

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU



**Management a marketing Českého svazu tanečního sportu  
a návrhy na jeho zlepšení**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Josef Voráček**

Vypracovala:

**Linda Bošková**

Praha, srpen 2010

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze, dne

23. 8. 2010

podpis studenta

*Liída Bořilová*

### Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení

Fakulta/ katedra

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Josefu Voráčkovi. Dále také velice děkuji všem osobám, které se pohybují v oblasti tanečního sportu, a se kterými jsem mohla konzultovat všechny nápady pro tuto práci.

## **Abstrakt**

**Název:** Management a marketing Českého svazu tanečního sportu a návrhy na jeho zlepšení

**Cíle:** Cílem této práce je pomocí analýzy vyhodnotit nedostatky v činnosti Českého svazu tanečního sportu. Dalším cílem je navrhnout změny, které by zlepšily fungování svazu, zvláště jeho finanční situaci, a které taneční sport v naší zemi zviditelní.

**Metody:** V práci byla použita analýza dokumentů, neformální rozhovor a SWOT analýza. Analýza dokumentů byla použita pro zkoumání současného stavu činnosti Českého svazu tanečního sportu. Neformální rozhovory byly využity pro zjištění názorů o činnosti svazu u některých jeho členů a nápadů, co by se dalo zlepšit. SWOT analýza byla pak vytvořena na základě údajů z těchto dvou výzkumných metod a byly z ní vygenerovány tři základní cíle, na kterých by měl Český svaz tanečního sportu pracovat.

**Výsledky:** Výsledkem práce je vytvoření nových cílů, které jsou pro úspěšnou činnost Českého svazu tanečního sportu nezbytné. Pro dosažení každého z těchto cílů byla vypracována strategie, jak cíle dosáhnout. Tyto výsledky mohou být podkladem pro budoucí strategii Českého svazu tanečního sportu.

**Klíčová slova:** taneční sport, Český svaz tanečního sportu, tanec, popularita

## **Abstract**

**Title:** The Management and Marketing of Czech Dance Sport Federation and The Improvement Suggestions

**Objectives:** The main aim of this paper is to analyse weaknesses of the Czech Dance Federation. Another objective is to propose appropriate changes that will help with federation functioning, especially with its financial situation and to promote dance sport in our country.

**Methods:** There were used document analysis, informal interview and SWOT analysis in this paper. The current situation in the Czech Dance Sport Federation was investigated by the document analysis. The members' opinions and ideas for improvement of activity in the federation were found out by informal interview. The SWOT analysis was created on the basis of data from the previous two methods and the three main goals, which should be crucial in improvement for the Czech Dance Sport Federation, were generated from it.

**Results:** The result of this work is to find new goals that are necessary for the Czech Dance Sport Federation to be successful. There were set certain strategies how to reach each goal. These results could be used as a background for the future strategy of the Czech Dance Sport Federation.

**Keywords:** dance sport, Czech Dance Sport Federation, dance, popularity

## Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 VYMEZENÍ POJMU MANAGEMENT A MARKETING.....</b>	<b>11</b>
3.1.1 <i>Pojem management.....</i>	<i>11</i>
3.1.2 <i>Specifikace pojmu sportovní management.....</i>	<i>12</i>
3.1.3 <i>Pojem marketing.....</i>	<i>12</i>
3.1.4 <i>Specifikace pojmu sportovní marketing.....</i>	<i>13</i>
<b>3.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
3.2.1 <i>Strategické plánování v oblasti tělesné výchovy a sportu.....</i>	<i>16</i>
3.2.2 <i>Postup strategického plánování ve sportovní organizaci.....</i>	<i>18</i>
<b>3.3 ORGANIZOVÁNÍ VE SPORTOVNÍ ORGANIZACI.....</b>	<b>21</b>
3.3.1 <i>Pojem organizování a význam organizování ve sportu.....</i>	<i>21</i>
3.3.2 <i>Proces organizování.....</i>	<i>23</i>
3.3.3 <i>Organizační struktury.....</i>	<i>26</i>
3.3.4 <i>Organizační struktura ve sportovních organizacích (občanská sdružení).....</i>	<i>27</i>
<b>3.4 MARKETING A FINANCOVÁNÍ VE SPORTU.....</b>	<b>29</b>
3.4.1 <i>Marketing a sport.....</i>	<i>29</i>
3.4.1.1 <i>Marketingový mix ve sportu.....</i>	<i>29</i>
3.4.1.2 <i>Formy marketingu ve sportovním prostředí.....</i>	<i>31</i>
3.4.2 <i>Financování sportu v České republice.....</i>	<i>32</i>
3.4.2.1 <i>Finanční zdroje ve sportu a tělovýchově (pro občanská sdružení).....</i>	<i>32</i>
<b>4. METODOLOGIE.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 ANALÝZA DOKUMENTŮ.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 NEFORMÁLNÍ ROZHOVOR.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>35</b>
<b>5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ČESKÉHO SVAZU TANEČNÍHO SPORTU.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1 OBECNÉ ÚDAJE O ČESKÉM SVAZU TANEČNÍHO SPORTU A ÚVOD DO TANEČNÍHO SPORTU.....</b>	<b>36</b>
<b>5.2 VEDENÍ A ORGANIZACE ČSTS.....</b>	<b>38</b>
<b>5.3 ČLENSKÁ ZÁKLADNA.....</b>	<b>41</b>
5.3.1 <i>Současný stav členů.....</i>	<i>41</i>
5.3.2 <i>Vývoj členů za posledních 15 let.....</i>	<i>43</i>
<b>5.4 FINANČNÍ ZDROJE.....</b>	<b>44</b>
5.4.1 <i>Členské příspěvky.....</i>	<i>45</i>
5.4.2 <i>Rozpočet ČSTS na rok 2009.....</i>	<i>46</i>
<b>5.5 STRATEGIE A CÍLE ČSTS.....</b>	<b>46</b>
5.5.1 <i>Nová informační a PR strategie.....</i>	<i>47</i>
5.5.2 <i>Sportovní centra mládeže ČSTS.....</i>	<i>48</i>
<b>6. SWOT ANALÝZA ČESKÉHO SVAZU TANEČNÍHO SPORTU.....</b>	<b>50</b>

<b>7. PLÁNY K PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH CÍLŮ.....</b>	<b>53</b>
<b>7.1 ZVÝŠENÍ ČLENSKÉ ZÁKLADNY DÍKY ZŘÍZENÍ TANEČNÍCH SPORTOVNÍCH TŘÍD NA ZÁKLADNÍCH ŠKOLÁCH.....</b>	<b>53</b>
7.1.1 <i>Jak by měla sportovní taneční třída fungovat?.....</i>	<i>54</i>
7.1.2 <i>Plán vzniku sportovních tanečních tříd.....</i>	<i>55</i>
<b>7.2 JAK ZÍSKAT VÍCE DIVÁKŮ A FANOUŠKŮ PRO TANEČNÍ SPORT?.....</b>	<b>56</b>
7.2.1 <i>Zacílení a druh propagace.....</i>	<i>57</i>
7.2.2 <i>Atraktivní program soutěže pro diváky.....</i>	<i>57</i>
7.2.3 <i>Výběr efektivní formy propagace.....</i>	<i>58</i>
7.2.4 <i>Rozpočet zvolené propagační strategie taneční soutěže Prague Open.....</i>	<i>59</i>
<b>7.3 HLEDÁNÍ SPONZORŮ A NABÍDKA PRO NĚ .....</b>	<b>60</b>
7.3.1 <i>Nutnost sponzora pro ČSTS.....</i>	<i>60</i>
7.3.2 <i>Výběr vhodného sponzora pro ČSTS.....</i>	<i>60</i>
7.3.3 <i>Nabídka pro sponzora - „sponzorský balíček“.....</i>	<i>61</i>
<b>8. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>63</b>
<b>9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>65</b>
<b>10. SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



# 1. ÚVOD

Taneční sport má v České republice již dlouholetou tradici. V historii si však prošel úpadkem. V dnešní době díky světovému televiznímu trendu v rámci zábavné show seznámit diváky s tanečním sportem se tanec opět dostává do povědomí veřejnosti a získává si stále více obdivovatelů. I přes takovou výzvu však Český svaz tanečního sportu nedokáže dostatečně využít příležitosti, taneční sport více nabízet divákům a díky rostoucí popularitě přitáhnout více aktivních tanečníků. V tomto směru by se Český svaz tanečního sportu měl poučit z jiných zemí Evropy, například ze sousedního Polska, kde je taneční sport nesmírně oblíben a na každé taneční soutěži je beznadějně vyprodáno. Je velká škoda, že u nás taneční sport jako produkt není nabízen tak intenzivně jako v jiných zemích. Přitom díky odvysílání třech řad pořadu Stardance, aneb když hvězdy tančí a přípravě čtvrté, je více než jasné, že taneční sport pro českou veřejnost atraktivní je.

Český svaz tanečního sportu by tedy v první řadě svou činností měl usilovat o větší popularitu tanečního sportu u nás, o rostoucí členskou základnu a intenzivně pečovat o české naděje vrcholového tance. Základem pro tyto činnosti je bezesporu dobré finanční zajištění, proto by tento problém měl svaz řešit v první řadě.

Skutečnost, že z mého pohledu, jakožto dlouholetého člena svazu, takto svaz nepracuje, mě přivádí k tvorbě této práce. Prostřednictvím práce zanalyzuji současné činnosti Českého svazu tanečního sportu, vyhodnotím jejich efektivitu a vzhledem k současným trendům a skutečnostem stanovím cíle a strategie, které taneční sport v České republice zviditelní a obohatí.

## 2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem práce je vyhodnotit nedostatky v činnosti Českého svazu tanečního sportu a snažit se navrhnout takové změny v jeho činnosti, které by zlepšily jak jeho fungování, tak i finanční situaci, ale hlavně popularitu tanečního sportu v široké veřejnosti. V této souvislosti navrhnu novou, a vzhledem k aktuální situaci svazu, lepší soustavu cílů, a v závislosti na nich pak i činnosti, pomocí nichž svaz cílů dosáhne.

K dosažení těchto cílů musí být splněny následující dílčí úkoly:

- Analyzovat na základě dostupných údajů současnou situaci Českého svazu tanečního sportu z hlediska postavení svazu v oblasti sportu ČR, finančních zdrojů, členské základny apod.
- Vyhodnotit efektivitu činnosti svazu a s tím související vytyčené cíle, a celkově zhodnotit současný výsledek působení Českého svazu tanečního sportu v České republice
  - Navrhnout novou soustavu dílčích cílů
  - Vytvořit návrhy činnosti Českého svazu tanečního sportu tak, aby byla po všech stránkách efektivnější a plnila nově vytyčené cíle.

## 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Vymezení pojmu management a marketing

#### 3.1.1 Pojem management

Pojem management pochází z anglického jazyka. Vyvinul se na území USA. V dnešní době se výraz management přijal i do českého jazyka a běžně se u nás používá. Nelze ho totiž přeložit tak, abychom nemuseli použít více slov najednou. Jedná se o význam řízení, kontrolování, plánování, organizování určité skupiny osob, apod. Čáslavová (2000) popisuje pojem management jako „podnikové řízení ve smyslu uceleného řízení všech podnikových činností“<sup>1</sup>.

Známý teoretik managementu P. F. Drucker prohlašuje, že tento pojem obsahuje jak samotnou funkci, tak i lidi, kteří ji vykonávají. Dále management pomyslně dělí na určitý stupeň sociálního postavení, na odbornou disciplínu a obor studia.

V literatuře lze najít nesčetně mnoho definic obecného pojmu management. Je také zajímavé, že každá definice se většinou orientuje pouze na jeden směr pojmu- na management jako obor studia, nebo se zaměřuje spíše na funkce, které management vykonává a nebo na formu vedení lidí. Velice výstižnou definici napsal Drucker (1973) : „...management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“<sup>2</sup>

Zkrátka obsahem managementu je „otevřený systém, jehož formulování a chování se vyznačuje řadou specifických rysů, daných charakterem a zvláštnostmi odvětví, v níž management funguje.“<sup>3</sup> Je tedy dosti obtížné aplikovat obecnou teorii managementu na kterýkoliv obor lidské činnosti.

---

1 ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing, 2000. s. 9.

2 DRUCKER, P. F. *Management- Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973. s. 6.

3 VODÁČEK, L.- VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. s. 28.

### 3.1.2 Specifikace pojmu sportovní management

„Pojem sportovní management event. management sportu lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akceptují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. Fitness a další).“<sup>4</sup>

Odpověď na otázku - proč vůbec sportovní management vznikl, je spojena se snahou po efektivním využívání značně velkých finančních částek, které vznikají díky komerčním zájmům ve sportovní oblasti, konkurenci ve sportu, a také díky zabezpečování sportovní administrativy. Zkrátka jednoduše řečeno, již v mnoha sportovních disciplínách se výrazně projevuje slovo byznys, obchod, zisk. A díky těmto „podnikatelským činnostem“ se i ve sportovním odvětví stává důležitým faktorem dobrý management.

### 3.1.3 Pojem marketing

Marketing se zabývá zkoumáním a uspokojováním lidských a společenských potřeb, tak, aby na obou stranách „obchodu“ docházelo ke spokojenosti a zisku. Americká marketingová asociace používá tuto definici marketingu: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma i držitelé jejích akcií.“<sup>5</sup>

Známý teoretik Philip Kotler definuje marketing takto: „Marketing management chápeme jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.“<sup>6</sup>

---

4 ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing, 2000. s. 13.

5 HILL, S.- RIFKIN, G. *Radical marketing*, New York: Harper Business, 1999. s. 54

6 KOTLER, P. *Marketing, management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1991. s. 25.

Často se definice marketingu dělí na 2 typy - na společenskou a na manažerskou definici. Společenská definice popisuje, jakou roli hraje marketing ve společnosti a prohlašuje, že jeho hlavním úkolem je zajistit vyšší životní úroveň. Zatímco manažerská definice marketingu se zabývá uměním prodeje výrobků.

Peter Drucker tvrdí: „Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“<sup>7</sup>

Na konec této malé kapitoly je vhodné uvést pár velice chytrých a výstižných slov, které o marketingu uvedl ve své knize *Marketing management* Philip Kotler. „Dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout. Marketing je jak uměním, tak vědou a mezi teoretickou stránkou marketingu a jeho tvořivou stránkou existuje neustálé napětí.“<sup>8</sup>

### 3.1.4 Specifikace pojmu sportovní marketing

Sportovní marketing je velice mladá podnikatelská činnost. Přichází na svět až v momentě, kdy se sport stává velice lukrativní a výdělečnou činností, kdy do sportu čím dál více promlouvá sponzorství a touha po zisku.

Sportovní marketing je založen na uspokojování potřeb sportovních zákazníků nebo lidí, kteří využívají různé sportovní potřeby nebo služby, které jsou spojeny buď přímo se sportováním, diváctvím, kupováním sportovních upomínek, apod. Rozlišujeme dva druhy sportovního marketingu: marketing sportu (marketing of sports) a marketing skrze sport (marketing through sports). První typ sportovního marketingu je tzv. marketing sportovních produktů a služeb jdoucích přímo k zákazníkům, jako je například veškeré sportovní vybavení, profesionální soutěže, jiné sportovní akce, rekreační sportovní kluby apod. Druhý typ marketingu zahrnuje veškerý marketing

---

7 DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973. s. 64

8 KOTLER, P.- KELLER, K. L. *Marketing, management*, 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27

jiných než přímo sportovních produktů a služeb. Jedná se především o různé profesionální značky výživy a oblečení pro sportovce, firmy sponzorující sportovní akce nebo jiné firmy mající výhradní právo prodávat své produkty na sportovní akci.

Obecně vzato, potřeba existence sportovního marketingu vznikla díky nárůstu sportovních konzumentů, jak pasivních, tak i aktivních. V dnešní době plně konkurenčního prostředí, všechny sportovní kluby, svazy i školy hledají lepší a originálnější cesty, jak přitáhnout co nejvíce veřejnosti. A nesmíme navíc zapomenout, že sportovní organizace nebojují o zákazníky pouze mezi sebou, ale i s dalšími subjekty nabízející možnost trávení volného času, např. kina, muzea, koncerty, apod.

Existuje dnes tedy mnoho důvodů, proč využívat nástroje marketingu i ve sportu.

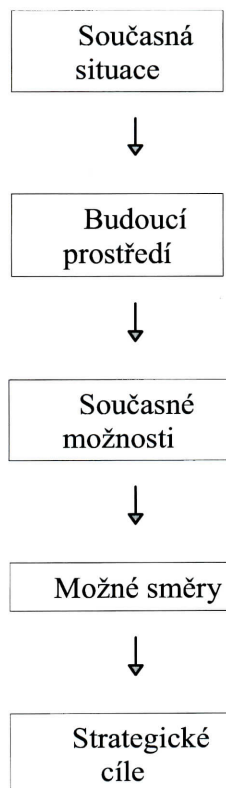
### **3.2 Strategické plánování**

Strategické plánování je velmi důležitou součástí úspěšného podnikání ve všech podnikatelských oblastech. Proto se této problematice věnuje mnoho autorů zabývajících se managementem po celém světě. Po všeobecném prostudování lze dospět k faktu, že úspěšné plánování musí projít několika fázemi. Za prvé je třeba určit výchozí postavení dané jednotky, dále je třeba udělat rozbor silných a slabých stránek podnikatelské činnosti naší jednotky a v neposlední řadě si uvědomit její konkurenční pozici. Poté až můžeme přistoupit k sestavování strategických cílů, kterých bychom chtěli v budoucnu dosáhnout a k jejich rozdělení na hlavní podnikatelské strategie a strategie dílčí. Nakonec strategie podle určeného časového plánu implementujeme a vyhodnotíme jejich úspěšnost.

Velice přehledný postup tvorby strategického plánu uvádí Ing. Eva Čáslavová.

#### **Schéma 1: Strategický plán**

Zdroj: ČÁSLAVOVÁ E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. s. 24, ISBN 80-7219-010-5



Cíle, které se ve strategii podniku vytyčují, jsou kroky vyplývající z vnitřního zdrojového prostředí, z dosažitelných prostředků a podmínek vnější situace organizace. Druhý krok, budoucí prostředí, je nutné zpracovat z důvodu uvědomění si předvídatelných rizik. Dále se hodnotí současné možnosti, které souvisí s rozбором silných a slabých stránek podniku. Na tomto základě lze totiž stanovit několik cílů, které se pak dají rozdělit dle důležitosti nebo se může sestavit několik variant strategie.

Kvalitní a úspěšný marketing vyžaduje, aby společnosti znaly hodnoty pro zákazníka, její vytváření, poskytování a udržování. Pro dosažení těchto činností je třeba mnoho marketingových aktivit. K zajištění správného výběru a provádění těchto činností je nejdůležitější strategické plánování.

