

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Event management**

**Tereza Havlenová**

**© 2016 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Havlenová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Event Management**

Název anglicky

**Event Management**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvoření postupu při organizaci golfového turnaje, který bude sloužit jako pomoc a návod k uspořádání dalších jednotlivých akcí konaných společnostmi. Dílčím cílem je popsat proces přípravy golfového turnaje, od domluvení schůzky s klientem, přes přípravu hřiště a vnitřních prostor až po vyhlášení výsledků turnaje. Dále je možné zhodnotit úspěšnost manažerů při pořádání turnaje a vytvořit doporučení či návod, který by měl být při organizování tohoto typu akcí dodržován tak, aby splnil cíle společnosti i zadavatele. Další dílčí cíl bakalářské práce se skládá z formulace teoretických východisek zaměřených na termíny management, marketing, komunikace, event a na golfovou problematiku.

### Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická východiska v první části se zabývají dostupnými informacemi z odborné literatury a vysvětlují pojmy jako management, marketing, komunikace, event, golf a jejich průniky. Praktická část je specializuje na golfové turnaje ve společnosti CZ GOLF a. s., konkrétněji v resortu Benátky nad Jizerou. Pro tuto část autorka získala informace zkoumáním materiálů z předešlých turnajů pořádaných resortem, přímým kontaktem s lidmi v resortu a z internetových zdrojů. Jako primární data pro srovnání informací jsou použity odpovědi z rozhovoru (interview) s manažerem resortu a z vlastních zkušeností autorky. Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2015
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2015
2. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2015
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2015
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2016
5. Finální úpravy textů – únor 2016
6. Kompletace a odevzdání – březen 2016

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

Management, Marketing, Event, Golf, Manažerské funkce, Golfový turnaj

---

## Doporučené zdroje informací

- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KRÁL, P. – KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- Marketing a komunikace : Časopis České marketingové společnosti a České společnosti pro propagaci a public relations – MOSPRA. MOSPRA (SDRUŽENÍ), – ČESKÁ MARKETINGOVÁ SPOLEČNOST*. Praha: ISSN 1211-5622.
- PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SCHIFFMAN, L G. – KANUK, L L. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠINDLER, P. *Event marketing : jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0646-6.
- VEBER, J. *Management : základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČKOVÁ, O. – VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2016

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Event management" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 03. 2016

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce, společnosti CZetGolf a. s. za poskytnuté informace a materiály a Ing. Jiřímu Součkovi za jeho odpovědi při rozhovoru.

# Event management

## Souhrn

Event je zážitek, který je prožíván všemi smysly. Event management je proces zahrnující jednotlivé činnosti, které jsou přiřazovány pracovníkům. Pořádání speciálních událostí se stalo samostatným oborem. Pokud manažer pochopí event jako komunikační platformu, dostane do rukou moderní, multifunkční a velice působivý nástroj. Postup jak zrealizovat úspěšnou událost v konkrétní oblasti je součástí této práce. První část objasňuje problematiku event managementu na základě prostudované odborné literatury. Pozornost je zaměřena na management, manažerské funkce, event management a jeho zařazení do marketingového mixu a management sportu.

Druhá část bakalářské práce vychází z praxe, kterou autorka absolvovala ve firmě CZetGolf a. s. na resortu v Benátkách nad Jizerou. Golfový resort pořádá turnaje téměř celý rok. Jeden z turnajů nově zavedené série s názvem Benátecký divočák je v této práci podrobně popsán včetně všech fází organizace turnaje. Vlastní výzkum, analýza dat a poté syntéza získaných poznatků vede ke zpracování návrhů a doporučení pro další ročník série turnajů.

**Klíčová slova:** management, marketing, event, golf, manažerské funkce, marketingový mix, golfový turnaj, postup

# Event management

## Summary

Event is an experience that is perceived by all the senses. Event management is a process involving the various activities that are assigned to staffers. Organizing special events became an individual field. If the manager understand the events as a communication platform gets into the hands of a modern, multifunctional and very impressive tool. The procedure to implement a successful event in a particular area is part of this work. The first part explains the issues of event management on the basis of studied literature. Attention is focused on management, managerial functions ,event management and his inclusion in the marketing mix and the sport management.

The second part of thesis follows the practice, which the author participated in the company CZetGolf a. s. at the resort in Benátky nad Jizerou. Golf resort organizes tournaments for almost a year. One of the newly introduced series of tournaments called Benátecký divočák in this work is described in detail including all phases of the organization of the tournament. Research, analysis of the data and synthesis of obtained information leads to the development of proposals and advice for next year a series of tournaments.

**Keywords:** management, marketing, event, golf, managerial functions, marketing mix, golf tournament, procedure

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>                            | <b>10</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>           | <b>11</b> |
| 2.1 Cíl práce .....                           | 11        |
| 2.2 Metodika .....                            | 11        |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>          | <b>12</b> |
| 3.1 Management .....                          | 12        |
| 3.1.1 Pojetí managementu.....                 | 12        |
| 3.1.2 Manažer jako osobnost .....             | 14        |
| 3.1.3 Manažerské funkce .....                 | 14        |
| 3.1.4 Plánování .....                         | 17        |
| 3.1.5 Organizování.....                       | 18        |
| 3.1.6 Vedení lidí.....                        | 19        |
| 3.1.7 Kontrola .....                          | 21        |
| 3.1.8 Výběr a rozmístění pracovníků.....      | 22        |
| 3.1.9 Pojetí sportovního managementu.....     | 23        |
| 3.1.10 Projektový management .....            | 23        |
| 3.1.11 Event management.....                  | 27        |
| 3.2 Marketing .....                           | 28        |
| 3.2.1 Marketingový mix - 4P .....             | 29        |
| 3.2.2 Event marketing .....                   | 32        |
| 3.2.3 Pojetí sportovního marketingu.....      | 33        |
| 3.3 Golfový event.....                        | 34        |
| <b>4 Vlastní práce .....</b>                  | <b>35</b> |
| 4.1 Firma CZetGolf a. s.....                  | 35        |
| 4.1.1 Představení firmy .....                 | 35        |
| 4.2 Koncept turnaje .....                     | 36        |
| 4.2.1 Příprava a realizace turnaje.....       | 36        |
| 4.2.2 Náležitosti turnaje .....               | 38        |
| 4.2.3 Lidské zdroje.....                      | 44        |
| 4.3 Turnaj s názvem Benátecký divočák.....    | 45        |
| 4.3.1 Časový harmonogram .....                | 46        |
| 4.3.2 Komplexní příprava .....                | 47        |
| 4.3.3 Příprava areálu .....                   | 48        |
| 4.3.4 Kontrola stanovišť .....                | 48        |
| 4.3.5 Finanční náklady a výnosy turnaje ..... | 49        |



|          |                                      |           |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 4.3.6    | Zadávání výsledků .....              | 50        |
| 4.3.7    | Vyhlášení výsledků.....              | 51        |
| 4.4      | Zhodnocení turnaje a návrhy.....     | 52        |
| <b>5</b> | <b>Závěr.....</b>                    | <b>56</b> |
| <b>6</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b> | <b>58</b> |
| <b>7</b> | <b>Přílohy .....</b>                 | <b>61</b> |

## Seznam obrázků

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| Obrázek č. 1:  | Rámcové členění činností manažerů na jednotlivých úrovních řízení ..... | 13 |
| Obrázek č. 2:  | Základní logika „teorie X a Y“ .....                                    | 19 |
| Obrázek č. 3:  | Fáze vymezení a plánování projektu .....                                | 25 |
| Obrázek č. 4:  | Fáze realizace, předání a vyhodnocení projektu .....                    | 26 |
| Obrázek č. 5:  | Procesy event managementu .....   | 27 |
| Obrázek č. 6:  | Jednotlivé složky marketingového mixu.....                              | 30 |
| Obrázek č. 7:  | Fotografie golfové klubovny v Benátkách nad Jizerou.....                | 35 |
| Obrázek č. 8:  | Logo pro sérii turnajů s názvem Benátecký divočák .....                 | 45 |
| Obrázek č. 9:  | Modifikace Ganttova diagramu ke goflovému turnaji .....                 | 46 |
| Obrázek č. 10: | Check-list k turnaji Benátecký divočák.....                             | 54 |

## Seznam tabulek

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Tabulka č. 1: | Funkce manažera dle pěti autorů: .....                               | 15 |
| Tabulka č. 2: | Řetězec základních požadavků Ernesta Daleho.....                     | 18 |
| Tabulka č. 3: | Předpoklady pracovníků teorie X a Y.....                             | 20 |
| Tabulka č. 4: | Ceny za pronájem hřiště .....  | 40 |
| Tabulka č. 5: | Cena hracího fee na osobu .....                                      | 41 |
| Tabulka č. 6: | Cena pronájmu cvičných ploch a akademie Dýmač .....                  | 42 |
| Tabulka č. 7: | Oficiální rozdělení odpališť na resortu v Benátkách nad Jizerou..... | 43 |
| Tabulka č. 8: | Vynaložené finanční náklady na turnaj .....                          | 49 |
| Tabulka č. 9: | Získané finanční výnosy z turnaje .....                              | 49 |

# 1 Úvod

*„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci. Příliš mnoho toho, co nazýváme managementem, lidem stěžuje práci.“* Peter F. Drucker

Akce a události (events) získávají v dnešní době velkou oblibu. Existuje mnoha knižních publikací, které se věnují tématu event marketing, ale publikace zaměřující se přímo na event management a na eventy jako specifické produkty v České republice doposud není mnoho. Event management jako relativně nový komunikační nástroj vznikl vlivem stoupajících nároků společností a vývojem komunikačních nástrojů. Také některými autory označován jako proces, jde s dobou a neustále se rozvíjí. S pojmem event management se setkává skoro každý z nás. Mohl mít podobu koncertu, festivalu či sportovní události zaměřenou na konkrétní disciplínu ve sportu. Všem těmto zmíněným událostem předchází zdlouhavá a namáhavá práce event manažerů.

*„Manažeři jsou zajímavý fenomén. Jsou dobře placení, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu.“* Henry Mintzberg

Funkčnost event managementu ve společnosti a zaujetí cílové skupiny klientů je zapříčiněno správnou kombinací a využitím prvků managementu a marketingu. Společnosti zabývají se organizací eventů, musí mít dostatek profesionálních manažerů z obou oborů. Jak manažera, který účinně a účelně zrealizuje událost, tak marketingového specialistu, který vytvoří vhodnou strategii pro událost. Toto spojení lidských sil by mělo přinést klientům společnosti nevšední zážitek.

*„Žádná organizace se nemůže spoléhat na geniální jedince. Těch je vždycky málo a nemůžeme se na ně spoléhat. Úkolem organizace je umožnit podávat obyčejným lidem neobyčejné výsledky.“* Peter F. Drucker

Pro management jsou velice důležití vedoucí pracovníci. Jakákoliv organizace události není vždy jen pro jednotlivce, ale pro tým kvalifikovaných pracovníků, kteří mají přesně rozdělené činnosti vedoucí ke splněním cílů zadavatele eventů. Značně důležitý je vedoucí týmu, který zadává úkoly, kontroluje a hodnotí průběh události od začátku až do konce.

*„Úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených.“* John C. Maxwell

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je vytvoření postupu při organizaci golfového turnaje, který bude sloužit jako pomoc a návod k uspořádání dalších jednotlivých akcí konaných společností. Prvním dílčím cílem je popsat proces přípravy golfového turnaje od domluvení schůzky s klientem přes přípravu hřiště a vnitřních prostor až po vyhlášení výsledků turnaje. Druhý dílčí cíl je přiřazení některých manažerských funkcí vedoucím pracovníkům při organizaci turnaje a vytvoření doporučení či návodu, který by měl být při organizování tohoto typu akcí dodržován tak, aby splnil cíle společnosti i zadavatele. Poslední třetí dílčí cíl bakalářské práce se skládá z formulace teoretických východisek zaměřených na termíny management, marketing, komunikace, event a na golfovou problematiku.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická východiska v první části se zabývají dostupnými informacemi z odborné literatury a vysvětlují pojmy jako management, marketing, komunikace, event, golf a jejich průniky. Odborná literatura k teoretické části se skládá především z publikací od autorů Jaromíra Vebera a kolektivu, Lea a Olgy Vodáčkových a Petra Šindlera. Praktická část se specializuje na golfové turnaje ve společnosti CZetGolf a. s., konkrétněji v resortu Benátky nad Jizerou. Pro tuto část autorka získala informace zkoumáním materiálů z předešlých turnajů pořádaných resortem, přímým kontaktem s lidmi v resortu a z internetových zdrojů. Jako primární data pro praktickou část jsou použity vlastní zkušenosti a postřehy autorky. Za sekundární data jsou považovány odpovědi ze strukturovaného rozhovoru s manažerem resortu. Rozhovor byl předem naplánován před konkrétním turnajem, který je popsán v praktické části a zrealizován po turnaji. Otázky a odpovědi jsou stručné, ale vyjadřují podstatu daného rozhovoru. Shrnutí rozhovoru je zařazeno do kapitoly zhodnocení turnaje. V praktické části je k vytvoření časového harmonogramu turnaje vytvořen modifikovaný Ganttův diagram. Při vypracování bakalářské práce je použita analýza a syntéza.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

#### 3.1.1 Pojetí managementu

Management je termín, který je používán téměř denně každým z nás. Je možno vyhledat desítky definic vyjadřujících význam tohoto termínu. Obecně vzato management můžeme charakterizovat jako systém praktických a teoretických řídicích znalostí a činností. V českém jazyce se pro tento pojem využívá slovo „řízení“. Řídit je umění vykonávat. *„Výklad pojmu ‚management‘ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“* (Drucker, 1973) Stoletá historie managementu prošla vývojem a dodnes je neustále prověřována reálným životem tržní ekonomiky. Management se vyvíjí pod tlakem praxe i teorie a jeho myšlenkové pohledy se neustále vracejí zpět do minulosti. Vývoj se pohybuje po spirále. Starší, jakoby už dávno zapomenutá pravidla se znovu vracejí v nové kvalitě. (Veber, 2011)

*„Dějiny jsou svědky časů, světlem pravdy, živou pamětí, učitelkou života a poslem minulosti.“* (Marcus Tullius Cicero) (Dejepis.cz, 2015)

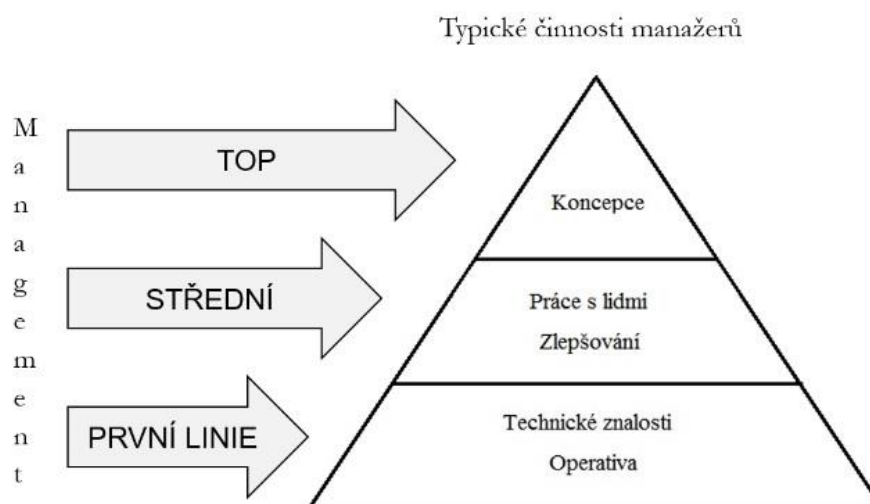
V posledních deseti, patnácti letech došlo v moderním managementu ve světovém společenském a zejména hospodářském vývoji k mnoha změnám. Změny se dotýkají prakticky všech oblastí světové ekonomiky, velkých a malých podniků. Na trhu převažuje nabídka nad poptávkou a problémem není produkt vyrobit, ale prodat ho s příslušným ziskem. Působením globalizace se tento problém netýká jen vyspělých ekonomik, ale v menší míře je přenášen i na ostatní části světa. (Vodáček, Vodáčková, 2013) *„V dnešním firemním světě je pouze omezená poptávka po výjimečnosti. Daleko, daleko větší je poptávka po průměrnosti.“* (Paul Arden) (Azcitavy.cz, 2015)

Několik směrů upřesňující management:

- vykonavatelé managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci, jinak řečeno „manažeri“, více se tomuto tématu věnuje podkapitola 3.1.2;
- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Jde o výrobní podniky a jejich organizační části (závody, provozy atd.) a nevýrobní jednotky (nemocnice, policejní či vojenské organizace a jiné);
- management je možno aplikovat na různé organizační úrovně (na stupně hierarchie organizačního uspořádání jednotky a rovněž na obsahově rozmanité činnosti jako je například výrobní nebo personální činnost);
- obecné poslání manažerské činnosti je dosažení prosperity uvažované organizační jednotky (může být vyjádřena kvantitativně a kvalitativně) (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Ve třetím směru jsou zmíněné organizační úrovně. Mají pro oblast managementu velký význam. K jednotlivým úrovním se řadí rozdělení činností manažerů. Toto členění, které je vyobrazeno na obrázku č. 1, je pouze rámcové. Ve velkých firmách mohou být i více než tři úrovně řízení a naopak v malých firmách může vrcholové vedení představovat pouze majitel. (Veber, 2011)

**Obrázek č. 1: Rámcové členění činností manažerů na jednotlivých úrovních řízení**



Zdroj: Veber (2011), upraveno autorem

V neposlední řadě nelze opomenout, že při vysvětlení pojmu management často vznikají rozpory, zda toto odvětví je vědou nebo uměním, resp. do jaké míry, kdy, kde

a za jakých podmínek. V dnešní době se v pragmaticky orientované literatuře většinou sdílí názor, že manažerská práce je jak uměním, tak vědou, ale záleží na charakteru řešených manažerských úloh. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### **3.1.2 Manažer jako osobnost**

Manažeři jsou lidé, kteří využívají znalostního zázemí managementu. Dle P. F. Druckera (In Vodáček, Vodáčková, 2013) je charakteristika manažera následující: *„Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.“* Dále podotýká, že *„manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí“*.

