



Lukáš Zich

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



Lukáš Zich

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management velkých sportovních akcí

Vypracoval: Lukáš Zich

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Pavel Král

Prohlašuji,

že bakalářskou práci na téma „Management velkých sportovních akcí“ jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze, dne 15. dubna 2007

Podpis:.....

Management velkých sportovních akcí

Práce se zabývá zkoumáním teoretických aspektů managementu velkých sportovních akcí a na konkrétní případové studii (světový pohár) ukazuje praktické využití.

Obsah:

1	Úvod	8
2	Management ve sportu	8
2.1	Vymezení pojmu management	9
2.2	Postavení manažera v organizaci	9
2.3	Pojetí sportovního managementu	10
2.4	Sportovní manažer	10
2.5	Prostředí sportovního managementu	11
2.5.1	Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu	11
2.5.2	Komunální sektor	11
2.5.3	Podnikatelský sektor	11
3	Sport a marketing	11
3.1	Marketingové řízení v aplikaci do sportovní teorie	12
3.1.1	Plánování	12
3.1.2	Realizace	14
3.1.3	Kontrola	14
3.2	Marketingový mix	14
3.2.1	Product – výrobek a výrobní politika	15
3.2.2	Price – cena a cenová politika	15
3.2.3	Place – distribuce a distribuční cesty	15
3.2.4	Promotion - Marketingová komunikace	16
3.3	Reklama	16
3.3.1	Funkce reklamy	17
3.3.2	Reklama ve vztahu k internetu	17
3.3.3	Sportovní reklama	19
3.4	Strategický postup pro realizaci sportovní akce	19
4	Sponzoring ve sportu	20
4.1	Vývoj sportovního sponzorství	20
4.2	Příčiny sponzoringu	21
4.3	Možnosti sponzorství ve sportu	21
4.4	Typy sponzorství	22
4.4.1	Sponzorství podle podílu sponzora na celkovém příspěvku	22
4.4.2	Sponzorství podle typu sponzora	22
4.4.3	Sponzorství podle objektu	22
4.5	Nabídka pro sponzora	24
4.5.1	Nabídka pro sponzora ze strany sportovního klubu	24
4.5.2	Sponzorský balíček	26

4.5.3	Sponzorská smlouva.....	27
5	Projektový management	27
5.1	Dekompozice projektových činností.....	28
5.2	Kompetenční matice.....	28
5.3	Rozpočty.....	28
5.4	Logický sled činností	29
5.5	Síťový graf s použitím metody CPM	29
6	Metodologie	31
7	E.on Zlatá lyže v Novém Městě na Moravě.....	31
7.1	Co je to závod Fis Tour de Ski?	31
7.2	Historie lyžování v Novém Městě na Moravě	32
7.2.1	Historie sportovního klubu.....	32
7.2.2	Historie Zlaté lyže	33
8	Celkové organizační zajištění.....	34
8.1	Lyžařský areál	34
8.2	Přípravné práce.....	35
8.3	Personální zajištění.....	36
8.3.1	Komise a Organizační výbor.....	36
8.3.2	Čestný organizační výbor.....	36
8.3.3	Jury	36
8.4	Zajištění bezpečnosti	37
8.5	Ubytování sportovců a partnerů závodu.....	37
8.6	Technické zabezpečení závodu	37
8.6.1	Uzavírky přihlášek	37
8.6.2	Technické zabezpečení tratě.....	38
8.6.3	Zajištění prostorů pro doprovodný personál	38
8.7	Zlatá lyže a diváci	38
8.8	Zlatá lyže a média	39
8.9	System akreditace.....	40
8.10	Doprovodný program	40
8.11	Náklady a jejich krytí	41
9	Reklama a propagace závodu	41
9.1	Billboardy, plakáty, bannery	41
9.2	Reklama na internetu.....	41
9.3	Propagace závodu.....	42
10	Sponzoring	42
10.1	Sponzoři FIS Tour de Ski.....	42
10.2	Sponzoři Zlaté lyže.....	43

11	Návrh projektového managementu Zlaté lyže	44
11.1	Cíle projektu	44
11.2	Definiční tabulka	44
11.3	Logický sled	48
11.4	Síťový graf s metodou s použitím metody CPM.....	50
11.5	Kompetenční matice.....	53
11.6	Rozpočet - náklady	56
11.7	Grafické znázornění čerpání rozpočtu (kumulativní graf)	59
11.8	Taxativní graf	59
11.9	Rozpočet jednotlivých komisí.....	60
11.10	Grafické znázornění rozpočtů jednotlivých komisí.....	61
12	Závěr.....	62
13	Literatura	64
14	Seznam příloh.....	66
15	Přílohy	66

1 Úvod

Smyslem této práce je poskytnout pohled do světa managementu ve sportu. První část této práce se zaměřuje na to, jak se na tuto problematiku dívá jak česká, tak i světová literatura. Přestože se tomuto oboru v zahraniční ani tuzemské literatuře příliš autorů nevěnuje, práce se pokusí nastínit některé klasické postupy managementu a aplikovat je do světa sportu.

Ve druhé části se budu věnovat případové studii na závodě Zlaté lyže, která se tradičně koná v Novém Městě na Moravě. Zaměřím se především na organizaci a přípravu takové velké, náročné a světové akce, jakou tento závod bezesporu je. Tento rok nastala situace, kdy závod musel být kvůli nepříznivým sněhovým podmínkám v poslední chvíli zrušen. Přesto veškeré přípravy do poslední fáze proběhly a spolu se zkušenostmi aktérů organizování závodů z minulých let můžu i tak podat kvalitní pohled do zákulisí tohoto závodu.

Praktickým vyústěním této práce je návrh projektového managementu, který bude sloužit organizátorům k jisté standardizaci celých příprav závodu. V tomto spatřuji asi největší přínos a smysl celé mé práce, jelikož organizace této velké akce je postavena na dosavadních zkušenostech několika málo lidí, kteří se tomuto počínu věnují již desítky let a dle mého názoru by odchod těchto lidí od této akce mohl celý závod ohrozit. Proto je zapotřebí, aby celkové organizační zajištění tohoto počínu mělo dané návazné postupy a akce, u kterých bude jasně vymezená potřebnost začátku a konce. Dále je pak nutné vymezit přibližné náklady, které musí být vynaloženy na zajištění jednotlivých činností. A co je důležité při pořádání jakékoliv akce, musí být přesně definované kompetence, na což můj projekt též klade důraz. Musí být zcela jasné, kdo za jakou akci nese odpovědnost a daný útvar (osoba) si musí být této odpovědnosti vědom.

Věřím, že tato práce bude pro organizátory Zlaté lyže přínosná a využitelná.

2 Management ve sportu

Tato kapitola by měla poskytnout čtenáři ucelený a základní pohled do světa managementu v oblasti sportu.

2.1 Vymezení pojmu management

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, 1997, s. 24) Anglickému pojmu management odpovídá v českém jazyce nejlépe termín řízení a to především řízení podnikové ve smyslu uceleného řízení všech podnikových činností. Jazykovědci uvádějí, že kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu manus (ruka). V italštině vzniklo slovo managgio s významem ovládnání, správa, vedení. V angličtině pak zdomácněl výraz v podobě manager (vést, řídit) a management (vedení, řízení). „Slovem management se označuje řízení, ale také skupina podnikových řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o označení funkce a na straně druhé o označení skupiny lidí, které tyto funkce vykonávají.“ (Truneček, 1995, s. 9)

Pojem management lze též chápat jako předmět studia. V manažerské terminologii se můžeme setkat i s výrazem kontrol, který je obvykle spojován s bezprostředním prosazováním a realizací stanovených úkolů. Představuje obvykle nižší stupeň řídicí činnosti ve smyslu řízení dílčích procesů zejména výrobních a technologických, často se jím též rozumí řízení procesů v reálném čase. Management představuje ucelený soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodu pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažera. Za umění je považováno vytváření podnikové vize, nalezení příležitostí tam, kde ostatní vidí jen chaos, rozpory a konflikty. To jsou prvky umění, bez kterého se úspěšný vrcholový manažer obejít nemůže. (Veber, 2006)

Řízení by mělo propojovat vertikálně (ve směru nadřízenosti a podřízenosti) a horizontálně (tzn. na stejném stupni řízení) útvary a pracovníky ve firmě prostřednictvím plánování, implementace, organizování a kontroly. V praxi toho lze dokázat jen za předpokladu efektivní komunikace. Tyto aktivity bývají označovány jako manažerské funkce. (Veber, 2006)

2.2 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem vlastník – manažer – zaměstnanec. (Truneček, 1995) Funkcí vlastníků je rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, dohled nad činností manažerů, zvláště pak nad plněním strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace (především pak hodnocení ekonomických

ukazatelů) apod. Manažeři mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepcce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují její finanční zdraví atd. Oproti tomu zaměstnanci realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení. Někdy se namítá, že manažer je přece také jenom zaměstnancem. To je sice pravda, ale manažer je specifickým zaměstnancem svými pravomocemi a odpovědností.

Soudobé vývojové tendence směřují ale k jistému omezování rozdílů mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem. Management není chápán jen jako ukládání úkolů. Je vyvíjena snaha vtáhnout i řadové zaměstnance do procesu rozhodování, zapojit je do účasti na zisku, popř. i do vlastnictví. (Veber, 2006)

2.3 Pojetí sportovního managementu

Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb. Vznik uvedených pojmů si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých částek, které ve sportu bezesporu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů, vedením sportovní mládeže a zabezpečováním sportovní administrativy. (Čáslavová, 2000)

Pojem sportovní management se dělí na dvě části: na sport a management na straně jedné a komerci na straně druhé. Komponenty managementu a komerce zahrnují nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové oblasti jako účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo. Komponenta sportu z hlediska sportovního managementu zahrnuje oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách.

2.4 Sportovní manažer

Pojem sportovní manažer můžeme roztrždit do tří úrovní. První je manažer na úrovni vedení sportovní činnosti. Sem patří např. vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve

vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce jako je např. příprava mistrovství světa, závodu apod.

Druhou skupinu tvoří manažeři na úrovni řízení určitého sportovního celku. Zde je možno uvést jako příklad třeba členy výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.

Do poslední úrovně patří manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, pracovníci reklamních a marketingových agentur apod.

2.5 Prostředí sportovního managementu

Prostředí ve sportu a tělesné výchově je v České republice podle Čáslavové (2000) členěno do tří sektorů a podle orientace na ziskové a neziskové.

2.5.1 Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu

Do tohoto sektoru patří tělovýchovné jednoty a kluby na bázi obchodních společností i občanských sdružení, dále potom sportovní svazy, federace, asociace a další organizace na bázi veřejně prospěšných společností. Tento sektor je orientován převážně neziskově.

2.5.2 Komunální sektor

Zde je možné zmínit např. školní sportovní tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě, apod. Tento sektor je také spíše neziskový.

2.5.3 Podnikatelský sektor

Tento sektor se vyznačuje svým převážně ziskovým cílem. Patří sem zařízení poskytující placené tělovýchovné a sportovní služby, které jsou provozovány jako obchodní společnosti, či podnikání fyzickou osobou. Též sem lze zařadit komplex nabídky služeb jako jsou zařízení provozující marketingové a reklamní služby cestovní kanceláře a rekreační komplexy.

3 Sport a marketing

V posledních letech se v České republice velmi zdůrazňuje pojem marketing sportu. Sportovní organizace se velmi výrazně zabývají obchodem ve sportu. Je to z důvodu, že tento obchod jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. Do oblasti sportu se

tak dostává obchodní soutěžení o získání zákazníka či s jinou obchodní společností. Z této situace vyplývá, že marketing se se svými nástroji začíná ve sportu výrazně uplatňovat a obchodní společnosti i občanská sdružení si začínají uvědomovat, že zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace. Postupně provází obchod sportu identifikace sportovních produktů, které zákazník požaduje nebo si přeje. Projevuje se nutnost analyzovat a identifikovat své konkurenty, vyvíjet cenové strategie. Zároveň se obchod ve sportu musí zabývat systematickou informovaností zákazníků prostřednictvím propagačních strategií a definovat, jak se sportovní produkt k zákazníkovi dostane. (Čáslavová 2000)

3.1 Marketingové řízení v aplikaci do sportovní teorie

Klíčová marketingová rozhodnutí se uskutečňují na úrovni vrcholového řízení podniku v rámci procesu strategického řízení, kdy je definováno poslání podniku a kdy jsou formulovány cíle, jichž chce podnik svým podnikáním dosáhnout. Proces marketingového řízení probíhá ve třech fázích, jimiž jsou plánování, realizace a kontrola.

3.1.1 Plánování

K marketingovému plánování neexistuje standardní přístup, protože musí být vždycky přizpůsobeno specifickým potřebám podniku. V jeho procesu však lze rozlišit tři základní kroky, jimiž jsou situační analýza, stanovení marketingových cílů, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií, sestavení marketingových programů a vypracování rozpočtu nákladů na krytí marketingových akcí.

V průběhu situační analýzy se vychází z deskripce dosavadního vývoje a situace podniku a uskutečňuje se odhad jejího možného budoucího vývoje. K odhadu budoucího možného vývoje se obvykle uskutečňují prognózy prodeje, tržního podílu a zisku z prodeje.

Ve sportovní teorii rozlišujeme analýzu interních a externích faktorů sportovní organizace. Analýza interních faktorů se odvíjí od subsystémů, které považujeme za důležité pro fungování organizace. Koncept analýzy interních faktorů by měl zahrnovat zejména funkce a činnosti sportovní organizace a to jak ze stránky sportovce (přihlášky do soutěží, pořádání závodů, přidělování dotací na členy, zjištění tréninkových prostor, zajištění lékařské péče, trenérů, apod.), tak ze stránky trenérské (zabezpečení tréninkových procesů, zajištění finanční odměny, zprostředkování informací a odborných poznatků, apod.), ale i činnosti nezbytné pro řízení sportovní organizace a další činnosti (sponzoři, veřejnost, média).

Dále by pak měl koncept analýzy interních faktorů obsahovat personální zabezpečení organizace (pracovníci sportovního, technického, ekonomického a marketingového úseku a volení funkcionáři), seznam členů sportovní organizace (počet členů v posledních třech letech a předpoklady jejich rozvoje), seznam oddílů (počet a úroveň jejich činnosti) a seznam sportovního zařízení (stávající počet, odhad, bude-li stávající počet stačit i do budoucna). Mezi další důležité složky patří určování cen (ocenění produktů, jež sportovní organizace nabízí, ocenění členů klubu, porovnání s konkurencí), propagace (zejména analýza její efektivnosti), komunikace (interní mezi členy, externí – s veřejností, sponzory, ostatními organizacemi, se státními orgány), finance (struktura finančních zdrojů, možnosti snížení nákladů a možnosti zvýšení příjmů). V závěru by se pak měli objevit nejdůležitější přednosti, které chce organizace udržet, nejproblémovější slabiny, které musí být odstraněny, možnosti snížení nákladů, možnosti zvýšení zisků a prioritní opatření (krátkodobá, dlouhodobá).

Naopak koncept analýzy externích faktorů by měl obsahovat body jako hospodářský vývoj dané země, demografický vývoj obyvatelstva, legislativní procesy a změny, politická situace, postavení sportu v dané zemi, místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj sportu, vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích, vývoj konkurentů sportovních organizací a obchodní možnosti sportovní organizace. V závěrech by se pak měly objevit nejdůležitější možnosti, které v nejbližších třech letech ovlivní vývoj sportovní organizace, největší ohrožení, které mohou zbrzdit vývoj sportovní organizace a nejdůležitější opatření (krátkodobá, dlouhodobá).

Za další etapu plánování je považováno stanovení cílů a strategií. K marketingovým cílům, které bývají sledovány, patří zejména maximalizace zisku, udržení nebo zvýšení prodeje či tržeb, přežití (jako krátkodobý cíl) a sociální odpovědnost, kdy se podnik v reakci na tlaky prostředí zříká vyšších zisků a sleduje spíše obecný zájem společnosti. (Stehlík, 2006)

Ve sportovní teorii můžeme stanovení cílů roztřídit z několika hledisek, a to z hlediska svazu, z obsahového hlediska a z hlediska realizovatelnosti. Z hlediska svazu lze uvést vzdělávací (školení instruktorů, novinky v metodice, inovace pravidel, interpretace právních norem), organizační (organizace ekonomické činnosti, organizace mistrovských a nemistrovských soutěží, organizace významných akcí jako je MS nebo ME) a ostatní cíle (např. v mezinárodní oblasti). Z obsahového hlediska se dělí cíle na cíle sportovní, ekonomické a sociální. A konečně z hlediska realizovatelnosti existují cíle krátkodobé (roční), střednědobé (3 roky) a dlouhodobé (nad 3 roky). (Čáslavová, 2000)

Vytvoření strategie operuje s marketingovými cíli, tj. cíli, které byly managementem

sportovního klubu vybrány k realizaci prostřednictvím určitého trhu. Dále pak s vlastní strategií, která musí být velmi přesně určena vzhledem k cílům. K uplatnění může dojít jen se zřetelem k podmínkám a vnitřním zdrojům. A v neposlední řadě zde hraje také velkou důležitost marketingový mix (více viz níže)

„Marketingový program zahrnuje identifikaci hlavních úkolů, které je nezbytné splnit při sledování zvolené marketingové strategie, organizační zajištění plánovaných akcí, stanovení odpovědnosti za jejich realizaci a časový rozvrh aktivit.“ (Stehlík, 2006, s. 22)

Následovat by měl marketingový plán, který by se měl skládat z částí úvod (tato část by se měla zabývat, jak se organizace vyvíjela v posledních deseti letech, jaké jsou důvody pro koncipování plánu, kdo je autorem a na jaké období je zamýšlen), cíle organizace (tento oddíl by měl objasnit, jaké funkce bude do budoucna organizace plnit), profil sportovní organizace (v této části by měl být nastíněn současný profil organizace a profil, který si přeje mít do budoucna), strategie naplňování cílů (dlouhodobé cíle je třeba rozpracovat do cílů krátkodobých, určit pořadí, ve kterém budou řešeny). Dále by pak měl obsahovat způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu, a způsob financování celého plánu.