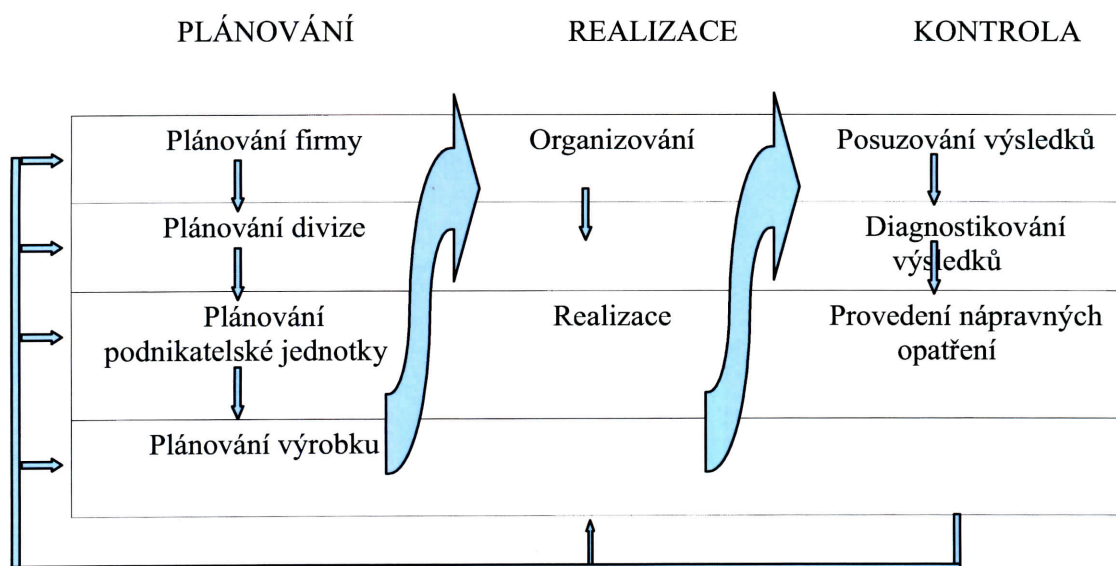
Podle P. Kotlera a K. L. Kellera většina společností se skládá ze čtyř organizačních úrovní: celofiremní úroveň, divizní úroveň, úroveň jednotlivých podnikatelských jednotek a úroveň produktu<sup>9</sup>. Vedení společnosti je povinno vytvořit strategický plán k

<sup>9</sup> KOTLER, P.- KELLER, K. L. *Marketing, management*, 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s.

řízení celého podnikání. Každá divize vytváří plán přidělování fondů jednotlivým podnikatelským jednotkám v divizi. Každá podnikatelská jednotka vytváří strategický plán, který zajistí jednotce zisk v budoucnu. A nakonec každý produkt v rámci podnikatelské jednotky má svůj strategický plán, aby na trhu dosáhl svých cílů.

### Schéma 2: Realizace strategického plánování a kontrolní procesy

Zdroj: KOTLER, P.- KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada publishing, 2007. s.82. ISBN 80-247-1359-4



### 3.2.1 Strategické plánování v oblasti tělesné výchovy a sportu

Jak již bylo výše uvedeno, strategické plánování je dnes nezbytnou součástí úspěšného podnikání. V tělesné výchově a sportu se tato činnost již také začíná objevovat. Pokud se totiž nahlíží na sportovní výkon či sportovce jako na zboží, musí se ve strategickém plánování objevit typické marketingové nástroje, jako jsou cena, reklama, kvalita nabízených služeb či sportovních výkonů apod. V České republice strategické plánování ještě není běžnou činností v každém sportovním klubu a svazu. Typické je to dnes především pro sportovní kluby založené na bázi obchodní společnosti, kde je obchodování s hráči běžnou záležitostí. Vidím však ve strategickém



plánování veliký přínos i pro menší kluby a svazy na bázi občanského sdružení.

Německý autor teorie sportovního marketingu, Walter Freyer, člení strategický marketing do dvou fází. První fáze je stanovení cílů a druhá vytvoření strategie vývoje.

Co se týče stanovení cílů, je třeba jednotlivé cíle seřadit dle důležitosti jejich dosažení a konkretizovat je do podmínek dané sportovní organizace. Z obsahového hlediska lze cíle základně dělit na sportovní, ekonomické a sociální. Z časového hlediska musíme konkrétní cíle rozdělit mezi dlouhodobé cíle (nad 3 roky), střednědobé (3 roky) a krátkodobé (1 rok) tak, aby fungovala jejich vzájemná provázanost. Každý druh cílů (ekonomické, sociální, sportovní) je nutné časově rozložit tak, aby byly postupně všechny dosažitelné. Nelze totiž dosáhnout všech cílů najednou. Příkladem cílů sportovních je podpora talentů, vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad, podpora volného času a sportu pro všechny, podpora zdraví, seberealizace, motivace sportovců apod. Ekonomické cíle jsou například zlepšení finanční situace, úspěšné ekonomické vedení organizace či posílení reklamy. Mezi cíle sociální patří podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, spokojenost členů, identifikace se sportovním klubem apod.

Druhou fází strategického marketingu je vytvoření strategie vývoje. Strategie určuje postup a způsob jak dosáhnout stanovených cílů. Strategický marketing operuje s marketingovými cíli, vlastní strategií a marketingovým mixem. Vlastní strategie musí být přesně určena v návaznosti na určené cíle. Marketingový mix je realizačním nástrojem strategie a pracuje přímo s těmito subjekty: sortimentní skladba produktu (materiální - produkty, nemateriální - služby), cenová politika (způsob tvorby cen), distribuční politika (formy distribuce pro všechny produkty sportovní organizace), komunikační politika (tvoří se pomocí jednotlivých komunikačních nástrojů). Mezi komunikační nástroje patří reklama. Jedná se o placenou formu neosobní prezentace všech produktů prostřednictvím médií. Dále také práce s veřejností, která se snaží získat zájem a důvěru veřejnosti a vytvořit pozitivně působící image organizace. Osobní prodej i podpora prodeje jsou velice důležitými nástroji komunikační politiky. Zde závisí nejen na osobnosti distributora, ale také na způsobu propagace - například formou výstavy, různých kuponů apod. Posledním a velice důležitým komunikačním nástrojem pro oblast sportu je Corporate Identity. Tato forma vytváří filosofii klubu či jiné organizace, ukazuje veřejnosti její identitu.

Strategické plánování umožňuje tělovýchovným a sportovním organizacím promyslet jakým způsobem organizaci založit, určit nejdůležitější cílové skupiny, definovat krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle a v neposlední řadě také určit, jakým způsobem a pomocí jakých nástrojů se budou tyto cíle plnit. Aby byl strategický plán úspěšný, musí být dobře propracovaný. Měl by tedy obsahovat následující body. V úvodu by měla být charakteristika organizace a popis, jak se organizace vyvíjela v posledních deseti letech a důvody proč se strategický plán dělá. Dále nesmí chybět cíle organizace. Tento bod by měl objasnit jaké cíle chce organizace v budoucnu plnit, jaké chce mít poslání. Profil sportovní organizace je také důležitý bod strategického plánu. Zde by se měl srovnat současný profil sportovní organizace s profilem budoucím v návaznosti na cílové skupiny a vedení organizace. Potom je již možné přistoupit ke strategii naplňování cílů. V tomto bodě je nutné časově vypracovat předem určené cíle, dlouhodobé cíle rozpracovat na krátkodobé. Je třeba určit pořadí jejich plnění a také způsoby jejich naplňování. Ve strategickém plánu nesmí chybět ani způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní spolupracují na realizaci plánu. Tento bod je zcela personální záležitostí, určuje, kdo z pracovníků se bude na plnění plánu podílet. Je tedy důležité stanovit orgán, který vypracuje plán, a následně pak pracovníkům sportovní organizace přesně vymezi úkoly při jeho plnění. Dále je třeba určit, jakým způsobem bude management organizace seznamovat pracovníky organizace se strategií a jakým způsobem je bude motivovat aby plán přijali za svůj a plnili ho svědomitě. Posledním bodem strategického plánu je financování plánu. Zde musí být uvedeny způsoby, jakými chce management plán financovat. Detaily financování by měly být rozpracovány buď přímo v tomto bodě nebo v jednotlivých akčních plánech, kde se detailně analyzuje plnění každého cíle.

### **3.2.2 Postup strategického plánování ve sportovní organizaci**

Čáslavová (2000) dělí proces strategického plánování do pěti základních fází.

- **První fáze**, určování cílů sportovní organizace, je podstatná pro obsahové členění cílů. Je třeba uvědomit si jakých cílů organizace již dosahuje a kam se v těchto

cílech má dlouhodobě posunout.

- Ve **druhé fázi** je třeba charakterizovat současný profil, funkce sportovní organizace a stanovit jejich posun do budoucna. V této fázi se nejprve zpracuje současný profil organizace, a to konkrétně které oblasti sportu zahrnuje (vrcholový, výkonnostní, rekreační apod.), dále také přehled významných konkurentů, jejich silné i slabé stránky. V další části se určí současné funkce organizace. Jsou to služby pro sportovce (výkonnostní, vrcholové, pro sportovce ve sportu pro všechny) a trenéry, dále vytváření podmínek pro realizaci sportu (výstavba sportovišť, jejich údržba, vybavenost nebo případné pronájmy sportovišť). Do tohoto bodu se zahrnuje také komunikace a propagace činnosti sportovní organizace. Jedná se o veškeré kontakty s médii národními i lokálními, vystupování funkcionářů na veřejnosti, tiskové konference apod. Patří sem i jiné funkce, a to například kontakty s orgány státní správy, řízení organizace apod. Tuto fázi je třeba uzavřít názory a požadavky interních i externích cílových skupin. Je totiž žádoucí, aby dojem cílových skupin na organizaci byl pozitivní. Na tuto problematiku navazuje poslední bod druhé fáze, přehled cílových skupin a jejich identifikace. Cílová skupina je skupina participantů, které chce organizace získat buď svou činností a nebo pro svou činnost. Je tedy nutné umět pojmenovat skupinu (trenéři, sportovci, diváci, sponzoři...), zjistit aktuální stav členů, činností a služeb jim nabízených, vymyslet aktivity, pomocí nichž by organizace získala nové členy apod.

- **Třetí fáze** je věnována analýze interních faktorů sportovní organizace. Zde se analyzují přednosti a nedostatky všech faktorů, které se považují za důležité pro fungování organizace. Jedná se převážně o tyto okruhy: funkce a činnosti sportovní organizace pro sportovce, trenéry, řízení organizace i ostatní a jejich kvalita, dále pak personální zabezpečení organizace (pracovníci sportovního, technického, ekonomického a marketingového úseku, a také volení funkcionáři). Zde se hodnotí jejich počet, zda jsou to místa placená či dobrovolná, kvalita jejich práce a schopnost týmové spolupráce. Dalším okruhem jsou členové organizace a analýza vývoje počtu členů v posledních třech letech, dělení členské základny do skupin a předpoklady jejího rozvoje. Jeden z okruhů mohou být oddíly, eventuelně jiné organizační jednotky. Zajímá nás jejich počet, úroveň jejich činnosti a hlavní problémy s nimi spojené. Dalším subjektem jsou sportovní zařízení, jejich stávající počet, kvalita a pohled do budoucna ( zda-li bude jejich počet i nadále dostačující apod.). Určování cen je také jeden z hodnocených

okruhů. Analyzuje se, zda má organizace správně oceněny své nabízené produkty, zda je cena adekvátní vůči produktům, které se za ní vydávají a také se srovnávají ceny s konkurencí. V oblasti propagace se pokládá otázka, zda jsou používané propagační metody efektivní, a jestli je sportovní organizace na veřejnosti známá. S tímto problémem souvisí další bod - komunikace. Zde se hodnotí účinnost interní komunikace a komunikace s veřejností, dále způsoby komunikace se sponzory, jinými organizacemi, státními orgány apod. V neposlední řadě je důležité zhodnotit finance. Je-li ve sportovní organizaci dostatek finančních zdrojů, zajímá nás, jakým způsobem se získávají finanční prostředky. Vyhovují-li tyto způsoby i do budoucna, dají-li se snížit náklady na činnost, aniž by organizace zmenšovala své aktivity, na tyto všechny otázky je třeba si odpovědět. Posledním bodem této fáze by měly být závěry, které plynou z našich analýz předností a nedostatků. Měly by se vyhodnotit nejdůležitější přednosti, kterými organizace disponuje, nejproblémovější slabiny, které by se měly odstranit, možnosti, pomocí nichž by se daly zvýšit příjmy, možnosti, které organizace má, aby snížila své náklady a nakonec by se měla vyhodnotit prioritní opatření časově rozdělená na krátkodobé a dlouhodobé období.

- **Čtvrtou fází** je analýza externích faktorů. V tomto bodě se autoři plánu musí zamyslet nad externími faktory, které nějakým způsobem mohou ovlivnit budoucí činnost organizace. Hodnotí se faktory, které mohou pomoci vývoji sportovní organizace, ale i faktory, které jsou pro její chod ohrožením. Mezi externí faktory patří například hospodářský, demografický a politický vývoj země, legislativní změny, obchodní možnosti organizace, vývoj konkurence, postavení sportu v dané zemi, apod. Z této analýzy by měly vyplynout hlavní možnosti, které v budoucnu mohou napomoci činnosti organizace. Dále pak největší ohrožení, která mohou mít pro vývoj organizace negativní dopad, a z těchto dvou bodů vyplyne opatření, jak v dlouhodobém, tak v krátkodobém časovém horizontu.

- **Pátá, poslední fáze** je zpracování priorit. V návaznosti na předchozí fáze, na analýzu všech funkcí a činností, je třeba vytvořit přehled jejich řešení a stanovit priority. Nelze totiž vyřešit vše najednou, je tedy nutné volit nějaký plán postupného řešení problémů. Podle jednotlivých funkcí sportovní organizace lze vytvořit seznam opatření a určit priority jejich řešení. Z toho pak vyplyne několik strategií, které je možno aplikovat. Navíc díky analýze interních a externích faktorů lze tvořit strategii i na

mění se podmínky.

Na závěr a pro úplnost je vhodné na základě těchto analýz a závěrů zpracovat obsah strategického plánu, aby bylo všem pracovníkům v dané sportovní organizaci jasné co, kdo, jak, kdy a za jakým účelem se má něco udělat. Informovanosti není totiž nikdy dostatek.

### **3.3 Organizování ve sportovní organizaci**

#### **3.3.1 Pojem organizování a význam organizování ve sportu**

Problematika organizování a s tím spojené vytváření organizačních struktur patří k důležitým činnostem moderního managementu. Tomuto pojmu se věnuje mnoho autorů. Například Koontz a Weihrich (1993) chápou pojem organizování jako souhrn těchto činností: identifikace a klasifikace požadovaných činností, seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi a zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.<sup>10</sup>

Obecně se proces organizování chápe jako činnost začleněná mezi ostatní manažerské činnosti, jako je plánování, kontrolování, personalistika, vedení, apod. Organizování musí brát v úvahu na jedné straně cíle organizace, na druhé straně musí vytvořit podmínky pro účelné obsazování pracovních míst a pro vedení pracovníků a jejich kontrolování.

V oblasti sportu si dnes stále více sportovní organizace uvědomují rostoucí roli organizování. Je třeba organizovat tak, aby mohla co nejlepším způsobem sportovní instituce plnit své cíle. Je totiž stálý problém zdvojené vykonávání některých funkcí, v jehož důsledku dochází ke zvyšování nákladů na provoz činnosti a ke všeobecnému chaosu. Takový problém si nejčastěji uvědomují obchodní společnosti ve sportu, které jsou více založeny na bázi podnikání. Z vnějšího prostředí je dnes vyvíjen tlak i na občanská sdružení, například ze strany sponzorů, kteří si přejí, aby byly precizně

---

10 KOONTZ, H.- WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 235.

zaznamenávají všechny finanční toky v organizaci. K tomu je nutná správná organizační struktura a dělba práce. Dalším důvodem může být skutečnost, že v realizaci svých činností organizace nevystačí pouze se zdroji z veřejného sektoru, ale vytváří si vlastní zdroje, aby mohla dosáhnout svých cílů. Někdy tyto aktivity nemusí vůbec souviset s hlavní sportovní činností. Díky tomuto rozšíření aktivit je nutné mít dobře propracovanou organizační strukturu a na tomto základě mít správně rozdělené pracovní činnosti, aby nedocházelo k jejich zdvojování a dobře se prováděla následná kontrola.

Jak již bylo zmíněno, takzvané zdvojování funkcí v organizační struktuře je považováno za jeden z hlavních problémů. Prvním typem zdvojování je jistá forma vzniklá z horizontálního kumulování. To znamená, že si pracovníci berou na starost i činnosti jiných oddělení, protože nemají přesně stanovenou odpovědnost a pravomoc. Druhou formou zdvojování je vertikální kumulace. Neboli, že pracovníci v organizaci působí na vedoucí úrovni a zároveň i na úrovni výkonné. V souvislosti s tím narůstají problémy kontroly. Vedoucí špatně může kontrolovat sám sebe.

Je logické, že stupeň zainteresovanosti v organizování a organizačních strukturách jako vodítko pro efektivnost činnosti sportovních organizací je rozdílný u ziskových a neziskových organizací. Oba typy organizací si musí uvědomit, že pojem organizování umožňuje především úspěšné naplňování cílů. Vytvoření organizační struktury napomáhá z veliké části dosažení ekonomických cílů, konkrétně vytváření vlastních finančních zdrojů, které jsou dnes pro úspěšný chod sportovní organizace nezbytné. Nelze totiž dnes plně spoléhat jen na dotace z veřejných financí. Význam organizování je také podporován nutností delegování pravomocí na určitých pracovních úsecích. V neposlední řadě je nutné při organizování určit počet úrovní řízení. U větších organizací je možné se setkat se třemi úrovněmi: vrcholový, střední a základní management. Vrcholový management je například správní rada, střední management je jakýkoliv orgán, který svou činností spojuje vrcholový a základní management, například výkonná rada. Základní management je například hlavní trenér a pomocní trenéři, zkrátka ti, kteří přijdou prakticky do styku s danou sportovní aktivitou. U tříúrovňového řízení se považuje za nejdůležitější článek střední management. Konfrontuje totiž požadavky a problémy základního managementu s platnými postupy vydanými vrcholovým managementem. Tím že vrcholový management deleguje určité funkce a

kompetence na střední management, může se více soustředit na strategii vedení organizace v dlouhodobém intervalu a na kontrolu nižších úrovní.

