

Leaders Week, Londýn, září 2022. Klíčové poznatky – I. část

Michal Ježdík



Konference Leaders Week se po roce vrátila opět do Londýna v září 2022 se sérií sportovních, společenských, vzdělávacích a obchodních aktivit pořádaných během čtyř dnů. První den byl zaměřen na diverzitu, tedy začlenění většího rozsahu lidí nebo věcí, které se od sebe odlišují a jsou následně synonymem rozmanitosti. Druhý den byl rozdělen do dvou částí, pro distributory a vlastníky televizních a reklamních práv a večerní program pro vyhlášení ocenění Leaders Sports Awards. Poslední dva dny program probíhal v útrobách rugbyového stadionu Twickenham se zaměřením na sdílení zkušeností a poznatků s názvem Leaders Summit.

Leaders Week London je prémiová platforma pro spojení a budování vztahů s těmi, kdo jsou v srdci globálního sportovního průmyslu – konkrétní příklady, popisy kritických míst, pojmenování chyb a ukázek jejich řešení, příležitosti k seznámení nebo prohloubení vztahů, nahlédnutí do budoucnosti. Dovolte mi několik čísel: více než 3 000 vedoucích pracovníků z celého sportovního obchodního ekosystému, 72 % účastníků v pozicích ředitelů a vyšších, 50+ mezinárodních řečníků, zástupci z více než 70 zemí z celého světa, zástupci 260 klubů, 50 značek, 52 sportů. Příležitost vidět a slyšet aktuální příklady, setkat se s lidmi z absolutního vrcholu sportovního prostředí, to vše na jednom místě během několika dní. Nejlepší důvod být v tento čas v Londýně.

Ochutnávka z několika panelů a pódii. Než se dostaneme hlouběji k jednotlivým panelům, připravil jsem pro vás šťavnatou ochutnávku napříč několika panely a pódii se snahou upozornit na pestrost obsahu a formu sdílených témat.

Různé pohledy od různých lidí z fotbalového prostředí. Lídři Bundesligy, MLS a AC Milán vystoupili na pódiu v Londýně s příspěvky naznačujícími rozdíly ve strategiích budoucího růstu fotbalu. Ředitelka Bundesligy Donata Hopfenová hovořila o naslouchání hlasům z klubů a evoluci vycházející zevnitř organizace a opírající se o stávající pověst německé ligy se snahou implementovat udržitelné inovace a udržet stabilní, ačkoli neokázalé modely vlastnictví. Prezident MLS Mark Abbott odklopil pokličku první dohody ligy svého druhu s Apple. „Jablkáři“ si koupili kompletní sadu práv na MLS. Fanoušci budou mít příležitost najít každý kousek obsahu ligy všude a kdykoliv, ve své kapse, pokud v ní budou mít iPhone, a ne zrovna svačinu. Je to spolupráce, jejíž výsledky bude celý sportovní svět napjatě sledovat. Gerry Cardinale, americký investor do sportu, navzdory stresu z velké fotbalové akvizice vypadal svěže a energicky. Naznačil budoucnost Serie A, jejíž cílem je se přiblížit velkým evropským rivalům (Premier League a LaLiga), poháněný institucionálními investicemi, partnerstvími veřejného a soukromého sektoru a důrazem na kulturu a módu stejně jako na fotbal.

Další kroky pro ženský sport. Ti, co mají na starost růst ženského sportu, se vyhřívají na výsluní dozvuků úspěchu z ženského mistrovství Evropy. Zkušená expertka na mediální prostor Dawn Aireyová se stala předsedkyní WSL (ženské superligy) a s radostí dala najevo svůj optimismus, který pramenil z jednoho čísla: 1 miliarda liber v příjmech z ženského fotbalu v průběhu příštích 20 let. Sally Mundayová, ředitelka UK Sport, byla na pódiu v živém podcastu podobně optimistická. Zde je úryvek z její odpovědi na otázku, jak by ženský sport měl uchopit úspěšné mistrovství Evropy: „Lidé, kteří si neváží ženského sportu, mě nudí,“ řekla. „Přestaňte děkovat médiím za to, že projevují zájem o ženský sport. Přestaňte děkovat za lahůdky, které dostáváte. Opravdu si myslím, že jsme na začátku cesty, kdy se některé klíčové ženské sporty stanou mainstreamem.“

Účelná kvantifikace. Těžko byste v dnešní době hledali sportovní prostředí, které by neobsahovalo slovo „účel“. Stále více je ale také zřejmé, že jakékoliv dobré úmysly je třeba podložit kvantifikovatelnými metrikami. V panelu zaměřeném na nové technologie a inovace nastínili Jon Stainer, ze společnosti Nielsen Sport, a Philipp Muller-Wirth, vedoucí sportovního úseku UNESCO, nové způsoby, kterými plánují měřit sociální dopady ve sportu a sportování na společnost. Z panelu také vzešla informace, že UNESCO v brzké budoucnosti upoutá mnohem více pozornosti v celém sportovním odvětví díky rozšíření své komunikační strategie zaměřené na význam pohybových aktivit pro život lidí. V podobném duchu hovořil vedoucí oddělení partnerství HSBC pro Spojené království Luke Harper, jenž popisoval, jak se banka s globální působností snaží pomocí KORE Software identifikovat srovnávací mezi tak odlišnými projekty, jako jsou například Wimbledon, letiště Heathrow a Birmingham Pride.

Případ Jordan. Jordan Schwarzenberger je rychle mluvící 25letý manažer tvůrců YouTube videí pod názvem The Sidemen (KSI and friends mají více než 120 miliónů odběratelů). Všechny v sále z pódia „zasypal“ statistikami a příklady z pozoruhodného charitativního fotbalového utkání youtuberů na stadionu Charlton FC, doplněné o příklady a statistiky ze světa online tvůrců. Snad nejpozoruhodnější bylo, že charitativní utkání mělo více živých přenosů než květnové finále Ligy mistrů. Pokud se chcete dozvědět více, sledujte jezdce F1 Lando Norrisa, který si na YouTube získal velký počet fanoušků i díky tomu, že se spřátelil s mnoha významnými tvůrci videí.

