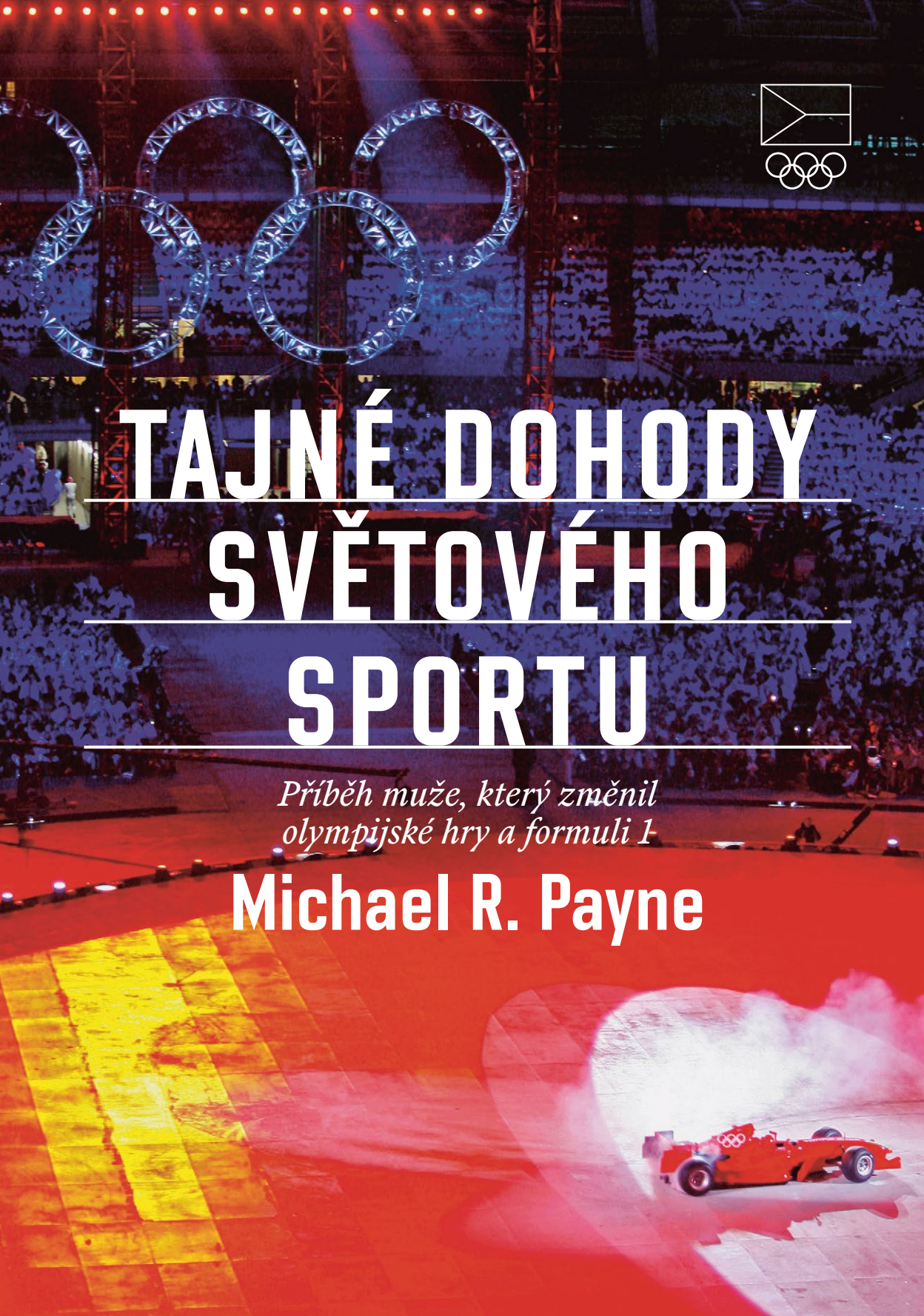


TAJNÉ DOHODY SVĚTOVÉHO SPORTU

Příběh muže, který změnil olympijské hry a formuli 1

Michael R. Payne



TAJNÉ DOHODY SVĚTOVÉHO SPORTU

Příběh muže, který změnil olympijské hry a formuli 1

Michael R. Payne



Copyright © 2025 by Michael R. Payne
© Český olympijský výbor, 2026
© Grada Publishing, a. s., 2026

This edition published by arrangement with Chiselbury Publishing, divize společnosti Woodstock Leasor Limited, 14 Devonia Road, Londýn N1 8JH, UK.
All rights reserved

ISBN 978–80–271–8801–7

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou bez souhlasu nositele práv zakázány.
Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.
Obrazový materiál je výběrem z původního vydání z roku 2025.

Věnováno Berniemu, Dickovi a Juanu Antoniovi
třem inspirativním vůdcům, kteří mi ukázali cestu.

OD STEJNÉHO AUTORA

Olympic Turnaround – Jak se olympijské hry
vymanily z pokraje zániku a staly se nejznámější značkou světa
a globální franšízou v hodnotě mnoha miliard dolarů.
London Business Press, 2005.

Toon In! – Příběhy, které jste dosud neslyšeli.
Neoficiální a zcela neautorizovaná historie olympijských her
z pohledu zasvěceného. Kniha roku (ilustrovaná).
Vision Sports Publishing, Velká Británie, 2021.



OBSAH

Předmluva Jiří Kejval, předseda ČOV a člen MOV – – – 6
Předmluva Thomase Bacha, doživotního čestného předsedy MOV – – – 10
Předmluva Bernieho Ecclestona, šéfa formule 1 – – – 11
Autorská poznámka – – – 12
Poděkování – – – 14

Kapitola 1 Pestré dědictví – – – 17
Kapitola 2 Ukažte mi peníze! – – – 29
Kapitola 3 První krůčky – – – 45
Kapitola 4 Velký průlom – – – 59
Kapitola 5 Země jitřního klidu – – – 79
Kapitola 6 Mateřská loď – – – 103
Kapitola 7 Odpočítávání ke stému výročí – – – 125
Kapitola 8 Jak vyvolat kouzlo – – – 145
Kapitola 9 Umocnění kouzla – – – 163
Kapitola 10 Ochrana kouzla – – – 193
Kapitola 11 Od diváků k věrným fanouškům – – – 207
Kapitola 12 Revoluce v přímém přenosu – – – 233
Kapitola 13 Boj o pořadatelství olympijských her – – – 247
Kapitola 14 Dokonalá bouře – – – 253
Kapitola 15 Kandidujte dál – – – 287
Kapitola 16 Jaderná kandidatura, havárie a lockdown – – – 309
Kapitola 17 Nespoutaná jízda – – – 329
Kapitola 18 Sportovní ságy – – – 357
Kapitola 19 Velké obchody – – – 371
Kapitola 20 Zpátky do budoucnosti? – – – 389

Seznam autorů fotografií – – – 421
Michael R. Payne – – – 422

Předmluva

JIŘÍ KEJVAL

Předseda Českého olympijského výboru
Člen Mezinárodního olympijského výboru

Český sportovní marketing se začal výrazněji rozvíjet v devadesátých letech. Svým rozsahem, prostředím i způsobem fungování však tehdy jen vzdáleně připomínal to, co se pod pojmem sportovní marketing odehrávalo ve světě. Teprve nedávno se na české scéně začaly objevovat lidé a organizace, které mají přímý kontakt s mezinárodním prostředím a přinášejí k nám zkušenosti skutečně globálního sportovního byznysu.

Díky své práci v Českém olympijském výboru, a především v Mezinárodním olympijském výboru mám již řadu let možnost do tohoto světa nahlížet zblízka. A pokud je někdo, kdo mi pomohl pochopit jeho historii, souvislosti a zákonitosti, je to Michael R. Payne.

Michael stál u zrodu moderního sportovního marketingu a osobně zažil dobu, kdy se vytvářely principy, na kterých velká část odvětví stojí dodnes. Pracoval a setkával se s lidmi, kteří patřili mezi průkopníky, a byl přímým účastníkem řady zásadních rozhodnutí a změn, které postupně proměnily sport v globální fenomén, jak jej známe dnes.

Jsem vděčný, že mám možnost s Michaelem o sportu, marketingu a jeho budoucnosti diskutovat. Každé naše setkání je pro mě inspirací. Jeho výhodou je, že se nedívá pouze zpět. Stejně intenzivně přemýšlí o současnosti a o tom, kam se sportovní marketing bude ubírat v dalších letech.

Právě proto považuji tuto knihu za mimořádný počin. Nabízí fascinující cestu historií moderního sportovního marketingu – prostřednictvím osobností, odvážných rozhodnutí, politických okolností, obchodních průlomů, úspěchů i chyb, které formovaly dnešní podobu sportovního byznysu. Zvláštní pozornost si zaslouží závěrečné kapitoly věnované budoucnosti. Michael není pouze pamětníkem, ale člověkem, který stále pozorně sleduje vývoj odvětví a přemýšlí několik kroků dopředu.

Pro mladé manažery, kteří chtějí ve sportovním marketingu něco dokázat, by tato kniha měla být téměř povinnou literaturou. Bez znalosti, jak a proč dnešní systém vznikl, je totiž obtížné správně porozumět tomu, jak funguje – a ještě obtížnější předvídat, kam se bude vyvíjet.

Jsem velmi rád, že se kniha dostává k českým čtenářům. Těm, které zaujme, doporučuji přečíst si následně i rozšířený anglický originál.

Děkuji vydavatelům, překladatelům a všem, kteří se o české vydání zasloužili. Pevně věřím, že kniha otevře mnoha lidem dveře do světa globálního sportovního marketingu, rozšíří jejich pohled na něj a v konečném důsledku pomůže i dalšímu rozvoji sportu v České republice.



TAJNÉ DOHODY SVĚTOVÉHO SPORTU



Dvě nejvýznamnější osobnosti sportovního světa –
Bernie Ecclestone a Thomas Bach –
z nichž oba byli v různých obdobích mými šéfy!

THOMAS BACH

Předseda Mezinárodního olympijského výboru (2013–2025)
Zlatý olympijský medailista z Montrealu 1976

Michaela Paynea znám už téměř čtyřicet let, nejprve jako nadějného mladého sportovního marketéra a později jako klíčovou osobnost proměny olympijského hnutí. Spojuje nás společná minulost někdejších sportovců a hluboká víra v sílu sportu inspirovat, vzdělávat a sjednocovat – a to zejména prostřednictvím olympijských her.

Když Michael v roce 1989 nastoupil do MOV jako marketingový ředitel a já jsem se záhy stal jeho členem, úzce jsme spolupracovali v časech nesmírně náročných výzev a změn. MOV v té době zdaleka nebyl tak propracovanou organizací, jakou je dnes. Finanční zdroje byly omezené, politická situace nestabilní a ostatní sportovní organizace mezi sebou tvrdě soupeřily o pozornost a financování.

Následovala pozoruhodná cesta znovuzrození a proměny. Nejprve jsem byl jako člen nově zřízené Komise sportovců a poté, roku 1992, jako člen MOV, svědkem toho, jak malá skupina vizionářů přetváří budoucnost MOV. François Carrard, náš první generální ředitel, vnesl do organizace právnickou bravuru a neochvějný klid. Dick Pound, impozantní kanadský olympionik a právník s bystrou myslí, který tvrdě bojoval za reformy. A samozřejmě předseda Juan Antonio Samaranch, jehož vize vyvedla MOV z krize a položila základy moderních her.

Čtvrtým členem této skupiny „mušketýrů“ je autor této knihy. Michael byl nejmladší, D’Artagnan týmu. Brzy se však stal hnacím motorem – cestoval po světě, uzavíral dohody, utvářel značku. Prostřednictvím sponzoringu a vysílacích práv přispíval zcela bezprecedentním způsobem. Přesvědčoval, prosazoval a vždy řešil problémy.

Michael dodnes představuje vzácnou kombinaci moudrosti, energie a strategické jasnosti. Je to věrný přítel a tato kniha představuje poutavý příběh proměny sportu společně s výpovědí jednoho z jejích nejvlivnějších strůjců. Z celého srdce ji doporučuji.



BERNIE ECCLESTONE

Legendární sportovní podnikatel „Šéf" formule 1 (1987–2017)

Ve sportovním průmyslu se pohybuji už delší dobu a vybudoval jsem si pověst člověka, na kterého se dá spolehnout. Část mého úspěchu, alespoň z mého vlastního pohledu, spočívá v tom, že lidé mé názory málokdy zpochybňují – Michael R. Payne je však výjimkou. Je jedním z mála, kdo mi pokaždé řekl to, co jsem nechtěl slyšet, protože si tím sám prošel. A co je ještě důležitější, vždy tak učinil v okamžiku, kdy jsem se dopouštěl nějaké chyby.

Známe se už desítky let, od dob, kdy jsem prodával ojetá auta a on byl nadšeným lyžařem. Oba jsme tvrdě pracovali na tom, co jsme budovali, oba rozumíme umění vyjednávání. Michael se stal skutečným tahounem sportovního marketingu – najměte si ho a peníze začnou proudit. Proto jsem ho přivedl do F1. Pomohl mi přehodnotit význam značky F1, vytříbit konkurenční způsob uvažování a centralizovat kontrolu. Stejně jako v případě olympijských her jsme nemilosrdně chránili svá práva a ty, kdo překračovali hranice, jsme dokázali usměrnit.