Manažer by měl hodnotit prostředky vynakládané na management znalostí. Měl by vědět, zda investice do zvyšování intelektuálního kapitálu, tedy do lidského, organizačního a sociálního kapitálu, byly výnosné, popř. nevýnosné, a zda přinesly plánované výsledky. (ManagementMania, 2015)

Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s nimiž dokáže realizovat předem stanovené cíle. Zároveň je to vůdce a vyjednaváč, což je náročnější, než být odborníkem. Přirozeně musí získat autoritu jako vůdčí osobnost. Kromě toho, že stanovuje správné cíle, by měl udělat maximum pro to, aby zajistil lidem perfektní informovanost a dokázal je správně namotivovat ke splnění úkolů a to nejen za použití finanční odměny. (Khelerová, 2010)

Současný management zjišťuje odlišnost mezi dvěma pojmy: řízení a tvůrčí vedení. Manažer je nositelem řízení. Vůdce, neboli v dnešní době oblíbené slovo *„lídr“*, v anglickém originálním vyjádření *„leader“*, je reprezentantem tvůrčího vedení. (Truneček, 2004)

### **3.1.3 Manažerské funkce**

Funkce manažera nazývané jako jeho činnosti nebo aktivity vedoucích pracovníků jsou typické úlohy, které by měl pracovník ve svém pracovním procesu účinně a účelně vykonávat. Prostřednictvím následně vyjmenovaných aktivit se v podniku zajišťuje harmonizace hmotně energetických a informačních procesů s cílem naplnění cílů podniku. Klasifikace a názory na funkce manažera nejsou jednotné, proto následující

tabulka č. 1 shrnuje manažerské funkce dle jednotlivých významných autorů. Mezi nejčastější manažerské funkce patří rozhodování. S touto činností se manažer setkává ve firmě denně. Za každé rozhodnutí si nese následky manažer sám, a proto musí přijmout kritiku a případné fatální následky za celou firmu. Kladné hodnocení ho může povznést na vyšší pozici. Univerzální a zároveň nejpoužívanější funkcí je v roli manažera komunikace. Umět komunikovat se svými klienty nebo spolupracovníky správně a na úrovni je podstatná vlastnost každého manažera. Tato funkce je důležitá i pro marketingový mix, kterému se více věnuje kapitola 3.2.2. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

**Tabulka č. 1: Funkce manažera dle pěti autorů:**

| <b><u>MANAŽERSKÉ FUNKCE podle:</u></b> |                               |                  |               |                           |
|--|-------------------------------|------------------|---------------|---------------------------|
| <b>Druckera</b>                        | <b>Koontze a Wehricha</b>     | <b>Applebyho</b> | <b>Fayola</b> | <b>Gullicka</b>           |
| plánování                              | plánování                     | plánování        | plánování     | plánování                 |
| organizování                           | organizování                  | organizování     | organizování  | organizování              |
| kontrola                               | vedení lidí                   | příkazování      | příkazování   | výběr a umístění lidí     |
| motivace a komunikace                  | kontrola                      | kontrola         | kontrola      | příkazování               |
| rozvoj vlastní i ostatních             | výběr a rozmístění pracovníků |                  | koordinace    | koordinace                |
|  |                               |                  |               | rozpočtování              |
|  |                               |                  |               | podávání zpráv (kontrola) |

Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010), upraveno autorem

Manažerské funkce dávají základní orientaci o obsahové náplni práce vedoucího pracovníka. Jednostrannost v uvedených manažerských funkcích je škodlivá, proto je nezbytné vyvažovat strukturu jednotlivých činností.

Všichni autoři se shodují na třech funkcích, a to:

- plánování,
- organizování,
- kontrola,

jako nejdůležitější funkce manažerů. K tomu přistupuje koordinace činností a řízení lidských zdrojů. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován francouz Henri Fayol, jako jeden z prvních průkopníků managementu. K předchozím vyjmenovaným manažerským funkcím přidává ještě příkazování (zadávání instrukcí spolupracovníkům) a koordinaci (sladění činností). Těchto pět funkcí bylo v roce 1916 nazváno jako funkce správy, ale fakticky šlo o dnešní pojetí manažerských funkcí. Britský myslitel Lyndal F. Urwick rozšířil koncepci o funkce zkoumání a komunikaci. Přítel zmiňovaného myslitele američan Luther Gulick (2013) nově uspořádal manažerské funkce a vytvořil zkratku „POSDCORB“, která se skládá ze sedmi počátečních písmen anglických názvů funkcí, jimiž jsou:

- „**P**lanning“ – plánování,
- „**O**rganizing“ – organizování,
- „**S**taffing“ – personální zajištění,
- „**D**irecting“ – příkazování,
- „**C**o-ordinating“ - koordinace
- „**R**eporting“ – evidence a podávání zpráv,
- „**B**udgeting“ – rozpočtování. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

*„Manažeři, kteří si nejsou jistí sami sebou, komplikují svět okolo sebe.“* (Jack Welch) (Azcitaty.cz, 2015)

Nejrozšířenější klasifikace manažerských funkcí je podle Heinze Wehricha a Harolda Koontze vyobrazena v tabulce č. 1. Označují se také jako „sekvenční manažerské funkce“, jelikož se v podstatě realizují postupně neboli s částečnou logickou návazností. Nevyvrací se fakt, že se jednotlivé funkce mohou částečně překrývat. Za paralelní manažerské funkce, které se také mohou označovat jako průběžné manažerské funkce, považujeme tři slova. Analyzování, rozhodování a implementace. Analyzování řešených problémů je dílčí informační proces, který slouží k pochopení obsahu a k poslání vybrané sekvenční funkce.



Touto funkcí vzniknou materiály pro následující paralelní funkce rozhodování a implementace. Rozhodování je informační proces, pomocí něhož se vybere přípustná varianta řešení, zda jsou realizované cíle v rámci omezujících podmínek, které byly stanoveny pro daný proces. Implementací je myšlena fáze, kdy se přijaté rozhodnutí převede do reality. Tato fáze může být pro manažera větší oříšek, než se zdá. Jak v sekvenčních, tak v paralelních funkcích hraje velkou roli komunikace, která umožňuje spolupráci mezi lidmi a vytváří informační vazby. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### 3.1.4 Plánování

*„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.“* (H. Koontz, H. Weihrich) (Veber, 2011)

Klíčová funkce managementu, která se týká všech oborů organizace, se nazývá plánování. Definuje cíle s ohledem na zdroje a rozvoj organizace. Jedná se o ucelený soubor plánů, pro který je důležitá časová a věcná provázanost. Manažer musí porozumět veškeré problematice a vymezit cíle organizace, které pomohou k rozvoji strategických, taktických a operativních plánů. (Griffin, 2013)

*„Základním cílem managementu by mělo být zajištění co nejvyšší prosperity zaměstnavatele ve spojení se zajištěním co nejvyšší prosperity všech zaměstnanců.“* (Frederick Winslow Taylor) (Russell-Walling, 2012)

Plánování je informační proces stanovující cíl s předpokládanými postupy k jeho dosažení. Vychází z využití a zajištění informací: například k ocenění a odhadu možností plánovaného rozvoje v čase nebo výběru scénáře plánu (výběr vhodné trajektorie), a to včetně vyrovnání se s omezujícími podmínkami realizace a ocenění efektivního použití zdrojů. Liší se postupy zpracování i informační přípravy, jak od procesů tvůrčích, které mají strategický charakter, tak po často až rutinní procesy operativního plánování. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Dle Vebera (2011) je pojem plánování jako *„manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo; určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stane.“*

### 3.1.5 Organizování

„Kdo chce vládnout, nesmí hnát lid před sebou, ale kráčet před ním.“ (Ch. Montesquieu) (Veber, 2011) Za základní požadavky a měřítko úspěšnosti jsou považovány v manažerské praxi organizační a řídicí schopnosti. Pomocí dělby práce a koordinace všech zúčastněných článků se zajistí splnění všech pracovních cílů a plánů, což je smyslem organizování. Formální vyjádření se nachází v organizačních strukturách, které se dle charakteru sdružování dělí na funkcionální, výrobkové a účelové. Podle formy uplatňování rozhodovací pravomoci na liniové (lineární), štábní a kombinované. Slovy Petera F. Druckera: „organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu“. (Drucker, 1973) (Štěpáník, 2010)

Veber (2011) říká, že organizování je: „cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“ Organizování je založeno na využívání dělby práce, koordinaci čili sladění činností a vztahů lidí a na vymezení zodpovědnosti a jejich pravomocí. Posláním organizování a jeho forem je zajištění realizace funkce „plánování“. Procesu organizování, kterému jsou přiřazeny odpovídající struktury, jsou kladeny určité požadavky. Názor amerického Ernesta Daleho, označovaný jako OSCAR je názorně shrnut v následující tabulce č 2. Jde o akronym řetězce základních požadavků, které mají být zajištěny průběhem organizování a jeho organizačními strukturami. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

**Tabulka č. 2: Řetězec základních požadavků Ernesta Daleho**

| Zkratka OSCAR                     |  |
|-----------------------------------|--|
| O - cíle (objectives)             | Nutnost zajistit cíle organizačního celku i cíl jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních útvarů.   |
| S - specializace (specialization) | Účelné a účinné sdružení podobných nebo stejných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek  |
| C - koordinace (coordination)     | Nutnost vzájemného spojení a sladění činností či procesů jednotlivých dílčích strukturálních prvků, jež svoji správnou návazností z časového i prostorového hlediska vytvářejí konečné výsledky. |
| A - pravomoc (authority)          | Rozhodovací prostor, adekvátně přidělené pravomoci, dílčích specializovaných strukturálních jednotek   |
| R - zodpovědnost (responsibility) | Správné nastavení odpovědnosti (povinnosti) dílčích specializovaných strukturálních jednotek   |

Zdroj: (Vodáček, Vodáčková, 2013), upraveno autorem

### 3.1.6 Vedení lidí

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“ (R. Solow)  
(Veber, 2011)

Tato třetí náročná sekvenční manažerská funkce je procesem ovlivňování pracovníků tak, aby jejich činnosti vedly k dosahování skupinových a podnikových cílů. Lidé jsou v dnešní době považováni za největší kapitál dobrých firem. V moderním managementu je právě práce s lidmi považována za hlavní náplň činnosti manažerů. Existuje nepřeberné množství názorů, poznatků, metod a přístupů, jak u svých spolupracovníků dosáhnout toho, aby plnili aktivně a kvalitně poslání a cíle organizace. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Dle Vebera (2011) je vedení lidí „*stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha.*“ Tato funkce účinně a účelně využívá dovednosti, schopnosti a umění manažerů usměrňovat, stimulovat a vést svůj tým k aktivnímu a kvalitnímu plnění cílů jim zadaným. Východisko k mnoha rozmanitým názorům a metodám je tzv. teorie X a Y („Theory X and Y“), která vznikla koncem 50. let minulého století zásluhou psychologa Douglase McGregora. Teorie je založena na dvou extrémních názorech na motivaci zaměstnanců: vztah manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení odpovídající míry mezi těmito nefunkčními extrémy. Základní logika této teorie, která vychází z mezního předpokladu průměrného spolupracovníka a jeho vlastností, je znázorněna na obrázku č. 2. Na jedné straně (levá část úsečky) je vedení na tzv. „kratkém vodítku“ neboli autokratické či direktivní a na straně druhé liberální, resp. demokratické vedení s plnou rozhodovací samostatností vedených spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Obrázek č. 2: Základní logika „teorie X a Y“



Zdroj: (Vodáček, Vodáčková, 2013), upraveno autorem

V následující tabulce č. 3 jsou předpoklady, ze kterých vycházejí zmíněné teorie X a Y. To, jak je firma řízena, je odrazem smýšlení firemních manažerů o lidské přirozenosti, o tom byl Douglas McGregor přesvědčen. Tyto teorie vycházejí z dřívější teorie Abrahama Maslowa, kterou v roce 1943 zformuloval a pojmenoval Maslowova hierarchie potřeb. Této teorii se více věnuje následující stránka č. 20. McGregor (In Russell-Walling, 2012) pronesl: „[Naléhavou výzvou]...je inovovat, objevovat nové možnosti organizování a usměrňování úsilí lidí, přestože dobře víme, že dokonalá organizace je stejně jako dokonalé vakuum prakticky nedosažitelná.“ (Russell-Walling, 2012)

**Tabulka č. 3: Předpoklady pracovníků teorie X a Y**

| Teorie X<br>předpokládá, že:   | Teorie Y<br>předpokládá, že:  |
|--|---|
| Budou se vyhýbat práci jak jen budou moci, protože ji nemají rádi.                         | Zaměstnanci opravdu chtějí pracovat.  |
| Mají-li vyvinout patřičné úsilí, platí na ně jen výhružky.<br>Stále musí být kontrolováni. | Se záměry firmy se ztotožňují a angažují se pro jejich uplatnění.                                       |
| Vyhovuje jim, když jsou řízeni.<br>Nestojí o odpovědnost.                                  | Když budou pomocí pobídek uspokojeny jejich vyšší potřeby (motivováni), zapojí se a budou se angažovat. |
| Klid a jistota, o tu v práci stojí.  | Dokáží přijmout a aktivně vyhledávat odpovědnost.   |
| x  | Jejich představitost, tvořivost a vynalézavost dokáží použít při řešení pracovních problémů.            |

Zdroj: (Russell-Walling, 2012), upraveno autorem

Umět motivovat své spolupracovníky je jednou z klíčových dovedností manažera. Slovy Vebera (2011): „*Motivace je vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.*“ Motivace je vázána na vnitřní podněty člověka a začleňuje jak psychickou, tak fyzickou aktivitu člověka směrem k danému cíli. (Veber, 2011) Kromě pracovního prostředí a samotné

způsobilosti k práci je právě motivace jeden z faktorů, která ovlivňuje výkonnost pracovníka. (Griffin, 2013) Mezi nejpopulárnější motivační teorie patří zejména Maslowova teorie hierarchie potřeb<sup>1</sup> či Herzbergova teorie dvou faktorů<sup>2</sup>. Alderfova teorie tří kategorií potřeb a McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu jsou teorie založené na koncepci tří skupin, každá však se svými faktory.

*„Úlohou manažera není manipulování s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.“* (Veber, 2011)

### 3.1.7 Kontrola

Kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry je podstatou kontroly. Zpětná vazba, jako určitá forma kontrolní činnosti, slouží manažerům na všech úrovních řízení. (Veber, 2011) Často opakovaná zásada „bez kontroly není vedení“ opravdu v managementu stále platí. K provádění kontrolních procesů nabízí současný management mnoho zajímavých technik, technologií a postupů. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Dle Vebera (2011) je anglické pojetí kontroly „*controlling*“: *„získání nových poznatků o řízené realitě na bázi systematického chycení informací a jejich vyhodnocení opírajícího se o realizaci plánu (mělo být uskutečněno) versus skutečnost (bylo dosaženo), kterých může být využito k manažerskému rozhodování, koordinaci či plánování.“* Posláním kontroly je přijmout a rozebrat závěry odchylek, které vznikly během řízeného procesu, mající charakter rozdílu mezi záměrem a jeho realizací. Není to jen dodatečný test výsledků o tom, jak se plní předem stanovený plán, ale už i ve fázi přípravy hodnotí účelnost a přiměřenost, způsob zajištění i zodpovědnost. Ve fázi plnění je pak důležitá adaptace na měnící se podmínky a následné vyhodnocení plnění, což jsou reakce na odchylky od původních záměrů a poučení se do budoucna. Kontrola je prováděna takřka ve všech manažerských funkcích, protože platí, že každá z nich má svůj plánovaný záměr a částečně úspěšnou realizaci a důsledky. Odchylky mohou být z hlediska manažerských procesů buď pozitivní (firma dosáhne lepších výsledků, než říká plán), nebo negativní (například narušení norem či pravidel).