Panel 1: Bundesliga – Šedesát ročníku Bundesligy

Donata Hopfenová, ředitelka Deutsche Fussball Liga

Donata Hopfenová je od ledna 2022 novou ředitelkou Deutsche Fussball Liga, organizace, jež sdružuje 36 profesionálních týmů první a druhé německé fotbalové Bundesligy. V minulosti pracovala dlouhou dobu v oblasti digitalizace médií, kdy se kromě jiného podílela na vzniku nových formátů pro sdílení fotbalových utkání a zkrácených sestřihů pro fanoušky. Na konferenci Leaders Week se s jejími účastníky podělila o své zkušenosti a plány s německým fotbalem.

Klíčová otázka: Je Superliga nadobro pryč?

Své námluvy a následně kariéru v německém fotbale začala v období covidu a s ním spojenými velmi přísnými opatřeními německé vlády. Byla to ale také doba, která se dala využít jako příležitost pro analýzy a přemýšlení, kam mohou vést příští kroky Bundesligy, v Německu i v globálním měřítku. Velmi dobře si z minulé profese uvědomovala, jak odlišné mohou být pohledy na potenciální změny zvenčí a zevnitř organizace. Pokud nechcete ustrnout, musíte ale tyto názory konfrontovat a v konečném důsledku i kombinovat. S krátkým odstupem se ukázalo, že klíčové bylo nastavení vztahů s hlavními partnery, se všemi 36 kluby, obchodními společnostmi, médii a fanoušky. Vše se muselo dít velmi rychle. Ačkoliv Donata a členové jejího týmu analyzovali všechny konkurenční ligy (Premier League, La Liga a Serie A) a jejich kroky, nebylo v podstatě možné přenášet jejich zkušenosti, protože každá země měla svá interní opatření. Ve velmi krátké době pozvali všechny partnery k jednomu stolu. Společně i ve skupinkách diskutovali o návrzích a omezeních, vysvětlovali a argumentovali, co která opatření přinesou za rizika i příležitosti, a společně hledali východiska, která následně prezentovali všichni stejně a stáli si za nimi. Když si představím 36 klubů, vidím 36 stakeholderů, 36 názorů, priorit a odlišných zájmů. S každým musíte mluvit. Hledat a najít cestu k naplnění jeho priorit, ale zároveň také nepoškodit ligu jako celek. Společným cílem bylo vrátit fanoušky na stadiony a zároveň respektovat centrální nařízení i požadavky jednotlivých spolkových zemí. Dobré nastavení kontrolních mechanismů přispělo významně k postupnému navyšování omezené kapacity na stadionech. Prvním krokem bylo z prázdných tribun naplnit 20 % jejich kapacity, později 50 %, až úplné zrušení omezení počtu diváků na všech utkáních. Od tohoto momentu jedná vedení obou lig se spolkovou vládou, aby se nikdy neopakovala normalita prázdných tribun na fotbalových stadionech.

Solidarita, fanoušek a pravidlo 50+1

Fotbal je v Německu úzce spojen s lokálními diváky a fanoušky. Všechny kluby se proto snaží intenzivně a systematicky budovat komunitní prostředí ve svém okolí. Být blízko ke svým příznivcům, ukazovat solidaritu s nimi a připravovat jim možnosti potkávat se při jiných příležitostech než na tribunách během utkání. To vše ve spolupráci s partnery klubu. Obě tato témata, solidarita a být blízko fanouškům prosakují do všech klubů v obou nejvyšších soutěžích. Střešní organizace Deutsche Fussball Liga (DFL) na nich s kluby spolupracuje. K tomu, aby se tyto priority dařilo snáze naplňovat, slouží pravidlo 50+1. Toto pravidlo zaručuje, že kluby, potažmo i fanoušci vlastní většinu hlasovacích práv. Podle pravidel Německé fotbalové ligy (DFL) se obou soutěží mohou účastnit pouze kluby, v nichž komerční investoři nemají více než 49procentní podíl. V podstatě to znamená, že soukromí investoři nemohou převzít kluby a potenciálně prosadit opatření, která upřednostňují zisk před přáním většiny příznivců. Pravidlo zároveň chrání před lehkomyšlnými investory a vlastníky, dbá na zachování dědictví a tradic jednotlivých klubů a podporuje udržitelný model financování. Kluby se s vedením ligy také shodly na třech pilířích, potenciálech v kontextu

střednědobých cílů, kterými jsou: digitalizace, inovace a globalizace. Ty se okamžitě staly hlavní pracovní náplní zaměstnanců organizační struktury. Digitalizace je spojena s novým obsahem a formou sdílení utkání převážně pro německé fanoušky a diváky, pro různé věkové a sociální skupiny. Inovace směřují na stadiony a do prostředí pro přípravu týmů a hráčů. Jedná se o neustálé hledání kompromisů mezi tradičním systémem a německým perfekcionalismem se snahou přizpůsobit se mladším generacím a novým technologiím. Ačkoli tyto věci nejdou úplně k sobě, jiná cesta není. Že je toho organizace schopna, dokumentuje její 60letá historie.

Kroky ke globalizaci

Globalizace řeší komunikaci ligy mimo hranice Německa. Zásadní snahou vedení ligy je intenzivní komunikace s UEFA. Aby všechna rozhodnutí evropského fotbalu byla ideálně dopředu komunikována a přijata v souladu s národními soutěžemi. Plánovaná Superliga pro ně nebyla správná cesta. Bundesliga není tak globální jako italská, španělská a anglická nejvyšší soutěž, které mají po celém světě dohromady desítky svých vlastních kanceláří zaměřujících se na lokální trhy a mezinárodní fanoušky. Bundesliga není v tomto směru ani moc aktivní, má své zastoupení pouze ve třech zemích. Uvědomuje si, že mohou hodně získat, ale zároveň i ztratit. Je to jako sázka v kasinu. Menší aktivita ale neznamená nicnedělání. Analyzují, zda je lépe vstoupit na španělsky či anglicky mluvící trh, v jakém termínu a na jaké benefity budou cílit.