Dalším typem řízení, často se objevující u menších sportovních organizací, je takzvané dvouúrovňové řízení. Objevuje se převážně u občanských sdružení, která je ve sportu v českém prostředí asi nejčastější formou. V tomto případě se snaží o decentralizaci vrcholového řízení. Za vrcholové řízení se však často považuje manažer či ředitel organizace a nikoliv například správní rada. U tohoto typu řízení spadá funkce formování strategie na výkonný výbor či samotného manažera, tedy na tu nižší úroveň managementu. Tento typ řízení má však i své výhody oproti jednoúrovňovému řízení. Hráči by totiž neměli řešit své problémy přímo s prezidentem organizace, a proto je vytvořena druhá úroveň řízení, kde působí manažer. Ten pak řídí nižší organizační články a bere odpovědnost za fungování organizace. Prezident s ním pak jen komunikuje a provádí kontrolu.

### 3.3.2 Proces organizování

Teoretik personálního managementu, Armstrong (1999), definuje proces organizování jako „vytváření, rozvoj a udržení systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.“<sup>11</sup> Již zmiňovaní američtí autoři Koontz a Weihrich (1993) ve své knize *Management* velice jednoduše a zároveň výstižně popisují proces organizování v 6 krocích :<sup>12</sup>

1. Stanovení cílů podniku.
2. Formulování podpůrných cílů, taktik a plánů.
3. Identifikace a klasifikace činností, potřebných pro jejich dosažení.
4. Seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat.
5. Delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění daných

---

11 ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 367

12 KOONTZ, H.- WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 235.

činností.

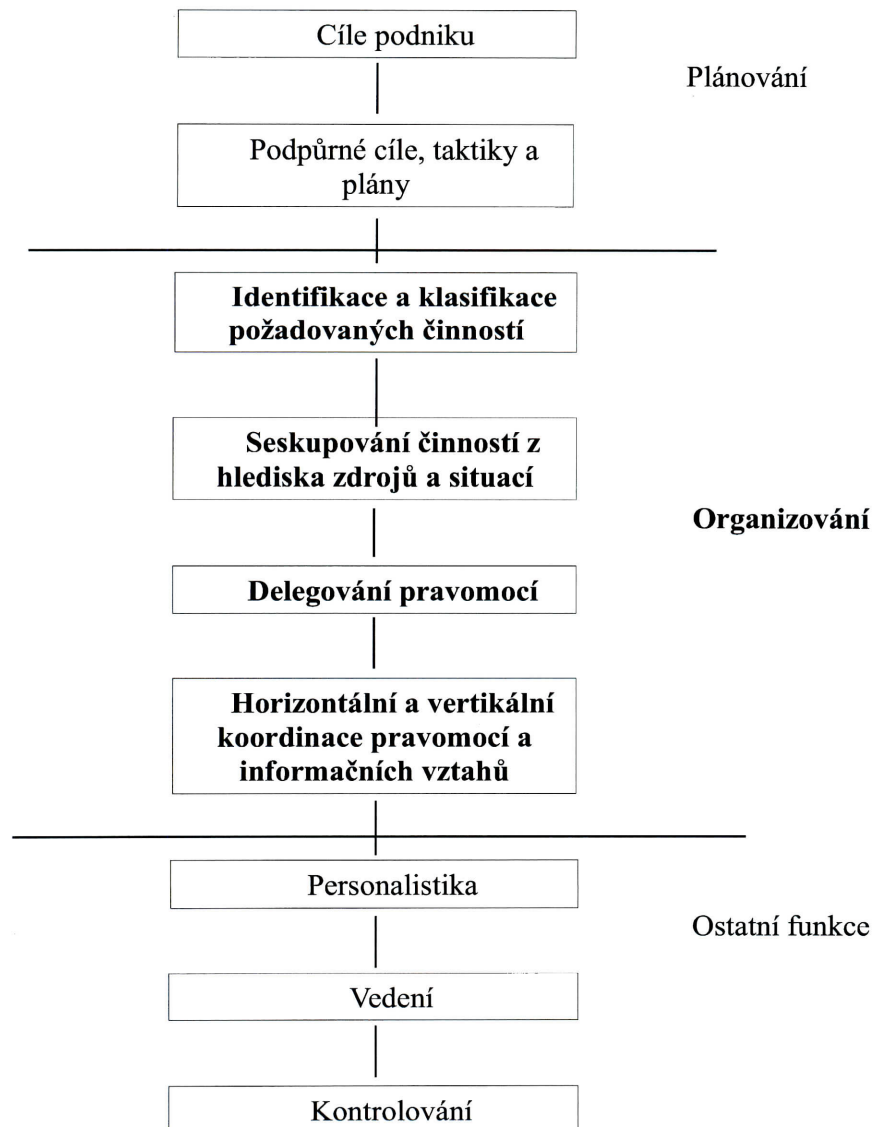
6. Horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti.

Tyto všechny činnosti musí manažer vykonat, aby organizačně vytvořil strukturu, která bude schopna dosáhnout všech cílů. Proces organizování je zasazen do jiných manažerských činností, na které navazuje, či naopak kterým předchází. Proto tento proces věrně zachycuje následující schéma Čáslavové (2000), které částečně reaguje na 6 kroků organizování Koontze a Weihricha.



### Schéma 3: Proces organizování

Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing, 2000.  
s.43. ISBN 80-7219-010-5



Toto schéma ukazuje, s čím proces organizování přímo souvisí a čeho se konkrétně organizování týká.

### 3.3.3 Organizační struktury

Organizační struktury jsou výsledkem procesu organizování. Jedním z velmi důležitých prvků organizování je rozpětí řízení. Tento pojem vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Protože tento počet je limitující, je zde nutnost sestavovat v každé organizaci takovou organizační strukturu, aby každému nadřízenému připadal jen limitující počet podřízených. Jedině tak bude organizační struktura efektivní. Typů organizačních struktur je nesčetně mnoho. Nelze ani říci, jaký typ organizační struktury je všeobecně nejlepší. Každá totiž vyhovuje jiným podmínkám. Zajímavý názor na tuto problematiku uvedl Peter Drucker ve své práci *Management: nároky, zodpovědnost, praktiky*: „Nejjednodušší organizační struktura, která plní své poslání, je tou nejlepší. To, co dělá organizační strukturu dobrou, jsou problémy, které sama nevytvoří.“<sup>13</sup>

Organizační struktura vytváří rámec pro zabezpečování činností organizace. Je tvořena vnitropodnikovými organizačními jednotkami, do nichž jsou seskupovány zdroje a činnosti, týkající se procesů, výrobků, zákazníků aj.

Vodáček a Vodáčková ve své práci *Management, teorie a praxe 80. a 90. let* klasifikují organizační struktury do pěti velkých skupin, které se v praxi v zásadě kombinují. První skupinu tvoří organizační struktury podle hlediska sdružování činností. V této skupině rozlišujeme funkcionální struktury (založeny na funkční specializaci), výrobní struktury (výrobní specializace) a ostatní účelové struktury (založeny na základě potřeb zákazníků, geografického umístění organizačních jednotek, poskytovaných služeb apod.). Druhým typem jsou organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti. Zde se jedná o struktury liniového typu (zajišťují řízení shora dolů, tedy na vertikální „ose“ organizace), štábního typu (má povahu poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování organizačních jednotek s liniovou pravomocí), kombinovaného typu (do této skupiny patří například liniově - štábní či maticové struktury) a komisionálního typu (u nás ve sportovním prostředí častý typ, neboť odpovídají různým typům komisí - dozorčí, smírčí apod.). Třetí skupinou jsou organizační struktury podle míry delegace a zodpovědnosti. Zde se struktury klasifikují jako centralizované či decentralizované. Ve čtvrté skupině jsou

13 DRUCKER, P. *Management : Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973. s. 601

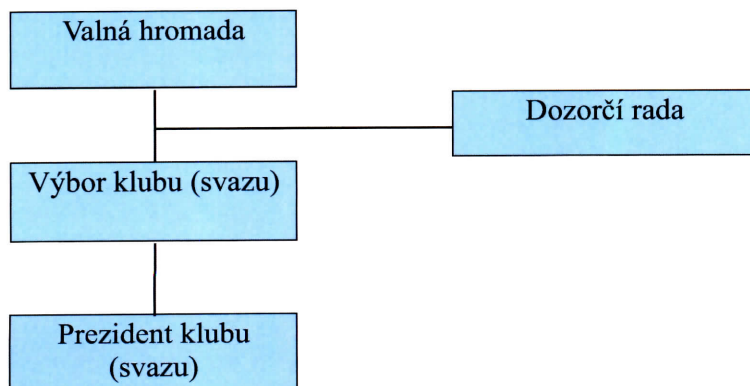
organizační struktury podle členitosti. V této skupině se řeší problém řídicího rozpětí. Dělíme struktury na ploché - se širokým rozpětím a špičaté - s úzkým rozpětím. Poslední skupinou jsou organizační struktury podle časového trvání. Rozlišují se zde tedy struktury dočasné (daná organizační struktura je pouze dočasná) a trvalé (není určena doba platnosti). K této klasifikaci je nutné dodat, že poslední tři jmenované skupiny mají pouze doplňkový charakter.

### 3.3.4 Organizační struktura ve sportovních organizacích (občanská sdružení)

Občanská sdružení jsou spolky, jejichž zakládání a existence je právně uložena zákonem č. 83/90 Sb. O sdružování občanů. Jejich organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu občanského sdružení, a tím jsou stanovy. V tomto dokumentu jsou rozebrány základní orgány občanského sdružení, které tvoří organizační strukturu. Jsou to: valná hromada, prezident organizace, výbor organizace, dozorčí rada.

#### Schéma 4: Obecné schéma občanského sdružení

Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing, 2000. s. 56. ISBN 80-7219-010-5



Jak je ve schématu vidět, dozorčí rada je zakreslena mimo hlavní osu orgánů. Je to

tak proto, že členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou a mají funkci kontrolní, musí být tedy nezávislí „pozorovatelé“. Navíc by skutečně neměli být současně členy jiného orgánu.

Nyní je nutné stručně rozebrat jednotlivé orgány a náplň jejich činnosti:

**Valná hromada:**

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření organizace a o stavu majetku, práv a závazků
- projednává zprávu dozorčí rady
- přijímá čestné členy
- schvaluje podmínky smluvního členství
- projednává a schvaluje rozpočet organizace pro následující období
- stanovuje výši členského příspěvku
- volí členy výboru organizace a stanovuje volební období orgánů
- rozhoduje o vstupu a vystoupení organizace do a ze spolkových sportovních institucí
- volí a odvolává dozorčí radu
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňujících stanov
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení či sloučení organizace

**Prezident organizace:**

- svolává řádnou i mimořádnou valnou hromadu
- uzavírá a sjednává písemně právní úkony jménem organizace
- řídí zasedání výboru organizace
- uzavírá jménem organizace pracovně právní vztahy

**Výbor organizace** přijímá rozhodnutí a usnází se ve věcech, které nejsou předmětem valné hromady, či těmi, které byly výboru valnou hromadou svěřeny.

**Dozorčí rada** kontroluje všechny účetní a finanční operace organizace, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem organizace. Podává o tom zprávy valné hromadě a výboru. V případě zjištěných nedostatků navrhuje nápravná opatření.

### **3.4 Marketing a financování ve sportu**

Sport představuje v současnosti společenský a ekonomický jev narůstajícího významu. V zemích Evropské unie se sportem zabývá vysoké procento celkové populace. V průměru 20% je organizováno v klubech a velká část sportuje neorganizovaně. Proto sport dnes představuje dynamické a rychle rostoucí hospodářské odvětví. Sport je s ekonomikou propojen mnoha přímými i nepřímými vztahy, které působí obousměrně. Ekonomika vytváří pro rozvoj sportu podmínky a naopak sport napomáhá rozvoji národní ekonomiky.

Proto je marketing pro sport tak důležitý. Bez přítomnosti marketingu by se sport nemohl stát ekonomickou činností a nebyl by ziskový. Veškeré činnosti, které ve sportu vytvářejí zisk, jsou marketingovými nástroji. Jedná se například o sponzoring, reklamu, televizní práva, prodej vstupenek, merchandising apod. Provázanost financí a marketingu ve sportu je zde tedy očividná a nutná.

#### **3.4.1 Marketing a sport**

V poslední době se sportovní organizace začínají zabývat obchodem ve sportu. Tento obchod jim totiž přináší finanční zdroje pro provozování „své“ sportovní činnosti. Občanská sdružení ve sportu považují obchodní činnost jako doplňkovou, protože musí akceptovat hranice daňových zákonů v České republice. Marketing se se svými nástroji začíná v oblasti sportu vysoce uplatňovat a obchodní společnosti i občanská sdružení si začínají uvědomovat, že zákazníci mohou velkou vahou přispět k pozitivnímu vývoji sportovní organizace. Tím pádem se i ve sportu projevuje nutnost analyzovat své konkurenty, zabývat se systematickou informovaností zákazníků pomocí propagačních strategií a určovat, jak se sportovní produkt k zákazníkovi dostane. Co nás nejvíce zajímá je fakt, že marketing pomáhá neziskovým organizacím při opatřování finančních zdrojů argumentovat logickým a účelově zaměřeným vynakládáním těchto zdrojů.

##### ***3.4.1.1 Marketingový mix ve sportu***

Kotler (2007) definuje marketingový mix jako: „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na

cílovém trhu.<sup>14</sup> Jednoduše řečeno, jedná se o základní strategii, která kombinuje marketingové nástroje. V odborné literatuře je marketingový mix znám jako 4P - product (produkt), price (cena), promotion (propagace), place (distribuce). Marketingový management musí tedy určit jaké produkty se budou nabízet, za jakou cenu, jakým způsobem se bude propagovat a jakým způsobem se dostane k zákazníkovi. Nyní stručně o jednotlivých nástrojích:

**Produkt** se nachází přímo v centru marketingového mixu. Sportovní produkt nelze považovat jako produkt homogenní. Zahrnuje totiž sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. A právě podle druhu nabízeného produktu sportovní organizací se marketingové strategie mění, a následně se to odráží také v ostatních nástrojích, jako je cena, propagace a distribuce.

**Cena** je velmi důležitý marketingový nástroj, neboť ovlivňuje chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny záleží na druhu sportovního produktu. U některých produktů typu sportovních služeb či výrobků se lze opřít o ekonomické kalkulace, u jiných se spíše bere v úvahu stav poptávky (transfer hráčů). Při stanovení ceny se u některých produktů lze opřít o známé metody tvorby ceny, jako je cena stanovená přírůžkou, ceny respektující návratnost investic apod. V oblasti sportu se však často počítá s uplatněním necenových nástrojů marketingu, například balení, značka, způsob distribuce, propagace. Další psychologické působení na zákazníka jsou různé slevy. Velmi výrazně se ve sportu používají. Zákazník má pak pocit, že je mu taková cena „ušitá na míru“.

**Distribuce** je marketingový nástroj, který hledá způsob, jak dostat produkt k zákazníkovi. Marketingový manažer musí zajistit cestu produktu k zákazníkovi. Podstatné pro určení takové cesty je skutečnost, zda je produkt hmotný či nehmotný. Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr a obvykle se vyrábí ve velkém počtu. Takových produktů je ve sportu celá řada a často se o nich hovoří jako o sportovním zboží. Hmotný produkt tedy musí být dopraven do místa prodeje. Komplikovanější je nehmotný produkt. Jedná se obvykle o služby, místa a myšlenky. Zákazník si produkt nemůže před zakoupením ohmatat, očichat ani ochutnat, neboť je nehmotný a proto neexistují pro takové produkty žádné prodejny. Pokud se jedná například o služby,

---

14 KOTLER, P.- KELLER, K. L. *Marketing, management*, 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 74.

zákazník musí přijít do sportovního zařízení, kde si může službu „prožít“. Majitel zařízení se snaží získat zákazníka ke vstupu do zařízení právě pomocí propagace.

**Propagace** je přesvědčivá komunikace mající za cíl prodej produktů potencionálnímu zákazníkovi. Zahrnuje tyto čtyři činnosti: reklamu, publicitu, osobní prodej a podporu prodeje. V současné době se ve sportovní propagaci používají všechny tyto nástroje. Jako celek se nazývají propagační nebo komunikační mix. Manažer stanovuje propagační strategii na určitý produkt, která se v průběhu vývoje sportovní organizace může měnit. Bere přitom v úvahu základní cíle managementu, cílové skupiny zákazníků, výběr médií, které budou pro propagaci použity, finanční prostředky, které jsou k dispozici a propagační zprávu, která má potencionální zákazníky oslovit.

Pro úplnost si ještě vysvětleme čeho se ve sportu týkají jednotlivé propagační nástroje. **Reklama** se využívá pro propagaci sportovních výrobků, sportovních služeb, dále má reklama veliké zastoupení na specifických sportovních médiích, například na dresech, výstroji, náradí, náčinní apod. V **publicitě** se často využívají známí sportovci a trenéři, kteří prostřednictvím své osoby doporučují dané sportovní zboží, službu či myšlenku. Jedním z nejpoužívanějších nástrojů je **opatření na podporu prodeje**. Zde se lze setkat s širokou škálou možností (hry o zisk, dny otevřených dveří, losování vstupenek na sportovní akce, slevy, časové slevy, dárky apod.). **Osobní prodej** se může využívat například při prodeji služeb nového sportovního centra přímo prostřednictvím jejího manažera.

#### ***3.4.1.2 Formy marketingu ve sportovním prostředí***

V České republice ve sportovním marketingu mají marketingové koncepty obvykle dvě podoby. Buďto se jedná o marketing jako sponzorování nebo jako sportovní reklama. V prvním případě se sportovní organizace snaží vypracovávat nabídku výkonných činností pro sponzory, vytvářejí cenové podoby těchto nabídek a určují komunikační nástroje a kanály, kterými bude sponzoring prezentován. Zkrátka celý marketing organizace se soustřeďuje pouze na sponzoring, neboť jiné marketingové nástroje pro úspěšný chod organizace nepotřebuje. V případě druhého konceptu,

marketingu jako sportovní reklamy, připravují sportovní organizace všechny své kroky komunikační strategie. Někdy jdou tyto koncepce až za rámec reklamy a dostávají se do činnosti vztahů a komunikace s veřejností.

Všechny tyto marketingové koncepce jsou orientovány výhradně na zákazníky sportovních organizací a zisk není jejich jediným cílem. Pojem zákazník je sice přenesen z ekonomie, ale jeho význam je poněkud širší. Ve sportu je za zákazníka považován každý, kdo má z nějakého důvodu zájem o činnosti tělovýchovné a sportovní organizace. Může se tedy konkrétně jednat o členy, sponzory, diváky, ale i příslušné státní orgány. Na tyto zákazníky, jejich potřeby a přání je pak orientovaná marketingová koncepce.

Podle Čáslavové (2000) má marketingová koncepce obvykle tři základní fáze. První fází je analýza trhu a situace. V této fázi organizace definuje cílovou skupinu, kterou chce oslovit, produkty, které může nabídnout, aktuální stav konkurence a v neposlední řadě také legislativní, společenské a politické návaznosti na organizaci. Druhá fáze se věnuje stanovení strategických cílů a volbě strategie. Zde se jedná o již zmiňovanou celkovou strategii, ve které se probírají sportovní, ekonomické i sociální cíle. Jde ale také o komunikační strategii. Promítá se tu strategie produktu, konkurenční strategie, strategie orientace na zákazníka, strategie pozice, cenová strategie apod. Tato fáze zkrátka určuje směr dosažení cílů. Poslední fáze je nasazení konkrétních marketingových nástrojů podle zvolené strategie. Jde o konkretizaci produktové, distribuční, propagační a cenové, popřípadě finanční politiky.