---

<sup>1</sup> Maslowova hierarchie potřeb - teorie, kde se pokoušel Abraham Maslow vysvětlit, proč jsou lidé motivováni v určitý čas a určitými potřebami. Je to hierarchicky uspořádaná řada lidských potřeb. (Kotler, Keller, 2007)

<sup>2</sup> Herzbergova teorie dvou faktorů – teorie zaměřená na poznání motivačních příčin rozdělena na motivátory (motivující faktory) a na hygienické vlivy (udržovací faktory). (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Obvyklé členění klasifikací kontrolních procesů je podle:

- obsahové náplně,
- úrovně řízení,
- charakteru provádění, dělí se:
  - pravidelné a nepravidelné,
  - interní a externí,
  - preventivní,
  - průběžné,
  - následné. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

„Kdo řídí, kontroluje.“ (Veber, 2011)

### **3.1.8 Výběr a rozmístění pracovníků**

Tato funkce se řadí do oblasti procesů v organizaci, která se zabývá rozvojem a řízením lidských zdrojů. Tato funkce navádí vedoucí manažery k zajištění, přijímání (výběru), umístění a plánování (cílené stanovení potřeby) zaměstnanců. (Weihrich, 2013) *„Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména na jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a loajalitě. Jejich „rukama a hlavami“ manažeři zajišťují soustavu cílů organizace i jejich dílčích jednotek.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Jsou to lidé, kteří jsou zaměstnaní v organizaci a individuálně i kolektivně zhodnocují cíle. To je jedna z definic řízení lidských zdrojů. Storey (1989) (In Armstrong, 2006) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité definice ideologie a filozofie“ a uvedl smysluplnou verzi čtyř aspektů, které tvoří řízení lidských zdrojů. Fáze této funkce se agregují do tří větších celků:

- plánování, zajištění, výběr a nasazení,
- hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky (rekvalifikace či jiné pracovní zařazení),
- odměňování a pracovní podmínky práce. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### 3.1.9 Pojetí sportovního managementu

Charakter pojmu „*sportovní management*“ je mezioborový, jelikož nevyplývá jen z jednoho oboru, ale promítá se do ekonomie, managementu, psychologie, sociologie, systémových věd či práva. Dle Čáslavové (2009) lze pojem sportovní management chápat: „*jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.*“ Ke vzniku uvedených pojmů vedla snaha k efektivnímu využívání velkých finančních obnosů, které ve sportu kolují, k řešení problémů při trénování sportovní mládeže, uplatňováním obchodních zájmů v oblasti sportu a zabezpečení administrativy ve sportu. To vše bylo vynuceno ze samotné tělovýchovné a sportovní praxe. Způsob řízení jednotlivých organizačních sportovních celků se opět odvíjí od typických činností manažera, který je realizuje. Funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i oblast účetnictví, marketingu, ekonomie, finance či práva zahrnuje právě tato komponenta management a komerce. Z hlediska sportovního managementu zahrnuje komponenta sportu oblast zdatnosti (aktivní účastníci sportovních aktivit) a diváctví (zábava pro diváky). (Čáslavská, 2009)

### 3.1.10 Projektový management

Podle autorky Svozilové (2011) je tato oblast složitým komplexem problematiky řízení, který nejde jen tak zjednodušit pouhým shromážděním na technické dovednosti ovládání příslušných programů pro podporu řízení projektů. Projektový management obecně obsahuje činnosti, které souvisí jednak s řízením předmětu, služby nebo jejich kombinace, dále skupinu související s řízením nákladů a požadavků na efektivitu z ekonomické oblasti a v neposlední řadě skupinu související s vlastním řízením v čase a budování mezilidských vztahů.

Všude, kde je zájem aplikovat změnu, která je svým charakterem významná, kde má management zájem o přísné dodržení stanovených termínů a kde je zřejmé, že k úspěšnému uskutečnění změny je třeba překonat uzavřenost v útvaru a nechat pracovníky z různých útvarů se aktivně zapojovat, tam nachází uplanění „*projektové řízení*“. Dle Vebera (2011) je tento pojem definován: „*uplatnění specifických nástrojů,*

*technik, znalostí a dovedností v projektových činnostech s cílem splnit očekávání, jež jsou s projektem spojena.“*

Základním kamenem této kapitoly je projekt. Bez vymyšleného projektu by nemohl existovat projektový management. *„Projekty soustřeďují zdroje, jako jsou lidé, peníze a materiál, jež je třeba organizovat a řídit, aby bylo dosaženo určitých výsledků.“* (Russell-Walling, 2012) Veber (2011) prezentuje definici projektu takto: *„specifický způsob dosažení změny; dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla výrobku nebo služby). Jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli.“* Lidé si často pletou projekt s procesem, jenže proces je opakovaná činnost, ale projekt je jednorázový a speciální podnik, který má určený začátek i konec. Typickým příkladem může být vybudování nového závodu či uvedení nového výrobku na trh. Něco jiného je řízení procesu a něco jiného řízení projektu. (Russell-Walling, 2012)

*„Projekt plánovaný na dva roky si vyžádá roky tři; tříletý projekt nebude dokončen nikdy.“*

Neznámý autor (In Russell-Walling, 2012)

V detailech se fáze mohou lišit, ale základem projektu je dělení na čtyři fáze:

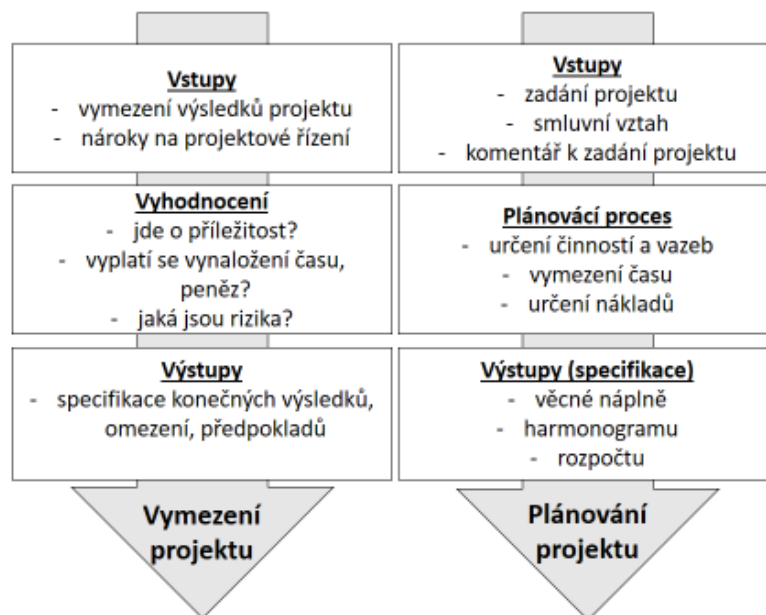
- zahájení (iniciace),
- plánování (definice),
- realizace (implementace),
- uzavření (předání).

Projekty mají sice společné určité znaky z hlediska řízení, ale každý projekt je unikátní. Tyto shodné projektové fáze jsou podobným způsobem definovány ve všech standardech a normách v oblasti projektového řízení. (ManagementMania, 2016)

Jak již bylo řečeno, struktura projektového řízení se dělí na čtyři fáze. První fáze je vymezení či zahájení projektu. Většina projektů vzniká z problémů nebo příležitostí a iniciátoři projektů téměř vždy mají jasno o důležitých stanoviskách projektu. Pokud má být projekt úspěšný, měl by být uskutečněn skupinou činností, která je zobrazena na obrázku č. 3. Jak externí (poptávka na trhu) tak interní (realizace opatření zaměřeného na zlepšení řízení) důvody mohou vést ke vzniku projektu. V této fázi je už potřeba mít nějaké představy o konečné podobě projektu a následně tyto představy formulovat. Obsah a podoba projektu se mohou od konečné podoby během fáze změnit, ale měly by se postupně upřesňovat například na základě požadavku zákazníka. (Veber, 2011)



**Obrázek č. 3: Fáze vymezení a plánování projektu**



Zdroj: (Veber, 2011), upraveno autorem

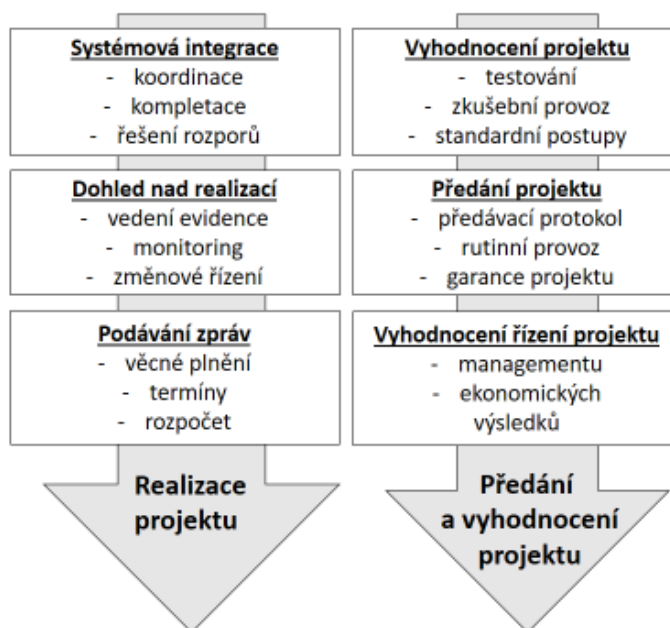
Druhou fází je etapa plánování, která se vyskytuje na obrázku č. 3 hned vedle první fáze. Představuje klíčový moment, kdy nápad vzejde do příprav projektu. Projekt se musí pečlivě zabezpečit kvůli plynulosti a reálnosti realizace. Plánování vychází z přesného zadání, například z uzavřených smluv. Na začátku a při podpisu smlouvy je zřejmé, že se plán nemusí shodovat s konečným výsledkem, jelikož se do průběhu, zvláště ve fázi plánování, může zasahovat a tím pádem pozměnit plán projektu. Plán projektu je výstupem tohoto procesu a určuje věcný, časový, rozpočtový a organizační rozsah projektu. K vymezení a upořádání časových údajů, které jsou k dispozici a vztahují se k jednotlivým činnostem, je možné rozvrhnout hned do tří technik:

- Ganttovy (úsečkové) diagramy;
- síťová analýza;
- kritický řetěz Eli Goldratta. (Veber, 2011)

Třetí etapa se věnuje samotné realizaci projektu. Zpravidla se rozhoduje o tom, zda se splnil záměr projektu. Dobře zpracovaný plán projektu je důležitým faktorem pro řízení realizace projektu. Tři okruhy činností (obrázek č. 4) směřující k realizaci, uskutečňuje vedoucí projektu. Na základě schváleného plánu vedoucí projektu dle Vebera (2011) „zabezpečuje koordinaci všech aktivit, které jsou nutné k naplnění projektu, usměrňuje příslušné realizační složky, sleduje věcný, časový průběh realizace, vynakládání nákladů, operativně řeší případné rozpory.“ Pro rozhodující úlohu řídicích činností během

realizace je vhodný pojem „systémová integrace“. Zde vystupuje asi nejvíce role projektového manažera s funkcí komunikace, kterou musí perfektně zvládat v souvislosti naplnění systémové integrace. Projektový manažer je osoba, která je zodpovědná za dosažení předem stanovených cílů projektu. Měl by mít jasně dáno, jak informace bude přijímat a jak je bude sdělovat dál. Projekt má být zpracován tak, aby na vedoucím projektu bylo ponecháno co nejméně operativních rozhodnutí. (Veber, 2011)

**Obrázek č. 4: Fáze realizace, předání a vyhodnocení projektu**



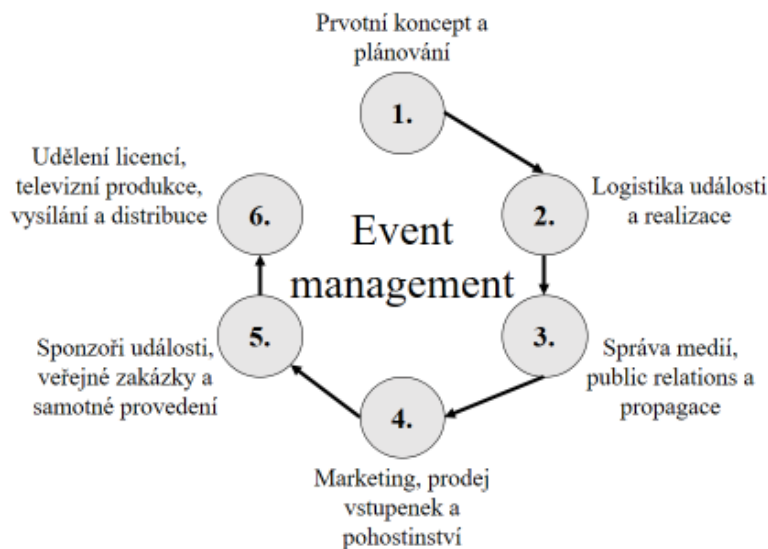
Zdroj: (Veber, 2011), upraveno autorem

Projektové řízení chce dosáhnout přijetí projektu zadavatelem, zákazníkem a uživatelem. Aby se toto mohlo splnit, musí se prokázat, že požadované výsledky projektu byly dosaženy a musí být zajištěna záruka, že tomu tak bude i do budoucna. Struktura častých činností v této fázi je na obrázku č. 4. Prověřovací kroky ohledně technické stránky projektu (revizní zkoušky, kolaudace apod.) jsou v obsahu závěrečného prověřování, který bývá součástí projektového plánu. Když je projekt předán zadavateli (zákazníkovi, uživateli) po formální stránce, je vystaven předávací protokol. (Veber, 2011)

### 3.1.11 Event management

Toto slovní spojení nemá zatím přesně danou definici. Většinou se vysvětluje každé slovo zvlášť a z toho vyplývá význam tohoto spojení. Management je vysvětlen komplexně v kapitole 3.1.1. „Event“ má mnoho různých definic, které se sobě velice podobají. Jedna z mnoha definic, která je rozsáhlá a výstižná, říká, že: „Event je název pro nějakou zvláštní událost nebo neobvyklý zážitek, vnímaný všemi smysly vybraných účastníků na konkrétním místě. Event vyvolává citové podněty, tvoří pozitivní obraz produktu nebo nabízené služby. Proto je důležitým nástrojem marketingu. Díky eventům dochází k ovlivňování a motivaci zákazníků, obchodních partnerů, jeho prostřednictvím je možno představovat nejrůznější vize, služby nebo výrobky. Eventy mohou být jak externí, tak v rámci jedné firmy. Může se jednat např. o konference, slavnostní otevření, semináře, prezentace, večírky, přehlídky, párty a další společenské akce.“ (cojeto.superia, 2016) Jak z definice vyplývá, „event“ je úzce spojený s marketingem, kterému se věnuje následující kapitola 3.2. Lze tedy pojem „event management“ pochopit tak, že jde o procesy, které se používají k vytvoření události.

**Obrázek č. 5: Procesy event managementu**



Zdroj: (Worldsportcompany, 2016), upraveno autorem

Event management je procesem pro sestavení obchodní logiky. V podstatě jde o koordinaci, plánování, přiřazování jednotlivých funkcí týmům či jednotlivcům a jejich vedení s cílem vytvořit událost, která je opravdu jediná svého druhu. Ve většině případů

jde o skupinu šesti oblastí, které shrnují princip event managementu v praxi. Dle obrázku č. 5, který popisuje jednotlivé procesy, které si společnost stanovila, aby došla k vytvoření úspěšného eventu, se řídí několik společností nabízející eventy mnoho druhů. Mezi procesy jedna a dva ještě bývá kolonka pro přípravu rozpočtu a pro branding a design<sup>3</sup>. (Worldsportcompany, 2016)

Event management je tedy proces analýzy, plánování, marketingu, výroby a vyhodnocování událostí. Je to jiný způsob propagace produktu, služby nebo nápadu. Pokud je událost řízena účinně, účelně a efektivně, může být použita jako velmi silný propagační nástroj k zahájení nějaké služby nebo k uvedení výrobku na trh. Event management požaduje určité základní hodnoty, které mají být použity ke každému prvku, procesy či rozhodnutí. Odůvodňuje tak profesionální přístup a dosahuje efektivních a účinných výsledků. (SlideShare, 2016)

## 3.2 Marketing

*„Marketing je jen civilizovanou formou vedení války, v níž o vítězství ve většině bitev rozhodují slova, nápady a myšlenková kázeň.“* Albert W. Emery (In Russell-Walling, 2012)

Pojetí marketingu dle Hingstona (2002) zní velice výstižně: *„Marketing je proces identifikace cílového trhu, určení toho, co tento trh potřebuje, a zajištění životaschopných a výnosných prostředků k obsluze tohoto trhu. Komplexní soubor činností tvořících marketing má zásadní význam pro každé podnikání, velké nebo malé, nové nebo již zavedené. Techniky marketingu se lze poměrně snadno naučit a tvorba a realizace marketingové strategie může být tou nejpříjemnější součástí podnikání. Ne všechny z vašich velkých marketingových nápadů budou fungovat, setkáte se se zklamáním, ale to by mělo být kompenzováno úspěchy a vzrušením, které pocítíte, když se vám podaří uskutečnit velký prodej nebo uzavřít náročný obchod. Poznáte také pocit uspokojení z toho, že řídíte podnik profesionálně.“* Z poslední věty vyplývá, že jak patří marketing do managementu, tak management patří do marketingu.