Závěr

Mezi základní charakteristiky prostředí, v němž se může liga rozvíjet tak, aby byli všichni účastníci spokojeni, Donata Hopfenová zařadila tyto: jasně popsané priority jednotlivých klubů, ekonomicky stabilní a předvídatelné prostředí, intenzivní spojení s fanouškem a normální svět bez války. Na závěr mi dovozte osobní komentář. Mám pocit, že obě nejvyšší německé soutěže jsou v globálním pohledu silně nedocenené a podceňované. Minimálně je o nich méně slyšet a jsou méně vidět než Premier League, La Liga, Serie A, MLS a týmy z těchto soutěží. Zde je několik důvodů, které mě k tomuto názoru vedou: finanční stabilita klubů, počet talentovaných hráčů, kteří se skrze německé soutěže dostanou do dalších soutěží, výkony reprezentace Německa v dlouhodobém horizontu, zavádění nových technologií do sportovní přípravy a velmi dobře fungující mládežnické akademie. Přidal bych i vyrovnanost soutěže, ačkoli vidíme dlouhodobou dominanci Bayernu Mnichov, a fanoušky s hlubokou věrností ke svému klubu. Mimochodem v srpnu jsem navštívil utkání druhé nejvyšší soutěže Hamburger SV vs. Darmstadt, na které se přišlo do ochozů podívat více než 43 tisíc fanoušků. Tolik jich nepřijde v některých zemích ani na celé ligové kolo.

Panel 2: Nezastavitelný vzestup fotbalu

Mark Abbott, Major League Soccer

Zájem fanoušků, zájem médií o vysílací práva podpořené zájmem investorů byly hlavními důvody založení MLS (Major League Soccer), fotbalové profesionální soutěže v Severní Americe. Ukázalo se, že USA a Kanada jsou schopny adoptovat další týmový sport a poslat jej za podpory měst a investorů do konkurenčního prostředí mezi americký fotbal, basketbal, baseball a lední hokej s vidinou dlouhodobé prosperity jak soutěže, tak jednotlivých účastníků. Přidanou hodnotou byl „hlad po evropském fotbale“ v některých oblastech USA, zpočátku hlavně se silnou hispánskou komunitou.

Klíčová otázka: Je import hráčů z evropských lig nejlepším způsobem, jak MLS může oslovit evropské fanoušky/publikum?

Začátky sahají do roku 1993, necelý rok před mistrovstvím světa, které se konalo v létě 1994 v devíti městech Spojených států amerických. Už několik měsíců před začátkem šampionátu bylo díky údajům z předprodeje vstupenek zřejmé, že návštěvnost na stadionech bude mimořádná (průměrná návštěvnost na jedno utkání po skončení šampionátu překročila 69 tisíc diváků). Základními hodnotami budování organizační struktury MLS a vlastní soutěže se staly kvalita hry a emoce, jež si měli fanoušci odnášet ze stadionů domů. Kritickým místem bylo vytvořit systém, který bude podporovat vyrovnanost soutěže, respektive narušovat hegemonii jednoho týmu. To přispívá k většímu zájmu fanoušků, médií i investorů. Od začátku liga hledala, a stále hledá, inspiraci hlavně v evropském fotbale a jeho nejlepších soutěžích. Bundesliga je pro ně zajímavá svým zájmem o lokální fanoušky, digitalizací a klubovými akademiemi, francouzská liga zase zaměřením na rozvoj hráčů v klubech a její postupný vývoj jako celku. Mark Abbott, prezident MLS, k tomu dodává: „Snažili jsme se získat co nejvíce informací a zkušeností ze zahraničí, hlavně z Evropy, a ty nejlepší transformovat do amerického prostředí.“ Slabinou všech velkých soutěží v týmových sportech v USA je cestování. Od začátku tento faktor v MLS však nevnímali jako riziko, naopak jej uchopili jako příležitost, jak negativní vlivy spojené s cestováním zmírnit. Hrací systém, hrací řád, centralizovaná podpora sledování zatížení hráčů, spánkologie a mnoho dalších věcí potvrzují vykročení správným směrem. Ačkoli všichni věděli, že hlavně na začátku bude důležité investovat do neamerických hráčů, jedním z cílů bylo vytvořit systém na podporu rozvoje mladých amerických a kanadských hráčů, respektive najít cestu, jak tento proces zrychlit a zkvalitnit. K tomu lze pomáhat tyto kroky: posílat vybrané mladé americké a kanadské hráče do soutěží mimo Severní Ameriku, s preferencí do národních soutěží v Evropě, vytvářet podmínky pro příchod kvalitních a spektakulárních hráčů do MLS, podporovat spolupráci klubů MLS s evropskými kluby, zvat respektované a kvalitní zahraniční kluby na přípravná utkání do USA před začátkem sezony a hledat pro kluby z MLS příležitosti k účasti na mezinárodních utkáních a turnajích v zahraničí. Postupem času liga přidala do svých priorit digitální distribuci a oslovování globálních trhů „produktem“ MLS. Intenzivně se řeší, co, jak a kde přenosy utkání vysílat a v neposlední řadě jakou formou nabídnout fotbal mladým fanouškům a jednotlivým partnerům ligy a klubů. Častým produktem jsou v poslední době sestřihy z utkání šité na míru jednotlivým partnerům, kteří je sdílejí se svými zaměstnanci, nebo sestřihy nejzajímavější části utkání vyrobené pro mladé fanoušky, již nechtějí být na stadionech, ale mají zájem o svůj klub, hráče nebo celou soutěž. K naplnění těchto cílů má posloužit nové desetileté globální partnerství v oblasti mediálních práv se společností Apple, z něhož vzniknou například různé platformy k digitálnímu šíření fotbalu pro všechny kluby, ze všech utkání, aniž by fanoušek musel nutně přijít na stadion. Konkrétní produkty spatří světlo světa v letošním roce.

