polostrukturované rozhovory;
- SWOT analýza turnaje.

### *Kvalitativní rozhovory*

První rozhovor byl veden s Lubošem Koželuhem, promotérem turnaje CGLO. Luboš Koželuh turnaj pořádá a rozhoduje o všem, co je potřeba. Luboš Koželuh je zásadní osobou pro pořádání a organizaci CGLO turnaje. Turnaj organizují dvě společnosti kontrolované Lubošem Koželuhem, je to zejména z důvodů právních, daňových a účetních, kdy jedna je obchodní společnost a druhou je občanské sdružení, tzv. zapsaný spolek. Luboš Koželuh je jediným garantem vůči majitelům LET. Veškeré povinnosti promotéra jsou kompletně popsány v promotérské smlouvě. Zásadním momentem celého projektu je ekonomika, kdy veškeré příjmy jsou zajišťované promotérem turnaje. Druhý rozhovor proběhl s Alexandrou Armas, CEO LET. Alexandra Armas je odpovědná za stavbu celé globální tour, je hlavním partnerem při vyjednávání kontraktů s promotéry jednotlivých turnajů a na jejich schopnostech záleží kolik má LET turnajů, jak jsou vysoké peníze. CEO LET má podporu ve svém týmu, kde jsou odpovědní za sportovně technickou, obchodní, marketingovou a právní a daňovou část. Třetí rozhovor proběhl s Alešem Líbecajtem generálním sekretářem ČGF. ČGF zastoupená generálním sekretářem plní úlohu odborného garanta při žádostech promotéra o podporu k veřejným institucím, stejně tak i směrem k LET. Promotérovi turnaje garantuje zajištění části rozhodčích (čestí rozhodčí s mezinárodní licenci) a promotér také využívá komunikační kanály, prezentaci turnaje směrem k členské golfové základně.

Rozhovory byly polostrukturované, což znamená, že příprava předformulovaných otázek nebránila v možném doplnění nebo pozměnění otázek během rozhovoru. Všechny tři osoby souhlasily se zveřejněním rozhovorů. Téma okruhů bylo vybráno předem. Mezi hlavní okruhy patří základní informace k LET, k turnaji CGLO, popis organizační struktury obou subjektů, parametry LET (počet turnajů, peníze fund atd.) a ekonomika turnaje. Dále se otázky týkaly identifikace silných a slabých stránek turnaje a spolupráce s ČGF. Každý z rozhovorů trval minimálně hodinu a byly vedeny z části online a z části v prezenční formě. Šablona s formulovanými otázkami je k nahlédnutí v příloze této práce.

### *SWOT analýza*

Teoretická východiska SWOT analýzy byla popsána výše. Provedená SWOT analýza se v této práci zabývá komplexní analýzou profesionálního golfového turnaje v Berouně a zhodnocení jeho současné situace. Vnitřní zdroje jsou hodnoceny pomocí silných a slabých stránek, vnější zdroje jsou hodnoceny podle příležitostí a hrozeb. Turnaj a jeho organizační tým by měl podporovat svoje silné stránky, měl by si být vědom svých slabých stránek, které je postupně potřeba zlepšovat.

Silné a slabé stránky mohou být do jisté míry ovlivněny vnějšími zásahy, proto je důležité je identifikovat a zajímat se o ně. K určení silných a slabých stránek bylo využito kvalitativního rozhovoru s promotérem CGLO Lubošem Koželuhem.

Vnější zdroje se nedají tak snadno ovlivnit, což se týká zejména hrozeb, kdy se jedná například o počasí, které je neovlivnitelné. V rámci analýzy je proto nahlíženo i na jevy, jako je podnebí v ČR ve srovnání s ostatními zeměmi. V analýze vnějšího prostředí byly dále zkoumány i demografické a ekonomické ukazatele a další vnější vlivy, které mohou znamenat hrozby a příležitosti turnaje.

### 3 Analytická část

V této části práce budou vysvětleny pojmy LET a CGLO. Následně bude mimo jiné rozepsána ekonomika turnaje CGLO a celkově bude zpracována finanční analýza turnaje. Na konci této kapitoly je vytvořena SWOT analýza, což znamená, že budou vypsány silné a slabé stránky turnaje a zároveň příležitosti a hrozby, které turnaj může mít.

#### 3.1 LET (Ladies European Tour)

Alexandra Armas generální ředitelka, která vede LET, uvedla že společností, která provozuje LET, je LEGV, společný podnik LET a Ladies Professional Golf Association. Společnost v této firmě vznikla 8. ledna 2020 za účelem zvýšení herních příležitostí pro golfistky. Její představenstvo se skládá z celkem 12 členů, a to včetně komisařky LPGA Mollie Marcoux Samaan, výkonného ředitele European Tour Keitha Pelleyho, výkonného ředitele R&A Martina Slumberse a předsedkyně LET Marty Figueras Dotti.

Rok 2022 je 44. sezónou golfových turnajů od založení LET v roce 1978 a třetího ročníku Race to Costa Del Sol. Program zahrnuje 31 akcí v 21 různých zemích a rekordní výherní fund ve výši 31,4 milionu eur.

Dále generální ředitelka v rozhovoru uvedla, že LET inspiruje ženy a dívky, aby následovaly svou vášní a realizovaly svůj potenciál prostřednictvím golfu. Hráčky, které se této sérii účastní, chtějí soutěžit na nejvyšší úrovni a jít příkladem nejen svému okolí, ale i divákům. Díky rozmanitému a multikulturnímu členství 316 profesionálních golfistek zastupujících 36 zemí se jedná o globální turné s evropskými kořeny, jehož cílem je pobavit, zlepšovat zdraví a kvalitu života jako zodpovědný, angažovaný a respektovaný partner.

##### *Růst LET od roku 2019 do roku 2022 (pandemie)*

Alexandra Armas v interview zhodnotila rok 2019 jako krizový nejen pro společnost, ale i pro sérii turnajů LET. Kvůli koronavirové epidemii dokonce hrozil úplný konec soutěže a nebylo jisté, zda LET bude existovat, dále se rozvíjet. Klíčovým momentem bylo rozhodnutí LPGA poskytnout LET finanční pomoc, výše dosavadní investice činí přibližně 1,5 milionu dolarů. Do pomoci se zapojily i další organizace, jako je R&A a ET (Men's European Tour), díky jejichž finanční podpoře byl vytvořen nový kalendář turnajů LET. Smlouva o investicích mezi LET a LPGA je uzavřena na následné 3 roky. Součástí smlouvy je i možnost budoucího hlasování hráček, členek LET, které se na jeho základě mohou rozhodnout, zda se chtějí po skončení kontraktu spojit s LPGA, a být tak součástí jedné organizace, anebo zda zvolí „samostatnost“ LET, a za 3 roky tak přijít o podporu od LPGA. Hlasování pro členky LET proběhne na konci sezóny 2022.

##### *1. Hlasovat pro spojení LET a LPGA*

Díky této volbě dojde ke:

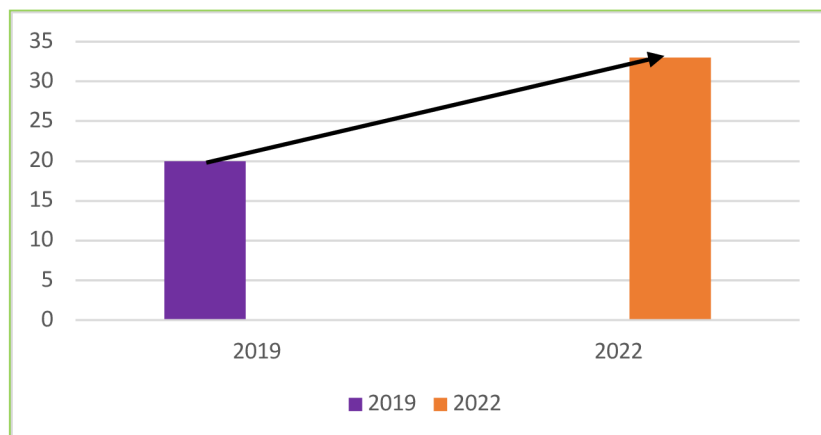
- spojení LET a LPGA a vzniku jedné organizace,
- zabezpečení a stabilizaci LET a jejích turnajů a financí;
- společné podpoře růstu ženského golfu;
- spojení komerčních a mediálních benefitů obou tour.

##### *2. Hlasovat pro nespojení LET a LPGA*

V případě, že hráčky zvolí tuto možnost:

- budou moci pokračovat v kontraktu do roku 2025, a poté ho ukončit;
- hrozí nejistá finanční stránka LET;
- LET bude samostatná, nebude podléhat řízení LPGA.

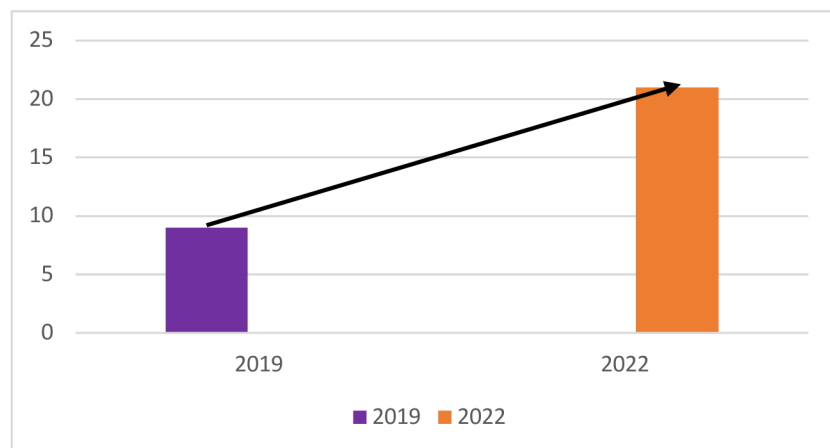
Graf 1 Počet turnajů (2019 a 2022)



Zdroj: rozhovor s Alexandrou Armas (interní data LEGV) - vlastní zpracování (2022)

Během posledních 3 let došlo v LET k pozitivním změnám, např. zvýšení počtu turnajů (v roce 2019 se konalo celkem 20 turnajů, v roce 2022 jich bylo uskutečněno 33).

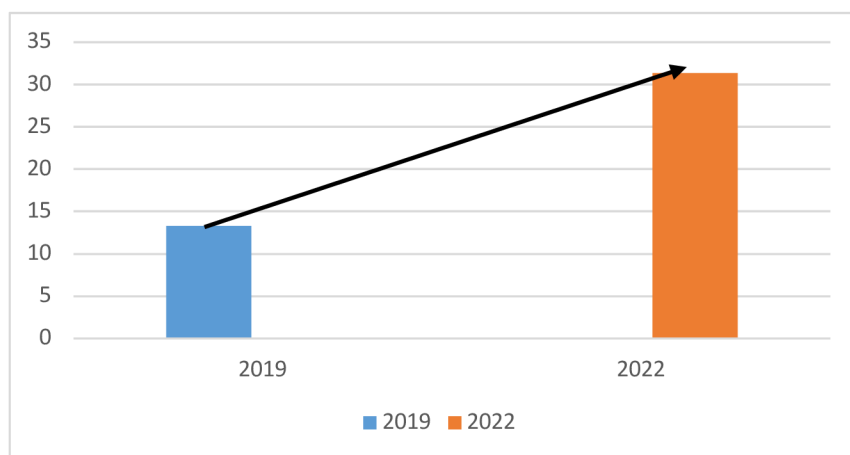
Graf 2 Počet turnajů v Evropě (2019 a 2022)



Zdroj: rozhovor s Alexandrou Armas (interní data LEGV) - vlastní zpracování (2022)

V roce 2019 byl počet turnajových dnů 73 a tento rok počet turnajových dnů vzrostl na 117. Počet zemí, které pořádají ženské profesionální turnaje, vzrostl ze 14 na 21 zemí čtyřech kontinentů. V roce 2019 se v Evropě konalo 9 turnajů a tento rok se jich koná 21.

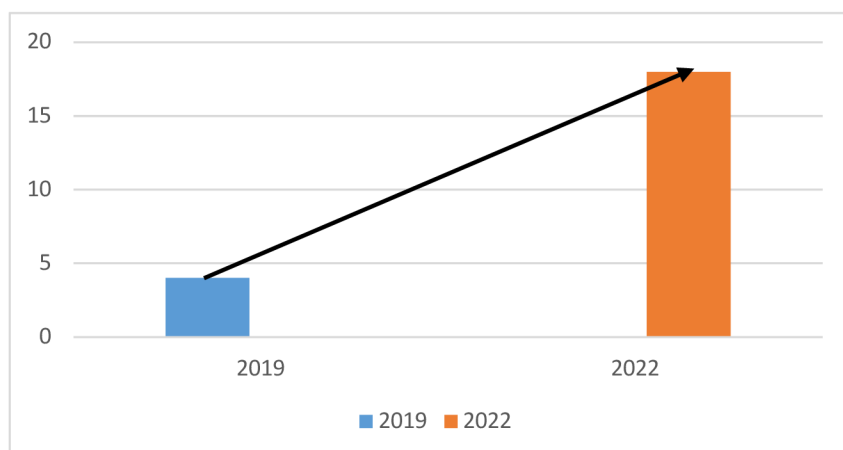
Graf 3 Výše prize money fundu, čísla v milionech (2019 a 2022)



Zdroj: rozhovor s Alexandrou Armas (interní data LEGV) - vlastní zpracování (2022)

Celkový prize money fund se zvýšil téměř o 136 %. V roce 2019 finanční stránka LET nebyla příznivá. Podpora LPGA vše změnila a LET vzrostl prize money fund ze 13,3 milionu euro na 31,4 milion euro.

Graf 4 Počet turnajů s prize money fundem vyšším než 450 tisíc eur



Zdroj: rozhovor s Alexandrou Armas (interní data LEGV) - vlastní zpracování (2022)

Počet turnajů s prize money fundem vyšším než 450 tisíc eur vzrostl ze 4 na 18 turnajů. V roce 2019 se konalo 5 turnajů s prize money fundem nižším než 200 tisíc eur. Tento rok je nejnižší prize money fund na turnaji ve výši 200 tisíce eur.

### 3.2 CGLO (Czech Golf Ladies Open)

Luboš Koželuh zmiňuje, že CGLO je golfový turnaj ze série LET, tedy ženské globální profesionální série turnajů. Tento turnaj se v roce 2022 v České republice pořádal již počtvrté, s tím, že první rok (2019) se turnaj pořádal na golfovém hřišti na Karlštejně. Od druhého ročníku je domovem turnaje golfový resort Royal Beroun Golf Club i jeho zásluhou se turnaj posunul na vyšší kvalitativní úroveň a stal plnohodnotnou součástí LET.

Pro profesionální hráčky, které se nedostanou na CGLO přímo, poskytuje promotér tzv. pozvánkové hrací karty. Ten má vyčleněno přibližně 5 karet, totéž platí i pro amatérky, České golfové federaci poskytne 5 hracích karet pro nejlepší české amatérské hráčky, které si zaslouží

hrát CGLO na základě svých výsledků během sezóny. Pro profesionální hráčky, které si mohou turnaj zahrát, se jedná o příležitost uhrát body do žebříčku, zahrát si před domácím publikem a vyhrát výplatu.

### 3.2.1 Získání pořadatelsví

Luboš Koželuh uvedl v rozhovoru, že turnaje ze světové série LET byly organizovány na českém území už v letech 2012 až 2015. Nejdříve se hrálo v golfovém resortu Albatros ve Vysokém Újezdě u Prahy a následně tři roky v Plzni v Dýšině, a to v dnešním golfovém resortu Greensgate. Na začátku roku 2018 došlo k prvnímu kontaktu mezi LET a Premier Sports CZ s.r.o. Následná opakovaná jednání a prověřování (Premier Sports dlouhodobě působí v oblasti sportovního marketingu, organizace sportovních a golfových eventů a projektů) ze strany LET vedla k uzavření prvního kontraktu pro sezónu 2019 o organizaci turnaje v České republice v golfovém areálu Karlštejn. Smlouva, na jejímž základě promotér získává práva k organizaci turnaje, je základním dokumentem, v němž jsou definována kompletní práva a povinnosti obou stran. Jednou z nejzásadnějších částí smlouvy je garance promotéra k výplatě hráčských odměn, které jsou největší položkou nákladové části turnaje.

Po prvním ročníku CGLO došlo na začátku roku 2020 k ukončení spolupráce mezi golfovým areálem v Karlštejně a CGLO. Pro rok 2020 se společnost Premier Sports CZ s.r.o. domluvila s resortem Royal Beroun Golf Club na uspořádání CGLO. Díky dobrým vztahům mezi promotérem a vedením golfového areálu byly dojednány podmínky konání turnaje, které vedly k tomu, že na golfovém hřišti v Berouně ročník 2022 byl již třetím v pořadí. Obě smluvní strany se dohodly, že smlouvy o konání turnaje budou podepisovány s platností vždy na jeden rok, přičemž termín potvrzení dohody a podepsání nové smlouvy si stanovily na 31.10. roku předcházejícího konkrétnímu turnaji. Od momentu podepsání smlouvy začínají jednotlivé přípravné práce směrem k danému turnaji, jehož termín se ustálil na poslední červnový týden.

#### *Golf Resort Karlštejn*

Z webových stránek golfového hřiště Karlštejn vyplývá, že golfové hřiště je jedním z nejikoničtějších hřišť v České republice. O jeho krásu se stará výhled na hrad Karlštejn, který je vidět z velkého počtu golfových jamek. Hřiště má dohromady 27 jamek, což je také velmi vzácné, většina golfových hřišť má standardní počet 18 jamek.