3.1.2 Realizace

Proces realizace spočívá v převedení marketingového plánu do každodenní praxe. „Zahrnuje soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se číselné údaje i verbálně vyjádřené úkoly plánu mění v reálné výrobky a služby.“ (Boučková, 2003, s. 26)

3.1.3 Kontrola

Závěrečná, třetí fáze marketingového procesu sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí a zkoumá, jak byly v rámci realizace dodrženy předpoklady stanovené marketingovým plánem. (Horáková, 1997)

Hlavním záměrem marketingové kontroly je zhodnotit, zda používané strategie skutečně představují nejlepší možnosti pro dosažení marketingových cílů. Jestliže vzniknou odchylky mezi výsledky realizačních činností a cíli marketingového plánu, dochází k identifikaci odchylek (jak kladných, tak záporných) a k diagnostikování jejich příčin a rozměrů. Následné korekční akce se mohou týkat jak realizační tak plánovací etapy.

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi klíčové pojmy marketingu. Za autora toho pojmu je

považován Neil H. Borden. (Stehlík, 2006) Marketingový mix má čtyři základní složky, které nesou označení 4P (product, price, place, promotion)

3.2.1 Product – výrobek a výrobní politika

Zde se rozhoduje nejen o tom, jaké výrobky mají být prodávány a vyráběny, ale také např. jaké musí mít tento výrobek vlastnosti. Je třeba si uvědomit, že ke znakům výrobku patří také jeho design, obal, značka, image výrobce ale také záruky, služby apod.

V podmínkách sportovního klubu může být skladba produktu buď materiální (nářadí, náčiní a další sportovní zboží) anebo nemateriální (tělovýchovné služby v nejširším pojetí, dále pak komplex různých druhů cvičení a sportovních výkonů, ale i zážitkově orientované produkty). Produktem bychom mohli rozumět např. i závod nebo sportovní utkání apod.

3.2.2 Price – cena a cenová politika

Cena usměrňuje proporce mezi nabídkou a poptávkou. Do této politiky patří také poskytování slev a sraček, stanovení platebních podmínek a lhůt, stanovování úvěrových podmínek apod.

V aplikaci do sportovní teorie se jedná o cenu zaplacenou za sportovní produkt. Například je zde možné mluvit o ceně za vstupenku na sportovní utkání. V ceně za vstupenku se mohou promítnout veřejná poptávka po vstupence, dostupnost (rozmístění sedadel a kapacita), náklady na přípravu sportovní akce, typ produktu, daný frekvencí události a jejím významem (okresní přebor vs. mistrovství světa), nebo vnější vlivy (státní regulace, konkurence). (Farmer, 1996)

3.2.3 Place – distribuce a distribuční cesty

Zásadní úlohou distribučního mixu je vytváření vhodných distribučních cest pro všechny produkty sportovního klubu. Tento proces se uskutečňuje s ohledem na charakter trhu, charakter výrobků, povahu a cíle výrobního podniku či obchodní firmy a s ohledem na distribuční mezičlánky.

Distribuční cesty bychom mohli rozdělit do dvou kategorií. První z nich jsou přímé distribuční cesty. V tomto případě bude cílová skupina bezprostředně oslovena. Přes účast na sponzorských událostech zažijí cílové osoby akce a budou přímo konfrontovány s propagačním opatřením sponzora. Jako příklad je možné uvést návštěvy sportovních akcí, pozvání na kulturní akce, setkání se sportovci atd. Druhou skupinou jsou nepřímé distribuční cesty, kde je cílová skupina oslovována prostřednictvím zapojení do médií. Zde jako příklad poslouží televizní přenosy nebo zprávy v tisku atd. (Bruhn, 1987)

3.2.4 Promotion - Marketingová komunikace

Tento mix má informovat spotřebitele a stimulovat ho, aby učinil kupní rozhodnutí. Do této sekce patří zejména reklama (viz níže) a podpora prodeje. Podporu prodeje je možno dále rozčlenit na 5 oblastí a to vztahy s tiskem, publicita výrobku (propagace), firemní komunikace (vnitřní a vnější komunikace), ovlivňování (jednání se zákonodárci, vládními úředníky za účelem podpory, zmírnění nebo odstranění legislativních a regulačních překážek) a poradenství.

Další významné oblasti, které se řadí do marketingové komunikace, jsou osobní prodej (výstavy, různé druhy her o zisk, kupóny, prémie) nebo public relations. „Public relations je manžerská funkce, prostřednictvím které se organizace pokouší získat a udržet pozornost, porozumění, důvěru nebo podporu lidí, jejichž názory jsou pro organizaci důležité.“ (Farmer, 1996, s. 107) Mezi hlavní nástroje patří zprávy předávané přímo médiím, tiskové konference, organizování zvláštních akcí, vydávání podnikových publikací a firemní literatury, sponzoring a lobování. V neposlední řadě se do marketingové komunikace řadí i tzv. corporate identity, která formuluje filosofii sportovního klubu, ukazuje, čím je zvláštní.

3.3 Reklama

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace), která je uskutečňována prostřednictvím komunikačních médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě apod. Snaží se vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí. (Boučková, 2003) Mezi obecná média, kterých reklama využívá, patří zejména televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty a v neposlední řadě také internet (viz níže).

Postoj české veřejnosti k reklamě se od roku 1989 výrazně změnil. Zprvu jí veřejnost věnovala zvýšenou pozornost, postupně se však stávala součástí každodenního života. Avšak požadavky, které česká veřejnost na reklamu klade, se v průběhu let příliš nezměnily. Na prvních místech se stále objevují charakteristiky, jako je pravdivost, vtipnost, srozumitelnost, informativnost a důvěryhodnost. Mladá generace chce navíc reklamu originální, schopnou zaujmout, u televizní reklamy pak ještě moderní rytmickou hudbu a sympatické představitele.

Reklama je jedním z nejúčinnějších nástrojů marketingového mixu, jejíž použití a význam ve sportu stále sílí.

3.3.1 Funkce reklamy

Reklama může plnit hned několik funkcí a to funkci informativní, přesvědčovací a upomínací. (Stehlík, 2006) Funkce informativní je důležitá v počátcích existence produktu, kdy je nutné stimulovat primární poptávku. Spotřebitel má o produktu málo nebo žádné informace. Je zpravidla směřována na určité teritorium nebo segment trhu. Informuje zejména o novém produktu, změně ceny, způsobu užívání produktu, novém užívání již známého produktu nebo nových službách (event. o doplňkových službách nebo poskytovaném servisu).

Mezi další funkce patří funkce přesvědčovací, která má význam v prostředí intenzivní konkurence. Působí na vytváření selektivní poptávky, tj. poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce. Používá se v době, kdy už výrobek zaujal určité místo na trhu a nyní je důležité, aby své postavení upevnil, popř. získal větší tržní podíl. Je možné se zde také setkat s pojmem srovnávací reklama, která ukazuje na silné stránky a přednosti vlastního výrobku ve vztahu k srovnatelným vlastnostem konkurenčních produktů. Smyslem této funkce je zejména posílení preference zboží určité firmy, snaha o získání zákazníků konkurenta, potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu, posílení image firmy v mysli zákazníka, změna image produktu a tlak na okamžitý nákup.

Poslední funkcí je funkce upomínací, která se používá tehdy, je-li výrobek dostatečně známý, ale přesto je nutné připomínat jeho existenci, udržovat jej stále v povědomí spotřebitele a předcházet tak nepříznivým vlivům, např. poklesu prodeje. Zároveň může tato reklama posilovat jeho přesvědčení, že jeho kupní rozhodnutí bylo správné, že koupil výrobek, který mu přinese největší užitek.

Sportovní reklama může plnit všechny zmíněné funkce. Je třeba brát v úvahu, že sport je významným fenoménem naší doby a sledují jej miliony lidí. To samozřejmě přitahuje zájem firem, pro něž vystupují příznivci sportu jako potenciální zákazníci. Důležitým reklamním motivem je i vysoké společenské postavení, prestiž i image předních světových sportovců.

Přestože sportovní reklama může uplatňovat a rozvíjet všechny výše uvedené funkce, odborníci vidí efektivní využití v úzké návaznosti na nositele, tj. média, která tuto reklamu zprostředkovávají. Protože každý nositel vykazuje specifický profil účinnosti, který je třeba analyzovat a uplatňovat z hlediska plánování propagační strategie, je patrné, že jejich užití je spojeno úzce s efekty ve funkci přesvědčovací a upomínací. (Čáslavová, 2000)

3.3.2 Reklama ve vztahu k internetu

Internetová reklama je stejně jako reklama klasická součástí marketingového komunikačního mixu. Jde tedy o placenou formu prezentace firmy, výrobku nebo služby.

K přenosu reklamního sdělení od zadavatele reklamy k potenciálnímu spotřebiteli se však používá specifického prostředí internetu. (Boučková, 2003)

Pokud chce daný sportovní klub upozornit na svou činnost, existenci, či akci, kterou pořádá, má v podstatě více možností. Jednou z nich je prezentace na vlastních stránkách. Www stránky obslouží libovolný počet potenciálních zákazníků, kteří shánějí informace o daném klubu či akci. Další způsobem je reklama na internetu. Chápeme tím zejména proužkovou reklamu nebo její obdobu na www stránkách. Tuto formu nejčastěji představují reklamní bannery, umístěné obvykle v záhlaví stránek. „Banner je v podstatě statický nebo animovaný obrázek, na kterém zadavatel reklamy prezentuje čtenářům svoji firmu nebo konkrétní produkt.“ (Stuchlík, 1998, s. 124) Může být přirovnán k inzerátu v novinách, avšak s tím výrazným rozdílem, že je animovaný (pohyblivý) a je možné se kliknutím na něj jednoduše přenést na www stránky zadavatele reklamy. Bannery jsou stále ještě nepoužívanější formou reklamy na internetu, avšak nejnovější údaje ukazují na stále větší popularitu jiných forem reklamy.

Mezi další formy inzerce na reklamních plochách www stránek patří například marketingové formuláře nebo tématické soutěžní otázky. K přenosu reklamního sdělení od zadavatele ke čtenáři se podle Boučkové (2003) může využít i jiných prostředků, jako např. e-mailů, přednostních výpisů ve vyhledávačích, sponzoringu nebo nových agresivních reklamních formátů (interstitial, pop-up, out of the box) a mnoha dalších.

Interstitial je celostránková reklama, která se zobrazí na dobu 5 až 15 s před samotným načtením www stránek serveru, na který uživatel vstoupí. Etický kodex reklamy na internetu vyžaduje, aby měl uživatel možnost tuto reklamu přeskocit.

Pop-up znamená vyskakování okna s reklamou. Ve chvíli, kdy čtenář přijde na konkrétní www stránku, zobrazí se mu také nové okno prohlížeče, jehož obsahem je reklamní sdělení.

Principem Out of the box reklamy je, že se velmi malá reklamní plocha pohybuje po obrazovce nezávisle na vůli uživatele. Většinou po určitém časovém intervalu sama zmizí.

Velmi používaným nástrojem pro propagaci na internetu je e-mail. Společnosti si vytváří seznamy e-mailových adres svých současných i potenciálních zákazníků a zasílají jim informace o novinkách v jejich nabídce atd.

Mezi výhody internetové reklamy patří selektivita (zacílení, schopnost přesně oslovit požadovanou cílovou skupinu), interaktivita (uživatel může doslova během okamžiku získat vyčerpávající informace o nabízeném produktu nebo službě, a to pouhým kliknutím na reklamní proužek), měřitelnost odezvy (reklamní systém je schopný poskytovat přesné informace o počtu zobrazení reklamního banneru), flexibilita (možnost spuštění či modifikace

reklamy během krátkého časového úseku) a nízké výrobní náklady.

Mezi nevýhody bychom mohli zařadit například omezený rozsah internetové populace, omezená velikost reklamních ploch, software blokujiící internetovou reklamu a přesycenost reklamou.

3.3.3 Sportovní reklama

Pojem sportovní reklama je vztahován zejména k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství při zápasech sportovních družstev atd.). Dále se jedná o reklamu, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů a videotabulí) atd.

3.4 Strategický postup pro realizaci sportovní akce

Podle Čáslavové (2000) se jedná o standardizovaný soubor navazujících 10 etap, podle něhož se může orientovat každý organizátor tělovýchovných a sportovních akcí. Jeho předností je bezesporu kontinuální charakter a návaznost jednotlivých postupných kroků.

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

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

Na tuto etapu navazuje rozbor současných možností. Předmětem této fáze postupu je zhodnocení svých možností a nedostatků.

Poté je na organizátorovi vymezení možných směrů. Může určit i několik cílů, o nichž se posléze rozhodne, zda budou všechny vzhledem k předchozím etapám předmětem realizace anebo se z nich sestaví výběr, který je adekvátní současným možnostem.

Na základě předchozí etapy následuje stanovení cílů, jejich struktury, hierarchizaci či optimalizaci.

Pokud existuje více způsobů, jak dosáhnout vytyčeného cíle, musí být nastíněny možné přístupové cesty. Dříve než uskutečníme akci, musí se zvážít ze všech hledisek všechny

strategické varianty.

Následuje zvolení strategie, zhodnocení účinků a důsledků různých možných strategií a zvolení té, která je celkově nejvýhodnější.

Když organizátor zvolil cíle i strategii jejich realizace, může se zabývat detaily plánu činnosti z hlediska co nejlepšího výsledku. Měl by rozdělit role jednotlivých účastníků, stanovit plán akcí, časové rozpis a termíny a způsoby kontroly.

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

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

4 Sponzoring ve sportu

Sponzorstvím se dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podniko-marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzorství je charakterizováno vztahem služby a protislužby. Sponzor očekává za své peněžní, věcné prostředky a služby od sponzorovaného protislužby (např. rozšířením reklamy dosáhnout komunikačních cílů pro výrobky nebo podnik – image, jméno). Sponzorovaný očekává za svou sportovní aktivitu od sponzora finanční nebo materiálové protislužby, aby mohl své náročné úkoly na poli sportu plnit. (Novotný, 1995) Každý sponzorský vztah by měl být založen na vzájemně odsouhlasených (shodných) cílech a vzájemně prospěšných přínosech.

4.1 Vývoj sportovního sponzorství

Jisté formy sponzorství bylo možno nalézt již ve starověkém Řecku. Z historických pramenů je známo, že vítězové olympijských soutěží byli odměňováni např. čestnými dary či občanstvím nebo doživotním zabezpečením v rámci městského státu.

Později za římského císařství se objevila forma podpory známá a uplatňovaná do dneška, jedná se o mecenášství. Tento pojem znamená podporu sportu, kultury nebo vědy a to bez

očekávaných protislužeb. Lze konstatovat, že se jedná o jednostranný akt, kdy jsou poskytovány peněžní nebo jiné prostředky. Dnes byla tato funkce převzata nadacemi, které ukládají peněžní prostředky takovým způsobem, aby z vlastních vyhospoďařených zisků mohli splnit potřebný nadační cíl.

Dalším pojmem, který se nám v oblasti sportu vyskytuje je dárce. Dárce na rozdíl od mecenáše nemusí mít trvalý vztah ke sportu. Oproti mecenášské podpoře je dar jednorázový akt, který se nemusí opakovat.

Mecenáš, dárce nebo sponzor však často splývají v jedno chápání a všechny tyto formy se nazývají sponzorstvím.

Jako poslední ve vývoji sponzoringu je třeba zmínit pojem podnikatel se sportem. Zde je vztah také jednostranný, ale poručnickovský. Tito podnikatelé dávají jednoznačně svoje peníze do sportu za účelem jistého příjmu, je jedno zda v peněžních prostředcích či věhlasu jejich jména tak, aby jim to přineslo další zisk. Na rozdíl od mecenášů nebo sponzorů velice tvrdě zasahují do řízení daného sportovního oddílů nebo klubu. Jestliže se sportovní aktivita nevyvíjí v souladu s jejich zájmy, nesmlouvavě zasahují do personálních, ale i majetkových poměrů sportovních klubů.

4.2 Příčiny sponzoringu

Je nutné si položit otázku, co vede podniky ke sponzoringu. Důvodů bychom mohli najít více. Například zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku, názvu podniku či službě nebo za pomoci sportu podporovat identifikaci sponzora. Dále je třeba zmínit důvody jako zlepšení místní znalosti o sponzorovi, vytváření dobrého jména ve společnosti a osobní preference vedení podniku.

Je všeobecně známo, že sponzoři si s oblibou jako prostředek pro dosažení svých marketingových cílů vybírají zejména sport. Vede je k tomu zejména obrovská popularita, jaké se sport ve světě těší. Sport oslovuje ve světě téměř 50 % populace, sport je univerzální a nejsou tady takové rozdíly jako v kulturách jednotlivých zemí. Z těchto důvodů přes 70 % sponzorských výdajů směřuje do oblasti sportu. (Novotný, 1995)

4.3 Možnosti sponzorství ve sportu

Rozhodne-li se někdo pro sponzorství ve sportu, má velké možnosti výběru. Od podpory jednotlivých sportovců až po podporu jednotlivých institucí. Může se zaměřit na pouhé

vložení prostředků nebo na kompletní zajištění pořádané akce. Sponzor, který se zaměří na akci si může vyhradit pro sebe všechna práva na akci nebo jen některá a pak se dělí s jinými. Sponzory mohou být podniky nabízející sportovní zboží nebo služby. Za všechny jmenujme např. firmu Adidas, jejíž jméno je spjato mj. s basketbalem (UWO Basketball), baseballem (New York Yankees) nebo fotbalem (US Youth Soccer). Tyto podniky jsou se sportem velmi úzce spojeny a svým sponzoringem se neustále připomínají sportovní veřejnosti. Sponzory však mohou být i podniky bez vztahu ke sportu, které sponzorství využívají jen jako komunikační instrument. Mezi nejznámější patří například Coca-Cola. U nás je například oficiálním sponzorem týmu AC Sparta a hokejových klubů Vítkovice, Litvínov, Slavia, Pardubice a Zlín. Ve světě bychom pak mohli zmínit její sponzorství olympijských her od roku 1928 nebo sponzorství Mistrovství světa ve fotbale od roku 1978. Sponzoři mohou být zaměřeni na určitý druh sportu nebo oddíl či klub. V tomto případě hovoříme o jednostranném sponzoringu. Naopak jiní podporují vše, co je pro ně výhodné, typická je výše uvedená Coca-Cola.

4.4 Typy sponzorství

Sponzorství ve sportu může nabývat nejrůznějších podob a forem. Podle Novotného (1995) mohou být rozděleny podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku, typu sponzora a podle objektu.

4.4.1 Sponzorství podle podílu sponzora na celkovém příspěvku

Podle tohoto kritéria můžeme sponzory rozdělit do tří skupin. První z nich je spjata s názvem titulní sponzor, kde je firma spojena s názvem sponzorované aktivity. Druhá nese označení spolu-sponzor, kde je několik sponzorů. V takovém případě mají sponzoři podobná práva za podobnou cenu. A poslední skupinu tvoří tzv. sponzor-dodavatel, kde firma raději než peníze dodá určité hotové výrobky.