V současné době všechny kroky, které MLS dělá, jdou ruku v ruce s pořádáním mistrovství světa, jež se bude konat v roce 2026 v jedenácti městech v USA, ve třech v Mexiku a dvou v Kanadě. Hledají se a nastavují spolupráce a obchodní partnerství ve městech, regionech a státech (provinciích) s cílem rozšiřovat a popularizovat MLS, a tím pádem přispět k propagaci fotbalu v Severní Americe směrem k MS 2026. Stavbou moderních stadionů chtějí dát pořadatelé a MLS světu jasně najevo, že to s fotbalem v Americe myslí vážně.

Plány a sny

MLS i kluby hledají cesty, jak prohloubit vášeň fanoušků ve smyslu pocitu hrdosti na svůj klub. Stejně tak věří, že pokud se podaří systémově pracovat na zlepšení hry prostřednictvím zlepšování hráčů a trenérů, může to být velmi dobrý základ pro úspěch reprezentačního družstva USA na MS v roce 2026. Úspěch národního družstva USA s velkou pravděpodobností posílí celou ligu. Budou z něj benefitovat i kluby, obchodní partneři a fanoušci. Na základě výše uvedených plánů převedených do konkrétních akčních kroků, včetně kontrolních mechanismů, hledají silné obchodní partnery. Většinou se jedná o společnosti, které sdílejí stejné nebo velmi podobné principy, které chtějí být součástí cesty s jasným plánem, konkrétními kroky, ale i snem v podobě úspěchu reprezentace na šampionátu, jenž se bude konat v jejich zemi. Velkou výzvou pro pořadatele mistrovství světa je najít,

nastavit a udržet kvalitu jednotlivých produktů ve všech 16 městech (například stadiony, prostředí pro týmy a hráče a služby pro fanoušky).

Vraťme se však k MLS. Kritickým místem všech soutěží v týmových sportech je najít rovnováhu mezi soutěživostí mezi kluby a směřováním ligy jako celku. Když experti z MLS analyzovali národní soutěže v jiných zemích na více kontinentech, identifikovali jeden společný negativní faktor: ve většině soutěží jsou 1–3 týmy, které si často odnášejí titul vítěze. „Tomu jsme se snažili od začátku budování pravidel pro fungování ligy společně s radou majitelů klubů předcházet,“ dodává Mark Abbott. MLS má jednu velkou výhodu, a sice zkušenosti mnohem starších soutěží ve čtyřech týmových sportovních hrách — americkém fotbale, basketbale, baseballu a ledním hokeji. Některé jejich kroky se dají téměř okopírovat, jiným je dobré se naopak vyhnout. Fotbal, ačkoliv není nejpopulárnějším sportem v USA a v Kanadě, má v těchto zemích velký potenciál — například díky jeho celosvětovému rozšíření a popularitě, významné a početné hispánské komunitě, obchodnímu potenciálu, možnosti sdílení stadionů a krytých hal s americkým fotbalem, byznysově nastavenému modelu fungování profesionálních soutěží v Severní Americe, velmi dobře organizovanému modelu dobrovolníků a jejich zapojení a v neposlední řadě také díky vidině společného cíle a úspěchu na MS v roce 2026.

Závěrem jedno zajímavé srovnání s anglickou Premier League, pravděpodobně nejbohatší národní fotbalovou soutěží na světě. V ní se kluby ze středu tabulky, jako jsou třeba Newcastle United a Southampton, nedávno prodávaly za výrazně méně, než je hodnota průměrné franšízy MLS. Navzdory tomu, že tyto anglické kluby generují zřetelně více v ročních příjmech. Abbott věří, že rostoucí hodnota klubů, stejně jako profit jednotlivců investujících do týmů, svědčí o trajektorii růstu ligy. Stejně tak skutečnost, že MLS je uzavřená soutěž, v níž kluby nečelí hrozbě sestupu, je nepochybně jedním z největších hnacích motorů hodnoty pro investory. K tomu Abbott poznamenává: „Jsme obchodní partneři mimo hřiště, konkurenti na hřišti a pružná struktura, která nám umožňuje reagovat na změny na trhu. Vidíme změny v každém okamžiku, ale skutečnost, že máme strukturu a způsob, jakým fungujeme, je jedna ze základních věcí vedoucí k úspěchu.“ Zbývá tedy odpovědět na jednu z posledních klíčových otázek: Je import hráčů z evropských lig nejlepším způsobem, jak MLS může oslovit evropské fanoušky?



Panel 3: UNESCO a Nielsen Sport: Tvorba a měření sociálního dopadu ve sportu

Philipp Müller-Wirth, UNESCO,

Jon Stainer, Nielsen Sport America

Není žádných pochyb, že sport, většinou velmi pozitivně, ovlivňuje společnost, všechny její společenské vrstvy a věkové skupiny, včetně celých rodin. I proto data generovaná

sportovním prostředím pomáhají definovat, co společnost potřebuje, co má na její rozvoj pozitivní a negativní dopad, a tím pádem nám dává i odpovědi na otázky typu, co se stane, když se společnost bude méně či více hýbat a podobně.

Klíčová otázka: Proč a jak měřit?