Když jsem se v roce 2001 dozvěděl, že prezident MOV Samaranch odstupuje, věděl jsem, že se organizace mění, a spatřil v tom příležitost Michaela přetáhnout k nám. Po jistém přesvědčování nastoupil v roce 2004 do F1 jako můj zvláštní poradce. Byl přesně takový, jak jsem doufal: bystrý, energický a vždy o krok napřed. Pomohl F1 proniknout na nové trhy, vnesl jasnost do složitých záležitostí a stal se mým blízkým přítelem.

Tato kniha je příhodným svědectvím o zvídavé (v tom dobrém smyslu slova!) a pozoruhodné mysli. Michael v ní sice hovoří o vizionářích, s nimiž spolupracoval, ale mohu vás ujistit, že on je jedním z nich. Leží-li vám na srdci inovace či úspěchy v rámci vaší profese, budete si ji jistě chtít přečíst.



AUTORSKÁ POZNÁMKA

Posledních padesát let jsem strávil v popředí sportovního byznysu a sledoval, jak se z chaotického amatérismu vyvinulo odvětví v hodnotě několika miliard dolarů, které se stalo jednou z nejmocnějších společenských sil světa.

Zbožňoval jsem hrdiny, kteří ho utvářejí, vážil si výjimečných okamžiků, které přináší, a oddával se společnému lidskému prožitku, který my všichni při velkých sportovních událostech sdílíme. Viděl jsem, jak sport vytváří i ničí mediální impéria a proměňuje skromné firemní značky v globální giganty.

Bylo mi velkou ctí úzce spolupracovat s mnoha lídry z prostředí byznysu, kteří pomáhali utvářet a budovat náš průmysl; s rozmanitou skupinou podnikatelů, mediálních magnátů a vizionářů. Někteří z nich jsou všeobecně známí, zatímco jiní zůstávají spíše v pozadí. Přesto však stojí za to jejich příběh vyprávět. Někteří jsou absolventi univerzit Břečťanové ligy, zatímco mnozí další, včetně mě, nikdy na univerzitu nechodili. Někteří jsou miliardáři, jiní zas čelili bankrotu. Navzdory rozličným osudům ovšem mají co říct.

Lidé se mě často ptají, jak jsem se k sportovnímu marketingu vůbec dostal. Stručně řečeno, byl jsem neúspěšný sjezdař, který se stal profesionálním freestylovým lyžařem, neboli „hotdoggerem", jak se jim zkraje říkalo. Prize money za vítězství ve dvou národních šampionátech mi na slušné živobytí nestačily a záhy jsem zjistil, že lépe hledám sponzory, než vyhrávám mezinárodní soutěže. Takže na konci 70. let, na úsvitu odvětví sportovního marketingu, má cesta začala.

Během uplynulého půlstoletí jsem se zúčastnil dvaceti dvou letních a zimních olympijských her, přičemž u mnoha z nich jsem dohlížel na marketingové operace a řídil je. Už ani nespočítám, kolik víkendů jsem strávil blouděním po paddocku formule 1 či na sedadlech stadionů, kde jsem odpočítával sekundy, než rozhodčí odpíská konec zápasu mistrovství světa ve fotbale. Prošel jsem se po hřišti v Augustě i vplul do aucklandského přístavu s vítězným novozélandským týmem jachtařů při Poháru Ameriky.

Ačkoli jsem byl v posledních pěti dekádách svědkem mnoha vrcholných sportovních okamžiků, pravdou je, že mě mnohdy více zajímalo, co se spíše než na hřišti děje mimo něj. Fascinovaly mě dohody, osobnosti, vyjednávání na vysoké úrovni a napínavá dramata s tím související, způsoby, jak se celá podívaná financuje a kdo vlastně fanouškům po celém světě umožňuje ono kouzlo sdílet. Vedl jsem neuvěřitelně výsadní život a při budování a rozvoji odvětví, které nás všechny naplňuje vášní, jsem seděl v první řadě.

Poté, co vás provedu dějinami světa sportovního marketingu, si kladu zásadní otázku – co bude dál? Co přinese sportovnímu průmyslu příštích padesát let?

Mnohé z mých předpovědí budete možná považovat za fantaskní, ale zkuste se na okamžik zamyslet nad tím, kam jsme za posledních padesát let došli. Pak už třeba na vás mé úvahy nebudou působit natolik přemrštěně.

V knize *Tajné dohody světového sportu* vás zavedu do zákulisí, abych vám pomohl lépe pochopit, jak celé toto odvětví vzniklo, a představím vám osobnosti, které vše umožnily.

Jde o vyprávění z první ruky a v celé knize používám citáty, abych nastínil atmosféru. V naději, že získáte pocit, jako byste sami byli v místnosti během vyjednávání přítomni, vnímali napětí a viděli, jak často se dohody ocitly na pokraji krachu.

Všechny citáty vycházejí z mé paměti či mých několika málo deníkových poznámek, společně s již dříve vydanými knihami a novinovými zprávami. Své schůzky jsem nenahrával, a proto netvrdím, že citáty jsou doslovné, nicméně ručím za jejich pravdivost a udělal jsem vše, co bylo v mých silách, abych co nejpřesněji zachytil podstatu a záměr daného okamžiku.

Každý, kdo píše paměti, se nevyhnutelně vystavuje riziku, že svou roli přežene – že až příliš snadno zavede sebe sama do centra dění. Pokud se to stane i zde, prosím o shovívavost. Nejde o domýšlivost, ale o přirozenou součást vyprávění příběhu z pohledu člověka, který byl přímo v místnosti. Úspěchy provázejí i chybné kroky, špatná rozhodnutí a občasné výčitky. Nabízím své osobní upřímné hodnocení určitých lidí, v některých případech snad až příliš upřímné. Chtěl jsem však dát přednost právě upřímnosti před zdrženlivostí. Paměti, které se vyhýbají nepříjemným pravdám, nemají velkou hodnotu, byť jiní mohou mít zcela jistě názory odlišné.

Při psaní předchozích knih jsem získal bolestnou zkušenost ohledně toho, jak nebezpečné je vynechávat z příběhu různé osoby. Takováto opomenutí nejsou záměrná. Můj vydavatel stanovil limit na délku knihy a bylo nutné provést škrty. Ve snaze pokrýt co nejširší spektrum proto knihu uzavírám výčtem žebříčků deseti nejvýznamnějších manažerů, o nichž se osobně domnívám, že měli na různé oblasti našeho odvětví největší vliv. Nechť tedy debata započne!

A ještě závěrem; přestože je kniha zaměřena na sportovní průmysl, mnoho postřehů a poučení v ní obsažených lze aplikovat i na jiné oblasti byznysu, jiná odvětví či na všechny ty, kteří by rádi pochopili, jak svět obchodu a podnikání funguje.

Michael R. Payne, říjen 2025

PODĚKOVÁNÍ

Jsem vděčný mnoha lidem, kteří mi knihu *Tajné dohody světového sportu* pomohli dotáhnout do konce. Po celou dobu mi pomáhali četní členové rodiny, přátelé a obchodní partneři, kteří mi poskytovali klíčové postřehy, osvěžovali mou uvadající paměť a povzbuzovali mě.

Několik z nich si však zaslouží zvláštní zmínku.

V první řadě je to můj dobrý přítel Terrence Burns – již posledních třicet let můj společník na cestách za sportovním marketingem. Terrence patří k nejlepším vypravěčům na světě a zásluhou této své úžasné dovednosti pomohl oživit můj příběh humorem, barvitostí a trefnými postřehy. Je také pravděpodobně předním světovým specialistou na značky sportovního průmyslu – vášnivým zastáncem síly a významu řízení značky, díky čemuž obohatil vyprávění o cenné obchodní postřehy.

Stewart Binns, renomovaný sportovní historik a oceněný autor, jehož redakční úprava rukopisů a ucelení mého nesourodého vyprávění byla k nezaplacení. Ostatní členové rodiny, včetně mé sestry Vicky Payneové, která je rovněž autorkou, a blízcí přátelé Nick Grey, Cameron O'Reilly a Michele Sofisti, si pečlivě prošli rozsáhlý text a poskytli mi zpětnou vazbu ohledně toho, co má zvuk, co je vtipné a co naopak skřípe. Pak je tu můj bývalý kolega Stephen Townley, jeden z předních světových právníků se sportovní specializací, jehož rady byly vždy zasvěcené a trefné.

Odborníci na konkrétní témata mi poskytli cenné postřehy, zejména pak v závěrečné kapitole, která se zabývá budoucími možnostmi. Části věnované televiznímu vysílání významně těží z rad a pohledů na věc legend tohoto odvětví Davida Hilla, Petera Huttona a Yiannise Exarchose. Ilario Corna, technický ředitel MOV, zase pomohl objasnit rychle se vyvíjející svět umělé inteligence, širší datovou revoluci a jejich dopady na sportovní odvětví. Další lídři z podnikatelské sféry, včetně Matta Rogana, zakladatele společnosti Two Circles, Craiga McLatcheyho ze společnosti EKS a akademiků Andyho Miaha a Simona Chadwicka, velkoryse věnovali svůj čas diskusím o svých vlastních vizích budoucnosti tohoto průmyslu. Julian Gornall-Thode zajistil, aby se při četbě knihy v kulturách, které nejsou zvyklé na anglosaský humor, „v překladu nic neztratilo".

Slova jsou klíčem k vyprávění jakéhokoli příběhu, ale skvělý design povznáší knihu na vyšší úroveň. Neznám nikoho lepšího než řeckou designérskou legendu Theodoru Mantzarisovou – ta opět svou lehkou rukou vnesla do mé knihy své kouzlo. Skvělý tým z WiteKite přispěl svými vynikajícími dovednostmi v oblasti sazby a dalších designových prvků. Žádná kniha tohoto typu by nebyla úplná bez vynikajících fotografií, a já jsem proto nesmírně vděčný Olympijskému muzeu MOV a jeho fotoarchivu a také agentuře Getty Images za pomoc při vyhledávání těch nejlepších možných snímků, které vyprávějí příběh historie sportovního byznysu.

Rád bych také vyzdvihl dva autory, jejichž dílo velmi obdivuji. Byli tak laskaví, že si části knihy *Tajné dohody světového sportu* přečetli a poskytli mi cenné rady a tipy ohledně stylu psaní i toho, jak zrychlit tempo vyprávění. Taylor Downing a jeho kniha *1983: The World at the Brink* (nejděsivější kniha, jakou jsem kdy četl, a to v žánru literatury faktu) (*pozn. překl.* česky vyšlo jako *1983: Svět na pokraji*) a kniha Trippa Micklea *After Steve: How Apple Became a Trillion Dollar Company* jsou dvěma díly, v nichž autor vtahuje čtenáře do příběhu a vyvolává v něm pocit, jako by byl očitým svědkem vyjednávání a uzavírání obchodů. Já se pokusil o totéž, byť s výrazně menším úspěchem.

A pak, když už je vše tak říkajíc pohromadě, přichází na řadu vydavatel Stuart Leasor a tým z nakladatelství Chiselbury. A v neposlední řadě moje trpělivá rodina – má žena Marta a naše tři děti Christopher, Sofia a Andres, které všechny zmiňované příběhy slyšely tisíckrát, a přesto musely číst jeden text za druhým, aby mi s láskou i objektivitou sdělily svůj názor – což není snadné skloubit! Zvláštní poděkování pak patří mé dceři Sofii – která dokáže odhalit chybějící čárku i na sto honů.

Všem vám děkuji – bez vašich příspěvků, vedení, rad a podpory by kniha *Tajné dohody světového sportu* nikdy nevznikla.

Kapitola 1

PESTRÉ DĚDICTVÍ

Teroristé, kláštery, nevěstince a zlatá horečka

Můj dědeček, generálporučík Michael Brennan, patřil kdysi k nejhledanějším teroristům Británie. Podle mé ženy by správná kniha měla začínat trochou tvůrčí fantazie; o generálporučíkovi a jeho potenciálním genetickém vlivu na naše děti ovšem nevěděla až do pokročilé fáze našeho manželství. V pouhých patnácti letech vstoupil do Irského republikánského bratrstva (IRB) a o několik let později pomohl založit Irské dobrovolníky – předchůdce organizace, z níž se nepřímo vyvinula Irská republikánská armáda (IRA). Irsko v té či oné míře snášelo britskou nadvládu více než 800 let, ale na konci viktoriánské éry už toho irský lid měl dost. V roce 1913, tedy ve svých sedmnácti, se Brennan setkal se Seánem Treacym, vůdcem IRB z hrabství Tipperary, a několika přáteli v jedné hospodě v Meelicku, malé vesničce v hrabství Clare na západě Irska. Dali dohromady své skromné prostředky – můj dědeček přispěl jedním šilinkem a šestipencí, Treacy čtyřmi pencemi – a vyrazili do boje proti Britskému impériu. Je skutečně pozoruhodné, že to nakonec byla válka vítězná.