Obrázek 6 Plán hřiště Golf Resort Karlštejn



Zdroj: karlstajn-golf.cz (2022)

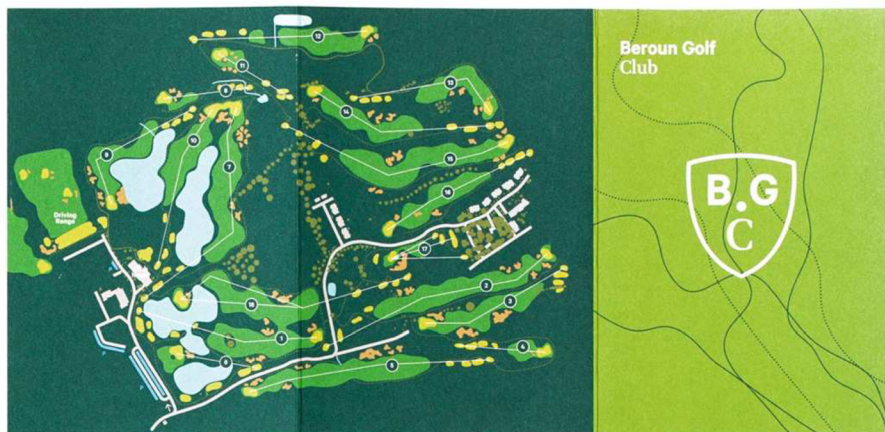


Když se v roce 2019 pořádal první ročník CGLO hrála se tzv. červená a modrá devítka.

### *Royal Beroun Golf Club*

Z oficiální webové stránky Golfové hřiště Beroun, je zřejmé, že hřiště je soukromé a vychází maximálně vstříc svým členům. Amatérští golfisté mají přístup omezen. Je umístěno na „návrší“, z většiny jamek je možné spatřit město Beroun. Hřiště je profesionálně designováno, jeho délkové parametry ideálně vyhovují dámskému profesionálnímu golfu.

Obrázek 7 Plán hřiště Royal Beroun Golf Club



Zdroj: najbrt.cz (2013)

Uspořádání jamek je optimální pro takto významný event. 9. a 18. jamka „se vrací“ ke klubovně, třetina hřiště je viditelná z centra resortu, z klubovny, to jsou místa, kde jsou instalovány tribuny.

### **3.2.2 Plánování CGLO**

V rozhovoru s Lubošem Koželuhem byla zmíněna příprava „světového“ sportovního eventů a jeho realizace a produkce probíhá celkem 10 měsíců. Na počátku je zpracován základní dokument, tzv. Statut report, podle kterého produkční tým postupuje v přípravách turnaje.

Z interního Statut reportu, lze zjistit jednotlivé dílčí části, jejichž součástí jsou vedle obsahové složky i uvedené termíny a odpovědnosti:

- LET, Česká golfová federace, Národní sportovní agentura;
- harmonogram;
- produkce;
- hřiště;
- branding;
- média, kampaň;
- O2 TV Sport, U-Com;
- partneři plnění;
- dobrovolníci – pořadatelé;
- turnajový týden.

Základní plánovací dokument také obsahuje tzv. přehledy, v nichž jsou uvedeny sumáře jednotlivých personálních skupin a skupin subjektů souvisejících s eventem:

- partneři, zástupci partnerů;
- dodavatelé;
- mediální partneři;
- novináři;
- hosté;
- golfové kluby a golfové databáze;
- hráčky.

Plánovací a produkční dokument je uložen na tzv. týmovém webu a je otevřený, to znamená, že výchozí stav je průběžně aktualizován a doplňován. Výchozí stav, který je zpracován, je připraven vždy pro daný ročník. Jednotlivé osoby mají dle svých pozic v managementu turnaje a dle své odpovědnosti povolen přístup do jednotlivých částí, složek základního plánovacího a produkčního dokumentu.

### *Jak celý proces přípravy probíhá?*

Proces začíná dvěma základními momenty, a to oslovením stávajících a nových komerčních reklamních partnerů, následuje postupné administrování žádostí směrem k institucím veřejné správy (včetně Národní sportovní agentury), které podporují sport a pořádání sportovních eventů, akcí. Druhým momentem je finalizace a uzavření kontraktu s LEGV.

Poté následuje příprava a podepsání dvou důležitých smluvních vztahů: první smlouva je uzavřena s golfovým resortem, v ní jsou přesně definována pravidla a jsou rozděleny činnosti a odpovědnost týmu golfového resortu a produkčního týmu promotéra, a druhá je sjednána s televizní společností O2 TV Sport, která vyrábí a vysílá přímé a reprízované televizní přenosy a televizní signál a záběry předává vlastníkovvi televizních práv celé LET, společnosti U-Com, která následně zajišťuje distribuci záběrů svým partnerům, televizním a streamovacím subjektům prakticky po celém světě.

Třetím důležitým momentem v úvodu příprav turnaje je oslovení, komunikace a následné zasmluvnění dodavatelských subjektů. Mezi nejvýznamnější patří společnosti zajišťující výstavbu infrastruktury turnaje (výstavbu tribun, televizních věží, platforem, stanového městečka, VIP zóny), výrobní reklamní agentura pro kompletní výrobu outdoorového a indoorového branding, tiskovin apod., mediální partneři turnaje z oblasti rádií, tiskových periodik, outdoorových reklam, sportovních webů, ale i například oficiální fotografové a televizní komentátoři.

Poté přichází na řadu nábor dobrovolníků, pořadatelů, kteří doplňují produkční tým promotéra a pomáhají zajistit prakticky všechny oblasti organizace turnaje, dále nábor golfově znalých a jazykově vybavených spolupracovníků, kteří jsou zapojeni v online scoringu, v jehož rámci zajišťují online výsledky jednotlivých hráček po každé odehrané jamce od startu prvního flightu v cca 7 hodin a 30 minut každého hracího dne až po odehrání posledního flightu poslední jamky v cca 19 hodin a 30 minut.

V lednu a únoru začínají činnosti spojené s plánováním, přípravou a výrobou reklamní prezentační kampaně po jednotlivých smluvních médiích, z nichž velmi významnou úlohu hraje outdoorová reklama (prostřednictvím billboardů, citylightů a bigboardů). Grafik připraví návrhy a následuje výběr tiskárny pro tisk jednotlivých formátů. Stejný (možná i větší) význam má příprava prezentace a inzerce na sociálních sítích a webových portálech, kdy jsou mimo jiné využívány tzv. sponzorované kampaně, které se dají velmi přesně cílit regionálně, zájmově, věkově atd. Postupně se začínají připravovat i pozvánkové televizní spoty pro přímé televizní přenosy a pro zvaní golfových fanoušků přímo do golfového areálu. Spoty jsou doplňovány

medailonky českých hráček, které budou na turnaji hrát. V průběhu března vznikají návrhy inzerátů pro tisková média, které jsou podobné outdoorové reklamě, a rozhlasové spoty, které doplňuje příprava rozhlasových soutěží s golfovými tématy.

Mediální kampaň je zahájena první tiskovou konferencí přibližně tři měsíce před samotným turnajem, intenzivní část kampaně je spojena s 1. květnem, kdy je realizována outdoorová prezentace, která probíhá v období května a června, a první část prezentace na internetu, sociálních sítích a tzv. direct mailing, kdy je golfovým klubům, jejich členům a golfovým amatérským hráčům e-mailovou formou představen turnaj a termín turnaje.

Od dubna přichází také intenzivní komunikace se sportovním ředitelem turnaje (osoba LET Ltd.) a jeho týmem, týkající se sportovně technické části turnaje, nominace hráček, ubytování hráček, transportu hráček, online scoringu, harmonogramu turnajového týdne a jednotlivých hracích dnů, ale i přípravy hřiště, která směřuje k termínu turnaje, kdy by stav hřiště měl splňovat podmínky, které jsou popsány ve smlouvě s LET.

Produkční a organizační práce nabývají na intenzitě v období května a samozřejmě června, na ně navazuje turnajový týden, kdy jsou od pondělí kompletně naplánovány a popsány veškeré činnosti.

Tabulka 3 Rozpis jednotlivých činností turnaje

Pondělí	Neoficiální tréninkový den, přijíždějí první hráčky Dokončena výstavba infrastruktury turnaje Kompletní produkční tým je na místě turnaje
Úterý	Tisková konference Oficiální tréninkový den Dokončen outdoorový branding celého areálu
Středa	Pro AM – turnaj hráček spolu s partnery turnaje Players – partners party Dokončen indoor branding golfového areálu, hráčská zóna, VIP zóna Nájezd televizní techniky a její postupná instalace
Čtvrtek	Oficiální tréninkový den Dokončení instalace televizní techniky a televizního studia
Pátek	První hrací den Přímý televizní přenos
Sobota	Druhý hrací den Přímý televizní přenos
Neděle	Finálový hrací den Přímý televizní přenos

Zdroj: rozhovor s Lubošem Koželuhem (interní Statut report Premier Sports) - vlastní zpracování (2022)

### 3.2.3 Marketing a sponzoring

Na základě dlouhodobých zkušeností z oblasti sportovního marketingu a čtyřletých zkušeností s organizací CGLO je promotér schopen reálně naplánovat příjmovou stránku rozpočtu, její úspěšné naplnění rozhoduje o ziskovosti celého projektu.

Základní principy činnosti marketingu a sponzoringu a jejich správné využívání souvisí v maximální míře s příjmovou oblastí eventu. Tyto působí ve dvou směrech, jeden se týká prezentace a reklamy samotného turnaje a druhý směr je cílený na prezentaci, reklamní služby pro reklamní partnery a podporující subjekty turnaje. Oba tyto směry se vzájemně propojují

a doplňují a jsou realizovány prostřednictvím kompletního mediálního mixu. Grafika a informace v jednotlivých médiích a nosičích jsou sladěny a doplňují se. V průběhu kampaně se grafika stává vlastní, náležící k turnaji.

Níže je zmíněno několik bodů, které je potřeba vysvětlit, vzhledem k tomu, že se týkají marketingu, sponzoringu a dotační podpory turnaje:

- sociální sítě a internet;
- outdoor;
- televize;
- rozhlas;
- tisk.

### *Sociální sítě a internet*

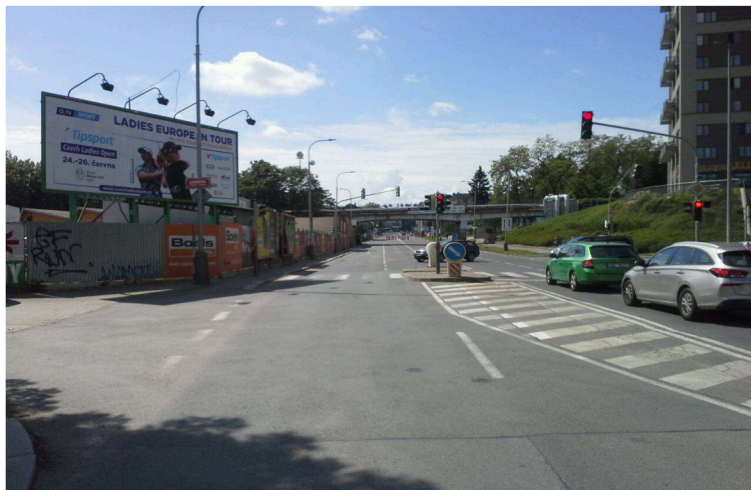
Placená pozvánková kampaň prostřednictvím Facebooku, Instagramu a bannerová nebo textová internetová kampaň na internetových portálech v kooperaci s Googlem a Seznamem probíhá přibližně ve čtrnáctidenních cyklech od začátku května až do termínu turnaje. Je cílena na vybrané, předem definované skupiny, např. na golfové hráče, golfové fanoušky a sportovní fanoušky, přičemž skupiny jsou rozdělené i věkově. Informace obsahují název, definici, termín a místo turnaje, prezentaci jednotlivých partnerů v maximálním počtu tří.

### *Outdoor*

Jak již bylo zmíněno v podkapitole plánování, outdoorová prezentace turnaje, ale i generálního partnera a hlavních partnerů je jedna z nejvýznamnějších v mediálním mixu. Skládá se z:

- billboardů;
- bigboardů;
- citylightů.

Obrázek 8 Billboard u silnice



Zdroj: pořízeno autorkou práce (2022)

Prezentace začíná 1. května a končí 30. června. Billboardová a bigboardová kampaň se plánuje po měsících, citylighty se plánují ve čtrnáctidenních cyklech. Bigboardy a billboardy nechává promotér umisťovat v počtu až 150 kusů ve středních, západních, východních a severních Čechách a také v Brně a Ostravě. Citylighty prezentují turnaj pouze v Praze.

## *Televize*

Televizní prezentace (reklama) probíhá formou pozvánkové kampaně turnaje, která je rozdělena na prezentaci samotného turnaje a na prezentaci sledování přímých a reprízovaných televizních přenosů. Vždy ve spojení s názvem turnaje, tedy i s prezentací generálního partnera. Speciálně připravené pozvánkové spoty jsou vysílány přibližně od 25. května až do turnajového týdne. Jsou doplňovány vysíláním medailonků nejúspěšnějších českých hráček, které jsou také chápány jako pozvánky na sledování turnaje, a tzv. české stopy, které jsou z pohledu televizní sledovanosti nejvýznamnějším momentem.

Prezentace partnerů turnaje probíhá vysíláním reklamních spotů a tzv. injecktáží (vklíčování loga, značky, které je buď statické nebo pohyblivé, do televizního obrazu). Reklamní spoty se vysílají ve skupinách před televizním přenosem, po přenosu a zejména v televizních breacích (přestávka ve vysílání, určená právě k vysílání televizních spotů). V případě televizních přenosů z CGLO jsou plánovány 4 breaky. Spoty jsou vysílány dle přesného rozpisu, četnost jednotlivých spotů určuje pozice partnera a finanční výše reklamního partnerství. Injecktáže jsou vklíčované postupně a opakovaně (také dle přesného rozpisu) v průběhu přenosu, vždy po dobu 5 sekund. U televizních forem prezentace se nesmí zapomenout na product placement, který je využíván v televizním studiu přímo na hřišti, kdy jsou před komentátory turnaje umístěny např. produkty turnajového dodavatele nealkoholických nápojů (Official water partner).

## *Rozhlas, tisk*

Exkluzivním turnajovým partnerem je vždy jedno celorepublikové rádio, které vysílá rozhlasové spoty směrem k turnaji s prezentací nejvýznamnějších partnerů. Celkem jsou připraveny 3 typy spotů. Kampaň trvá měsíc a je průběžně doplňována dvěma diváckými soutěžemi, zaměřenými na znalosti z golfu. Rádio má význam prezentace turnaje i díky vysíláním aktuálních informací z tiskových konferencí a průběžně z turnajového týdne a aktuálních výsledků z jednotlivých hracích dnů.

Tisková média jsou v dnešní internetové době pravděpodobně nejméně významným médiem, přesto mají v mediálním mixu stále svoji pozici. Rozdělujeme je na denní periodika a časopisy, v tomto případě golfové časopisy. Zveřejňované inzeráty jsou velmi podobné outdoorovým prezentacím a jsou vhodně doplňovány čtenářskými soutěžemi, PR články a články s aktuálními výsledkovými informacemi.

## *Branding areálu*

Druhou významnou oblastí marketingu, sponzoringu, reklamních služeb a plnění pro reklamní partnery a podporovatele turnaje je branding samotného golfového areálu. V rámci brandingů je využíváno několik forem nosičů. Nejvýznamnější je branding jednotlivých jamek, odpališť, u nichž jsou nosiče v detailním záběru televizních kamer a maximálně viditelné pro návštěvníky, diváky turnaje. V kooperaci s režisérem přenosů nebo hlavním kameramanem se upřesňují pozice bannerů na „fairwayích“ a „greenech“ jednotlivých jamek. Významný branding je také umístěn v centrální zóně golfového areálu, na níž je největší koncentrace návštěvníků. Zajímavým momentem v této oblasti je např. velkoplošná televizní obrazovka v prostoru 18. jamky, vzducholod' v barvách generálního partnera či vystavené vozy „car partnera“ turnaje v centrální zóně, na odpališti jedné jamky a na pontonu, na jedné z vodních ploch, které jsou součástí hřiště.

Branding dotváří celkový profesionální vzhled turnajového areálu. Prostřednictvím brandingů jsou nejen pro návštěvníky turnaje, ale zejména pro televizní diváky výrazně prezentováni reklamní partneři. Vedle outdoorového brandingů areálu hraje významnou úlohu i branding

vnitřních prostorů, hráčské zóny, VIP zóny a mediální zóny (Press centrum) a tzv. rozhovorové zóny, v níž se nacházejí partnerské tabule, před nimiž probíhají interview s jednotlivými hráčkami pro televizní štáb a zástupce všech akreditovaných médií.

Obrázek 9 Velkoplošné obrazovky



Zdroj: pořízeno autorkou práce (2022)

Tato velkoplošná obrazovka se nachází u jamky č.7 a 18. Na obrazovku je vidět z tribuny u klubovny, která se nachází přímo naproti obrazovce a také z VIP zóny. Je to velmi praktické, jelikož diváci mohou zároveň sledovat i živé vysílání z televize.

Obrázek 10 Rozhovorové tabule



Zdroj: pořízeno autorkou práce (2022)

Místo na rozhovory se nachází uvnitř hlavní budovy resortu, tedy golfové klubovny. Právě na tomto se místě se provádějí veškeré rozhovory s hráčkami, kterým se ten den dařilo. Dále se rozhovory dělají s většinou českých hráček. Rozhovory se následně mohou promítat v televizi během živého vysílání.