Fyzické aktivity dětí jsou, měly být a budou jednou ze základních priorit všech rodičů. Období covidových opatření bylo pro celý svět významnou studií, která nám ověřila, že zakazy fyzických aktivit negativně ovlivnily většinu rodin. Ovlivnily negativně nejen fyzický stav, zdatnost a odolnost, ale také psychiku. Došlo k významnému snížení kvality života. Pokud tyto informace budeme systematicky a dlouhodobě sdílet přes sociální média, bude to situace win-win pro celou společnost. Toto je ilustrace pozitivního vlivu sociálních sítí na chod společnosti. Vliv ve smyslu sdílené informace, jak prospěšné je se hýbat, cvičit, dělat fyzické aktivity či sportovat jakoukoliv formou. Pokud možno pravidelně. Pozitivní dopad brzo pocítí i obchodní společnosti, jejichž zaměstnanci budou méně nemocní, fyzicky i psychicky odolnější, schopni podávat konstantněji výkony na vyšší úrovni. Vlády následně ušetří miliony dolarů ze sociálních a zdravotních programů spojených s následky nedostatku fyzických aktivit. Musíme si ale přiznat, že tyto informace neumíme komunikovat. Neumíme sdílet informace o dramatickém nárůstu zdravotních problémů z nedostatku fyzických aktivit a stejně tak informace o problémech s duševním zdravím. Důsledkem jsou vynakládané miliony dolarů na léčbu a zotavení po celém světě. Velkou výhodou UNESCO je, že jeho přímými partnery jsou ministerstva zdravotnictví jednotlivých zemí. Zjistili a ověřili si, že mnoho zemí nemá na tato témata čas nebo je nezařadilo mezi své priority. Možná i proto, že se jedná o záležitost, jejichž dopad bude konkrétně viditelný za delší dobu, než jsou mandáty ministrů a dalších státních úředníků. Neměli bychom se ale vzdávat a měli bychom stále vysvětlovat a bít na poplach, že fyzické aktivity a jejich podpora musí mít pevné místo v prioritách státu. Máme data, umíme je interpretovat, umíme měřit dopady, ale nechceme je respektovat, protože dopady změn nejsou krátkodobé, a často ani střednědobé. Pokud se rozhodneme cokoliv měřit, musíme si vždy nejprve položit otázky co, jak, kdy a kde budeme měřit. Nutné je také sladit měření mezi jednotlivými státy a institucemi. Všechna získaná data dávat do jednoho „balíku“ a na základě získaných informací zahájit výstavbu nového ekosystému podpořeného objektivními údaji. Pak mohou být výstupy ještě více relevantnější.

Jaká a kde je hodnota dopadu těchto informací?

Holistický přístup, dlouhodobost a co, komu a jak předávat jsou další otázky, které si musíme pokládat. Zatím se ukazuje, že informace je schopen více akceptovat soukromý sektor. Jednotlivé vlády a jejich ministerstva jsou primárním koncovým uživatelem, ale mnohem více lhostejným. Pomoci by mohlo vytvoření jednotné formy sdělení pro oba sektory, stát a soukromý sektor, z níž by byly zřejmé benefity pro neziskový i ziskový sektor. Pokud se na tom shodneme, dojdeme k nutnosti získat odpověď na otázku, kolik a kdy chceme investovat do sociálních médií, které se stanou „valníkem“, na němž se budou informace sdílet. Pokud v přípravné fázi sjednotíme metodologie měření, co nejvíce je sjednotíme ideálně celosvětově, můžeme je snáze porovnávat a budeme si všichni mnohem blíže a informace budou mít relevantní dopad v Londýně nebo Montevideu. Harmonizovat – zjednodušit metody – nastavit stejné standardy a dát jim zákonnou normu. Jednoduchým výsledkem se pak může stát například doporučení 30 minut fyzických aktivit denně ve školním prostředí.



Panel 4: Na hřišti, mimo hřiště, uvnitř pravidel

Bethany Donaphin, WNBA,

Greg Taylor, Nadace NBA

Greg Taylor chtěl být stejně jako mnoho dalších amerických dětí profesionálním hráčem basketbalu. Vše tím pádem podřizoval této myšlence. Během studentských let byl jeho spoluhráčem později legendární rozehrávač Gary Payton, který mimo jiné strávil 13 let v týmu Seattle Superonics a do dnešního dne vede statistiky vstřelených bodů, asistencí a zisků. Když v jednom utkání za školní tým Gary zaznamenal 45 bodů a v dalších se této hranici vždy blížil, Greg pochopil, že jeho místo bude někde jinde než v dresu jednoho z týmů NBA.

Klíčová otázka: Měl by se sport držet jen sportu?

Od tohoto momentu se však Greg snažil, aby jeho kroky byly vždy spojené s basketbalem. Nakonec se mu to v plné míře podařilo a stále daří. Než se stal ředitelem Nadace NBA, pracoval mimo jiné na pozici senior viceprezidenta hráčského rozvoje v NBA, kde bylo jeho hlavním cílem vzdělávání hráčů mimo hřiště. Během svého působení v NBA si uvědomil, pro jak silnou a velkou značku pracuje, jaký je to závazek být součástí 75leté historie „loga“, jež je jedním z nejznámějších na celém světě. Každý, kdo vstoupí do této organizace, se na jednu stranu cítí být poctěn, ale zároveň i povinován posunout její hodnotu a kousek vpřed.

Kdy a jak vznikla Nadace NBA? Zlomovým momentem byl rok 2020, kdy se NBA přesunula díky covidu do bubliny v Orlando. Tam se za přísných hygienických opatření odehrála zkrácená verze covidové sezony. Liga si v té době uvědomila, že její historie a příběhy nejsou spojeny jen s hřištěm, ale také s prostředím mimo něj, se sociální sférou, legislativou, společnostmi. Hnacími motory založení byli hráči a basketbalová komunita. Prioritou Nadace je vytvořit za 4 roky ekonomické příležitosti v hodnotě 300 milionů USD pro všechny rasy. Cílem je snaha připravit lidi z chudé a chudší úrovně basketbalové komunity pro život v současném a budoucím světě. Prostřednictvím svých aktivit například sdílet jaké nároky mají společnosti na pozice a své budoucí zaměstnance, jaké jsou potřeby trhu nebo jaké pozice budou více žádané a které pravděpodobně méně. Stejně tak považují za důležité se systematicky potkávat s mladými lidmi a mluvit s nimi o jejich budoucnosti, o jejich snech a