Brennan se odhodlaně podílel na přípravách Velikonočního povstání v roce 1916. Většinu času po dobu následujících pěti let trávil střídavě ve věznicích Jeho Veličenstva a na svobodě. Jeden Boží hod vánoční dokonce prožil pod zámkem v podpalubí dobytčí lodi plující do Anglie. Po příjezdu se stal průkopníkem hladovek jakožto formy politického protestu.

Když nebyl zrovna ve vězení, vedl Brennan zuřivou partyzánskou kampaň a velel vysoce efektivní třicetičlenné jednotce zvané „Flying Column" (*pozn. překl.* česky ve smyslu „Létající oddíl"). Éamon de Valera, odsouzený k smrti za svůj podíl na Velikonočním povstání, později popsal Brennanovu brigádu jako nejlepší v zemi. V rámci odvety za jeden z dřívějších žhářských útoků na několik britských policejních stanic lehnul rodný dům mého dědečka v Meelicku popelem.

V roce 1917 pak dědečka požádali, aby v doplňkových volbách ve východním Clare kandidoval za Sinn Féin. Odmítl a místo sebe navrhl de Valeru, který nabídku přijal. De Valera následně dovedl Irsko k nezávislosti, v roce 1937 se

stal taoiseachem (*pozn. překl.* irský výraz pro předsedu vlády, z irské gaelštiny), a v letech 1959 až 1973 zastával funkci prezidenta. Zemřel v roce 1975 ve věku dvaadevadesáti let.

Můj dědeček skonal roku 1986 ve věku devadesáti let. Jakožto revolucionář, voják a stratég svým životem spoluutvářel národ.

Člověk by si řekl, že by to už mohlo stačit, že ano? Ale tímto to ještě nekončí. Moje babička Bridget Mary Brennanová (rozená Conheadyová) se narodila v roce 1896 v australském Gympie, jež leží v severním Queenslandu. Její otec, můj pradědeček, opustil Irsko na počátku 70. let 19. století. Chtěl zkusit štěstí při australské zlaté horečce – poté, co se v roce 1867 v Gympie našly obrovské zásoby zlata. Koncem 19. století se pak do Irska vrátil se skromným jměním. Následně se větev rodiny Conheadyových jaksi vytratila z povědomí.

Jedinou stopou, kterou se mi podařilo odhalit, byl Bridget Maryin mladší bratr John, který byl ve své posteli střelen přímo do hrudi. Vrah nebyl nikdy identifikován, ačkoli místní policie v tichosti podezřívala někoho z okruhu rodiny: velmi krušné časy a velmi tvrdí lidé.

Oblíbenou dcerou mého dědečka byla Sheila – má extravagantní, zrzavá matka. Jako teenagerka se nemohla rozhodnout, zda se má stát jeptiškou nebo herečkou. Nakonec za ni rozhodnutí učinila matka představená, která zcela upřímně poznamenala, že jelikož má Sheila *„muže až v přílišné oblibě“*, život v celibátu pravděpodobně nebude jejím posláním. Herectví se jevilo jako příhodnější cesta.

Vyrazila tedy do Londýna, aby si splnila svůj sen. K všeobecnému zděšení celého irského klanu si navíc pro všechny případy vzala Angličana. Následně si zahrála v celé řadě rozličných filmů a televizních seriálů. Ve svém prvním snímku, *Kletba vlkodlaka (1962)*, gotickém hororu, ji v nevěstinci zabije vlkodlak, jehož ztvárnil skvostný Oliver Reed. Mezi další, méně známé snímky patří *Zvonokosy*, příběh francouzského venkovského městečka a jeho hořkého boje proti výstavbě veřejných záchodků přímo naproti kostelu.

Rodina z otcovy strany byla neméně pestrá. Stejně jako mnozí z oné generace opustila v devatenáctém století Anglii, aby ve světě hledala štěstí a dobrodružství. Můj prapradědeček, Moore Orr, byl advokátem z Londonderry. Jeho nejmladší syn, Gilmour Orr, měl pověst buřiče, nedisciplinovaného člověka, kterého bylo třeba „usměrňovat“. Aby v něm podnítil jistou zralost, učinil mu Moore nabídku: 5 liber (dnes zhruba 150 liber) a zpáteční jízdenka druhou třídou do Buenos Aires, kde vzdálení příbuzní mezitím založili malou *estancii*.

Gilmour, který nikdy neoplýval skromností a nedal se snadno přesvědčit, odmítl. Opáčil požadavkem na 50 liber a jízdenku do první třídy, což představovalo desetinásobek původní nabídky. Uspěl.

Díky vysokým ambicím a notné dávce drzosti tak Gilmour Orr pomohl vybudovat jednu z největších *estancií* v Argentině, rozsáhlou farmu zvanou *El Cantor*. Jeho příbuzní, kteří sem před ním dorazili mezi prvními osadníky, bojovali o místní půdu s kmenem *Paine*, domorodým lidem z horské oblasti Torres del

Paine v Patagonii. Pozoruhodná shoda okolností, vzhledem k tomu, že příjmení Payne se do naší rodiny dostalo až o více než půl století později, a to sňatkem.

Kolem roku 1896 se Gilmour vrátil do Anglie, aby si tam našel „řádnou" ženu. Ke své lítosti se už do Argentiny nikdy nevrátil. A ani žádný jiný člen rodiny do této země téměř padesát let nevkročil. Až do chvíle, kdy můj otec, Robert Gilmour Payne, dezertoval z obchodního námořnictva, zatímco jeho loď kotvila v Buenos Aires. Plul na ní, aby se shledal s rodinnou půdou v *El Cantor*. Správcovská společnost, která ji měla do té doby na starost, však mezitím hodnotu pozemku zcela vyčerpala. Rodinné jmění dávno zmizelo, vyždímané desetiletími nepřítomnosti svých majitelů.

Říká se, že rodinná minulost hraje roli při utváření charakteru. Nejsem si zcela jistý, zda můj charakter formoval terorismus, vojenské přepady, honba za zlatem či zabírání půdy. Nicméně přiznávám, že určitá souvislost tu bude.

Sto let poté, co se moji předkové nalodili na pomalé bárky směřující do Jižní Ameriky a Queenslandu, jsem podnikal jednodenní výlety do New Yorku na palubě Concordu a oblétával svět v soukromých tryskáčích. Zatímco oni zabírali půdu domorodým kmenům, já jsem o několik generací později vyjednával s průmyslovými magnáty a hlavami států. V sázce už bylo možná něco jiného, ale touha po riziku, objevování a odvážných krocích ve vzdálených končinách je hluboce zakořeněná – v tomto ohledu jsem tedy vinen.

Tímto tedy začíná příběh profesionálního lyžaře, který zjistil, že lépe hledá sponzory, než vyhrává závody. Je to příběh o tom, jak televize odhalila skutečnou sílu sportu, jak komerční značky osvobodily marketingový potenciál sportovních svazů a jak lidé, s nimiž jsem se na své cestě setkal, pomohli utvářet prostředí sportovního byznysu do podoby, jakou dnes známe.

Je to také příběh o tom, jak se největší světová událost, olympijské hry, vymanila ze spárů bankrotu a stala se globálním podnikem v hodnotě několika miliard dolarů.

Toto je můj příběh.

Nadšený lyžař

Narodil jsem se v Londýně 25. března 1958 jako syn Roberta Gilmoura Paynea, začínajícího manažera v oblasti vztahů s veřejností, a Sheily Bernadette Brennanové, horkokrevné ženy s ohnivě rudými vlasy, která toužila stát se herečkou. Někdejší rodinné jmění už bylo tou dobou to tam.

V roce 1958 byla Anglie zemí v přerodu. Zasekla se kdesi mezi šedivým stoicismem poválečné obnovy a blikajícími neonovými sliby moderní doby. Společnost byla stále značně třídně uvědomělá.

Vyšší třídy lpěly na starých pořádcích a titulech, zatímco třída dělnická pomalu nacházela svůj hlas, často prostřednictvím odborů a rostoucího vlivu dělnického hnutí. Rostoucí střední třída byla plná ambicí, přijímala nové vy-

moženosti doby, mezi něž patřila televize, auta a zájezdy. Postupně směřovala k životnímu stylu, který byl více orientován na spotřebu.

Z kulturního hlediska se země měnila. Vysílání stále ovládala BBC, nicméně už bylo slyšet i buřičské hlasy. Elvis Presley vyvolával mezi rodiči jistou paniku. Rokenrol už nebyl jen americkou výstředností; dorazil k britským břehům, kde ho liverpoolští a londýnští teenageři zásadně přetvořili. Divadelní a filmová dramata tak říkajíc „od kuchyňského dřezu" začala odrážet drsnější a opravdovější pohled na britský život, na hony vzdálený obrazu čajových dýchánků, který země tak ráda exportovala.

Z ekonomického hlediska prožívala Anglie období relativní stability. Příděloví systém skončil relativně nedávno, což vedlo k spotřebitelskému boomu. Libra zůstávala silná, průmyslová výroba rostla a stavěly se nové dálnice. Mnohé komunity dělnické třídy však i nadále nedobrovolně setrvávaly ve stejném koloběhu – práce v továrně a omezené příležitosti.

Anglie roku 1958 tak připomínala zemi stojící na prahu mezi dvěma místnostmi: jednou známou a vytrácející se, druhou značně nejistou, ale čím dál víc přitažlivější. A do tohoto světa, který byl směsí smutku, slávy a proměny, jsem se narodil.

I když tím možná svůj příběh částečně pokazím, z raného dětství si toho příliš nepamatuji. Navštěvoval jsem místní přípravnou školu St. Anthony's v severním Londýně a poté veřejnou Highgate Public School. Ani jedna z nich se mi nezamlouvala, a abych byl upřímný, ony zas na oplátku neměly nijak zvlášť v oblibě mě.

Největší předností obou škol byla jejich poloha: tyčily se na vrcholech dvou nejstrmějších londýnských kopců. V době, kdy jízdní kola ještě neměla více převodů, jsem se každé ráno s námahou drápal na vrchol a pak, odpoledne, z nich zase svištěl dolů, s větrem ve tváři, s nohama svěšenýma vedle pedálů, a vychutnával si čistý, opojný pocit rychlosti.

Rodiče se rozešli, když mi bylo osm let. Bydlel jsem pak s otcem a se psy. Dvakrát týdně jsem projížděl Londýnem, abych navštívil matku a jejího nového manžela, Geralda Savoryho, dramatika a televizního manažera. Bylo to podivné uspořádání, což se ovšem dá říct o většině záležitostí naší rodiny. Věřím ale, že mě to hluboce ovlivnilo, a trvalo mi prakticky celý život, než jsem si to uvědomil. Když jsem konečně dospěl a sám založil rodinu, stala se pro mě hlavní hybnou silou. Náš domov pro mě znamenal víc než jen bydliště; stal se útočištěm, prostorem naplněným láskou, bezpečím a pocitem sounáležitosti.

Když mi bylo dvanáct, matka mne vzala na lyžařské prázdniny do švýcarského Wengenu. Z dnešního pohledu to bylo prapodivné rozhodnutí. Matka sport nesnášela, neměla ráda zimu a na cizince měla jasné a ne zrovna lichotivé názory. Přesto jsme však vyrazili vstříc sněhu a Alpám. Bylo to rozhodnutí, které změnilo kurz mého života.

Do hor, sněhu a vůbec všeho, co Wengen nabízel, jsem se bezhlavě zamiloval. Wengen, ležící na sluncem zalité náhorní plošině ve výšce 1274 metrů, je

vesnička jako z pohlednice, zasazená pod tyčícími se vrcholy Eigeru a Jungfrau. Nebylo to však jen okolí, co mě tak uchvátilo; byla to i energie, dramatičnost, onen pocit, že hned za dalším svahem je k vidění ještě něco úžasnějšího. Wengen je domovem legendárního sjezdu Lauberhorn, nejdelšího závodu okruhu Světového poháru s délkou 4,4 kilometru. Lyžaři zde dosahují rychlosti přes 160 kilometrů v hodině. K trati je třeba mít úctu, za což vám nabídne velkolepou podívanou.

Tou dobou vstupoval do kin *Sjezdař*, film z roku 1969 s Robertem Redfordem a Genem Hackmanem, který měl velký ohlas. Viděl jsem ho ještě před odjezdem do Švýcarska a úžasná intenzita tohoto snímku ve mně zanechala hluboký dojem. A pak, jako by mi to bylo předurčeno, jsem se ocitl ve stejném hotelu jako skupina závodníků Světového poháru. Každé ráno scházeli na snídani v přiléhavých závodních kombinézách, s přilbami pod paží, sebevědomí, rychlí a naprosto nadpozemští.

S úžasem jsem je pozoroval a rázem měl jasno. Věděl jsem, že musím najít způsob, jak vést právě takovýto život. Jediná potíž? Anglie v té době rozhodně nevychovávala jednoho šampiona ve sjezdovém lyžování za druhým. Ani žádné jiné lyžařské šampiony.

