



Leaders Week, Londýn

Klíčové poznatky, 2.část (závěr)

Michal Ježdík

Vracíme se k vám s poznatky z čtyřdenní konference Leaders Week v Londýně, která se konala v září 2022. V minulém čísle jsme vás seznámili s výstupy z prvních dvou dnů, v tomto čísle vás zasvětime do druhé části konference. Tu charakterizovala pestrost panelů co do obsahu i formy. Vlastnictví fotbalových klubů, komunikace rugby skrze sportovce, budoucnost ve sdílení sportovních přenosů včetně využití rozšířené a virtuální reality a v neposlední řadě propojení zdánlivě neslučitelného partnerství. To byla témata, která rezonovala v přednáškových sálech i v neformálních diskusích.



Panel 1: Jeden opatrný majitel – Gerry Cardinale

Gerry Cardinale, RedBird Capital Partners

Čím dál více dochází k propojování a zapojení soukromého a rodinného kapitálu do vlastnictví sportovních organizací i mimo Spojené státy americké. Proč se tomu tak děje a jak? Bude evropské prostředí akceptovat vlastnictví více organizací v jednom sportovním odvětví? Pokud ano, za jakých podmínek? Jaké jsou rozdíly mezi investicemi do fotbalu a jiných sportů? Jsou investice amerického kapitálu do evropského prostředí více příležitostí,

nebo rizikem? Určitě vás napadne spousta dalších otázek. Mnohé z nich s námi diskutoval Gerry Cardinale, jenž stojí za propojením hned trojice fotbalových klubů – Liverpool, Milán a Toulouse. Napadá mě klíčová otázka: Je vlastnictví více týmů blízkým horizontem i v českém, respektive střeoevropském fotbale?

Gerry Cardinale je zakladatelem a klíčovým partnerem investiční skupiny RedBird Capital Partners, která se zaměřuje na budování rychle se rozvíjejících společností s flexibilním a dlouhodobým kapitálem v úzké spolupráci s podnikateli a rodinným kapitálem. Před založením RedBird strávil Gerry 20 let ve společnosti Goldman Sachs, jejímž byl partnerem, a byl vedoucím představitelem soukromého kapitálu společnosti Merchant Bank, která spravovala více než 100 miliard dolarů soukromého kapitálu v oblasti investic do akcií, dluhů, nemovitostí a strategické infrastruktury. Během tohoto období Gerry spolupracoval s podnikateli a majiteli rodinných firem na vybudování několika úspěšných multimiliardových platform, včetně například Yankees Entertainment & Sports Network („YES“), nejvýznamnější americké placené regionální televizní sportovní sítě vlastněné Yankee Global Enterprises, nebo Legends Hospitality, společnosti poskytující prémiové vstupenky, koncese a merchandisingové služby, která byla vytvořena ve spolupráci s New York Yankees a Dallas Cowboys, či Suddenlink Communications, jež byla sedmou největší americkou kabelovou společností v období, kdy ji získala Altice USA.

V době, kdy z pozice u Goldman Sachs úzce spolupracoval s Yankees, přemýšlel, jak transformovat sponzoring do jiné úrovně. Ideálně tak, aby finanční investice byly monetizované a zároveň se zvyšovala hodnota obou institucí, klubu i partnera, a také produkt, který bude zajímat další investory a fanoušky. Jaká je v tomto modelu role investorů? Prvním krokem je vždy podnikatelský záměr. Než v RedBird Capital začali investovat v evropském fotbale, pět let pečlivě studovali jeho zákonitosti a fungování. K tomu přidali pravidlo, že návratnost investic je očekávána po pátém roku od investovaného kapitálu. Multiple cash flow je pro Gerryho a jeho partnery důležitější než multiple revenue, k čemuž dodává: „Pokud zvolíte druhou možnost, že se koncentrujete na multiple revenue, je to, jako když žijete se spícím obrem a nevíte, kdy se probudí.“ Podobně jako v dalších obchodních aktivitách i v investicích ve sportovním prostředí jsou klíčem lidé, které máte na důležitých pozicích. Ukázalo se také, že velmi důležité je budovat značku, jež bude mezinárodně známá. Pak se vám otevírají dveře k většímu kapitálu. Většina z nás zná knihu či film Moneyball z baseballového prostředí. Američtí investoři je znají všichni a pro mnohé z nich jsou návodem na úspěch. Klíčem k úspěchu jsou ale finance, které buď máte, a můžete být tím pádem rychlejší a flexibilnější, nebo je nemáte, a žijete tak vedle dalšího spícího obra.