4.4.2 Sponzorství podle typu sponzora

V tomto případě je vhodné mluvit o dvou skupinách. Buď je sponzor se sportem těsně spojen prostřednictvím kategorie nabízených produktů a služeb anebo sponzor nemá bezprostřední vztah ke sportu a využívá ho čistě jako komunikační instrument.

4.4.3 Sponzorství podle objektu

Podle objektu se sponzorství podle Čáslavové (2000) dělí na sponzorování jednotlivých

sportovců, sportovních týmů, sportovních akcí a sportovních institucí.

Sponzorování jednotlivců je rozšířeno především ve vrcholovém sportu. Osobnost sportovce zde stojí jako záruka kvality a úspěchu toho kterého výrobku popř. služeb podniku. Sportovec dostává finanční podporu a materiální pomoc (oblečení, sportovní výzbroj a výstroj). Sponzorská smlouva obsahuje vedla práva provádět reklamu za pomoci vyobrazení sportovce na svých produktech i jiná opatření na podporu prodeje, např. autogramiády, akce pro spotřebitele, hry o zisk, předvádění výrobků apod.

Druhou skupinu tvoří sponzorování sportovních týmů. Poskytuje se kompletně pro celé družstvo, nejrozšířenější je u kolektivních sportů. Družstvo dostává materiální a finanční pomoc a je zárukou kvality pro sponzora. Sponzorovi je pak nabízena především reklama na dresu, reklama prostřednictvím inzerátu nebo opatření na podporu prodeje – autogramiády apod.

Třetí možností je sponzorství sportovních akcí, které je velmi významné pro sport. Sponzor zde uhradí veškeré náklady spojené s pořádáním akce, tzn. propagaci, organizátory, pronájmy, účast sportovců apod. Naopak mu může být nabídnuto mnoho možností jako protislužba. Zejména je využívána plejáda reklamních možností od programového sešitu, vstupenek, reklamy o přestávkách až po uvádění titulu „hlavní sponzor“ akce. Návrhy všech protivýkonů ze strany uchazeče o sponzorování bývají obvykle konkretizovány a doloženy v tzv. „Sponzorských balíčcích“ (viz níže)

Čtvrtým a posledním typem je sponzorování sportovních institucí. Nabízí nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi. Tím, že např. sportovní klub disponuje sportovci, sportovními družstvy, svými profesionálními odděleními, pořádá sportovní akce apod., jde širka nabízených protivýkonů do velkého rozmezí. V první řadě může klub nabídnout produkty, které vznikají prostřednictvím jeho sportovních činností. Dále pak lze vyjasnit, jaké má další nabídky, které se nevztahují přímo ke sportu – např. zprostředkovatelské nebo ubytovací služby apod. Důležité je zaměření se na instituce, bez kterých sport nemůže existovat.

V této souvislosti je možné pro potřeby sportovních institucí uvést některé náměty pro vyhledávání sponzorů. Jedním z nich je trvalé sledování inzertní částí novin a časopisů, kde jsou údaje o podnicích, dlouhodobě provádějících takovou reklamu, která by se mohla jevit pro sponzorskou nabídku zajímavá, např. z hlediska návaznosti sportovního odvětví a předmětu podnikání. Dále je možné využít seznamu podnikatelských aktivit a branží v daném regionu nebo zhodnotit stávající sponzorská spojení především z hlediska hlavních sponzorů. Další možností je získat pro vyhledávání sponzorů vhodné členy svého sportovního klubu. Ti

mohou poskytnout zajímavé tipy ze svých podnikatelských aktivit nebo mohou pracovat ve firmách, které by mohli být zainteresovány na sponzorství. Za zmínku stojí i hledání sponzorů v rodinných příslušnících a známých členů sportovního klubu nebo orientace na sponzory pro svůj sportovní klub i při společenských událostech.

Tab 4.1 Vztah forem sponzorování a propagačních možností

Formy sponzorování	Propagační možnosti
Jednotlivý sportovec	Reklama na dresu
Sportovní kolektiv	Reklama prostřednictvím inzerátu Reklama na vybavení týmu
Sportovní akce	Reklama na mantinelu Reklama v programu Plakát, leták Videotabule Vlajčky, transparenty Vstupenky Tiskové konference Titul hlavního sponzora akce
Sportovní instituce	Opatření značkou sponzora předmětů sportovní výbavy Převzetí partnerství (čestné předsednictví, značka sponzora v názvu klubu, podíl na řízení činnosti a rozhodování v klubu) Aktivity VIP

4.5 Nabídka pro sponzora

Pokud se podaří získat zájem sponzora, je třeba s předstihem připravit nabídku výkonů sponzorovaného pro sponzora. Někteří manažeři při jednání s potencionálními sponzory mají připraveny tzv. sponzorské balíčky. Pod tímto názvem se skrývá právě návrh protivýkonů, které je sportovní manager schopen ze strany své organizace bezprostředně nabídnout a to jak na celkové sponzorování, tak eventuálně na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva. (Čáslavová, 2000)

4.5.1 Nabídka pro sponzora ze strany sportovního klubu

Nabídka pro sponzora se připravuje předem ve skromnějších podmínkách jako

„sponzorský balíček“ (viz níže), v náročnějších jako nabídkový list. Připravit nabídku pro sponzora však znamená opatřit si předem informace o firmě, se kterou je jednáno. Podle toho pak vypadá koncepce nabídky a komentář k ní a s těmito informacemi lze takticky zapůsobit. Obecně sem lze zařadit nabídku sportovních, reklamních produktů, nabídku společenských činností a nabídku image sportu a sportovního klubu.

Nabídkou sportovních produktů, jimiž disponuje sportovní klub, se rozumí např. nabídka různých kondičních cvičení, nabídka prostor pro sportovní činnost zaměstnanců sponzora, nabídka výkonu sportovního týmu či nabídka jednotlivých sportovců (mohou sloužit při propagační činnosti firmy sponzora tam, kde je vztah výrobků či služeb firmy ke sportovnímu prostředí, nebo jako nositelé reklamy sponzora na sportovním oděvu a oblečení). Dále je to pak pořádání sportovních akcí všeho druhu od mistrovství, přebory až po mládežnické soutěže (dají se využít jak pro propagační činnost výrobků a služeb sponzora) a konání zvláštních akcí (nabídka přednášek, seminářů, instruktáží, apod.).

Pod pojmem nabídka reklamních produktů se rozumí reklama na dresu a sportovním oblečení vůbec, reklama na startovních číslech, reklama na mantinelu, na sportovním nářadí, na výsledkových tabulích. Mimo to lze vhodně umístit klasické reklamní prostředky na zařízení sportovního spolku, na plakáty, reklamní tabule, letáky atd. Reklamní sdělení se dá využít i na drobných propagačních prostředcích – vstupenky, vlaječky, inzertní stránky i menší formáty v programu.

Dobrou spolupráci se sponzorem najde ten, kdo sponzora získá k účasti ve společenských činnostech sportovního klubu. Pokud se sponzor účastní společenského života sportovního klubu, stane se sponzorská spolupráce trvalejší. Může se jednat např. o oslavy činnosti sportovního klubu, účast na významných akcích sezóny, přednostní pronájem loží apod. Cílené programy péče o VIP představují specifickou problematiku, jejíž zvládnutí předpokládá aplikaci „na míru“, přísně individuální přístup a nepochybně i řadu vlastních životních zkušeností.

Poslední možností je nabídka image sportu a sportovního klubu. Zde se jedná o nabídku abstraktních produktů. Každá kategorie sportovních výkonů má svoji image, které může sportovní spolek zprostředkovávat. Důležitá je však otázka, jaké image má sportovní odvětví všeobecně a jaké v určité oblasti či regionu. Lze pak nabídnout tradici, rozsáhlé působení na populaci, modernost, aktivitu všech věkových skupin, zdravotní přínos, pohyb v přírodním prostředí apod.

Při prezentaci připravené nabídky potenciálním sponzorům si je třeba uvědomit širší souvislosti o trhu sponzorů. Aktuální vlastnosti tohoto trhu jsou důležité pro taktickou

prezentaci nabídky, při níž hraje roli fakt, že poptávka po sponzorech převyšuje jejich nabídku, z čehož plyne nutnost vytvořit strukturálně a obsahově přitažlivou nabídku výkonu uchazeče o sponzorování. Z téhož důvodu je důležité si připravit argumenty ve prospěch předložené nabídky. Ze stejných důvodů je třeba využít kontaktních osob, které jsou ve vztahu ke sponzorovi. Dále je nutné se snažit přednést svoji nabídku co nejvýše postavené osobě. Zabráníme tím zkreslení nebo nedokonalé reprodukci naší nabídky někým z nižších kategorií pracovníků. Doporučuje se také hledat míru shody mezi strukturou příznivců daného sportu s cílovou skupinou zákazníků oslovovaného partnera a oslovovat firmy, které vyrábějí zboží se vztahem k našemu sportu nebo firmy, které dělají rozsáhlou reklamní činnost všeho druhu.

4.5.2 Sponzorský balíček

Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Pro určení hodnoty balíčku nejsou však stanovena žádná cenová rozmezí. Jediným kritériem je rozsah a úroveň nabízených výkonů. Ceny se mění v závislosti na velikosti spolku, respektive akce, na rozsahu zúčastněných sponzorů a mnoha dalších faktorech. Někdy se lze řídit i závislostí ceny na výkonu, ale v oblasti sportu přestává být tato závislost smysluplná. V ceně sportovního balíčku se ale zcela určitě odráží, zda jde o exkluzivní sponzorování, spojené s titulem „oficiální sponzor“ (za vysokou cenu přejímá sponzor veškeré protivýkony) nebo hlavní sponzorování, kdy hlavní sponzor provádí nejdražší a nejatraktivnější protivýkony a vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti, anebo kooperační sponzorování, kde jsou protivýkony rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv, což napomáhá překlenutí finančně „úzkých míst“ z hlediska finančních zdrojů na zajištění tělovýchovné, sportovní a turistické činnosti.

Příklady sponzorského balíčku na sportovní akci:

Velký sponzorský balíček zahrnuje:

- a) Ohlášení sponzora před, během a po akci
- b) Uvedení sponzora v televizním šotu
- c) Reklamní panel v záběru televizních kamer
- d) Jedna strana programu sportovní akce je věnována sponzorovi
- e) Uvedení sponzora na plakátech a dalších tiskovinách akce
- f) X ks pozvánek pro sponzora na slavnostní zakončení sportovní akce

Malý sponzorský balíček zahrnuje:

- a) Ohlášení sponzora při vyhlášení vítězů
- b) Uvedení sponzora v programu sportovní akce
- c) Reklamní panel na sportovišti
- d) 2 ks pozvánek na slavnostní zakončení sportovní akce

4.5.3 Sponzorská smlouva

Pokud se podaří adekvátního sponzora získat, nastává finální fáze – podpis sponzorské smlouvy. Sponzorská smlouva má určitou obsahovou i formální strukturu a náležitosti. Nejde o záležitost zcela jednoduchou a to právě se zřetelem na oboustranné z ní vyplývající povinnosti. Smlouva musí podle Čáslavové (2000) zahrnovat následující obsahové části:

- a) název a účel
- b) majitele práv
- c) popis výkonů akce
- d) druh sponzorování (titul oficiální sponzor, hlavní sponzor, dílčí sponzor)
- e) katalog reklamních možností (reklama na pásu, vlaječky, reklama na sportovním oděvu, dresu, plakáty, programové sešity, vstupenky)
- f) sestavení celkového balíčku reklamních možností
- g) regulace využívání jména spolku pro vlastní reklamní opatření sponzora
- h) řízení exkluzivních akcí v hlavním sponzorování
- i) počet, druh a reklamní možnosti dílčích sponzorů
- j) stanovení odměn
- k) doba platnosti smlouvy
- l) datum podepsání smlouvy
- m) podpisy zúčastněných stran

5 Projektový management

„Projektový management je komplexní záležitost pro řešení problematiky s využitím znalostí a schopností v přípravě a tvorbě projektů a v samotné koordinaci realizace projektů.“ (Pirožek, 2003, s. 5)

Každý projekt může být definován faktory jako jasné stanovené a konkrétní cíle, definovaná strategie vedoucí k dosažení těchto cílů, stanovené termíny zahájení a ukončení, omezené zdroje a náklady a specifikace přínosů jeho realizace.

5.1 Dekompozice projektových činností

Prvořadým úkolem projektového manažera je definovat cílový stav a dezintegrovat ho na dílčí cíle.

Dekompozice projektových činností pak využívá tzv. etapový model projektu. Etapový model zahrnuje celý životní cyklus. Dílčí etapy na první úrovni dekompozice jsou ohraničené milníky. Milníky jsou rozhodovací termíny a místa životního cyklu projektu, kde se rozhoduje, zda se bude dál pokračovat, anebo se bude daná činnost opakovat, resp. je třeba projektové práce ukončit. Když je velké množství údajů a dat, je potřeba projektové etapy dekomponovat na nižší úroveň, skupiny, činnosti, úkoly a úkony výkonného charakteru.

Výsledkem dekompozice projektových činností je seznam všech aktivit, které v projektu vystupují. Ty je nutno vhodně označit a logicky uspořádat. Po identifikaci vztahů mezi jednotlivými činnostmi stanovujeme jejich pracnost a dobu trvání při naplňování projektu. To lze nejlépe vyjádřit formou definiční tabulky projektových činností. (Pirožek, 2003)

5.2 Kompetenční matice

Vhodným nástrojem pro formalizaci projektového týmu je kompetenční matice. Ta dává do souvislosti definiční tabulku činností projektu se vztahy jednotlivých pracovníků daného projektu. Předností matice zodpovědností je vymezení jasné představy o úkolu a podílu na projektu pro každého člena projektového týmu a umožnění kontroly nad přidělenými činnostmi.

Výsledkem je tedy vzájemný vztah konkrétní osoby projektového týmu ke konkrétní činnosti projektu a vymezení schvalovací (s), řídicí (ř) nebo vykonávací (v) kompetence.

5.3 Rozpočty

Při stanovení projektových nákladů je nutno co nejpřesněji stanovit výši nákladů vynaložených na realizaci projektových prací. K tomu se využívá rozpočtů s vymezením nákladů projektu k jednotlivým činnostem a jejich ocenění. Rozpočet je chronologický rozpis

získaných zdrojů projektu a čerpání nákladů na základě projektové dokumentace. (Pirožek, 2003)

Pro větší názornost jsou používány též grafy čerpání rozpočtů, které umožňují managementu projektu monitorovat čerpání nákladů projektu ve vztahu k plánu (projektové dokumentaci). V praxi lze použít dva druhy grafů týkající se čerpání nákladů – kumulativní a taxativní. Kumulativní graf znázorňuje čerpání celkových nákladů projektu vůči zdrojům projektu (kumulace nákladů v čase). Taxativní graf vymezuje strukturu (skupinovou či na základě jednotlivých činností) celkových nákladů projektu. (Pirožek, 2003)

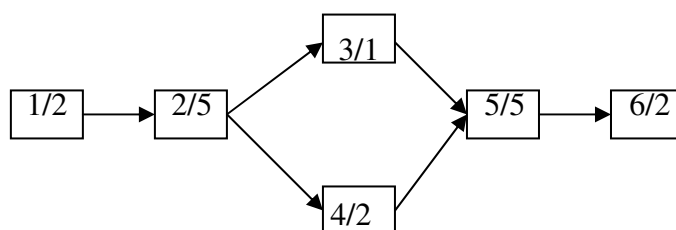
5.4 Logický sled činností

Jedná se o nejjednodušší síťový graf, znázorňující jednotlivé činnosti projektu a jejich logickou návaznost. Cílem logického sledu činností je rozvést cíl projektu do logického toku či posloupnosti, které jsou definovány dekompozicí činností projektu.

Logický tok představuje v jakém pořadí budou činnosti (úkoly) realizovány a jaké jsou jejich zpětné vazby. Pro identifikaci vzájemných vazeb činností projektu a modelování logického toku je nutno určit, které činnosti (úkoly) daným činnostem předcházejí, které po daných činnostech následují, a které lze provádět paralelně. (Pirožek, 2003)

Logický sled může nabývat následující podobu:

Obr. 5.1 Logický sled



První z čísel znamená číslo činnosti a druhé dobu trvání činnosti.

5.5 Síťový graf s použitím metody CPM

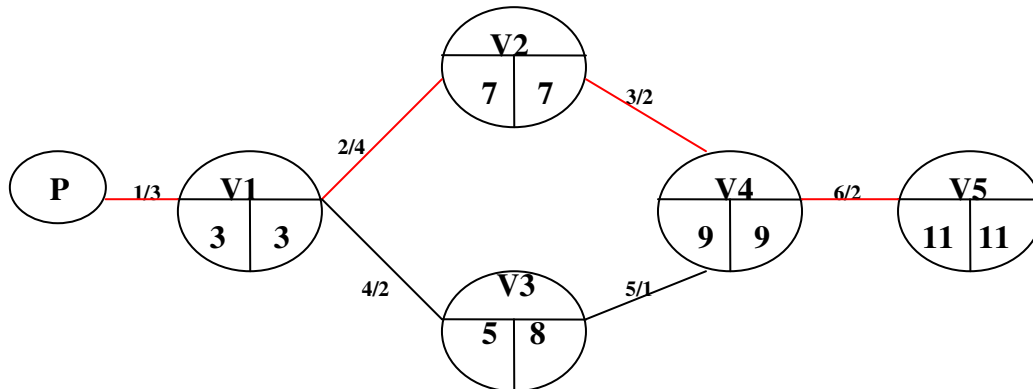
Za základní techniky pro zpracování časových plánů implementace projektů jsou považovány techniky síťových grafů.

Každý síťový graf se skládá z činností představující procesy s popisem začátku a konce, vazeb zobrazující závislosti mezi jednotlivými činnostmi, časové kvantifikace udávající dobu

trvání dílčích činností a nejdříve a nejpozději možné začátky a konce činností a rezerv zobrazujících časové rezervy mezi navazujícími činnostmi.

Metoda CPM je označována jako metoda kritické cesty. Kritická cesta je definována součtem dob trvání projektových činností, které na kritické cestě leží. Jedná se o spojení vrcholů, ve kterých není žádná časová rezerva.

Obr.5.2 Síťový graf



P je počátek a V jsou jednotlivé vrcholy označující počátek a ukončení činností. Hrany představují jednotlivé činnosti a čísla nad nimi označení činnosti/délka trvání. Pod vrcholem jsou pak 2 čísla. První z nich znamená dobu do ukončení dané činnosti. Pokud se druhé číslo od prvního liší, znamená to, že vzniká rezerva. V našem případě ve V3 je rezerva 3 časové jednotky (8 - 5). Kritická cesta je vyznačena červeně.