reálných příležitostech. Současně Nadace šíří povědomí o značce a produktech NBA. Jaké jsou z toho benefity? Mezi nejdůležitější Greg a Bethany zařadili: pracovat pro společnost, vytvářet soustavný tlak na vládu, podporovat společenskou angažovanost, například chodit k volbám, promovat značku NBA, vzdělávat mladé lidi a na základě toho vytvářet tlak na města, státní a federální vlády. WNBA, ženská NBA, byla založena v roce 1996. S NBA se snaží spolupracovat na všech programech, které dělají stejně nebo podobně. V současné době se její činnost kromě organizace ženské ligy soustředí na vytvoření silné organizační struktury, jejíž záměry a činnosti se budou opírat o ověřené zdroje a datovou analytiku. Zároveň jsou viditelné konkrétní kroky směřující k přibližování obou lig (NBA a WNBA), pomoci komunitě a snaze efektivně kombinovat dovednosti a schopnosti zaměstnanců jednotlivých segmentů organizace s příležitostmi, které současná doba přináší. Vedení společnosti si je vědomo, že změny v legislativě jsou dlouhodobý proces s velmi nejistým koncem, a i proto se snaží svými aktivitami ovlivňovat chování mladých lidí. Ke komunikaci používají prostředky, které jsou blízké daným věkovým a sociálním skupinám. Silným hnacím motorem pro úspěšné splnění nastavených cílů je vyjádřený závazek všech zaměstnanců organizace a dobrovolníků, kteří se s nimi spojují. Ve střednědobé budoucnosti je cílem, aby všechny týmy WNBA měly své vlastní nadace, ideálně napojené na Nadaci NBA, podporující specifické lokální programy a činnosti. Všichni si uvědomují, že propojení třech entit NBA, WNBA a Nadace NBA vytvoří mimořádně silnou značku, která bude společně cílit na chudší vrstvy společnosti. Jak se dá a jak chtějí měřit úspěšnost své činnosti? Za důležité považují uvědomění si, že chyby jsou a budou součástí procesu. Na druhé straně se je snaží eliminovat prostřednictvím datových analýz tak, aby jejich komunikační kanály cílily na tu část komunity, která je akceptuje a využívá. Tomu ale předcházelo vytvoření modelových cest pro mladé lidi pocházející z chudších vrstev společnosti, včetně konkrétních příležitostí ke studiu nebo pracovním příležitostem v různých sektorech. Podpůrnými prostředky jsou klipy a krátké videopříběhy, které vyjadřují pozitivní i negativní konkrétní příběhy a kritická místa v rozhodování jejich hrdinů. Zde jsou velkým pomocníkem inovativní nové technologie a nastavená strategie a její konkrétní akční kroky. Je reálná spolupráce na mezinárodní úrovni? Greg Taylor na to reagoval: „Ano je, ale později. V současné době musíme dát všechnu energii vytvoření silných základů Nadace v USA. Až poté můžeme být více globální, nejen na úrovni basketbalu, ale všesportově. Musíme ještě více a přesněji popisovat základní kompetence mladých lidí v současné společnosti. Navazujícím krokem je vytvoření podmínek a prostředí pro jejich trénink, aby lidé měli následně snazší začlenění do společnosti. Pokud se rozhodneme pro expanzi mimo USA, bude určitě jedním z kritérií návratnost investic, kterou ale neposuzujeme pouze z pohledu finančního.“ Nadace se také snaží úzce spolupracovat s hráčskou asociací NBA (NBPA), jež má ve vedení Nadace dva zástupce, kteří nejsou pouze kontrolním mechanismem hráčů, ale hlavně nositelem myšlenek a nápadů přicházejících od hráčů nejen do činností nadace, ale také všech aktivit NBA. Na závěr panelu se s námi Greg a Bethany podělili o změnu v jejich Nadaci, kterou považují za důležitou a chtějí ji sdílet: „Nemyslete si, že víte všechno. Ptejte se lidí, co potřebují pro to, aby byli lepší. Neměňte vaše pravidla a cíle, ale mluvejte o nich a zároveň naslouchejte vašim lidem. Největší výhrou je pomoci lidem naplnit jejich osobní cíle a zároveň dosáhnout cílů vaší organizace, klubu, týmu a přispět k tomu, aby celá společnost byla lepší.“

Panel 5: Hlavní obchodní obavy: Nové způsoby, jak zvýšit příjmy držitelů práv ze sportovních akcí

Dominic Wolz, Mezinárodní olympijský výbor,

Esteve Calzada, City Football Group,

Raven Jemison, Milwaukee Bucks

Klíčová otázka: Drží velké sportovní organizace krok s trendy na ostatních trzích?

Dominic Wolz: „Partnerství s obchodními partnery má pro Mezinárodní olympijský výbor (IOC) několik pilířů. Mezi ty nejdůležitější se řadí: 8letý cyklus, do něhož se vejdou čtyři olympijské hry, příprava na spolupráci, jejíž nedílnou součástí je seznámení partnery s limity a příležitostmi, které jsou specifické pro spolupráci s IOC, plnění dohodnuté spolupráce a prohloubení spolupráce. Naší nevýhodou je, že každé dva roky se hry konají v jiném městě, často i na různých kontinentech. I proto je klíčovým momentem spolupráce otázka, jak udržet značku, včetně partnerů v obdobích mezi hrami. IOC se snaží doplňovat do těchto oken projekty, na něž je hodně vidět. Nejsou zásadně spojovány pouze s elitním sportem, ale cílí také na děti a mládež, školy, sportovce, olympijské hodnoty nebo historii a podporu trenérské odbornosti.“

Esteve Calzada: „Naší první a nejdůležitější snahou je být co nejlepší na hřišti. Následuje spokojenost všech zákazníků. Všichni, včetně fanoušků musí dostat za své investované prostředky to, co očekávají, ideálně ještě něco navíc. Ke všem investicím a předpokládaným návratnostem máme metriky, na nichž jsme se s partnery shodli. Naší poslední přidanou aktivitou je ženský fotbal, který jsme zabudovali i do kampaně ‚Same City, Same Passion‘. Tato kampaň cílí na celé rodiny.“