### **3.4.2 Financování sportu v České republice**

#### ***3.4.2.1 Finanční zdroje ve sportu a tělovýchově (pro občanská sdružení)***

Finanční prostředky jsou členěny podle charakteru zdroje na finanční prostředky státního rozpočtu poskytované prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) (dotační politika určená na podporu činnosti sportovního prostředí, zejména občanských sdružení) a na finanční prostředky státního rozpočtu, poskytované prostřednictvím rozpočtu krajů a obcí (rozdělení prostředků a jejich objem



pro oblast sportu je stanoven rozhodováním jednotlivých samospráv). Dalším zdrojem finančních prostředků pro sport je zisk z akciové loterijní společnosti Sazka. Důležité jsou taky vlastní finanční prostředky občanských sdružení získané například prostřednictvím členských příspěvků, zisku z pořádání sportovních akcí nebo z vedlejší hospodářské činnosti. Tento typ příjmu paradoxně tvoří téměř polovinu celkových příjmů. Nemůžeme také opomenout finanční prostředky získané na základě smluvních vztahů (sponzoři, zastřešující organizace apod.). Posledním způsobem financování sportu je čerpání ze strukturálních fondů Evropské unie. Toto systematické čerpání prostředků z evropských programů však nelze považovat za pravidelnou součást financování národního sportovního prostředí až do doby vytvoření samostatného evropského rozpočtu pro sport a stanovení účelu a pravidel jeho využití. Tento stav nastane po ratifikaci Lisabonské smlouvy a vyhodnocení probíhajících přípravných akcí Evropské komise. Předpoklad realizace je nejdříve od roku 2012 - 2013.

Finance v českém sportu dosáhly v současné době na historické minimum za posledních dvacet let. A proto je zřejmé, že je třeba financování zajistit i z jiných zdrojů. Dalším paradoxem je, že český sport státu víc odevzdá, než od něj na svoji činnost dostane. Tento jev můžeme vidět v příloze č. Jde hlavně o daň z prodeje sportovních potřeb, příjmů ze vstupenek na utkání apod. Sport je tedy čistým plátcem do státního rozpočtu se saldem 1,1 až 3,4 mld. Kč ročně. Je tedy nutné v budoucnu upravit přerozdělování finančních prostředků na sport. V porovnání s ostatními státy Evropské Unie se Česká republika nachází mezi státy s nejnižší podporou sportu.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy již uvažuje o některých změnách, které by měly zefektivnit financování sportu. Jednou možností je zrušení Vysokoškolského sportovního centra, které přejde pod resort vnitra. Na tom se uspoří přibližně deset milionů korun, které se použijí na přípravu sportovní reprezentace. Dále se hovoří o novelizaci zákona o sázkových a jiných podobných hrách, které zvýší odvody z 15 na 20 procent. Také chce ministerstvo usilovat o zřízení Fondu pro podporu sportu. Tím by se měly sjednotit finance ze státního rozpočtu, výnosů z loterií a dalších zdrojů a zároveň by měl tento fond přinést přehlednost a stabilitu.

## **4. METODOLOGIE**

Aby bylo možné zhodnotit situaci svazu a navrhnout efektivnější činnosti, je potřeba získat validní informace o fungování Českého svazu tanečního sportu. Proto budou použity následující tři metody – analýza dokumentů, kvalitativní rozhovor a SWOT analýza. V případě analýzy dokumentů se jedná o sekundární, kvalitativní výzkum. Kvalitativní rozhovor je technika kvalitativního výzkumu. Budou se zjišťovat subjektivní názory odborníka na dané téma. SWOT analýza je „analýza z analýz“, která bude časově provedena jako poslední, protože v ní budou užity informace z předchozích dvou metod výzkumu.

### **4.1 Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů patří ke standardní metodě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. Výhodou této metody je rozmanitost dokumentů, schopnost dokumentů otevírat přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly a také skutečnost, že data nejsou vystavena zkreslení, které může vzniknout při uskutečňování rozhovorů. Tato analýza je důležitá zvláště tehdy, když se jedná o časově vzdálené, historické události. Tato metoda se používá hlavně tehdy, jestliže není jiný přístup k potřebným informacím.

Analýza dokumentů bude použita konkrétně k získání všech informací o interních záležitostech a činnosti Českého svazu tanečního sportu. Dokumenty budou vyhledány na internetových stránkách tohoto svazu.

### **4.2 Neformální rozhovor**

Neformální rozhovor je součástí kvalitativního výzkumu, který je především zaměřen na podstatu problému. Cílem je pochopit určitý zkoumaný problém. Podle Hendla (2008) jde v neformálním rozhovoru o spontánní kladení otázek v průběhu pozorování v terénu. V této metodě je důležitý navázat určitý osobní vztah s respondentem, který závisí na komunikačních schopnostech tazatele. Touto metodou se získávají podrobné informace, které obvykle sahají do hloubky problému.

Konkrétně bude metoda neformálního rozhovoru použita pro zjištění subjektivních

názorů na úspěšnost fungování Českého svazu tanečního sportu. Rozhovor bude prováděn jak s aktivními tanečníky, tak i s trenéry a vedoucími tanečních klubů, aby byl zjištěn komplexní pohled a názor členů svazu na činnost ČSTS a na taneční sport v České republice obecně.

### **4.3 SWOT analýza**

Po shromáždění informací o stávající situaci svazu a názorů na taneční svaz ze strany jeho členů se může přistoupit k identifikaci příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek souvisejících s činností Českého svazu tanečního sportu. Rozčlenění informací do těchto čtyř skupin se nazývá SWOT analýza. Tato analýza v podstatě funguje jako takový „předvýzkum“ pro budoucí plánování v určité organizaci. Napomáhá nám uvědomit si silné a slabé stránky, které identifikují interní prostředí svazu, a také příležitosti a ohrožení, které na organizaci působí z vnějšku a mohou výrazně ovlivnit úspěšnost její činnosti. Tato analýza slouží tedy pro uvědomění si všech těchto faktorů a může tedy úspěšně zabránit některým chybným krokům, které by třeba bez SWOT analýzy byly uskutečněny.

Jak již bylo nastíněno, SWOT analýza bude provedena časově jako poslední, jelikož v ní budou využity informace z předchozích metod výzkumu. Na základě této analýzy pak budou vypracovány návrhy na zefektivnění činnosti Českého svazu tanečního sportu.

## 5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ČESKÉHO SVAZU TANEČNÍHO SPORTU

### 5.1 Obecné údaje o českém svazu tanečního sportu a úvod do tanečního sportu

Dle zákona o sdružování občanů č. 83/90 Sb. je Český svaz tanečního sportu (ČSTS) občanským sdružením. Dále je nepolitickou a neziskovou organizací. Sídlem ČSTS je Ústí nad Labem. Pro zahraniční účely používá název Czech dance sport federation (CDSF). ČSTS je členem Mezinárodní taneční federace IDSF (International dance sport federation). Dále pak je také člen Pléna Českého olympijského výboru a sdružený člen České asociace Sport pro všechny (ČASPV).

Předmětem činnosti ČSTS je taneční sport prováděný na rekreační i výkonnostní úrovni. Navazuje na tradici rozvíjení společenského tance jako umění a v rámci světového trendu ho přetváří na taneční sport coby sportovní disciplínu. Podporuje dnes tedy rozvoj tanečního sportu na všech výkonnostních úrovních v České republice. Základním cílem ČSTS je „vytvářet prostor pro vhodné využívání volného času zájemců o taneční sport a tím zajištění široké základny zejména v kategorii dětí a juniorů a dále pak také zajistit špičkovou úroveň českého tanečního sportu v mezinárodním měřítku.“<sup>15</sup>

Taneční sport je poměrně nová sportovní disciplína, která má svůj základ ve společenském tanci. Jedná se o párové tancování (muž a žena, či chlapec a dívka). Tyto páry tančí různé figury na danou hudbu a snaží se co nejlépe vystihnout charakter určitého tance. Na tomto základě jsou pak hodnoceny. Taneční sport má dvě disciplíny- standardní tance a latinsko- americké tance. Taneční pár soutěží v jedné nebo obou disciplínách.

Ve standardních tancích sesoutěží v těchto tancích: Waltz, Tango, Valčík, Slow-fox, Quickstep. V latinsko- amerických tancích je to: Samba, Cha-cha, Rumba, Paso doble, Jive. V případě, že se pár specializuje na obě disciplíny, je to soutěž v deseti tancích. Ta zahrnuje jak všechny standardní, tak latinsko- americké tance.

Dále jsou páry jsou rozděleny do věkových kategorií, které jsou shodné s mezinárodními pravidly (viz Tabulka 1). Přiřazení do kategorie se řídí podle staršího

---

<sup>15</sup> Co je ČSTS[online]. [ cit. 2010-03-04]. Dostupné z url: <<http://www.csts.cz/?q=cs/informace/node/1>>

člena v páru. Výjimku tvoří kategorie Senioři, kde mladší v páru musí splňovat věkovou hranici 35 let.

Dále jsou páry rozděleny do výkonnostních tříd – D, C, B, A a nejvyšší M. O přiřazení páru do určité výkonnostní třídy rozhoduje vždy dosažená třída partnera. Páry mohou postupovat do vyšší třídy po splnění určitých výkonnostních a věkových podmínek (viz Tabulka 1). Většina pořádaných soutěží u nás jsou soutěže postupové, na kterých podle umístění páry získávají body a takzvaná F (účast ve finále). Pro postup do vyšší třídy je nutné získat 200 bodů a 5 účastí ve finále. Vzorec pro výpočet postupových bodů je následující: body = počet poražených párů + 2 krát počet postupů do vyššího kola + bonifikace za umístění. Bonifikace za první místo je 15 bodů, za druhé 10 bodů a za třetí 5 bodů.

**Tabulka 1: Věkové kategorie v tanečním sportu a možnosti dosažení jednotlivých tříd**

Zdroj: *Soutěžní řád ČSTS* [online], 2010-02-12, [cit. 2010-03-04]. Dostupné z url:

<[http://csts.cz/www/legislativa/download/SO\\_\\_1002.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/SO__1002.pdf)>

Věková kategorie	Věkové hranice	Třída D	Třída C	Třída B	Třída A	Třída M
<b>Děti I</b>	Do 10 let	Ano	----	----	----	----
<b>Děti II</b>	11 - 12 let	Ano	Ano	----	----	----
<b>Junioři I</b>	12 - 13 let	Ano	Ano	Ano	----	----
<b>Junioři II</b>	14 - 15 let	Ano	Ano	Ano	----	----
<b>Mládež</b>	16 - 18 let	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Dospělí</b>	18 - 35 let	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Senioři</b>	Nad 35 let	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Pro úplnost je třeba ještě zmínit, že v tanečním sportu existuje několik druhů soutěží. Jsou to soutěže: 1) postupové,  
2) pohárové,  
3) taneční ligy,

#### 4) Mistrovství ČR.

Postupová soutěž je určena pro postup do vyšší kategorie. Pohárové soutěže jsou pořádány v podstatě jako exhibiční, hlavně pro diváky. Páry v nich soutěží o věcné ceny. Taneční ligy jsou určené pro páry nejvyšší třídy v kategorii junioři, mládež a dospělí. Na základě umístění v těchto soutěžích se tvoří žebříček (rank list), podle něhož prvních 18 párů v kategorii dospělých je na Mistrovství České republiky nasazeno přímo do 2. kola. V kategorii juniorů a mládeže je počet snížen na prvních 6 párů v každé kategorii. Vrcholem českého soutěžního tancování je Mistrovství ČR. Pořádá se v následujících kategoriích: latinsko-americké tance, standardní tance, deset tanců, družstva, taneční formace.

Dále existuje několik typů mezinárodních soutěží. Prvním stupněm je tzv. **Open**. Je to soutěž s mezinárodní účastí, která je nejméně bonifikována do světového žebříčku. Soutěž s vyšší bonifikací je **International Open**, kterou jednotlivé státy mohou pořádat pouze dvakrát do roka. Nejvyšší soutěží je tzv. **Grand Slam**, která se koná ve světě pouze šestkrát do roka a zúčastňují se jí nejlepší světové páry. Z pěti „Grandslamových“ soutěží se tvoří žebříček a prvních 24 párů je pozváno na 6., tzv. Final Grand Slam, který se pořádá v Asii, například v Tokiu. Tato soutěž vždy nabízí vysoké finanční odměny. Posledním a vrcholným typem mezinárodní soutěže je samozřejmě Mistrovství světa, konané jednou do roka pro každou kategorii a disciplínu. Startovat na těchto mezinárodních soutěžích mohou všechny páry třídy M, s výjimkou Mistrovství světa, kam české páry nominuje ČSTS.

## 5.2 Vedení a organizace ČSTS

Podle stanov ČSTS (článek 10) je organizační struktura ve vertikálním členění třístupňová a tvoří ji shora **centrální orgány ČSTS**, dále **divize** a třetím stupněm jsou **členové**. Co se týče horizontálního členění, tam je organizační struktura rozdělena na základní, hospodářskou, kontrolně-revizní a odbornou. Základní organizační struktura „řeší základní řídicí funkce organizace a její činnost zajišťují dobrovolné volené kolektivní orgány. Vertikálně je tvořena prezidiem s výkonnou radou a divizemi s jejich

orgány.“<sup>16</sup> Hospodářská organizační struktura řeší všechny hospodářské a evidenční činnosti a ve vztahu k základní organizační struktuře plní funkci spíše obslužnou. Patří sem výkonný a zahraniční sekretariát. Odborná organizační struktura „řeší provádění vlastní zájmové činnosti ČSTS a její činnost zajišťují dobrovolné jmenované kolektivní orgány a dobrovolní volení funkcionáři, kteří mají v oblastech, které řídí, přesně stanovené povinnosti a pravomoci. Vertikálně je tvořena komisemi, které ustanovuje prezidium a funkcionáři divizí.“<sup>17</sup> Kontrolní a revizní struktura je tvořena dozorčí radou a dozorčími komisemi divizí. Provádí tedy veškerou kontrolní činnost. Samostatnou organizační jednotkou je Národní reprezentační tým (NRT), jež je veden manažerem NRT. Ten je jmenován a odvoláván na základě návrhu Výkonné rady prezidiem ČSTS.

Nejvyšším centrálním orgánem ČSTS je Valné shromáždění ČSTS. Tohoto shromáždění se zúčastňují zástupci divizí, neboli delegáti, kteří byli řádně zvoleni svou divizí. Řádné Valné shromáždění musí Prezidium ČSTS svolat minimálně jednou za 4 roky a zúčastňují se jej delegáti všech divizí. Mimořádného Valného shromáždění se musí pak zúčastnit ještě členové Prezidia ČSTS, dozorčí rady, čestní členové s hlasem rozhodujícím nebo poradním a pozvaní hosté. Valné shromáždění rozhoduje o veškeré činnosti ČSTS – schvaluje dokumenty, volí či odvolává prezidenta, viceprezidenta a dozorčí radu ČSTS, schvaluje zprávy o činnosti a hospodaření ČSTS za uplynulé období, schvaluje program další činnosti ČSTS (finanční i jiné) apod. Nejvyšším řídicím a výkonným orgánem v době mezi valnými shromážděními je Prezidium ČSTS. Tvoří ho prezident, viceprezident a předsedové představenstev jednotlivých divizí. Prezidium řídí prezident svazu, při jeho nepřítomnosti viceprezident. Hlavními úkoly činnosti prezidia ČSTS jsou „řízení a odpovědnost za hospodaření a majetek ČSTS, zpracovávání dokumentů a jejich schvalování, respektive předkládání ke schvalování Valnému shromáždění, schvalování nominací tanečních párů a formací na titulární soutěže IDSF, organizace, koordinace a řízení systému soutěží třídy A a M, zajištění pořádání Mistrovství ČR a schvalování porot na tyto soutěže, pořádání vzdělávacích akcí pro tanečnický třídy A a M a porotce první třídy a také zajištění pravidelného vydávání interních informačních materiálů.“<sup>18</sup> Pro operativnější činnost ČSTS v době

16 *Stanovy ČSTS, článek 10, odd. a)* [online], 2005-06-05, [ cit. 2010-03-05], dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>

17 *Stanovy ČSTS, článek 10, odd. c)* [online], 2005-06-05, [ cit. 2010-03-05], dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>

18 *Stanovy ČSTS, článek 15, odd. 5* [online], 2005-06-05, [ cit. 2010-03-05], dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>

mezi zasedáními prezidia je zřízena výkonná rada, kterou tvoří prezident, viceprezident a členové výkonné rady jmenovaní prezidiem svazu. Pro řešení zvláštních úkolů a řízení jednotlivých oblastí činnosti svazu zřizuje ČSTS komise, jejichž řízením pověřuje prezidium některé ze členů výkonné rady. Nejvyšším kontrolním a revizním orgánem ČSTS je dozorčí rada, která je tříčlenná. Členové dozorčí rady nemohou být členy jiného orgánu ČSTS.

Na divizní úrovni je organizační struktura podobná. Nejvyšším orgánem divize je Valná hromada, která se koná alespoň v roce konání Valného shromáždění ČSTS. Valné hromady se může zúčastnit každý člen ČSTS, který je registrován v příslušné divizi. Valná hromada rozhoduje o veškeré činnosti divize. Řídícím a výkonným orgánem divize v období mezi valnými hromadami je Představenstvo divize. Může být 3-7 členné. Jejimi hlavními úkoly jsou: „řízení a odpovědnost za hospodaření a majetek divize, organizace a řízení systému soutěží v tanečním sportu se zaměřením na soutěže třídy D až B, finanční podpora některých tanečních soutěží (především dětí a juniorů), pořádání vzdělávacích akcí pro tanečnický třídy D až B a porotce druhé a třetí třídy a také spolupráce s místními úřady a sportovními organizacemi.“<sup>19</sup> Nejvyšším kontrolním a revizním orgánem divize je jako v případě celého svazu také tříčlenná dozorčí komise. Jejím hlavním úkolem je kontrolovat dodržování dokumentů ČSTS, dbát na soulad rozhodnutí představenstva divize s dokumenty ČSTS, kontrolovat, zda jsou prostředky divize účelně a efektivně využívány a informovat představenstvo divize a valnou hromadu o výsledcích revizní a kontrolní činnosti.