Vrátil jsem se do Londýna a zjistil, že otcova PR agentura zkrachovala a on tak hledá nový podnikatelský záměr. Jeden kamarád mu pověděl o novém trendu: lyžování na sjezdovkách s umělým povrchem. A tak můj otec, bez jakéhokoliv povědomí o lyžování a s ještě menším obnosem, začal shánět prostředky na to, co se podle něj mělo stát dalším velkým hitem: umělá sjezdovka v Alexandra Palace v severním Londýně. Dodnes netuším, jak se mu podařilo banky přesvědčit, aby mu půjčily. Přesto jsem onomu bezejmennému bankovnímu manažerovi, který, ať už z čisté slepé víry, nebo kvůli chvilkovému selhání úsudku ztřeštěný nápad mého otce podpořil, navždy vděčný. Díky tomuto netušenému projevu důvěry jsem mohl lyžovat každý den.

Pro místní je výstaviště Alexandra Palace, zkráceně „Ally Pally“, dominantou severního Londýna na nevelkém kopci a místem s dramatickou minulostí. Palác byl otevřen v roce 1873, o dva týdny později vyhořel, do roku 1875 už opět stál a v roce 1936 zde proběhlo první veřejné televizní vysílání BBC.

V roce 1971 tu pak můj otec otevřel svou venkovní umělou sjezdovku, sedmdesátimetrový pás plastových rohoží připomínající dlouhou řadu vzhůru otočených zubních kartáčků. Pod kopcem posloužily jako improvizovaný brzdný systém tělocvičné žíněnky z kokosových vláken, které měly lyžaře, alespoň teoreticky, rychle zastavit.

V praxi však většina sportovců narazila do žíněnek takovou silou, že byla vymrštěna do vzduchu, přistála v blátě hlavou napřed, načež všichni obličejem k zemi klouzali dál dolů po svahu. Déšť pochopitelně celou tu spoušť umocňoval. Za obzvláště deštivých dnů se při dostatečné rychlosti a správně zvolené

trase dalo přesvištět nejen přes žíněnky, ale i přes špičatý, dřevěný plot, který stál deset metrů za nimi.

Aby se otec do budoucna vyhnul žalobám za usmrcení z nedbalosti, povolal bagr, aby upravil dojezd do podoby, která připomínala rovnou cílovou plochu. Nicméně i tehdy bylo při dostatečné rychlosti a za vlhka stále možné přeletět přes okraj, skoulet se po zadní straně rampy a s notnou dávkou elegance se nechat napíchnout. Byla to úžasná zábava.

Svah Ally Pally byl fantastický, když jste se chtěli naučit lyžovat, ale jako podnikatelský záměr už mnohem méně. Netrvalo dlouho a banky mého otce donutily sjezdovku prodat. Souhlasil, ale pod jednou podmínkou: noví majitelé mi musí umožnit lyžovat na ní zdarma. Podmínka byla splněna a já lyžoval dál.

Otec byl i nadále přesvědčen, že podnikání s umělými sjezdovkami má budoucnost, a tak to zkusil znovu, tentokrát s třicetimetrovým svahem postaveným na lešení v krytém areálu Lord's, proslulém to *„Domově kriketu"*. Šlo o velmi nápadité využití posvátného anglického sportovního areálu, ale podniku se bohužel nedařilo o nic lépe než jeho předchůdci. Po třech krátkých sezónách zanikl.

Tou dobou jsem však už opravdu uměl lyžovat. Navíc jsem si ve škole domluvil, že mě osvobodí od všech ostatních sportovních aktivit, abych mohl pořádně trénovat. Zatímco ostatní běhali kolečka nebo hráli ragby, já se vydával na sjezdovky, byť umělé. Honil jsem se za rychlostí a klestil si cestu, která, což jsem tehdy ještě netušil, měla utvářet zbytek mého života.

Jakmile začala kriketová sezóna a sjezdovka v Lord's byla demontována, pustil jsem se do travního lyžování. V polovině 70. let se lyžování na trávě stalo zčistajasna velkým hitem. Pokud jste nabyli dojmu, že sjezdovky s umělými rohožemi jsou značně rizikové, pak travní lyžování hraničilo se sebevraždou. Lyže nebyly ani metr dlouhé, šlo spíše o miniaturní pásy. Stačilo promazat válečky, nasměrovat se ze svahu a v mžiku jste dosáhli rychlosti 80 kilometrů v hodině. Na strmém kopci, kde sklon přesahuje třicet stupňů, pak nebylo možné zastavit. Nepomohl ani pád. Ze svahu se člověk střídavě kutálel a dělal přemety, takže si domů odnášel odřeniny, modřiny a i nemalá sousta trávníku. Pád na sněhu obvykle končí elegantním sklouznutím, které přejde v zastavení. Sníh, i zledovatělý, je do jisté míry shovívavý. Ale tráva? Kdepak.

Z důvodů, které si dodnes nedokážu zcela vysvětlit – ať už to bylo kvůli módě, holedbání se, či jen vinou špatného úsudku – byla standardní výbava pro travní lyžování v lepším případě minimalistická. Trička a šortky byly povinností, což zaručovalo, že veškeré odřeniny od trávy budou obzvlášť hluboké a zanechají v každém smyslu tohoto obratu trvalou stopu.

V šestnácti letech jsem se stal nejmladším členem britského týmu travních lyžařů a v rámci letního okruhu závodil po celé Evropě. Světový pohár neexistoval, a tak se z travnatých kopců spouštěla jen malá, nebojácná skupina Evropanů; disciplína působila spíše improvizovaným než jakkoli oficiálním dojmem.

Sezóna vždy končila národním šampionátem a jeho nejdivočejší disciplínou: štafetovým paralelním slalomem. Dva lyžaři závodili bok po boku rychlostí 60 kilometrů v hodině, proplétali se mezi pevnými slalomovými tyčemi vzdálenými jen pár metrů od sebe a dělali, co se dalo, aby se uprostřed trati nesrazili – což ovšem často vedlo k tomu, že oba závodníci vyletěli z trati jako lidské kuželky.

Náš tým měl přezdívku *Golden Oldies* (*pozn. překl.* česky ve významu „Zlatí stařící"). Když jsme v roce 1974 vyhráli národní šampionát, tři členové byli starší třiceti let a pak jsem tu byl já, šestnáctiletá výjimka. Vítězství jsme zopakovali i následující rok. Teenager se tedy dokázal prosadit mezi ostřílenými veterány ve sportu vyznačujícím se rychlostí, absurditou a častými modřinami.

Toho léta jsme závodili v resortech po celé Evropě. Británie hostila závody v rámci evropské tour v Butser Hill v hrabství Hampshire. Jednoho z nich se dokonce zúčastnila i sama královna, která zachovávala svůj charakteristický klid – místo toho, aby položila tu nejprozaičtější možnou otázku: „To jsou vskutku všichni naprosto šílení?"

Jako člen národního týmu jsem si už nemusel platit vlastní náklady. Měli jsme sponzora, značku dýmkového tabáku St Bruno. Hrdě jsem nosil jejich hnědožlutý dres s logem a zdálo se, že jim nijak nevadí, že mi je teprve šestnáct a nepatřím tak do cílové skupiny. Dokud mi hradili výdaje, dělal jsem, co se dalo, abych jim zajistil co největší publicitu. Byla to má první skutečná zkušenost se sponzorstvím a zanechala ve mně trvalý dojem. Postupně mi docházelo, že za každým sportem je byznys a za každým byznysem zase někdo, kdo vyjednává smlouvu.

Mezitím co jsem v zimě trénoval na umělém svahu a v létě závodil na trávě, jsem si vydobyl místo v britském sjezdařském týmu kategorie C – šlo o nejnižší příčku pomyslného národního žebříčku, ale i to se počítá. Mířili jsme na mistrovství Lowlander Championship, což byla příjemná, skromná sportovní událost, na níž se představila sjezdařská síla Belgie, Nizozemska a Dánska.

Naší tréninkovou základnou bylo Val d'Isère, alpské středisko světové úrovně, na hony vzdálené blátivým kopcům Hampshiru. Byl v tom však jeden háček: sponzoring společnosti St Bruno mi pokrýval pouze trávu, sníh nikoli. Výrobci dýmkového tabáku podle všeho neměli zájem expandovat do Alp.

Pokud jsem měl přežít zimní sezónu, byla bezpodmínečně nutná nová finanční strategie. Musel jsem být kreativní.

Sardinkový byznys

Rozhodl jsem se, že obohatím své pole působnosti o cestovní ruch. Všichni členové lyžařského týmu, jejich přátelé, partneři i různí vyžírkové, museli někde spát. Jelikož nikdo z nás neměl ani penny nazbyt, platilo, že čím levnější, tím lepší. Vše jsem propočítal a zjistil, že s trochou tvůrčí aktivity (a s nulovým ohledem na osobní prostor) se do 40metrového studia s jednou manželskou postelí vejde dvanáct lidí, zarovnaných na podlaze těsně vedle sebe, ale i nad sebou a pod sebou.

A skutečný trumf? Studio mělo malou kuchyňku, takže když jsme si přivezli jídlo z Anglie, měli jsme k dispozici plně funkční *pension complète.* Ubytování se snídaní vyšlo na libru 50 pencí na den; luxusní polopenze na tři libry, přičemž alkohol nebyl v ceně. Byl to nečekaný hit. Téměř měsíc jsme tak ve dvanácti lidech sdíleli ubytování, které se dalo popsat snad jen jako velmi útulné; přesto jsme si dokázali užít každou minutu.

Následující rok, povzbuzen předešlým úspěchem a hrdinně nedbaje požárních předpisů, jsem podmínky vylepšil a pronajal si dvoupokojový byt. V nejvytíženějších chvílích jsme do něj dokázali vměstnat čtyřiadvacet lidí. Spíš než lyžařský srub připomínal experimentální verzi lidského Tetrisu. Tou dobou jsem se už považoval za plnoprávného člena *Asociace výrobců sardinek*.

Má lyžařská kariéra byla ovšem mnohem méně úspěšná než mé rozvíjející se podnikání v cestovním ruchu. Poslali nás trénovat na nechvalně proslulou trať „OK" ve Val d'Isère, jednu z nejdelších, nejstrmějších a nejledovatějších výzev na okruhu Světového poháru. Byla to nemilosrdná hora s prakticky nulovým zájmem o mé přežití. Po týdnu převážně nekontrolovaných sjezdů jsem se ocitl zpět ve startovní bráně a hleděl dolů na cosi, co připomínalo spíše ctižádostivý zmrzlý vodopád než sjezdovku.

Spočítal jsem to. Dva tréninkové sjezdy denně. Při každém druhém jsem měl pád. Po každém druhém pádu jsem skončil v místní nemocnici. Výsledkem tedy byla návštěva nemocnice co dva dny. To byl sotva udržitelný obchodní model, obzvlášť pro dospívajícího sportovce. Vzhledem k takto nastolenému tempu jsem si začal říkat, že mi lékaři možná přestanou ošetřovat zranění a pošlou mě na psychiatrii.

Poslední kapka? Probudil jsem se v lese pod sněhovou peřinou a neměl jsem tušení, jak jsem se tam dostal. Má poslední jasná vzpomínka patřila předchozímu večeru, jak se zrovna ukládám na kutě v našem bytě připomínajícím plechovku od sardinek. Když jsem pohlédl vzhůru mezi stromy, rozpoznal jsem vysoko nad sebou esovitou zatáčku, na kterou navazovala kompresní zóna, jež vás při rychlosti 112 kilometrů v hodině vymrštila do vzduchu v podobě lidské dělové koule. Čistě teoreticky jsem se měl ve vzduchu přetočit a elegantně přistát. Ale to se mi očividně nepodařilo.

V určitém okamžiku jsem v horní pasáži tratě zvolil přímější trasu a proletěl záchytnou bezpečnostní sítí přímo mezi borovice. S otřesem mozku jsem ve stavu zmatení nakonec doklopýtal dolů z hory, kde mě moji kolegové z týmu přivítali směsicí obav a rozčarování. Byl jsem nezvěstný přes půl hodiny. Dodnes si absolutně nevybavuji, jak jsem toho rána vstal z postele, natož jak jsem se následně spustil ze srázu.

Tehdy jsem dospěl k závěru, že sjezdové lyžování nejspíš nebude sport pro mě. Potřeboval jsem něco jednoduššího a bezpečnějšího. Něco, co by v případě pádu nezahrnovalo letovou dráhu ani borovice.

Hot Dogger

Po krátkém cestování Evropou jsem usoudil, že rakouský Kaprun je ideálním místem, kde se usadit, tvrdě trénovat a přetransformovat se ze sjezdaře v profesionálního freestylového lyžaře. Mezi jednotlivými lekcemi jsem trénoval hot-dogging, což byla raná, rebelská obdoba freestylového lyžování. Ačkoli lyžařská akrobacie existovala už od třicátých let, byla to až léta sedmdesátá, kdy se nová generace lyžařů vymanila z rigidního světa závodů a mohla tak vzdorovat gravitaci prostřednictvím skoků, boulí a baletu. *„Hot-dogging"*, někdejší slangový výraz pro *„playboye"* či lidské *„eso"*, dělal svému jménu čest: byl odvážný, okázalý a stejně nebezpečný jako sjezdařské závody, ne-li více.

Dnes patří akrobatické lyžování k nejpozoruhodnějším disciplínám zimních olympijských her. Sportovci se vrhají do vzduchu rychlostí přes 40 kilometrů v hodině, provádějí trojitá salta se čtyřmi, někdy i pěti vruty, a padají z výšky dvaceti pěti metrů a více, načež s gymnastickou přesností přistanou na tvrdém svahu se sklonem 30 stupňů.