### **3.2.4 Televizní práva a televizní přenos**

Televizní práva k turnaji jsou definována a promotér je získává na základě smlouvy o pořadatelské (Promoter Agreement) uzavřené s LEGV pro území České a Slovenské republiky. Na základě smlouvy má promotér zároveň právo podepsat kontrakt s českou televizní výrobní společností a s jednou z českých a slovenských televizí o vysílání přímých televizních přenosů a jejich reprízování.

Celosvětová televizní práva vlastní německá společnost U-COM, s níž promotér vyjednává o šíři, rozsahu a další distribuci předávaného televizního signálu nebo televizních záběrů. Televizními partnery CGLO jsou již tři roky O2 TV Sport a Premier Sport (pro Slovensko), které v roce 2022 odvysílaly turnaj prostřednictvím čtyřhodinových přímých televizních přenosů z každého hracího dne, což je pro profesionální golfový turnaj optimální televizní varianta. CGLO patří mezi menší turnaje série, zejména z hlediska rozpočtu, i z tohoto důvodu nevyužívá k výrobě a celosvětové distribuci přímých televizních přenosů společnost U.COM (jedná se finančně náročnou službu), jak je výše uvedené využívá ji pouze k distribuci tzv. Highlights.

### **3.2.5 Spolupráce CGLO s ČGF**

Aleš Líbecajt zmínil v rozhovoru, že CGLO spolupracuje s Českou golfovou federací ve třech oblastech. První oblast je sportovní, v níž společně připravují nominaci nejlepších českých amatérských hráčů, které obdrží od CGLO hrací karty a mohou se turnaje zúčastnit, mohou získávat nenahraditelné zkušenosti, důležité pro jejich další sportovní růst.

Druhou oblastí je spolupráce v oblasti prezentace turnaje s využitím komunikačních kanálů směrem k amatérským golfistům, jelikož ČGF je jedním z mála sportovních svazů, který má přesný přehled o členské základně, každý amatérský hráč tak má evidován, aktualizován tzv. hrací handicap, který určuje jeho golfovou úroveň. Základním nositelem informací směrem ke golfovému prostředí je web a sociální síť České golfové federace, na nichž je možné prostřednictvím inzerátů, informací a „save the date“ je možné pozvání členů federace na turnaj nebo ke sledování přímých televizních přenosů. Je využívána také direct e-mailová komunikace směrem ke golfovým klubům.

Třetí oblast spolupráce se týká zajištění poloviny rozhodcovského osmičlenného týmu, který působí v rámci turnaje. Jedná se o rozhodčí se statutem mezinárodního rozhodčího.

Zajímavým momentem je i návaznost na nižší profesionální sérii Let Access Series, kdy jeden z turnajů organizuje přímo Česká golfová federace, přičemž pět nejúspěšnějších hráčů této série získává právo účasti v LET pro následující rok.

### **3.2.6 Ekonomika CGLO – nákladová stránka**

CGLO je projektem komerčním, vysvětlil v rozhovoru Luboš Koželuh, a jako v případě všech velkých mezinárodních sportovních eventů je tedy jeho základním ekonomickým cílem zisk. Při podpisu základního smluvního dokumentu jsou náklady projektu známy z 90 až 95 %, což je velmi důležité při samotném rozhodování o realizaci turnaje z pohledu ekonomické reálnosti. Finančně nejnáročnější nákladové položky lze shrnout do několika kategorií:

- prize money fund;
- financování televizní produkce;
- výstavba turnajové infrastruktury;

- výroba brandingu, tiskovin a dalších prezentačních a reklamních nosičů, materiálů;
- pronájem hřiště;
- personální náklady;
- stravování a catering;
- vybavení VIP zóny;
- pojištění.

### *Prize Money Fund*

Finanční odměny hráček ve výši 200 tisíc eur (přibližně 5 milionů korun) jsou jednoznačně nejvyšší položkou nákladové části rozpočtu, promotér turnaje se zavazuje výše uvedenou částku (mínus srážkovou daň 15 %) uhradit na účet LET 30 dní před turnajem. Zároveň ze zákona odvádí srážkovou daň finančnímu úřadu v České republice.

Výplatu finančních odměn dle výsledků turnaje realizuje samotná LET, kdy vítězka inkasuje 30 tisíc eur hrubého, což představuje 15 % prize money fundu.

### *Televizní produkce*

Druhým nejvyšším nákladem je úhrada za televizní produkci a výrobu televizního signálu. Kompletní televizní tým čítá přibližně 50 osob odborného televizního personálu, včetně dvou přenosových vozů.

Obrázek 11 Přenosové televizní vozy



Zdroj: pořízeno autorkou práce (2022)

Přenosové vozy působí v golfovém areálu od středy turnajového týdne, kdy se naváží materiál, začínají se rozmisťovat kilometry kabelů, které propojují jednotlivé pozice kamer na jednotlivých jamkách s přenosovými vozy a energetickými zdroji. V průběhu čtvrtka dochází k finálové kompletaci všech zařízení, zkušebním záběrům, výstavbě televizního studia a prověření všech dalších momentů spojených s realizací přímých televizních přenosů ze všech tří turnajových dnů. Do televizní produkce se řadí i poplatek německé společnosti U-COM, vlastníkovci celosvětových televizních práv LET, za celosvětovou distribuci televizních záběrů, „best shots“ a rozhovorů s nejlepšími hráčkami.



### *Výstavba turnajové infrastruktury a výroba brandingů*

Významnými nákladovými položkami je výstavba turnajové infrastruktury a výroba brandingů. Realizace obou těchto složek dodá finální podobu celému golfovému resortu. Jedná se o výstavbu tribun, turnajové stanové vesničky pro partnery turnaje, výstavbu věží pro televizní kamery, velkoplošnou televizní obrazovku včetně nosné konstrukce, rozmístění zábran, instalaci tzv. rounpingu (vymezení diváckých sektorů).

Obrázek 12 Tribuny pro diváky



Zdroj: pořízeno autorkou práce (2022)

Výše na obrázku je názorně ukázána jedna z tribun pro diváky, která se nachází před klubovnou golfového resortu u jamky č. 7 a 10. Tato pozice je nejvhodnější pro umístění tribuny. Je možno z ní sledovat nejvíce jamek, což je pro diváky velmi příjemné.

Obrázek 13 Branding hřiště



Zdroj: pořízeno fotografem turnaje (2022)

Dále se jedná i o výstavbu kompletního brandingů jednotlivých jamek, odpališť, centra golfového resortu, tréninkových ploch apod.

### *Pronájem hřiště*

Do strany nákladů je zahrnut i pronájem hřiště, jelikož jedním z prvních smluvních vztahů promotéra je smlouva o spolupráci a o pronájmu s golfovým resortem. Ve smlouvě se specifikují práva a povinnosti obou stran a výhody a nevýhody, tedy to, co resortu přináší organizace tak velkého eventu, a zároveň i to, o jaké zisky pronájmem přichází. V případě CGLO je možné definovat smlouvu o spolupráci jako částečně barterovou, jelikož na straně příjmové, plusové pro resort, je ve spojení s turnajem zajištěna prezentace resortu a jeho reklama prostřednictvím kompletního mediálního mixu, včetně přímých televizních přenosů. Na základě obchodního vyjednávání se rozhodne, o kolik je dražší pronájem areálu včetně jeho přípravy k samotnému turnaji než výše uvedená prezentace.

### *Personální náklady*

Personální náklady jsou další z významných nákladových položek promotéra. Personální náklady je možné rozdělit do dvou částí. První jsou personální náklady spojené se základním produkčním týmem, který se podílí na přípravě dlouhodobě a čítá 5 osob, které při turnaji figurují většinou v pozici vedoucích hlavních úseků. Druhou částí jsou finanční odměny dobrovolníků a další náklady spojené nejen s jejich stravováním, oblečením, ale i ubytováním. Dobrovolníci jsou najímáni v průběhu roku a zajišťují nižší pozice v produkčním týmu, např. pořadatelství na hřišti, na parkovišti, na tréninkových plochách a patří sem např. i hostesky. Personál zahrnuje i další dvě skupiny, které jsou pro promotéra důležité z hlediska brandingů a infrastruktury. První skupinu tvoří tým 8 až 10 ověřených osob, jež zajišťují kompletní branding na hřišti a asistují při výstavbě infrastruktury. Druhou skupinou, přibližně dvacetičlennou, jsou golfově znalí a jazykově vybavení organizátoři, kteří tvoří tým zajišťující online scoring výsledků každé hráčky z každé jamky.

### *Stravování a catering, vybavení VIP zóny, pojištění*

Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, stravování je pevnou součástí personálních nákladů. Další náklady plynou i z cateringu pro VIP hosty, ten je zajištěn v průběhu PRO AM a tří turnajových dnů přibližně pro 300 až 400 osob v průběhu každého hracího dne.

Náklady na vybavení VIP zóny úzce navazují na předchozí catering, jelikož se jedná zejména o stoly, židle, ubrusy, ale i talíře, sklo, příbory a také např. kávovary.

K pojištění turnaje se promotér zavazuje v základním smluvním dokumentu s LEGV. V rámci CGLO jsou rozlišeny dva základní typy pojištění. V prvním případě je promotér pojištěn proti neočekávanému zrušení turnaje (např. vlivem počasí, povětrnostních podmínek apod.). Druhým typem je pojištění odpovědnosti za škody způsobené nejen organizačním týmem, ale např. i hráčkami.

## **3.2.7 Ekonomika CGLO – příjmová stránka**

V této kapitole budou uvedeny základní pilíře příjmové stránky rozpočtu turnaje, jak uvedl Luboš Koželuh v rozhovoru. Základní příjmy pro turnaj CGLO jsou zajišťovány prostřednictvím reklamních partnerů, kteří dohromady poskytují částku okolo 75 % z celkových příjmů. Druhým nejvýznamnějším příjmem je dotační podpora od Národní sportovní agentury (NSA), Středočeského kraje a města Beroun. Jako poslední zdroj příjmů je možné pro příští ročník 2023 započítat vstupné, kdy bude poprvé vybíráno.

## *Reklamní partneři*

Hlavním, základním pilířem příjmové části rozpočtu, ekonomiky turnaje jsou reklamní partneři turnaje, což je z principu komerčního charakteru velkých mezinárodních eventů samozřejmé. Spojení značky, produktu reklamních partnerů s turnajem by mělo přinášet na partnerské straně pozitivní momenty, jež by měly odpovídat finančnímu plnění, které partner do turnaje „přináší“.

Od klasické imageové reklamy, prezentace, přes zviditelnění produktu až např. k motivu tzv. networkingu, potkávání se zajímavými, potencionálními obchodními partnery. K tomu slouží VIP zóna, příjemné zázemí, celodenní catering a rezervovaná místa na tribunách. Tato část příjmové stránky je úzce navázaná na marketing celého projektu, na veškerá smluvní média, kdy zabírá více než polovinu (až 2/3) veškerých služeb a činností, které jsou realizovány v této oblasti a směřují k medializaci, prezentaci, zviditelnění reklamních partnerů nebo jejich produktů, jak je popsáno v následujících kapitolách.

Nejvýznamnějším partnerem je „generální partner“ turnaje společnost Tipsport, jejíž název je zakomponován do názvu turnaje, promotér zároveň zajišťuje pro Tipsport největší objem reklamních služeb. Následují společnosti na pozicích „official partner“ a „partner“ turnaje, které jsou rozdělené dle objemu reklamního plnění na jedné straně a výše finančního plnění na straně druhé.

## *Dotační podpora – Národní sportovní agentura, Středočeský kraj, město Beroun*

Druhým pilířem příjmové stránky rozpočtu jsou dotační podpory. Nejvýznamnější podpora je ze strany NSA. Prostřednictvím NSA stát podporuje a financuje český sport jak v oblasti investiční, tak v oblasti neinvestiční. CGLO se na základě sportovních, ekonomických a mediálních parametrů řadí mezi tzv. významné sportovní akce (VSA). Promotér žádá o finanční podporu v rámci dotačního titulu VSA vypsaného NSA, který je určen pro finanční podporu nejvýznamnějších mezinárodních sportovních eventů, konajících se na našem území typu světových a evropských pohárů, kam se LET řadí, podobně jako např. tenisová WTA. NSA na základě dodaných informací a podkladů z výše uvedených oblastí určuje pořadí eventů a jejich konkrétní podporu.

CGLO dále získává dotační podporu prostřednictvím regionálních sportovních dotačních titulů vypsaných Středočeským krajem a městem Beroun. U těchto dotačních podpor je velmi důležité zpracování konkrétních žádostí, které jsou velmi podrobné jak směrem ke sportovnímu eventu, tak k subjektu, který o podporu žádá. Důležité jsou např. podklady, které garantují význam a zasmluvnění eventu, historii a odbornost subjektu, který event pořádá.

V budoucnu by se do této skupiny mohla zařadit i spolupráce se státní agenturou Czech Tourism, která se zaměřuje mimo jiné i na prezentaci České republiky v zahraničí. Sport je jedním z velmi důležitých reprezentantů naší země směrem právě k prezentaci v zahraničí. Mezinárodní sportovní eventy pořádané na našem území a celosvětově vysílané hrají v této oblasti významnou úlohu.

## *Vstupné*

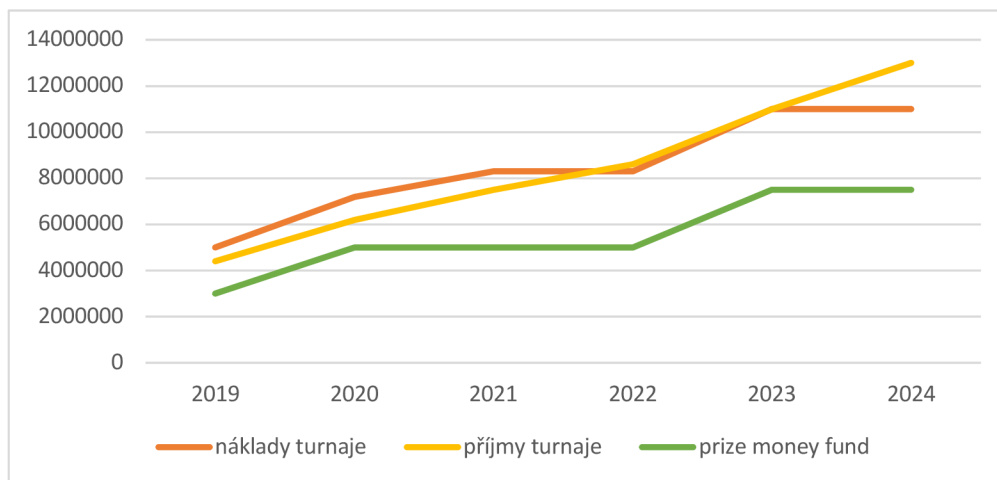
Vstupné je položkou, kterou promotér zatím v příjmové stránce rozpočtu nevyužil, a to zejména ze dvou důvodů. První dva ročníky mělo volné vstupné motivační význam, mělo přilákat na nový event co nejvíce golfových fanoušků a diváků. Třetí a čtvrtý ročník byly velmi výrazně ovlivněny covidovou pandemií, kdy nebylo předem zřejmé, jestli diváci budou mít na turnaj přístup nebo jaká budou restriktivní opatření. Promotér využil rok 2022 k částečné evidenci fanoušků, kdy se mohli dobrovolně elektronicky registrovat, a získali tak slevu na vstupné

v roce 2023, kdy poprvé budou diváci vstupné platit. Přesná výše vstupného, typy jednotlivých vstupenek, či zvýhodněné vstupné pro mládež nebo členy České golfové federace se budou nastavovat nejpozději v lednu 2023.

### 3.2.8 Finanční analýza turnaje

Na základě rozhovoru s Lubošem Koželuhem a přístupu k interním ekonomickým přehledům Premier Sports, promotérské společnosti jsou vytvořeny graf a tabulky, které znázorňují s ekonomickou stránkou turnaje. Níže v grafu 5 jsou vyobrazeny příjmy, náklady a prize money fund turnaje ve vztahu k jednotlivým ročníkům turnaje. Pod grafem jsou umístěny tabulka 4 a tabulka 5, v nichž jsou shrnuty hlavní nákladové a příjmové položky turnaje.

Graf 5 Příjmy, náklady a prize money fund turnaje



Zdroj: rozhovor s Lubošem Koželuhem (2022) a interní ekonomické přehledy Premier Sports - vlastní zpracování (2022)

Jak je patrné, první rok, tedy rok 2019, náklady na turnaj se pohybovaly ve výši 5 milionů korun, v této částce bylo již započítáno prize money ve výši 3 milion korun, celkové příjmy tento rok dosáhly 4,4 milionů korun. Je tedy zřejmé, že po prvním roce byl promotér turnaje v minusových číslech.

I druhý rok a třetí rok nebyla organizace turnaje zisková. V roce 2020 činila ztráta 1 milion korun a v roce 2021 se ztráta pohybovala ve výši 800 tisíc korun.

Rok 2022, byl zlomovým. Náklady zůstaly na stejných číslech jako minulý rok a příjmy vzrostly více než o 1 milion korun, tím se turnaj poprvé dostal do kladných čísel.

Rok 2023 může být náročným, jelikož LET oznámila, že nejnižší prize money fund na turnaji bude 300 tisíc eur. Jak bylo zjištěno z rozhovoru, náklady na příští rok budou dle promotérova předpokladu činit 11 milionů korun. Promotér předpokládá, že příjmy se vyrovnají nákladům a ekonomika turnaje skončí na tzv. „kladné nule“. Pro roky následující promotér plánuje ziskovou ekonomiku turnaje, což vychází z předpokladu, že v roce 2024 náklady turnaje zůstanou na 11 milionech korun, ale příjmy turnaje se navýší o další 2 miliony korun, tedy na 13 milionů korun. Což znamená, že od roku 2024 by měl být CGLO turnaj definitivně v plusových číslech.