V příloze č.1 jsou podrobně vypsány všechny povinnosti každého člena výkonné rady ČSTS a dále pak také předsedy dozorčí rady a disciplinární a smírčí komise. Pro upřesnění, ve výkonné radě ČSTS je prezident, viceprezident a dále pak vedoucí soutěžní oblasti, vedoucí oblasti vzdělávání (trenérů) a vedoucí oblasti porotců. Tato příloha přesně vymezuje co je předmětem činnosti každého pracovníka a jaké má pravomoce.

---

19 *Stanovy ČSTS, článek 18, odd. 5* [online], 2005-06-05, [ cit. 2010-03-05], dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>



## 5.3 Členská základna

### 5.3.1 Současný stav členů

V současné době je Český svaz tanečního sportu rozdělen do 14 divizí. Podle tabulky 2 je zde registrováno celkem 129 tanečních klubů. Základní kámen členské základny jsou členové jednotlivých klubů, jejichž počet se vyhoupl ke dni 25.2.2010 na 2476. Z tabulky je na první pohled patrné, že počet členů v jednotlivých částech České republiky není zcela rovnoměrný. Například oblast, kde je taneční sport nejméně rozšířen jsou Západní Čechy. V této oblasti Karlovarská divize registruje pouze dva taneční kluby s 39 členy. Další neatraktivní oblastí je Vysočina. Zde to však může být způsobeno absencí velkého města. Naopak největšími centry tanečního sportu je Praha a Středočeský kraj, dále pak celá Morava - oblast Brna, Olomouce a Ostravy.

#### Tabulka 2: Rozmístění členů ČSTS v jednotlivých divizích

Zdroj: Seznam klubů [online], 2010-02-25, [cit. 2010-03-07], dostupné z url: <<http://csts.cz/?q=cs/clenove/oldweb/21>>

číslo divize	Divize	Počet klubů	Počet členů
1	Pražská divize	13	500
2	Středočeská divize	23	337
3	Jihočeská divize	10	103
4	Plzeňská divize	9	107
5	Karlovarská divize	2	39
6	Ústecká divize	10	87
7	Liberecká divize	9	125
8	Královehradecká divize	5	116
9	Pardubická divize	7	155
10	Vysočina divize	4	40
11	Jihomoravská divize	14	316
12	Olomoucká divize	5	89
13	Moravsko- slezská divize	13	256
14	Zlínská divize	5	206
	<b>CELKEM</b>	<b>129</b>	<b>2476</b>

Další důležitou skupinu členské základny tvoří trenéři a porotci. Podle databáze na webových stránkách svazu je v současné době registrováno 135 porotců s platnou licencií. Porotců se základní licencií třetí třídy, to znamená, že mohou porotovat pouze soutěže tříd D a C, je celkem 23 pro obě disciplíny. Porotci s licencií druhé třídy mohou hodnotit taneční páry nejvýše do třídy B. Těchto porotců taneční svaz registruje 35 pro standardní tance a o jednoho více pro tance latinsko-americké. Licence první třídy je nejvyšší. Tito porotci mohou rozhodovat na soutěžích všech tříd (i A a M). Jejich počet je aktuálně 77 pro tance standardní a o jednoho méně pro latinsko-americké. Většina porotců má tedy stejný stupeň licence pro obě taneční disciplíny. Trenérů registrovaných ČSTS je bohužel podstatně méně. Je jich pouze 40. Je to nejspíše způsobeno tím, že lidé, kteří chtějí působit v tanečním sportu jako trenéři, žádnou trenérskou licenci nepotřebují. Neexistuje totiž žádné pravidlo, že trenér nesmí bez licence trénovat páry. Další zajímavostí je, že většina z registrovaných trenérů působí i jako porotci, což se často jeví při soutěžích jako problém.

Další členskou skupinou jsou funkcionáři. Taneční svaz jich ke dni 27.2.2010 registruje celkem 72. Aby mohli získat licenci první nebo druhé třídy, musejí projít školením. Licence jsou rozděleny ještě podle oboru působnosti na vedoucí soutěže, odborný dozor a sčítatele. Registrovaných vedoucí soutěže má svaz 29 druhé třídy (mohou působit pouze na soutěžích divizní úrovně) a 28 první třídy (působí i na soutěžích schválených ČSTS). Co se týče odborného dozoru, licenci první třídy má 26 lidí a druhé třídy 28. Sčítatelů první třídy má svaz 19 a druhé třídy dokonce 33. Z těchto čísel tedy vyplývá, že jedna osoba může mít licenci na všechny 3 typy funkcionáře.

Poslední skupinou členů ČSTS jsou lektoři. Je jich 21. Tito členové jsou oprávněni působit jako učitelé v kvalifikačním studiu pro porotce, trenéry a funkcionáře a mohou přednášet na různých školeních a kongresech. Většina registrovaných lektorů má i jiné, například trenérské a porotcovské licence.

### 5.3.2 Vývoj členů za posledních 15 let

Na grafu č. 1 je znázorněn vývoj členů Českého svazu tanečního sportu od roku 1995 do roku 2010. Sloupce jsou barevně rozděleny podle věkových kategorií. Nejdůležitější jsou však sloupce označené zelenou barvou – celkové. Na grafu je zřetelné, že do roku 2001 členská základna pravidelně narůstala. V roce 2002 byl zaznamenán prudký pokles a v tomto trendu, avšak pozvolnějším tempem to pokračuje dodnes.

Nutné je také podotknout, že na poklesu členské základny se podílí zvláště útlum členů v kategorii dětí a juniorů. Hlavní kategorie, neboli kategorie dospělých, je od roku 2002 relativně stabilní. Nedostatek členů v nejmladších věkových kategoriích se ukazuje jako problém. Účast na tuzemských dětských a juniorských soutěžích je velmi malá, tedy i konkurence je velmi malá a páry tak téměř nemají možnost sbírat body a postupovat do vyšších tříd. Navíc zde vyvstává problém talentované mládeže – není pěstována a tudíž ani v této kategorii nelze dosahovat úspěchů ve světě. To je z důvodu menší světové konkurence oproti dospělé kategorii veliká škoda. Český svaz tanečního sportu by se tedy měl nad tímto problémem zamyslet a začít ho řešit.

Je důležité ještě vysvětlit co v grafu znamená kategorie Hobby (růžová). V roce 2005 byla tato kategorie zavedena. Jedná se o neregistrované taneční páry, které buďto s tanečním sportem začínají a ještě nejsou na úrovni párů registrovaných, a nebo chtějí tančit jen zájmově a nemají zájem sbírat body a postupovat do vyšších výkonnostních tříd. Takové páry nejsou oficiálními členy ČSTS, ale jsou pro ně pořádané soutěže – většinou v rámci postupových soutěží.

#### **Graf č.1: Vývoj členské základny ČSTS**

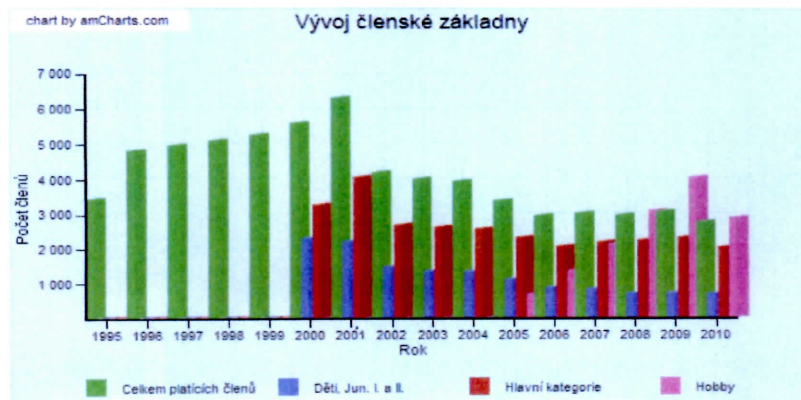
Zdroj: *Členská základna v grafech* [online], [cit. 2010-07-22]. Dostupné z url: <  
<http://csts.cz/?q=cs/grafy>>



Český svaz tanečního sportu

### Členská základna v grafech

#### Vývoj členské základny



## 5.4 Finanční zdroje

Základními příjmy ČSTŠ jsou převážně „dotace od státních orgánů (MŠMT), podíl na výnosu podniku Sazka a.s., příspěvky sponzorů, členské příspěvky a jiné příjmy od členů, různé dary, vstupné, příjmy z vlastní hospodářské činnosti a další aktiva vyplývající z činnosti ČSTŠ.“<sup>20</sup>

Za řízení ekonomiky odpovídá ekonom ČSTŠ, který se v tomto případě zároveň i viceprezident. Řídí se dokumenty ČSTŠ, jako je například finanční řád či stanovy svazu, rozhodnutími prezidia a výkonného výboru, a hlavně prezidiem schváleným finančním plánem v daném období. Ve finančním plánu se odráží přidělení finančních prostředků národnímu reprezentačnímu týmu, dále také prostředky, které se zajistí NRT mimo rozpočet ČSTŠ, a také přidělení prostředků jednotlivým divizím na základě jejich ročního finančního plánu. Dále se ve finančním plánu odráží rozhodnutí a ustanovení jednotlivých komisí a pracovních skupin ČSTŠ. Taneční svaz poskytuje jednotlivým divizím podíl z členských příspěvků zaplacených u nich registrovanými členy, a dále

<sup>20</sup> Stanovy ČSTŠ, článek 21, odd. 2 [online], 2005-06-05, [cit. 2010-03-08], dostupné z url: [http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)

pak z podílu na zisku Sazka a.s. připadající na každého individuálního člena, který je registrován pouze pod divizí a ne pod tanečním klubem. Dotace ČSTS tanečním klubům činí podíl ze základního členského příspěvku každého člena klubu, podíl z podílu na zisku Sazka a.s. připadající na každého člena klubu a jeden výtisk interního informačního materiálu ČSTS.

Hospodářská činnost se provádí na jednom běžném účtu. Pouze pro jednotlivé divize, národní reprezentační tým a centrálně prováděné činnosti jsou zřizovány podúčty.

#### **5.4.1 Členské příspěvky**

Členské příspěvky tvoří největší podíl na příjmech ČSTS. Český svaz tanečního sportu dělí členství na individuální a kolektivní. Kolektivním členem jsou jednotlivé taneční kluby a individuální členové jsou jednoduše řečeno tanečníci, trenéři, porotci a funkcionáři. Individuální i kolektivní členové platí roční členské příspěvky sestávající ze základního a rozšiřujícího členského příspěvku. Výši těchto příspěvků schvaluje prezidium současně se schvalováním rozpočtu na budoucí období. Pro rok 2010 se schválila úsporná opatření z důvodu opožděného předání podílu ze zisku Sazky a.s. a celkového snižování státní podpory sportu, zejména neolympijským sportovním odvětvím. Proto byl přijat návrh rozpočtu ČSTS pro rok 2010 s jistými změnami tak, aby nedošlo k omezení činnosti svazu. A tak bylo schváleno zvýšení členských příspěvků na tento rok.

Výše členského příspěvku kolektivního člena pro rok 2010 činí 1600 Kč. V případě soutěžících výše příspěvku závisí na věku člena. U člena do 12 let činí základní členský příspěvek 400 Kč a rozšiřující za soutěžní licenci 500 Kč. Dohromady tedy platí 900 Kč. U členů starších 12 let je základní členský příspěvek stejný, pouze rozšiřující je zvýšen na 650 Kč. Dohromady to tedy činí 1050 Kč na rok. Co se týče trenérů, porotců a funkcionářů s licenci, základní členský příspěvek mají také 400 Kč. U rozšiřujícího příspěvku závisí na stupni licence. Každá licence první třídy stojí 1000 Kč a licence druhé nebo třetí třídy 700 Kč. Samozřejmě pokud je někdo držitelem například trenérské i portcovské licence, musí zaplatit obě částky (viz příloha 2).

#### **5.4.2 Rozpočet ČSTS na rok 2009**

Jak již bylo řečeno, největší položkou ve finančních příjmech ČSTS jsou členské příspěvky, tedy vlastní zdroje. Pro rok 2009 bylo na členských příspěvcích vybráno celkem 2 611 500 Kč (viz příloha č.3). Již nyní lze konstatovat, že pro rok 2010 díky zvýšení členských příspěvků je toto číslo ještě vyšší. K příjmům z členských příspěvků lze přiřadit ještě nemalý příjem ze správních poplatků, jako například z poplatků za hostování ve výši 200 Kč na osobu nebo poplatků za přestup ve výši 1000 Kč a jiných drobných poplatků. Tento příjem se na rok 2009 vyhoupl na 789 000 Kč. Další významnou položkou je podíl ze zisku Sazka a.s., který přiděluje Česká asociace Sport pro všechny. Výše této sumy se odvíjí od počtu registrovaných členů ve svazu. Na rok 2009 ČSTS dostal podíl ve výši 536 000 Kč. V rámci státní podpory sportu svaz obdržel účelovou dotaci na podporu státní reprezentace ve výši 190 000 Kč a na podporu talentované mládeže ve výši 200 000 Kč. Tyto položky jsou investice účelové, musí se tedy prokázat, že peníze byly vynaloženy opravdu na zmíněné účely. Dalším vázaným příjmem je příspěvek od České asociace Sport pro všechny na pořádání mezinárodních IDSF soutěží v České republice ve výši 200 000 Kč. Další příjmy tvoří takzvané ostatní příjmy, kam jsou zahrnuty například bankovní příjmy, poplatky za pořádání soutěží, licence apod. Položka s názvem „sponzoři“ je pro rok 2009 nulová. Celkové příjmy včetně zůstatku na účtu a v pokladně z minulého roku činí 6 286 500 Kč.

Výdaje na rok 2009 jsou rozděleny do čtyř hlavních skupin – soutěžní oblast, oblast trenérů a porotců, národní reprezentační tým a talentovaná mládež, náklady na činnost svazu.

#### **5.5 Strategie a cíle ČSTS**

V současné době má Český svaz tanečního sportu tyto plány do budoucna:

- v nejbližších letech vybudovat novou informační a PR strategii,
- jako zastřešující organizace tanečního sportu v České republice vytvořit lepší podmínky pro vrcholové a talentované tanečnický, v podobě vybudování sportovního centra mládeže pro taneční sport.

K ostatním odvětvím své činnosti pro budoucí období se svaz nevyjadřuje.

### **5.5.1 Nová informační a PR strategie**

K pochopení této strategie je nejprve nutné nastínit situaci uplynulého období, období do konce roku 2008. V jednacím řádu ČSTS je stanovena povinnost informovat členskou základnu, proto byl tímto informačním prostředkem interní tiskový materiál Taneční noviny. Postupně s větším rozvojem internetu byly některé informace stále častěji zveřejňovány pomocí webových stránek ČSTS, kde je zajišťována okamžitá aktualizace, a jsou přístupné nejen členské základně, ale i široké veřejnosti. Zároveň skutečnost informování členské základny pomocí webových stránek snižuje množství administrativních prací spojených s činností ČSTS. Taneční noviny byly později nahrazeny časopisem Dancetime, který se začal později používat spíše jako prezentační médium pro širší veřejnost. ČSTS s časopisem Dancetime tedy v roce 2008 přestal spolupracovat. Svazu tedy pro plnění informační povinnosti zůstaly jen webové stránky a elektronická komunikace s divizemi a kolektivními členy.

Co se týče veřejné prezentace ČSTS, byla řešena na dvou úrovních. Hlavní část tvořila prezentace spojená s pořádáním soutěží. Svaz totiž zavedl povinné používání symbolů ČSTS. Tato povinnost byla později rošířena o symbol České asociace sport pro všechny. Jako samostatné propagační materiály jsou na každý rok vydávány kalendáře s taneční tematikou. Dříve byly vyráběny i další propagační předměty – sady manžetových knoflíčků, kravatové spony, sady skleniček atd., ale jejich výroba byla nákladná a nepodařilo se pro ně najít dostatečný odbyt, tak se od nich upustilo. Pro prezentaci ČSTS na výstavách byly vyrobeny rolery s propagací tanečního sportu. Asi šest měsíců byla v deníku Mladé fronty Dnes pravidelná rubrika o tanečním sportu. Tato prezentace byla však velice nákladná a téměř bez odezvy. Byla vyzkoušena i výstava fotografií tanečních párů. Podstatnou částí prezentace tanečního sportu byla spolupráce s televizí, která probíhala v minulosti ve vlnách. Největší boom však bylo vysílání pořadů Stardance, když hvězdy tančí na ČT1 a Bailando na TV Nova, kterých se zúčastnili členové ČSTS. Na propagaci tanečního sportu v televizi se hodně podílejí organizátoři mezinárodních soutěží na našem území, kteří k vysílání záznamu ze

soutěže využívají osobních kontaktů.

Jako novou strategii k propagaci taneční svaz využívá internet, elektronickou komunikaci, tvorbu televizních pořadů a publikování. Nejdůležitějšími médii jsou webové stránky, televize a tisk. Prvním úkolem této strategie je přebudovat internetové stránky ČSTS - rozšířit jejich obsah pro veřejnost a média a vybudovat intranet pro specializované okruhy členské základny. Na stránkách bude využita možnost diskuze pro zajištění zpětné vazby od členů. Další novinkou by měl být takzvaný blog. Otevře se tedy možnost publikovat zde články na libovolné téma. Tato rubrika může přinést nové a užitečné nápady pro činnost ČSTS. Určité záměry na webových stránkách se podařily během roku 2009 zrealizovat.

Tiskovým prezentačním materiálem by měla být Ročenka. Měla by informovat o nejdůležitějších událostech v českém i zahraničním světě tanečního sportu. Dále by zde neměly chybět ani roční statistiky a přehledy událostí. Ročenka by neměla sloužit pouze interně, ale měla by být veřejnosti dostupná. Dále se uvažuje o čistě interním materiálu Press kit. Má to být informační a přehledný dokument o tanečním světě, hlavně jeho organizacích, činnostech a pravidlech. Co se týče již osvědčených prezentačních rolerů, měly by být průběžně aktualizovány.

V rámci tvorby televizních pořadů s taneční tematikou je podle ČSTS jedinou možností nabízet pouze svou součinnost při přípravě. Co se týče strategie prezentace tanečního sportu v tiskových médiích, zde se ČSTS vyjadřuje, že je třeba zajistit vhodné fotografie a připravit vlastní texty k publikaci.

### **5.5.2 Sportovní centra mládeže ČSTS**

Český taneční sport má dlouholetou tradici a lze i konstatovat, že jeho vrcholová úroveň je vysoká. Ale oproti ostatním sportům však tomu tanečnímu sportu chybí potřebné technické a organizační zázemí – zejména střediska vrcholového a mládežnického sportu. Možná právě díky absenci těchto center je dosažení špičkového výsledku u českého tanečního páru spíše náhodnou událostí, než - li pravidlem a samozřejmostí. Faktem tedy je, že se dlouhodobě nedaří vychovávat páry k absolutní



světové špičce, tzn. k pravidelné účasti ve finále Mistrovství Evropy a světa. Problém nastává ve financování národní reprezentace.