Ale tehdy, v divokých počátcích freestylu, nebyl tento druh sportu zdaleka tak strukturovaný. Neexistovala žádná molitanová doskočiště, žádné zpomalené videozáznamy ani biomechanické laboratoře. Místo toho existovala jen ctižádost, adrenalin a hrubá představa o tom, co by mohlo být fyzicky možné, na což ihned navazoval pokus daný předpoklad dokázat. Bylo to kreativní, chaotické a vzrušující. A pekelně bolestivé.

V dnešním freestylovém lyžování se na vrchol dostávají pouze elitní sportovci s dlouholetými zkušenostmi s gymnastikou či skoky do vody. V 70. letech však vládl naprostý chaos. Tehdy byl freestyle, zejména pak akrobatické skoky, svobodnou hrou, při které se lyžaři odráželi z provizorních ramp, poháněni optimismem a pochybnou fyzikou. Pády se očekávaly; jedinou neznámou bylo, jak vážné budou. Někteří přistáli na hlavě a několik z nich i tragicky ochrnulo. Brzy bylo zřejmé, že než se pokusíte ve vzduchu o salto, měli byste vědět, jak přistát na nohy.

Toto nové povědomí o bezpečnosti mě zavedlo do Dorsetu. Na úzký, deštěm uklouzaný umělý pás ve výšce deseti metrů nad bazénem. Britská průkopnice freestylu Sarah Fergusonová (ne, nejde o slavnou vévodkyni, ale o stejnojmennou lyžařskou šampionku) si za hotelem svých rodičů ve Studlandu postavila rampu. Logika byla zřejmá: je lepší spadnout do vody než na zmrzlou zem. Nejhorší možný scénář? Tvrdý dopad na břicho a částečná ztráta důstojnosti.

Co však nebylo naplánováno s dostatečnou pečlivostí, bylo umístění: rampa se tyčila nad řadou skleníků, a to bez jakýchkoli bezpečnostních zábran. Kdybyste se zachytili o hranu a vychýlili se z kurzu, bylo jisté riziko, že vyletíte stranou, minete bazén, prorazíte sklo a přistanete v hlíně mezi rajčatovými keři.

A i kdybyste směr udrželi, stále tu byl jistý drobný detail, a to sice, že bazén z vrcholu rampy působil spíše jako ptačí koupel než řádné doskočiště. Rych-

lost bylo třeba zvolit s chirurgickou přesností. Při přílišné byste proletěli kolem vody a přistáli na terase hotelu, při nedostatečné či nesprávně načasované jste zase mohli skončit v hloučku opalujících se hotelových hostů, kteří se tam den co den scházeli, aby si zajistili místa v první řadě při pohledu na něco, co lze popsat jen jako vrcholnou choromyslnost.

Prostor pro chybu byl minimální, zábava to ovšem byla ohromná. Jeden obzvláště nadšený lyžař špatně načasoval svůj skok, minul lehátka, s baletní precizností narazil do betonového okraje bazénu a zlomil si kyčel.

Poté byla zavedena bezpečnostní opatření. Každý hotelový host vyfasoval matraci a instrukce, že bude-li se na něj vzduchem řítit lyžař, musí čile vyskočit vpřed jako lidský štít a letící tělo odrazit zpět do bazénu. Šlo spíš o krizový management založený na spolupráci s davem než o řízení rizik. Nicméně – a to myslím zcela vážně – to bylo ... úžasné.

Hlavním trenérem lyžařského kempu ve Studlandu byl John Falkiner, chladnokrevný Australan, který nás učil salta, vruty a především – umění přežít. Později dělal ve třech filmech lyžařského dubléra Jamese Bonda, což jsme samozřejmě považovali za nejlogičtější kariérní krok, jaký si jen lze představit.

Po roce tréninku na ledovcích Kitzsteinhornu a skákání z vodních ramp po celé Evropě jsem se rozhodl, že je čas vrátit se k závodění. Zamířil jsem na britské mistrovství ve freestylovém lyžování v Aviemore ve Skotsku. Když jsem tam závodil naposledy, skončil jsem s velkým odstupem na samém konci výsledkové listiny. Tentokrát jsem ale díky intenzivnímu celoročnímu tréninku a tomu, že freestyle byl ještě v plenkách, měl šanci.

A vyšlo to. Zvítězil jsem a v devatenácti letech se stal mistrem Británie ve freestylovém lyžování. Vrátil jsem se příští rok a vyhrál znovu, jen abych si dokázal, že to nebyla pouhá náhoda. V té době nemělo freestylové lyžování na olympiádě své místo. Soutěže byly sice profesionální, nikoli však národní. Nelyžovali jste za svou zemi, ale za výrobce svého vybavení a sponzory. Nedostávali jste medaile, ale peníze. Můj první šek jakožto britského šampiona byl na 100 liber. Vypsal mi ho sponzor akce, společnost Colgate. Nebylo to sice žádné jmění, ale konečně jsem se stal profesionálním sportovcem. A co bylo ještě důležitější, zjistil jsem, co se skrývá za samotnou soutěží – umění prezentovat svou hodnotu sponzorům, schopnost prosadit se a přimět firmy, aby řekly ano.

Mimo závodní sezónu jsem cestoval po Evropě a klepal na dveře společností, které vyráběly lyžařské vybavení, jako byl Rossignol ve Voironu (město proslavené i díky fluorescenčně zelenému likéru Chartreuse) či výrobce lyžařských bot San Giorgio kousek od Dolomit v severní Itálii. Vybavení zdarma bylo samozřejmostí a hotovost jako objev zlaté žíly.

Smlouvy slibovaly bonusy za umístění na stupních vítězů v závodech Evropského a Světového poháru. Stačilo jen vyhrát. Potíž? Mezinárodní okruh se mimořádně talentovanými freestylery jen hemžil a dosáhnout na prize money bylo jako lyžovat do kopce v rozbředlém sněhu.

Přesto jsem se učil – o tom, jak budovat značku, i o vztazích a realitě sportovního byznysu. Skromné smlouvy, které jsem uzavřel, mi sotva pokryly náklady na benzín, ale nošení dresu posetého sponzorskými nášivkami ve mně vyvolávalo iluzi profesionality. Měl jsem pocit, že přesně tam patřím, byť můj bankovní účet svědčil o něčem docela jiném.

Život na okruhu Evropského a Světového poháru byl takříkajíc „z ruky do huby". Střediska sice někdy hradila ubytování, ale cestování, jídlo, výbava a skipasy už šly z vaší vlastní, obvykle prázdné, kapsy. Uvědomil jsem si, že mám před sebou dvě možnosti: buď se lépe prodávat sponzorům, nebo častěji vyhrávat.

Freestylové lyžování mělo jednu neocenitelnou vlastnost: image. Nebyl to jen sport, byla to podívaná. Freestyle byl okázalý, divoký a živý, na rozdíl od strnulého světa alpského lyžování, kde se počítaly projeté brány. Freestylisté nosili extravagantní kombinézy, tančili na hlasitou rockovou hudbu, přeskakovali tyče a sjezdovku brali jako jeviště. Působilo to jako rockový koncert uprostřed svahu. Pro někoho, kdo miloval lyžování a byl si vědom síly showmanství, to byl skutečný domov.

Co to tedy všechno znamená?

Popravdě řečeno se to snažím pochopit dodnes. Jak jsem se dostal od vášně ke sportu s malým potenciálem v zemi s minimem hor a ještě menším množstvím sněhu, k tomu, že jsem odmítl jít na univerzitu a vybral si život lyžařských kombinéz a bláznivých plánů... abych nakonec skončil v roli marketingového manažera Mezinárodního olympijského výboru a poté i formule 1? Nemám tušení. Absolutně žádné. O tom ať si přemítají ostatní, třeba historikové či psychiatři.

Vím ale jedno: měl jsem to štěstí, že jsem narazil na počátky podnikání, o němž jsem ani netušil, že podnikáním je. Sportovní marketing nebylo odvětví. Byl to stěží existující výraz. Jen hrstka snílků, hazardérů a oportunistů, kteří se pokoušeli cosi tvořit na zelené louce.

Pokud tedy dovolíte, vezmu vás na cestu za vzestupem sportu jakožto podívané, měkké síly a globálního byznysu. Podělím se s vámi o triumfy, omyly, zákulisní dohody, propadáky z titulních stránek, propracované kampaně i o nádherně okázalé přešlapy lidí skromných i mocných.

Protože pokud jsem se po celoživotním pronásledování obchodních značek na horských svazích i v zasedacích místnostech něco naučil, pak je to toto: Příběh sportu není jen otázka toho, co se děje na hřišti. Jde v něm i o to, co se odehrává za oponou, kde se vášeň střetává s ambicemi, kde se idealismus setkává s kapitalismem a kde čas od času někdo řekne: *„Zkusme udělat něco praštěného."*

V tom právě ono kouzlo spočívá. To je ten byznys, který miluji.

Kapitola 2

UKAŽTE MI PENÍZE!

Obrovský potenciál

Po třech letech na profesionálním okruhu freestylového lyžování jsem se rozhodl, že je čas pověsit lyže na hřebík a naučit se, jak přesně funguje obchodní stránka sportu. Což znamenalo vyměnit své růžovo-zářivě zelené lyžařské kombinézy za tmavě šedé třídílné obleky. Psal se rok 1979 a odvětví sportovního marketingu se stále nacházelo v nepříjemném období dospívání – bylo plné potenciálu, ale skutečné vyzrálosti stále na hony vzdálené.

Tou dobou se většina velkých sportovních událostí i nadále držela amatérských kořenů. Sponzorství bylo vzácné, mediální práva byla nedostatečně rozvinutá a jen málokdo dokázal přijít na to, jak proměnit vášeň fanoušků ve výnosný byznys. Vezměme si například fotbalové mistrovství světa v roce 1978. Argentina zvítězila na domácí půdě, ale prize money nedostala. Nyní přeskočíme o čtyři desetiletí vpřed, do roku 2022, kdy Argentina zvedla nad hlavu trofej znovu a tým si navíc do kapsy strčil více než 42 milionů dolarů. Celková dotace turnaje činila přes 440 milionů dolarů.

V roce 1979, rok před olympiádou v Moskvě, sponzoring olympijských her prakticky neexistoval. Alespoň nějaké komerční příjmy mělo sotva deset národních olympijských výborů. Celkové příjmy z televizních přenosů, o něž se dělilo všech dvacet pět federací letních sportů, činily pět milionů dolarů. Samotný Mezinárodní olympijský výbor (MOV) neměl nic. Žádné příjmy ze sponzoringu a jen mizivé příjmy z televizních přenosů. Byl tedy, jinak to říci nelze, na mizině. Neexistovalo mistrovství světa v ragby. Ani mistrovství světa v atletice. Představa odštěpených lig byla k smíchu. Do vzniku anglické Premier League zbývalo ještě čtrnáct let a IPL, která později zcela změnila svět kriketu, se objevila až o dalších třicet let později.

Dnes MOV výhradně ze svého globálního sponzorského programu generuje v rámci čtyřletého olympijského období přes tři miliardy dolarů, k čemuž se připočítávají další dvě miliardy dolarů z místního sponzoringu prostřednictvím dvou organizačních výborů. Všech 206 národních olympijských výborů má nyní komerční podporu a třicet federací letních sportů společně dostává přes 700

milionů dolarů. MOV už není na dně; disponuje rezervním fondem ve výši dvou miliard dolarů.

Jedním z mála, kdo budoucnost pochopil, byl Bernie Ecclestone. Zatímco stará garda FISA (*pozn. překl.* tehdejší zkratka Mezinárodní federace automobilového sportu, z francouzského *Fédération Internationale du Sport Automobile*) v 70. letech minulého století podřimovala, Bernie rozpoznal komerční potenciál formule 1 a spustil něco, co lze popsat snad jen jako „partyzánské převzetí". Stávající systém nejen porazil, ale navíc ho koupil a stal se při tom miliardářem.

V září 1979 zahájil v USA vysílání ESPN, první 24hodinový sportovní kanál, který nenápadně změnil podobu globální mediální scény. Společnost téměř deset let nevykazovala zisk, ale vytvořila nový model. Vznik tohoto kanálu spustil vlnu napodobitelů a inovátorů, což nakonec vedlo ke vzniku globálních gigantů, jakými jsou Eurosport či Sky Sports. Poplatky za vysílací práva začaly stoupat, což postupem času upoutalo pozornost sponzorů.

Mezi prvními, kdo tuto příležitost využil, byli výrobci tabákových a alkoholických produktů. V době, kdy vlády zpřísňovaly omezení tradiční tabákové reklamy, nabízel sport kreativní obcházku – místo televizních reklam se značky objevovaly na výsledkových tabulích, závodních drahách a fotbalových dresech. Neviděli jen sportovce, ale také mezery v zákonech.