Tabulka 4 Náklady turnaje (2019,2020,2021,2022,2023)

<b>Náklady</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023 (odhad)</b>
Prize money fund	3 000 000,-	5 000 000,-	5 000 000,-	5 000 000,-	7 500 000,-
Televizní produkce	400 000,-	400 000,-	600 000,-	650 000,-	700 000,-
Výstavba turnajové infrastruktury	350 000,-	400 000,-	600 000,-	550 000,-	550 000,-
Branding hřiště	200 000,-	250 000,-	400 000,-	400 000,-	400 000,-
Pronájem hřiště	250 000,-	350 000,-	500 000,-	500 000,-	500 000,-
Personální náklady	400 000,-	400 000,-	650 000,-	650 000,-	700 000,-
Stravování a catering	250 000,-	250 000,-	300 000,-	350 000,-	400 000,-
Vybavení VIP zóny	100 000,-	100 000,-	150 000,-	150 000,-	150 000,-
Pojištění	50 000,-	50 000,-	100 000,-	50 000,-	100 000,-
<b>Celkem</b>	<b>5 000 000,-</b>	<b>7 200 000,-</b>	<b>8 300 000,-</b>	<b>8 300 000,-</b>	<b>11 000 000,-</b>

Zdroj: interní data Premier Sports doplněná o rozhovor s Lubošem Koželuhem (2022) - vlastní zpracování (2022)

Výše v tabulce 4, která je zpracována na základě interních ekonomických přehledů promotéra, jsou uvedeny náklady turnaje za všechny roky, kdy se turnaj konal, včetně odhadu pro rok 2023. Prize money fund je nejnákladnější položkou, jak je možno vidět ve všech letech. Televizní produkce je také velmi nákladnou položkou, která se ale rozhodně vyplatí. Jak je možné vidět, poslední rok 2022 byla televizní produkce nejdražší, a to z důvodu, že se promotér snaží každý rok všechno vylepšovat. Turnaj se v televizi vysílá všechny hrací dny. Je to při takto velkém eventu nutností, neboť prostřednictvím televizních přenosů a pozvánek na sledování turnaje, zajišťuje promotér významnou část reklamního plnění pro partnery turnaje, prezentaci samotného turnaje a samozřejmě je i velkou výhodou pro prezentaci českého dámského golfu. Dále jen za pronájem golfového hřiště se platí poslední dva roky půl miliónu korun. Velmi důležitou nákladnou položkou je branding hřiště. Součástí brandingu hřiště jsou banery reklamních partnerů a branding odpališť (viz obrázek 10). Následně jsou součástí personální náklady a stravování kompletního pořadatelského týmu, týmu rozhodčích a kolegů z LET, podílejících se na organizaci turnaje. V neposlední řadě je součástí nákladů VIP zóna a pojištění. Ve VIP zóně jsou postavené stany na terase a catering pro hosty turnaje je k dispozici po celé tři turnajové dny.

Tabulka 5 Příjmy turnaje (2019,2020,2021,2022,2023)

<b>Příjmy</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023(odhad)</b>
Reklamní partneři	4 250 000,-	6 000 000,-	5 800 000,-	6 900 000,-	7 800 000,-
NSA			1 500 000,-	1 500 000,-	3 000 000,-
Středočeský kraj	150 000,-	200 000,-	200 000,-	200 000,-	200 000,-
<b>Celkem</b>	<b>4 400 000,-</b>	<b>6 200 000,-</b>	<b>7 500 000,-</b>	<b>8 600 000,-</b>	<b>11 000 000,-</b>

Zdroj: interní data Premier Sports doplněná o rozhovor s Lubošem Koželuhem (2022) - vlastní zpracování (2022)

Výše v tabulce 5 jsou vypsané příjmy turnaje za všechny roky, kdy se turnaj pořádal, včetně odhadu pro rok 2023. Největší podpora přichází od reklamních partnerů. Tuto částku se samozřejmě promotér bude snažit do příštího roku a roků následujících navýšit, což znamená, že se bude snažit zajistit více reklamních partnerů nebo navýšit finanční plnění u stávajících. Toto vše souvisí s úspěšností českých hráček, tzv. českou stopou, s televizní sledovaností, úspěšným a efektivním marketingem turnaje, včetně mediální prezentace, kvalitní produkcí turnaje apod. Vzhledem k tomu, že je turnaj CGLO tzv. významná sportovní akce (VSA), jak je výše uvedeno, obdrží promotér podporu od NSA, kterou získal pro poslední dva roky, kdy se turnaj pořádal. Na turnaj přispívá i Středočeský kraj a od roku 2020, kdy se turnaj pořádá v Berouně, tak přispívá také město Beroun.

### 3.3 SWOT analýza

Provedená SWOT analýza čerpá z polostrukturovaných rozhovorů doplněných o interní materiály získané od promotérské společnosti turnaje Premier Sports a LEGV. Další doplňující údaje sloužící k lepšímu pochopení kontextu byly získány z dodatečných zdrojů, jako například webových stránek turnaje, zpravodajství o turnaji apod. Vnitřní analýza turnaje zjišťuje jeho vnitřní zdroje, tedy silné a slabé stránky. To jsou faktory, které může promotér turnaje ovlivnit a podle potřeby je potlačovat nebo rozvíjet. Vnější analýza se zaměřuje na vnější zdroje ovlivňující turnaj. Tyto zdroje jsou označeny jako příležitosti a hrozby, kterým se musí turnaj samotný přizpůsobit, respektive na ně reagovat.

#### *Silné stránky - analýza vnitřních zdrojů*

##### a) Početná účast českých profesionálních a amatérských hráček

Z oficiální webové stránky turnaje je zřejmé, že na základě pozvánkových hracích karet promotéra je možná značná účast českých profesionálních a amatérských hráček. Z celkového počtu 132 hráček z 5 kontinentů a přibližně 25 států světa se turnaje účastní většinou 12 českých hráček (7 profesionálních a 5 amatérských hráček). Pro tyto naše hráčky, má turnaj obrovský význam. Zejména do roku 2021 to byly jejich první kontakty s nejvyšším profesionálním světovým golfem. Kdy s výjimkou Kláry Spilkové, která se dokázala na této úrovni prosadit, jako jediná česká profesionální hráčka. Zároveň větší účast českých hráček v čele s Klárou Spilkovou je pro turnaj vhodná a výhodná i důvodu vyššího zájmu partnerů, vyšší televizní sledovanosti, celkově vyšší medializace turnaje, zájmu

médií a vyšší návštěvnosti diváků. Tento moment televizní odborníci nazývají, jak je již výše uvedeno, „českou stopou“ a má velký význam pro úspěch eventu.

b) Navazující LET turnaje ve střední Evropě

Je možné vidět na oficiálních webových stránkách LET, že je výhodou CGLO turnaje, že je součástí série na sebe navazujících LET turnajů ve střední Evropě od poloviny června až poloviny července. Hráčky si mohou naplánovat několik turnajů po sobě ve střední Evropě a CGLO turnaj se tímto postupně stává atraktivní destinací v rámci série. Díky termínu a lokalitě může v budoucnu přilákat i hráčky LPGA.

c) Atraktivní místo turnaje

Na základě rozhovoru s promotérem turnaje a ředitelkou LET, jednou ze silných stránek CGLO je, že se pořádá na velmi strategickém místě. Beroun je pouze 20 minut od Prahy, což je pro hráčky velmi lákavé, Praha je jedním z nejhezčích měst v Evropě. Hráčky na tento turnaj rádi jezdí z důvodu příjemného českého prostředí, také si chválí českou kulturu a domácí atmosféru. Stejně tak je velmi důležitá blízkost letiště a napojení na dálnici D5. V neposlední řadě zde má význam kvalita hřiště a infrastruktura berounského resortu.

d) Stabilní portfolio sponzorů

I za krátkou dobu existence turnaje se vytvořilo stabilní portfolio sponzorů a reklamních partnerů, kteří vytváří ekonomickou jistotu pro realizaci turnaje. S touto skupinou jsou uzavřené rámcové dlouhodobé smlouvy a jejich podpora pro následující ročníky je tudíž garantovaná.

**Slabé stránky - analýza vnitřních zdrojů**

a) Nízké prize money v rámci LET

Z oficiálních webových stránek LET vyplývá, že prize money na CGLO turnaji činí 200 tisíc eur (300 tisíc eur pro rok 2023), což představuje spolu dalšími několika turnaji, nejnižší prize money v rámci LET. To by v budoucnu mohlo znamenat, že si některé hráčky, kvůli velkém množství turnajů a náročnosti jejich programu, mohou vybrat jiné turnaje podle výše prize money.

b) Krátká existence turnaje v rámci LET

Zejména z rozhovoru s Alexandrou Armas, ředitelkou vyplývá, že jednou ze slabých stránek turnaje je jeho krátká existence. Historie turnaje sahá pouze do roku 2019, kdy se uskutečnil první ročník CGLO. Naproti tomu samotná LET funguje od roku 1978. Navíc byl druhý a třetí ročník značně poznamenán pandemií koronaviru. A proto i přes relativní úspěch akce z pohledu hráček turnaj ještě není dostatečně zavedený oproti tradičním turnajům a stále si ještě buduje své jméno. S tím souvisí i návštěvnost turnaje, která v průběhu let stoupá, jak ukazuje tabulka níže.

Tabulka 6 Vývoj návštěvnosti 2019 – 2022 (předpoklad 2023)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Celkem</b>	920	2350	1860	3150	5000	7000
Pátek (1. hrací den)	150	440	190	930	1000	1500

Sobota (2. hrací den)	260	780	650	680	1500	2200
Neděle (3. hrací den)	510	1130	1020	1540	2500	3300

Zdroj: rozhovor s Lubošem Koželuhem (interní data Premier Sports) – vlastní zpracování (2022)

V roce 2019, kdy se uskutečnil 1. ročník byla návštěvnost samozřejmě nejnižší, stejně tak byla nejmenší i prezentační kampaň turnaje. V roce 2020 se turnaje účastnila nejlepší česká hráčka Klára Spilková a byla rozšířena prezentační a reklamní kampaň turnaje, oba tyto momenty byly významnější směrem k návštěvnosti než směrem k opatření v rámci koronavirové pandemie. V roce 2021 se konal turnaje bez účasti Kláry Spilkové, bylo nepříznivé počasí první hrací den a návštěvnost částečně omezily opatření koronavirové situace. V roce 2022 se turnaje opět účastnila Klára Spilková a přišly první úspěchy českých hráček v úvodu sezóny, oba tyto momenty se projeví na vyšší návštěvnosti. V roce 2023 a 2024 promotér turnaje očekává výrazný nárůst návštěvnosti z důvodu neuvěřitelně úspěšné sezóny 2022 z pohledu českých hráček (dvě turnajová vítězství v rámci LET) a maximálně profesionální prezentační kampaň turnaje a rozšířená spolupráce s televizní společností.

### ***Příležitosti - analýza vnějších zdrojů***

#### a) Početnost českých profesionálek na LET

Z rozhovorů s Lubošem Koželuhem a Alešem Libecajtem je patrné, že jednou z příležitostí CGLO je, že od roku 2022 se začíná prosazovat generace mladých českých profesionálních hráček, které patřily mezi nejlepší amatérské hráčky a reprezentační týmy v Evropě, což dokládá mimo jiné vítězství Jany Melichové na CGLO 2022 a vítězství Sáry Kouskové v celé sérii Let Access (nižší profesionální tour) v roce 2022. Tyto momenty dokládají vzájemnou prospěšnost jak pro turnaj, tak pro úspěšný rozvoj českých profesionálních hráček. Toto všechno potvrzuje skutečnost, že poprvé v historii kromě Kláry Spilkové budou mít v roce 2023 další čtyři mladé české profesionální hráčky tzv. plnou hrací kartu na LET.

#### b) Možnost užší spolupráce napříč LET

Luboš Koželuh v rozhovoru vysvětluje, že promotéři LET turnajů mezi sebou navzájem komunikují a domlouvají se mimo jiné na výměně hracích karet mezi svými turnaji. Jak tato komunikace funguje? Promotér CGLO má například zájem o místo v turnaji v Německu. To znamená, že promotér CGLO kontaktuje promotéra německého LET turnaje, a pokud s tím německý promotér souhlasí, vymění si hráčskou kartu, díky čemuž ji mohou poskytnout „své“ hráčky, v případě CGLO většinou české hráčky, ať už profesionálce, či amatérce, která má výkonnost hrát turnaj LET. Když se turnaji bude dařit, je možné zvýšit peníze, což by vedlo k většímu zájmu o výměnu karet od ostatních promotérů.

#### c) Propagace turnaje v televizi

Luboš Koželuh v rozhovoru říká, že vzhledem k tomu, že se CGLO turnaj vysílá v televizi, české hráčky se objevují v záběrech v popředí, což představuje další významnou výhodu pro golf, český golf, český dámský golf a samozřejmě stejně tak pro samotný CGLO turnaj. Tímto se docílí mnohem větší sledovanosti a medializace turnaje.



## ***Hrozby - analýza vnějších zdrojů***

### a) Světová pandemie

V roce 2019 zasáhla svět pandemie Covid-19. V současné době svět s touto pandemií stále bojuje (zejména v Číně), přestože protiepidemická opatření už ustoupily nebo ustupují. Očkování proti koronaviru je nedílnou součástí běžného života, který zahrnuje cestování. Vir naneštěstí stále mutuje, což stále představuje hrozbu, která může negativně ovlivnit průběh turnajů ve světě, ale i rozvoj sportu obecně.

### b) Nevyzpytatelnost počasí

Jak zmiňuje Luboš Koželuh, vzhledem k tomu, že golf je outdoorový sport, je pro turnaj CGLO velkou hrozbou počasí. Zatím všechny ročníky CGLO zasáhly deště a bouřky. Takové počasí velmi znepríjemní hráčkám hru, divákům sledování golfu a organizátorům organizaci turnaje. Dosud promotérský tým všechny problémy s počasím zvládl. Extrémně nepříznivé počasí může ve výjimečném případě vést k předčasnému ukončení turnaje nebo i ke zrušení turnaje. I z tohoto důvodu je promotér pojištěn proti této situaci, je to jednou z podmínek podepsání promotérského kontraktu.

### c) Závislost na ekonomické situaci

Významné zhoršení ekonomické situace, vysoká inflace, na které se částečně podílí i válka na Ukrajině a s ní související energetická krize. Obě tyto krize se postupně projevují i v České republice. Pokud se tyto situace budou nadále zhoršovat, mohou tímto vývojem být negativně ovlivněny i mezinárodní sportovní akce. Z důvodu případného zhoršení ekonomické situace by se velmi obtížně udržel rozpočet turnaje v zisku.

## **3.4 Polostrukturované rozhovory**

Rozhovory vedené s vybranými klíčovými aktéry pro konání turnaje umožnily nejen získat potřebné informace a data pro provedení komplexní SWOT analýzy, ale poskytly ještě další neocenitelné postřehy, na základě, kterých lze následně učinit doporučení ohledně organizace tohoto konkrétního turnaje i podobných akcí.

První polostrukturovaný rozhovor proběhl s Lubošem Koželuhem, majitelem Premier Sports s.r.o. (promotérská společnost), který měl jako promotér CGLO poukázat na současný stav turnaje a pomoci definovat silné a slabé stránky turnaje. V rozhovoru bylo popsáno plánování turnaje a časový harmonogram s uvedením termínů, kdy se podepisují smlouvy, zařizují týmy atd., a dále byly rozebírány příležitosti, které turnaj posilují, a zmíněny hrozby, které mohou znepríjemnit situaci. Luboš Koželuh umožnil zároveň nahlédnout a projít interní ekonomické dokumenty a přehledy, které byly mimo jiné důležité pro zpracování finanční analýzy a SWOT analýzy. Odpověděl na otázky týkající se reklamních partnerů, reklamního plnění a náročnosti jeho realizace a s tím související marketing a medializace celého eventů.

Druhý rozhovor proběhl s Alešem Libecajtem generálním sekretářem ČGF. Zmínil se o tom, jak ČGF a CGLO spolupracují, jak je pro ČGF pořádání CGLO důležité, zejména z důvodů velkého mediálního prostoru věnovanému českému golfu v rámci televizních přenosů, ale i získávání hracích karet pro nejlepší amatérské hráčky, pro které je účast zásadním okamžikem pro jejich sportovní vývoj, jak v oblasti herních zkušeností, tak i např. v oblasti další motivace se věnovat vrcholovému sportu. ČGF zajišťuje pro turnaj české mezinárodní rozhodčí a dává k dispozici komunikační kanály směrem k členům ČGF.

Třetí rozhovor proběhl s Alexandrou Armas. Ředitelka LET přiblížila, co LET znamená, kdy vznikla, přestože má v názvu „European“, jedná se o globální sportovní sérii. Dále zmínila,

kolik má LET členek i jaká mají práva, a také jak funguje. Zmínila se o důležitých informacích, které se udály v poledních třech letech. Hlavní zajímavostí ohledně LET je její partnerství s LPGA. Připomenula získanou pozici CGLO v celé sérii, ale zároveň zdůraznila, že se jedná o stále mladý, a ne zcela ještě zavedený turnaj, stejně tak ale zdůraznila výkonnostní nástup českých hráček. Zároveň potvrdila velký význam pro turnaj, pokud by se podařilo získat sestry Kordovy, podobně doporučila v blízké budoucnosti i změnu turnajového místa, kdy doporučila nový golfový resort OAKS, který jako jediný v české republice má statut hřiště PGA, což znamená nejvyšší kvalitu golfových hřišť.