Cílem ČSTS pro budoucí období je vybudovat kvalitní základnu pro vyspělé taneční páry a zajistit pro ně špičkové tréninkové i soutěžní podmínky s nezbytným kondičním, zdravotním i rehabilitačním zázemím. Jinak řečeno cílem svazu je vybudovat Sportovní centra mládeže pro taneční sport. ČSTS si je vědom důležitosti zajištění kontinuity se světovým vývojem tanečního sportu a know-how, a proto si vytyčil další dva cíle. Chce spolupracovat s mezinárodními týmy, které pracují na světové úrovni a organizovat mezinárodní soutěže atraktivní pro špičkové páry.

ČSTS chce tedy využít možnosti, že Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vypsal v rámci „Zásad programů státní podpory sportu“ program Sportovní centra mládeže na čtyřleté období 2009-2012. Program je určen pro nestátní neziskové organizace – jako je ČSTS a pro věkovou kategorii 15-19 let. Podmínkou také je, že Sportovní centrum mládeže musí mít smluvně zajištěné prostory, trenéry (hlavního a ostatní) a zdravotní péči. Dále každé Sportovní centrum mládeže musí mít jmenovité seznamy sportovců, stanovená kritéria jejich výběru a uzavřené smlouvy s každým z nich.

Prezidentem ČSTS byly předloženy tyto návrhy na organizaci a činnost Sportovního centra mládeže. Každý pár bude mít svého osobního trenéra, který bude odpovědný za tréninkový proces a za výsledky páru. U jednotlivých párů budou vypracovávány tréninkové plány a deníky. Finanční zajištění činnosti sportovních center bude minimálně do výše 75% rozpočtu na celé čtyřleté období. Bude garantována účast statutárních zástupců ČSTS ve vedení sportovního centra. Územně by bylo sportovní centrum rozděleno na „Čechy“ a „Moravu a Slezsko“. Z organizačního hlediska by vedení Sportovního centra mládeže vytvořil tříčlenný sbor sestavený z technického ředitele, ekonoma a hlavního trenéra. Páry by byly organizovány do tréninkových skupin, podle svých osobních trenérů. Vedle těchto tréninkových skupin by byli trenéři společní pro všechny páry, například kondiční trenér, nebo trenér doplňkových oborů.

Sportovní centrum mládeže pro taneční sport by fungovalo na základě živnostenského zákona jako vázaná živnost „Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tanečního sportu“.

## 6. SWOT ANALÝZA ČESKÉHO SVAZU TANEČNÍHO SPORTU

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organizačně i finančně nenáročná organizační struktura</li> <li>- vylepšené webové stránky, často aktualizované</li> <li>- komunikace přes web se členy svazu</li> <li>- propracovaná soutěžní databáze</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slabá finanční situace</li> <li>- klesající členská základna</li> <li>- nízká informovanost členů o hospodaření svazu</li> <li>- chybějící články v organizaci - marketing</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zábavná show o sportovním tanci v televizi (Stardance, Bailando...)</li> <li>- roste známost sportovního tance u veřejnosti</li> <li>- rostoucí poptávka po tanečních kurzech</li> <li>- prezentace ČSTS v televizi</li> </ul>	<p><b>Ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvoj nových a mladších sportovních disciplín</li> <li>- rozšiřující se trh volnočasových aktivit</li> <li>- slabá finanční podpora „malých sportů“ ze strany státu</li> <li>- malá návštěvnost diváků na tanečních soutěžích</li> </ul>

Celá SWOT analýza je tvořena na základě údajů zjištěných pomocí analýzy dokumentů, neformálních rozhovorů s osobami pohybujícími se v oblasti tanečního sportu a osobních znalostí.

### **Silné stránky**

U silných stránek se objevují pozitiva v dobré organizační struktuře a převážně kvalitní a efektivní internetové komunikaci. Co se týče soutěžní databáze, mnoho jiných národních tanečních svazů ji od nás kopírují. Soutěžící mohou procházet seznamem všech tanečních soutěží, které se budou konat, mohou se přes internet na ně přihlašovat a odhlašovat a přihlášení uživatelé mohou jednoduše zjišťovat své výsledky a nasbírané body.

## **Slabé stránky**

Slabé stránky vypadají závažněji. ČSTS se potýká s malým množstvím finančních prostředků, zvláště díky absenci jakéhokoliv sponzora a nízkým příspěvkům od státu, které se odvíjejí od počtu členů a úspěšnosti sportovců daného svazu ve světě. Ani jedno hledisko zatím nehovoří ve prospěch zvýšení finančních příspěvků. Proti hovoří i fakt, že členská základna se v trendu posledních patnácti let snižuje. Jednou ze slabých stránek této organizace je také velice malá, až téměř žádná informovanost členů o hospodaření svazu. Laicky řečeno, nikdo neví, jak a kde se uplatňují všechny získané peníze svazem. Dokonce byl svaz oficiálně požádán o poskytnutí informací o finančních tocích pro účely této práce a žádost byla okamžitě zamítnuta z důvodu, že takové informace zásadně neposkytují. Poslední zmíněnou slabou stránkou je skutečnost, že v organizaci chybí marketingový pracovník. V dnešní době je pro úspěšné fungování jakékoliv organizace určitá marketingová strategie nezbytná. Tento fakt může být pak příčinou některých zmíněných ohrožení.

## **Příležitosti**

Jednoznačnou příležitostí je prezentace tanečního sportu a zároveň i tanečního svazu v televizi v rámci pořadů Bailando a Stardance, aneb když hvězdy tančí, jehož již čtvrtá řada nás čeká na podzim 2010. S tím souvisí i fakt, že popularita, neboli známost tohoto sportu u veřejnosti roste a roste tím i poptávka po tanečních kurzech. Příležitostí je samozřejmě i jiná prezentace tanečního sportu v televizních médiích, jako například přenosy z významných tanečních soutěží, či předávání cen nejlepším tanečnickům apod.

## **Ohrožení**

Jedním z ohrožení pro Český svaz tanečního sportu je nepřetržitý rozvoj nových sportovních disciplín a tím pádem zvětšující se trh s volnočasovými aktivitami, kam mimo jiné spadají i aktivity sportovní. V ohrožení jsou také malé finance připadající ze strany státu na „malé sporty“. V současnosti je státní podpora sportu často skloňována. Dokonce před volbami do Poslanecké sněmovny se uskutečnila dvoudenní konference Stát a sport, kde se tato otázka řešila. V souvislosti s tím dokonce i padl návrh, aby stát podporoval jen ty sporty, ve kterých je šance dosáhnout úspěchů na světové úrovni. Tento návrh tedy tanečnímu sportu velké šance nedává. Posledním ohrožením je malá návštěvnost na tanečních soutěžích, dokonce i na těch nejvýznamějších. To nejspíše

souvisí s již zmíněným chybějícím marketingem v organizaci. Jestliže známost i popularita tohoto sportu stoupá díky televizním soutěžím, pomocí určité propagace by se jistě navštěvovanost soutěže zvýšila, neboť v současnosti by řada lidí ráda navštívila nějakou taneční soutěž, ale nebyli dosud o jejím konání informováni.

### **Stanovené cíle**

Na základě této analýzy byly vygenerovány tři základní cíle, kterých by měl svaz dosáhnout, aby jeho činnost vedla k větší efektivnosti. Dle mého názoru totiž ČSTS v současných strategiích neřeší základní problémy, které z analýzy jasně vyplynuly, nýbrž se snaží vytvářet jakousi nadstavbu, která by nebyla vybudována na silných základech. Obecným problémem ČSTS je skutečnost, že je to svaz malý, poměrně chudý a málo známý na veřejnosti. Z pohledu finančních zdrojů není možné se spoléhat jen na dotace z MŠMT a zastřešující organizace ČASPV. Myšlenka Sportovních center mládeže je sice výhodná pro výchovu špičkových párů reprezentujících ČR ve světě, ale nejprve je však nutné vytvořit daleko silnější a kvalitnější členskou základnu, která po všech stránkách svaz posílí a poskytne talentované páry do tanečních center mládeže. Co se týče již zmíněné propagační strategie svazu, dle mého názoru je nekompaktní a výrazně neřeší problém malé popularity tohoto sportu.

Z tohoto pohledu je třeba získat:

- 1) nové členy, aby členská základna narůstala,
- 2) diváky a fanoušky tanečního sportu,
- 3) sponzora, který by částečně vylepšil současnou slabou finanční situaci.

## **7. PLÁNY K PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH CÍLŮ**

V následující části budou vypracovány jednotlivé strategické plány vytyčených cílů. Možností jak dosáhnout větší členské základny, jak sehnat sponzora, a jakým způsobem použít marketing jako nástroj k získání více diváků na tanečních soutěžích je samozřejmě mnoho. Díky limitující délce této práce je však vybrána a popsána vždy jedna dílčí strategie.

### **7.1 Zvýšení členské základny díky zřízení tanečních sportovních tříd na základních školách**

Taneční třídy by měly na základních školách fungovat stejně jako jiné sportovní třídy, například hokejové. Cílem je přiblížit sportovní tanec dětem ve věku okolo deseti let, kdy se u nich objevuje tzv. „zlatý věk motoriky“. V tomto věku se právě nejlépe učí pohybovým dovednostem. Navíc taneční sport není pouze otázkou výkonnosti, ale dítěti, které se začne v mládí tomuto tanci věnovat, se nepřímo dostane i estetické a společenské výchovy. Naučí se komunikovat s druhými, zvláště pak s osobou opačného pohlaví a s dospělými a získá do těla estetiku pohybu. V praxi pozoruji, že z dětí, které od mala tančí jsou v dospělosti lidé velice sympatičtí, komunikativní a hlavně velice slušní k druhým. V poslední době se slušné chování ve společnosti a bohužel i ve sportu vytrácí. Své vzory čím dál tím častěji děti nachází ve sdělovacích prostředcích a v oblasti sportu to je médii nejvíce propagovaný lední hokej a fotbal, kde se z mého pohledu často objevují násilné a neetické projevy některých hráčů. Proto, aby se v dětech potlačily některé známky negativního chování, je možno jim nabídnout v rámci povinné školní docházky sportovní tanec, který agresivitu, neslušné chování a jiné negativní projevy eliminuje a vypěstuje v nich slušného člověka se smyslem pro pohyb a estetiku.

Navíc aplikací sportovního tance do škol by se bezpochyby zvýšil počet členů ČSTS, ale hlavně by se posílila členská základna věkové kategorie dětí a juniorů, která v poslední době velice upadá.. A přitom tyto věkové kategorie společně s mládeží mají

největší šanci dosáhnout úspěchu na světové úrovni.

V současné době se v České republice jeví dětská a juniorská kategorie jako nedostatkové zboží. Na tuzemských soutěžích je jejich účast velmi malá, proto hrstka soutěžících dětí a juniorů postrádá konkurenci a díky velmi malému počtu startujících párů dokonce i téměř ztrácí možnost nasbírat dostatek bodů na postup do vyšší třídy.

### **7.1.1 Jak by měla sportovní taneční třída fungovat?**

Děti by byly přijaty do taneční třídy na základě výběrového řízení. To by se mělo skládat ze cvičení, které prokáže, zda dítě má schopnost zapamatovat si pohyb a má schopnost koordinace těla. Konkrétní cvičení si může každá škola určit sama. Toto cvičení by však mělo být prováděno na hudbu.

Sportovní taneční třída je určena pro děti od 5. do 9. ročníku základních škol. Děti by sportovaly vždy pod vedením zkušeného učitele tělesné výchovy a trenérů s trenérskou licencií pro taneční sport. Předmět sportovní tanec bude klasifikován a uveden na vysvědčení. 5. ročník by měl fungovat jako ročník přípravný. Zvýšil by se počet hodin tělesné výchovy týdně na čtyři a během vyučování by se procvičovala s dětmi různá rytmická cvičení na hudbu, aby si děti zvykali na učení pohybu a uměly poslouchat hudbu na doby a takty. Zároveň by se během tohoto roku naučily základní kroky do vybraných tanců – Waltz, Quickstep, Polka, Cha-cha, Jive. Od 6. ročníku bude mimo dvou hodin klasické tělesné výchovy, zaměřené na sportovní hry, základy sportovní gymnastiky, atletiky, protahovací cvičení a pohybovou výchovu, také specializované taneční tréninky o délce dvou školních hodin, tedy 1,5 hodiny, třikrát týdně.

Protože taneční sport je sport párový, je nutné, aby již do 5. přípravné třídy nastoupili zpoloviny dívky a zpoloviny chlapci. Jejich spárování bude probíhat během celého ročníku, a na jeho konci bude definitivně složení párů určeno. Během každého roku budou pořádána dvě týdenní taneční soustředění. O víkendech se děti účastní tanečních soutěží nebo dalších tréninků (budou jim poskytnuty individuální lekce po dohodě s trenérem).

Děti v rámci taneční třídy budou zároveň zapsány jako členové místního tanečního



klubu, který také výuku tance na škole zajišťuje a budou platit pouze polovinu členského příspěvku. Během školních vedených tréninků budou využívány prostory základní školy. Pro ostatní tréninky, například o víkendu, budou děti využívat prostor tanečního klubu. Škola zároveň od 6. ročníku poskytne jednotlivým párům registraci na ČSTS, aby mohli soutěžit a postupovat do vyšších tříd.

#### **Význam a cíle taneční třídy:**

- všem, kteří mají schopnosti bude tímto umožněno plně rozvinout talent až na úroveň nejlepší v ČR
- ukázat velkému počtu dětí jiné, trochu neobvyklé, sportovní odvětví a dát jim tak možnost zdarma získat taneční dovednosti
- naučit žáky prostřednictvím tance lepšímu chování, estetice a kráse pohybu
- získat nové talenty a nové členy do ČSTS
- větší uplatnění trenérů s licenci ČSTS
- podporovat v dítěti rozvoj samostatnosti, cílevědomosti, soustavnosti, sebeovládání, odpovědnosti, píle a spolupráce s druhým
- možnost kvalitního naplnění volného času dětí pod vedením dospělých a tím reálně zabránit případné kriminalitě mládeže

#### **7.1.2 Plán vzniku sportovních tanečních tříd**

Aby vůbec sportovní taneční třídy na základních školách vznikly, musí návrh na jejich vznik ze strany Českého svazu tanečního sportu přijmout Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Jelikož sportovních disciplín ve sportovních třídách je dnes již celá řada (biatlon, judo, krasobruslení, moderní gymnastika, plavání...), je velmi pravděpodobné, že ministerstvo tanečnímu sportu nebude bránit. Sportovní taneční třídy pak tedy budou zřízeny na základě rozhodnutí MŠMT se souhlasem ředitelství Základní školy, ČSTS a spolupracujícího tanečního klubu.

Jedním z důležitých aspektů existence a fungování sportovních tanečních tříd je předmět financování. Zejména mzdové náklady akreditovaných trenérů budou hrazeny tanečním svazem, který na tyto účely bude dostávat dotace od MŠMT. Tito trenéři



budou přímo zaměstnanci ČSTS. Ve vztahu k základní škole budou působit jako externí pracovníci. Ostatní náklady, například pronájem prostor, organizace výuky, organizace soustředění apod., budou hrazeny konkrétní základní školou.

## 7.2 Jak získat více diváků a fanoušků pro taneční sport?

Jak již bylo zmíněno, popularita tanečního sportu v posledních letech v České republice poměrně výrazně roste, ale bohužel se to neprojevuje v počtu diváků na tanečních soutěžích. Sály a sportovní haly jsou stále poloprázdné. Povzbuzující atmosféru na soutěžích pro taneční páry zajišťují pouze jejich přátelé či rodinní příslušníci a hrstka bývalých tanečníků. Tak malá návštěvnost je negativní jak z pohledu tržeb ze vstupného, které mnohdy nemusí pokrýt ani nájemné, tak i z pohledu atmosféry na soutěži, která taneční páry nemotivuje k lepším výkonům. Taneční páry chtějí mít zaplněné haly diváky, tak jako je to jinde v zahraničí. Zapomenou pak na svazující skutečnost, že jsou hodnoceni porotou a více si svůj výkon užívají, protože jsou pak oceněni silným obdivem a potleskem. Vysoká návštěvnost soutěže dělá na páry dobrý dojem a rádi se pak na takovou soutěž vrací. To platí zvláště o velkých mezinárodních soutěžích, kde každý pořadatel se snaží zajistit účast těch nejlepších párů. Pokud ale na takové soutěži bude minimum diváků a tím pádem slabá atmosféra, soutěž nebude mít ve světě dobré jméno a špičkové páry již příště nepřijedou. Z pohledu pořadatele to má také negativní dopady, zvláště ty finanční. Malý výtěžek ze vstupného a vysoké nájemné bude pak další rok provázeno zvýšením ceny vstupného, což pak řadu diváků může odradit a návštěvnost se ještě sníží. Pořádání takové taneční soutěže patří beze sporu mezi typické podnikatelské činnosti, které mají za cíl maximalizaci zisku, a proto se v tomto případě nelze obejít bez marketingových činností, které jsou ve světě konkurence dnes nezbytné.

Pro příklad zpracuji marketingovou komunikaci mezinárodní taneční soutěže **Prague Open**, která se pořádá tradičně každý rok druhý víkend v září ve spolupráci s ČSTS a ČASPV. Během víkendu zde probíhá řada soutěží juniorů, mládeže i seniorů. Vrcholem každého soutěžního dne je International Open v kategorii dospělých ve standardních i latinsko-amerických tancích. V této kategorii se již tradičně na parketě schází světová špička. Již třetí ročník této soutěže se bude konat v nových prostorách sportovní haly

Arena Sparta, v ulici Podvinný mlýn v Praze. Celá akce může být pro diváky velmi atraktivní, ale problém je nedostatečná propagace a informovanost této akce. Jediným propagačním médiem jsou webové stránky soutěže [www.pragueopen.com](http://www.pragueopen.com), které nepůsobí propagačně, ale spíše mají informovat soutěžící o průběhu soutěže, ubytování, přihlašování a přihlášených párech a porotě. Přitom je jasné, že příjem ze vstupného je nejjednodušší způsob, jak na určitě akci vydělat. Proto je nutné vhodně investovat do propagace, aby návštěvnost byla zajištěna.

### **7.2.1 Zacilení a druh propagace**

Budeme-li vycházet z informace, že soutěž se koná v Praze a ze skutečnosti, že divák tanečního sportu není nijak konkrétně specifikován (může to být kdokoliv), měla by být propagační strategie založena na geografickém zacilení, a to na město Prahu. Hlavní funkcí této propagace je informovat veřejnost o konání taneční soutěže a svou atraktivností a jedinečností přitáhnout diváky.