6 Metodologie

V následující části bude prezentována případová studie závodu Zlaté lyže, která je součástí světového poháru v běhu na lyžích.

Podklady pro tuto práci byly zjišťovány formou strukturovaného rozhovoru s pracovníky Sportovního klubu Nového Města na Moravě. Proběhlo několik setkání a také komunikace prostřednictvím e-mailu. Na základě konzultace s vedoucím pracovníkem Sportovního klubu a na základě teoretických znalostí v tomto oboru pak vznikl projektový management, který bude sloužit jako praktický pomocník při konání této akce v následujících letech.

7 E.on Zlatá lyže v Novém Městě na Moravě

Nové Město na Moravě leží na Českomoravské vrchovině a je mimo jiné také mezinárodně uznávaným lyžařským střediskem. Jsou tu vybudovány podmínky především pro běžecké lyžování, ale v menší míře je zde možno provozovat i skok na lyžích a turistický sjezd. Každoročně sem dorazí stovky lyžařů – turistů. Další stovky lyžařských reprezentantů sem přijíždějí na nejrůznější závodní klání oblastní, národní i mezinárodní úrovně. Veškeré lyžařské dění zde zajišťuje Sportovní klub lyžování.

Jako každoročně i letos měla proběhnout Zlatá lyže, která byla poprvé součástí závodu Fis Tour de Ski. Závod měl být uskutečněn ve dnech 29. a 30. prosince 2006. Avšak díky nepříznivým sněhovým podmínkám musel být dne 20. prosince 2006 na základě jednání se zástupci mezinárodní lyžařské federace FIS celý závod zrušen. Avšak veškeré přípravy byly v tu dobu již téměř u konce, takže fakt zrušení závodu se nijak nepodepíše na kvalitě mé práce.

7.1 Co je to závod Fis Tour de Ski?

Rok 2006 byl prvním rokem konání této nové akce. Tento nápad se zrodil v hlavách dvou bývalých světových závodníků Jürga Capola a Vegarda Ulvanga. Jedná se o závod, který je pořádán mezinárodní lyžařskou asociací FIS ve spolupráci s lyžařskými asociacemi 3 pořádajících států, a to České republiky, Německa a Itálie. Během deseti dnů se ve třech výše

zmíněných zemích koná 8 závodů. Závodníci se mohou přihlásit pouze na všech 8 závodů tohoto počínu. Na celkového vítěze letos čekala finanční odměna v hodnotě 112500 CHF, druhý v pořadí si odnesl 75 000 CHF a třetí 37 500 CHF. Dohromady si závodníci rozdělili 300000 CHF.

Jednotlivé závody se tento rok uskutečnily 31. prosince v Mnichově, 2. - 3. ledna v Oberstdorfu, 5. ledna v Asiagu a 6. - 7. ledna ve Val di Fiemme. Celý závod měl být odstartován 29 - 30. prosince v Novém Městě na Moravě, ale nepříznivé sněhové podmínky tomu tak nedovolily.

7.2 Historie lyžování v Novém Městě na Moravě

7.2.1 Historie sportovního klubu

Jedním z nejdůležitějších roků historie lyžování v Novém Městě na Moravě je rok 1895, uváděný jako rok založení Bruslařského klubu, kde se od prvopočátku sdružovali novoměstští lyžaři. V roce 1910 byl tento klub přejmenován na Sportovní klub s převážně lyžařskou náplní. Klub jako první vstoupil do Českého svazu lyžařů a v roce 1910 uspořádal první lyžařské závody.

Události první světové války úspěšný rozvoj lyžařského klubu přerušily. Po skončení války byla činnost klubu obnovena, ale nedosáhla ihned své předválečné úrovně. Bylo to způsobeno zejména špatnou hospodářskou situací a nepříznivými zimami. V roce 1934 proběhl první ročník závodu Zlatá lyže Českomoravské vrchoviny, který Nové Město na Moravě v pozdějších letech proslavil.

Rok 1938 byl počátkem velmi smutného období nejen pro Sportovní klub. Přesto válečná léta nebyla úplně nečinná. V letech 1939 a 1940 byl dokonce uspořádán i nejslavnější závod o Zlatou lyži Českomoravské vrchoviny. Po roce 1942 však byla činnost klubu prakticky zastavena.

Po osvobození byly lyžařské aktivity brzy obnoveny a novoměstští závodníci opět dosahovali vynikajících výsledků. Nicméně v roce 1948 dochází ke spojení československé tělovýchovy do jediné tělovýchovné organizace Sokol a členové Sportovního klubu se stávají členy lyžařského oddílu Sokol a později členy tělovýchovné jednoty v Novém Městě na Moravě.

Po roce 1989 byl Sportovní klub opět obnoven. V současné době se jeho aktivity ubírají několika směry, ve všech případech se ale snaží navázat na bohatou a dlouholetou tradici

lyžování v Novém Městě na Moravě. Sportovní klub i nadále organizuje závod Zlatá lyže Českomoravské vrchoviny, jehož prestiž vzrostla v posledních letech díky jeho zařazení mezi závody Světového poháru. Nejlepší čeští závodníci se také přijíždějí utkat na republiková mistrovství, která jsou zde pořádána. Dalšími závody s pevným místem v kalendáři Sportovního klubu jsou například Štěpánské závody, Silvestrovské kritérium, Po stopách Zlaté lyže a nesmíme také opomenout ani dětské párkové závody a tzv. bafuňářské závody, které tvoří tečku za nabitou sezónou a jsou pro činovníky klubu, kterým jsou věnovány, příležitostí k jejímu zhodnocení. Již několik letních víkendů byl též Sportovní klub hostitelem mezinárodních závodů v travním lyžování a do svého programu zařadil nový trend, který jistě zůstane zajímavou výzvou i do budoucnosti.

7.2.2 Historie Zlaté lyže

Zlatá lyže je jedním z nejstarších závodů na území České republiky i v Evropě. Za jejím založením stál jednatel Svazu lyžařů ing. Josef Jílek, který chtěl motivovat závodníky novou atraktivní cenou. Inspirovat se nechal cenou udělovanou při závodech Parsen derby v Davosu a Sportovnímu klubu věnoval Zlatou lyži Českomoravské vysočiny, několikacentimetrovou trofej na mramorovém podstavci v pohledném pouzdru. Cena byla putovní a jejím trvalým držitelem se stal ten, kdo v hlavním závodě zvítězil třikrát po sobě anebo pětkrát celkem. Jediným držitelem Zlaté lyže je závodník Bohumil Kosour, který v tomto závodě zvítězil v letech 1939, 1940, 1941, 1942 a 1949. Sportovní klub potom věnoval cenu novou, asi 15 cm dlouhou miniaturu lyže ze čtrnáctikarátového zlata s detailně provedeným vázáním.

První ročník sdruženého závodu o Zlatou lyži se uskutečnil 6. a 7. ledna 1934 a byl součástí XVII. novoměstských veřejných závodů a také závodů o přeborníka brněnské župy. Roku 1972 byl závod poprvé uspořádán jako mezinárodní a rok poté byl zařazen do mezinárodního kalendáře FIS. V roce 1974 došlo ke změně statusu, držitelem Zlaté lyže se začal stávat vítěz hlavního mužského běžeckého závodu. Až do této doby vyhrával tuto cenu vítěz závodu sdruženého, tj. závodník zdatný jak v běhu na lyžích, tak ve skoku.

V současné době je závod Zlatá lyže spojován především se seriálem Světového poháru v běhu na lyžích, jehož byl několikrát součástí. Poprvé se tak tomu stalo v roce 1981. V témže roce byl jako součást světového poháru uspořádán závod žen na 20 km, který sice již probíhal pod patronací FIS, nicméně byl považován za pouhý experiment. Další ženský závod již oficiálně uznaného světového poháru byl v Novém Městě uspořádán v roce 1985. Poslední předrevoluční závod světového poháru byl v Novém Městě uskutečněn v roce 1989. Pro muže byly tehdy připraveny tratě na 15 a 30 km. Zajímavostí je, že během těchto závodů byly

poprvé použity monitory, na nichž bylo bezprostředně po projetí závodníka cílem k dispozici momentální pořadí a mechanizace byla posílena o rolbu a sněhovou frézu.

Po roce 1989 zaznamenal způsob pořádání této akce několik významných změn, především ve způsobu jejího financování. Rostou také nároky na atraktivnost, a to jak pro diváky televizní, tak pro přímé diváky, a na zajištění podmínek pro samotné závodníky. Stalo se již samozřejmostí, že absence přírodního sněhu je nahrazována sněhem technickým, což si žádá nemalé finanční náklady. Závod světového poháru se stává i místem setkání obchodních partnerů a předních představitelů státu, čímž roste jeho společenský význam. Přes to všechno zůstává nejdůležitějším bodem jeho sportovně-technická kvalita, která je každoročně příznivě hodnocena představiteli mezinárodní lyžařské federace FIS. Kromě toho se Nové Město na Moravě jako jeden z mála pořadatelů může pyšnit neméně důležitým fenoménem, a to několika desítkami tisíc diváků u tratí i na stadionu.

Od sezony 2006/2007 se závod jede jako součást nového seriálu závodů SP FIS Tour de Ski. I díky vysoké návštěvnosti by měl být tento závod součástí FIS Tour de Ski minimálně do roku 2010.

8 Celkové organizační zajištění

8.1 Lyžařský areál

Lyžařský areál v Novém Městě na Moravě netvoří pouze standardní tratě v lese Ochoza, ale nově také lyžařský stadion a technické a administrativní zázemí. Vše je rozvíjeno tak, aby bylo možné vyhovět stále náročnějším podmínkám, jež jsou kladeny na pořadatele mezinárodních soutěží typu Světový pohár.

Na prostorném lyžařském stadionu byla vybudována čerpací stanice pro výrobu technického sněhu, rozvod vody i elektrického proudu, osvětlení, zázemí pro závodníky v podobě dvaatřiceti kabin pro úpravu lyží, podjezd a nadjezd pro křížení tratí na jeho začátku a v neposlední řadě také prostory využívané jako kanceláře při závodech Zlatá lyže – Světový pohár. Nově zde byla vybudována tribuna pro diváky a střelnice pro biatlon.

Sportovní klub je jediným českým držitelem mezinárodní homologace FIS pro tratě na 1.4 km, 2.5 km (2×), 5 km (2×) a 7 km (2×). U stadionu také stojí administrativní budova Sportovního klubu, která byla v posledních letech rovněž modernizována.

Areál využívají ke svému tréninku nejen reprezentanti Sportovního klubu, ale také reprezentační družstva Svazu lyžařů ČR i další závodníci. Les Ochoza a standardní lyžařské

tratě jsou k dispozici i pro lyžařskou veřejnost. Také v letních měsících jsou tyto prostory bohatě využívány, ať už se jedná o mistrovství Evropy v triatlonu družstev, závody na horských kolech, přespolní běhy – od náborových po mezinárodní soutěže, či závody mladých hasičů.

V posledních letech komplikuje organizátorům situaci nedostatek sněhu. Tuto situaci pomáhají Sportovnímu klubu řešit sněhová děla, které vyrábějí technický sníh. V současné době si lze jen těžko představit, že by byly nějaké významné závody uspořádány bez pomoci sněhových děl. Sportovní klub Nové Město na Moravě disponuje 7 děly, která jsou využívána pro zasněžování tratí a stadionu. Omezující podmínkou je, že pro výrobu musí teploty klesnout na minimálně – 2° C. Poté se může začít s výrobou. Sníh je foukán na hromadu za lyžařským areálem a až poté je na tratě rozvážen a dále upravován speciální technikou.

8.2 Přípravné práce

Organizace tak významného závodu, jakým Zlatá lyže bezpochyby je, je velmi časově náročná. Začíná zhruba již v květnu - červnu, kdy přijede mezinárodní lyžařská federace FIS, která rozhodne o přidělení licence. Od této chvíle je zahájena komunikace na ose Svaz lyžařů - FIS - Sportovní klub - marketingový partner Basketbalsport s.r.o.

Během celého léta se pak musí upravovat tratě. Jedná se o prosekávání, případně rozšiřování a v neposlední řadě také o odvodňování tratí. Koncem srpna pak přijede technický delegát spolu s ředitelem FIS, kteří schválí jak závod samotný, tak i termín jeho konání. Koncem léta také přijíždějí pracovníci z České televize, kteří navrhují rozmístění kamer.

Během zimních měsíců je v případě nedostatečných sněhových podmínek zahájena výroba technického sněhu, který je zhruba deset dnů před závodem rozvážen pomocí těžké techniky na tratě.

K důležitým aktivitám patří také pozvání významných hostů, kteří pozvednou prestiž závodů. Například v roce 2004 mohli diváci spatřit pana prezidenta Václava Klause a tehdejšího ministra Stanislava Grosse, kteří poctili Nové Město na Moravě a nejvýznamnější zde pořádaný závod svou návštěvou. Pan prezident se dokonce osobně projel na lyžích po novoměstských tratích a nezapřel tak svého sportovního ducha. Též bývá pozván tzv. čestný organizační výbor, jenž je složen z významných členů.

Před zahájením závodu musí být dokončena úprava stadionu (výjezdy, příjezdy) a servisních prostor. Do servisních prostor patří také voskovací kabiny v podobě buněk. V současné době je k dispozici 36 starších a 8 kompletně nových buněk. Při závodě Zlaté

lyže jsou ještě posíleny o dalších 12 mobilních dovezených buněk, které jsou poskytnuty firmou Toi-toi. Jednotlivým týmům musí být také poskytnut popis tras k hotelům, popřípadě z letiště k hotelům.

Den před závodem musí být hotova také úprava stop, která je zajišťována za pomoci sněžných skútrů. Též je nutné zajištění bártru do VIP stanů (víno, pivo, kopírky, vesty). Tuto činnost má na starosti marketingový partner.

Na závod musí být též připraveny mobilní toalety, které poskytuje též firma Toi-toi, a kontejnery a koše na odpadky, které jsou zajišťovány a rozmisťovány samotnými pracovníky Sportovního klubu.

8.3 Personální zajištění

Pro potřeby závodu je každoročně vytvářeno několik komisí a také Organizační výbor. Tyto 2 celky se utváří na návrh již krátce po přidělení homologace mezinárodní lyžařskou federací FIS. Také vzniká mezinárodní komise Jury na návrh federace FIS. Mimo to je také na závod najímáno zhruba 120 lidí, vesměs členů Sportovního klubu, kteří kontrolují tratě.

8.3.1 Komise a Organizační výbor

Organizační výbor je sestaven na konci května po rozhodnutí FIS o přidělení závodu Novému Městu. Na návrh Organizačního výboru jsou pak sestaveny jednotlivé komise, které jsou Organizačnímu výboru také zodpovědné. Tento rok bylo navrženo celkem 11 komisí, každá se svou oblastí působnosti. Jmenovitě komise a Organizační výbor viz příloha.

8.3.2 Čestný organizační výbor

Pojmem Čestný organizační výbor se rozumí sezvání velice významných lidí. V letošním roce byl pozván prezident České republiky Václav Klaus, předseda senátu Bohuslav Sobotka, předseda ČOV p. Jirásek, dále pak pí. Němcová, p. Kasal, předseda ČSTV p. Srb a předseda Svazu lyžařů p. Lukáš Sobotka.

8.3.3 Jury

Jedná se o mezinárodní komisi, která je přítomna na každém závodě FIS Tour de Ski a která dohlíží na regulérnost celého závodu. Tvoří ji ředitel FIS, technický delegát FIS, asistent technického delegáta FIS, ředitel závodu a asistent technického delegáta FIS za Svaz lyžařů ČR.

8.4 Zajištění bezpečnosti

Jako každoročně i letos proběhlo jednání s policií, která zajišťuje uzavírku příjezdové silnice do areálu a řídí dopravu v areálu. Do areálu mají povolen vjezd pouze vozidla se speciálním označením. Policie též dohlíží na bezpečnost a hladký a ničím nerušený průběh závodu.

Dále probíhá jednání s hasiči, kteří plní zejména funkci pořádkové služby u vstupů. V areálu musí být v průběhu závodu též přítomen sportovní doktor a záchranná služba Nového Města na Moravě, která na závod poskytuje jeden výjezdový vůz. To se jeví organizátorům jako postačující, jelikož Záchranná služba sídlí nedaleko konání závodu a v případě potřeby by mohla téměř v zápětí na místě zasahovat.

Letos poprvé se uvažovalo i o najmutí bezpečnostní agentury na zabezpečení vstupů a VIP vstupů do zón. Záměrem organizátorů bylo najmout agenturu, která by nekompromisně hlídala tyto vstupy, jelikož minulost ukázala, že dosavadní zabezpečení bylo nepostačující díky vpouštění „ze známosti“.

8.5 Ubytování sportovců a partnerů závodu

Partneři závodů bývají ubytováni v hotelu Artis, jenž je v Novém Městě na Moravě zhruba 2 km od sportoviště, v hotelu Ski, který je v bezprostřední blízkosti sportoviště, dále pak v hotelu Jehla ve Žďáře nad Sázavou, v pensíoněch u Labutě, Nejdek a u Loubů.

Samotné sportovní výpravy jsou ubytovávány v pensíoněch Medlov, Devět skal, Peagas, Podlesí a v hotelu Ski. Česká výprava si pak výhradně vyžaduje ubytování v nedalekém pensíonu Horník.

Ubytování je zajišťováno s pensíonami a hotely smluvně v předstihu, a to na základě uzavírky přihlášek, kterou letos museli sportovci podat do 31.10. Bohužel v letošním roce přišel Sportovní klub o nemalé částky, plynoucí ze stornování zamluveného ubytování. Celkem se jednalo o 670 000 Kč ze stornopoplatků.

8.6 Technické zabezpečení závodu

8.6.1 Uzavírky přihlášek

Před závodem probíhají dvě hlavní uzavírky přihlášek. První z nich se konala 31. října. Zde se uzavíraly počty a ubytování sportovců. Druhá uzavírka probíhala 31. listopadu, kde jsou uzavřena jednotlivá konkrétní jména a doprava sportovců a jejich týmů. Ti jsou přibližně

1-2 dny před závodem dopravování převážně z letiště v Ruzyni autobusy Sportovního klubu. Pokud používají vlastní dopravu, jsou jim Klubem hrazeny prokázané náklady.