---

<sup>3</sup> Branding – metoda odvozená od značkování dobytka, která má stejný význam jako metody či aktivity spojené s budováním značky (brandu). Vytváření loga, názvu či sloganu. (Adaptic, 2016)  
Desing – jedná se o vzhled či o tvar. Navrhuje se tvar výrobku, který má sjednocovat funkční účelnost a estetický vzhled. (SCS.ABZ, 2016)

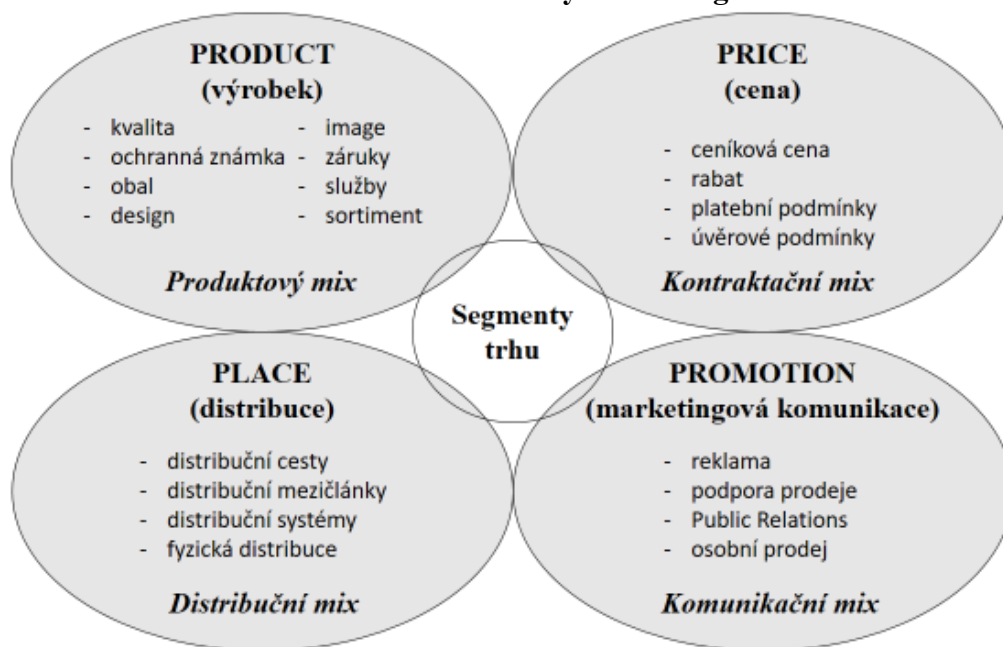
Americká marketingová asociace odhalila novou definici marketingu, která zní: „Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost“. (Salesnews, 2016) Změna oproti stávající definici spočívá především v tom, že marketing je nyní prezentován jako širší aktivita, která není pouhou funkcí, ale je vzdělávacím procesem. (Salesnews, 2016)

### **3.2.1 Marketingový mix - 4P**

Neil. H. Borden, autor pojmu „marketingový mix“, přirovnává tento pojem k hotové směsi na moučníky nazývané „cake-mix“. Je to odborníky připravená směs, která má vyvážený poměr jednotlivých složek a prošla náročným výzkumem. Je možné ji přizpůsobit své chuti a malinko změnit podíl některé složky. Nelze ale ani jednu složku vynechat, porušila by se pak vyváženost složek a mohla by z toho vzniknout katastrofa. Takto je to i u marketingového mixu, kde je nutno respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů i souladné uplatňování při řešení konkrétních událostí v rámci určitých činností organizace či dané firmy. Výsledek tedy souvisí s tím, jaký je správný poměr jednotlivých složek a jak jsou složky marketingového mixu skombinovány. Proto by se podnik neměl soustředit na jednu konkrétní složku, o které si myslí, že může být pro danou akci nejdůležitější, ale měl by se věnovat všem složkám stejně, aby nedošlo k ohrožení, ne-li ke zhatění sebelépe připravované akce. Vytvoření známějšího pojmu „4P“ je připisováno E. Jerome Mc Carthy, který docílil toho, že se zřejmě největší rozšíření, které obsahovalo všechny podstatné složky, seskupilo do čtyř základních skupin. Tento model, který je možno vidět na obrázku č. 6 si získal oblibu svou elegancí a jednoduchostí. Jednoduchosti se dosáhlo právě obecnou platností. V některých oblastech je možno nalézt rozšíření o další „P“. (Stehlík, 1999) Trendy se mění každou chvíli a to i v oblasti prodeje. Hromadné přizpůsobování vede k osobitým potřebám a přáním jednotlivých zákazníků, jinak řečeno na „trh jednoho zákazníka“. Za tohle vše může internet, který mění způsoby komunikace a nákupní zvyklosti. I přesto, že je doba taková, jaká je, někdy také nazývána věkem internetu, si koncept čtyř marketingových P stále uchovává svou hodnotu a užitečnost. (Russell-Walling, 2012)

„Cílem marketingu je poznat zákazníka a porozumět jeho potřebám a přáním tak dobře, že jim váš výrobek nebo služba budou naprosto přesně odpovídat a budou se prodávat samy.“ Peter Drucker (In Russell-Walling, 2012)

**Obrázek č. 6: Jednotlivé složky marketingového mixu**



Zdroj: (Stehlík, 1999), upraveno autorem

Segmentem trhu se myslí zacílení organizace na konkrétní trh (skupina zákazníků). Tento mix tvoří souhrn všech nástrojů vyjadřující vztah k podniku a jeho podstatnému okolí, jinak řečeno k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím apod. Jednotlivé nástroje marketingového mixu se kombinují cíleně dle záměrů firmy. Jak jde doba, tak se marketingový mix modifikuje. Každá oblast si vyžaduje své proměnné marketingového mixu. Pro oblast školství, kde dominantním faktorem jsou lidé, je to rozšíření o tři „P“, osobnosti (Personalities), pedagogické přístupy (Process Pedagogical Approaches), participační aktivizace (Participation Activating) a vzniklo tak „7P“. Pro cestovní ruch je důležité zacílení na zákaznický segment, rozšiřuje tak marketingový mix o složky:

- lidé (People),
- vytváření balíků služeb (Packaging),
- programová specifikace balíkových služeb (Programming),
- spolupráce (Partnership).

Vytváří tak dokonce koncept „8P“. Také oblast bankovníctví, pro kterou jsou nejdůležitější její zaměstnanci, svůj mix rozšířila o účastníky (Participans), postupy (Process) a fyzickou přítomost (Psychical evidence), kterou se v tomto případě rozumí systematický přístup k představení image ústavu či jeho výrobků. (Stehlík, 1999)

Co si představit pod jednotlivými složkami komunikačního mixu je patrné z obrázku č. 6. Za tu nejdůležitější lze však požadovat jen jednu a to je marketingová komunikace neboli komunikační mix. Pod touto složkou si lze představit formu komunikace, kterou používají organizace k přesvědčování, ovlivňování nebo informování dnešních, budoucích či potencionálních zákazníků. Marketingová komunikace se rozvíjí až v posledním desetiletí a postavení v marketingovém mixu stále vzrůstá. Jak roste počet výrobků a služeb, tak roste počet značek. Značky pak často mohou tvořit jediné kritérium pro rozhodování zákazníka. Rozsáhlá nabídka produktů a služeb znesnadňuje zákazníkovi rychlé a správné zaměření, zamezí rychlé reakci na tržní změny a vystavuje ho nebezpečí, které představuje například manipulaci druhou stranou. Zákazník tedy potřebuje rychlou a pokud možno objektivní informaci, která mu rozhodnutí o zakoupení produktu či služby usnadní. Podnikatel také potřebuje marketingovou komunikaci. Informuje tak své klienty o nabídce výrobků, služeb, nových produktů či o jejich změnách. Druhá strana marketingové komunikace podnikateli umožňuje prostřednictvím nástrojů v konkurenční rozsáhlé nabídce se prosadit a prodat své zboží. (Stehlík, 1999)

Právě pro většinu firem je klíčem k úspěchu marketingová komunikace. „*Dobře zvládnutá a cílená marketingová komunikace kombinující více složek najednou může za málo peněz přinést hodně muziky respektive hodně tržeb. Není nic horšího, než obrovská reklamní kampaň, na kterou pak nic dalšího nenaváže. To jsou pro danou firmu vyhozené peníze, respektive v lepším případě draze investované peníze do zvýšení povědomí o značce.*“ (BusinessVize, 2016) Proto je velice důležité ke komunikaci přistupovat strategicky a zvažovat pečlivě jednotlivé kroky, aby se sladily jak časově tak obsahově. (BusinessVize, 2016)

Marketingovou komunikaci lze definovat jako souhrnný a konkrétní komunikační koncept firmy, který je tvořen z jednotlivých složek nebo jejich kombinací, označován jako komunikační mix, do kterého patří: reklama, podpora prodeje, osobní prodej a Public Relations. V poslední době se přidává ještě přímý prodej a čím dál více rozšiřující se event marketing, který je více popsán v kapitole 3.2.2. (Stehlík, 1999)

Zařazení „*event marketingu*“ do komunikačního mixu vyžaduje mimo jiné i cíleně zaměřenou strategii a také důsledné zapojení do komunikační strategie firmy. Mnoho autorů s úzkou spoluprací marketingových odborníků považuje event marketing za nedílnou součást komunikačního mixu a klade důraz na vzájemné propojení a úzkou spolupráci s ostatními nástroji. Kinnebrock (In Šindler, 2003) spolu s řadou dalších autorů hovoří o „*integrovaném event marketingu*“. Integrovaný event marketing začal a je nadále považován za zastřešující nástroj, který využívá jednotlivé komunikační nástroje k uspořádání zážitku. Mezi hlavní důvody začlenění event marketingu do komunikačního mixu je:

- zvyšující se synergický efekt v komunikaci<sup>4</sup>,
- event marketing nemůže samostatně existovat,
- emocionální komunikace ve všech komunikačních nástrojích,
- integrace komunikace snižuje celkové náklady.

Samotná úspěšnost nasazení tohoto nástroje je přímo závislá na vzájemném působení komunikačního mixu. Přesná definice integrovaného event marketingu dle Kinnebrocka zní: „*Integrovaný event marketing zahrnuje všechny prvky moderní komunikace, které pomáhají vytvářet nebo zprostředkovávat zinscenované zážitky. Hovoříme o přechodu od pasivního k aktivnímu marketingovému prožitku a o cestě od reklamního monologu k dialogu se zákazníkem.*“ (Šindler, 2003)

### **3.2.2 Event marketing**

„*Event marketing je myšlenkou jednoho, naplněním mnoha a zážitkem pro všechny*“ Šindler (In Hesková, 2009)

Tento pojem se využívá v moderních marketingových programech, které se zabývají zvýšením motivace zákazníkům. Je podstatnou součástí nově se uplatňujícího nástroje komunikace „zážitky a události“. Důležité je si uvědomit, že každou událost nelze považovat za event a stejně tak ne každý, kdo event pořádá, provádí event marketing. Vytvořené zážitky mají vést k zapamatování image firmy a firemních produktů. Postupem času se obsah „*event marketingu*“ definoval jako komunikované sdělení propojené s formou neobvyklého představení, prožitkem, který je zachycován více smysly najednou.

---

<sup>4</sup> Synergický efekt – „Efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samotného působení jednotlivých prvků.“ (BusinessCenter, 2016)



(Hesková, Štarchoň, 2009) V kostce vlastně event marketing přejímá již dříve známé skutečnosti a přizpůsobuje je současné době. Tento pojem má totiž kořeny hluboko v historii. Například z dob starého Říma tolik oblíbené gladiátorské zápasy přitahovaly pozornost a obdiv masy lidí. Byl jim na zlatém podnose servírován drsný a neopakovatelný zážitek. Už tehdy byla kvalita zábavy dosti oceněna. Toto dokazuje, že event marketing není nic nového, ale je to staré v novém kabátě. Přesná definice tohoto pojmu je od Svazu německých komunikačních agentur, z roku 1985 (In Šindler, 2003) a zní: *„Pod pojmem event marketing rozumíme zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty.“* (Šindler, 2003)

### **3.2.3 Pojetí sportovního marketingu**

Role marketingu ve sportu se v posledních letech evidentně více projevuje. Aplikuje se zejména do organizací, vyrábějících sportovní zboží jako je sportovní obuv či sportovní oděvy, tak i do marketingových agentur, které vyhodnocují a připravují (sponzorské) projekty pro firmy podporující známé osobnosti, sport či propagují samotné sportovní organizace. Jsou tu i takové zvláštnosti jako je hodnota práv k využívání obchodního jména či značky k lepší propagaci či většímu prodeji vstupenek na různé sportovní akce. Sportovní organizace se zaměřují na marketing z důvodu finančních zdrojů pro provozování sportovních aktivit. Organizace už si nějaký čas uvědomují, že marketingové nástroje jim mohou výrazně pomoci k pozitivnímu rozvoji. Projevuje se tak nutnost analyzovat a strategicky rozvíjet ceny a především dostatečně informovat své klienty o případné změně. Dle Mullina a kol. (In Čáslavová, 2009) zní definice takto: *„Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím změny. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“* (Čáslavová, 2009)

### 3.3 Golfový event

*„Golf je posedlost dopravit velmi malý míček do ještě menší jamky pomocí náčiní, jež je pro tento účel obzvláště nevhodně konstruováno.“* (Winston Churchill) (Golfart.cz, 2016)

V současné době hrají události ústřední roli v naší kultuře jako snad nikdy předtím. Nárůst volného času a jeho rozvržení podle svého uvážení vedlo k rozšíření veřejných akcí, oslav a zábavy. Vlády nyní podporují a prosazují akce v rámci svých strategií hospodářského rozvoje. Firmy a podniky přijímají události jako klíčové prvky ve svých marketingových strategiích a i tak je propagují. Nadšení a vášeň komunitních skupin a jednotlivců ze svých vlastních zájmů, vytváří řady událostí na téměř každé téma, které si lze představit. Události z místních či komerčních novin a televizních obrazovek nám zabírají většinu času a obohacují tak naše životy. Ze studia vyplývá, že tento fenomén událostí stojí za to zvážit. Právě ve Spojeném království, odkud tento fenomén pochází, se síly budou pravděpodobně formovat a to následně povede k růstu a vývoji dalších událostí. Události se v dnešní době jeví samy o sobě jako odvětví. (Glenn, 2010)

Golfové turnaje neboli golfové eventy se až za posledních deset let staly tak oblíbenou událostí. Dříve si lidé říkali, jak je tento sport drahý a nudný, ale postupem času si ke golfu našlo cestu mnohem více lidí, například díky nižším cenám za jednotlivé hry nebo balíčkům, které obsahují třeba i hodinovou lekci s trenérem golfu a tři základní hole na začátek. Ve světě i v České republice existuje mnoho organizací, které Vám dokáží uspořádat golfový event na míru. Stačí si jen zadat parametry, které chcete, aby event splňoval a nechat firmu dělat svou práci. Následně si pak jen na vybraném golfovém hřišti vychutnávat atmosféru a pozorovat hráče, jak si užívají den.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Firma CZetGolf a. s.

*„Golf je sport, zábava i radost pro všechny!“* Tímto se firma CZetGolf řídí.

#### 4.1.1 Představení firmy

Firma CZetGolf má právní formu akciové společnosti a byla založena v roce 2007. Je se stodevítí jamkami největším provozovatelem golfových areálů v České republice. Její portfolio zahrnuje Golf Resort Telč se stylovým hotelem Šiškův mlýn, Golf Resort Ústí nad Labem, Golf Resort Písek, Golf Resort Benátky nad Jizerou, Golf Resort Waidhofen a Driving Range Rohanský ostrov v Praze. Na všech zmíněných hřištích se zaručuje vysoká kvalita hrací plochy a profesionální úroveň veškerých služeb pro všechny přítomné. Jak začátečníci, tak pokročilí hráči se cítí na resortech skvěle. Firma ctí tradice, pravidla a fair play. Hřiště poskytují kvalifikované trenéry, kteří zajišťují výcvik na všech úrovních. Firma pořádá klubové turnaje pro lukrativní partnery a spolupracuje s hotely, aby hráčům zajistila komfort na jejich cestách za golfem. Pořádá i dětské tábory s golfem a angličtinou, golfové kurzy, výcvikový program pro děti, juniory, začátečníky a zdokonalující se golfové nadšence. Tato firma nechápe golf jako sport, ale jako relaxační aktivitu. Všechna hřiště jsou otevřena pro každého, koho zajímá golf. (Brožura: Prezentace firmy, 2015)

#### Golf Resort Benátky nad Jizerou

**Obrázek č. 7: Fotografie golfové klubovny v Benátkách nad Jizerou**



Zdroj: vlastní fotografie, 2015

V srdci přírodní rezervace Traviny, pouhých 20 minut od Prahy, se nachází Golf Resort Benátky nad Jizerou. Mistrovské hřiště s názvem „*Soudný*“ dokonale využívá místní krajinu – bývalou tankovou střelnici. Všudypřítomný vítr a hluboké bunkery na místech, kde je vytvarovala příroda sama, jen dokreslují linkový charakter hřiště. Široké, zvlněné fairwaye jsou však přátelské bez ohledu na hráčův handicap<sup>5</sup>. Moderní klubovna disponuje všemi parametry pro špičkový resort. Nedílnou součástí resortu jsou také rozsáhlé tréninkové plochy a unikátní devítijamková akademie „*Dýmač*“, na které je možné si vyzkoušet veškeré golfové dovednosti. Na tomto hřišti jsou vítáni i všichni negolfisté, kteří si chtějí golfovou hru nezávazně vyzkoušet a zahájit tak na resortu třeba svou golfovou kariéru. Par<sup>6</sup> osmnáctijamkového hřiště Soudný je 72 a par devítijamkové akademie je 27. (Brožura: Prezentace firmy, 2015)

## 4.2 Koncept turnaje

### 4.2.1 Příprava a realizace turnaje

V této fázi hraje důležitou roli motto: vše souvisí se vším. Mnoho věcí spolu souvisí nebo na sebe nějakým způsobem navazuje. Důležité je, že při jakékoliv změně je nutno uvažovat o souvislostech. Co změna přinese, jak velká je to změna a co je potřeba následně upravit. Pokud už realizaci a přípravu turnaje manažer či nějaký organizátor nějakou dobu vykonává, snaží si představit událost od začátku až do konce a uvažovat tak i o jednotlivých fázích procesu, které následují. Může tak vzniknout orientační časová posloupnost, podle níž se bude manažer při plánování řídit. Z předchozí věty vyplývá, že v této fázi je použita manažerská funkce plánování.