### **7.2.2 Atraktivní program soutěže pro diváky**

Aby byla zajištěna větší návštěvnost na soutěži Prague Open 2010, je důležité nabídnout veřejnosti něco atraktivního, kvůli čemu by na soutěž přišli. Taneční neodborníky určitě nepřitáhne pouze účast nejlepších českých párů a párů z nejlepší „padesátky“ světového žebříčku. Proto je nutné stávající program zachovat, ale do večerní části každého dne přidat něco zajímavého. Pro sobotní večerní program by mohlo být využito mediální známosti celebrit, které se zúčastnily pořadu Stardance, aneb když hvězdy tančí. Diváci by tak mohli vidět mezi koly jednotlivých soutěží exhibiční taneční vystoupení párů: Mahulena Bočanová – Jaroslav Kuneš, Václav Vydra – Petra Kostovčíková, Zuzana Norisová – Jan Kliment. V nedělní večerní části se o bohatý program postarají taneční show letošních mistrů světa ve standardních tancích Paula Bosca a Silvie Pitton z Itálie.

Důležité je také zmínit, že pro diváky je v místě konání zajištěna možnost občerstvení a stánků s tanečními potřebami a kosmetikou, které nejsou určené pouze pro

soutěžní tanečnický, ale i pro účastníky tanečních kurzů.

### 7.2.3 Výběr efektivní formy propagace

K propagaci taneční soutěže Prague Open 2010, konané 11., 12. září budou použity tyto dvě formy: 1) Tisková reklama

2) Venkovní reklama

Tisková reklama bude využita konkrétně jako inzerce v deníku Metro, který nejlépe zasáhne vytyčenou cílovou skupinu. Jde nám o širokou veřejnost pobývajících v Praze. Deník Metro zasáhne největší masu lidí v tomto městě. Bude zde využita plošná barevná inzerce v Pražském vydání o velikosti ¼ strany na šířku. Reklama by měla vyjít v týdnu konání soutěže, nejlépe ve středu 8. září. Cena za tuto inzerci činí 47093 Kč (viz příloha č.5).

V reklamě nesmí chybět tyto údaje: 1) název soutěže

2) datum a místo konání

3) oznámení, že se jedná o mezinárodní taneční soutěž ve standardních a latinsko-amerických tancích s kvalitním obsazením v různých kategoriích

4) informace o večerních programech, osobnostech

5) odkaz na internetové stránky soutěže

6) vstupenky v předprodeji, cena vstupného

7) ilustrační foto

Návrh na podobu propagačního letáku je k nahlédnutí v příloze č. 6.

Venkovní reklama bude také využita pouze na území hlavního města Prahy. Hlavním propagačním prostředkem bude **plakát**. Upoutává totiž pozornost a vyvolává zájem u kolemjdoucích.

Plakáty velikosti A3 budou vylepeny na plakátovacích plochách ve formě desky nebo sloupu po celé Praze, zvláště u zastávek MHD. K výlepu těchto plakátů bude využita firma RENGL s.r.o. Plakáty budou vylepeny na 50 místech hlavního města Prahy v termínu od neděle 29.8.2010 do soboty 11.9.2010. Cena za jeden vylepený plakát velikosti A3 činí 4,80 Kč včetně DPH. Celková cena za tuto inzerci tedy činí 3 360 Kč.

Cena nezahrnuje náklady na tisk plakátů.

Plakáty menší velikosti A4 budou umístěny uvnitř tramvají. Reklama v tramvajích bude zajištěna prostřednictvím firmy JCDecaux. Plakáty budou v tramvajích zveřejněny v období 1.-15. září. Cena za jeden plakát činí 165 Kč na 1 den (viz příloha č.7). Bude objednan minimální počet plakátů – 50 kusů. Celková cena za inzerci v tramvajích bude tedy 123 750 Kč.

Partnerem této soutěže je taneční obchod Heller dance and fashion s.r.o. sídlící v Praze 1. Jako protislužbu za možnost mít na soutěži stánek se zbožím majitel obchodu přislíbil pomoc s propagací. Již za účelem informování párů o soutěži byly vyrobeny propagační letáky velikosti A4. Tento leták dostane každý návštěvník obchodu s tanečními potřebami, kde nakupují i frekventanti tanečních kurzů.

Pro Český svaz tanečního sportu je mimo jiné pozitivní také tradiční účast televizních kamer České televize, která tuto soutěž vysílá v sestříhu ze záznamu na ČT4. Je však škoda, že záznam je vysílán pouze ze sobotního večera. Bylo by tedy třeba s Českou televizí dohodnout její účast v obou dnech, aby mohli diváci vidět světovou špičku jak v „latině“, tak ve „standardu“. Někdo si totiž divácky oblíbí latinsko-americké tance a jiný naopak standardní. Pro taneční svaz by byla velká škoda o jednu část diváků přijít.

#### 7.2.4 Rozpočet zvolené propagační strategie taneční soutěže Prague Open

Druh propagace	Cena reklamy
Tisková reklama (deník Metro - ¼ strany, barevně)	47 093,00 Kč
Plakátovací plochy (A3, barevně, 50 ks)	3 360,00 Kč
Plakáty v tramvajích (A4, Barevně, 50 ks)	123 750,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>174 203 K4</b>

## **7.3 Hledání sponzorů a nabídka pro ně**

### **7.3.1 Nutnost sponzora pro ČSTS**

Zajištění sponzora, zvláště pak v období krize a zkracování státních dotací z důvodu zadluženosti státu, je pro každou sportovní organizaci velice důležité. Konkrétně pro Český svaz tanečního sportu by byl sponzor velkým přínosem, protože by mohl realizovat daleko více strategických rozhodnutí, které vždy vyžadují jisté investice. Navíc by přítomnost sponzora „prospěla“ tanečnímu svazu nejen z hlediska finančního. Díky přísunu financí ze soukromé organizace či firmy by se zaručeně zvýšila průkaznost hospodaření svazu s penězi, která je v současnosti velmi malá. Například ČSTS dostává každý rok od státu dotace na podporu talentované mládeže a svaz na to konto každý rok pořádá soustředění talentované mládeže, které si každý pár musí nakonec uhradit sám. Pro rok 2009 byl základní poplatek za týdenní soustředění 4100 Kč na osobu. Z tohoto důvodu tedy není vůbec známo, kam dotace na talentovanou mládež jdou. Navíc tato cena je tak vysoká, že se v roce 2009 přihlásilo málo párů z talentované mládeže a soustředění se nakonec nekonalo.

Z těchto důvodů by bylo vhodné hledání sponzora zařadit mezi priority svazu. Svaz by mohl být v tomto případě trochu i ve výhodě, jelikož ze všech typů sponzorování v tělovýchově a sportu právě svaz nebo klub přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze sponzorovi nabídnout. Nabídka pro sponzora tak může být bohatá. V dnešní době je však velmi důležité znát marketingové cíle potenciálního sponzora a nabídku mu ušít na míru. Je tedy třeba pečlivě připravit tzv. „sponzorský balíček“ a v případě kladného jednání se sponzorem i sponzorskou smlouvu.

### **7.3.2 Výběr vhodného sponzora pro ČSTS**

Možností, jak sponzora hledat je několik. Pro ČSTS bude připadat v úvahu firma, která působí na území celé České republiky, jelikož ČSTS je celonárodní sportovní organizací. Z důvodu stále relativně malé rozšířenosti a mediální známosti tanečního sportu je největší šance získat sponzora na základě osobních vztahů nebo sympatií vedení firmy k tanečnímu sportu. V jiném případě je třeba hledat potenciálního

sponzora v oblasti podnikání, které alespoň trochu tématicky souvisí s tímto sportem, například kosmetický průmysl, oděvní průmysl, výroba bižuterie a broušených kamenů apod.

Je nutné najít takové firmy, které jsou velké, ale které by měli díky svému oboru podnikání zájem prezentovat se v souvislosti s tanečním sportem a orientovat tímto směrem třeba i svou propagační strategii. V kosmetickém průmyslu by se mohlo jednat o firmu Oriflame, Avon, MaxFactor, Dove, Dermacol apod. V oděvním průmyslu by se mohlo jednat o možném sponzoringu s firmou Blažek a.s. Jedná se o ryze českou síť prodejen s pánskou konfekcí, která má své pobočky i v sousedních zemích. Spojení této firmy s českým a elegantním tanečním sportem by mohl jak firmě, tak tanečnímu sportu jedině prospět. Co se týče posledního zmíněného odvětví – bižuterie a výroba broušených kamenů, jsou v České republice dvě firmy, které se tímto zabývají. Jedná se o firmu Preciosa a Jablonex. Zde se jedná o přímé spojení podnikatelské činnosti s tanečním sportem, protože firmy mimo jiné vyrábí broušené kameny, kterými se bohatě zdobí soutěžní šaty. Proto by pro tyto firmy mohlo být přínosné použití tanečních párů ve svých reklamních kampaních a spolupráce s tanečním svazem.

### **7.3.3 Nabídka pro sponzora - „sponzorský balíček“**

Nabídku pro sponzory lze pro přehlednost tématicky rozdělit do čtyř částí: nabídka sportovních produktů, reklamních produktů, společenských činností a image sportu. Pro každou firmu se bude nabídkový list trochu lišit, to vždy záleží na marketingových cílech a strategii té které firmy. Pro znázornění je však níže uvedena nabídka, kterou ČSTS může obecně sponzorům nabídnout za dohodnutou částku. Kromě bohatého sponzorského balíčku je také nesmírně důležité osobní vystupování a prezentace manažera, který o sponzoring žádá.

#### **Nabídka sportovních produktů**

- propagace výrobků a služeb sponzora na tanečních soutěžích všeho druhu (mistrovství ČR, mezinárodní soutěže, taneční ligy...), eventuelně vyvěšení reklamních nosičů

- nabídka výkonů tanečních párů v národním týmu, nabídka jednotlivých párů k

propagační činnosti firmy

#### **Nabídka reklamních produktů**

- reklama na soutěžních oblečeních a „teplákovkách“ párů národního týmu
- reklama na startovních číslech na soutěžích spolupořádajících ČSTS
- reklama partnera na okraji parketu
- ohlášení partnera během soutěže jako „hlavní sponzor ČSTS“
- logo sponzora na letácích a plakátech o pořádaných soutěžích ČSTS
- logo sponzora na vstupenkách a v programu soutěže
- u mistrovských a mezinárodních soutěžích logo a ohlášení partnera jako hlavního sponzora ČSTS v televizi (záznam)
- logo partnera a odkaz na jeho internetové stránky na webových stránkách ČSTS

#### **Nabídka společenských činností**

- účast sponzora na společenských akcích ČSTS (Ples tanečníků, Kongres ČSTS, Slavnostní vyhlášení vítězů taneční ligy...)
- rezervace V.I.P. stolů na mistrovských a mezinárodních soutěžích
- možnost tanečních kurzů pro zaměstnance firmy

#### **Nabídka image sportu**

- aktivita všech věkových skupin
- moderní sportovní odvětví
- elegance a krása pohybu
- párový sport
- velice estetický sport

Kromě bohatého sponzorského balíčku je také nesmírně důležité osobní vystupování a prezentace manažera, který o sponzoring žádá. To však v této práci nelze písemně zachytit, jelikož na to neexistují žádné postupy. Je to tedy jen na vedení svazu, komu tento důležitý úkol svěří. Od zajištění sponzorských finančních prostředků se totiž budou odvíjet mnohé další činnosti svazu, které mohou jeho efektivnosti a popularitě jediné pomoci.

## 8. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Aby bylo možné vůbec vytvořit návrhy na zlepšení managementu a marketingu Českého svazu tanečního sportu, bylo nejprve nutné zjistit, jaký je současný stav svazu. Za tímto účelem byla použita analýza dokumentů. Z této analýzy vyplynulo, že největší problémy se projevují ve snižující se členské základně a ve slabé finanční situaci, která je podpořena ze strany svazu neprokazatelností, jak s penězi hospodaří. Navíc skutečnost, že z důvodu vysoké zadluženosti státu se krátí státní dotace zvláště neolympijským sportům, tento problém jedině podporuje. Poslední problém, který byl z analýzy zjištěn je oblast plánování a strategie. Na toto téma byl totiž nalezen pouze dokument o nové informační a PR strategii, která se soustředí zvláště na PR uvnitř svazu a o zřízení sportovních center mládeže, což je projekt tvořící spíše nadstavbu činnosti svazu. Ani jedna ze strategií však nemá komplexní charakter řešící něco podstatného a odstraňující hlavní problémy v Českém svazu tanečního sportu.

Proto dalším krokem bylo vytvořit SWOT analýzu. Pro objektivnost analýzy bylo nutné získat informace i „z druhé strany“. Proto v průběhu delšího časového období byly uskutečňovány neformální rozhovory s osobami, které se nějakým způsobem tanečnímu sportu věnují a byly tím získány jejich názory na to, jak ČSTS funguje a co by mohl zlepšit. Výsledkem SWOT analýzy bylo vegenerování třech základních cílů, kterých by svaz měl časem docílit, aby fungoval lépe.

Jeden z úkolů je zvyšovat členskou základnu. To je možné zrealizovat právě zřízením sportovních tanečních tříd na základních školách, které by výrazně členskou základnu zvýšily, ale také by tím svaz mohl získat nadějně taneční páry, které by pak mohly úspěšně reprezentovat Českou republiku ve světě. Navíc tím, že by se taneční sport vyučoval na školách by stoupla i jeho známost a povědomí o tomto sportu, díky jeho větší dostupnosti.

Dalším záměrem je získat více diváků a fanoušků pro taneční sport. Protože jedině tak lze následně získat dobrého sponzora. Jedině díky velikému množství diváků má sponzor zájem prezentovat se v souvislosti s tímto sportem. Proto byla zpracována propagační strategie mezinárodní taneční soutěže Prague Open 2010. Tento návrh by měl sloužit jako návod pro každou pořádanou akci v tanečním sportu, na které Český svaz tanečního sportu participuje. Ná základě neformálních rozhovorů s osobami, které



nemají nic společného s tanečním sportem jsem zjistila, že díky televizní taneční show Stardance, aneb když hvězdy tančí, taneční sport znají a chtěli by se taneční soutěž přijít podívat. Problém však je, že se takoví lidé nedozví, že se nějaká soutěž vůbec koná. Proto je třeba veřejnost informovat a nabídnout jim atraktivní podívanou.

Z hlediska sponzoringu jsou tyto uvedené plány velice důležité, jelikož firma bude sponzorovat určitý sport jen když bude známý, oblíbený a pro veřejnost dostupný. Proto je třeba taneční sport dostat do škol, do televize a diváky dostat do sportovních hal a sálů. Potom bude získání sponzora daleko jednodušší. Navíc vzhledem k problému slabé finanční situace svazu je realizace tohoto plánu z mého pohledu velice důležitá.

Závěrem lze říci, že cíle a strategie, které tvoří podstatu celé práce se jeví jako nezbytné pro úspěšné budoucí fungování Českého svazu tanečního sportu. Vždy je důležité stavět na pevných základech, a ty je potřeba v tomto svazu teprve vytvořit. Z pohledu jakéhokoliv svazu je totiž důležité mít širokou členskou základnu, dostatek financí a jako sport mít plno diváků a fanoušků, kteří budou rádi navštěvovat sportovní akce v daném sportovním odvětví. Až Český svaz tanečního sportu splní tyto cíle, bude teprve možné orientovat se více na péči o talentovanou mládež a o národní reprezentační tým z hlediska jejich taneční přípravy (zajištění světových trenérů) i účasti na mistrovských soutěžích.

## 9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- 2) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5
- 3) DRUCKER, P. F. *Management- Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973.
- 4) FREYER, W. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. vydání. Wiesbaden: Forkel Verlag, 1991. 450 s. ISBN 3-7719-6420-2
- 5) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, 2. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4
- 6) HILL, S.- RIFKIN, G. *Radical marketing*, New York: Harper Business, 1999. ISBN 9780887309793.
- 7) KOBIELA, R. *Reklama- 200 typů, které musíte znát*. Brno: Computer Press, 2009. 161 s. ISBN 978-80-251-2300-3
- 8) KOONTZ, H.- WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 235. ISBN 80-85605-45-7
- 9) KOTLER, P. *Marketing, management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1991. s. 25. ISBN 80-85605-08-2
- 10) KOTLER, P.- KELLER, K. L. *Marketing, management*, 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27 ISBN 80-247-1359-4
- 11) VODÁČEK, L.- VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. s. 28. ISBN 80-85603-55-1

### *Internetové zdroje:*

- 12) *Aktuální ceník inzerce Metro ČR a.s.* [online], 2010-01-05, [cit. 2010-07-22]. Dostupné z url: <[http://www.metro.cz/denikmetro/kestazeni/cat\\_view/67-aktualni-cenik-inzerce-metro-cr-as](http://www.metro.cz/denikmetro/kestazeni/cat_view/67-aktualni-cenik-inzerce-metro-cr-as)>
- 13) Co je ČSTS [online], [ cit. 2010-03-04]. Dostupné z url: <<http://www.csts.cz/?q=cs/informace/node/1>>
- 14) *Co říká analýza financování sportu v České republice* [online]. 2009-04-16, [cit.

- 2010-05-18]. Dostupné z url: <<http://www.msmt.cz/pro-novinare/co-rika-analyza-financovani-sportu-v-ceske-republice?highlightWords=Financov%C3%A1n%C3%AD+sportu+%C4%8CR>>
- 15) *Členská základna v grafech* [online], [cit. 2010-07-22]. Dostupné z url: < <http://csts.cz/?q=cs/grafy>>
- 16) *JCDecaux – Ceník* [online], [cit. 2010-07-22]. Dostupné z url: <<http://www.rencar.cz/cz/transport/cenik.html>>
- 17) *Návrh rozpočtu ČSTS 2009* [online], 2008-10-21, [cit. 2010-03-11]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20080914\\_06\\_rozpocet.pdf](http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20080914_06_rozpocet.pdf)>
- 18) *Nová informační a PR strategie* [online], 2009-02-01, [cit. 2010-04-12]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20090102\\_07\\_informacni\\_strategie.pdf](http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20090102_07_informacni_strategie.pdf)>
- 19) *Organizační schéma* [online], 2004-05-20, [cit. 2010-07-30]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/get\\_file.php?id=26](http://csts.cz/www/legislativa/get_file.php?id=26)>
- 20) *Platby pro rok 2010* [online],[ cit. 2010-03-08]. Dostupné z url: <<http://csts.cz/dokumenty/finance/platby2010.pdf>>
- 21) *Prague Open 2010, program soutěžního dne* [online], [cit. 2010-07-21]. Dostupné z url:<<http://pragueopen.com/index.php?odkaz=program>>
- 22) *RENGL s.r.o.-Praha* [online]. 2010-02-01, [cit. 2010-08-03]. Dostupné z url: <<http://www.rengl.cz/ceniky/mesto.php?id=55>>
- 23) *Seznam klubů* [online]. 2010-02-25, [cit. 2010-03-07]. Dostupné z url: <<http://csts.cz/?q=cs/clenove/oldweb/21>>
- 24) *Soutěžní řád ČSTS* [online], 2010-02-12, [cit. 2010-03-04]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/SO\\_\\_1002.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/SO__1002.pdf)>
- 25) *Sportovní centra mládeže ČSTS* [online], 2008-10-21, [cit. 2010-04-05]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20080914\\_06\\_scm\\_teze.pdf](http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20080914_06_scm_teze.pdf)>
- 26) *Stanovy ČSTS, článek 10, odd. a)* [online], 2005-06-05, [ cit. 2010-03-05]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>
- 27) *Stanovy ČSTS, článek 10, odd. c)* [online], 2005-06-05, [cit. 2010-03-05]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>
- 28) *Stanovy ČSTS, článek 15, odd. 5* [online], 2005-06-05, [cit. 2010-03-05]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>

29) *Stanovy ČSTS, článek 21, odd. 2* [online], 2005-06-05, [cit. 2010-03-08]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/legislativa/download/ST\\_0506.pdf](http://csts.cz/www/legislativa/download/ST_0506.pdf)>

30) *Zákon o sdružování občanů (Zákon č. 83/1990 Sb.)*. Dostupné on-line na <http://new.ecn.cz/index.stm?x=73529>, [cit. 2010-03-04].