8.6.2 Technické zabezpečení tratě

Závodní tratě jsou v průběhu celého závodu hlídány zhruba 120ti pracovníky, kteří jsou vesměs členy Sportovního klubu. Za svojí práci jsou odměňováni mzdou 40 Kč/hod, což není mnoho, ale bez obětavosti a nadšení místních lidí pro tento sport, by se asi celý závod ani uskutečnit nemohl. Náplní jejich práce je hlídat tratě před vstupem zvědavých diváků a předcházet tak nebezpečným situacím. Jejich úsilí napomáhá i částečné oplocení tratě v nejrizikovějších úsecích.

Zvláštní pozornost je věnována startovním koridorům a cílové rovince, které jsou umístěny přímo na stadionu. Celá trasa je pak opatřena kilometrovníkem, který slouží k potřebám závodníků. Nejkritičtější místo celého závodu je podjezd, kde se trasy kříží a který podléhá zvlášť přísným bezpečnostním opatřením. Pro potřeby přímého přenosu je trasa monitorována televizními kamerami (viz níže).

Lyžařská federace FIS také předepisuje vybudování tzv. Mix zóny. Jedná se o úzkou klikatou uličku, která se nachází bezprostředně za cílem tratě, kterou musí každý závodník po dojetí projít. V ní jsou na začátku umístěny televizní kamery a až poté je zde závodník k dispozici novinářům.

U cíle tratě je situováno nafukovadlo, které slouží pro reklamní účely FIS.

8.6.3 Zajištění prostorů pro doprovodný personál

Během závodu musí být zajištěn prostor pro členy Jury, který musí být vybaven dvěmi vysílačkami, dvěmi videi a občerstvením.

Dále je přesně vyhrazeno, kde se mohou pohybovat trenéři a novináři. Pro lepší identifikaci musejí viditelně nosit přidělená čísla. Jejich pohyb mimo oficiálně povolenou zónu je pokutován. Částka pro tento rok činí podle FIS 250 franků.

Organizátoři závodu musejí také vyhradit prostor pro dopingovou komisi, která provádí namátkové testy závodníků.

8.7 Zlatá lyže a diváci

Díky nepostačujícímu místu diváci nemohou parkovat přímo v areálu. Ten je pro dopravní prostředky diváků uzavřen policií. Do vlastního areálu mají povolen vjezd pouze Team-servis, média, televize a V.I.P. hosté. Pro diváky je pak zajištěn odvoz z Nového Města na Moravě

pomocí autobusů. Pro kyvadlovou dopravu bylo v letošním roce nasmlouváno s autodopravcem ZDAR 6 autobusů.

Hned po příchodu do areálu čeká na diváka informační tabule, kde jsou znázorněny jednotlivé zóny pro jejich rozmístění. Bylo také nově zbudováno ozvučení „esíček“, tj. částí trasy. Musel být také stanoven systém výběru vstupného. Vybíralo se na příjezdové cestě a na cestě vedoucí do areálu z lesa. Tím se zabezpečila veškerá příjezdová komunikace do areálu. Cena vstupenky letos dosáhla hranice 100 Kč za 1 den nebo 150 Kč za oba dny. Pro mládež do 15 let byl vstup dokonce zdarma. Bohužel ale česká vypočítavost nezná mezí a tak mnoho, zvláště místních lidí, kteří znají zdejší prostředí, přicházejí lesem a vyhýbají se tak placení. Organizátoři si podle svých slov jsou vědomi tohoto finančního úniku, bohužel však zatím nepodnikly žádné významné kroky, jak tomuto nešvaru zabránit nebo ho alespoň omezit.

Pro větší komfort diváků je také v areálu poskytován systém občerstvení. Samotný Sportovní klub každoročně provozuje 1-2 stánky, zbytek stánků je zajišťován marketingovým partnerem.

Musí být též zabezpečen neoprávněný vstup diváků do VIP prostorů. Tento problém je řešen označením VIP hostů. Bezpečnostní a organizační složky závodu mají také k dispozici seznamy všech pořadatelů, kteří musí nosit speciální označení. Záměrem je také jednotné oblečení pořadatelů, které ale v praxi není striktně dodržováno.

Průměrná návštěvnost Zlaté lyže se pohybuje mezi 15 000-20 000 diváků. S tímto číslem patří závod v Novém Městě na Moravě ke třetímu nejnavštěvovanějšímu závodu v rámci Světového poháru.

8.8 Zlatá lyže a média

Kromě obliby mezi závodníky a diváky se závod Zlatá lyže od samého počátku pyšní také nemalým zájmem médií. Již v roce 1934 byl závod na 30 km, který byl stejně jako první ročník Zlaté lyže, součástí XVII. novoměstských veřejných závodů a přeborů brněnské župy, přiblížen posluchačům historicky prvním přímým rozhlasovým přenosem lyžařských běžeckých závodů v Československu. Přenos byl součástí programu Horácko v rozhlase, který měl posluchačům představit ráz celého kraje. Před mikrofonem se objevil i vítěz závodu Cyril Musil. Zařadit se mezi krkonošská, šumavská a tatranská lyžařská střediska napomohly i fenomenální zprávy redaktora brněnského rozhlasu Lva Vašíčka, který posluchače informoval o zdejších závodech a lyžařském dění.

Nyní je jedním z nejuvěrnějších partnerů Zlaté lyže již po několik let Česká televize, která

má zakoupena výhradní práva pro vysílání na území České republiky. Za kvalitním televizním přenosem se skrývá několikadenní práce desítek nadšených a obětavých lidí. Přímý přenos zajišťuje 26 kamer rozmístěných po trati, pokud se jedná o závod na 3 km, nebo 18 kamer, jedná-li se o závod na 1.5 km. Závod Zlatá lyže je pro Českou televizi natolik atraktivní, že mu každoročně vymezuje kromě zpravodajských spotů a záznamů několik hodin přímého přenosu. O televizní signál z napínavého klání na novoměstských tratích pravidelně projevují zájem i zahraniční televizní stanice. Práva na vysílání po světě má zakoupena společnost Media Partners.

Vedle zajištění podmínek pro televizní přenos leží každoročně na bedrech pořadatelů i zřízení plně funkčního tiskového střediska pro značný počet novinářů z mnoha zemí. Každý novinář musí být před závodem řádně akreditován. Sportovní klub také zajišťuje ubytování pro novináře a členy televizního štábu v jednom z nedalekých hotelů. V případě novinářů se nejčastěji jedná o ubytování v lokalitě Tálský mlýn, kde je každoročně také konán raut pro významné hosty. Co se týče pracovníků z České televize, kteří obvykle přijíždějí v počtu 70-80 zaměstnanců, ti jsou ubytováni v pensionu Skalák.

8.9 Systém akreditace

Před vlastním závodem musí všichni účastníci Zlaté lyže, novináři a hosté (např. sponzoři) akreditováni. Letos bylo vydáno zhruba 1200 karet.

Celá akreditace je rozdělena do několika oblastí. Servismeni a trenéři družstev jsou předem akreditováni na FIS na celou sezonu dle směrných čísel. Závodníci jednotlivých států jsou rovněž akreditováni dle směrných čísel FIS, ale akreditační karty jsou zhotoveny pořadatelem prologu, což je Nové Město na Moravě, předem dle závazných přihlášek na celé turné.

8.10 Doprovodný program

Na Vratislavově náměstí v Novém Městě na Moravě probíhá doprovodný program celého závodu. Zde je závod Tour de Ski oficiálně zahájen a probíhá zde prezentace pořadatelů. Náměstí je kvalitně ozvučeno a je zde instalována videostěna, kde diváci mohou sledovat průběh závodu. Celý závod je zde také ukončen slavnostním vyhlášením výsledků a následným ohňostrojem.

8.11 Náklady a jejich krytí

V letošním roce byly celkové náklady vyčísleny na 10 011 000. Nejvíce bylo vydáno na finanční odměny, pronájmy staveb a ubytování a stravování výprav. Přesnější číselné vymezení nákladů je v příloze. Čistý zisk se v posledních letech pohybuje okolo jednoho milionu korun.

30 % těchto nákladů je kryto z prodeje zahraničních televizních práv, 30 % pak z vlastních zdrojů Sportovního klubu. Vlastními zdroji se rozumí výběr vstupného, dotace kraje Vysočina a dotace města Nového Města na Moravě. Zbytek nákladů, tj. 40 % je kryt z prodeje marketingových práv společnosti Basketbalsport s.r.o. Brno.

V letošním roce bohužel ale došlo ke ztrátám způsobeným zrušením závodu. 670 tisíc bylo vynaloženo na storno poplatky hotelům a přibližně milion korun stály přípravné práce.

9 Reklama a propagace závodu

Co se týče závodu Zlaté lyže, najímá si Sportovní klub reklamní agenturu OV / Marco, která zajišťuje veškeré aktivity spojené s reklamou a propagací.

9.1 Billboardy, plakáty, bannery

Jedním z nejvýznamnějších reklamních prostředků jsou billboardy, jejichž působnost je zaměřena spíše na místní obyvatele. V Novém Městě na Moravě jsou umístěny dva billboardy. Jeden z nich se vyskytuje každoročně na Vratislavově náměstí, druhý pak u čerpací stanice při výpadovce na Žďár nad Sázavou. Třetí a zároveň poslední billboard je umístěn v již zmíněném nedalekém Žďáru nad Sázavou. Tento druh reklamy se zpravidla rozmísťuje na svá místa přibližně 3 týdny před zahájením závodu.

Dalším způsobem, který je používán pro informování o nadcházejícím závodu, jsou oficiální reklamní bannery, které jsou v dostatečném předstihu rozmístěny u stadionu a přilehlých tratí. Také se přibližně dva týdny před zahájením závodů vylepují plakáty, kde je již upřesněn celý program a průběh závodu.

9.2 Reklama na internetu

V neposlední řadě stojí za zmínku reklamní prostředek, jehož významnost v posledních letech exponenciálně roste. Jedná se o reklamu na internetu. O chystaném závodu je možno se

dočíst na serveru Nového Města na Moravě (www.nmnm.cz), poté na stránkách Sportovního klubu (skl.nmnm.cz) a v neposlední řadě také na stránkách, zřízených zvlášť pro účel konaného závodu a to na adrese www.zlatalyze.cz.

Poslední jmenovaný server má paradoxně bohužel jen velmi slabou propagaci závodu, stránky nejsou aktualizované v průběhu roku. Je zřejmé, že správci tohoto serveru se po zrušení závodu absolutně přestali zajímat o jakoukoli aktualizaci. Jako nejlepší řešení se nejeví ani fakt, že na uživatele bezprostředně po vstupu čeká jen seznam a loga partnerů závodu a na fakta ohledně závodů se musí až „proklikat“. Oficiální stránky Nového Města na Moravě nabízejí pak pouze odkaz na výše zmíněný server.

Asi nejlepší propagaci závodu tak poskytuje server Sportovního klubu, i když je to těžké hodnotit, jelikož i zde jsou stránky velice zastaralé a propagace závodu chabá, pouze v podobě aktualit. Navíc tento server nefunguje tak, jak by měl a po určitém čase zatím vždy spadl.

9.3 Propagace závodu

Reklamní partner Ov / Marco zajišťuje i propagaci tohoto závodu. Ta je uskutečňována prostřednictvím tisku oficiálních tiskovin, jako jsou například hlavičkové papíry, dopisní papíry, letáky Fis Tour de Ski. Tato činnost je zajišťována zhruba tak měsíc před zahájením celého závodu. Též jsou také přibližně v předstihu dvou týdnů vyrobeny upomínkové předměty nejrůznějších druhů, které si mohou diváci v průběhu závodu kupovat.

10 Sponzoring

10.1 Sponzoři FIS Tour de Ski

Oficiálními sponzory celého tohoto počínu se staly Viessmann, výrobce tepelné techniky a Craft, výrobce sportovního oblečení. Názvy obou výše zmíněných sponzorů jsou umístěny i v logu celého FIS Tour de Ski. Dalšími sponzory, kteří stojí za zmínku jsou Rauch, jenž je výrobce ovocných nápojů a Epson, který je přední dodavatel produktů a řešení v oboru tisku a digitálního zpracování. Viessmann a Rauch musí být spolu s logem FIS zobrazeny na startovních číslech jednotlivých závodníků.

Pokud jde o firmu Viessmann, podpora závodů FIS není jejím jediným počínem v oblasti sponzoringu. Podporuje také závodní sáňkování, biatlon (mj. také slovenský národní tým)

nebo skoky na lyžích (např. Jakub Janda). Zde sponzor nemá bezprostřední vztah ke sportu, využívá ho spíše jen jako komunikačního prostředku. Sponzoruje jak kolektivy (slovenský národní tým), jednotlivce (Jakub Janda), tak i sportovní akce (FIS Tour de Ski).

Firma Craft, jakožto výrobce sportovního oblečení, je se sportem úzce spojena prostřednictvím kategorie nabízených produktů a služeb. U nás dále podporuje např. Jizerskou 50, Krkonošskou 70 nebo Giro Bike Fest. Orientuje se tak spíše na sponzorování sportovních akcí.

Další z výše jmenovaných firem - Rauch také není, co se týče svých produktů, nijak spjatá se sportem. Ale i tato firma sport výrazně podporuje. Je např. hlavním partnerem v Alpském lyžování, kde podporuje světový pohár, a to především v Německu a Rakousku. Reklama společnosti Rauch je umístěna podél tratě a v cíli - v úsecích sledovaných televizní kamerou a na startovních číslech. Dále podporuje severské lyžování, kde je partnerem FIS pro všechny světové poháry v severské kombinaci. Zde je reklama umístěna v zorném poli televize, ve startovací a cílové oblasti, na běžeckých tratích a samozřejmě také na skokanském můstku.

Poslední jmenovaný Epson také nemá bezprostřední vztah ke sportu a využívá ho čistě jako komunikační instrument.

10.2 Sponzoři Zlaté lyže

Veškerá práva spojená s vyhledáváním a zajišťováním sponzorů jsou od roku 2003 prodána marketingovému partnerovi Basketbalsport Brno s.r.o. Tato smlouva byla podepsána na 6 let, tj. do roku 2009. Jednotlivým sponzorům je nabízena jako protivýkon reklama v areálu, v tiskovinách, ve výsledkových listech, na internetu, v místě pořádání doprovodných akcí, na billboardech, dále pak na místech v záběru televizních kamer při závodě apod.

Titulním sponzorem tohoto počínu je E.on. Název této společnosti je i v názvu celého závodu. E.on se zabývá podnikáním v oblasti energetiky, tudíž nemá bezprostřední vztah ke sportu. Kromě této akce se jeho pozornost soustřeďuje i do jiných sportovních odvětví. Podporuje jak jednotlivce (Kateřina Neumannová, Šárka Záhrobská), tak sportovní kolektivy (hokejový klub Znojma, basketbalistky Gambrinus Sika Brno), tak i sportovní akce (E.on Euro cup 2007, E.on triathlon Tábor).

Dalšími významnými partnery jsou O₂, Siko a Imos. O₂ také není nijak spjata se sportem a využívá ho spíše jako komunikačního prostředku. Zabývá se poskytováním služeb v oblasti telekomunikace. V oblasti sportu podporuje mimo sportovních akcí (E.on ZL, O₂ extraliga

ledního hokeje) i jednotlivce (Kateřina Neumannová, Martin Koukal), sportovní týmy (Česká hokejová reprezentace), ale i sportovní instituce (Svaz lyžařů ČR pro oblast snowboardingu).

Sika je vedoucí světovou silou ve vývoji a výrobě zejména lepidel, tmelů, zesilování a ochraně nosných konstrukcí soustředěných do dvou hlavních oblastí: oblasti stavební chemie a průmyslových lepidel a tmelů. Má cca 80 výrobních a obchodních společností v 70 zemích na všech kontinentech. Sportovního sponzorství také využívá spíše jen jako komunikačního prostředku. Mimo sportovních akcí (E.on ZL) podporuje např. i basketbalistky Gambrinus Sika Brno.

Poslední výše zmiňovaná firma podniká v oblasti stavebnictví, tudíž také nemá bezprostřední vztah ke sportu.