Zajímavým momentem je také propojení sportovně technického týmu LET s produkčním týmem jednotlivých turnajů, které jsou společně grantem úspěšné organizace.

#### *Srovnání CGLO turnaje s vybranými zavedenými turnaji LET*

Z rozhovoru s Alexandrou Armas vyšlo najevo, že pro získání holistického pohledu na turnaj CGLO je důležité provést jeho srovnání i s ostatními turnaji v rámci LET. Alexandra doporučila několik srovnávacích kritérií, podle kterých se zpravidla hodnotí turnaje. Krátké porovnání s vybranými zavedenými LET turnaji v tabulce 7 ukazuje, že turnaj CGLO s 200 tisíc euro nabízí nejnižší prize money z porovnávaných turnajů. Nízké prize money může s sebou přinášet to riziko, že může snižovat atraktivitu pro lepší hráčky LET. Tyto se místo účasti na CGLO turnaji mohou rozhodnout, že si dají herní přestávku mezi turnaji nebo dají prioritu jiným turnajům.

Na toto tvrzení je možné navázat další slabou stránkou, který turnaj CGLO má ve srovnání s jinými LET turnaji, a tou je počet hráček z TOP 10 LET. Jak je možné vidět, CGLO hrály pouze 4 hráčky z TOP 10. Naproti tomu Swedish Open nebo Jabra Ladies Open, které hraje více hráček z TOP 10, nemá o mnoho vyšší prize money (o 50 tisíc euro). Význam zde tedy hraje pravděpodobně i historie turnajů a jejich silná pozice mezi zavedenými turnaji.

Tabulka 7 Srovnání CGLO turnaje se zavedenými turnaji LET z roku 2022

	<b>Prize money fund</b>	<b>Počet hráček z TOP 10 LET</b>	<b>Mezinárodní TV přenosy</b>	<b>Delší než 5 letá historie</b>	<b>Délka turnaje (hrací dny)</b>
<b>Aramco Saudi</b>	1 000 000€	8 z 10	ANO	ANO	4
<b>Jabra Ladies Open</b>	250 000€	10 z 10	NE	ANO	3
<b>Swedish Open</b>	250 000€	8 z 10	ANO	ANO	3
<b>Czech Golf Ladies Open</b>	200 000€	4 z 10	NE	NE	3
<b>Lacoste Ladies Open de France</b>	325 000€	7 z 10	ANO	ANO	3

<b>Andalucia Open de Espana</b>	650 000€	10 z 10	ANO	ANO	4
---	----------	---------	-----	-----	---

Zdroj: Oficiální stránky jednotlivých turnajů, rozhovor s Alexandrou Armas a interní materiály LEGV (zdroje jsou rozepsány v seznamu literatury) - vlastní zpracování (2022)

Mezinárodní TV přenosy jsou zpravidla součástí LET turnajů, jak je také možné vidět výše v tabulce. Výhodou přenosů je, že se turnaj dostane do různých zemí světa, což znamená, že se globálně zvýší jeho viditelnost a v ideálním případě i popularita. V tomto ohledu CGLO ještě není mezinárodně tak známý jako většina LET turnajů. Další nevýhodou CGLO je jeho krátká historie, což je faktor, který nelze ovlivnit. Je možné tomu ale pomoci například právě zajištěním mezinárodních TV přenosů, aby se informace o turnaji rozšířily i do ostatních regionů.

Posledním srovnávacím momentem mezi CGLO a ostatními turnaji je délka turnaje. Zde je možné vidět, že turnaje, které mají čtyři hrací dny, mají mnohonásobně vyšší prize money. Toto však není samo o sobě nevýhoda. S každým dalším hracím dnem se navyšují náklady, a to včetně nájemného za hřiště, TV přenosů až po stravování hráček či VIP hostů. Organizátoři CGLO turnaje by tedy museli zvážit, zda by navýšení hracích dnů bylo pro turnaj ekonomicky přínosné.

### 3.5 Stanovení doporučení

Na základě polostrukturovaných rozhovorů, interních dokumentů získaných od promotéra turnaje a Ladies European Golf Venture Ltd., zpracované finanční analýzy a zejména SWOT analýzy a srovnání CGLO se zavedenými turnaji LET lze učinit doporučení pro další organizaci CGLO turnaje i podobných akcí. Jednotlivá doporučení jsou mířená na tři hlavní oblasti turnaje, jak směrem k promotérovi turnaje, tak k potenciálním organizátorům velkých sportovních eventů. Konkrétně se jedná o oblast:

1. Ekonomickou;
2. Sportovně-technickou a
3. Organizační

V každé oblasti je několik momentů, kterých může promotér využít nebo se naopak vyvarovat, aby veškeré jeho činnosti a aktivity směřovaly ve prospěch turnaje.

#### *Ekonomická oblast*

Ekonomická oblast je zásadní oblastí, jelikož ukazuje životaschopnost každého komerčního sportovního projektu. V příjmové stránce rozpočtu je zase klíčová část reklamních partnerů. I přes stabilní portfolio sponzorů, jak je patrné z interních přehledů promotéra a následně ze SWOT analýzy, je důležité získávání nových reklamních partnerů. Pro nové potenciální reklamní partnery je třeba připravit další formy prezentace možnosti vyjednání zajímavého finančního plnění z jejich strany, jak zmiňuje promotér turnaje v rozhovoru.

Zde se nabízí přístup, který je využíván v rámci českého mužského turnaje Czech Masters ze série European Tour, a to vytvoření „area partner“ pozic, které jsou spojeny s exkluzivitou oboru a speciálními službami, které jsou pro potenciální partnerské společnosti zajímavé právě svoji exkluzivitou. „Official car partner“ je reklamní pozice pro výrobce a prodejce automobilů. Jejich vozidla jsou vystavena na hřišti, přímo na odpališti, v přímém záběru televizních kamer. Oficiální „car partners“ dále např. zajišťují logistiku spojenou

s turnajem, zajišťují dopravu hráček mezi letištěm a resortem nebo mezi hotely a resortem, přičemž všechny automobily jsou v „barvách turnaje“. Další pozicí může být „Official watch partner“, která je mířena na výrobce a prodejce hodinek. Zde může být zajímavou prezentací soutěž o hodinky na tři parové jamce, tzv. „hole in one“, nebo umístění výrazného nosiče se značkovými hodinami na startovacích jamkách. Podobně exklusivní pozice lze vymyslet a nadesignovat i pro další obory.

Druhým momentem v oblasti plnění pro reklamní partnery je maximální využití televizní reklamy. Vedle klasických reklamních spotů začínají být využívány moderní technologie, grafické prezentace partnerů nebo jejich produktů v určitém časovém úseku přímo na fairwayi nebo na greenech, přes významnou část obrazovky v momentu, kdy hráčka přímo nehraje, jak na to v rozhovoru upozorňuje Alexandra Armas.

Dalším důležitým doporučením v ekonomické oblasti, které má přesah i do sportovně-technické a organizační oblasti, by měla být maximální snaha promotéra o „přilákání“ vyššího počtu diváků, na který mají zásadní vliv dvě věci. Za prvé je to hráčská účast související s co nejlepšími a nejznámějšími osobnostmi a zároveň tzv. česká stopa, tj. významná účast a úspěšnost českých hráček, jak vychází ze SWOT analýzy silných stránek. Tento zásadní prvek je dále úzce navázán na televizní sledovanost, ale i na oblast reklamních partnerů. Za druhé je to zkvalitnění a rozšíření prezentace turnaje napříč mediálním spektrem. Propagaci turnaje je nutné správně zacílit a načasovat, přičemž doporučení klade důraz na prezentaci prostřednictvím sociálních sítí a internetu, která je efektivní, dobře měřitelná a s možností zacílení na koncové uživatele. SWOT analýza ukazuje, že v této oblasti má největší význam partnerská televize se třemi dny přímých televizních přenosů (až 15 hodin), které by v předturnajovém období měly být vhodně doplňovány různými typy televizních upoutávek na turnaj.

### *Sportovně-technická oblast*

V oblasti sportovně-technické je významným momentem kvalita hráčského pole, která dále významně prochází všemi oblastmi turnaje, jak je z části již popsáno výše. Na částečně nižší kvalitu startovní listiny mohou mít mimo jiné vliv dvě věci, které jsou ve větším detailu rozvedeny ve slabých stránkách SWOT analýzy. Prvním je nižší prize money fund, který je nejnižší v LET sérii spolu s několika dalšími turnaji, a stejně tak i krátká existence turnaje. Zatímco CGLO turnaj působí od roku 2019, samotná LET tour existuje již od roku 1978. Toto zároveň potvrzuje i srovnání s dalšími turnaji výše v tabulce 6, kdy delší historie turnaje a tím jeho „zařazení“ mezi zavedené turnaje souvisí s rostoucí návštěvností. Obě prozatím slabé stránky jsou řešitelné v čase, kdy první je maximálně navázaná na ekonomiku turnaje.

Z rozhovorů jak s Alexandrou Armas, CEO LET, tak s promotérem turnaje vyplývá, že pro zvýšení atraktivity CGLO turnaje by bylo vhodné získat pro turnaj sestry Nelly a Jessicu Kordovy, které pocházejí z České republiky, ale reprezentují USA. Nelly je olympijskou vítězkou a v současné době nejlepší hráčkou na světě. Jejich účast by posunula turnaj o kategorii výše v kvalitě startovního pole a maximální možné golfové „české stopě“. Zároveň by měla významný vliv na medializaci turnaje, návštěvnost, televizní sledovanost a v oblasti reklamních partnerů. V neposlední řadě by posunula ekonomiku turnaje, a to zejména na příjmové stránce.

### *Organizační oblast*

Hlavním doporučením v organizační oblasti je změna golfového hřiště. Z hlediska kvality hřiště, vhodnosti pro ženský profesionální golf, zázemí a infrastruktury, ale i např. dobrým „umístěním“ blízko letiště, přímo na dálnici D5a v blízkosti Prahy splňuje berounský golfový

resort většinu důležitých parametrů, což zároveň potvrzuje i SWOT analýza. Nové hřiště by přesto bylo důležitým impulsem pro celý turnaj, jak zmínila v rozhovoru i Alexandra Armas. Jako alternativní lokalita pro organizaci turnaje se nabízí golfové hřiště Oaks. To by splňovalo nejen parametry silné stránky SWOT analýzy, ale mohlo by být velmi zajímavým hřištěm pro zahraniční i české hráčky. Oaks totiž patří mezi hřiště se statutem PGA, který určuje nejvyšší kvalitativní parametry hřišť. Zajímavé by bylo určitě i pro golfové diváky, ale stejně tak i pro reklamní partnery a televizní společnost svoji atraktivitou, ale i atraktivitou celé lokality a kvalitním zázemím a infrastrukturou.

Dalším klíčovým doporučením z hlediska organizace je zkvalitnění zázemí pro diváky, a to rozšířením tribun v centrální zóně, případně dostavbou tribuny na jamce č. 6. Jedná se o jamku, kde hráčky hrají o prémii 250 tisíc korun od generálního partnera turnaje v případě, že zahrají „hole in one“. K příjemnějšímu diváckému zázemí by dále přispělo navýšení počtu reklamních stanů partnerů turnaje v tzv. turnajové vesničce a s tím související rozšíření spektra služeb pro diváky spolu s navýšením kapacity občerstvení.

Doplňkovým doporučením je uspořádání doprovodných akcí pro děti během CGLO turnaje. Různé soutěže s golfovým zaměřením představují skvělý způsob určitého odreagování a užití si trochu zábavy pro malé i velké návštěvníky. Doprovodné akce jsou nedílnou součástí mužského golfového turnaje „Czech Masters“ a i CGLO turnaj by mohl profitovat z jejich zařazení do svého diváckého programu.

## 4 Závěr

Golf v průběhu svého vývoje získal označení „hra gentlemanů“, které bezpochyby vyjadřuje jeho hlavní myšlenku. Nejedná se pouze o sport, kterému roste popularita každým dnem, ale mnoho hráčů ho vnímá jako životní styl. Myšlenka fair play přitahuje stále více lidí. U golfistů je populární pořekadlo, které praví „chcete-li poznat opravdový charakter člověka, jděte si s ním zahrát golf“. Golf se v současnosti stále více otevírá i širší veřejnosti a není tak jen sportem pro vymezený okruh vyšší společnosti, jak by se mohlo na první pohled zdát. Je také mnoho firem, které se při představení nových produktů či služeb odkazují na golf a golfové turnaje.

Příprava světové sportovní akce a její realizace a produkce je časově a finančně velmi náročná. Přípravy na turnaj probíhají zhruba 10 měsíců, a tedy přibližně dva měsíce po skončení turnaje se již začíná připravovat další rok. Během letních měsíců je zpracován základní dokument, Statut report, podle kterého produkční tým postupuje v přípravách turnaje. Proces začíná dvěma základními kroky. Třm prvnm je oslovení stávajících a nových komerčních reklamních partnerů. Následuje postupné administrování žádostí směrem k institucím veřejné správy (včetně Národní sportovní agentury), které podporují sport a pořádání sportovních eventů a akcí. Druhým krokem je finalizace a uzavření kontraktu s LEGV. Tyto dva základní momenty absolutně ovlivňují ekonomiku projektu. Reklamní partneři turnaje a podpora ze strany Národní sportovní agentury jsou zásadní pro příjmovou stránku turnaje. Kontrakt s LEGV je naopak významnou částí nákladové stránky.

Z výsledků práce vychází, že organizace turnaje v roce 2022 byla poprvé zisková. Zároveň je patrné, že trendy a nastavené procesy, které byly zkoumány v rámci práce, představují slibnou budoucnost turnaje. Promotérovi se podařilo získat nové reklamní partnery a zároveň podepsat dlouhodobé smlouvy s těmi stávajícími. Turnaj je zařazen mezi tzv. „Významné sportovní akce“ z pohledu Národní sportovní agentury a tím je nastavena její podpora i do budoucna.

Vedle pozitivního vývoje ekonomiky turnaje se podařilo stabilizovat zásadní partnerské vztahy s LEGV, v nichž je stále více cítit rovnoprávné partnerství, a zároveň získat stále pevnější pozici mezi ostatními promotéry, a tedy samotnými turnaji. Tento vývoj by měl turnaji umožnit se postupně zařadit mezi zavedené, tradiční turnaje, což jak je v práci analyticky rozpracováno, přináší pozitivní impulsy do všech oblastí turnaje.

Poslední ročník turnaje ukázal, jak důležitým podnikem je tento turnaj pro domácí golfovou scénu. Vítězství Jany Melichové, amatérské hráčky startující na sponzorskou pozvánku, bylo nejen obrovským překvapením, ale především ukázkou kvality českého dámského golfu. Pro ni osobně to byla změna o takřka 360 stupňů. Po výhře získala kartu na LET turnaje pro zbytek roku 2022 a rok 2023. Její vynikající výkon, stejně jako výkony i ostatních českých hráček, zejména Kláry Spilkové, Sary Kouskové a Kristýny Napoleaové, v průběhu celého roku potvrdil trend „nástupu“ českého golfu na mezinárodní golfovou scénu. Zároveň ukázal, jak důležité pro turnaj a jeho další rozvoj jsou vynikající výsledky českých hráček. Výsledky provedené analýzy poukazují na fakt, že výborné sportovní výsledky českých golfistek by měly přispět k dalšímu pozitivnímu rozvoji CGLO turnaje v následujících letech.

Turnaj je divácky i hráčsky atraktivní mimo jiné i díky chytře zvolené lokalitě. A v té souvislosti uvést, že by přesto ale stálo za zvážení změnit lokalitu pro další ročníky, jak je uvedeno v doporučeních.

Výstupy zpracované SWOT analýzy a z toho plynoucí doporučení potvrzují, že CGLO, stejně jako český dámský golf jsou na vzestupu a jejich budoucnost je více než slibná.

# Zdroje

## Tištěné zdroje

Armstrong, M. a Stephens T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4

Blakey, P. (2011). *Sport Marketing*. Londýn, Anglie: Learning Matters. ISBN 978-08-572-5091-9

Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. 1. vyd. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0

Durdová, I. (2005). *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava. ISBN 80-248-0827-7

Miroslav Foret, Procházka Petr, Urbánek Tomáš (2003). *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press. ISBN 80-722-6888-0

Grasseová, M., Dubec R. a Řehák D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-2512-621-9

Hoffman, K. D., a Bateson, J. E. G. (2010) *Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. Boston: Cengage Learning.