Sportovci si zase začali uvědomovat, že nejsou jen soutěžícími, ale i komoditami. V roce 1979 získal Švéd Björn Borg za vítězství ve Wimbledonu 20 tisíc liber a Martina Navrátilová si odnesla 18 tisíc liber. Přesuňme se do roku 2025, v němž si vítězové Wimbledonu Jannik Sinner a Iga Świateková přišli každý na tři miliony liber – více než stokrát tolik – a to pouze na prize money. Nemluvíme tedy o záplavě sponzorských smluv a reklamních kontraktů, které s titulem souvisejí. Fotbalisté vykazovali ještě větší zisky. V roce 1979 vydělával průměrný hráč první anglické ligy 440 liber týdně, což byl pěti- či šestinásobek průměrného platu dělníka. V roce 2025 už špičkoví hráči vydělávali sumy od jednoho milionu po více než tři miliony liber týdně. Saúdská Arábie navíc zcela bez okolků rozhazuje nabídky, vedle nichž i tyto částky působí staromódně. V roce 2023 nabídla klubu Paris Saint-Germain 360 milionů dolarů za Kyliana Mbappého a samotnému hráči roční plat ve výši 776 milionů dolarů. To je 16 milionů dolarů týdně!

Na konci 70. let se ve sportovním světě našel jen málokdo, ať už mezi funkcionáři, nebo sportovci, kdo by této nově se otevírající komerční sféře rozuměl. Většina lidí stále nahlížela na sport optikou tradice, nikoli televize. Obchodní stránka byla až na druhém místě a sponzorství tím pádem zůstávalo neprobádaným terénem. Sportovci neměli ponětí, jakou vlastně mají cenu, a málokdo věděl, jak si o ni říci. V tomto období nejistoty využila příležitosti malá skupina vizionářů. Především pak tři muži a dvě společnosti, které obsadily dva klíčové segmenty skládačky: management sportovců a komercializaci akcí.

Rozhodl jsem se pracovat pro jednu nebo rovnou pro obě z nich, abych se naučil, jak všechno funguje.

První společnost se jmenovala International Management Group (IMG), agentura pro sportovce se sídlem v USA. Tou druhou byla West Nally, britská firma zabývající se marketingem akcí. Společně položily základy moderního sportovního průmyslu.

IMG založil Mark McCormack, americký právník s vášní pro golf a skvělým obchodním úsudkem. Společnost West Nally založil Patrick Nally, mladý londýnský reklamní profesionál s instinktem podnikatele a dokonalým citem pro příležitosti. Vše mezitím zpovzdálí sledoval Horst Dassler, zdrženlivý německý obuvník se skrytou posedlostí mocí a politikou, zejména pak politikou sportovní.

V průběhu deseti let dva z nich odešli. Nally byl po rozkolu s Dasslerem z odvětví prakticky vyhnán. Dassler ještě jako mladý podlehl rakovině. Společně však navždy proměnili tvář sportu a jejich vliv je patrný dodnes.

Když jsem v roce 1979 zahájil kariéru v korporátní sféře, tak jsem těmto třem mistrům svého řemesla naslouchal, sledoval je a učil se od nich. Pracoval jsem jak s Nallym, tak Dasslerem. A nakonec i s IMG a týmem Marka McCormacka.

Žralok Mark

McCormack založil společnost IMG v roce 1960 díky pocitům frustrovaného golfisty, právnickému titulu z Yale a sponzorské smlouvě s firmou Heinz na 500 dolarů a tolik kečupu, kolik ho jen jeden člověk dokáže zkonzumovat.

Mark McCormack snil kdysi o tom, že bude soutěžit s legendami, jakými byli Arnold Palmer, Jack Nicklaus a Gary Player. Poté, co zkusil štěstí na amatérském okruhu, si rychle uvědomil, že jeho budoucnost nespočívá na greenu, nýbrž v zasedací místnosti. Nebyl to špatný hráč, dost dobrý na to, aby se kvalifikoval na britské a americké amatérské mistrovství i na U.S. Open, ale ne dost úspěšný na to, aby ho uživilo vítězství nad těmi nejlepšími. Vyzbrojen právnickým titulem z Yale a přátelstvím s několika profesionálními golfisty jim začal pomáhat s pořádáním exhibičních turnajů a vyjednáváním smluv, čímž si de facto přivydělával jako agent ještě dříve, než tento pojem vůbec vznikl.

Jednoho osudového dne roku 1959 zaslechl McCormack skupinu špičkových golfistů, jak si při organizování turnaje stěžují na to, jak málo peněz vydělají. V jejich čele stál Arnold Palmer, který byl tehdy nejzářnějším sportovcem Ameriky. Palmer podepsal novou sponzorskou smlouvu se společností Heinz, která zahrnovala 500 dolarů v hotovosti a neomezené množství kečupu. McCormack usoudil, že by mu mohl zařídit něco lepšího. Oslovil tedy Palmera s neformální dohodou a jednoduchým slibem: *„Dovol, abych tě zastupoval."* A Palmer souhlasil.

Tak vznikla společnost IMG. Během několika let udělal McCormack z Palmera první golfovou superhvězdu televizní éry, která ročně vydělávala přes půl milionu dolarů za vítězství v turnajích, na vystoupeních, reklamách a licenčních smlouvách. Ostatní hráči jen vše závistivě sledovali. Brzy se tak McCormackův

seznam klientů rozrostl o Nicklause, Playera a Grega Normana. Provize za zprostředkování, které někdy dosahovaly až 25 %, z něj udělaly boháče.

McCormackova pravá genialita však nespočívala jen v uzavírání obchodů. Viděl totiž to, co nikdo jiný: že sportovci, kteří se nově objevovali v televizi, mají stejnou hodnotu jako filmové hvězdy. Živé sportovní přenosy, jejichž výroba je levná a lze ji donekonečna opakovat, se navíc měly stát zlatým dolem pro vysílací společnosti. Časopis *Business Age* to shrnul jednoduše: „*McCormack vynalezl sportovní byznys. Byl první, kdo si uvědomil, že ve zlatém trojúhelníku sportu, sponzorství a televize leží obrovské bohatství, které čeká na to, až bude vytěženo.*" Časopis *Sports Illustrated* s tím souhlasil a opakovaně ho nazýval „*nejmocnějším mužem světa sportu*".

A to vše zčásti i zásluhou smlouvy na kečup.

Mark McCormack nevytvořil jen sportovní agenturu; vybudoval impérium. IMG se stala dominantní silou v tenise a zastupovala přes sto nejlepších hráčů tohoto sportu. Seznam hráčů připomíná seznam členů Síně slávy: McEnroe, Borg, Lendl, Agassi, Evertová, Navrátilová, Federer, Nadal, Djokovič, Murray, Medveděv, sestry Williamsovy a Šarapovová. I nové hvězdy současnosti, Carlos Alcaraz a Emma Raducanuová, se vydaly ke dveřím IMG po téže vyšlapané cestě. McCormack je nejen podepsal, ale vybudoval i systém. Koupil floridskou tenisovou akademii Nicka Bollettieriho a proměnil ji v továrnu na talenty, v níž bylo možné objevit a podepsat budoucí hvězdy, například Moniku Selešovou či Annu Kurnikovovou, když byly ještě teenagerkami se zubními rovnátky.

Stejný příběh se odehrál i v golfu. IMG zastupovala legendy, jakými jsou Tiger Woods, Annika Sörenstamová, Bernhard Langer, Nick Faldo, Vijay Singh a Ian Woosnam. Ačkoli v ostatních sportech nedominoval zcela stejným způsobem, přesto McCormack zastupoval hvězdného Michaela Schumachera a Jackieho Stewarta ve formuli 1, trojnásobného olympijského vítěze ve sjezdovém lyžování Jeana-Clauda Killyho, ale i skutečné světové velikány od Pelého až po Muhammada Aliho. A nebyli to jen sportovci. IMG zastupovala i komentátory, ikonického Johna Maddena, hlas NFL, národní ligy amerického fotbalu, a Boba Costase, tvář olympijského vysílání celé jedné generace.

Jakmile McCormack přišel na to, jak prodávat velikost, nebylo možné ho zastavit. Založil IMG Artists, divizi zaměřenou na klasickou hudbu. Jeho první lekce? S laskavým svolením sopranistky dámy Kiri Te Kanawaové: „Říká se tomu přestávka, nikoliv *poločas*." Pod jeho vedením se IMG Artists stala druhou největší agenturou planety pro klasickou hudbu, zastupující Plácida Dominga a přední orchestry či hudební festivaly po celém světě.

Pak přišla agentura IMG Models. V určitém okamžiku měla na seznamu více než pět set modelek, včetně Tyry Banksové, Gisele Bündchenové a Kate Mossové. McCormack se dokonce stal autorem bestselleru. Jeho kniha *What They Don't Teach You at Harvard Business School* (*pozn. překl.* česky vyšlo jako *Co vás nenaučí na Harvardu aneb Jak úspěšně podnikat)* se stala firemní biblí. Ironií je, že na Harvardu vůbec nestudoval.

Byl to muž, na kterého se obracely i legendy byznysu. Předseda představenstva GE Jack Welch, kterého časopis Fortune kdysi označil za *„manažera století*", si McCormacka najal, aby zprostředkoval prodej jeho autobiografie. McCormack následně rozpoutal vydavatelskou válku o práva a zajistil Welchovi zálohu ve výši 7,1 milionu dolarů, což byl tehdy rekord. Výsledkem byla kniha *Jack: Straight from the Gut (pozn. překl.* česky vyšlo jako *Jack – Rovnou k věci)*, která se prodala v nákladu přes deset milionů výtisků. McCormackovy ambice neznaly hranic. Nobelova cena za mír? IMG. Smithsonův institut? IMG. Miss Universe? IMG. Dokonce i Oxfordská univerzita.

Pokud hledáte jeden konkrétní příběh, který by vystihl, kam až vliv společnosti IMG sahal, co třeba tento: v 90. letech si sovětský vůdce Michail Gorbačov najal IMG, aby vyjednala... reklamu na řetězec Pizza Hut. Smlouva mu údajně vynesla jeden milion dolarů a navíc obsahovala klauzuli, že před kamerou ani nemusí pizzu jíst. Tuto roli převzala jeho vnučka.

A podivnostem nebyl konec. IMG podepsala smlouvu i s Margaret Thatcherovou, ačkoliv u ní byla hranice reklamy na fast food nepřekročitelná. V roce 1982 se na IMG obrátil i Vatikán, a to sice s žádostí o pomoc při financování návštěvy Británie papežem Janem Pavlem II. Výsledek? Licenční smlouvy, propagační zboží s papežskou tematikou a růžence produkované s precizností rockové kapely na turné. I papež se tedy stal součástí McCormackova portfolia.

Mark McCormack nezměnil jen sportovní byznys, změnil i byznys celebrit. Od té doby se mu nikdo nevyrovnal.

Krátká odbočka. Zhruba v téže době mě oslovil Maurizio Vitale, generální ředitel italské značky sportovního oblečení Kappa (která vlastnila i značku Jesus Jeans). Vitale se mě zcela vážnou tváří zeptal, zda bych ho mohl představit někomu z IMG, aby se případně pokusil o uzavření sponzorské smlouvy s... papežem. Nedělal si legraci. Vitale upřímně věřil, že Jeho Svatost, jež má samozřejmě telefon i na pánaboha, by bylo možné přesvědčit, aby nosila džíny Jesus Jeans.

Toto byl tedy svět, který Mark McCormack vybudoval.

Poté, co si osvojil management sportovců, obrátil McCormack svou pozornost k vlastnictví a provozování sportovních akcí, což bylo méně riskantní a lépe měřitelné. *„Björn Borg si může zlomit nohu,"* jednou žertoval, *„Wimbledon nikoliv."* Netrvalo dlouho a IMG již nezastupovala pouze tři ze čtyř grandslamových turnajů, nýbrž je přímo provozovala. V golfu pak společnost IMG spravovala devět ze třiceti čtyř turnajů Evropské tour a dokonce vytvořila a plně vlastnila čtyři turnaje. A proč by to tímto mělo končit? Když máte pod palcem hráče i turnaj samotný, co takhle vlastnit i pozemek? A tak vznikla společnost IMG Golf Course Design.

Kdo vynalezl firemní hospitality stan? McCormack. Kdo zajistil, že honoráře za účast převyšují prize money? McCormack. Na turnaji ATP v San Franciscu v roce 1990 Andre Agassi údajně dostal 175 tisíc dolarů jen za to, že se ho zúčastnil. Dokonce v něm i zvítězil, ale výhra činila pouhých 32 400 dolarů.

S rostoucí kontrolou nad sportovci a turnaji si McCormack uvědomoval, kam směřují skutečné peníze: do televizního vysílání. Hlad po živých sportovních přenosech se stával nezvladatelným, a tak McCormack vybudoval dokonalý dodavatelský řetězec. Sportovní organizace, dokonce i tradiční All England Club (Wimbledon) a R&A (The Open Championship), neměly ponětí, jak svá práva zpeněžit. McCormack ano.

Jeho vysílací divize, Trans World International (TWI), se stala největším nezávislým producentem sportovních přenosů na světě a ročně nabízela přes 45 tisíc hodin obsahu. TWI zajišťovala přenosy z Ligy mistrů UEFA, anglické Premier League a Evropské golfové tour. Vytvořila také celosvětové televizní hity jako *Superstars, American Gladiators, World's Strongest Man* a *Escape from Alcatraz*. Její každotýdenní magazínový pořad *Trans World Sport* se stal nejdéle vysílaným a nejúspěšnějším sportovním pořadem v dějinách televize.