Hezkým pravidlem je, a v 99,9 procentech by to tak mělo být, že manažer zůstane do konce turnaje a poslechne si první dojmy z připravované akce. Tato zpětná vazba je pro něj velice podstatná, jelikož každá tato reference, ať už kladná či záporná, dává vedoucímu pracovníkovi motivaci. Manažer by měl být schopný si vzít ze zpětné vazby především nedostatky a v následně připravované akci se pokusit zjištěné nedostatky odstranit.

Jelikož golf není celoroční sport, i když v dnešní době díky stálému počasí se některé golfové resorty nemusí na zimu zavírat, začíná golfová sezóna zhruba

---

<sup>5</sup> Pojem handicap (HCP) je vysvětlen na straně č. 42.

<sup>6</sup> Par hřiště – označuje počet ran, na kolik by měl hráč s HCP 0 odehrát celé hřiště.

v polovině března. Zimní měsíce slouží k přípravě na sezónu. V tomto období je dobré si připravit předběžný rozpis turnajů na jednotlivé měsíce v roce. V příloze č. 1 je možné se podívat na rozpis turnajů v měsících červenec, srpen a září roku 2015 na resortu v Benátkách nad Jizerou. Většinou, pokud se něco opravdu nepokazí, promotér turnaje předběžně potvrdí další návštěvu resortu na následující sezónu s upřesněním přes e-mailovou či telefonní komunikaci. Takto předběžně potvrzený turnaj v podobném termínu si lze zařadit do kalendáře. Turnaje mají své vlastní dělení na komerční (většinou pouze pro zvané hráče, neplatí se startovné a ve hře jsou hodnotné ceny), sportovní (pro širokou veřejnost, drobné ceny, platí se startovné) a mix, což je kombinace předchozích dvou.

### Termín turnaje

Posledních pár vět napovídá, že termín turnaje bude hrát v realizaci události velkou roli. Manažer resortu domlouvá termín turnaje a obchodní podmínky. Ověřuje, zda daný termín není už obsazený a vytváří v dokumentu kolonku s názvem turnaje. Při ověřování je nutné, aby rezervovaný čas nebyl zamluven už dříve. Někteří hráči si rezervují své hrací časy „tee time“ měsíc dopředu, jelikož o víkendu bývá často hřiště naplněné. Firemní golfové turnaje však připadají většinou na všední dny. Přibližně měsíc a půl až dva měsíce před turnajem se promotér či manažer resortu ozývá a upřesňuje konkrétní datum události. V této fázi se domluví schůzka, která poslouží k upřesnění detailů pro vypsání turnaje. Může to být také vyřešeno přes e-mailovou komunikaci a setkání se může přesunout až na poslední týden před akcí. Při schůzce jsou projednávány náležitosti, sloužící k vypsání turnaje na Českou golfovou federaci.

### Česká golfová federace

Databáze pro golfové kluby, to je Česká golfová federace (ČGF) založena roku 1931. Sdružuje golfové kluby, Profesionální golfovou asociaci hráčů a učitelů golfu v České republice, Českou seniorskou golfovou asociaci, Český svaz greenkeeperů a Českou golfovou asociaci hendikepovaných. Právní formou je to spolek, který se řídí stanovami a rozhodnutím orgánů ČGF. Hlavní činností je vytvářet podmínky pro organizování závodní činnosti a vypisování celostátních soutěží a turnajů. Pomáhá a organizuje státní reprezentaci České republiky. Další činností je zajišťování zájmů svých vlastních členů

ve vztahu k jiným subjektům, vytváření technicko-organizačních předpokladů pro zajištění golfových her v České republice a pomoc při rozvoji českého golfu. Česká golfová federace mezinárodně reprezentuje český golf. (ČGF, 2016)

#### **4.2.2 Náležitosti turnaje**

Turnaj tedy může být vypsán, pokud jsou vyplněné tyto položky:

##### **1) Základní informace:**

- název turnaje, zkrácený název, pořadatel, spolupořadatel, hřiště, hlavní rozhodčí, rozhodčí, ředitel soutěže, soutěžní výbor.

##### **2) Ceny**

##### **3) Podmínky**

##### **4) Způsob registrace**

##### **5) Vítězství**

##### **6) Pravidla a podmínky:**

- povolení měřících zařízení, zákaz dopravy (buggy apod.), ceny odpovídají amatérskému statusu.

##### **7) Data:**

- datum zahájení, čas zahájení, datum ukončení, čas ukončení, kapacita.

##### **8) Přihlášení:**

- způsob startu, datum podání přihlášky, čas podání přihlášky, uzávěrka přihlášek – datum, uzávěrka přihlášek – čas.

##### **9) Poplatky a stravování:**

- poplatky, úhrada nákladů, stravování, minimální počet přihlášených.

##### **10) Ostatní:**

- poznámka, popis.

##### **11) Kategorie**

##### **12) Odpaliště**

Pokud je předchozích dvanáct bodů řádně vyplněno, odešle se žádost o vypsání turnaje. Na ukázkou je v příloze č. 2 výstup vypsání turnaje hraného v Benátkách nad Jizerou 02. 08. 2015 z České golfové federace se všemi uvedenými náležitostmi.

Všechny položky seznamu nejsou hned na první pohled jasné. Například bod č. 1, konkrétněji hlavní rozhodčí a rozhodčí. Tato osoba musí mít certifikát, nelze zadat nekvalifikovanou osobu. Pokud je hlavní rozhodčí stejný jako rozhodčí, kolonka rozhodčí se nevyplňuje. Soutěžním výborem většinou bývají manažeři resortů, pořadatelé či prezidenti klubů. Tyto osoby mají dané pravomoce.

Co se týče amatérského statusu. Je to všeobecný předpoklad ke způsobilosti účasti v golfových soutěžích. Amatérský golfista musí dodržovat pravidla a chovat se dle pravidel, aby neztratil svůj status amatérského golfisty. Pravidla a podmínky hry si opět určuje promotér turnaje, ale měl by brát v potaz místní pravidla resortu.

Bodem dva se myslí výhra pro nejlepší tři hráče a odměna pro výherce vložených soutěží. Pokud je to firemní turnaj, ceny se získávají pomocí sponzorských darů nebo si je firma kupuje ze svých vlastních prostředků a sama zajišťuje jejich převoz na resort. Po domluvě s resortem je možné zajistit ceny na turnaj, přípravu a i samotné vyhlášení výsledků.

Bod osm obsahuje nejdůležitější náležitosti. Způsob startu je pro golfový turnaj klíčový. Odvozuje se od něho celkový čas trvání turnaje, z jaké jamky se bude startovat nebo nejvyšší možná kapacita turnaje. Způsoby startu jsou tři:

- Postupný start z jamky č. 1 - dle startovní listiny jsou určené časy po deseti minutách a všichni hráči startují pouze z jamky č. 1. Tento způsob je vhodný pro turnaj, který má kapacitu zhruba 70 hráčů.
- Start z jamky č. 1 a jamky č. 10 – tento způsob startu musí být velice dobře naplánovaný, jelikož se v průběhu hry může stát, že hráč, který chce začít druhých devět jamek, se potká s hráči, kteří ještě neodstartovali. Musí se počítat s časovou rezervou a uzpůsobit tomu startovní listinu.
- Canon start – princip je jednoduchý, každý flight startuje z jedné jamky. To znamená, že maximálně na osmnáctijamkovém hřišti může odstartovat osmnáct flighů. K tomuto způsobu startu se používá zvukový signál, buď siréna, nebo výstřel.

Po zvolení jednoho způsobu startu se odvíjí rezervace turnaje v rezervačním systému. V předchozím odstavci jsou zmíněná slova jako startovní listina a flight. Startovní listina je nejdůležitější dokument turnaje. Podle startovní listiny se řídí všichni hráči,

startér, recepce i manažeři. Sestavuje ji buď manažer golfu, který má na starosti samotný turnaj nebo promotér či ředitel soutěže. Zveřejnění startovní listiny, jinak řečeno jednotlivé časy hráčů, probíhá den před turnajem na webu ČGF nebo na příslušných stránkách firmy či organizace. Flightem je nazývána skupina hráčů hrajících jedno kolo společně. Flight tvoří maximálně čtyři lidi a minimálně dva. Startovní časy se určují pro celý flight společně, nikoli pro jednotlivé hráče. Ukázka startovní listiny je v příloze č. 3. Pro manažera nebo organizátora je důležitá také položka datum a čas uzavření přihlášek. Aby se vše stihlo připravit pro daný počet hráčů a stačila se sestavit startovní listina, je dobré si nechat jeden den na finální zpracování.

Bod číslo devět představuje poplatky a stravování. Poplatky se ve většině případů dělí na poplatek hřišti a na startovné. Poplatek hřišti se také nazývá „fee“. Tímto fee se zaplatí pronájem hřiště na osobu. U tohoto poplatku mohou být ceny rozdílné, jelikož hráči jsou registrováni v jednotlivých klubech, kde mají zaplacené hrací poplatky. Podle toho, jak spolu kluby spolupracují, se odvíjí hráčův poplatek za hru na hřišti. Zvýhodnění hracích fee je většinou dáno procentuální slevou. Startovné zahrnuje několik položek. Může v něm být obsažen poplatek za stravování, maršála či ceny do soutěže. Startovné platí bezvýjimky všichni hráči ve stejné výši. To je jedna možnost financování turnaje. Druhá je pronajmutí celého hřiště na den. V tomto případě se jedná o celodenní akce pořádané za účelem meetingů ve firmách. Při této příležitosti se zvou významní obchodní partneři a uzavírají se zajímavé obchody. Tabulka č. 4 ukazuje možnost financování turnaje pronajmutím osmnáctijamkového hřiště a tabulka č. 5 zobrazuje cenu jednotného fee pro konkrétní počet osob. Je pak na promotérovi akce, jakou možnost si vybere a co bude od této volby očekávat. Hodně záleží na počtu hráčů, kteří se turnaje účastní, tedy na maximální kapacitě.

**Tabulka č. 4: Ceny za pronájem hřiště**

| <b>Produkt</b>  | <b>Cena</b> |
|---|-------------|
| Pronájem osmnáctijamkového hřiště (jeden den - svátek, víkend)      | 100.000 Kč  |
| Pronájem osmnáctijamkového hřiště (jeden den - pátek)               | 90.000 Kč   |
| Pronájem osmnáctijamkového hřiště (jeden den - všední den)          | 60.000 Kč   |
| Ceny jsou uvedeny bez DPH vč. standardních služeb + drivingové míče |             |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016



Tabulka č. 4 ukazuje ceny bez DPH včetně standardních služeb. Tyto služby zahrnují:

- startéra,
- rozhodčího,
- maršála (pozice vysvětlena na straně č. 44),
- možnost tréninku na cvičné ploše,
- potřebné zázemí v klubovně,
- restaurační objekt,
- výměnu vlajek na greenech,
- umístění reklamních banerů v celém objektu,
- propagaci turnaje na internetových stránkách,
- zveřejnění turnaje na portále ČGF,
- recepci pro případnou pomoc.

Následující tabulka č. 5 zobrazuje ceny fee za osobu bez DPH včetně standardních služeb. U těchto produktů je možné, že když hráči budou docházet soutěžní kolo (osmnáctou jamku), mohou zahlédnout cizí hráče na jamce č. 1 a nechat se rozhodit. Odpaliště první jamky se nachází zhruba na stejné rovině jako green (plocha, kde se nachází jamka) jamky č. 18.

**Tabulka č. 5: Cena hracího fee na osobu**

| <b>Produkt</b>                                       | <b>Cena</b>    |
|--|----------------|
| Cena fee při počtu 30 - 40 hráčů (pondělí - čtvrtek) | 900 Kč/osoba   |
| Cena fee při počtu 30 - 40 hráčů (pátek - neděle)    | 1.100 Kč/osoba |
| Cena fee při počtu 40 - 60 hráčů (pondělí - čtvrtek) | 800 Kč/osoba   |
| Cena fee při počtu 40 - 60 hráčů (pátek - neděle)    | 1.000 Kč/osoba |
| Ceny jsou uvedeny bez DPH vč. standardních služeb    |                |

Zdroj: vlastní zpracování

Tato cena se platí přímo konkrétnímu resortu. K ceně se pak stanovuje startovné v libovolné výši, aby promotérovi pokrylo náklady na událost. Při jiném počtu hráčů je pak možná individuální domluva s manažerem resortu. Fee + startovné je možno platit na recepci, která zprostředkuje obchod. Následné vyúčtování pak proběhne po ukončení turnaje. Je tu ještě možnost pronájmu cvičných ploch, které zahrnují vstup na driving range

(včetně drivingových míčů), puttovací green a cvičné greeny. Tyto plochy slouží k rozehrání hráčů před turnajem nebo se na nich provádí lekce pro začínající golfisty s trenérem. Další možností je produkt teambuilding, který zahrnuje pronájem cvičných ploch, zapůjčení golfových holí, trenéra, drivingové míče a jedno kolo na cvičné devítijamkové akademii. Na resortu v Benátkách nad Jizerou však vstup na cvičné plochy, pokud tedy není zajištěn pronájem, je zdarma v rámci hracího fee. Tabulka č. 6 shrnuje zbylé produkty, které je možno si zakoupit na resortu.

**Tabulka č. 6: Cena pronájmu cvičných ploch a akademie Dýmač**

| <b>Produkt</b>  | <b>Cena</b> |
|---|-------------|
| Pronájem 9-jamkové akademie Dýmač (jeden den - všední den)  | 20.000 Kč   |
| Pronájem cvičných ploch (jeden den - všední den)  | 5.000 Kč    |
| Pronájem cvičných ploch (jeden den - sobota, neděle)  | 8.000 Kč    |
| Pronájem cvičných ploch (na půl dne - celý týden) - na 5 hodin                                    | 3.500 Kč    |
| Ceny jsou uvedeny bez DPH, u pronájmu cvičných ploch jsou v ceně drivingové míče a zapůjčení holí |             |

Zdroj: vlastní zpracování

Stravování lze v tomto resortu uskutečnit ve spolupráci s místní restaurací. Předběžná domluva na konkrétním menu v rámci turnaje je vhodná při schůzce týden před turnajem. Cena za menu se většinou skládá ze svačiny (občerstvení na startu) a vícechodového menu po hře. Určuje jí promotér turnaje a kuchař z místní restaurace a bývá zahrnuta do startovního.

Bod číslo jedenáct jsou kategorie. Opět se individuálně určují na každý turnaj jinak. Kategorie se rozdělí například dle handicapu (HCP). HCP vyznačuje výkonnost hráče. Je vytvořen kvůli porovnání úrovní jednotlivých hráčů. Výše HCP záleží na jeho výsledcích. Čím nižší handicap hráč má (může být i minusový), tím lepší je. Nejhorší možný handicap je 54. Dostává ho hráč, který absolvoval kurz a dostal od trenéra takzvanou „zelenou kartu“ čili osvědčení pro hru na hřišti. Nikde není řečeno, že hráči s nižším handicapem nemohou hrát s hráčem s HCP 54. Standardem bývají tři soutěžní kategorie.

- HCP 0 – 18,0
- HCP 18,1 – 36
- HCP 36,1 - 54

Může být i více kategorií. Například když promotér získá hodnotné sponzorské dary, získá více cen a požaduje pak více výherních pozic pro své klienty. V příloze č. 2 je možné si všimnout právě více jak tří kategorií. Systém hry je jedna z věcí určujících se při první schůzce nebo kontaktu s promotérem.

Systém hry jako kategorie a způsob startu rozdělujeme na tři styly:

- Hra na stablefordy – umožňuje hráčům více úrovní hrát společně. Golfisté dostávají za počet ran na jamce body podle obtížnosti jamky a výšky HCP hráče.
- Hra na jamky – hra, kdy hráči hrají ve dvojici a jsou si soupeři. Zde nehraje roli handicap. Jamku získává hráč, který zahraje nejmenší počet úderů.
- Hra na rány - nejčastější forma pro sportovní turnaje, kde vyhrává hráč s nejnižším počtem ran. Tuto formu hry lze hrát s vyrovnáním a bez vyrovnání HCP.

Posledním bodem jsou odpaliště. Je třeba pokaždé definovat, z jakých odpališť se bude hrát. Standardně ze žlutých odpališť startují muži a z červených odpališť ženy. V případě sportovnější turnajů, kde hraje větší roli HCP, ženy startují z modrých odpališť a muži z bílých nebo černých. Hřiště v Benátkách nad Jizerou je znormované a oficiální rozdělení odpališť dle HCP, pohlaví a věku je zobrazeno v tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7: Oficiální rozdělení odpališť na resortu v Benátkách nad Jizerou**

| Odpaliště | HCP od | HCP do | Věk od | Věk do | Pohlaví |
|-----------|--------|--------|--------|--------|---------|
| YELLOW    | +4,0   | 4,4    | 0      | 100    | F       |
| BLUE      | 4,5    | 11,4   | 0      | 100    | F       |
| RED       | 11,5   | 54     | 0      | 100    | F       |
| BLACK     | +4,0   | 4,4    | 0      | 100    | M       |
| WHITE     | 4,5    | 11,4   | 0      | 100    | M       |
| YELLOW    | 11,5   | 36     | 0      | 100    | M       |
| BLUE      | 37     | 54     | 13     | 100    | M       |
| RED       | 37     | 54     | 0      | 12     | M       |

Zdroj: ČGF (2016), upraveno autorem

V turnaji mohou být vloženy soutěže pro zpestření hry. Jedná se Longest Drive, Nearest to the pin, Hole-in-One nebo jiné vytvořené soutěže promotérem. Tyto soutěže zajišťuje manažer v rámci fáze příprav. Rozváží se zapisovací tabulky na jednotlivé jamky až v den turnaje těsně před jeho začátkem.