RedBird se soustředí na veřejné a soukromé investice. Výhodou veřejného kapitálu je jeho likvidita, protože většina veřejně obchodovaných akcií je relativně snadno k dispozici a denně se obchodují prostřednictvím veřejných burz. Nemůže každý vyhrát Super Bowl, ale musíte být na správné cestě k možnosti jej vyhrát. Pro dobrý obchod a investice ve sportu je důležitá kvalita celé ligy. Liga je základem celého ekosystému. Uvnitř kvalitní ligy pak může na základě zdravé konkurence vyrůst něco excelentního, například klub, fenomén, který bude nějakou dobu vládnout soutěži, ale zároveň také přinášet zpět do soutěže zkušenosti a znalosti, na jejichž základě se budou zlepšovat další kluby a liga jako celek. Poradce, investor, vrcholný manažer, ať děláte cokoli a naskočili jste rychle do vlaku, brzy se zastavte a zeptejte se sami sebe, proč to děláte. Poté si určete priority a jděte za nimi. V opačném případě budete skákat „z větévky na větévku“, aniž byste byli blízko silného kmene, po němž se snáze šplhá. Každý z nás si chce, i preferuje, něco koupit, investovat je ale něco jiného. Musíte velmi dobře založit celý ekosystém, kam vy investujete a chcete, aby se připojili další. Mezi body, které zajímají soukromé individuální investory, v poslední době velmi často také

známe sportovce jako je například LeBron James, patří: podmínky pro individuální investory, kultura investiční společnosti a zkušenosti klíčových lidí, zda sport je v dané zemi důležitou součástí společnosti a vládních priorit, zda chce společnost a vláda prostřednictvím sportu spojovat určitou část společnosti (podle věku, sociálních vrstev apod.) a připravovat ji na život. Vždy, když investujete do sportu, musíte vidět a znát cestu, jak vystoupit. Pokud ji nevidíte nebo na tuto otázku nedostanete odpověď, je to příliš riskantní. V případě, že bude investiční společnost vlastnit více organizací (týmů), můžete využít vzájemných synergií, které přispějí k rychlosti rozvoje jednotlivých entit. Když se rozhodnete investovat do sportu, není dobré mít emoční vztah k výsledku. Gerry Cardinale k tomu dodává svoji zkušenost: „Když jsme byli součástí Yankees, prožíval jsem každou prohru. To nebylo správné. Měl jsem potřebu zasahovat sportovnímu úseku do jeho záležitostí týkajících se hráčů, trenérů a strategie. Několikrát jsem chtěl po utkání dojít do šatny a promluvit si s hráči a trenéry. To je chyba. Nespojujte vaše emoce s výsledkem v obchodních aktivitách. To je má rada. Sport je nekonečný příběh. Dnes jste hráli a za pár dní hrajete zase.“

Nevím, zda toto doporučení respektují všichni investoři a vlastníci sportovních klubů v Severní Americe, ale pokud jich je alespoň většina, narazili jsme na jeden z velkých rozdílů mezi evropským a severoamerickým sportem. Na druhou stranu je nutno přiznat, že velmi pozitivním faktorem ve prospěch Evropy je fanouškovská základna, která je velmi často úzce spjata s jedním klubem, jeho městem a nejbližším okolím a je doprovázena bouřlivými kulisami v ochozech stadionů a sportovních hal. Toto je jeden z velmi důležitých bonusů pro investory. Američané chodí do hledišť také v hojném počtu, dokonce počet prodaných permanentek na několik let dopředu je základní podmínkou pro získání licence, a tím pádem vstupenkou do jednotlivých profesionálních soutěží, ale jejich fandění a vztah ke klubu jsou jiné. Nemůžeme říci, že nejsou hlasití, ale evropští fanoušci jsou hlasitější. Američané mají více respektu ke všemu, co se na hřišti děje, včetně hráčů, Evropané mají více sklony k násilnostem, Američané aplaudují a vyzdvihují hráče, Evropané oceňují skvělé kombinace. Nedávno jsem si položil otázku, proč jsou ochozy stadionů na utkání MLS většinou zaplněny až po střechu a proč mají Američané rádi evropský fotbal, aniž by to byl jejich sport, jako jsou americký fotbal, baseball, basketbal a lední hokej? Jediná odpověď, s níž se dokážu ztotožnit a podělit se o ní je: Američané mají rádi evropský fotbal právě proto, že není podobný jejich americkým sportům.