McCormack měl jedinečnou schopnost rozpoznat příležitost a zpeněžit každý její aspekt. Klienti ho za to zbožňovali. Tisk už tolik ne. Brzy mu začali říkat „Mark the Shark" (*pozn. překl.* česky „Žralok Mark"). Byl stejnou měrou obdivován i nenáviděn. Sportovcům radil, aby neposkytovali rozhovory, pokud to není nezbytně nutné. Čelil obviněním, že má nad věcmi až přílišnou moc a kontrolu. Rivalové mu záviděli, klienti ho uctívali.

Co se týkalo střetu zájmů, IMG rozhodně nenašlapovala po špičkách; v šedé zóně přímo tančila. IMG zastupovala sportovce, vlastnila sportovní akce, prodávala vysílací práva a dokonce zastupovala i komentátory, kteří tím pádem hovořili o klientech agentury jako takových. Společnost prodávala sponzorské smlouvy, sponzorům radila, jak je aktivovat (za poplatek), a následně prodávala vstupenky i hospitality služby. McCormack se jednou v rámci jednoho jediného dne setkal se všemi prezidenty hlavních amerických televizních sítí. Vedl souběžné licitační války, aby vyhnal ceny nahoru. Vertikální integrace? Rozhodně. Etická srozumitelnost? Relativní.

Kromě toho, že měl obchodní nadání, byl McCormack rovněž neústupným vyjednavačem s téměř fanatickým citem pro detail a tvrdou sebekázní – vlastnosti, které bezpochyby zdědil po své německo-irské matce, která připravovala snídani už večer předem a každý den měla rozplánovaný na minuty. Stejným způsobem řídil i svůj život. McCormack ročně nacestoval 322 tisíc kilometrů, většinou komerčními lety. Měl pět osobních sekretářek, z nichž všechny začínaly pracovní den v půl páté ráno, připravené na jeho diktování a mezinárodní hovory ještě dřív, než většina lidí stačila stisknout tlačítko, které pozdrží zvonění budíku.

Každý okamžik dne Marka McCormacka byl rozdělen do patnáctiminutových úseků: zdřímnutí, cvičení, schůzky, ale i čas na hraní si s jeho třemi dětmi. Svou do detailů dotaženou disciplínu zbožňoval a chlubil se, že vám dokáže říct, co přesně bude v jakémkoli z oněch čtvrthodinových úseků dělat, a to už půl roku předem. Noc co noc si dopřával jen čtyři hodiny spánku a naučil se usínat

přesně v okamžiku, kdy se dotkl hlavou polštáře. Hodinky měl posunuté o deset minut dopředu, aby se nikdy nezpozdil. Lyžařská legenda a klient agentury IMG Jean-Claude Killy vzpomíná: *„Řekl mi: ‚2. září v 10:00 ti zavolám.' A o půl roku později, přesně na čas, zazvonil telefon."*

A toto vše zvládal bez počítače. Bez e-mailu. Bez digitálního kalendáře. Jen se žlutými notýsky a kapsou plnou kartiček o rozměrech 8×12 centimetrů. Jedna kartička na kolegu či klienta. Na tyto kartičky si zapisoval všechno: seznamy úkolů, poznámky z rozhovorů, dokonce i záznamy o počtu provedených kliků a naspaných hodinách. Arnold Palmer, jeho první klient, jednou řekl: *„Ty jeho kartičky 8×12 centimetrů byly ta nejlepší* věc *na světě. Stačilo, aby jednu z nich vytáhl a hned vám řekl, kolik kliků udělal před kdovíkolika lety."*

McCormack se v podnikání řídil dvěma stěžejními zásadami:

Zaprvé: Naslouchání se naučíte víc než mluvením.

Zadruhé: Vždy nechte druhou stranu mluvit jako první, protože vám může nabídnout víc, než byste kdy čekali.

Své manažery učil, jak využívat ticho jako zbraň. *„Ať se ten druhý začne cítit nesvůj,"* říkával. *„On to ticho zaplní. Odkryje karty."* Oční kontakt? Minimální. Vyjednávání vedl jako partii pokeru.

Dick Ebersol, který se stal roku 1989 novým šéfem NBC Sports, zavzpomínal na okamžik, kdy spěchal na svou první schůzku s McCormackem během tenisového Roland Garros. *„Říkal jsem si, ať hlavně nežvaním. Ať už se bude dít cokoliv, nic neprozrazuj."* Posadili se. McCormack neřekl téměř nic. A Ebersol během deseti minut a bez souhlasu svých šéfů z GE (*pozn. překl.* bostonská společnost General Electric, vlastník NBC) nastínil celou sportovní strategii NBC, ba dokonce nadhodil myšlenku fúze s IMG. *„Podíval jsem se mu do očí,"* řekl později Ebersol. *„A on mi neprozradil nic."*

Tyto dva principy – nejprve naslouchat a pak udeřit – mě provázely celou mou kariéru.

Konkurenti společnosti IMG, kterých bylo jako šafránu, brzy zjistili, s čím mají co do činění. ProServ a Advantage byly dvěma z mála skutečných soupeřů a McCormack nebyl ke konkurenci zrovna shovívavý. Vezměme si například golfové Moroccan Open v roce 1986: společnost ProServ si zajistila smlouvu na pořádání turnaje i nábor hráčů. McCormackova reakce? *„Jak jim to můžeme překazit? Jak je můžeme shodit?"* Jeho strategií tedy bylo zabránit společnosti ProServ v angažování hráčů z IMG. *„Pokoušel se o to,"* zavzpomínal jeden z bývalých zaměstnanců. Nakonec na tom ale stejně nezáleželo; turnaj se rozpadl sám od sebe kvůli obavám o bezpečnost.

Když se ho později zeptali, zda se ho pokusil sabotovat, McCormack pokrčil rameny: *„Nebudu popírat, že jsem to možná řekl. Nemám zájem na tom, aby akce našich konkurentů působily dobře. Oni se zase nijak nesnaží, aby vypadaly dobře ty naše."*

Švec

Horst Dassler se narodil 12. března 1936 v malém bavorském městečku Herzogenaurach jako syn ševce, který měl velké olympijské sny. Jeho otec Adolf „Adi" Dassler netrávil se svým novorozeným synem příliš času. Během berlínských her roku 1936 byl totiž zaneprázdněn snahou vplížit se s taškou plnou ručně vyrobených treter a sadou na opravu kůže do olympijské vesnice. Adi se totiž doslechl o mladém americkém sprinterovi, který na univerzitním závodě v Ann Arbor v Michiganu překonal během čtyřiceti pěti minut tři světové rekordy – o Jessem Owensovi. Owens, syn alabamského zemědělského pachtýře, získával na věhlasu a Adi proto zoufale toužil obout tuto mladou hvězdu do svých bot.

Ale byl v tom háček, vlastně hned několik háčků. Owens byl černoch a největší americká naděje na medaili, ale ne zrovna typ sportovce, kterého by si Hitlerův režim, posedlý árijskou rasou, přál spatřit na domácí půdě v triumfální roli. Adiho přítel, německý trenér Joe Waitzer, jej varoval, ať se radši do ničeho neplete; mohlo by to způsobit potíže. Adiho to nezajímalo. Věřil, že se Owens zapíše do historie.

V olympijské vesnici pak Owense skutečně vypátral, vytáhl tretry a pomocí znakové řeči mu přednesl svou nabídku. Adi nemluvil anglicky a Owens nemluvil německy. Owens si tretry vyzkoušel a byl ohromen jejich lehkostí. Byl do nich obut ve všech čtyřech závodech, v nichž získal zlatou medaili. Tím se Owens stal hrdinou Berlína a Adi, neznámý švec, legendou.

V té době měly boty na stranách našité jen dva proužky. Proč je dnes tedy Adidas znám ikonickými pruhy třemi? Mnoho obuvníků tehdy používalo proužky na straně boty kvůli stabilitě. Jistá švadlena z Adiho dílny jednou použila zbylý kousek bílé kůže navíc a díky kontrastu tak boty na dráze vynikly. Adi v tom viděl příležitost k vybudování značky. V roce 1949 si tak v Německu nechal tři pruhy zaregistrovat jako ochrannou známku. Brzy však narazil na problém.

Na olympijských hrách v Helsinkách roku 1952 neměla být značka Adidas vůbec přítomna, protože Německo mělo zákaz účasti. Adi proto hledal jinou hvězdu a našel Emila Zátopka, českou vytrvaleckou legendu. Zátopek vyhrál v botách Adidas tři zlaté medaile, ale Adiho požádal, aby z nich jeden proužek odstranil. Nechtěl totiž doma rozčílit komunistické úřady tím, že by nosil takto nápadný produkt kapitalistické ekonomiky. Jeden proužek pryč, zbývají dva.

Pak ale přišla větší potíž. Karhu, přední finská značka obuvi, rovněž používala tři proužky. Zákony o ochranných známkách byly nepřehledné. Po skončení her se tak Adi se společností Karhu dohodl, že jejich design odkoupí za královský obnos ve výši několika set dolarů a dvou lahví šnapsu k tomu. Tři pruhy byly konečně jeho.

V době olympijských her v Melbourne v roce 1956 se Horst Dassler, Adiho dvacetiletý syn, už připravoval na práci v rodinném podniku. Jeho úkolem bylo rozdávat v olympijské vesnici boty zdarma. Došlo však ke katastrofě. Zásilka

značky Adidas uvízla na celnici společně s bednami jejich úhlavního rivala, společnosti Puma. Dassler jednal rychle a zapůsobil na místní celníky. Podrobnosti jsou dodnes neznámé, ale pravděpodobně opět sehrál roli šnaps. Bedny s výrobky Adidasu byly uvolněny, zatímco vybavení Pumy zůstalo v karanténě po celou dobu trvání her. Sportovci se značkou Adidas běhali, skákali a získávali medaile, zatímco sportovci s Pumou si museli vystačit se starými botami.

Šlo o předzvěst věcí budoucích. Mladý Dassler, který teprve začínal, postupně dovedl značku Adidas na vrchol sportovního světa. Když v roce 1987 zemřel, byl předsedou představenstva a generálním ředitelem největší společnosti se sportovním zbožím na světě. Zdědil nejen tři proužky, ale také otcovy neoblomné ambice a talent navazovat ve vhodný čas vhodná přátelství.

Navazování přátelství

Prodej bot byl pro Dasslera denním chlebem. Jeho skutečnou vášní, koníčkem, však byla sportovní politika. Uvědomoval si, že dostat fotbalový míč značky Adidas do zápasu mistrovství světa, nebo ještě lépe, své kopačky na nohy hráčů vítězného týmu, by výrazně posílilo globální prodej značky. Navíc bylo mnohem efektivnější uzavřít dohodu s celou národní federací, než se pokoušet získávat jednoho sportovce po druhém. Pokud by nosil značku Adidas celý tým, viděla by ji celá země.

Za zavřenými dveřmi byl mistrem v navazování vztahů. Plynule hovořil pěti jazyky a měl neobyčejný dar, díky němuž se sportovní funkcionáři v jeho přítomnosti okamžitě cítili uvolněně. Nikdy nekladl nepříjemné otázky a všechno si pamatoval: narozeniny, jména dětí i oblíbená vína. Využíval svou skvělou paměť k budování pevných vztahů.

Také si vedl spisy. Podrobné spisy. Na každého sportovního funkcionáře, s nímž se setkal, měl složku. Dokonce vysílal své spolupracovníky, aby nenápadně shromažďovali informace přímo zevnitř světových sportovních organizací. A východní blok si toho všiml. Když byly konečně zpřístupněny spisy východoněmecké Stasi, jeden donašeč s krycím jménem *Informační racek* napsal: *„Odbor sportovní politiky, který Dassler osobně vede, je nejdůležitější jednotkou sportovní špionáže kapitalistického světa.“*

Kdo byl oním informátorem? Neznámý východoněmecký funkcionář jménem Karl Heinz Wehr, který se s Dasslerovou podporou stal generálním tajemníkem řídícího orgánu amatérského boxu, AIBA (*pozn. překl.* původní zkratka Mezinárodní boxerské asociace, z francouzského *Association Internationale de Boxe Amateur*, dnes IBA).

Zatímco jiní, zejména McCormack, považovali tlachání v hotelové lobby za nudnou povinnost, Dassler byl navýsost spokojen, když seděl s šálkem espressa v ruce a čekal na okamžik, kdy kolem projde ten správný úředník. Podnikání pro něj představovaly výhradně vztahy. A v Dasslerově světě vztahy znamenaly pohostinnost.

Právě za tímto účelem vybudoval své sídlo, *Auberge du Kochersberg*, ležící nedaleko ústředí Adidasu v Alsasku. Nebyl to žádný obyčejný penzion. Restaurace se pyšnila michelinskou hvězdou, dvěma kuchařskými čepicemi Gaulta Millaua a jedním z nejpůsobivějších soukromých vinných sklepů na světě s archivními lahvemi Château d'Yquem a Pétrus.