Pozvání na turnaj se děje buď propagací na stránkách České golfové federace nebo na stránkách firmy či organizace, která turnaj pořádá. Pokud jde o prestižní turnaj, zasílají se pozvánky e-mailem konkrétním hráčům.

#### **4.2.3 Lidské zdroje**

Pro hladký průběh turnaje je potřeba mít perfektně zajištěné lidské zdroje. Bez toho to opravdu nejde. Jak již bylo řečeno, lidský kapitál je to nejdůležitější, co firma vlastní. Pokud je ještě kvalitní a spolehlivý, je těžko ocenitelný. Pro turnaj je důležité, aby byl přítomen manažer resortu, což je vedoucí golfového areálu, který může být i pořadatelem turnaje. Následně manažer golfu jako druhá nejdůležitější osoba, většinou zajišťující chod objektu (správa recepce, komunikace s restaurací, tým spravující údržbu hřiště - greenkeeping) a v neposlední řadě startér, maršál, recepce, restaurace (která má vlastní personál) a úklidová služba. Startér musí být na startu minimálně deset minut před zahájením turnaje. Musí být seznámen s pravidly hřiště (dokázat je vysvětlit) a řádně informován o propozicích turnaje. Maršál je zaměstnancem golfového areálu. Dohlíží na hráče, zda dodržují pravidla, tempo hry a golfovou etiketu. Recepční je třetí nejdůležitější osobou na resortu, jelikož má někdy větší přehled o dění na hřišti než manažer sám, což by samozřejmě být nemělo. Má první kontakt s hráčem a pracuje denně s tržbou resortu, kterou odevzdává vedoucímu pracovníkovi. Někteří hráči navštěvují golfové hřiště pravidelně se záměrem návštěvy sympatické recepční nebo z důvodu načerpání přátelské klubové atmosféry a čerstvého vzduchu na hřišti.

Nepostradatelným lidským faktorem jsou na resortu greenkeepři. Zaměstnanci pracují od časných ranních hodin. Jejich náplní práce je laicky řečeno starat se o hřiště. Udržovat rozlehlé travnaté plochy, nastavovat závlahu a zajišťovat kompletní údržbu objektu. Bez této skupiny pracovníků by resort nemohl fungovat. Zvuk sekaček neodmyslitelně patří ke golfové atmosféře na hřišti.

Manažer v této kapitole využívá funkci s názvem výběr a rozmístění pracovníků.

### 4.3 Turnaj s názvem Benátecký divočák

Na resortu v Benátkách nad Jizerou se pořádalo a stále pořádá mnoho turnajů. Benátecký divočák je novinkou roku 2015. Je to série turnajů pořádána během celé golfové sezóny. Turnaje se konají vždy o víkendu, konkrétně v sobotu, kdy většina golfistů zatouží po golfové hře. Na tento turnaj mohou všichni golfisti i negolfisti z důvodu jedné společné kategorie HCP 0 – 54. A to i ty, kteří ještě nemají HCP, ale pravidelně navštěvují přípravné kurzy. Tento turnaj je pořádán golfovým resortem Benátky nad Jizerou, který je součástí firmy CZetGolf a.s. Všechn zisk či ztráta z tohoto turnaje jde tedy pod tuto společnost. Finanční prostředky vynaložené na tento turnaj se snaží resort získat z prodaných fee a vybraného startového. Pozvánku na tento turnaj lze nalézt v příloze č. 4. Na této pozvánce jsou uvedeny všechny potřebné informace k turnaji.

Obrázek č. 8: Logo pro sérii turnajů s názvem Benátecký divočák



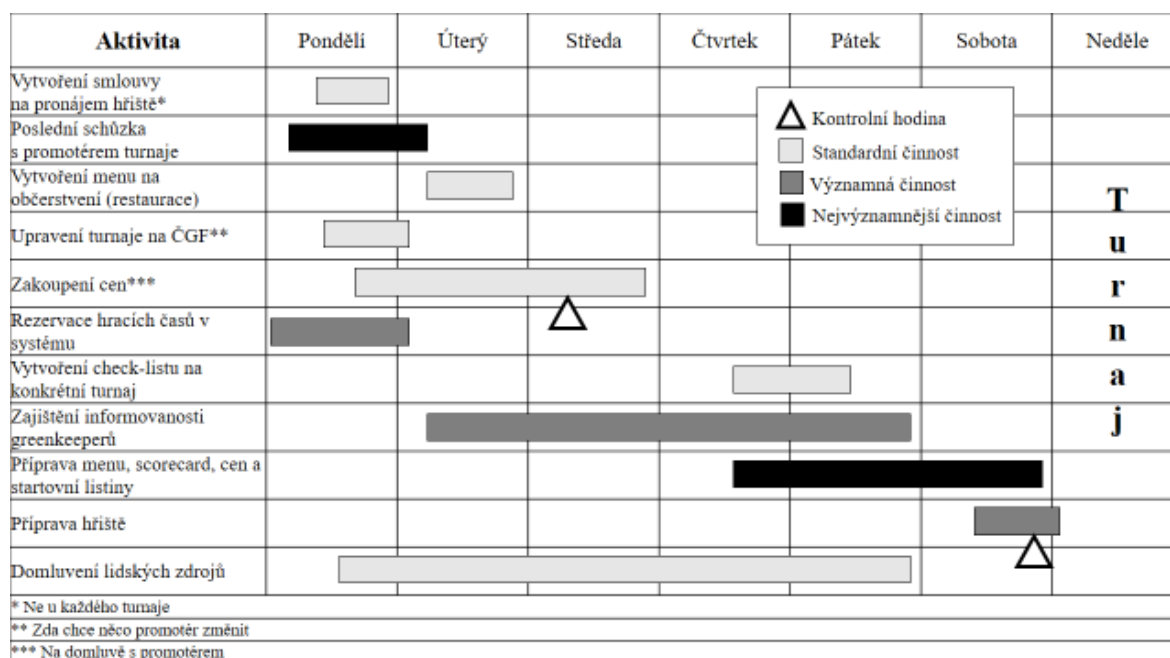
Zdroj: Získané dokumenty z firmy (2015), upraveno autorem

Toto grafické logo s Benáteckým divočákem provázelo turnaj po celou sezónu. Osm turnajů a závěrečné říjnové finále mělo svého plyšového maskota, který byl hlavní výhrou celé série turnajů.

### 4.3.1 Časový harmonogram

Kdy se má turnaj začít plánovat, kdy se má kontaktovat promotér, kdy je potřeba začít s přípravou hřiště – podstatné věci, které když se dají dohromady, vytvoří časový harmonogram akce. Každý manažer si svůj harmonogram vytváří jinak. Na resortu v Benátkách nad Jizerou se používá pro organizaci turnajů modifikovaný Ganttův diagram, který zobrazuje sled událostí. Z tohoto diagramu si lze udělat představu o týdenním procesu před turnajem. Každá aktivita je v diagramu reprezentována obdelníkem o délce reprezentující dobu provedení. Jelikož každá činnost má jinou důležitost, reprezentuje jí pokaždé jiný odstín šedé. V obdelníkovém tvaru v pravo nahoře je legenda k vysvětlení barevného rozlišení.

**Obrázek č. 9: Modifikace Ganttova diagramu ke goflovému turnaji**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Při tomto konkrétním turnaji vynecháváme tyto aktivity: Vytvoření smlouvy na pronájem hřiště a Poslední schůzka s promotérem. Následně zobrazené aktivity zůstávají v harmonogramu. S tímto harmonogramem úzce spolupracuje check-list sloužící jako kontrolní dokument při pořádání turnaje.

### 4.3.2 Komplexní příprava

Shromáždění informací je zásadní činnost pro tuto fázi. Poté, co si manažer utřídí myšlenky a informace je na čase je předat dál. Ze všeho nejdříve přichází kontrola rezervačního systému, zda je turnaj zapsán a je vyblokováno dostatečné množství potřebného času. Toto se provádí ve spolupráci s recepcí, která rezervační systém během své pracovní doby obsluhuje. Recepce také chodí požadavky na seskupení jednotlivých flightů dle přání jednotlivých klientů. Tyto požadavky se pak zohledňují při sestavování startovní listiny, která se vytváří den předem. Pokud veškeré náležitosti turnaje na České golfové federaci korespondují s požadavky manažera, je možné přejít k dalšímu kroku. Ujistění, zda greenkeeping (údržba hřiště) ví o pořádaném turnaji a zda počítají s pracemi s tím spojené. Pro tento turnaj si resort ceny zajišťuje sám. Pro celou sérii Benáteckého divočáka jsou připravovány dárkové koše. V úterý je nutné kontaktovat vinařství v Lysé nad Labem, které koše pro resort připravují a ujistit se, zda v pátek budou nachystané k vyzvednutí. Pokud se turnaj koná v sobotu, ve středu se sestaví s provozním restaurace turnajové menu. Má obsahovat polévku a výběr ze dvou hlavních jídel. Jak toto menu k této akci vypadá a z čeho se může skládat je k nahlédnutí v příloze č. 5.

V pátek před turnajem má největší práci recepční. Má na starosti přípravu stravenek do turnaje, vytištění score karet (karta, která slouží pro zaznamenání výsledků golfové hry jednotlivým hráčům a obsahující přehled vzdáleností jednotlivých jamek a místních pravidel), zveřejnění startovní listiny, kterou sestavuje manažer golfu a přijímání telefonických a e-mailových reklamací po jejím zveřejnění. Score karta Benátek nad Jizerou pro osmnáctijamkové hřiště je v příloze č. 6. Přichází na řadu již zmiňovaný check-list podle něhož se provádí jednotlivé kroky a následně se překontrolovávají. Ke konci provozní doby resortu, která je v letních měsících až do 20:00 hodin, se prostory resortu přichystají na turnaj Benáteckého divočáka. Malá reorganizace zimní zahrady a přesunutí stolů přispěje k turnajové atmosféře. Vyzvednuté ceny se naistalují na připravený stůl naproti vchodu objektu, aby bylo vidět od začátku dne, že v tento den se bude konat turnaj a že jsou ve hře mimořádně hodnotné ceny.

Právě v této fázi se odhalí, jak manažer ovládá funkci organizování.

### 4.3.3 Příprava areálu

Recepce v sobotu spolu s manažerem golfu otevírá resort v 8:00. V tuto dobu už nedočkaví golfisté, kteří zrovna nemají náladu zúčastnit se turnaje, stepují před klubovnou a vyčkávají na recepci k nahlášení jmen a následně uhánějí směrem k jamče č. 1 odpálit svůj první sobotní míček. Turnaj začíná v 10:00 hodin. Je potřeba, aby si recepce spolu s manažerem golfu znovu překontrolovala veškeré náležitosti turnaje. Check-list výborně poslouží ke kontrole předem zadaných úkolů. Používaný check-list je zpracovaný v programu Excel. Obsahuje činnosti zaměstnanců – konkrétněji obou manažerů a recepce. Takto připravený check-list se vytváří a upravuje pro každý turnaj. Archivuje se následně po turnaji s dalšími dokumenty patřící k události. Volná políčka slouží buď k zaškrtování libovolným způsobem, nebo k vpisování informací ke konkrétní položce. Obsahuje i prostor na poznámky. Na konci check-listu je ještě jeden prostor na informace směřující na konkrétní zaměstnance.

Manažer golfu zkontroluje restauraci, zda má připravené svačiny, a pokud ano, donese svačiny na předem připravené místo k výdeji. To samé se musí udělat s nachlazenými nápoji.

### 4.3.4 Kontrola stanovišť

Je nutné si před turnajem, i když už jsou na hřišti hráči, projet golfovým autíčkem celé hřiště. Nejlépe, pokud je dostatek času, celý objekt. Tuto úlohu zajišťuje ve většině případů manažer golfu. I na cvičných plochách může vzniknout problém. Najednou se může objevit závada, například po dešti mohou být velké kaluže v bunkerech (písková překážka) nebo může nastat problém se vzdálenostními kolíky či nevypnutou závlahovou tryskou. Problém je potřeba řešit včas před turnajem s údržbou. Pokud se nějaký problém objeví, je potřeba na to před startem upozornit hráče, což má na starost startér a následně pak stav problému kontroluje během hry maršál. Po příjezdu z hřiště, manažer zajde do restaurace a přesvědčí se, zda probíhá příprava turnajového menu a jestli vše klapě tak, jak má. Posledním stanovištěm je recepce. Při větších turnajích je potřeba mít k dispozici dvě recepční. Při rozdělení činností pak nedochází ke zmatkům. Poté, co se manažer ujistí, že na všech stanovištích nevzniká žádná komplikace, usedne do křesla a s oblibou pozoruje probíhající turnaj.



#### 4.3.5 Finanční náklady a výnosy turnaje

V tabulce č. 8 jsou vidět náklady spojené s realizací turnaje. Tento turnaj konající se 15. 08. 2015 měl 22 přihlášených hráčů. Lze ho považovat za spíše „rodinný“ či „přátelský“ turnaj. Startovní listinu pro tento turnaj najdete v příloze č. 3.

**Tabulka č. 8: Vynaložené finanční náklady na turnaj**

| Finanční náklady na turnaj |  |
|----------------------------|--|
| Organizační zabezpečení    |  |
| Manažer                    | V rámci stálého platu                      |
| Recepce                    | V rámci stálého platu                      |
| Maršál (startér)           | 80 Kč x 8 hod = <b>640 Kč (DPČ)</b>        |
| Greenkeeping               | V rámci stálého platu                      |
| Catering a výhry           |  |
| Restaurace - občerstvení   | 150 Kč x 22 osob = <b>3.300 Kč vč. DPH</b> |
| Ceny do turnaje            | <b>1.500 Kč vč. DPH</b>                    |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 9 pak ukazuje finanční výnosy z turnaje. Zdají se být celkem ucházející, ale kdyby se nekonal na resortu turnaj a bylo by krásné sobotní ráno s příjemnou teplotou 10 stupňů celsia, za fee by hostující hráč zaplatil 1.200 Kč, což by pro resort při stejném množství návštěvníků bylo výhodnější.

**Tabulka č. 9: Získané finanční výnosy z turnaje**

| Finanční výnosy za turnaj       |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| Ceny startovního a fee          |                                      |
| Cena fee na osobu               | 900 Kč                               |
| Cena fee na osobu pro člena     | 0 Kč                                 |
| Startovné                       | 400 Kč                               |
| Catering a výhry                |                                      |
| Částka za fee (pronájem hřiště) | 900 Kč x 15 osob = <b>13.500 Kč*</b> |
| Částka za vybrané startovné     | 400 Kč x 22 osob = <b>8.800 Kč</b>   |
| * 7 osob neplatících (členové)  |                                      |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Sečtené výnosy jsou 22.300 Kč. Tyto výnosy plynou jen z turnaje. Vedlejší výnos tvoří denní tržba resortu, která se vyšplhala na 25.000 Kč. Tvoří ji hrací poplatek fee na osmnáctijamkové hřiště, míče na driving range, devítijamková akademie Dýmač a tržby z golfového obchodu, který se nachází v prostorech recepce. Při účasti tohoto turnaje je pouze manažer golfu. Jeho mzda na tento den by mohla být 1.200 Kč. Recepční při zvažované hodinové mzdě 90 Kč/hod činí plat zhruba 1.000 Kč za turnajový den. Greenkeeping byl v pohotovosti 6 hodin (jeden zaměstnanec). Jeho mzda je přibližně 90 Kč/hod a za turnajový den to činí 540 Kč. Náklady na elektřinu a vodu pro daný den, pro celý objekt resortu, činily zhruba 10.000 Kč. Sečtení všech nákladů činí 18.180 Kč. Výnosy pak 47.300 Kč. Pro porovnání těchto pojmů, od výnosů se odečtou náklady, dojde k ziskové částce 29.120 Kč. Tyto částky jsou pouze orientační, jelikož si firma nepřeje, aby byly použity částky reálné.

#### **4.3.6 Zadávání výsledků**

Velice podstatná část celého turnajového dne. Opět je tu použita jedna z manažerských funkcí – kontrola. Prověření propozic turnaje před zadáváním výsledků je velice důležitá fáze. Propozicemi je myšleno rozdělení odpališť, kategorie apod. V případě všech zadaných výsledků pak propozice nejdou změnit. Při nějaké změně může nastat značně nepříjemná situace. Když všichni hráči odevzdají své score karty na recepci a recepce zkontroluje, zda jsou všechny potřebné náležitosti vyplněné, začne samotné zadávání výsledků na Českou golfovou federaci. Ta vyhodnocuje finální pořadí hráčů na základě zadaných výsledných čísel. V praxi to probíhá následovně. Manager golfu sedí vedle recepční a má v ruce papírovou score kartu podepsanou hráčem. Recepční je na svém obvyklém místě jen s tím rozdílem, že teď je online přihlášená na ČGF a má otevřenou editaci turnaje pro zadávání výsledků. Manažer golfu ji plynule diktuje z papírových score karet. Poté, co jsou všechna čísla zadána, okamžitě server ukáže konečné pořadí hráčů. Při ještě menším počtu hráčů by recepce mohla věřit svým smyslům a zapsat výsledky sama, ale v tomto případě je vhodné mít u sebe diktovatele.