Chelladurai, P. (1994). Sport Management. Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, Vol. 1, 7–21.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474670-8

Karlíček, M. a kol. (2018). *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5

Kotler, Philip a Gary Armstrong. (2004). *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3

Kotler, P. a Keller K. L. (2013). *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474-150-5

Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0560-1

Michel, S. unter redaktioneller Mitarbeit von Clarisse Pifko. (2009). *Marketingkonzept Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar*. 2. vyd. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG. ISBN 978-3-7155-9390-6

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing*, 3. vyd. Champaign, USA: Human Kinetics. ISBN 978-14-504-2498-1

Nová, J. a kol. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-8346-

Přikrylová, J. a kol. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2

Váchal, J. a Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0

Westerbeek, H. M. a Shilbury, D. (1999) *Increasing the focus on "place" in the marketing mix for facility dependent sport services*. Sport Management Review. doi:10.1016/s1441-3523(99)70087-2

### **Internetové zdroje**

Ladies European Tour [online]. Praha [cit. 2022-20-09]. Dostupné z WWW: <<https://ladieseuropeantour.com/about-let/>>

Czech Golf Ladies Open [online]. Praha [cit. 2022-20-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.czechladiesopen.cz/cs/>>

Česká Golfová Federace [online]. Praha [cit. 2022-20-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.cgf.cz>>

PGA of Czech Republic [online]. Praha [cit. 2022-20-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.pga.cz>>

Golf Resort Karlštejn [online]. Praha [cit. 2022-20-09]. Dostupné z WWW: <<https://karlstejn-golf.cz>>

Royal Beroun Golf Club [online]. Praha [cit. 2022-20-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.golfberoun.cz>>

Chadwick, S. Editorial: the distinctiveness of sport. (2011) *Sport, Business and Management*. (1)2, In: *Researchgate.net* [online]. Praha [cit. 2022-10-10]. Dostupné z WWW: <[https://www.researchgate.net/publication/235284329\\_Editorial\\_The\\_distinctiveness\\_of\\_sport\\_opportunities\\_for\\_research\\_in\\_the\\_field](https://www.researchgate.net/publication/235284329_Editorial_The_distinctiveness_of_sport_opportunities_for_research_in_the_field)>

Fleig, J. *Wofür brauchen Unternehmen eine Strategie: Strategy Maps entwickeln*. In: *Businesswissen.de* [online]. Praha [cit. 2022-10-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.businesswissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/>>

Royal Greens [online]. Praha [cit. 2022-25-09]. Dostupné z WWW: <<https://royalgreens.net>>

Jabra Ladies Open [online]. Praha [cit. 2022-25-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.evianresort.com>>

Skafto Open [online]. Praha [cit. 2022-25-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.skaftoopen.com/en/home/>>

D+D Real Czech Masters [online]. Praha [cit. 2022-25-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechmasters.cz>>

### **Další primární zdroje**

Interní ekonomické dokumenty a přehledy Premier Sports s.r.o. (promotér turnaje)

Interní Statut report Premier Sports s.r.o. (promotér turnaje)



Interní dokumenty Ladies European Golf Venture Limited (vlastník LET)

Veřejné materiály – televizní sledovanosti O2TV Sport (výrobce televizního signálu a vysílatel televizních přenosů)

# Přílohy

## Příloha A – Rozhovory

### **Rozhovor s Lubošem Koželuhem, promotérem CGLO turnaje, dne 10.9.2022, prostřednictvím osobního rozhovoru**

#### 1. Co je Czech Golf Ladies Open?

CGLO je golfový turnaj ze série Ladies European Tour - ženské globální profesionální série turnajů. Rok 2022 byl 4. rokem, kdy se tento turnaj pořádal v České republice, s tím, že první rok (2019) se turnaj pořádal na golfovém hřišti na Karlštejně. Od roku 2020, tedy od 2.ročníku je domovem turnaje golfový resort Royal Beroun Golf Club i jeho zásluhou se turnaj posunul na vyšší kvalitativní úroveň a stal plnohodnotnou součástí LET.

#### 2. Jak bylo získáno pořadatelství pro uspořádání CGLO?

Na začátku roku 2018 došlo k prvnímu kontaktu mezi Ladies European Tour a Premier Sports CZ s.r.o. (majitelem Premier Sports je právě promotér CGLO Luboš Koželuh). Premier Sports dlouhodobě působí v oblasti sportovního marketingu, organizace sportovních a golfových eventů a projektů. Následná opakovaná jednání a prověřování ze strany LET vedla k uzavření prvního kontraktu pro sezónu 2019 o organizaci turnaje v České republice v golfovém areálu Karlštejn. Smlouva, na jejímž základě promotér získává práva k pořádání turnaje, je základním dokumentem, ve kterém jsou definována kompletní práva a povinnosti obou stran. Nejzásadnější částí smlouvy je to, že promotér musí garantovat za vyplacení hráčských odměn, které jsou největší položkou nákladové části turnaje, kdy první rok to byly 3 miliony korun a na další roky se hráčské odměny navyšovaly.

#### 3. Kde se CGLO pořádá?

Po prvním ročníku CGLO v roce 2019 skončila spolupráce mezi golfovým areálem Karlštejn a CGLO. Pro rok 2020 se společnost Premier Sports CZ s.r.o. domluvila s resortem Royal Beroun Golf Club na pořádání CGLO. Vzhledem k tomu, že panují dobré vztahy mezi promotérem turnaje a vedením golfového resortu Beroun, podařilo se vyjednat podmínky turnaje, které zahrnovaly i to, že ročník 2022 byl již třetím v pořadí na golfovém hřišti v Berouně. Obě smluvní strany se dohodly, že smlouvy o konání turnaje budou podepisovány s platností na jeden rok, přičemž termín potvrzení dohody a podpisu nové smlouvy stanovily vždy na 31.10. rok předcházející konkrétnímu turnaji. Od okamžiku podpisu smlouvy začínají individuální přípravné práce k danému turnaji, jehož termín byl stanoven na poslední červnový týden. Což znamená, že turnaj se připravuje opravdu téměř 8 měsíců.

#### 4. Hrají CGLO české golfové hráčky?

Pro profesionální hráčky, kteří se nemohou dostat přímo na CGLO, poskytuje promotér tzv. pozvánkové hrací karty. Má vyčleněno přibližně 5 karet, totéž platí pro amatérky, Česká golfová federace poskytne 5 hracích karet pro nejlepší české amatérské hráčky, které si na základě výsledků v sezóně zaslouží hrát CGLO. Pro profesionální hráčky, které mohou turnaj hrát, je to příležitost získat body do žebříčku, hrát před domácím publikem a vyhrát zajímavou finanční odměnu.

#### 5. Je CGLO prvním turnajem LET, který se koná v České republice?

CGLO není prvním turnajem ze světové série LET, který je organizován v České republice. Dříve v letech 2012 až 2015 se zde v České republice pořádal turnaj právě ze série LET. Nejdříve se hrálo v golfovém resortu Albatros ve Vysokém Újezdě u Prahy a následně tři roky

v Plzni na Dýšíně, a to v dnešním golfovém resortu Greensgate. V tu dobu to ovšem tak populární nebylo, přeci jen se ženský golf prosazuje pomaleji než ten mužský.

6. Jak probíhá příprava (plánování) turnaje a co všechno je k tomu potřeba?

Příprava „světové“ sportovní akce a její realizace a příprava trvá celkem 10 měsíců. Na začátku je připraven základní dokument, tzv. Statut report, podle které produkční tým postupuje v přípravách turnaje.

Statut report obsahuje jednotlivé dílčí části, kromě složky s obsahem jsou zahrnuty také stanovené termíny a odpovědnosti:

Ladies European Tour, Česká golfová federace, Národní sportovní agentura;

Harmonogram

Produkce

Hřiště

Branding

Média, kampaň

O2 TV Sport, U-Com

Partneři plnění

Dobrovolníci

Turnajový týden

Dále základní plánovací dokument také obsahuje tzv. přehledy, v nichž jsou uvedeny sumáře jednotlivých personálních skupin a skupin subjektů souvisejících s turnajem:

Partneři, zástupci partnerů

Dodavatelé

Mediální partneři

Novináři

Hosté

Golfové kluby a golfové databáze

Hráčky

Plánovací a produkční dokument je uložen na tzv. týmovém webu a je otevřený, což znamená, že výchozí stav je průběžně aktualizován a doplňován. Pro daný rok je vždy připraven výchozí stav, který se zpracovává. Jednotlivým osobám je umožněn přístup k jednotlivým částem a součastem základního plánovacího a produkčního dokumentu dle jejich postavení v řízení turnaje a dle jejich odpovědnosti.

Celý proces začíná 2 základními momenty: prvním momentem je oslovování stávajících a nových komerčních reklamních partnerů, následuje postupná administrace žádostí směrem k

institucím veřejné správy (vč. Národní sportovní agentury), které podporují sport a pořádání sportovních akcí. Druhým momentem je finalizace a uzavření smlouvy s Ladies European Golf Venture Ltd.

Následuje příprava a podpis 2 důležitých smluvních vztahů: první smlouva je uzavřena s golfovým resortem, ve které jsou přesně definována pravidla a rozděleny činnosti a odpovědnosti týmu golfového resortu a produkčního týmu promotéra, a druhý je dojednán s televizní společností O2 TV Sport, která vyrábí a vysílá živé i přehrávané TV přenosy a předává televizní signál a záběry majiteli televizních práv celé LET, společnosti U-Com, která pak distribuuje záběry svým partnerům, televizním a streamovacím subjektům prakticky po celém světě.

Třetím důležitým momentem na začátku přípravy turnaje je přístup, komunikace a následné nasmlouvání dodavatelských subjektů. Mezi nejvýznamnější patří firmy zajišťující výstavbu turnajové infrastruktury (výstavba tribun, televizních věží, plošin, stanové městečko, VIP zóna), produkční reklamní agentura pro kompletní výrobu outdoorového a indoor branding, tiskovin, mediální partneři turnaje z oblasti rozhlasu, tištěných periodik, venkovní reklamy, sportovních webů, ale také například oficiální fotografové a televizní komentátoři.

Dále je na řadě nábor dobrovolníků, organizátorů, kteří doplňují produkční tým promotéra a pomáhají zajistit prakticky všechny oblasti organizace turnaje, a také nábor golfově zdatných a jazykově vybavených spolupracovníků, kteří se zabývají online zapisováním výsledků hráček po každém odehraném kole od začátku prvního flightu v cca. 7 hodin a 30 minut každého hracího dne do posledního flightu poslední jamky se hraje na cca. 7 hodin a 30 minut večer.

V lednu a únoru začínají činnosti spojené s plánováním, přípravou a výrobou reklamních prezentačních kampaní pro jednotlivá smluvní média, z nichž velmi důležitou roli hraje venkovní reklama (billboardy, citylighty a bigboardy). Grafík připraví návrhy a následně vybere tiskárnu pro tisk jednotlivých formátů. Jednou z důležitých činností je příprava prezentací a inzerce na sociálních sítích a webových portálech, kde se mimo jiné využívají tzv. sponzorované kampaně, které jsou cíleny na region, zájem a věk atd. Dále se také připravují zvací TV spoty pro přímé televizní přenosy a pro pozvání golfových fanoušků přímo na golfové hřiště. Spoty jsou obohaceny medailonky českých hráček, kteří si na turnaji zahrají. Během března vznikají návrhy reklam pro tištěná média, které jsou obdobou venkovní reklamy, a rozhlasové spoty doplněné o přípravu rozhlasových soutěží s golfovou tematikou.

První tiskovou konferencí je zahájena mediální kampaň, cca 3 měsíce před samotným turnajem, intenzivní část kampaně je spojena s 1. květnem, kdy probíhá venkovní prezentace, která probíhá v květnu a červnu a první část prezentace na internetu, sociálních sítích a tzv. direct mailingu, to znamená, že je datum turnaje a jeho místo rozesíláno emailem golfovým klubům, jejich členům a amatérským golfistům.

Od dubna také probíhá intenzivní komunikace se sportovním ředitelem turnaje (osoba LET) a jeho týmem, ohledně sportovní a technické části turnaje, nominace hráček, ubytování hráček, doprava hráček, online bodování, rozpis turnajového týdne a jednotlivých hracích dnů, ale také příprava hřiště, která směřuje k termínu konání turnaje, kdy by měl stav hřiště splňovat podmínky popsané ve smlouvě s LET.

Produkční a organizační práce nabírají na intenzitě v období května a samozřejmě června, poté následuje turnajový týden, kdy jsou od pondělí všechny aktivity kompletně naplánované a popsané.

Jak probíhají dny během turnajového týdne:

Pondělí:

Neoficiální tréninkový den, přijíždějí první hráčky

Dokončena výstavba infrastruktury turnaje

Kompletní produkční tým je na místě turnaje

Úterý:

Tisková konference

Oficiální tréninkový den

Dokončen outdoorový branding celého areálu

Středa:

Pro AM – turnaj hráček spolu s partnery turnaje

Players – partners party

Dokončen indoor branding golfového areálu, hráčská zóna, VIP zóna

Nájezd televizní techniky a její postupná instalace

Čtvrtek:

Oficiální tréninkový den

Dokončení instalace televizní techniky a televizního studia

Pátek:

První hrací den

Přímý televizní přenos

Sobota:

Druhý hrací den

Přímý televizní přenos

Neděle:

Finálový hrací den

Přímý televizní přenos

7. Jaký má turnaj marketing a sponzoring, jak funguje jeho medializace a propagace?

Na základě dlouhodobých zkušeností v oblasti sportovního marketingu a 4 letých zkušeností s pořádáním CGLO je promotér schopen realisticky plánovat příjmovou stránku rozpočtu, jeho úspěšné plnění určuje ziskovost celého projektu.

Základní principy marketingových a sponzorských aktivit a jejich správné využití souvisí v maximální míře s příjmovou oblastí akce. Ty fungují ve dvou směrech, jeden se týká prezentace a reklamy samotného turnaje a druhý směr je zaměřen na prezentaci, reklamní služby pro reklamní partnery a podpůrné subjekty turnaje. Oba tyto směry se propojují a doplňují a jsou realizovány prostřednictvím kompletního mediálního mixu. Grafika a informace v jednotlivých médiích a nosičích jsou sladěny a vzájemně se doplňují. Během kampaně se grafika stává svou vlastní, patřící k turnaji.

Níže je uvedeno několik bodů, které je třeba objasnit, protože se týkají marketingu, sponzorství a dotační podpory turnaje:

Sociální sítě a internet

Outdoor

Televize

Rozhlas

Tisk

Sociální sítě a internet - placená pozvánková kampaň přes Facebook, Instagram a bannerová či textová internetová kampaň na internetových portálech ve spolupráci s Googlem a Seznamem probíhá přibližně ve 14 denních cyklech od začátku května do datumu turnaje. Cílí na vybrané, předem definované skupiny, jako jsou golfisté, příznivci golfu a sportovní fanoušci, přičemž skupiny jsou rozděleny i podle věku. Informace zahrnují název, definici, datum a místo konání turnaje, prezentaci jednotlivých partnerů v maximálním počtu tří.

Outdoor - venkovní prezentace turnaje, ale i generálního partnera a hlavních partnerů, je jednou z nejdůležitějších v mediálním mixu. Skládá se z billboardů, bigboardů a citylightů.

Prezentace začíná 1. května a končí 30. června. Billboardové a bigboardové kampaně jsou plánovány měsíce, citylighty jsou plánovány ve čtrnáctidenních cyklech. Promotér umístí až 150 bigboardů a billboardů ve středních, západních, východních a severních Čechách, dále v Brně a Ostravě. Citylighty představují turnaj pouze v Praze.

Televize - televizní prezentace probíhá formou zvací kampaně turnaje, která je rozdělena na prezentaci samotného turnaje a prezentaci sledování přímých a přehrávaných televizních přenosů. Vždy v souvislosti s názvem turnaje, tedy s prezentací generálního partnera. Speciálně připravené zvací spoty se vysílají přibližně od 25. května do turnajového týdne. Doplňuje je vysílání medailonků nejúspěšnějších českých hráček, které jsou chápány i jako pozvánky ke sledování turnaje, a tzv. české stopy, které jsou z pohledu televizní sledovanosti nejvýraznějším momentem.

Prezentace partnerů turnaje probíhá vysíláním reklamních spotů a tzv. injektáže (klíčování loga, značky, které je buď statické nebo pohyblivé, do televizního obrazu). Reklamní spoty jsou vysílány ve skupinách před TV vysíláním, po odvysílání a zejména v TV přestávkách. V případě TV přenosů z CGLO jsou plánovány 4 přestávky. Spoty jsou vysílány podle přesného harmonogramu, frekvence jednotlivých spotů je dána pozicí partnera a finanční částkou reklamního partnerství. Injektáže jsou vklíčovány postupně a opakovaně (rovněž podle přesného harmonogramu) během přesunu, vždy na 5 sekund. V případě televizních forem prezentace se nesmí zapomínat na product placement, který se využívá v televizním studiu

přímo na hřišti, kdy produkty turnajového dodavatele nealkoholických nápojů (official water partner) jsou umístěny před komentátory turnaje.

Rozhlas, tisk - výhradním partnerem turnaje je vždy jedno celoplošné rádio, které vysílá rozhlasové spoty v režii turnaje s představením nejvýznamnějších partnerů. Přípraveny jsou celkem 3 druhy spotů. Kampaň trvá měsíc a je průběžně doplňována dvěma diváckými soutěžemi zaměřenými na znalosti golfu. Rádio má význam prezentovat turnaj díky vysílání aktuálních informací z tiskových konferencí i průběžně z turnajového týdne a aktuálních výsledků z jednotlivých hracích dnů.

Tisková média jsou v dnešní internetové době asi nejméně důležitým médiem, přesto má své místo v mediálním mixu. Dělíme je na denní periodika a magazíny, v tomto případě golfové magazíny. Publikované inzeráty jsou velmi podobné venkovním prezentacím a jsou vhodně doplněny čtenářskými soutěžemi, PR články a články s aktuálními informacemi o výsledcích.