11 Návrh projektového managementu Zlaté lyže

11.1 Cíle projektu

1. Lepší přehlednost posloupnosti činností
2. Zavedení systému do organizace Zlaté lyže
3. Nepřesáhnutí rozpočtu 11 000 000
4. Názornější rozdělení rozpočtu
5. Zefektivnění práce komisí přesným vymezením jejich činností
6. Přesné vymezení potřebnosti začátku práce komisí
7. Redukce počtu komisí (zrušení stravovací komise – kompetence převezme společenská komise, sloučení tiskové a marketingové komise)

11.2 Definiční tabulka

Označení	Název činnosti	Předch. činnost	Násl. činnost	Doba trvání (dny)
1	Schválení termínu	P	2	7
2	Podpis smlouvy (FIS, SL, SK)	1	3	1
3	Návrh OV	2	4	5
4	Vytvoření OV	3	5	2
5	Návrh komisí	4	6	7
6	Vytvoření komisí	5	7, 8, 10, 12, 16	2

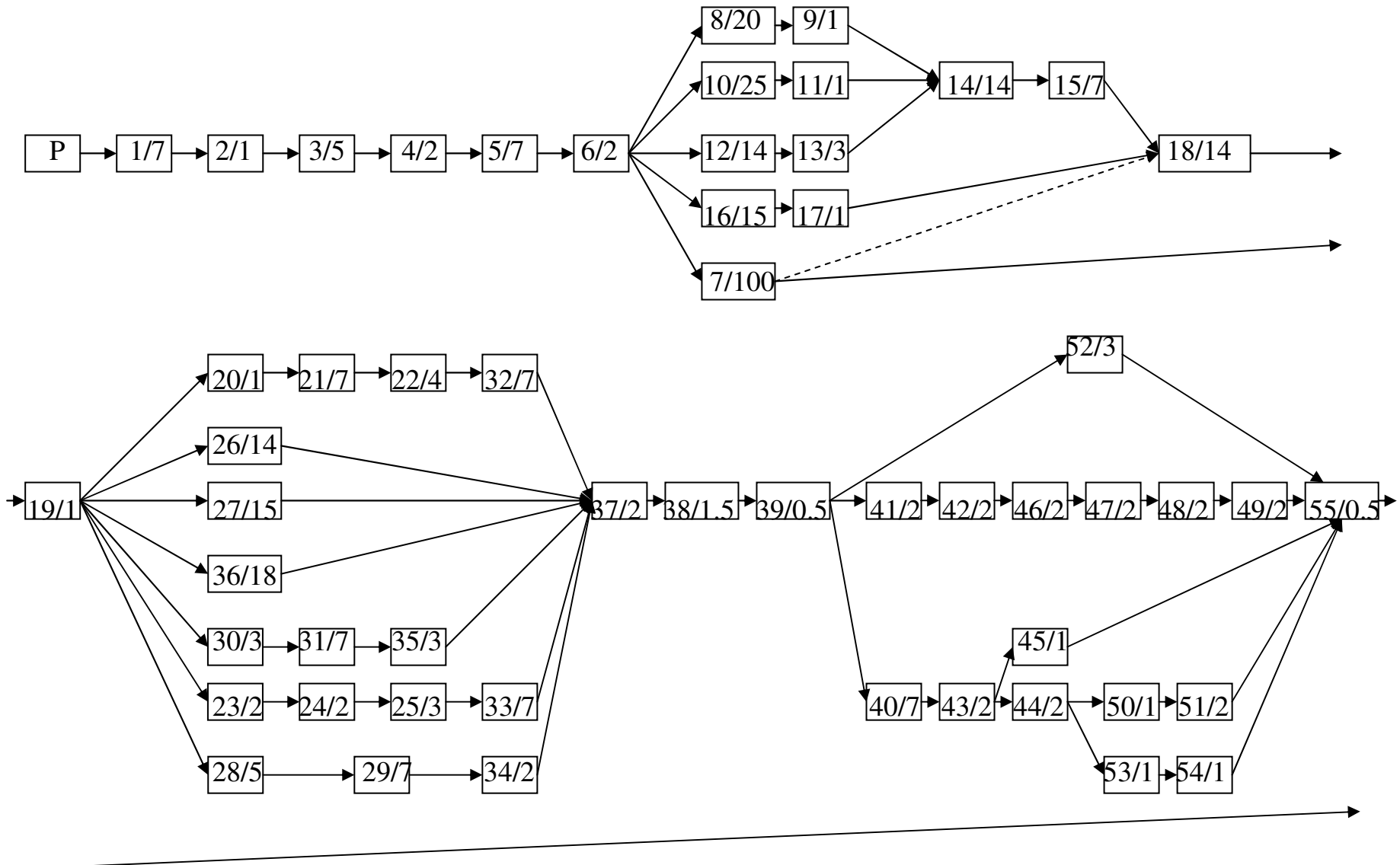
7	Kontakt s FIS	6	59	100
8	Jednání o příspěvku	6	9	20
9	Podpis smlouvy o příspěvku	8	14	1
10	Jednání se sponzory	6	11	25
11	Podpisy smluv se sponzory	10	14	1
12	Jednání o TV právech	6	13	14
13	Prodej TV práv	12	14	3
14	Sestavení rozpočtu	9, 11, 13, 17	15	14
15	Splátkový kalendář	14	18	7
16	Prosekání a odvodnění tratí	6	17	15
17	Schválení tratí	16	18	1
18	Návrh časového harmonogramu příprav a závodu	15, 17	19	14
19	Schválení harmonogramu	18	20, 23, 26, 27, 28, 30, 36	1
20	Tisková konference	19	21	1
21	Zajištění propagace (billboard, plakáty, tiskoviny)	20	22	7
22	Reklama na internetu	21	32	4
23	Návrh na složení ČOV	19	24	2
24	Pozvání ČOV	23	25	2
25	Rozeslání VIP vstupenek	24	26	3
26	Uzavírka přihlášek týmů	19	37	14
27	Smluvní zajištění ubytování	19	37	15
28	Smluvní zajištění hasičů, policie, lékaře závodu	19	29	5
29	Smluvní zajištění občerstvení diváků při závodě	28	34	7
30	Systém výběru vstupného	19	31	3
31	Tisk vstupenek	30	35	7
32	Upomínkové předměty	22	37	7
33	Vytvoření doprovodného programu	25	37	7
34	Systém pro vjezd vozidel do areálu	30	37	2

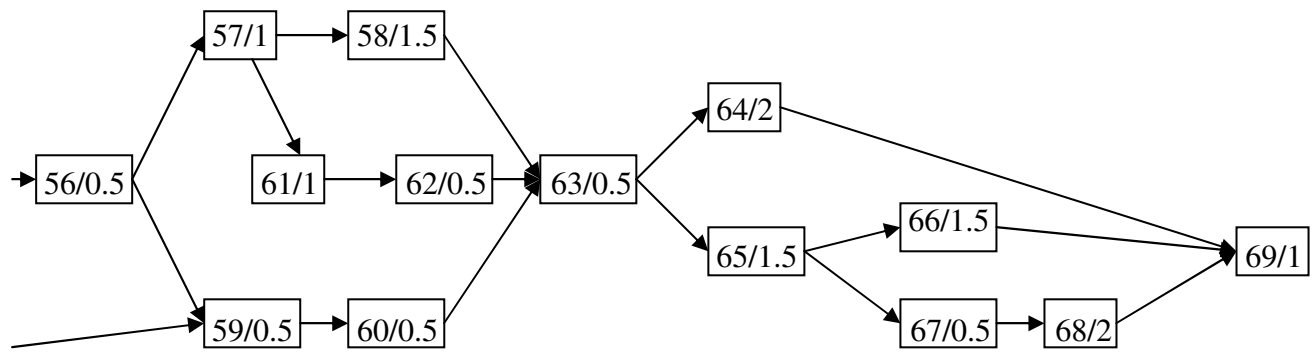
35	Zajištění komentátorů závodu	31	37	3
36	Výroba technického sněhu	19	37	18
37	Kontrola dosavadních příprav OV	26, 27, 32, 33, 34, 35	38	2
38	Návrh na vlastní zahájení přípravy tratě	37	39	1.5
39	Schválení návrhu	38	40, 41, 52	0.5
40	Rozvoz sněhu	39	43	7
41	Zajištění voskovacích kabin	39	42	2
42	Zajištění toalet	41	46	2
43	Vytvoření stop	40	44	2
44	Oplocení části tratě	43	50, 54	2
45	Označení metrů do cíle	43	55	1
46	Úprava prostor pro Jury	42	47	2
47	Úprava prostor pro trenéry	46	48	2
48	Úprava prostor pro doping	47	49	2
49	Vytvoření tisk. střediska	48	55	2
50	Stavba mix zóny	44	51	1
51	Rozmístění rekl. bannerů	50	55	2
52	Zajištění stravy pro pořadatele	39	55	3
53	Ozvučení	44	54	1
54	Rozmístění kamer	53	55	1
55	Kontrola připravenosti na závod OV	45, 49, 51, 52, 54	53	0.5
56	Kontrola hotelů	55	57, 59	0.5
57	Doprava účastníků závodu	56	58, 61	1
58	Proplácení nákladů účastníkům	57	63	1.5
59	Kontrola Jurou a FIS	7, 56	60	0.5
60	Povolání závodu Jurou a FIS	59	63	0.5
61	Zabezpečení ofic. tréninku	57	62	1
62	Finální úprava stop	61	63	0.5
63	Kontrola a schválení Org. Výborem	58, 60, 62	64, 65	0.5
64	Doprava diváků	63	69	2
65	Dohled nad závodem	63	66, 67	1.5
66	Výplata prize money, výplat	65	69	1.5

67	Slavnostní zakončení	65	68	0.5
68	Úklid tratě	68	69	2
69	Porada a zhodnocení závodu OV	64, 66, 68	Z	1

11.3 Logický sled

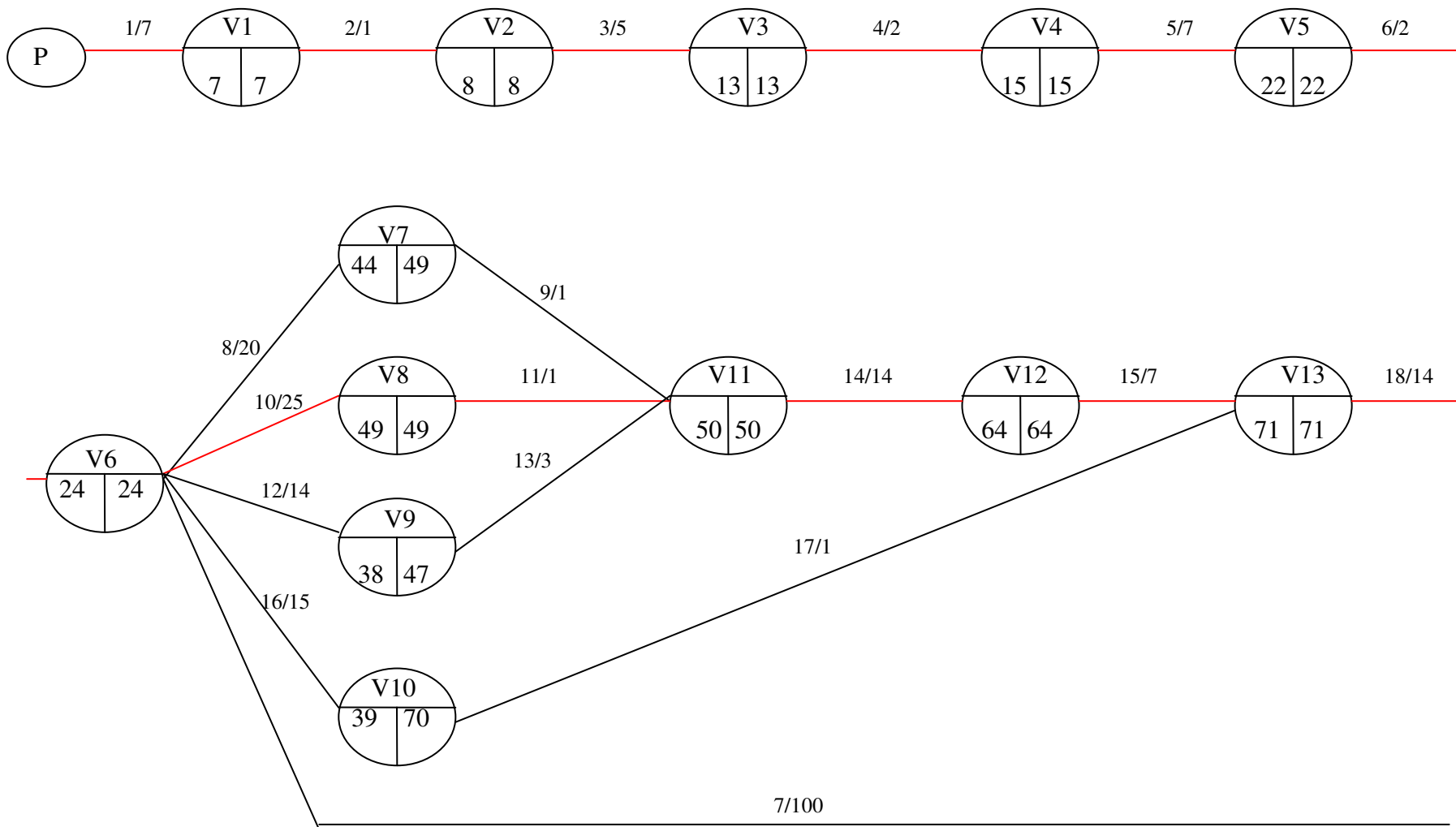
Zde můžeme pro větší přehlednost vidět jednotlivé činnosti v grafickém znázornění. První číslo znamená číslo činnosti a druhé délku. Jak je vidět časově nejnáročnější je asi komunikace FIS, která probíhá téměř po celou dobu příprav. Přerušovaná šipka znamená, že i tato činnost slouží jako vstup pro návrh časového harmonogramu příprav a závodu, ale není zde ukončena a pokračuje dále.

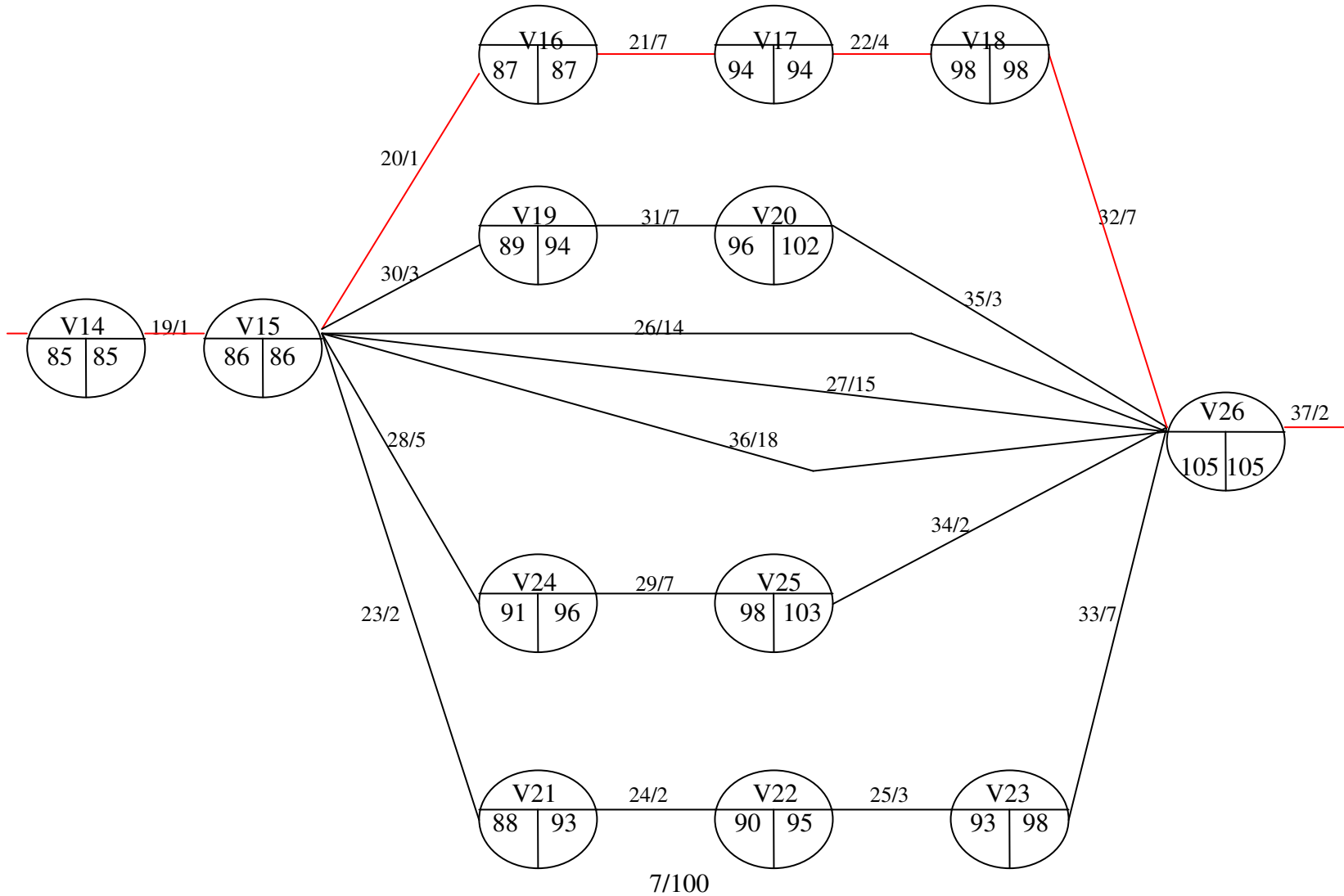


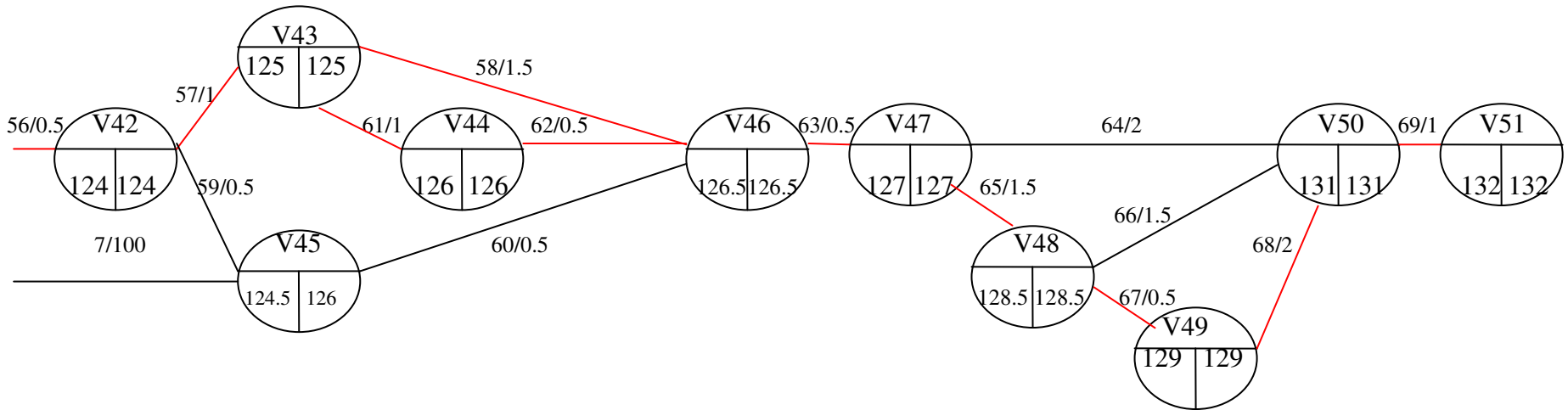
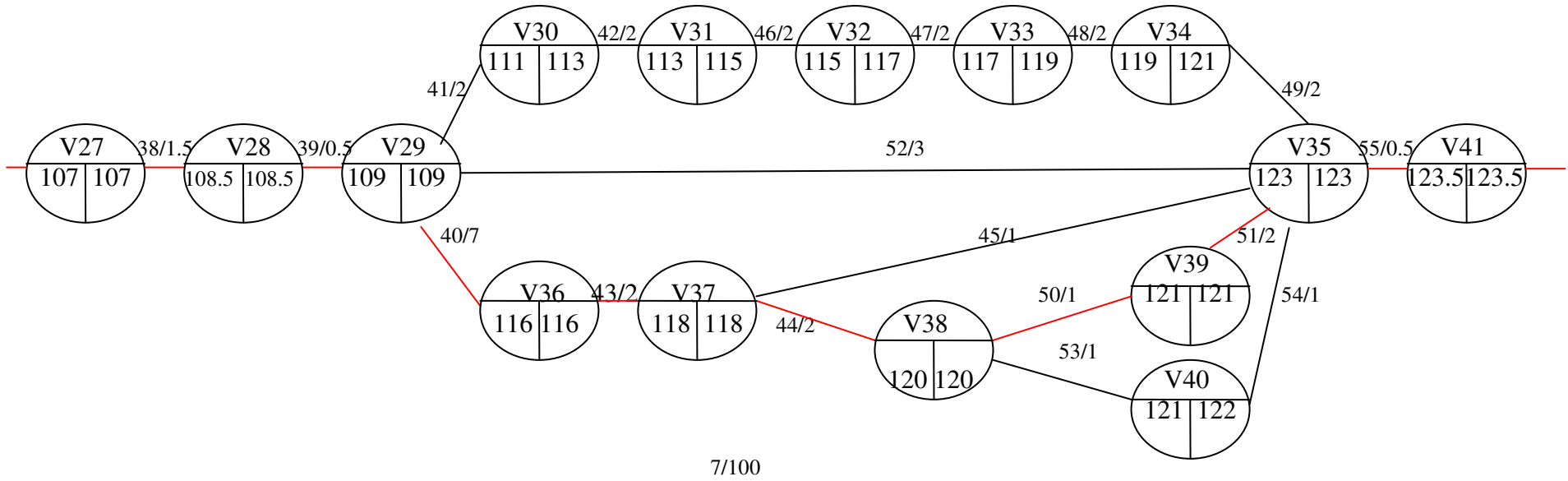


11.4 Síťový graf s použitím metody CPM

Zde je patrné označení, délka a také rezervy, které jednotlivé činnosti mají. Kritická cesta je pak pro větší názornost vyznačena červeně.