Na závěr myšlenka, která nebyla nahlas vyslovena, ale po celou dobu diskuse visela ve vzduchu. Současná doba je velmi důležitá pro vlastníky klubů mimo jiné z pohledu otázky, jak se bude v budoucnu obsah sportu konzumovat. Hledají se nové technologie, nové formy a obsah sdílení. Investory zajímá, jak tuto otázku organizace řeší. Pokud alespoň podobně jako MLS ve spolupráci s Apple, budou jejich akcie pro investory zajímavější.

**RUGBY UNION:
TACKLING THE BIG
ISSUES**

MODERATED BY: ALEX GOLDSCHMIDT

SESSION SPONSOR
**LEADERS
PERFORMANCE
INSTITUTE**

ELLIS GENGE
Bristol Bears and England Rugby

LUCY WRAY
Saracens RFC

MARTIN ANAYI
United Rugby Championship

MICHAEL YORMARK
Roc Nation Sports

Panel 2: Rugby Union – řešení velkých problémů

Michael Yormark, Roc Nation Sports,

Martin Anayi, United Rugby Championship,

Lucy Wrayová Merceyová, Saracens Rugby,

Ellis Genge, hráč Bristol Bears a reprezentace Anglie

Rugby, týmová sportovní hra, která se rozšířila v 19. století v Anglii společně s fotbalem. Oba sporty jsou na ostrovech silně zakořeněné. Fotbal zde prošel významnou transformací i díky několika nešťastným událostem, na něž nelze nikdy zapomenout. Rugby svou cestu proměny hledá. Rádo by se poučilo od fotbalu, ale inspiraci hledá i v tom, co se děje mimo sport. Snaží se vnímat několik pohledů, nejen své „ragbyové“ vidění současné situace a budoucnosti. Cílem jsou transformace nabídky zábavy se záměrem přilákat nové fanoušky a odpovědět si na zásadní otázku, zda by mělo ragby přesunout větší pozornost z jeho nejvyšší úrovně do oblasti dětí a mládeže.

Lucy Wrayová Merceyová: Rugby není pouze finanční investice, ale také investice do budoucí generace společnosti. Tato investice je tak velká, že je velmi těžké vyčíslit její konkrétní hodnotu. Ve stejném momentě se snažíme investovat do hráčů/sportovců a do trenérů, budujeme sportoviště a zázemí pro přípravu, investujeme do datových analýz, zlepšujeme prostředí pro fanoušky. Toto jsou naše hlavní kategorie investic.

Ellis Genge: My hráči jsme svým způsobem influenceři. Prostřednictvím našeho vlivu formujeme budoucí generace. Je to náš příspěvek k udržitelnosti celého ragbyového ekosystému, který má přímý dosah na společnost a její budoucnost.

Martin Anayi: Ačkoliv je naším cílem vyhrát šampionát, nesmíme zapomenout na další vlivy sportu, včetně ragby, na společnost. Tím nejdůležitějším faktorem je příležitost ovlivňovat budoucí generace. Naučit děti a mladé lidi, jak se chovat, jak žít, být součástí týmu, respektovat pravidla, spoluhráče i soupeře atd.