#### 4.3.7 Vyhlášení výsledků

Pro většinu sportovních událostí je to sladká tečka na závěr. Ani pro tuto událost to není výjimkou. Jak již bylo řečeno, Česká golfová federace určí pořadí jednotlivých hráčů. Výstupem je výsledková listina. Tato listina patří do rukou pořadatele či ředitele turnaje. Ten se pak rozhodne, jak s ní naloží dále. Tisknou se vždy dvě paré výsledkové listiny, jedna se odevzdá a druhá by měla zůstat na recepci. Pokud se hráči neumístí na prvních třech místech, často se po vyhlášení ptají na recepci na své výsledky.

Od začátku by mělo být jasné, kdo bude na závěr vyhlášovat výsledky soutěže. V tomto případě je to manažer golfu. Po skončení turnaje se hráči přesouvají do prostor restaurace, kde si dávají své turnajové menu. Když manažer vidí, že většina hráčů už je po jídle, převezme stůl s cenami a přemístní ho do restaurace. Samotné vyhlášení při tomto turnaji trvalo přibližně deset minut. Manažer si stoupl k připraveným cenám a získal si pozornost hráčů. Následně od třetího místa k prvnímu vyhlásil postupně jména vítězů. Vítězové získali připravené ceny, které byly zakoupeny pořadatelem, tedy samotným resortem. Větší události si žádají větší atraktivitu. Větší atraktivitou je myšleno například připravení ozvučení (mikrofon a reprobedny) nebo originálnější výzdoba prostor v klubovně.

Nastává část týkající se financí. Musí se přepočítat peněžní hotovost na recepci, zda sedí peníze s částkou, která se zobrazuje jako denní tržba v používaném rezervačním systému na odbavování klientů a připravit doklad na zaplacení občerstvení do turnaje. Touto fází turnaj končí a přichází poslední úkol. Vše srovnat do původního stavu a připravit resort pro další golfisty.

#### 4.4 Zhodnocení turnaje a návrhy

Turnaj „Benátecký divočák“ měl velice klidnou a uvolněnou atmosféru. Hráči v sobotu ráno přišli velice dobře naladěni a už ze zádveří bylo slyšet, jak se hráči vsází o to, kdo bude mít lepší skóre. Počasí vyšlo perfektně. Při startu v deset hodin bylo šestnáct stupňů celsia s mírně zataženou oblohou. Někteří golfisté to nazvali ideálním počasím na golf. Na rozehraní používají hráči driving range. Musí si však za další částku navíc zakoupit drivingové míče. Tuto službu doporučuje autorka zařadit mezi služby standardní. Na recepci vznikl malou chvíli chaos díky skupince golfistů, kteří se chtěli dostat na osmnáctijamkové hřiště. Tato chyba vznikla kvůli nedostatečné informovanosti hráčů, kteří se nechtěli zúčastnit žádného turnaje. Manažer golfu tuto situaci vyřešil elegantně a poslal skupinku, aby se šla rozehrát na cvičné plochy a poskytl jim devět jamek na akademii Dýmač zdarma. Na resortu by se neměli pohybovat nespokojení golfisté, nedělá to obecně dobrý dojem.

Průběh turnaje na hřišti poklidně plynul. Zbytečný problém nastal v klubovně resortu, když přestala fungovat sprcha v pánských šatnách. Trvalo to téměř hodinu a půl než údržbář situaci vyřešil. Příště musí zůstat na turnajové dny jeden z těch spolehlivějších a šikovnějších údržbářů. Co se týče restaurace, zde byla nespokojenost s lidskými zdroji. Obsluha byla nevhodně oblečená a téměř nevěděla, co má dělat. Podobně tomu tak bylo i v kuchyni, ze které se ozývaly prapodivné zvuky. Provozní restaurace musí začít více dbát na proškolení zaměstnanců a na jejich pracovní úbor. Na personál se musí více dohlížet, zvláště na nové tváře v restauraci. Autorka doporučuje provoznímu restaurace vyměnit stávající personál za nové, perfektně proškolené číšníky a kuchaře. Pokud přes den, když je většina hráčů na hřišti, nemá personál restaurace co na práci, autorka doporučuje půjčit na recepci golfové autíčko a jet na hřiště s vychlazenými nápoji. V horkých letních dnech to golfisté jistě ocení a tržby pro restauraci mohou být ještě o něco vyšší. Objekt resortu také nabízí na hřišti občerstvovací domek. Místo svačiny, kterou dostanou hráči na startu, autorka navrhla uspořádat malý catering sloužící jako posilnění uprostřed hry.

Po uplynutí pěti hodin první flight dochází na osmnáctou jamku. Klubovna začne ožívat. Rychle se utírají stoly v restauraci, recepce se chystá na zadávání výsledků a manažer golfu otevírá dvěře a vítá úsměvem přicházející golfisty u dvěří. Ty však

s takovým úsměvem nepřicházejí, protože nepřinesly zrovna dobré výsledky. Nezapříčinil to však stav hřiště, ale horký srpnový den.

Čekající manželky na terase klubovny už nevěděly, co mají s dětmi dělat. Kočárky na hřiště smí pouze na vlastní nebezpečí. Na resortu se ale doporučuje, nevstupovat s kočárkem na hřiště. Pokud tedy resort vede dětské tábory a kurzy, autorka doporučuje rozšířit portfolio resortu a udělat program s trenérem golfu pro maminky s dětmi při průběhu turnaje. Zkrátit jim tak zdlouhavé čekání na tatínka. Na cvičné ploše je pro program ideální prostor. Je na manažerech, zda služba bude placená či ne. Autorka doporučuje službu trenéra nezaplatňovat, ale jako podmínku dát zakoupení minimálně dvou košů na driving range. Pak i v případě turnajového dne na resortu může rodina přijít společně a užít si hezký sportovní den.

Očekávaný poslední flight dorazil. Dosáhl dvouhodinového zpoždění a ostatní soutěžící na něj museli dlouho čekat. Flight se skládal ze tří golfistů s HCP 54. Tato situace příště nesmí nastat, proto autorka doporučuje předejít situaci tak, že k hráčům s vysokým HCP se přidá hráč s lepším HCP minimálně o jednu třetinu. Změna ve startovní listině pomůže začínajícím golfistům, kteří hráli svůj první turnaj. Lepší hráči pomohou jak s pravidly hry, tak s technikou hry. Kolo soutěže by pak mohlo být o něco rychlejší.

Při zadávání výsledků proběhlo vše v naprostém pořádku. Po vytisknutí výsledkové listiny se přešlo k samotnému vyhlášení, které trvalo necelých deset minut. Na vítězích byla vidět radost z výsledků i vyhraných cen. Pohár a dárkový koš nikoho neurazí. Potom co všichni hráči odešli, se začalo uklízet. Po uvedení resortu do původního stavu se manažer golfu postaral o zhodnocení turnaje. Závěrečná pochvala týmu nesměla chybět. Zjištěné chyby se manažeři pokusí na následující očekávané události zlepšit, nejlépe úplně odstranit. I přes komplikace, které během turnaje nastaly, byl turnaj považován za povedený.

Výsledkem a hlavním cílem práce je vytvoření postupu k organizaci golfového turnaje. Autorka vypracovala pro turnaje konající se v Benátkách nad Jizerou zmiňovaný check-list, který poslouží resortu jako dokument shrnující podstatné činnosti před zahájením turnaje. Dokument je možné vytisknout a doplnit ručně nebo částečně předvyplnit v programu Excel. Konkrétní rozdělení činností předem, usnadňuje jednotlivým pracovníkům práci. Samozřejmě je možná modifikace dokumentu, například o buňky, ve kterých bude datum a čas splnění daného úkolu.

**Obrázek č. 10: Check-list k turnaji Benátecký divočák**

| <b>CHECKLIST - TURNAJE - Golf resort Benátky nad Jizerou</b> |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|
| <b>Název turnaje:</b> Benátecký divočák                      |                      |                      |
| <b>Informace od promotéra (zajišťuje manažer resortu):</b>   |                      | <b>Poznámky:</b>     |
| <u>Kapacita turnaje</u>                                      | <input type="text"/> |                      |
| <u>Odpaliště (dle normy hřiště)</u>                          | <input type="text"/> |                      |
| <u>Otevřený turnaj</u>                                       | <input type="text"/> |                      |
| <u>Vypsáno na federaci</u>                                   | <input type="text"/> |                      |
| <u>Požadavky na flighty</u>                                  | <input type="text"/> |                      |
| <u>Kdo?</u>  | <input type="text"/> |                      |
| <u>Do kdy?</u>   | <input type="text"/> |                      |
| <u>Kdo vytváří startovní listinu</u>                         | <input type="text"/> |                      |
| <u>Spolupráce s restaurací</u>                               | <input type="text"/> |                      |
| <u>Míčky na DR součásti</u>                                  | <input type="text"/> |                      |
| <u>Zajištění vod (resort)</u>                                | <input type="text"/> |                      |
| <u>Svačina do bagu</u>                                       | <input type="text"/> |                      |
| <u>Kdo rozdává svačinu + vody</u>                            | <input type="text"/> |                      |
| <u>Stravenky</u>   | <input type="text"/> |                      |
| <u>Vložené soutěže</u>                                       |                      |                      |
| longest drive  | <input type="text"/> |                      |
| nearest to pin   | <input type="text"/> |                      |
| speciální  | <input type="text"/> |                      |
| <b>Restaurace (spolupráce s restaurací):</b>                 |                      |                      |
| <u>Menu se skládá z:</u>                                     |                      | <input type="text"/> |
| polévka + hl.jídlo   | <input type="text"/> |                      |
| <u>Cena</u>  | <input type="text"/> |                      |
| <b>Recepce (spolu s managerem golfu):</b>                    |                      |                      |
| <u>Zadání hráčů na federaci</u>                              | <input type="text"/> |                      |
| <u>Vytištěné scorecard</u>                                   | <input type="text"/> |                      |
| <u>Rozdání scorecard</u>                                     | <input type="text"/> |                      |
| <u>Startovní listina (sestavení)</u>                         | <input type="text"/> |                      |
| <u>Vytištěná startovní listina</u>                           | <input type="text"/> |                      |
| <u>Vystavení SL na federaci (formát PDF)</u>                 | <input type="text"/> |                      |
| <u>Připravené podklady pro startéra</u>                      | <input type="text"/> |                      |
| (start. Listina + propozice)                                 |                      |                      |
| <u>Jméno startéra</u>  | <input type="text"/> |                      |
| <u>Připravené stravenky</u>                                  | <input type="text"/> |                      |
| <u>Vytištění jmen z federace</u>                             | <input type="text"/> |                      |
| <u>(příprava kolik kdo bude platit)</u>                      | <input type="text"/> |                      |
| <u>Připravení cen do turnaje na stoly</u>                    | <input type="text"/> |                      |
| <u>Zadání výsledků na federaci</u>                           | <input type="text"/> |                      |
| <u>Kontrola OPS (počet tee-time)</u>                         | <input type="text"/> |                      |
| <b>Odbavení (manager golfu):</b>                             |                      |                      |
| <u>Vytvoření účelu</u>                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <u>Předpřipravené odbavení</u>                               | <input type="text"/> |                      |
| <u>Dostatek drobných (recepce)</u>                           | <input type="text"/> |                      |
| <b>V den turnaje:</b>  |                      |                      |
| <u>Kontrola recepce</u>                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <u>Připravený maršál</u>                                     | <input type="text"/> |                      |
| <u>Připravené ceny do turnaje</u>                            | <input type="text"/> |                      |
| <u>Kontrola okolí klubovny</u>                               | <input type="text"/> |                      |
| <b>Prostor pro poznámky:</b>                                 | <input type="text"/> |                      |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Check-list, který je na straně č. 54 shrnuje nejdůležitější procesy popsané v této práci při organizaci golfového turnaje. Tento check-list je nově používán na resortu v Benátkách nad Jizerou. Více o dokumentu v kapitole 4.3.3 na straně 48.

Ohledně série turnajů Benáteckého divočáka byly manažerovi resortu kladeny otázky nacházející se v příloze č. 7. Jeho odpovědi nebyly zrovna rozsáhlé, ale poskytly všechny podstatné informace. Odpovědi se dají shrnout takto. Turnaje jsou na resortu organizovány zhruba jednou až dvakrát do týdne. Zaměstnanci považují práci na turnajích jako svou náplň práce. Pro greenkeeping je to standardní proces naopak pro recepci, je to mnohem více práce před turnajem i při jeho průběhu. Spokojenost s týmem spolupracovníků není stoprocentní. Největším problémem je maršál se startérem. Příprava na Benáteckého divočáka trvá zhruba dva až tři dny. Na organizaci se podílí všichni zaměstnanci. Každý má své předem stanovené úkoly. Tento turnaj není hlavním nositelem zisku pro resort, ale ukazuje se jako mírně výdělečný. V příštím roce je snaha o zhruba stejný koncept turnaje vyjma stanovené kategorie. Turnaj to chce více zaktraktivnit a nabídnou golfistům něco navíc. Příkladem může být snížení startovného.

## 5 Závěr

Závěrem lze říci, že tato bakalářská práce se skládá ze čtyř částí. První část plní třetí dílčí cíl bakalářské práce, který se zabývá vysvětlením managementu a jeho pojmů k pochopení samotného event managementu. Popisuje především v praxi nejčastěji používané manažerské funkce. Na téma managementu vyšlo mnoho publikací od několika autorů. V této práci je snaha o skloubení několika názorů vedoucích k vysvětlení dané problematiky. Druhá kapitola v této části zabývající se marketingem je začleněna do této práce z důvodu velké provázanosti těchto dvou oblastí. Event management je součástí komunikačního mixu, který má za úkol oslovovat klienty svou jednoduchostí, praktičností a originalitou jednotlivých firem používajících marketingový mix. Menší prostor pro vysvětlení získaly v této práci pojmy projektový management, sportovní management, sportovní marketing a golfový event.

Druhá část představuje firmu, ve které se golfový event odehrává a plní první dílčí cíl, kterým je popis jednotlivých kroků vedoucích k úspěšné realizaci turnaje. Detailně popsáný koncept turnaje od jeho přípravy, náležitostí, lidských zdrojů až po vyhlášení výsledků. Popsání všeho potřebného k dosažení bezproblémového průběhu turnaje. Tato část obsahuje i tabulkové zpracování firemních produktů. Tyto tabulky zobrazují konkrétní částku v případě pronajmutí celého hřiště nebo balíčku pro malou skupinu hráčů v případě zájmu o organizaci turnaje na resortu v Benátkách nad Jizerou.

Třetí část popisuje turnaj, který se konal v srpnu 2015. Tento turnaj s názvem Benátecký divočák není jednorázovou záležitostí, ale probíhá během celé sezóny 2015. Zcela nový koncept připravený manažery resortu měl za úkol nalákat nové klienty a zatraktivnit resort. Jsou zde popsány jednotlivé kroky při organizaci konkrétního turnaje a Ganttovým diagramem znázorněn časový harmonogram. Problémy, které se vyskytly během turnaje, jsou zapříčiněny nedostatky v managementu. Zlepšení komunikačních dovedností a proškolení zaměstnanců zajistí klidnější průběh jak pro návštěvníky, tak pro pořadatele. Jedna kapitola v této části se věnuje finančnímu přehledu. Zobrazené výnosy a náklady vedou k mírnému zisku pro společnost. Firma ale nemůže



počítat s tím, že by tato série turnajů byla hlavním nositelem jejího zisku. V této části je splněn druhý dílčí cíl.

Poslední závěrečná část se věnuje zhodnocení turnaje a vyhodnocuje data získaná rozhovorem s manažerem resortu. Popisuje situace, které vznikly během turnajového dne, a přidává k nim konkrétní návrhy na zlepšení organizace turnajů. Závěrečná část plní hlavní cíl práce, kterým bylo vytvoření postupu při organizaci golfového turnaje.

Tato práce pomohla uspořádat jednotlivé kroky při pořádání golfového turnaje a objasnit představu o práci manažerů, kteří se zabývají tímto druhem eventů. Není to práce pro každého člověka, jelikož je plná stresových situací. Hraje tu velkou roli kreativita a preciznost. Je pro manažera s dobrými organizačními schopnostmi určitou výzvou. Nahlédnutí do tohoto prostředí může být pro někoho natolik inspirativní, že by se v budoucnu chtěl podílet na sportovních akcích tohoto typu, ať už jako dobrovolník nebo v lepším případě jeden z event manažerů.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 0749446315.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. 2009. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia. ISBN 9788073761509.

GLENN A.J. BOWDIN .. [ET AL.]. *Events management*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 9781856178181.

GRIFFIN, Ricky W. *Management*. 11th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2013, xxviii, 686 p. ISBN 111196971x.

HEINZ WEIHRICH, University of San Francisco; Mark V. *Management: a global, innovative, and entrepreneurial perspective*. Fourteenth edition. 2013. ISBN 9781259026836.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.

HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2002. Průvodce drobným podnikáním. ISBN 80-242-0893-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PETER F. DRUCKER. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Reprinted. London: Heinemann, 1973. ISBN 0434903981.

RUSSELL-WALLING, Edward. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2012, 208 s. ISBN 978-80-7391-605-3.

STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-527-1.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024736112.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0646-6.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

### **Internetové zdroje:**

*Branding* [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z:  
<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/branding/>

*Citát - motto* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.golfart.cz/menu/loga-golf-art>

*Citát* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://azcitaty.cz/paul-arden/9076/>

*Citát* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://azcitaty.cz/jack-welch/31016/>

*Citát* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.dejepis.com/citaty/>

*Česká golfová federace* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z:  
<http://www.cgf.cz/ArticleDetail.aspx?IDMenu=39122985&IDArticle=4737437>

*Definice marketingu. BtoB Magazine - Odborný server věnovaný B-to-B marketingu* [online]. 2008 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.salesnews.cz/obchod-a-marketing/marketing-id-2067006/ama-nova-definice-marketingu-id-574765>

*Design* [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/design-dyzajn>

*Event management* [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.worldsportcompany.com/event-management>

*Event management* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: [http://www.slideshare.net/aiesec\\_india/event-management-15783575?next\\_slideshow=1](http://www.slideshare.net/aiesec_india/event-management-15783575?next_slideshow=1)

*Event* [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://cojeto.superia.cz/ruzne/event.php>  
<http://www.cgf.cz/ArticleDetail.aspx?IDMenu=39122985&IDArticle=4737437>

*Intelektuální kapitál* [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/intelektualni-kapital>

*Marketingová komunikace* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/marketingova-komunikace-neni-jen-reklama>

*Projekt* [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>

*Synergický efekt* [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p891-synergicky-efekt.as>

### **Ostatní zdroje:**

Brožura: *Prezentace firmy pro rok 2015*, Opletalova 1284/37, Nové Město (Praha 1), 110 00 Praha, 2015

## 7 Přílohy

### Seznam příloh:

|  |      |
|--|------|
| Příloha č. 1: Ukázka rozpisu turnajů na měsíce červenec – září pro rok 2015 .....            | I    |
| Příloha č. 2: Výpis z České golfové federace – turnaj Happy Golf Tour .....                  | II   |
| Příloha č. 3: Startovní listina turnaje Benátecký divočák .....                              | IV   |
| Příloha č. 4: Pozvánka na turnaj Benáteckého divočáka .....                                  | V    |
| Příloha č. 5: Ukázka turnajového menu .....  | VI   |
| Příloha č. 6: Score karta na hřiště Soudný v Benátkách nad Jizerou – internetová verze ..... | VII  |
| Příloha č. 7: Rozhovor s manažerem resortu Jiřím Součkem .....                               | VIII |

## **TURNAJE 2015**

### **Červenec**

- 4.7. – Benátecký divočák (kapacita 60, start 10/00) - 2<sup>1</sup>
- 7.7. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 14.7. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 18.7. – Benátecký divočák (kapacita 60, start 10/00) - 2
- 21.7.- Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 2
- 28.7. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 2

### **Srpen**

- 1.8. – Benátecký divočák (kapacita 60, start 10/00) - 3
- 2.8.- Happy Golf Tour finále - 1
- 4.8. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 8.8. – GCBJ Benátky Championship - 1
- 9.8. – Regionální tour mládeže - 1
- 11.8. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 15.8. – Benátecký divočák (kapacita 60, start 10/00) – 2
- 18.8. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 25.8. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 29.8. – CZ Fér Way Tour – Soudný - 1

### **Září**

- 1.9. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- (4.9. – SVATBA – rezervovat něco? Restaurace?)
- 5. - 6.9. – GCBJ Mistrovství - 1
- 8.9. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 12.9. – CZ GOLF Tour - 1
- 15.9. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 19. – 20.9 – Mistrovství GC Marina & Milovice - 1
- 22.9. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3
- 26.9. – Benátecký divočák (kapacita 60, start 10/00) - 2
- 29.9. - Free Fee HCP DAY (kapacita 30, start 12/00) - 3

---

<sup>1</sup> Čísla vyjadřují důležitost turnaje. 1 = nejdůležitější

**HAPPY GOLF tour - LETNÍ FINÁLE – Na tomto turnaji ceny za 70.000 Kč,  
4xNearest, 20x Tombola. LOSUJEME ZÁJEZD DO ŠPANĚLSKA za 25.000  
Kč! Ochutnávka vín  
Benátky, 02.08.2015**

**ZÁKLADNÍ INFORMACE**

Zkrácený název: HAPPY GOLF tour 2015  
Pořadatel: Golf Club Benátky nad Jizerou  
Spolupořadatel: Golf Club Benátky nad Jizerou  
Hlavní rozhodčí: KMEŤ Andrej  
Rozhodčí: KMEŤ Andrej SÝKORA Jan  
Ředitel soutěže: Andrej Kmeť  
Soutěžní výbor: Andrej Kmeť, Ing. Jiří Souček, Tereza Havlenová

**PŘIHLÁŠENÍ**

Způsob startu: Postupný start z jamky č. 1 a 10 od 9:00.  
<br>  
<br>  
<B>  
<a  
href="http://tour.happygolf.cz/turnaj/37/benatky#start-table" target="blank"  
style="color:red">Startovní listina bude zveřejněna po uzavření přihlášek na www.HAPPYGOLF.cz</a> </B>

Datum podání přihlášky: 21.06.2015  
Čas podání přihlášky: 19:00

Uzávěrka přihlášek: 01.08.2015  
Čas uzavěrky přihlášek: 17:00

**CENY**

**DATA**

Datum zahájení: 02.08.2015  
Čas zahájení: 9:00  
Datum ukončení: 02.08.2015  
Čas ukončení: 18:00  
Počet kol: 1  
Kapacita: 88  
Počet web. přihlášek:

**POPLATKY A STRAVOVÁNÍ**

Poplatky: <B>Poplatek hřišti: </B>  
<br>  
800 Kč  
<br>  
<B>Startovné: </B>  
<br>  
400 Kč v předprodeji na info@happygolf.cz nebo osobně na předchozích turnajích. <br>  
500 Kč na místě při registraci.  
<br><br>  
Držitelé karty HAPPY GOLF club hrají levněji !! Kartou HAPPY GOLF club máte možnost získat zdarma během turnaje nebo na <a href="http://club.happygolf.cz" target="blank">  
CLUB.HAPPYGOLF.CZ</a>. Umožní Vám hrát všechny turnaje levněji, získáte balík míčků Bridgestone a desítky dalších partnerských výhod.

**Úhrada nákladů:**

Stravování: Luxusní celodenní catering. <br>  
Občerstvení na startu do bagu (vody, nealko, ovoce, svačina). <br>  
Na hřišti připravené burgry OneCafe. <br>  
Občerstvení na hřišti. Neomezené nápoje. <br>  
<br>  
Ochutnávka španělských vín CAVA duc de foix. <br>  
<br>  
Vícechodové menu po hře.

Min. počet přihlášených 10

**PODMÍNKY**

Absolutní vítěz série HAPPY GOLF tour 2015 obdrží 8 denní All inclusive golfový zájezd pro 2 osoby do Turecka. Oceněno bude 10 hráčů v celkovém pořadí.

<br><br>

Hlavní cena Jarního, Letního a Podzimního období - 8 denní golfový zájezd do Španělska, golfové trofeje a zboží v celkové hodnotě vyšší než 70.000Kč. Oceněno bude 5 nejlepších hráčů období.

<br><br>

Vítězové základních turnajů obdrží věcné ceny, luxusní trofeje, vína a golfové zboží.

<br><br>

NA KAŽDÉM TURNAJI LOSUJEME CENY V TOMBOLE!!!!

Seznam všech cen je průběžně aktualizován na příslušném odkazu na [www.HAPPYGOLF.cz](http://www.HAPPYGOLF.cz).

## ZPŮSOB REGISTRACE

Registrace přes server ČGF, nebo na recepci klubu (telefon +420 326 313 000).

<br><br> Pro přihlášky a odhlášky po uzávěrci kontaktujte pouze recepci klubu!!

Přihlášky na jednotlivé turnaje lze provádět přes [www.cgf.cz](http://www.cgf.cz) nebo přes recepci jednotlivých resortů. <br>

Pro případné přihlášky a odhlášky po uzávěrci přihlášek kontaktujte prosím recepci příslušného golfového resortu. <br>

Pozadavky na flighty posílejte na [info@happygolf.cz](mailto:info@happygolf.cz) nejpozději 3 hod. před uzávěrkou přihlášek.

## POPIS

<B>

HAPPY GOLF tour 2015

</B>

je charitativní série otevřených golfových turnajů pořádaných agenturou HAPPY GOLF, s.r.o.

<a href="http://tour.happygolf.cz/turnaje" target="blank"> (Detail a info kalendář turnajů) </a>

<br>

<a href="http://www.happygolf.cz" target="blank"> Podrobný popis bodování a propozice turnaju naleznete na [www.HAPPYGOLF.cz](http://www.HAPPYGOLF.cz)</a>

Charitativní série HAPPY GOLF tour je určena všem amatérským hráčům. (Profesionálové se můžou účastnit bez nároku na ceny v Netto kategoriích). Hraje se systémem stableford na úpravu HCP. Pořadatel si vyhrazuje právo změnit jednotlivé podmínky turnaje, aktuální informace jsou k dispozici na [www.HAPPYGOLF.cz](http://www.HAPPYGOLF.cz) nebo [www.cgf.cz](http://www.cgf.cz) v propozicích daného turnaje.

<br><br>

Používání schválených měřících přístrojů je povoleno, je-li dodrženo tempo hry.

<br>

Hráči startují na vlastní náklady a nebezpečí. Svou účastí souhlasí se všeobecnými podmínkami turnajů zveřejněných na stránkách [www.HAPPYGOLF.cz](http://www.HAPPYGOLF.cz).

<br>

Všechna práva vyhrazena.

## VÍTĚZSTVÍ

Odměníme první 3 hráče v kategoriích Netto stableford A, B a vítěze kategorie C. <br>

Plus všechny další hráče, kteří zlepší svůj HCP!!!

<br><br>

Vítěz kategorie Brutto Stableford by E-SOLUTIONS obdrží láhev vína a sadu míčků Bridgestone B330 tour.

<br><br>

Vítězka kategorie First Lady by CLINIQUE obdrží láhev vína nebo kosmetický balíček.

<br><br>

Aktuální seznam cen je uveden v propozicích jednotlivých turnajů a na [tour.HAPPYGOLF.cz](http://tour.HAPPYGOLF.cz).



### Příloha č. 3: Startovní listina turnaje Benátecký divočák

| <b>Startovní listina</b>        |       |       |                  |                |                  |                 |
|---------------------------------|-------|-------|------------------|----------------|------------------|-----------------|
| Golf Resort Benátky nad Jizerou |       |       |                  |                |                  |                 |
| Datum konání: 15.08.2015        |       |       |                  |                |                  |                 |
| Flight                          | Čas   | Jamka | Hráč 1           | Hráč 2         | Hráč 3           | Hráč 4          |
| 1                               | 10:00 | 1     | ČERMÁK Marek     | POJER Milan    | SOUČEK Jiří      |                 |
| 2                               | 10:10 | 1     | NOVOTNÝ Lukáš    | MATOUŠEK Milan | PAVLÍČEK Lubor   |                 |
| 3                               | 10:20 | 1     | KOUNOVSKÝ Lukáš  | TALČÍK Radim   | TOUŠ Martin      | ČERMÁKOVÁ Lenka |
| 4                               | 10:30 | 1     | KOBULEJ Martin   | KOBULEJ Šimon  | HALÍK Martin     |                 |
| 5                               | 10:40 | 1     | SÝKOROVÁ Šárka   | KOBULEJ Adam   | SÝKORA Jan       |                 |
| 6                               | 10:50 | 1     | KAZAZIOVÁ Gledis | KMONÍČEK Petr  | BALARIA Abhishek |                 |
| 7                               | 11:00 | 1     | PAULICK Tom      | SKARABIS Simon | CHUDÍKOVÁ Lucia  |                 |



**Golf Resort  
Benátky nad Jizerou**

# Benátecký divočák



V průběhu celé sezóny 2015 Vám přinášíme možnost zúčastnit se nové série turnajů - „Benátecký divočák“. Vítáni jsou všichni aktivní hráči s dobrou náladou. Pro všechny je připravena svačina do bagu a oběd po hře. Hrajeme o hodnotné ceny pro prvních 10 hráčů v celkovém pořadí.

Turnaje série Benátecký divočák se konají vždy v sobotu:

- 18. 4.
- 16. 5.
- 6. 6.
- 4. 7.
- 18. 7.
- 1. 8.
- 15. 8.
- 26. 9.

**Finále: 17. 10. 2015**

Cena turnaje: startovné 400 Kč, fee 900 Kč (člen 0 Kč)  
Kapacita: 60 hráčů  
Občerstvení: svačina do bagu, oběd po hře  
Start: od 10.00 hodin, postupný start z 1. jamky  
Hrací systém: stableford

**Finále** si zahrají účastníci minimálně 4 turnajů série Benátecký divočák.  
Celkové vyhodnocení: součet bodů ze 4 nejlépe zahraných turnajů + dvojnásobek bodů z finále.  
Kategorie: jedna společná (i bez HCP)



## TURNAJOVÉ MENU



### Polévka:

Kuřecí vývar s nudlemi a kořenovou zeleninou

### Hlavní chod:


I.

Vepřový kotlet na bylinkách, dušená rýže

II.

Boloňské špagety se sýrem

Příloha č. 6: Score karta na hřiště Soudný v Benátkách nad Jizerou – internetová verze

|   |     |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|---|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
|        |     | Hřiště: <b>Paradise - Soudný</b> (Barva odpaliště: červená) |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| Hráč: <b>Tereza Havlenová</b> (Přesný handicap: <b>54</b> / Herní handicap: <b>57</b> ) |     |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| číslo jamky   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | sum  |
| HCP jamky   | 5   | 13  | 3   | 9   | 15  | 1   | 7   | 17  | 11  | 4   | 16  | 14  | 2   | 6   | 10  | 18  | 12  | 8   | -    |
| délka   | 426 | 118   | 289 | 274 | 272 | 297 | 110 | 212 | 405 | 410 | 269 | 120 | 290 | 112 | 227 | 271 | 396 | 299 | 4797 |
| PAR jamky   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 72   |
| osobní PAR  | 8   | 6   | 8   | 7   | 7   | 8   | 6   | 7   | 8   | 8   | 7   | 6   | 8   | 6   | 7   | 7   | 8   | 7   | 129  |
| výsledek  |     |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| SF body   |     |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |

|          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| na green |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| putt     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| drive    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| bunker   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| voda     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| out      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| hůl      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**na green** přímo - o, pitch - >, chip - ^      **putt** Počet puttů  
**drive** Vzdálenost míčku po odpalu z odpaliště      **bunker** Počet úderů ze sand bunkeru  
**voda** Počet úderů do vody      **out** Počet úderů mimo hřiště  
**hůl** Hůl použitá při prvním odpalu.

*zde přeložte* -----

Poznámky:

---

Datum hry: \_\_\_\_\_ Pin position: \_\_\_\_\_

Příloha č. 7: Rozhovor s manažerem resortu Jiřím Součkem o turnaji s názvem Benátecký divočák

Manažerovi resortu, Jiřímu Součkovi, byly kladeny při rozhovoru následující otázky:

**1) Jak často organizujete turnaje?**

Odpověď: Když je sezóna, tak třeba jednou nebo dvakrát do týdne.

**2) Jak se k turnajům staví zaměstnanci?**

Odpověď: Pokud bych to měl brát komplexně, tak dobře. Je to jejich součástí náplně práce. Samozřejmě, že se to liší od běžného provozu na resortu, ale zaměstnanci to berou jako zpestření pracovního týdne. Hodně záleží také na konkrétní pozici. Greenkeeping provádí rutinní příprava hřiště s pár úkoly navíc oproti recepci, která provádí s manažerem kompletní administrativní přípravu na turnaj.

**3) Jste spokojený se svým týmem zaměstnanců? Zvládají všichni svou práci?**

Odpověď: Jak s kým. Nebyl jsem spokojen s trenérem a maršálem. V případě maršála je důvodem špatné oblečení, používaná rétorika a špatný přístup k hráčům. U trenéra to je celý přístup k jeho práci a ke klientům společnosti.

**4) Jak dlouho Vám trvá příprava na turnaj Benáteckého divočáka?**

Odpověď: Na začátku sezóny to byl zhruba týden. Teď už zvládáme připravit tento turnaj tak za dva až tři dny.

**5) Kdo všechno se na organizaci akce podílí?**

Odpověď: Je tu jak přímá organizace, tedy recepce, manažeři, greenkeepři, uklízečská služba, maršál, startér, tak nepřímá, kterou tvoří restaurace a její personál.

**6) Připadá Vám tento koncept turnaje Benátecký divočák ziskový pro Vaši firmu?**

Odpověď: Řekl bych spíše, že je mírně ziskovým turnajem. Určitě na něm neproděláváme, ale ani se nestává hlavním nositelem zisku pro resort.

**7) Myslíte si, že v příštím roce znovu zavedete sérii turnajů se stejným názvem, ale pozměníte malinko koncept akce?**

Odpověď: Snažil bych se turnaj udržet zhruba ve stejném konceptu. Změnil bych asi jen kategorii, kterou bych z nynější jedné kategorie rozšířil na tři.

**8) Co Vás napadlo jako první po prvním turnaji, že chcete změnit? Pokud Vás napadla nějaká změna, jaká to je a provedl jste ji hned?**

Odpověď: Napadla, ale neudělal. Nechávám si to na příští rok. Určitě je potřeba turnaj více zpropagovat a nabídnou hráčům v hodnotě startovného navíc například košík drivingových míčů zdarma.