Raven Jemison: „Naším prvním cílem je vyhrát NBA. Plány na novou sezonu, která začíná vždy na konci října, se začínají tvořit na konci předešlého roku. Dlouhodobé plány tvoříme s výhledem 4–5 let dopředu. Týká se to například spolupráce s dlouhodobými partnery, s organizací NBA nebo městem. Velmi dobře si uvědomujeme, že sport má mnoho proměnných a některé z nich se dají jen velmi těžko ovlivnit. Přesto si neklademe uměle nižší cíle, abychom eliminovali například případná zranění nebo nemoci klíčových hráčů. Na co se ale soustředíme, jsou dobré vztahy se všemi obchodními partnery. V posledních letech jsme se díky Jannisu Antetokounmpovi stali klubem, resp. obchodní společností s velkým mezinárodním přesahem. Otevřeli se nám tím dveře do jiného patra obchodní spolupráce. Ačkoli jsme hrdou součástí jedné z nejlepších sportovních lig na světě, zároveň si uvědomujeme, že v některých momentech klub cílí na jiné terče než liga jako celek. Tento fakt jsme přijali jako příležitost a aktivity NBA vnímáme jako podporu ke spolupráci s našimi partnery.“

Esteve Calzada: „Všechny partnery se snažíme integrovat do každodenní činnosti klubu, včetně podílu na rozhodování o důležitých i méně důležitých krocích organizace. S odstupem času můžeme konstatovat, že integrace partnerů se stala přidaným motorem spolupráce.“

Dominic Wolz: „Máme stejné zkušenosti s integrací partnerů jako City Group. Součástí každého setkání se všemi našimi partnery je otázka, jak můžeme společně naplnit naše cíle. Společně pracujeme na spokojenosti sportovců a fanoušků. Jasným trendem velkých globálních společností je, že nehledají jen finanční návratnost, ale také cesty šíření hodnot a demonstraci jejich účelu.“

Raven Jemison: „Propojení obou značek je klíč i pro Bucks. Společně se zvedáme výše, jednotlivé kroky jsou i rychlejší, protože se do součinnosti zapojují více odborníků z obou stran. Důležitá je ale i společná, nebo alespoň velmi podobná kultura obou organizací. V semifinále konference sezony 2021/22 jsme se v sérii hrané na čtyři vítězná utkání s Boston Celtics dostali až do sedmého utkání. Protože utkání chtělo vidět mnoho fanoušků, vytvořili jsme venkovní kulisu s velkou obrazovkou. Dlouho jsme váhali, zda a jak do této nadstavby investovat, ale přijali jsme to jako zkušenost a příležitost vytvořit něco mimořádného v našem

městě. Cílem bylo optimalizovat podmínky tak, aby účastníci dostali to, co si od přítomnosti na takové akci představovali: dívat se na svůj tým a potkat se s dalšími fanoušky, socializovat se. Nakonec dorazilo 65 tisíc lidí, často i celých rodin.“

Esteve Calzada: „Naším cílem je dívat se na většinu věcí perspektivou našeho fanouška a partnera. Snažíme se vytvořit produkt, který bude společným dílem, resp. vznikne na základě společných požadavků (pohledů, nároků, očekávání). Víme, že když oběma nabídneme kvalitnější zážitek, můžeme chtít i více zaplatit. V opačném případě to není možné. Na stadionu City jsme vytvořili dvě speciální oddělení pro partnery a jejich hosty, The Tunnel Club a The Asahi Super Dry Tunnel Club Premier. Obě kombinují zážitky ze hry z bezprostřední blízkosti na hřišti s prostředím uvnitř stadionu, kam mají přístup pouze hráči a zaměstnanci klubu, nabízejí příležitosti k setkání s významnými představiteli klubu a jejich partnery a v neposlední řadě i gurmánské speciality. Součástí The Tunnel Club je například přivítání hráčů, když přicházejí do šatny, panoramatický výhled na hřiště, rozhovory se speciálními hosty ze světa fotbalu, hudby či televizního prostředí. To vše v neformálním prostředí. The Asahi Super Dry Tunnel Club Premier cílí na VIP zážitek, který se přizpůsobuje vašim požadavkům tak, abyste si odnesli skutečně jedinečný a exkluzivní zápas na stadionu Etihad. Stejně jako v The Tunnel Club přivítáte hráče při příchodu do šaten, potkáte je ale i po utkání, včetně možnosti být součástí tiskové konference, setkáte se s bývalými hráči City, od nichž dostanete podepsané upomínkové předměty, včetně speciálních dávků k danému utkání pro vaše hosty. Před utkáním si prohlédnete stadion a během utkání usednete se svými hosty do dvou typů lóží, pro 10 nebo 12 osob. Cílem je být stále blíže sportovcům a nabídnout unikátní zážitek. Nabídnout něco, co bylo dříve tabu – šatny, zázemí pro sportovce, trenéry a tým a poznání, co se v útrobách stadionu děje před, během a po utkání.“

Raven Jemison: „Největší příležitost pro další příjmy je v tom, co se na hřišti neděje.“

Esteve Calzada: „Velmi pečlivě studujeme NFT's a crypto prostor. Jsou to možnosti, jak můžeme být blíže mladším generacím.“

Dominic Wolz: „Spolupráce s partnery se posunula od zviditelnění loga partnera ke snaze společně posunout konečný produkt, což jsou závod, utkání, turnaj, soutěž, hry, na vyšší úroveň. Dostat vstupenky nebo přepravit zástupce partnera na akci jsou již na druhé koleji.“

Esteve Calzada: „Všichni hledáme nové příležitosti k tzv. aktivacím. Sledujeme se navzájem, a tím si rozšiřujeme obzory. Jednou z nejlepších aktivací ve fotbalovém prostředí byla akce 644 Budweiser. Proč bylo toto konkrétní číslo tak významné? Když Messi vstřelil svůj 644. gól v dresu Barcelony proti Realu Valladolid, překonal dlouholetý rekord Pelého v počtu vstřelených gólů za jeden klub. Ke zviditelnění tohoto mimořádného Messiho úspěchu vyrobil a poslal Budweiser personalizované láhve piva všem 160 brankářům, kterým argentinský útočník dal gól. Všechny láhve měly konkrétní číslo spolu s obrázkem slavicího Messiho. Na každé byl také následující text: ‚Tento počín je o to výjimečnější, protože byl vytvořen navzdory nejlepším brankářům na světě. Neznáme žádné jiné soupeře, kteří by si zasloužili být součástí oslav. Králové se nerodí přes noc.‘ Všechna světová média o tomto kroku mluvila a psala, většina brankářů sdílela své fotografie s Budweiserem v ruce na sociálních sítích.“