Michael Yormark: Než jsme začali plánovat, kam chceme jít s ragby, pečlivě jsme analyzovali a navštívili všechny americké soutěže. Tím nejlepším příkladem se pro nás stala basketbalová NBA, jež skvěle pracuje se svými hráči ve smyslu šíření myšlenek a ideálů, spojování komunity, nejen formou „telling stories“, ale i zapojením hráčů do všech projektů řízených NBA, jejich klubů, měst, kde kluby sídlí, partnerů klubů i soutěže. Uvědomili jsme si, že když reflektor směřuje na sportovce, směřuje také na kluby, ligu a partnery. Podívejte se, kde byla NBA na konci 20. století a kde je nyní! Hráči jsou základní platformou k šíření myšlenek všech, kdo jsou součástí produktu. Abychom v tomto byli úspěšní, musíme vzdělávat hráče. Pak bude jejich „hlas“ silnější.

Lucy Wrayová Merceyová: Obsah a forma sdíleného obsahu je klíčem při ovlivňování společnosti, všech lidí, včetně dětí. Hráči a jejich „hlas“ nesmí být ale v rozporu s kulturou daného sportu, ligy a klubu.

Martin Anayi: Liga se nesmí dostat do pozice, že své kroky dělá za zády klubů. Všechny kroky musí být dopředu projednány a sdíleny. Stejně tak musí být vedení ligy připraveno provést úpravy ve svých krocích na základě připomínek a individuálních potřeb jednotlivých klubů.

Lucy Wrayová Merceyová: Snažíme se přesně vědět a pojmenovat, co svou činností společnosti nabízíme, například že zaměstnáváme více než 700 osob na plný nebo částečný

úvazek a odvádíme za ně daně, že o víkendu navštíví náš stadion desítky tisíc diváků a z toho tolik a tolik rodin, žen a dětí.

Michael Yormark: Když naše společnost vstoupila jako partner po MS v Japonsku do ragby, velmi intenzivně jsme sledovali hru a její dopad na společnost, včetně kultury ragby. Samozřejmě že jsme objevili i příležitosti pro zlepšení výsledného produktu a jeho šíření směrem k fanouškům a do širšího okruhu společnosti. Největší příležitost nyní vidíme ve využití hráčů, a sice posunout je více do středu sdíleného obrazu.

Lucy Wrayová Merceyová: Víme, že 8 % našich fanoušků cestuje na naše utkání, respektive na náš stadion ze vzdálenosti kolem 11 mil, mnohem menší procento cestuje ještě z větší vzdálenosti. Tím pádem sami do sledování našeho klubu investují. Ptáme se v klubu sami sebe, jak jim jejich investici vrátíme a jak můžeme oslovit nové mladé fanoušky z okolí našeho klubu. Tudíž se i více propojit s lokální komunitou.

Michael Yormark: Spojme se více s lokálním komunitním prostředím a nabídněme mladé generaci nové hrdiny, hráče. Hráče, které mohou potkat ve svém okolí, vidět je při tréninku, ve škole, v televizi a sdílet jejich příběhy a hodnoty. Pokud tuto myšlenku přijmeme, je před námi jen jedna důležitá odpověď na otázku: Jakou formou si budeme hráče navzájem sdílet?

Martin Anayi: Analyzovali jsme, jaká je současná fanouškovská základna ragby, nejen přímo na stadionech. Utkání sleduje a navštěvuje více žen, více rodin s dětmi a více mladých lidí. To je velká změna oproti minulosti, kdy ragby sledovali hlavně muži střední generace, často ve skupinách, kteří seděli v hospodách a popíjeli pivo. Toto je velká změna a my, liga i kluby na ni musíme reagovat změnou formy sdíleného obsahu.

Michael Yormark: Ženské ragby je velkou příležitostí. Nemá sice historii, což je nevýhoda, která se ale může stát i výhodou, tedy vybudovat něco od začátku, pečlivě a být u toho.