Během svého působení u Dasslera jsem Auberge navštívil mnohokrát. Bylo to neoficiální nervové ústředí světového sportu a funkcionáři z celého světa čekali na pozvání celý rok. V Auberge jsem se poprvé setkal se Seppem Blatterem, tehdejším generálním tajemníkem FIFA. Dassler pro něj pořádal oslavu narozenin. Dassler byl v navazování kontaktů mistrem.

Vedení společnosti Adidas vědělo, jak udržovat uvolněnou atmosféru. Když Auberge navštívila významná sovětská sportovní delegace, jistý šibalský hostitel se domluvil se someliérem a provedli spolu malý žertík. Poté, co byla otevřena vzácná ročníková láhev a její obsah pečlivě dekantován, Sověti pozorně sledovali, jak má správný francouzský degustační rituál vypadat. Hostitel z Adidasu pozvedl sklenici. Nikoliv však k ústům, nýbrž k uchu. Jemně víno promíchal, na chvíli se odmlčel, pak vážně přikývl a zamumlal: *„Zní perfektně."*

O půl roku později si manažer pro export společnosti Adidas při obcházení moskevských restaurací povšiml čehosi podivného. V každém jídelním prostoru, do kterého vstoupil, hosté „degustovali" víno tak, že naslouchali svým skleničkám.

Stejně jako jeho protějšek Mark McCormack byl i Horst Dassler neúnavný workoholik. Spánek nebyl nutností. Práce byla život. Rodina až na druhém místě. Stejnou výdrž očekával i od svého týmu a vynucoval si ji. Každý, kdo pracoval pro Dasslera, věděl, že mu v kteroukoli denní či noční hodinu, obvykle kvůli náhle se urodivšímu nápadu po návalu inspirace, může zazvonit telefon.

Jisté americké přítelkyni zaměstnance společnosti Adidas došla po čase trpělivost. Poté, co ji Dasslerovy noční hovory už po několikáté probudily, popadla telefon a zařvala do sluchátka: *„Horste, zasahujete mi do sexuálního života!"* Dasslera to natolik pobavilo, že se jejího partnera ještě několik týdnů poté dennodenně vyptával na aktuální stav jeho milostného života.

Když jste s Dasslerem cestovali, dny nikdy nekončily; plynule přecházely do dnů následujících. Schůzky přecházely ve večeře a ty zase v noční posezení u skleničky. Delegace Adidasu vždy opouštěla hotelový bar jako poslední, přičemž Dassler byl často první, kdo ráno zavolal: *„Dobré ráno, doufám, že tě nebudím, ale přemýšlel jsem o té naší debatě před pár hodinami."*

S růstem společnosti Adidas rostla i Dasslerova moc. Navázal blízké osobní vztahy s šéfy téměř všech významných mezinárodních sportovních federací. Předsedničtí kandidáti jej žádali o radu, jak vést kampaně, komu zavolat a jaké sliby dát. Dasslerovo zašeptání mohlo ovlivnit celé volební bloky. Adidas koneckonců nebyl jen tak ledajaký sponzor; často to byl *ten* sponzor. Boty, dresy, teplákové soupravy – to vše Dassler dodával zdarma. Nikdo jiný se mu ani zdaleka nevyrovnal.

Pracoval v pozadí, ale přesto každý věděl, kde přesně se tahá za nitky. Christian Jannette, šéf mezinárodních vztahů společnosti Adidas, ho kdysi popsal jako *„machiavelistického člověka s neuvěřitelnou touhou po moci“*. S globálním rozvojem sportu však rostly i ambice federací. Potřebovaly více turnajů, více týmů a více voličů, které chtěly uspokojit, a tím pádem i více finančních prostředků, aby mohly všechny své sliby plnit.

Tento tlak vyvrcholil po volbách prezidenta FIFA v roce 1974. Brazilec João Havelange porazil Angličana sira Stanleyho Rouse poměrem hlasů 68 ku 52. Toto překvapivé vítězství nebylo náhodné; bylo strategické. Havelange pochopil, že dle hlasovacích pravidel FIFA měl Gabon stejnou váhu jako Německo. Svou kampaň proto postavil na nadějích zemí globálního Jihu. Slíbil, že mistrovství světa v roce 1982 rozšíří z šestnácti na čtyřiadvacet týmů a vytvoří více turnajů pro mládež a juniory, čímž dá rozvíjejícím se zemím větší prostor.

Dassler Brazilce podporoval, ale i jemu docházely finanční prostředky. Adidas tuto ambiciózní novou vizi nedokázal ufinancovat sám. Potřeboval peníze zvenčí, a to rychle. Příležitost byla nasnadě – mezinárodní společnosti se stále více zajímaly o sponzoring jako o alternativu k tradiční reklamě. Sport nabízel značkám něco, co by žádný billboard nikdy nedokázal: emocionální pouto. A žádný sport nevyvolává tolik vášně jako fotbal.

Dassler potřeboval most, někoho, kdo by propojil nadnárodní společnosti s mistrovstvím světa. Obrátil se na Johna Boultera, ředitele sportovní propagace Adidasu. Boulter, bývalý britský běžec na střední tratě, který v roce 1964 na olympijských hrách v Tokiu závodil v běhu na 800 metrů, sice rozuměl sportu, nikoliv však korporátnímu labyrintu marketingových oddělení, segmentaci spotřebitelů a positioningu značky. Přesto se Boulter pustil do pátrání. V rámci počátečních rešerší narazil na malou, ale zajímavou londýnskou agenturu jménem West Nally. Nebyla doposud nijak velká, ale její vedení říkalo správné věci správným způsobem správným lidem.

Dasslerova neviditelná ruka rázem našla nový nástroj.

Mladý podnikavec

Agentura West Nally se zrodila z jiskry a notné dávky troufalosti. V roce 1970 nabyl smělý reklamní referent jménem Patrick Nally dojmu, že mu navzdory nízkému věku třiadvaceti let role podřízeného manažera péče o zákazníky nevyhovuje. Chtěl mít vlastní agenturu a měl i vizi: sportovní sponzoring.

I přes svou podnikavost si byl vědom skutečnosti, že potřebuje získat na serióznosti. Obrátil se proto na jednoho z nejuznávanějších britských sportovních redaktorů Petera Westa, komentátora BBC, moderátora olympijských her a kriketu a rovněž sloupkaře deníku *The Times*. Westův hlas byl prakticky britskou institucí. Nally jejich první rozhovor zahájil se svou obvyklou troufalostí: *„Petere, vy víte o sportu všechno, tak co kdybychom založili PR agenturu, která se bude zabý-*

vat sportem a komunikací?" S takto chytráckým návrhem mohl přijít jen skutečný drzoun. Westa to ovšem ohromilo a souhlasil.

Založili společnost West Nally s celkovým počtem dvou zaměstnanců: West byl předseda a ten, kdo otevíral dveře. Nally měl roli výkonného ředitele a neúnavného obchodníka na plný úvazek. Nally by dokázal prodat led i Islanďanům. V roce 1974 už West Nally spravovala sponzoring např. značkám Benson & Hedges, Gillette či Shell. Rozrostla se na čtyřicet zaměstnanců. Agentura pomalu začínala pošilhávat i za hranice Británie, ale Nallyho mezinárodní kontakty ve světě sportu byly omezené. Potřeboval někoho, kdo má velký dosah.

A pak přišel onen hovor.

Boulter z Adidasu zatelefonoval Nallymu s dotazem, zda by se nechtěl setkat s Dasslerem. Nally nasedl na první let do Alsaska. Setkání v Landersheimu mělo všechno změnit. Během dvou dnů se sedmadvacetiletý podnikavec a osmatřicetiletý dědic společnosti Adidas velmi sblížili, a to díky ambicím, kreativitě a totožné pracovní etice, která by méně odvážné odradila. Dassler byl ohromen Nallyho kuráží a Nally zase Dasslerovými kontakty na vedoucí představitele světového sportu. Dohoda to byla jednoduchá. Dassler poskytne aktiva a Nally přivede sponzory. A začnou fotbalem.

Založili novou společnost s názvem *SMPI Monaco*, první z řady těch, z nichž se později stala komplexní síť Dasslerových krycích firem určených k maximalizaci flexibility a v případě potřeby i diskrétnosti. Horst vlastnil 55 %, Nally držel zbývající podíl. Pro oba muže to představovalo významné riziko.

Dassler tou dobou rozhodně nedisponoval přebytkem hotovosti. Ačkoli byl nositelem jména Adidas, byl v neustálém konfliktu se svou rodinou – otcem Adim, matkou Käthe i se svými čtyřmi sestrami, které žily v rodinném sídle v Herzogenaurachu a v podniku pracovaly. Napětí eskalovalo od chvíle, kdy se Dassler vrátil z olympijských her v Melbourne v roce 1956. Byl ambiciózní a neposedný, chtěl Adidas modernizovat, zatímco Käthe, která zuřivě bránila rodinnou jednotu, trvala na tom, aby všechny její děti měly rovnocenné role.

V roce 1959 už byla situace neudržitelná. Kompromis? Vyhnanství. Dassler byl vyslán za hranice, aby v alsaském Landersheimu vedl francouzský Adidas. Čistě teoreticky šlo o dceřinou společnost, ale Dassler ve skutečnosti vybudoval paralelní impérium. Rozvíjel své produktové řady, zavedl nezávislou výrobu a rozšířil export. Svému týmu nařídil, aby na konkurenční značku Puma zapomněli. Protože skutečnou konkurencí byl německý Adidas.

Situace se znovu vyhrotila během olympijských her v Mnichově roku 1972. Dassler měl zálusk na nový segment: plavky. Měl vyhlédnutou už i reklamní tvář, Marka Spitze, který zrovna získal sedm zlatých medailí a stal se celosvětovou celebritou. Když se to však dozvěděl Adi, zuřil. *„Plavky? Nikdy! Ty ses úplně zbláznil, Horste. Pod značkou Adidas nikdy!"*

Dassler tedy udělal to, co vždycky; našel způsob, jak vše obejít. V naprosté tajnosti uvedl na trh novou značku plavek Arena, aniž by rodiče cokoliv tušili. Nové jméno. Nová společnost. Stejné ambice.

Dassler nevytvářel jen společnosti, budoval si i vliv. A díky Nallymu, který se k němu přidal, měl frontmana, jehož potřeboval k tomu, aby vše světu prodal.

Chaos v Adidasu Dasslera utvrdil v tom, že jeho pozice v rodinném podniku je značně nejistá. Potřeboval záchranný člun. Proto potichu začal budovat paralelní sportovní impérium, únikovou cestu pro případ, že by ho vytlačili. Arena byla jen začátek. Dassler získával podíly v dalších společnostech, včetně *Le Coq Sportif, Pony*, ale i v módních značkách *Façonnable* a *Daniel Hechter*. Všechny byly schované pod vrstvami krycích společností a slepých svěřenských fondů.

Projekt sportovního marketingu, který s Nallym založil, měl být i nadále přísně důvěrný. Nikdo v Herzogenaurachu se o něm nesměl dozvědět. Dassler si tedy pojistil své sázky a současně budoval záložní impérium.

Dassler vzal Nallyho v rámci jednoho z jejich prvních společných kroků do sídla FIFA v Curychu. Nally, pro kterého byly mezinárodní federace stále novotou, strávil několik dní tím, že se seznamoval s činností FIFA. Setkání proběhlo s nově zvoleným prezidentem João Havelangem a jeho pěti spolupracovníky, k nimž se svévolně přidali i dva kancelářští psi. Nally představil svůj plán, jak federaci najít sponzory. Jediný problém? FIFA neměla co prodávat. Žádná práva. Žádné akce. Žádný inventář.

Dassler a Nally proto přišli s myšlenkou vybudovat od úplných základů něco nového: sérii mládežnických turnajů a programů na podporu fotbalu na nejnižší úrovni, které by pomohly rozvíjet fotbal na nepříliš rozvinutých trzích, například v USA, Austrálii a Japonsku. Byl to přesvědčivý nápad, prospěšný pro sport samotný i globální působnost FIFA.

Pak přišlo na řadu to těžší: sehnat příslušné finance.

Nally se obrátil na společnost Coca-Cola. Po roce a půl přesvědčování a tlaku Coca-Cola souhlasila s vystavením šeku na 10 milionů dolarů. Havelange byl nadšený. FIFA však neměla žádné zaměstnance, kteří by nové programy řídili, a tak se opět obrátila na Dasslera s tím, zda o někom neví. Dassler znal nadějného marketingového manažera ve švýcarské hodinářské společnosti Longines. FIFA se tak rozrostla o Seppa Blattera, který v ní nejprve řídil právě rozvoj a nakonec se ujal vedení celé organizace.

První výprava společnosti Coca-Cola do světa globálního sportovního marketingu jí otevřela oči. Prostřednictvím FIFA vstoupila na nové trhy, jakými byly Čína, Sovětský svaz a Blízký východ, tedy regiony, kam tradiční reklama pronikala jen s obtížemi. Sponzorování sportu nabízelo něco jiného; přístup k lidské vášni.

Dassler narazil na zlatý důl. Právě se stal klíčovou postavou FIFA. Skutečnou výhrou však bylo mistrovství světa ve fotbale v Argentině v roce 1978. Byl tu ale jen jeden háček: FIFA nevlastnila na turnaj práva. Ta zůstala hostitelské zemi.