Panel 6: Nepřemožitelný investor: rozhovor s Thierry Henrym

Thierry Henry, vítěz Světového poháru, asistent trenéra reprezentace Belgie a Rezzil Investor

Ačkoliv mu trenéři v minulosti často říkali, aby byl rychlejší, silnější, uvědomoval si, že to nestačí. Klíčem je hrát chytře, číst hru, předvídat, dělat rychlá a správná rozhodnutí. V dnešní době to platí ještě více. Hra je rychlejší, fyzicky i psychicky náročnější, hráči se musí rychle rozhodovat a adaptovat.

Možná i díky těmto zkušenostem vstoupil Thierry Henry jako investor do projektu Rezzil, jehož cílem je vytvářet platformy k analýze a rozvoji kognitivních procesů a na základě jejich zlepšení pomáhat sportovcům zdokonalit jejich individuální i týmové výkony. Mozek vnímáme jako příležitost, jak být lepší, jak méně chybovat, jak se snáze přizpůsobit novému prostředí, jak lépe spolupracovat. Jedná se o nejméně probádanou část lidského těla. Pokud jste rychlý, jako byl Thierry Henry, je to z velké části dar. Když ale přijde spoluhráč nebo nastoupíte proti soupeři, který je ještě rychlejší, ptáte se, co máte dělat. Prostor pro zlepšení rychlosti pohybu je ale velmi malý. Henry si uvědomil, že musí být lepší a rychlejší ve vidění hry a výběru řešení a využití dovedností, které jsou jeho silnou stránkou. Když bude trénovat situace, jež v utkáních s velkou pravděpodobností nastanou, jeho mozek a pohybový aparát si je zapamatuje a v utkání už nebude tak překvapený. Mnohem efektivnější pro rozvoj hráče je mu neříkat přesně, co má v dané situaci dělat, jaké řešení má vybrat, ale připravit v tréninku prostředí a podmínky pro řešení herních úkolů, jež v utkání mohou nastat. Hráč pak sám vybírá řešení. Ideální se jeví kombinovat virtuální trénink s tréninkem na ploše. Při představě, že ještě donedávna se mozek systematicky netrénoval, je téměř zázrak, kam až se v úrovni hry dostal. Podobně se ale může využít virtuální trénink v rehabilitaci, při návratu po zranění nebo v pooperačních stavech. Určitě mnoho lidí porovnává minulou a současnou generaci mladých hráčů. Je mezi nimi velký rozdíl. Mohla by se ale využít například zvědavost současných mladých hráčů. Ti se více než například Henryho generace ptají „proč?“, chtějí vědět, proč mají jít spát a kolik hodin mají spát, proč mají jíst to či ono, proč mají odpočívat, a naopak trénovat v tom či onom čase. Oni se nezmění, změnit se musí střední a starší generace. Naším cílem by mělo být, aby hráči věděli a chápali, proč věci dělají, proč mají přihrát míč na jednu či druhou stranu. Tím se vytvářejí paměťové stopy ve svalech a v mozku, což jsou nástroje, které se využijí, když se situace vyskytnou v utkání. Stimulovat mozek. Ten dává pokyny svalům. Lidé, včetně hráčů, by měli být ještě více otevření novým informacím. Měli bychom sportovní přípravu vnímat komplexně, stejně jako celostní medicínu, neoddělovat od sebe jednotlivé segmenty. Cíleně propojovat všechny experty, nedovolit, aby pracovali jako samostatné jednotky, sdílet informace a být připraveni provést korekce v původních záměrech. Podpurným faktorem je, že ve fyzických parametrech se blížíme limitnímu stavu. Logicky je poté největší prostor v mentální přípravě, včetně tréninku mozku. Existují dvě základní cesty, jak pracovat s hráči. První, řídit hráče jako loutky na joysticku. Tento model může být a často je krátkodobě úspěšný, ze střednědobého a dlouhodobého pohledu ale ne. Druhý je založený na samostatném rozhodování hráčů. Není to ale systém, v němž nefiguruje trenér ve významné roli. Trenér je stejně důležitý jako v prvním případě, ale jeho role je jiná. Trenér a jeho realizační tým nabízí hráčům nástroje, které slouží k jejich zlepšení. Pokud budeme mnoho věcí za hráče řídit a rozhodovat sami, postupně ze hry vymizí silné prožitky a radost. Přílišné řízení hry „od postranní čáry“ má vliv i na úrazy ve sportu. Některá zranění vznikají proto, že hráči dělají na hřišti pohyby, které po nich chtějí trenéři, ačkoliv to každý vnímá ze své perspektivy jinak a mohou hráčům připadat i nelogické.

Kritickým místem této změny v přístupu je, že je málo lidí a hráčů, kteří chtějí naslouchat. Obecně chceme mluvit, často je i mluvené slovo projevem obavy z toho, co bych se mohl dozvědět. Změnu musí nastolit trenéři, nemůžeme ji očekávat od hráčů. Položme si základní otázku: Jak můžeme pomoci hráčům být lepší, rychlejší, silnější, chytřejší, jak dosáhnout jejich individuálního maxima? Trénink mozku a individuální přístup přirozeně omezí počet týmových tréninků, urychlí rehabilitaci a návraty po zraněních. Vyžaduje menší časovou

dotaci a není tolik závislý na prostoru. Když budeme chtít zlepšit rychlost, nedívejme se na ni jen jako na schopnost, ale i jako na specifickou rychlost, vztaženou k dané sportovní hře a jako rychlost rozhodovacích procesů. Thierry Henry k tomu dodává: „Hra je pro mě stav mysli. Nedovolte vaší mysli ztratit kontrolu nad vaší hrou.“