Panel 3: Jízda na budoucí vlně streamování s podporou reklam

Juliet Gauthierová, Red Bee Media,

Joe Nilsson, SportsTribal

Je velmi těžké opustit zaběhnuté koleje. Stejně tak není jednoduché vnímat a přijímat nově se vyvíjející modely monetizace a formu poskytování rychlejšího a flexibilnějšího řešení pro konečné zákazníky. Sportovní prostředí hledá a vyvíjí platformy ke sdílení obsahu. Všichni společně a každý sport jednotlivě vědí, že klesá sledovanost standardních televizních přenosů. Podpora inovací, společné i oddělené investice, jednání s partnery o hledání cest a ideálního produktu. Jednou z možností je streamování s podporou reklam.

Juliet Gauthierová poskytla s brilantní přesností odůvodnění, proč se bezplatné modely streamování s podporou reklam v blízké budoucnosti stanou důležitým prvkem mediální nabídky jakékoliv velké sportovní organizace. Řekla: „Je to televize pro věk streamování. Zážitek ze sledování je opravdu podobný sledování něčeho jako Freeview. Přejdete na Freeview nebo ekvivalentní agregační platformu, jako je například SportsTribal, a zobrazí se vám seznam kanálů, které pro vás byly vytvořeny na základě individuálních požadavků, vyberete kanál a začnete sledovat.

Jde o lineární adresovanou nabídku televizního zážitku, klasické televizní vysílání – nemusíte dělat nic na vyžádání. Je zdarma, takže se k němu dostanete opravdu snadno a obsah je monetizován prostřednictvím reklamy. Formát streamování je opravdu jednoduchý. K tomu Juliet dodala: „Kolem předplatného je mnoho nejasností, lidé jsou z toho unavení. Spousta zákazníků platí za něco, co nepoužívá. Nedávno jsme to viděli u Netflixu. Vzhledem k současné makroekonomické situaci je viditelné, že lidé spíše předplatné opouštějí. Toto je příležitost a způsob, jak oslovit diváky, kteří mají tendence odejít od standardního sledování tím, že jim nabídnete obsah, jenž je jim docela známý. Obsah, který můžete vidět na FAST, pro obecnější agregátory FAST zábavy, je obsah, na němž jste vyrostli, například Teletubbies na dětských kanálech nebo celé kanály věnované American Idol. Je to obsah, jenž je důvěrně známý a je umístěn do knihoven, odkud se dá snadno sledovat. Přičemž mediální společnosti říkají: „Z těchto pořadů už pravděpodobně nedostaneme žádné prostředky díky licenčním smlouvám, ale uvedení do bezplatného, lineárního televizního zážitku ve světě streamování mu dává nové publikum a umožňuje nám generovat příjmy z reklamy.“

Juliet Gauthierová: Pandemie pomohla rychlejšímu růstu nových médií, respektive vzniku nových forem sdílení. Motivem jsou nižší náklady, rychlejší a cílenější sdílení (cílený obsah a formy pro různé skupiny, včetně například balíčků pro rodiny nebo firmy). Stále hledáme a objevujeme nové cesty „výroby“ a sdílení. Skvělým modelem je ukládání produktů do knihovny (on demand), kam se můžete kdykoliv vrátit k věcem, které vás zaujaly nebo jste je nestihli zhlédnout. Určitě se bude ještě intenzivně řešit, který obsah bude volně dostupný a který za poplatek. Je těžké najít přesnou hranici pro rozlišení, co má být volně k dispozici a co už ne. Pro všechny společnosti v tomto oboru je také otázkou finanční návratnost investic. Ačkoliv jsou tyto produkty vesměs zacílené na fanoušky, jsme tu také proto, abychom vzdělávali budoucí generace.

Joe Nilsson: Vstoupili jsme na tento trh, protože většina televizních společností nehledá cesty, jak a rychleji dostat k různým skupinám více obsahu, a tím pádem se více podílet na vzdělávání společnosti a stát se atraktivnějším pro investory, včetně státu. Velkým tématem je vysílání (broadcasting) vs. streamování. Když jednáme s klientem, ptáme se, koho chce oslovit, zda stávající konzumenty sportovních přenosů, nebo hledáme nové. Podle toho vytvoříme nabídku obsahu a formu sdíleného obsahu. Ačkoliv jsou v tomto odvětví lídry stále

výrobci standardního vysílání (broadcastingové společnosti), jejich vliv a dopad jsou stále menší. Zajímavá jsou například čísla ze sledování baseballové MLB, která se dá vyhledat na 46 televizních kanálech v USA.