11.5 Kompetenční matice

Ozn.	Název činnosti	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Schválení termínu											s				
2	Podpis smlouvy (FIS, SL, SK)											v		v	v	
3	Návrh OV															v
4	Vytvoření OV															ř
5	Návrh komisí	v														s
6	Vytvoření komisí	ř														
7	Kontakt s FIS							v				v				
8	Jednání o příspěvku						v									
9	Podpis smlouvy o příspěvku	s					v									
10	Jednání se sponzory															v
11	Podpisy smluv se sponzory	s														v
12	Jednání o TV právech								v							
13	Prodej TV práv	s							v							
14	Sestavení rozpočtu	s					v									
15	Splátkový kalendář						ř									s
16	Prosekání a odvodnění tratí				ř								v			
17	Schválení tratí				s											
18	Návrh časového harmonogramu příprav a závodu	v														
19	Schválení harmonogramu															s
20	Tisková konference								v							
21	Zajištění propagace (billboard, plakáty, tiskoviny)								v							
22	Reklama na internetu								v							
23	Návrh na složení ČOV	s		v												
24	Pozvání ČOV			v												
25	Rozeslání VIP vstupenek			v												
26	Uzavírka přihlášek týmů										v					

27	Smluvní zajištění ubytování									v							
28	Smluvní zajištění hasičů, policie, lékaře závodu		v														
29	Smluvní zajištění občerstvení diváků při závodě		v														
30	Systém výběru vstupného					v											
31	Tisk vstupenek					v											
32	Upomínkové předměty								ř								
33	Vytvoření doprovodného programu			v													
34	Systém pro vjezd vozidel do areálu		v														
35	Zajištění komentátorů závodu					v											
36	Výroba technického sněhu							ř							v		
37	Kontrola dosavadních příprav	v															ř
38	Návrh na vlastní zahájení přípravy tratě	v															
39	Schválení návrhu																s
40	Rozvoz sněhu							ř							v		
41	Zajištění voskovacích kabin		v														
42	Zajištění toalet		v														
43	Vytvoření stop							ř							v		
44	Oplocení části tratě							ř							v		
45	Označení metrů do cíle								ř						v		
46	Úprava prostor pro Jury			ř											v		s
47	Úprava prostor pro trenéry			ř											v		s
48	Úprava prostor pro doping			ř											v		s
49	Vytvoření tisk. střediska			ř											v		
50	Stavba mix zóny									ř					v		
51	Rozmístění rekl. bannerů									ř					v		s
52	Zajištění stravy pro pořadatele				v												
53	Ozvučení							ř							v		

54	Rozmístění kamer				ř								v		
55	Kontrola připravenosti na závod	v													
56	Kontrola hotelů	v													
57	Doprava účastníků závodu								v						
58	Proplácení nákladů účastníkům									v					
59	Kontrola Jurou a FIS												v		
60	Povolení závodu Jurou a FIS												v		
61	Zabezpečení ofic. tréninku					v									
62	Finální úprava stop				v										
63	Kontrola a schválení Org. Výborem	s													
64	Doprava diváků								ř						
65	Dohled nad závodem					v						ř	v		
66	Výplata prize money, výplat									v					
67	Slavnostní zakončení			v											
68	Úklid tratě				ř								v		
69	Porada a zhodnocení závodu	v													

Vysvětlivky:

A – Organizační výbor

B – Organizační komise

C – Společenská komise

D – Technická komise

E – Pořadatelská komise

F – Ekonomická komise

G – Mezinárodní komise

H – Marketingová a tisková komise

I – Komise pro ubytování a dopravu

J – Sekretariát závodu

K – Jura + FIS

L – Najatí pracovníci

M – Svaz lyžařů ČR

N – Předseda SK

O – Marketingový partner Basketbalsport s.r.o. Brno

s – schvaluje

v - vykonává

ř – řídí

11.6 Rozpočet - náklady

Ozn.	Název činnosti	22. den	85. den	107. den	123.5 den	132. den
1	Schválení termínu	0				
2	Podpis smlouvy (FIS, SL, SK)	500				
3	Návrh OV	200				
4	Vytvoření OV	0				
5	Návrh komisí	200				
6	Vytvoření komisí		0			
7	Kontakt s FIS		100000			
8	Jednání o příspěvku		10000			
9	Podpis smlouvy o příspěvku		500			
10	Jednání se sponzory		40000			
11	Podpisy smluv se sponzory		500			
12	Jednání o TV právech		20000			
13	Prodej TV práv		0			
14	Sestavení rozpočtu		2000			
15	Splátkový kalendář		5000			
16	Prosekání a odvodnění tratí		50000			
17	Schválení tratí		500			
18	Návrh časového harmonogramu příprav a závodu		5000			
19	Schválení harmonogramu			1000		
20	Tisková konference			15000		
21	Zajištění propagace (billboard, plakáty, tiskoviny)			340000		
22	Reklama na internetu			20000		
23	Návrh na složení ČOV			1000		
24	Pozvání ČOV			500		
25	Rozeslání VIP vstupenek			500		

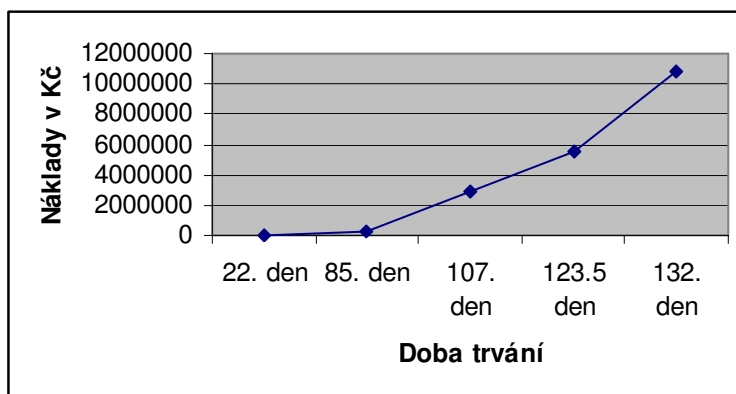
26	Uzavírka přihlášek týmů			1000		
27	Smluvní zajištění ubytování			1900000		
28	Smluvní zajištění hasičů, policie, lékaře závodu			200000		
29	Smluvní zajištění občerstvení diváků při závodě			2000		
30	Systém výběru vstupného			1000		
31	Tisk vstupenek			20000		
32	Upomínkové předměty			50000		
33	Vytvoření doprovodného programu			5000		
34	Systém pro vjezd vozidel do areálu			2000		
35	Zajištění komentátorů závodu			50000		
36	Výroba technického sněhu			100000		
37	Kontrola dosavadních příprav OV			2000		
38	Návrh na vlastní zahájení přípravy tratě				500	
39	Schválení návrhu				0	
40	Rozvoz sněhu				700000	
41	Zajištění voskovacích kabin				200000	
42	Zajištění toalet				180000	
43	Vytvoření stop				25000	
44	Oplocení části tratě				50000	
45	Označení metrů do cíle				10000	
46	Úprava prostor pro Jury				250000	
47	Úprava prostor pro trenéry				200000	
48	Úprava prostor pro doping				200000	
49	Vytvoření tisk. střediska				300000	
50	Stavba mix zóny				30000	

51	Rozmístění rekl. bannerů				2000	
52	Zajištění stravy pro pořadatele				11000	
53	Ozvučení				400000	
54	Rozmístění kamer				2000	
55	Kontrola připravenosti na závod				500	
56	Kontrola hotelů					1000
57	Doprava účastníků závodu					300000
58	Proplácení nákladů účastníkům					1000000
59	Kontrola Jurou a FIS					1000
60	Povolení závodu Jurou a FIS					0
61	Zabezpečení ofic. tréninku					50000
62	Finální úprava stop					2000
63	Kontrola a schválení Org. výborem					0
64	Doprava diváků					100000
65	Dohled nad závodem					300000
66	Výplata prize money					3200000
67	Slavnostní zakončení					200000
68	Úklid tratě					100000
69	Porada a zhodnocení závodu OV					2000

	22. den	85. den	107. den	123.5 den	132. den
taxativní součet	900	233500	2711000	2561000	5256000
kumulativní součet	900	234400	2945400	5506400	10762400

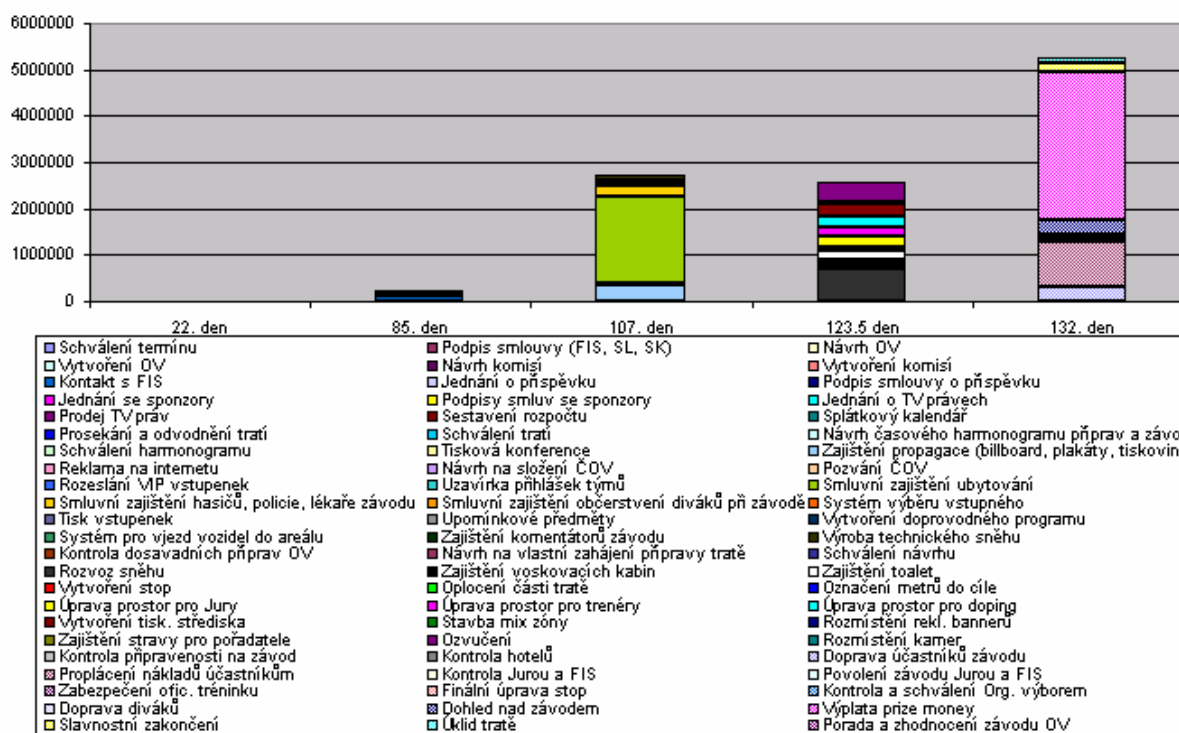
11.7 Grafické znázornění čerpání rozpočtu (kumulativní graf)

Na tomto obrázku je vidět grafické čerpání rozpočtu. V první a druhé fázi je patrné, že objem potřebných finančních prostředků je téměř zanedbatelný. Poté ale začne čerpání těchto prostředků exponenciálně vzrůstat, což vyústí v poslední fázi mezi 123.5. a 132. dnem.



11.8 Taxativní graf

Na tomto grafu může být vidět, že nejvíce finančních prostředků je čerpáno na výplatu Prize money a na zajištění ubytování. Velmi markantní je také proplácení nákladů účastníkům a rozvoz sněhu na tratě. I zde je vidět, že nejnákladnější je poslední, pátá fáze.



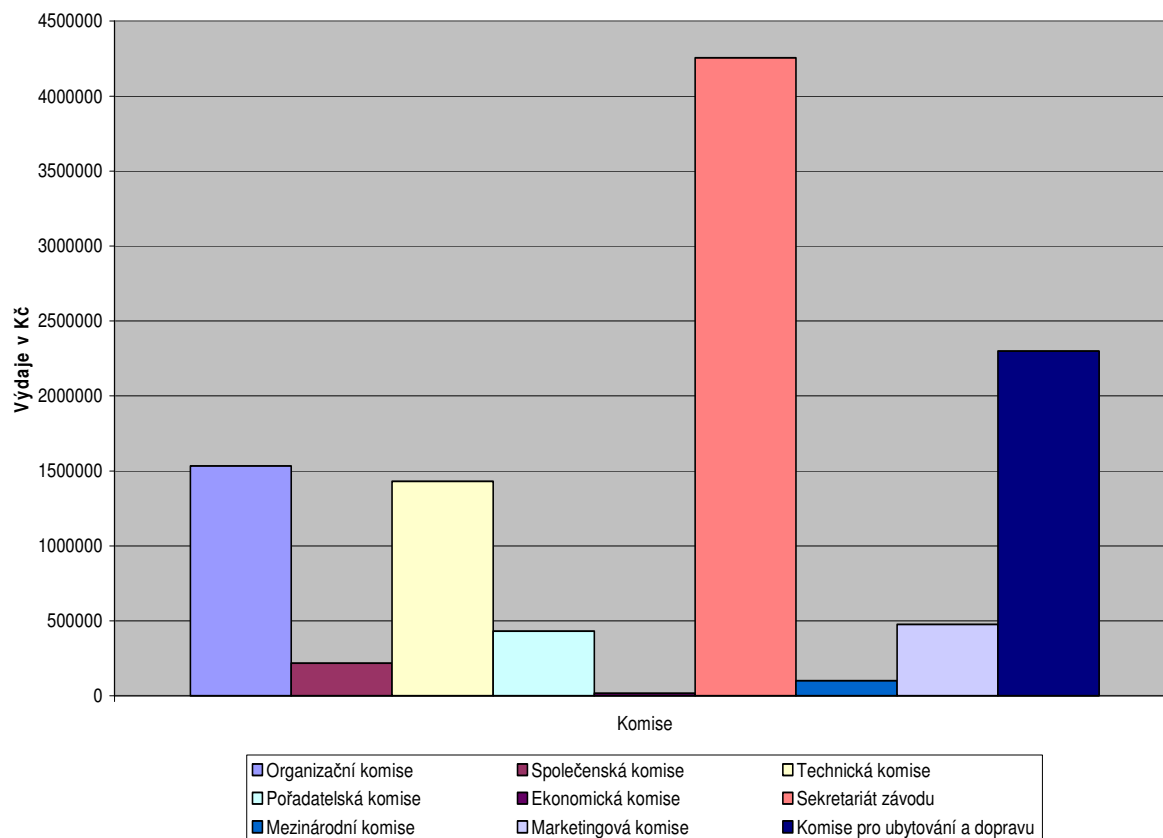
11.9 Rozpočet jednotlivých komisí

V této tabulce jsou rozepsány jednotlivé komise a rozpočet, který by jim měl být vyměřen. V prostředním sloupci jsou pak vypsány operace, na základě kterých jim byly dané finanční prostředky přiděleny.

Komise	Operace č.:	Rozpočet v Kč
Organizační komise	28, 29, 34, 41, 42, 46, 47, 48, 49	1 534 000
Společenská komise	23, 24, 25, 33, 52, 67	218 000
Technická komise	16, 17, 36, 40, 43, 44, 53, 54, 62, 68	1 429 500
Pořadatelská komise	30, 31, 35, 45, 61, 65	431 000
Ekonomická komise	8, 9, 14, 15	17 500
Sekretariát závodu	10, 11, 18, 19, 26, 37, 38, 39, 55, 56, 58, 59, 63, 66, 69	4 255 400
Mezinárodní komise	7	100 000
Marketingová komise	12, 13, 20, 21, 22, 32, 50, 51	477 000
Komise pro ubytování a dopravu	26, 57, 64	2 300 000

11.10 Grafické znázornění rozpočtů jednotlivých komisí

Zde je vidět, že největší rozpočet má sekretariát závodů a komise pro ubytování a dopravu. Tyto komise jsou následovány organizační a technickou komisí. Naopak ostatní komise hospodaří s podstatně menšími finančními prostředky než výše zmíněné.



12 Závěr

Cílem této práce bylo přiblížit teoretickou stránku organizování velké sportovní akce. Ve druhé části byla věnována pozornost zejména organizování takovéto akce v praxi, a to na případové studii závodu Světového poháru v běhu na lyžích v Novém Městě na Moravě.

Po organizační stránce, je tato akce dobře zajištěna, ale vše je postaveno na práci několika málo lidí, kteří jsou u tohoto závodu desítky let. V pořádající organizaci neexistuje žádný seznam postupů nebo aktivit, bez kterých by závod proběhnout nemohl. Tudíž celá příprava vychází z minulých let. Zatím se ukázalo, že na základě zkušeností těchto lidí probíhá vše hladce, ale cílem je zachovat tento závod v Novém Městě i pro další generace, což může být po odchodu stávajících organizačních pracovníků od pořádání Zlaté lyže ohroženo.

Financování této akce je také zatím velmi dobře zajištěno. Pořadatelům však nejde o to udělat z tohoto závodu ziskový podnik, jde jim o uchování tradice tohoto počínu v Novém Městě a zachování jeho atraktivity pro laickou i odbornou veřejnost. I přesto se tato akce může pyšnit svou ziskovostí, která se obvykle v posledních letech pohybuje kolem milionu korun. Tuto ziskovost si udržuje i díky vysokému zájmu sponzorů, jelikož návštěvnost a medializace je opravdu velká.