Branding areálu - Druhou velkou oblastí marketingu, sponzoringu, reklamních služeb a plnění pro reklamní partnery a příznivce turnaje je branding samotného golfového hřiště. V branding se používá několik forem nosičů. Nejdůležitější je branding jednotlivých jamek a odpališť, kde jsou nosiče v těsném záběru televizních kamer a jsou maximálně viditelné pro návštěvníky a diváky turnaje. Ve spolupráci s režisérem vysílání nebo hlavním kameramanem jsou upřesněny pozice bannerů na „fairwayích“ a „greenech“ jednotlivých jamek. Výrazný branding se nachází také v centrální zóně golfového hřiště, kde je největší koncentrace návštěvníků. Zajímavým momentem v této oblasti je například velkoplošná televizní obrazovka v prostoru 18. jamky, vzducholod' v barvách generálního partnera nebo vystavené vozy „autopartnera“ turnaje v centrální zóně, na odpališti jedné jamky a na pontonu, na jedné z vodních ploch, které jsou součástí hřiště.

Branding dotváří celkový profesionální vzhled turnajového areálu. Prostřednictvím branding se reklamní partneři výrazně prezentují nejen návštěvníkům turnajů, ale především televizním divákům. Kromě venkovního branding areálu, branding vnitřních prostor, hráčské zóny, VIP zóny a mediální zóny (Press centrum) a tzv. interview zóny, ve které jsou partnerské nástěnky, před kterými jsou vedeny rozhovory s jednotlivými hráčky pro televizní štáb a zástupce všech akreditovaných médií.

#### 8. Jak má LET zajištěný televizní přenos a jak jsou nastavena televizní práva?

Televizní práva k turnaji promotér získává na základě Promotérské smlouvy uzavřené s Ladies European Golf Venture Ltd. na území České a Slovenské republiky. Jedná se o výjimku, kdy promotér má na základě výše uvedené smlouvy právo uzavřít smlouvu s českou televizní produkční společností a některou z českých a slovenských televizních stanic na vysílání přímých televizních přenosů a jejich záznamů. Televizními partnery Czech Golf Ladies Open jsou již třetím rokem O2 TV Sport a Premier Sport (pro Slovensko), které v roce 2022 budou turnaj vysílat čtyřhodinovým přímým televizním přenosem z každého hracího dne, což je optimální TV možnost pro profesionální golfový turnaj.

Celosvětová televizní práva vlastní německá společnost U-COM, se kterou promotéři jednotlivých vyjednávají o výrobě, distribuci, rozsahu a dalším šíření přenášeného televizního signálu nebo televizních záběrů. CGLO spolu s dalšími několika turnaji tuto službu nevyužívá.

## 9. Můžete popsat nákladovou stránku turnaje a co všechno je její součástí?

CGLO je komerční projekt a jako u všech velkých mezinárodních sportovních akcí je tedy jeho základním ekonomickým cílem zisk. Při podpisu základního smluvního dokumentu je známo 90 až 95 % nákladů projektu, což je velmi důležité při rozhodování o realizaci turnaje z pohledu ekonomické reality. Finančně nejnáročnější nákladové položky lze shrnout do několika kategorií:

Prize money fund

Financování televizní produkce

Výstavba turnajové infrastruktury

Výroba brandingů, tiskovin a dalších prezentačních a reklamních nosičů, materiálů

Pronájem hřiště

Personální náklady

Stravování a catering

Vybavení VIP zóny

Pojištění

Prize Money Fund - finanční odměny hráčů ve výši 200 tisíc eur (přibližně 5 milionů korun) jsou jednoznačně nejvyšší položkou nákladové části rozpočtu, promotér turnaje se zavazuje výše uvedenou částku (mínus srážkovou daň 15 %) uhradit na účet LET 30 dní před turnajem a zároveň ze zákona odvádí srážkovou daň finančnímu úřadu v ČR.

Výplatu finančních odměn dle výsledků turnaje realizuje LET saamotná, kdy vítězka inkasuje 30 tisíc eur hrubého, což představuje 15 % prize money fundu.

Televizní produkce - druhým nejvyšším nákladem je platba za televizní produkci a produkci televizního signálu. Kompletní televizní tým tvoří přibližně 50 profesionálních televizních pracovníků, včetně dvou přenosových vozů.

Přenosové vozy fungují v golfovém areálu od středy turnajového týdne, kdy se naváží materiál, začínají se skládat kilometry kabelů, které spojují jednotlivé pozice kamer na jednotlivých jamkách s přenosovými vozy a zdroji energie. V průběhu čtvrtka probíhá finální kompletace veškerého vybavení, testovací záběry, stavba TV studia a ověření všech dalších momentů spojených s realizací přímých TV přenosů ze všech tří turnajových dnů. Součástí televizní produkce je i poplatek německé společnosti U-COM, vlastníkově celosvětových televizních práv LET, za celosvětovou distribuci televizních záběrů, „best shots“ a rozhovorů s nejlepšími hráčky.

Výstavba turnajové infrastruktury a výroba brandingů - významnými nákladovými položkami je výstavba turnajové infrastruktury a výroba brandingů. Realizace obou těchto součástí dá konečnou podobu celému golfovému resortu. Jedná se o výstavbu tribun, turnajové stanové vesničky pro partnery turnaje, výstavbu věží pro televizní kamery, velkoplošnou televizní obrazovku včetně nosné konstrukce, umístění bariér, instalaci tzv. roupingu (vytyčení diváckého sektoru). Dále se jedná o vybudování kompletního brandingů jednotlivých jamek, odpališť, centra golfového resortu, tréninkových ploch atd.



Pronájem hřiště - nájem hřiště je rovněž zahrnut do nákladů, neboť jedním z prvních smluvních vztahů zřizovatele je smlouva o spolupráci a pronájmu s golfovým resortem. Smlouva specifikuje práva a povinnosti obou stran a výhody a nevýhody, tedy co pořádání takto velké akce resortu přináší a zároveň o jaké zisky pronájemem přichází. V případě CGLO je možné smlouvu o spolupráci definovat jako částečně barterovou, neboť na straně příjmové je pro resort prezentace resortu a jeho reklama prostřednictvím kompletního mediálního mixu včetně přímých televizních přenosů. Na základě obchodního vyjednávání se rozhodne, o kolik je dražší pronájem areálu včetně jeho přípravy k samotnému turnaji než výše uvedená prezentace.

Personální náklady - osobní náklady jsou další důležitou nákladovou položkou pro předkladatele. Personální náklady lze rozdělit na dvě části. Prvním jsou personální náklady spojené se základním produkčním týmem, který se dlouhodobě podílí na přípravě a tvoří ho 5 lidí, kteří jsou většinou v pozici vedení hlavních sekcí během turnaje. Druhou částí jsou finanční odměny pro dobrovolníky a další náklady spojené nejen s jejich stravováním, oblečením, ale i ubytováním. Dobrovolníci jsou najímáni v průběhu celého roku a zajišťují nižší pozice v produkčním týmu, např. pořadatelství na hřišti, na parkovišti, na tréninkových plochách a patří sem například hostesky. Zaměstnanci také zahrnují dvě další skupiny, které jsou pro promotéra důležité z hlediska brandingů a infrastruktury. První skupinu tvoří tým 8 až 10 ověřených lidí, kteří zajišťují kompletní branding na hřišti a asistují při výstavbě infrastruktury. Druhá skupina, přibližně dvacet členů, jsou golfově zdatní a jazykově vybavení organizátoři, kteří tvoří tým zajišťující online bodování výsledků každého hráče z každé jamky.

Stravování a catering, vybavení VIP zóny, pojištění - stravování je pevnou součástí osobních nákladů. Další náklady plynou také z cateringu pro VIP hosty, který je poskytován během PRO AM a tří turnajových dnů pro přibližně 300 až 400 lidí během každého hracího dne.

Náklady na vybavení VIP zóny souvisí s cateringem, vzhledem k tomu, že se jedná především o stoly, židle, ubrusy, ale také talíře, sklo, příbory a také například kávovary.

Pořadatel se zavazuje turnaj pojistit v základním smluvním dokumentu s Ladies European Tour Ltd. V rámci CGLO se rozlišují dva základní typy pojištění. V prvním případě je promotér pojištěn proti neočekávanému zrušení turnaje (např. z důvodu počasí, povětrnostních podmínek apod.). Druhým typem je pojištění odpovědnosti za škody způsobené nejen organizačním týmem, ale například i hráčkami.

#### 10. Můžete popsat příjmovou stránku turnaje a co všechno je její součástí?

Hlavní příjmy turnaje CGLO jsou poskytovány prostřednictvím reklamních partnerů, kteří dohromady zajišťují přibližně 75 % všech příjmů. Druhým nejvýznamnějším příjmem je dotační podpora od Národní sportovní agentury (NSA), Středočeského kraje a města Beroun. Jako poslední zdroj příjmů je možné počítat vstupné na příští rok 2023, kdy se bude vybírat poprvé.

Reklamní partneři - hlavním, základním pilířem příjmové části rozpočtu, ekonomikou turnaje jsou reklamní partneři turnaje, což je samozřejmě z principu komerčního charakteru velkých mezinárodních akcí. Spojení značky a produktu reklamních partnerů s turnajem by mělo přinést pozitivní momenty ze strany partnera, které by měly odpovídat finančnímu plnění, které partner do turnaje „přináší“.

Od klasické imageové reklamy, prezentací, přes zviditelnění produktu až po např. motiv tzv. networkingu, setkání se zajímavými, potenciálními obchodními partnery. K tomu slouží VIP zóna, příjemné zázemí, celodenní stravování a vyhrazená místa na tribunách. Tato část příjmové stránky je úzce propojena s marketingem celého projektu, na všechna smluvní média, kde zabírá

více než polovinu (až 2/3) všech služeb a aktivit, které jsou v této oblasti realizovány a směřují při medializaci, prezentaci, zviditelnění reklamních partnerů nebo jejich produktů.

Nejvýznamnějším partnerem je „generální partner“ turnaje, společnost Tipsport, jejíž jméno je zakomponováno do názvu turnaje, promotér také zajišťuje pro Tipsport největší objem reklamních služeb. Následují společnosti na pozicích „oficiální partner“ a „partner“ turnaje, které jsou rozděleny podle objemu reklamního plnění na straně jedné a výše finančního plnění na straně druhé.

Dotační podpora – Národní sportovní agentura, Středočeský kraj, město Beroun - druhým pilířem příjmové strany rozpočtu je dotační podpora. Nejvýznamnější podpora je ze strany NSA. Při NSA stát podporuje a financuje český sport v investiční i neinvestiční oblasti. CGLO se sportovními, ekonomickými a mediálními parametry řadí mezi tzv. významné sportovní akce (VSA). Pořadatel se uchází o finanční podporu v rámci dotačního titulu VSA vypsaného NSA, který je určen na finanční podporu nejvýznamnějších mezinárodních sportovních akcí konajících se na našem území, jako jsou světové a evropské poháry, kde se řadí LET podobně jako např. tenisová WTA. NSA určuje pořadí akcí a jejich konkrétní podporu na základě dodaných informací a podkladů z výše uvedených oblastí.

CGLO získává dotační podporu také prostřednictvím regionálních sportovních dotačních titulů vydaných Středočeským krajem a městem Beroun.

U těchto dotačních podpor je velmi důležité zpracovat konkrétní požadavky, které jsou velmi podrobné jak z hlediska sportovní akce, tak subjektu žádajícího o podporu. Důležité jsou například dokumenty, které zaručují důležitost a nasmlouvání akce, historie a odbornost subjektu, který akci pořádá.

Do této skupiny by v budoucnu mohla patřit i spolupráce se státní agenturou Czech Tourism, která se zaměřovala mimo jiné na prezentaci České republiky v zahraničí. Sport je jedním z velmi významných reprezentantů naší země ve směru prezentace v zahraničí. Svou roli v této oblasti hrají mezinárodní sportovní akce pořádané na našem území a přenášené do celého světa.

Vstupné - vstupné je položkou, kterou promotér zatím v příjmové části rozpočtu nevyužil, a to především ze dvou důvodů. První dva ročníky mělo volné vstupné motivační význam, mělo na novou akci přilákat co nejvíce golfových fanoušků a diváků. Třetí a čtvrtý ročník byl velmi výrazně ovlivněn pandemií covidu, kdy nebylo předem jasné, zda budou mít na turnaj přístup diváci a jaká budou omezující opatření. Promotér využil ročník 2022 k částečné registraci fanoušků, kdy se mohli dobrovolně registrovat elektronicky, a získat tak slevu na vstupném v roce 2023, kdy budou diváci poprvé platit vstupné. Přesná výše vstupného, typy jednotlivých vstupenek, případně zvýhodněné vstupné pro mládež či členy ČGF se stanoví nejpozději v lednu 2023.

11. Mohl byste mi říct konkrétní čísla u příjmů a výdajů pro všechny roky, kdy se turnaj pořádal?

Ano, za tímto účelem mohu poskytnout interní ekonomické podklady a přehledy směrem k organizaci CGLO.

12. Jaké si myslíte, že jsou silné stránky turnaje?

Jednou ze silných stránek CGLO je, že se koná na velmi strategickém místě. Beroun je jen 20 minut od Prahy, což je pro hráčky velmi atraktivní, Praha je jedním z nejkrásnějších měst v Evropě. Hráčky na tento turnaj rády jezdí právě kvůli příjemnému českému prostředí, pochvalují si i českou kulturu a domácí atmosféru.

I když turnaj existuje pouze krátkou dobu, tak i tak se vytvořilo stabilní portfolio sponzorů a reklamních partnerů, kteří vytváří ekonomickou jistotu pro realizaci turnaje. S touto skupinou jsou uzavřené rámcové dlouhodobé smlouvy a jejich podpora pro následující ročníky je tudíž garantovaná. S tímto faktem souvisí i návštěvnost turnaje, která v průběhu let stoupá.

13. Jaké si myslíte, že jsou slabé stránky turnaje?

Historie turnaje sahá pouze do roku 2019, kdy se uskutečnil první ročník CGLO. I přes relativní úspěch akce z pohledu hráček byly další dva ročníky poznamenány pandemií koronaviru, a tak si turnaj stále buduje své jméno. S tím souvisí i návštěvnost turnaje, která v průběhu let stoupá.

Viz. Interní přehledy

14. Jaké si myslíte, že jsou příležitosti turnaje?

Promotéři turnajů LET mezi sebou komunikují a domlouvají se mimo jiné na výměně hracích karet mezi svými turnaji. Jak tato komunikace funguje? Například promotér CGLO má zájem o místo na turnaji v Německu. To znamená, že promotér CGLO kontaktuje německého promotéra turnaje LET, a pokud německý promotér souhlasí, vymění karty pro hráčky, díky kterým je může dát „svým“ hráčkám, v případě CGLO převážně českým hráčkám, ať už profesionálním nebo amatérským, které mají výkonnost na to, aby hrály turnaj LET. Když turnaj dopadne dobře, může být prize money navýšeno, což by vedlo k většímu zájmu o výměnu karet ze strany ostatních promotérů.

Turnaj CGLO vysílá televize, v záběrech v popředí vystupují české hráčky, což představuje další výraznou výhodu pro golf, český golf, český ženský golf a samozřejmě i pro samotný turnaj CGLO. To bude mít za výsledek mnohem větší sledovanost a mediální pokrytí turnaje.

15. Jaké si myslíte, že jsou hrozby turnaje?

Vzhledem k tomu, že golf je outdoorový sport, počasí je pro turnaj CGLO velkou hrozbou. Všechny ročníky CGLO byly zatím ovlivněny deštěm a bouřkami. Takové počasí velmi znepříjemní hru hráčkám, divákům sledujícím golf i pořadatelům turnaje. Promotérský tým zatím všechny problémy s počasím zvládá. Extrémně nepříznivé počasí může ve výjimečných případech vést k předčasnému ukončení turnaje nebo dokonce ke zrušení turnaje. I z tohoto důvodu je promotér proti této situaci pojištěn, je to jedna z podmínek podpisu promotérské smlouvy.

## **Rozhovor s Alešem Líbecajtem, generálním sekretářem ČGF, dne 15.9.2022, prostřednictvím online hovoru**

1. Jaká je spolupráce ČGF a CGLO a jaký je její vývoj?

ČGLO spolupracuje s Českou golfovou federací ve třech oblastech.

První je sportovní oblast, ve kterém společně připravují nominaci nejlepších českých amatérů, kteří dostanou hrací karty od CGLO a mohou se turnaje zúčastnit, mohou získat nenahraditelné zkušenosti, důležité pro jejich další sportovní růst. Nejlepších 5 amatérek má šanci hrát CGLO turnaj. Tréninkový systém funguje tak, že nejlepší dorostenky jezdí na ME týmů, následně dvě třetiny nejlepších děvčat jde na univerzity do Ameriky a jedna třetina hraje a trénuje v Evropě mezinárodní amatérské turnaje.

Druhá je pomoc CGLO komunikačními kanály s turnajovou prezentací směrem k amatérům. ČGF jako jeden z mála sportovních svazů má přesný přehled o členské základně, každý amatérský hráč tak má evidovaný a aktualizovaný tzv. hráčský handicap, který určuje jeho

golfovou úroveň. Základním nosičem informací směrem do golfového prostředí jsou webové stránky a sociální sítě ČGF, na kterých lze pozvat členy federace na turnaj nebo sledovat živé televizní přenosy prostřednictvím inzerátů, informací a „uložit termín“. Používá se také přímá e-mailová komunikace směrem ke golfovým klubům.

Třetí je zajištění poloviny rozhodčího týmu, který v rámci turnaje působí. Celkem je na turnaji 8 rozhodčích. ČGF poskytne 4 pro CGLO turnaj. Jedná se o rozhodčího se statutem mezinárodního rozhodčího. ČGF má rozhodcovský tým, kde nejlepší jsou mezinárodní rozhodčí a z těch se vybírá na CGLO turnaj. Zajímavostí je, že na LET jako kmenový rozhodčí působí český Michael Jon.