Jak se v tomto oboru měří úspěch?

Juliet Gauthierová: Navýšení svého dosahu působnosti je prvním faktorem. Sledujeme také příjmy, které nám přinášejí návštěvy v „knihovně“, kde jsou uloženy starší pořady. Velmi důležitým faktorem je i spokojený zákazník. Ten se většinou vrátí k pořadu, jenž mu udělal radost, respektive při jeho sledování prožil nějaké emoce.

Joe Nilsson: Měříme čas, který každý uživatel strávil u našeho obsahu. Jsou to stejné nástroje, jaké vznikly pro měření účinnosti reklam v minulosti.

Jaká je budoucnost v tomto oboru?

Juliet Gauthierová: Stále musíte sledovat, co se děje ve vašem oboru. Jaký obsah „sedí“ nejvíce které skupině respondentů. Nezapomeňte také, že lidé budou stále více přemýšlet o tom, za co vydají své peníze. Mají a budou mít ještě více z čeho vybírat. Zároveň musíte být rychlí, ale také nabízet kvalitní a pro koncové zákazníky uživatelsky jednoduché produkty. Inovace v technologiích je základní pilířem změn a pokroku.

Joe Nilsson: Pozor, co funguje v Londýně, nemusí fungovat o 500 km jinde. Součástí naší práce je pečlivá analýza prostředí, do něhož chceme vstoupit.



Panel 4: Prolomení hranic – rozšířená realita (AR), virtuální realita (VR) a vývoj konzumace sportu

Tian Pei, Unity,

Drew Crisp, Liverpool FC, vicepresident digitálních technologií,

Rami Genauer, Ultimate Fighting Championship, oddělení výzkumu a rozvoje,

Matt Stagg, BT Sport

Jak čelit rostoucí výzvě získat a udržet zapojení nové generace fanoušků? Konzumace sportu se vyvíjí, od rozšířené reality (AR) / virtuální reality (VR) po hry a esporty, volumetrická snímání (trojrozměrný prostor) až po interaktivní streamování. V tomto panelu

jsme slyšeli tři pohledy předních společností ve sportovním ekosystému, které proaktivně přijaly změnu paradigmatu. Na konci panelu mě napadla otázka: Dosáhnou někdy nové technologie bodu úplného nahrazení osobní účasti sledování sportu na stadionech?

Tian Pei: V současné době není produkt jakýmsi generálním modelem, ale snahou je přizpůsobovat modely různým cílovým skupinám. Stejně tak dochází ke kombinování standardních cest přenosů s AR/VR technologiemi. Obě tyto technologie nejsou zatím připraveny pro sporty, které se odehrávají na větších plochách a mají týmy s větším počtem hráčů, zvládají zatím velmi dobře souboje dvou sportovců na relativně malém prostoru, například UFC.

Drew Crisp: Cítíme odpovědnost podílet se na mentálním a fyzickém zdraví všech fanoušků Liverpoolu, jichž je po celé světě kolem 7 milionů, a přispívat k němu. Naším základním produktem pro další sdílení je to, co se děje na hřišti. Jsou to emoce, pohyb, spolupráce, hra s míčem. Z toho také vycházejí doporučení pro naše fanoušky.

Rami Genauer: Naší snahou je, aby se fanoušek pouze nedíval, ale aktivněji se zapojil. Říkáme tomu „vidět a zapojit se“. Přenášet dále zážitky lidem kolem sebe nebo do svého tréninku.

Tian Pei: Nabízíme lidem možnost dosáhnout na nové cíle. Řídíme se motem: vést – následovat – měřit úspěch. To pro nás znamená ukázat jak na to, následovat potřeby fanoušků a nastavit kritéria hodnocení úspěchu. Žádné inovace by neměly být pro jakoukoliv organizaci složité pro pochopení a implementaci. Nejen proto, aby se lidé primárně necítili nekomfortně, ale hlavně proto, že se technologie rychle vyvíjejí. A i proto zanedlouho dojde k dalším změnám. Schopnost být flexibilní je klíčová vlastnost pro všechny, kdo chtějí spolupracovat s mladou generací. Druhou je ochota přijmout fakt, že někdo může vidět věci jinak a být připraven udělat změnu.