## 10. SEZNAM PŘÍLOH

### **Příloha 1: Organizační schéma ČSTS a povinnosti jednotlivých členů**

Zdroj: *Organizační schéma* [online], 2004-05-20, [cit. 2010-07-30]. Dostupné z url:  
<[http://csts.cz/www/legislativa/get\\_file.php?id=26](http://csts.cz/www/legislativa/get_file.php?id=26)>

### **Příloha 2: Ceny členských příspěvků pro rok 2010**

Zdroj: *Platby pro rok 2010* [online],[ cit. 2010-03-08]. Dostupné z url:  
<<http://csts.cz/dokumenty/finance/platby2010.pdf>>

### **Příloha 3: Návrh rozpočtu ČSTS na rok 2009**

Zdroj: *Návrh rozpočtu ČSTS 2009* [online], 2008-10-21, [cit. 2010-03-11]. Dostupné z url: <[http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20080914\\_06\\_rozpocet.pdf](http://csts.cz/www/oficzpr/download/vr20080914_06_rozpocet.pdf)>

### **Příloha 4: Návrh na program soutěže Prague Open 2010**

### **Příloha 5: Ceník plošné inzerce v deníku Metro**

Zdroj: *Aktuální ceník inzerce Metro ČR a.s.* [online], 2010-01-05, [cit. 2010-07-22].  
Dostupné z url: <[http://www.metro.cz/denikmetro/kestazeni/cat\\_view/67-aktualni-cenik-inzerce-metro-cr-as](http://www.metro.cz/denikmetro/kestazeni/cat_view/67-aktualni-cenik-inzerce-metro-cr-as)>

### **Příloha 6: Návrh na podobu propagačního plakátu soutěže Prague Open 2010**

### **Příloha 7: Ceník inzerce v tramvajích firmy JCDecaux**

Zdroj: *JCDecaux – Ceník* [online], [cit. 2010-07-22]. Dostupné z url:  
<<http://www.rencar.cz/cz/transport/cenik.html>>

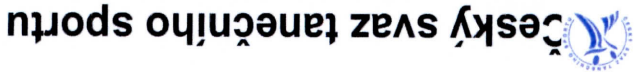
# Příloha č. 1: Organizační schéma ČSTS a povinnosti jednotlivých členů

## Definice vztahů v centrálních řídicích orgánech ČSTS

Řízená oblast	Výkonná rada						Nezávislé orgány s kolektivním rozhodováním:	
	Funkce prezident	viceprezident	ved.sout.oblastí sport director	ved.oblastí vzdělávání (trenérů) education director	ved.oblastí porotců adjudicator director	Dozorčí rada předseda	Disciplinární a Smírčí komise předseda	
vnější vztahy	MŠMT ČOV IDSF a mezinárodní organizace ostatní taneční a sport.org. represntace ČR a ČSTS	ČASPV kolektivní členové přidružení členové pracovní/vztahy soc.a zdr.pojštění zajišťování služeb						
vnitřní organizace	prezidium výkonná rada koordinace činnosti komisi	členská evidence přestupy a hostování sekretariát informační systém spisová agenda činnost divizi	soutěžní systém soutěžní databáze (sout., F) žebříčky národní repre tým MČR, TL, PA, ostatní A.M NRT nominace funkcionář soutěží vzdělávání licence kalendář	vzdělávací systém UKS PIT lektorský sbor návržnost na státní školství návržnost na Zřizov.zákon trenéři licence	doškolovací systém PIT porotcovský systém licence vyhodnocování porotců nominace	vz Stanov čl.16 dodržování legislativy kontrola hospodaření občasná řízení	disciplinární řízení vz Discipl.fád spory členů v oblastech řízených ČSTS	
marketing a PR	oficiální informace odpovědný redaktor	propagační materiály						
daň	legislativa	ekonomika účetní firma ekonomické agendy podklady pro externí spolupráce daňový poradce						
Právní a odpovědnost	statutární zástupce	statutární zástupce	schválení propozic (DB delegováno na divize) sestavení NRT (die nom.fádu) nominace soutěžících na nejmenovitá pozvání udělování licencí funkcionářů soutěží objednávky v rámci schvál. rozp. do 5.000,-Kč	udělování licencí trenérů ranhování lektorů objednávky v rámci schvál. rozp. do 5.000,-Kč	udělování licencí porotců jmenování porotců pro MČR a ISDF nominace soutěžících na nejmenovitá pozvání objednávky v rámci schvál. rozp. do 5.000,-Kč	kontrola všech písemností účast na zasedáních prezidia	vydávát disciplin. rozhodnutí vydávát smírčí návrhy	
Podpisové právo	interní a kor.sp. externí koresp.	vše	vše	ano schválení propozic kalendář nezávazková koresp. ČR	ano schválení lektorů nezávazková koresp. ČR	ano nezávazková koresp. ČR	ano	
Legislativa, křesťu řídí	komplexní řízení Stanovy Volební řád Organizační řád A1 Org.struktura ČSTS A11 Pravidla pro informace B5 Protokol MČR	Jednací řád Finanční řád Organizační řád A2 Činnost sekretariátu A3 Smluvní vztahy A4 Vedení ekonom.agendy A5 Spisový řád A6 Evidence členů A7 Informační systém A8 Přestupový řád	Soutěžní řád Organizační řád B1 Nominací řád (páry, km.) B2 Soutěž.kalendář B3 Jmenování porotců na soutěže	Organizační řád C1 Kvalifikační řád	Organizační řád A8 Statut komise rozhodčích B1 Nominací řád (porotci) B4 Protoky pro MČR a ISDF		Disciplinární řád Organizační řád A10 Statut smírčí komise	
Řízené orgány	Legislativní komise		Soutěžní komise	Lektorský sbor	Komise rozhodčích			
Prostředky	No no comment ... informuje	... informuje	... informuje kalendář propozice výsledky	... informuje	... informuje	... informuje	... informuje	
Internet	schránka rubrika	<a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a> <a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a>	<a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a> <a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a>	<a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a> <a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a>	<a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a> <a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a>	<a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a> <a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a>	<a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a> <a href="mailto:vladimir.jano@cas.cz">vladimir.jano@cas.cz</a>	
		Co je nového (webmaster) Informují vás Viceprezident Ekonom Sekretariát Talentovaná mládež Soutěžní oblast Přestupy Adresář Ostatní rubriky - pouze dohled	Informují vás Soutěžní oblast (mimo přestupy) NRT	Informují vás Oblast vzdělávání	Informují vás Oblast porotců	Informují vás Dozorčí rada	Informují vás DaSK	
DB(AK)/Pas	členská soutěžní trenérů porotců	P P P P	P A P P	P P A P	P P P A	P P P P		
HW	telefon/fax notebook	vybavení sekretariátu mobilní telefon						
finanční	die schváleného plánu	die schváleného plánu granty MŠMT	die schváleného plánu	die schváleného plánu vyprodukované prostředky	die schváleného plánu vyprodukované prostředky	die schváleného plánu	die schváleného plánu spání poplatky	
Výstupy	Plán práce PR a VR Zápis a tisk.zprávy Vázné stromáždění prezidium výkonná rada Finanční dotazník reprezentace Výroční zpráva o činnosti	Finanční plán Členská databáze Členské průkazy Přehledy Stav hospodaření Nominace páru (mimo NRT) Propagační materiály Výroční zpráva o hospodaření	Podklady pro plán činnosti a finance Kalendář akcí Soutěžní databáze Rank list CR Složení NRT Licence funkcionářů soutěží Přehled licencí funkcionářů soutěží Přehled výsledků NRT Zápis z jednání sout. komise Podklady pro výroční zprávy	Podklady pro plán činnosti a finance Licence trenérů Přehled licencí trenérů Plnění podmínek pro prodloužení/obnovu licencí Seznamy absolventů UKS Zápis z jednání lektorského sboru Podklady pro výroční zprávy	Podklady pro plán činnosti a finance Licence porotců Poroty pro MČR a ISDF (červen) Plnění podmínek pro prodloužení/obnovu licencí Přehled nominací porotců Zápis z jednání komise rozhodčích Podklady pro výroční zprávy	Plán práce (včetně fin.) Taskové zprávy z jednání Protokoly o kontrolách Výroční zpráva o činnosti	Plán práce (včetně fin.) Taskové zprávy z jednání Protokoly a rozhodnutí k řešení případů Výroční zpráva o činnosti	
Pravidelné akce	zasedání prezidia (die plánu) zasedání VR (die plánu) Vázné stromáždění	zasedání předsedstev divizi Kongres ČSTS společenský večer vyhlášení Oscaru	zasedání komise soutěžní školení funkcionářů soutěží I školení funkcionářů soutěží II (divize) Kongres ČSTS vyhlášení TL	zasedání lektorského sboru Účelová kvalif. studium Kongres ČSTS (obd část)	zasedání komise porotců doškolovací seminář PIT mimořádná školení porotců školení PIT II, II a III	výroční zasedání DR	výroční zasedání DaSK	

**Příloha č.2: Ceny členských příspěvků pro rok 2010**

ČSTS PB



**Platby pro rok 2010**

Kolektivní člen:

Základní	1600	Kolektivní člen	variabilní symbol	specifický symbol
Rozšřující	0,-		ICÖ	2010694014
členský				
členský				
příspěvek				

**Členská základna:**

Legenda:	Činovníci platí ZČP a RČP, ( v případě, že má i činovníké licence, pak platí ještě za každou jednotlivou licenci samostatně dle tabulky).	Individuelní člen (IC), který není zprostředkováván kolektivním členem (KC), provádí platby samostatně, a to převodem na účet ČSTS, č. 129453027/0300 nebo složenkou, za použití příslušných variabilních a specifických symbolů. ( viz. tabulka)	ZČP je člen ČSTS povinen zaplatit do 31.12.2009. Pokud nezaplatí, tak po 1.1.2010 platí i správní poplatek.	Pokud si člen zaplatí ZČP a RČP až od 1.7.2010, tak platí polovinu těchto poplatků ( viz. tabulka) a k tomu správní poplatek.	Poplatek za licence se po 1.7.2010 nekřátí!	Správní poplatek ve výši 50,- pro rok 2010 platí vždy nový člen, platí i stávající člen, který do 31.12.2009 nezaplatil alespoň ZČP.	Neplatí stávající člen při platbě RČP, pokud zaplatil ZČP do 31.12.2009.
<b>Členská základna:</b>							
<b>Soutěžící</b>							
<b>Soutěžící</b>							
<b>Rozšřující</b>							
<b>členský</b>							
<b>členský</b>							
<b>příspěvek RČP</b>							
<b>PŘOFI</b>							
<b>členský</b>							
<b>příspěvek ZČP</b>							
<b>400,- / 200,-</b>							
<b>500,- / 250,-</b>							
<b>650,- / 325,-</b>							
<b>5000,- / 2500,-</b>							
<b>1000</b>							
<b>700</b>							
<b>1000,-</b>							
<b>700</b>							
<b>700,-</b>							
<b>ostání 12 a více let</b>							
<b>400,- / 200,-</b>							
<b>400,- / 200,-</b>							
<b>do 12 let</b>							
<b>1000</b>							
<b>700,-</b>							
<b>variabilní symbol</b>							
<b>r.č.</b>							
<b>2010694001</b>							
<b>2010694001</b>							
<b>2010694001</b>							
<b>2010694050</b>							
<b>2010694051</b>							
<b>2010694052</b>							
<b>2010694053</b>							
<b>2010694054</b>							
<b>2010694055</b>							

Platby pro 2010\_OK.xls

1/2

22.9.2009







#### Příloha č. 4: Návrh na program soutěže Prague Open 2010

### Časový harmonogram a program soutěže Prague Open 2010

#### SOBOTA 11.9.2010

09:10:00	Zahájení dopolední části	
09:15:00	Kvalifikační kola	Junioři 1, Junioři 2 - STT
11:00:00	Finále	Junioři 1, Junioři 2 - STT
11:30:00	Předání cen	Junioři 1, Junioři 2 - STT
12:25:00	Kvalifikační kola	Dospělí LA, Mládež STT, Senioři 1 STT
19:15:00	Zahájení večerní části	
19:35:00	Čtvrtfinále (24 párů)	Dospělí LA
20:00:00	Semifinále (12 párů)	Mládež STT
20:20:00	Vystoupení 1. páru ze Stardance	
20:25:00	Finále (6 párů)	Senior 1 STT
20:40:00	Semifinále (12 párů)	Dospělí LA
21:00:00	Vystoupení 2. páru ze Stardance	
21:05:00	Finále (6 párů)	Mládež STT
21:20:00	Finále (6 párů, solo tance Rumba, Paso Doble)	Dospělí LA
22:00:00	Vystoupení 3. páru ze Stardance	
22:10:00	Předání cen	

#### NEDELE 12.9.2010

09:00:00	Zahájení dopolední části	
09:10:00	Kvalifikační kola	Junioři 1, Junioři 2 - LA
11:00:00	Finále	Junioři 1, Junioři 2 - LA
11:30:00	Předání cen	Junioři 1, Junioři 2 - LA
12:10:00	Kvalifikační kola	Dospělí STT, Mládež LA, Senioři 2 STT
18:00:00	Finále (6 párů)	Senioři 2 STT
18:20:00	Předání cen	Senioři 2 STT
19:00:00	Zahájení večerní části	
19:20:00	1. show Paulo Bosco + Silvia Pitton	

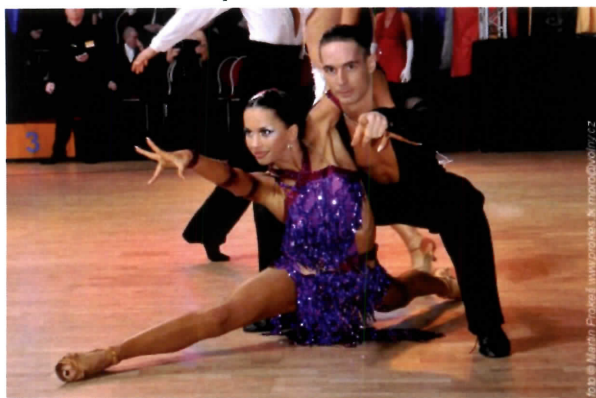
19:25:00	Čtvrtfinále (24 párů)	Dospělí STT
19:50:00	Semifinále (12 párů)	Mládež LA
20:05:00	2. show Paulo Bosco + Silvia Pitton	
20:10:00	Semifinále (12 párů)	Dospělí STT
20:30:00	Finále (6 párů)	Mládež LA
20:45:00	3. show Paulo Bosco + Silvia Pitton	
20:50:00	Finále (6 párů, solo tance Waltz, Quickstep)	Dospělí STT
21:35:00	Předání cen	Dospělí STT, Mládež LA



Příloha č. 6: Návrh na podobu propagačního plakátu soutěže Prague Open 2010



**Mezinárodní taneční soutěž za účasti české i světové špičky  
pod záštitou Primátora hlavního města Prahy**



**11., 12. září 2010  
Praha Arena Sparta  
Podvinný mlýn, Praha 9**

- vstupné v předprodeji  
v síti Ticketpro
- děti pod 120cm zdarma
- studenti, senioři sleva

- během dne kvalifikační kola, večer připraven bohatý program!

**SOBOTA - zahájení galavečera 19:15**

- finální kola kategorie dospělých, mládeže  
a seniorů ve standardních a  
latinsko-amerických tancích
- vystoupení párů ze Stardance!

**NEDĚLE - zahájení galavečera 19:00**

- finální kola kategorie dospělých a mládeže
- během večera taneční show mistrů světa ve  
standardních tancích z Itálie

**Neváhejte a  
přijďte se  
podívat !**



Více info na: [www.pragueopen.com](http://www.pragueopen.com)

# Příloha č. 7: Ceník inzerce v tramvajích firmy JCDecaux

ceník 2010 | tram Praha

Sekce reklamní plochy Transport

nosič	typ nosiče	reklama	specifikace	provozování / cena v Kč	výroba*** zákładní bez reklam	instalace včetně odstranění	přínst. (připadná)		
Tram	vozů	14T souprava	celoplošná	celoplošná***	600 000	220 000			
		13 souprava, 2 vozy	celoplošná	celoplošná***	480 000	190 000			
		18b5 souprava	celoplošná	celoplošná***	428 000	150 000			
		13, 18b5	CS fólie*	220 x 80	1 960	3 000		540	
		13, 18b5	KS fólie*	360 x 60	3 100	4 700		750	
		13 vůz	NSD fólie	celý vůz (mezivětr)		85 000		17 500	
		13, 18b5	leťák	A4**	115	165		16	
		13, 18b5	leťák	A3**	230	330		16	
		13, vůz	vnitřní fólie, 4 ks	A5, 1, a 3, dveře	400			120	
		sloupy tr. vedení	flex., 1-10 ks	67 x 90, 80 x 120		8 500	12 500	23 000	3 000
		sloupy tr. vedení	flex., 11-100 ks	67 x 90, 80 x 120		7 650	11 250	20 700	3 000

\* 35% příplatek v případě požadavků na konkrétní umístění/pozici reklamy na nosiči. \*\* min. počet 50 ks, období provozování: 1.-15., 18.-30. v měsíci. \*\*\* Možnost poklepu 20% z celkové plochy oken soupravy. K ceně provozování se v tomto případě přidává cena za každý započatý m<sup>2</sup> - 1/2 roční pronájem: 10 000 - Kč, roční pronájem: 6 000 - Kč. Realizace reklam přes okna je podmíněna souhlasem Drážního úřadu, který zajišťuje provozování (Přemcar). Časťka zahrnuje polep dopravního prostředku do základních barev reklamy a uvedení zpět do barev provozovatele.

Ceny bez DPH (20 %) platí od 1.1.2010, není-li stanoveno jinak, jsou vždy za 1 ks; veškeré změny vřazeny. V období 1.7. - 31.8.2010 je poskytována z ceny provozování sleva 25%. Tato se týká pouze ploch v Praze.