Další zajímavostí je návaznost na nižší profesionální sérii Let Access Series, kdy jeden z turnajů pořádá přímo ČGF, kdy 5 nejúspěšnějších hráček této série získává právo účasti na LET pro následující rok.

## 2. Je ČGF důležitým partnerem pro CGLO?

Velmi důležitým, zastřešuje kompletně celý golf v České republice, jak amatérský tak profesionální. ČGF má kontakty na všechny amatéry a profesionály, kteří jsou její součástí. Z tohoto důvodu je pro turnaj důležitým partnerem, vzhledem k tomu, že všem členům ČGF se rozesílají newslettery s informacemi o CGLO turnaji, kdy a kde se koná a že mohou přijít a podpořit naše nejlepší golfové hráčky, jak amatérské tak profesionální.

## 3. Jaký má význam CGLO pro ČGF?

Jak již bylo zmíněno... CGLO s ČGF společně připravují nominaci nejlepších českých amatérských hráček, kteří dostanou hrací karty od CGLO a mohou se turnaje zúčastnit, mohou získat zkušenosti, na které by jinde nenarazily. Konkrétně se tedy jedná o 5 nejlepších amatérských hráček. Toto je velmi důležité pro jejich růst.

Je výkladní skříní ČGF, každá federace se hodnotí podle sportovních úspěchů a velkých mezinárodních soutěží a turnajů. Takže uspořádání CGLO turnaje právě v Česku, také s ČGF, jako s jedním ze svých partnerů, je právě pro ČGF velmi výhodné, může se takto snadno v Evropě zviditelnit. Golfovní mládežníci se mohou setkat se světovým golfem.

## 4. Myslíte si, že mají úspěchy českých hráček (zejména v roce 2022) význam pro CGLO?

Rok 2022, byl rokem zlomovým, jelikož se začíná prosazovat generace mladých českých profesionálek, které patřily mezi nejlepší amatérky a reprezentační týmy v Evropě. Toto dokládá mimo jiné vítězství Jany Melichové na CGLO 2022. Jana Melichová v tu dobu byla ještě amatérskou hráčkou a vítězstvím si zajistila plnou kartu na LET na dva roky, ale musela se rozhodnout hned a přejít k profesionálům. Vzhledem k tomu, že toto je obrovská příležitost, rozhodla se právě o přechod k profesionálům. Mimo jiné se na CGLO 2022 málem hrála rozehrávka mezi dvěma českými hráčkami, právě Janou Melichovou a dále Klárou Spilkovou, která skončila pouze ránu za Janou na děleném druhém místě. Dále to dokládá vítězství Sárý Kouskové v celé sérii Let Access v roce 2022. Což je další neskutečný úspěch. Sára Kousková si tak vlastně zajistila podobnou kartu jako Jana Melichová. Tyto momenty dokládají vzájemnou prospěšnost jak pro turnaj, tak pro úspěšný rozvoj českých profesionálních hráček. Také poprvé v historii kromě Kláry Spilkové budou mít v roce 2023 další čtyři mladé české profesionální hráčky tzv. plnou hrací kartu na LET.

## 5. Je předpoklad dalšího rozšíření skupiny mladých profesionálních hráček?

Jednou z příležitostí CGLO je, že počet českých profesionálních hráček se stále navyšuje. V amatérském českém golfu se pohybuje mnoho talentovaných hráček, které budou v následujících letech chtít přestoupit k profesionálním hráčkám. Vzhledem k tomu, jak jsou dobře hrají, je velká pravděpodobnost, že si některé budou schopny zahrát CGLO nebo přímo získat hrací kartu na celou LET. U mladých amatérek, jak již bylo zmíněno jsou na výběr dvě cesty, jednou je cesta do Ameriky na univerzitu a druhou je zůstat v Evropě a možnost stát se profesionální hráčkou podstatně dříve, vzhledem k tomu, že golfistky, které studují univerzitu v Americe, tak musí dostudovat 4 roky a až po ukončení školy se mohou stát profesionálními hráčkami. A jak se hráčky mohou dostat na LET a nebo alespoň na LETAS (nižší sérii). Buď je cesta, která se podařila Janě Melichové, což znamená vyhrát CGLO turnaj a zajistit si plnou kartu na LET. Dále je možnost se snažit účastnit se na LETAS s pomocí karet od ČGF a vybojovat si určité místo ve finálním rankingu a poslední možností je se kvalifikovat na Q-school. Q-school je kvalifikační turnaj, kde se golfistky mohou dostat buď na LET a nebo alespoň na LETAS (hraje se každý rok v prosinci a konají se dvě stage).

### **Rozhovor s Alexandrou Armas, CEO Ladies European Tour, dne 22.9.2022, prostřednictvím online hovoru.**

#### 1. Co je to Ladies European Tour

LET (Ladies European Tour) je profesionální ženská golfová série. Inspiruje ženy a dívky, aby následovaly svou vášeň a realizovaly svůj potenciál prostřednictvím golfu. Hráčky, které se této sérii účastní, chtějí soutěžit na nejvyšší úrovni a jít příkladem nejen svému okolí, ale i divákům.

#### 2. Jakou má Ladies European Tour strukturu?

Společností, která provozuje LET, je Ladies European Golf Venture Limited, společný podnik Ladies European Tour a Ladies Professional Golf Association. Společnost v této formě vznikla 8. ledna 2020, jejím účelem je zvýšení herních příležitostí pro golfistky. Její představenstvo se skládá z celkem 12 členů, a to včetně komisařky LPGA Mollie Marcoux Samaan, výkonného ředitele European Tour Keitha Pelleyho, výkonného ředitele R&A Martina Slumberse a předsedkyně LET Marty Figueras Dotti.

#### 3. Kdy byla Ladies European Tour založena?

Ladies European Tour byla založena v roce 1978. Rok 2022 je 44. sezónou golfových turnajů. Obsahuje 31 akcí v 21 různých zemích a rekordní výherní fund ve výši 31,4 milionu eur.

#### 4. Kolik hráček je součástí Ladies European Tour?

Součástí LET je 316 profesionálních golfistek, členek, zastupujících 36 zemí 5 světadílů, jedná se o globální turné s evropskými kořeny, jehož cílem je pobavit, zlepšovat zdraví a kvalitu života jako zodpovědný, angažovaný a respektovaný partner.

#### 5. Jaký je vývoj Ladies European Tour v posledních letech?

V posledních letech, od roku 2019 dochází k výraznému pokroku, jak v počtu turnajů, tak stále se navyšujícímu výhernímu fundu pro hráčky. Rozvoj série je přímo spojen s výše uvedeným novým vlastníkem, společným podnikem LET a LPGA. Klíčovým momentem bylo rozhodnutí LPGA poskytnout LET finanční pomoc, kdy výše dosavadní investice činí přibližně 1,5 milionu dolarů. Do pomoci se zapojily i další organizace, jako je R&A a ET (Men's European Tour). I díky jejich finanční podpoře a velmi intenzivní a náročné komunikaci s promotéry jednotlivých turnajů byl vytvořen nový kalendář turnajů LET a tím došlo k restartu celé tour.

Celkový prize money fund se zvýšil téměř o 136 %, vzrostl ze 13,3 milionu euro v roce 2019 na současných 31,4 milion euro.

Počet turnajů s prize money fundem vyšším než 450 tisíc eur vzrostl ze 4 na 18 turnajů. V roce 2019 se konalo 5 turnajů s prize money fundem nižším než 200 tisíc eur. V roce 2023 bude nejnižší prize money fund na turnaji ve výši 300 tisíci eur.

Po uzavření smlouvy mezi LET a LPGA bylo na řadě hlasování, díky kterému se rozhodne zdali hráčky budou chtít aby se LET a LPGA spojila, či ne.

#### Hlasování pro spojení LET a LPGA

Díky této volbě dojde ke:

Spojení LET a LPGA a vzniku jedné organizace

Zabezpečení a stabilizaci LET a jejích turnajů a financí

Společné podpoře růstu ženského golfu

Spojení komerčních a mediálních benefitů obou tour

#### Hlasování pro nespojení LET a LPGA

V případě, že hráčky zvolí tuto možnost:

Budou moci pokračovat v kontraktu do roku 2025, a poté ho ukončit

Hrozí nejistá finanční stránka LET

LET bude samostatná, nebude podléhat řízení LPGA

#### 6. Jak jsou nastaveny televizní práva a televizní přenosy

Stejně jak narůstá počet turnajů, narůstá počet turnajů ze kterého jsou distribuovány přímé televizní přenosy televizním partnerem Ladies European Tour společností U.COM do celého světa, až ke 192 televizním partnerům, vysílatelům. U.COM je vlastníkem televizních práv LET. Některým menším turnajům, podobně jako CGLO je povolena výjimka, sami si zajišťují výrobu a vysílání televizních přenosů a U.COM posílá na svých 192 vysílatelů pouze tzv. highlights z těchto turnajů. U.COM zároveň od letošního roku začíná využívat zdokonalenou golfovou grafiku v jednotlivých přenosech, zároveň i nové formy grafické prezentace partnerů, sponzorů série a jednotlivých turnajů.

#### 6. Byla Ladies European Tour ovlivněna koronavirovou situací?

Koronavirová situace a její zvládnutí bylo pro Ladies European Tour velmi náročné, v jeden moment v roce 2020 hrozilo úplné zrušení série. Nakonec při dodržování maximálně přísných opatření došlo jen k přeložení několika turnajů. CGLO se konal jak v roce 2020, tak v roce 2021 v naslouchaných termínech.

#### 7. Kam Ladies European Tour směřuje?

I díky spojení LET a LPGA v rámci zastřešující organizace, výborné práci managementu série a stejně tak promotérů jednotlivých turnajů se LET postupně přibližuje k pozici partnerské světové série LPGA. Obě tyto globální tour přispívají k rozvoji a pozici ženského golfu jako

jednoho z nejlépe honorovaných, sledovaných s významnou rolí mezi individuálními olympijskými ženskými sporty.

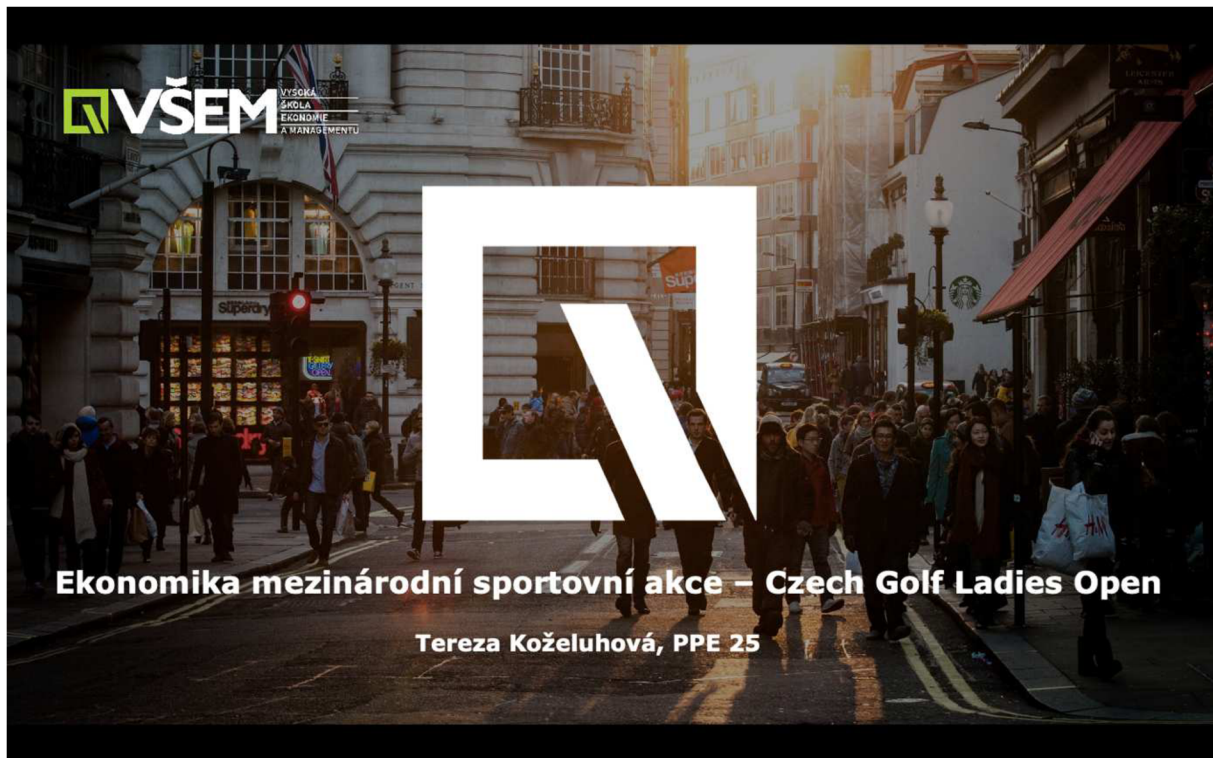
8. Co by mohlo CGLO pomoci ještě k vyššímu zájmu světových zahraničních hráček, vyšším diváckým návštěvám a televizní sledovanosti?

Zde vidím dvě zajímavé věci, události. Pozvání a získání pro turnaj Jessicu a Nelli, které posunuly turnaj významně v před, jednoznačný pozitivní dopad by byl do divácké návštěvnosti, televizní sledovanosti, ale i do kvality startovního pole. Druhou významně pozitivní událostí by mohl být přesun do golfového resortu OAKS, který jako jediný u vás v České republice má statut PGA hřiště, který by také fungoval motivačně pro nejlepší hráčky LET, ale i pro partnery turnaje a televizní společnost.

9. Jaké je postavení CGLO v sérii?

CGLO si získává postupně velmi dobrou pozici mezi ostatními turnaji, perfektní organizací, servisem pro hráčky, solidním hřištěm a infrastrukturou resortu, ale i svým umístěním v blízkosti Prahy (letišť, atraktivita Prahy). Přestože se jedná o stále mladý event, který se postupně zařadí mezi tradiční turnaje. Některé momenty, např. směrem ke kvalitě startovního pole, divácké návštěvnosti apod., by ukázalo srovnání s tradičními, zavedenými turnaji.

## Příloha B - Prezentace – Ekonomika mezinárodní sportovní akce



**VŠEM**

**Řešená problematika**

**Úvod**

- Co mě vedlo k výběru tohoto tématu?
- Proč zrovna Czech Golf Ladies Open (CGLO)?

**Problém**

- Ekonomika golfového turnaje
- Finanční a časová náročnost uspořádání

**Přístup**

- Teoretická část práce sloužila jako základ pro část analytickou
- Uvedení finanční analýzy – příjmy a náklady 2019 – 2022
- Uvedení SWOT analýzy

Vysoká škola ekonomie a managementu

2



## Postup řešení

### Zdroje

- Polostrukturované rozhovory
- Rozpočty nákladové a příjmové stránky turnaje
- Status report (základní dokument pro organizaci turnaje)
- Odborná literatura

### Získávání

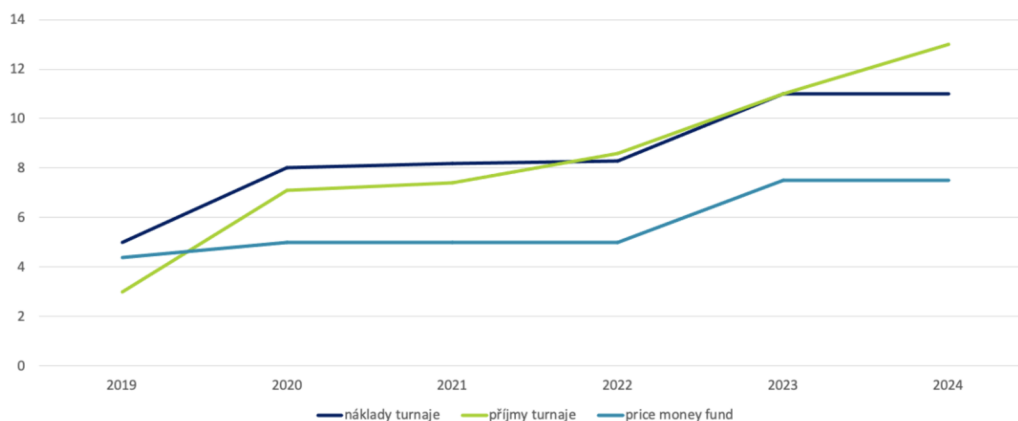
- Osobně
- Telefonicky
- E - mailem

## Výsledky práce

### Z dat lze vyčíst fakta:

- Ekonomika turnaje má pozitivní vývoj, který jen částečně přibrzdila pandemie v roce 2020 a 2021
- V roce 2022 se podařilo zajistit více reklamních partnerů a zčásti i navýšit finanční plnění jednotlivých kontraktů. Je předpoklad, že tento trend bude pokračovat i v následujících letech. Je podložen kvalitní a profesionální prací promotéra, promotérovo týmu a výbornými výsledky českých hráček.

## Výsledky práce – grafické znázornění



Vysoká škola ekonomie a managementu

5



## Doporučení



- ★ Získávání nových reklamních partnerů a udržení stávajících partnerů
- ★ Maximální snaha promotéra o „přilákání“ více diváků
- ★ V budoucnu pozvání česko-amerických hráček, sester Kordových
- ★ Změna golfového hřiště – nový impuls

Vysoká škola ekonomie a managementu

6



## Závěr

- Výrazná motivace promotéra: překlopení ekonomiky do kladných čísel a sportovní úspěchy českých hráček
- Na ziskovou ekonomiku turnaje měly, mají a budou mít vždy vliv skutečnosti náležící ke všem 3 základním oblastem turnaje: ekonomická, sportovně technická a organizační oblast