Na závěr se všichni diskutující shodli, že existují technologie, které jsou stále zajímavé a využitelné, čímž dokumentují, že v době svého zavedení byly o mnoho „kroků“ vpředu. Příkladem je NFL, jež má některé technologie i 20 let staré, které ale stále dobře přenášejí a zjednodušují vidění kritických míst pro diváka, jako je třeba žlutá čára znázorňující, kam se má míč dostat v příští rozeběhu.



Panel 5: Měření úspěchu s Pernod Ricard

Kyle Simons, Pernod Ricard, ředitel pro sponzoring, zábavu a influencery

Pernod Ricard je francouzský koncern specializující se na výrobu a distribuci vín a lihovin, ve svém oboru druhý největší na světě. Kyle Simons, ředitel sponzoringu a zábavy pro Severní Ameriku, otevřeně hovořil o pohledu společnosti na sponzoring jako jeden z pilířů širokého marketingového plánu, jak a co zohledňují při umístění jednotlivých produktů v různých prostředích a zda dosažení vytyčeného cíle je vždy spojené s investicemi do podpory produktu. V neposlední řadě zdůraznil, že sponzorství se mění na partnerství a obě strany společně hledají cesty, jak oslovit stále důvtipnější spotřebitele. Kyle k tomu doplňuje: „Musíme vyrobit něco, co bude dobré, nebo ještě lépe výborné. Není cesty zpět. Proto nesmíme cílit pouze na mladou generaci, ale na celé spektrum populace.“

- **Výroba přenosů tradičními technologiemi vs. nové technologie.** Základem jsou od lidí požadované jiné, nové dovednosti, které jsou k výrobě za podpory nových technologií důležité. Rychleji a snáze se je učí mladší generace. Kritickým místem je, že musíte najít úplně nové lidi a vytvořit nové týmy, protože je téměř nemožné převzít je od společností, jež vyrábějí přenosy tradičním způsobem. Musíme je začít vzdělávat a připravit na potřeby nového ekosystému. To se nepodaří ze dne na den. Ti, kteří byli připraveni, se začlenili a pomáhají při výchově a vzdělávání dalších.
- **Příběh a měření úspěchu.** Společnost má dlouhou historii a dlouhodobě také zastupuje více značek. V současné době jich je 22 (tzv. multibrands business). Mají 18 tisíc zaměstnanců a hlavní kanceláře v Severní Americe jsou v New Yorku a Torontu. V komunikaci svých značek a jejich produktů cílí na různé skupiny – například na filmový průmysl, kulturu, sport, hudbu, filmové a hudební festivaly. Různé produkty směřují k ženám, jiné k mužům. Jsou partnery NFL (whisky Jameson) nebo klubu NBA Golden State Warriors, kde jsou jejich produkty v klubovém patře prezentovány jako „victory champions drinks“.
- **Excelence.** Turbulentní poslední roky, jež byly ovlivněny restrikcemi spojenými s onemocněním covid-19, neměly zásadní negativní vliv na jejich obchodní aktivity, včetně příjmové strany. Změnili ale koncept komunikace některých značek, včetně prodeje. Zaměřili se více na excelenci, například na více prostoru, kde se produkty prodávají nebo s kým spolupracují. Excelenci se snaží doručit do každého pilíře, tj. do prodeje, marketingu, výběru lidských zdrojů.
- **Flexibilita.** Každá značka, jež je součástí konsorcia Pernod Ricard, přináší historii svého produktu a zkušenosti s marketingem v zemi původu, což nemusí ale fungovat v jiné zemi nebo na jiném kontinentu. Naším úkolem je být co nejvíce flexibilní a hledat cesty pro popularizaci značky v každé zemi.
- **Investice a měření úspěchu.** Klíčem spolupráce je v Pernod Ricard budování vztahů se zákazníkem. Více podpory dostávají a potřebují značky, které nejsou populární v dané zemi nebo oblasti. V tento moment hledají spojení s něčím, co osloví potenciální zákazníky v dané komunitě, oblasti či zemi. V každém konkrétním případě mají ale také nastavené KPI's a porovnávají investovaný každý jeden dolar. Benefity nemusí být automaticky pouze finanční příjmy, ale také například vizibilita značky nebo produktu či sounáležitost s produktem, který je velmi prestižní, například již výše zmiňované klubové patro v hale Golden State Warriors. V každém momentě se snažíme co nejvíce mluvit se zákazníky, kteří jsou konzumenti daného produktu (kupříkladu Martell konzumují nejvíce lidé ve věku 45–60 let). Hledání prostorů a příležitostí, kde mohou být vidět, jim komplikují četná omezení, jež se liší stát od státu, odlišnosti jsou ale i mezi jednotlivými americkými ligami.