Slabinu bych viděl v reklamě a propagaci závodu. Veškerá reklama probíhá pouze na regionální úrovni. Avšak podle slov organizátorů by náklady na celostátní propagaci převýšily užitek z toho plynoucí. Pozornost by určitě měla být zaměřena na reklamu a propagaci na internetu, která je v dnešní době jednou z nejúčinnějších reklam a náklady na její realizaci nejsou ve srovnání s ostatní reklamou vysoké. Reklama sice probíhá na stránkách závodu, Sportovního klubu, Nového Města i stránkách FIS a Zlaté lyže, ale zmíněné stránky jsou ve stavu nevyhovujícím dnešním nárokům a požadavkům.

V poslední části mé práce jsem věnoval pozornost vytvoření projektového managementu, který zčásti vznikl na základě konzultace s vedoucím pracovníkem Sportovního klubu. Chtěl jsem dosáhnout výsledků obsažených v cílech projektu a poskytnout organizátorům jakousi názornou příručku pro pořádání této akce. V definiční tabulce jsem se pokusil obsáhnout všechny aktivity plynoucí z pořádání této akce, seřadit je podle pořadí a návaznosti a určit předpokládanou délku jednotlivých aktivit. Pro lepší názornost jsou tato zjištěná fakta znázorněna v logickém sledu a síťovém grafu. Poté jsem přistoupil k rozdělení kompetencí mezi jednotlivé komise a pracovníky Sportovního klubu. Zde každá komise může přehledně

vidět, za co je v pořádání závodu zodpovědná a v jakém časovém okamžiku má být daná akce vykonána. Poslední částí mé vlastní tvůrčí práce bylo rozdělení příprav do etap a sestavení předpokládaného rozpočtu. V taxativním grafu je pak vidět potřebnost toku peněz do organizace tohoto závodu. Pro lepší názornost je ještě přiložen kumulativní graf a předpokládaný rozpočet a graf rozpočtu jednotlivých komisí.

Doufám, že má práce bude pro Sportovní klub v Novém Městě přínosem a pomůže v následujících letech při organizaci této akce.

13 Literatura

1. Adidas. Partners & Other Sports [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<<http://www.adidas.com/com/performance/partners.asp?strCountry=com&strBrand=performance>>
2. Bruhn, M., Sponsoring - Unternehmen als Mazene und Sponsoren, 1. vydání. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine; Wiesbaden: Gabler, 1987. ISBN 3-409-13913-3
3. Craft. Podporujeme [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<<http://www.craft.cz/index.php?section=index&subsection=podpora>>
4. Čáslavová E., Management Sportu, 1. vydání. Praha: East West Publishing a East Publishing, 2000. ISBN 80-7219-010-5
5. Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivancevich J., M., Management, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
6. E.on. reklama a sponsoring [on-line] [cit. 15. 4. 2006] URL:<http://www.eon.cz/cs/corporate/advertisement_sponsoring.shtml>
7. Epson. Informace o výrobcích [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<<http://www.epson.cz/product/index.htm>>
8. Farmer P., J., Mulrooney A., L., Amon R., Sport Facility Planning and Management, 1. vydání. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. ISBN 1-885693-05-2
9. FIS. FIS Tour de Ski Prize Money [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<<http://www.tour-de-ski.com/fr/tour-in-nutshell/rules/prize-money.html>>
10. FIS. Official FIS Tour de Ski Sponsors and FIS World Cup Sponsors [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<<http://www.tour-de-ski.com/fr/officials-partners.html>>
11. Hlavenka J., Dělejte byznys na internetu, 1. vydání. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-182-7
12. Hobza V., Rektořík J. a kolektiv, Základy ekonomie sportu, 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3
13. Honzlová M., Gabriel Z., Kadlec J., Paleček K., Staněk L., Honzl P., 1895-2005: 110 let oragnizovaného lyžování na Novoměstsku, 1. vydání. Nové Město na Moravě: Sportovní klub, 2005
14. Horáková H., Strategický marketing, 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1997. ISBN 80-7079-920-8
15. Horch H., Niessen Ch., Schütte N., Sportmanager in Verbänden und Vereinen, 1. vydání. Köln: Sport und Buch Strauss, 2003. ISBN 3-89001-383-X
16. Imos. Sponsoring, významné společenské akce [on-line] [cit. 15. 4. 2006] URL:<<http://www.imosbrno.eu/sponzor.aspx>>
17. Koontz H., Weihrich H., Management, 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1993.

ISBN 80-85605-45-7

18. Kotler P., Marketing, Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 6. vydání. New Jersey: Prentice-Hall International, 1988. ISBN 0-13-556267-8
19. Nové Město na Moravě [on-line] [cit. 28. 1. 2006] URL:< www.nmmn.cz>
20. Novotný J., Ekonomika sportu, 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1995. ISBN 80-7079-414-3
21. O2. Sport [on-line] [cit. 15. 4. 2006] URL:< <http://www.cz.o2.com/home/cz/aboutUs/sponsoring/sport/index.html>>
22. Pirožek P., Management projektu a změny, 1.vydání. Jindřichův Hradec: VŠE v Praze, 2003
23. Sika. Vítejte na stránkách [on-line] [cit. 15. 4. 2006] URL:< <http://www.sika.cz/cz-home.htm>>
24. Sportovní klub Nové Město na Moravě [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<<http://skl.nmmn.cz>>
25. Stehlík E. a kolektiv, Základy marketingu, 2.vydání. Praha: VŠE v Praze - Nakl. Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-0587-8
26. Stuchlík P., Pegner M., Dvořáček M., Marketing a reklama na internetu, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-630-7
27. Rauch Praha, s.r.o. Rauch a sponsorovanie [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<<http://www.rauch.cc/czech/htm/sponsoring.htm>>
28. The Coca-Cola company. Sport [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:< http://www.coca-cola.cz/cs/svet-coca-cola/coca-cola_ceska-republika/sport.shtml>
29. Tour Magazin: Das offizielle FIS „Tour de Ski“ – Journal, 1. vydání. Oberhofen/Thunersee, 2006
30. Truneček J., Management I, 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 1995. ISBN 80-7279-929-3
31. Veber J., Management: Základy, prosperita, globalizace, 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5
32. Viessman, s.r.o. Sponsoring sportu [on-line] [cit. 12. 4. 2006] URL:<http://www.viessmann.cz/web/czech/cz_publish.nsf/Content/Sponsoring_czech>
33. Zlatá lyže s.r.o. [on-line] [cit. 28. 1. 2006] URL:<www.zlatalyze.cz>

14 Seznam příloh

- Příloha č.1: Složení komisí
- Příloha č.2: Složení OV
- Příloha č.3: Složení JURY
- Příloha č.4: Časový harmonogram závodu
- Příloha č.5: Stávající rozpočet Zlaté lyže
- Příloha č.6: Oficiální tiskovina
- Příloha č.7: Program
- Příloha č.8: Program – zadní strana
- Příloha č.9: Oficiální billboard
- Příloha č.10: Logo Tour de Ski
- Příloha č.11: Trasa 3 km
- Příloha č.12: Trasa 4,5 km

15 Přílohy

Příloha č.1: Složení komisí

Organizační komise: Honzl, Kadlec, Binder, Lamplot M.

Společenská komise: Hanzlová M., Gabriel Z., Švaříček

Technická komise: Hanzlová Z., Klapáč K., Buchta st., Novotný L.

Pořadatelská komise: Wolker J., Buchta L., Honek, Kostečka (Policie ČR), Zeman (Hasiči)

Ekonomická komise: Jelínek, Jelínková, Jelínek ml.

Sekretariát závodu: Lamplot M., Staněk st., Gabriel J., Gabrielová E., Hanzlová Z.

Mezinárodní komise: Lamplot M., Hanzlová Z.

Stravovací komise: Šustáčková

Tisková komise: Pošvář, Bobrovská

Marketingová komise: Hamza, Honzl, Binder, Klapáč

Komise pro ubytování a dopravu: Horváth

Příloha č.2: Složení OV

Předseda OV: Petr Honzl (ředitel SK, jednatel ZL s.r.o.)
1.Místopředseda: MUDr. Zdeněk Kadlec (předseda SK)
Místopředseda: Ing. Vladimír Jelínek (ekonomická komise)
Místopředseda: Mgr. Jiří Hamza (marketing Basketbal Sport)
Sekretář závodu: Jakub Vodražka
Člen rady FIS TdS: Michal Lamplot
Ubytování, akreditace, hosté: Martina Hanzlová
Doprava: Dušan Horváth
Infrastruktura: Karel Klapač
Informace/Média: Jiří Pošvám
TV produkce: Česká televize
Ředitel závodu: Zora Hanzlová
Velitel stadionu: Lubomír Buchta
Velitel tratí: Stanislav Buchta
Hlavní pořadatel: Jiří Wolker
Propagace: Otakar Binder
Lékařské služby: MUDr. Petr Krejčí
Starosta města: Josef Sokolíček
Odborný poradce: Doc.ing.L.Slonek Csc
Dopravní policie ČR: Mjr.Mgr.Miloš Trojánek

Příloha č.3: Složení JURY

FIS TD: Vegard Ulvang (NOR)
FIS TD – asistent: Karl-Heinz Lickert (GER)
FIS ředitel disciplíny: Jurg Capol (FIS)
Národní asistent TD: Petra Skalická (CZE)
Ředitel závodu: Zora Hanzlová (CZE)

Příloha č.4: Časový harmonogram závodu

26. prosince 2006

Dokončení navážení tratí, mobilních staveb

27. prosince 2006

Příjezd členů Jury a rady TdS

12:00 Otevření akreditačních prostor

12:00 Otevření závodní kanceláře

Porada o akreditacích FIS a VIP hostů

Porada Organizačního výboru a komisí

Kontrola hotelů

Příjezdy zahraničních výprav

Otevření tiskového střediska

28. prosince 2006

Porada Organizačního výboru a komisí

10:30 – 14:30 Oficiální trénink na závodních tratích

16:00 Porada vedoucích družstev

Program pro VIP hosty a hosty FIS

Proplácení nákladů na dopravu a ubytování

29. prosince 2006

Porada Organizačního výboru a komisí

10:30 – 12:50 Oficiální trénink

13:00 Start – Prolog žen – 3 km klasicky, piedestal po dojetí závodu

14:00 Start – Prolog mužů – 4.5 km klasicky, piedestal po dojetí závodu

17:00 Porada vedoucích týmů

Porada Organizačního výboru a komisí

19:00 Oficiální otevření FIS Tour de Ski a 69. ročníku E.ON Zlatá lyže

Ohňostroj

Raut pro hosty FIS a VIP hosty

30. prosince 2006

Porada Organizačního výboru a komisí

9:30 – 10:50 Oficiální trénink

11:00 Start závodu žen – 10 km volně – handicapovaný start, piedestal po závodě na stadionu

11:30 – 11:50 Oficiální trénink

12:00 Start závodu mužů – 15 km volně – handicapovaný start, piedestal po závodě na stadionu

Odjezd zahraničních výprav do Mnichova

Příloha č.5: Stávající rozpočet Zlaté lyže

Ubytování, stravování zahraničních výprav – **1 650 000 Kč**

Ubytování hostů VIP, VIP stany, Tv ČT – **381 000 Kč**

Navážení sněhu + doprava – **925 000 Kč**

Pronájmy staveb, zařízení, prostorů – **1 900 000 Kč**

Propagační materiály, startovní čísla, reklamy, tiskoviny, propagace, upomínkové předměty – **430 000 Kč**

Telefony, faxy, internet, poštovné – **150 000 Kč**

Komentátoři, řidič, rozhodčí, TD, pořadatelé, kancelářské práce, profesionální zaměstnanci – **670 000 Kč**

Doprovodné akce – **215 000 Kč**

Výplata Prize money (finanční odměny) – **3 200 000 Kč**

Ostatní – **265 000 Kč**

Elektrická energie, plyn – **225 000 Kč**

Celkem – 10 011 000 Kč

Příloha č.6: Oficiální tiskovina

 Viessmann FIS World Cup Cross-Country
FIS Tour de Ski
E.ON Zlatá lyže 2006/2007

  
EPSON®

Contact address: OC - GOLDEN SKI, Vlachovická 1355,
CZ 592 31 Nové Město na Moravě

Tel.: +420 566 616 337
Fax: +420 566 616 930

e-mail: office@zlatalyze.cz
www.zlatalyze.cz

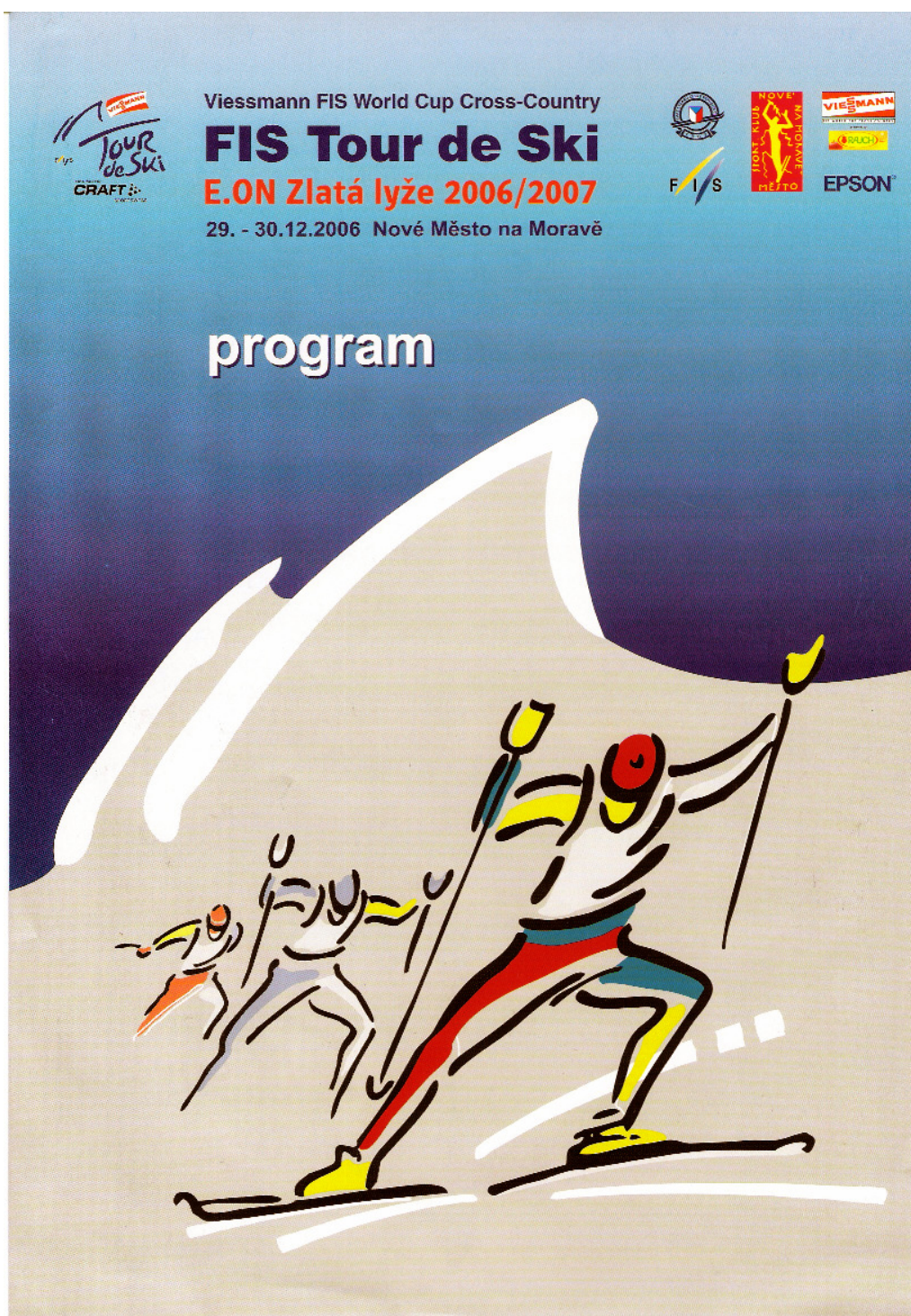
Generální partner: 

Hlavní partneři:   

Partneři:       

Mediální partneři:     

Příloha č.7: Program



Příloha č.8: Program – zadní strana

Program závodu FIS Tour de Ski a E.ON Zlatá lyže 2006/07

28.prosince 2006

10:30 - 14:30 Oficiální trénink na závodních tratích Ski areál
16:00 Porada vedoucích družstev

29.prosince 2006

10:30 12:50 Oficiální trénink
13:00 Prolog žen 3km klasicky
Tisková konference a vyhlášení vítězů po dojetí závodu
14:00 Prolog mužů 4.5km klasicky
Tisková konference a vyhlášení vítězů po dojetí závodu
17:00 Porada vedoucích družstev
18:00 Kulturní program na náměstí v Novém Městě na Moravě
19:00 Oficiální otevření závodu FIS Tour de Ski a 69.ročníku E.ON Zlatá lyže

30.prosince 2006

9:30 10:50 Oficiální trénink
11:00 Start závodu žen - 10km volně - handicapový start
Tisková konference a vyhlášení vítězů po dojetí závodu
12:00 Start závodu mužů - 15km volně - handicapový start
Tisková konference a vyhlášení vítězů po dojetí závodu



Příloha č.9: Oficiální billboard Tour de Ski

E.ON Zlatá lyže

pátek 29. 12. 2006			
prolog – intervalové starty			
ženy	3 km	klasicky	13:00
muži	4,5 km	klasicky	14:00
sobota 30. 12. 2006			
handicapové starty			
ženy	10 km	volně	11:00
muži	15 km	volně	12:00

Nové Město na Moravě
29.- 30.12.06

München
31.12.06

Oberstdorf
02.- 03.01.07

Val di Fiemme
06.- 07.01.07

Asiago
05.01.07

INTERNATIONAL SKI FEDERATION

Generální partner:
e-on

Hlavní partneři:
O₂ **IMOS**

Partneři:
Kraj Vysočina, Koto, PKS MONT, s.r.l., ZDAX, Security Bank, BVM

Mediální partneři:
denik, Radlo žurnál, o2active.cz, sport

FIS WORLD CUP CROSS-COUNTRY

Tour de Ski

performance by

CRAFT

SPORTSWEAR

VIESMANN
EPSON

29. – 30. 12. 2006
 Nové Město na Moravě

Příloha č.10: Logo Tour de Ski



Příloha č.11: Trasa 3 km



Příloha č.12: Trasa 4,5 km