- **Strategická spolupráce s influencery.** Do této cesty propagace investují hodně energie a finančních prostředků. Chtějí, aby všechny informace přijímané koncovým zákazníkem, forma i obsah, byly spojeny s něčím mimořádným. Vždy směřují k excelenci. Influenceři jsou pro společnost hlavním kanálem komunikace. Každá kampaň má svého influencera, specifický obsah i formu. Většinou každá cílí na jinou věkovou kategorii a každá se musí přizpůsobit pravidlům a normám v dané oblasti.
- **Hodnoty, místa a kritéria pro umístění produktu.** Každý produkt má svá vlastní kritéria spojená s prodejem. Než jej umístíme do daného místa, ptáme se, zda je správné, aby se ten či onen produkt stal součástí tohoto prostoru. Ptáme se, kdo toto místo navštěvuje, proč tam chodí, co je cílem návštěvy nebo jaké hodnoty sdílí. Chceme znát co nejpřesnější odpověď na otázku, zda je pro nás správné, aby tato značka byla součástí tohoto prostoru a spojovala se s lidmi, kteří jej navštěvují. Například jsme velmi spokojeni s umístěním koňaku v klubových patrech, kam standardně přicházejí lidé ve věku 45+ pracující ve vyšším managementu obchodních společností. Mnohdy si v těchto prostorech organizují i obchodní schůzky či setkání svého týmu.
- **Obchodní a sponzorské kampaně.** Všechna rozhodnutí jsou spojením datových analýz a zkušeností a pocitů klíčových lidí na rozhodujících pozicích. Každé strategické rozhodnutí pak má následně své kontrolní mechanismy hodnocení (KPI's), čímž se průběžně měří správnost rozhodnutí. Vždy se ale na začátku jedná o mix výše uvedených vstupních informací.
Ačkoliv obchod s alkoholem během covidu „neusnul“, jeho největším limitem jsou stále se rodící nová omezení. Ukazuje se, že nejlepší cestou, jak tomu předcházet, je hledat co nejrychlejší cestu ke konečnému zákazníkovi. Druhou prioritou a zájmem je spojování se s úspěšnými sportovními organizacemi na základě průzkumu, co konzumují návštěvníci a zákazníci, kteří fandí například basketbalu, fotbalu atd.
- **Inovace.** Spojením NFL a Pernod Ricard se snaží přispět k posunutí společnosti směrem k pohybovým aktivitám a sledování NFL. Hledáme společně cesty, měříme jejich efektivitu, zda se nám to daří, nebo ne. Velmi dobrým příkladem je pro nás Heineken, jeho vizibilita spojovaná s různými platformami a odlišnými pohybovými aktivitami. Každý produkt má speciální kampaň a svoji „podkampaň“ pro danou oblast, například pro festivaly. Když se rozhodnou oslovit pro kampaň sportovce, než to udělají, studují jeho hodnoty, vše, co si lidi s ním asociují, když ho vidí nebo slyší jeho jméno. Například Serena Williamsová je spojená s pojmy sport, rodina, vítězství, móda. Na otázku, kdo je nejlepší osobností pro šíření značky, Kyle Simons odpověděl: „Jsem Kanadčan, pro mě je to Wayne Gretzky.“

