

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

2019

Bc. Aneta Sekeráková

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Aktivace sponzoringu běžeckého seriálu RunTour**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.**

Vypracovala:

**Bc. Aneta Sekeráková**

Praha, červenec 2019

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

.....

Bc. Aneta Sekeráková

### Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---



Tímto bych velmi ráda poděkovala doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za odborné vedení své diplomové práce a především pak za cenné rady a připomínky. Dále děkuji Mgr. Tomáši Rudovi za nápomocnost při úpravě formální stránky práce. Současně bych ráda poděkovala realizačnímu týmu běžeckého seriálu RunTour a zejména manažerce projektu Bc. Nikole Mráčkové za nebývalou ochotu a zkušenosti, o které se se mnou podělila. Na závěr srdečně děkuji zástupcům společností Salming, Lidl a Isostar za jejich účast ve výzkumném projektu.

## Abstrakt

**Název:** Aktivace sponzoringu běžeckého seriálu RunTour

**Cíle:** Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit návrhy a doporučení pro budoucí aktivaci sponzoringu vybraných partnerů RunTour, a to v návaznosti na prezentaci a analýzu aktivace těchto partnerů v roce 2018. Za vedlejší cíl lze považovat systematické zpracování problematiky aktivace sponzoringu, které česká literatura stále nenabízí.

**Metody:** Z hlediska metod byla zvolena případová studie, která čerpá z pozorování autora v místě konání běžeckých závodů RunTour a především pak z rozhovorů s kompetentními zástupci vybraných partnerů. Pro analýzu profilu běžeckého seriálu a sponzorujících společností byla využita analýza dokumentů a rozhovor s organizátorem akce.

**Výsledky:** Vzhledem k popisnému charakteru zkoumání není jednoduché výsledky práce stručně shrnout. Lze však konstatovat, že všechny tři vybrané partnerské firmy si význam aktivace sponzoringu uvědomují a byli jednoznačně otevření návrhům a doporučením autora. Navzdory různé velikosti firem bylo všeobecně doporučeno vzájemné navázání spolupráce mezi partnery. Z návrhů aktivace sponzoringu, které mají největší potenciál pro realizaci v praxi, je možné jmenovat tvorbu ambasadorského projektu, aplikování principu storytellingu, úpravu nabídky pokrmů, posílení interní aktivace nebo využití praktické demonstrace.

**Klíčová slova:** marketingová komunikace, společenská odpovědnost firem, efektivita sponzoringu, běžecké eventy, případová studie

## **Abstract**

**Title:** Activation of RunTour running series sponsorship

**Objectives:** The main purpose of this master thesis is to create suggestions and recommendations for the future sponsorship activation of selected RunTour partners, as a follow-up on the presentation and analysis of their activation in 2018. As a secondary objective can be considered the systematic processing of sponsorship activation, which Czech literature still does not offer.

**Methods:** In methodological terms, a case study was chosen that draws on observation of the author at the RunTour running races and especially on interviews with competent representatives of selected partners. Document analysis and interview with the event organizer were used to analyse the running series and sponsoring companies profile.

**Results:** Given the descriptive nature of the research, it is not easy to summarize the results of the thesis. However, it can be stated that all three selected partner companies are aware of the importance of the sponsorship activation and have been clearly open to suggestions and recommendations of the author. Despite the different size of companies, it was generally recommended to establish mutual cooperation between partners. From sponsorship activation suggestions, which have the greatest potential for implementation in practice, it is possible to mention the creation of the ambassador project, the application of storytelling principle, the adjustment of food supply, the strengthening of internal activation or the use of a practical demonstration.

**Keywords:** marketing communication, corporate social responsibility, sponsorship effectiveness, running events, case study

# OBSAH

<b>1 ÚVOD</b> .....	10
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	11
<b>2.1 Pojem sponzoring</b> .....	11
<b>2.2 Realizace sponzoringu</b> .....	12
<b>2.2.1 Cíl a cílová skupina</b> .....	12
<b>2.2.2 Subjekty</b> .....	14
<b>2.2.3 Koncepce</b> .....	15
<b>2.2.4 Hodnocení účinnosti</b> .....	16
<b>2.3 Sponzoring v kontextu marketingové komunikace</b> .....	18
<b>2.3.1 Reklama</b> .....	20
<b>2.3.2 Podpora prodeje</b> .....	21
<b>2.3.3 Public relations</b> .....	22
<b>2.3.4 Events</b> .....	23
<b>2.3.5 Nová média</b> .....	24
<b>2.3.6 Ambush marketing</b> .....	26
<b>2.3.7 Obsah marketingové komunikace</b> .....	27
<b>2.4 Sponzorství ve sportu</b> .....	29
<b>2.4.1 Formy sponzoringu sportu</b> .....	32
<b>2.4.2 Sponzorský balíček a nabídka pro sponzora</b> .....	33
<b>2.4.3 Smlouvy ve sponzoringu</b> .....	38
<b>2.5 Sponzoring a společenská odpovědnost</b> .....	40
<b>2.5.1 Firemní CSR a sport</b> .....	41
<b>2.5.2 CSR sportovních subjektů</b> .....	44
<b>2.5.3 Společné znaky</b> .....	47
<b>2.6 Efektivita sponzoringu</b> .....	48
<b>2.6.1 Sponsorship fit</b> .....	49
<b>2.6.2 Aktivace sponzoringu</b> .....	51
<b>2.7 Sponzoring běžeckých eventů</b> .....	58
<b>3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE</b> .....	63
<b>3.1 Cíle práce</b> .....	63
<b>3.2 Úkoly práce</b> .....	63

<b>4 METODIKA PRÁCE</b> .....	64
<b>4.1 Případová studie a další použité metody</b> .....	64
<b>4.1.1 Pozorování</b> .....	66
<b>4.1.2 Rozhovor</b> .....	67
<b>4.1.3 Analýza dokumentů</b> .....	70
<b>4.2 Design výzkumu</b> .....	72
<b>4.3 Sběr dat</b> .....	74
<b>4.4 Zpracování a analýza dat</b> .....	75
<b>5 ANALÝZA PROFILU</b> .....	76
<b>5.1 Běžecký seriál RunTour</b> .....	76
<b>5.1.1 RunTour 2018 jako produkt</b> .....	77
<b>5.1.2 RunTour 2018 jako objekt sponzoringu</b> .....	80
<b>5.2 Partneři RunTour 2018</b> .....	84
<b>5.2.1 Salming – no nonsense products for nonsense people</b> .....	84
<b>5.2.2 Lidl – správná volba</b> .....	85
<b>5.2.3 Isostar – pro malá i velká vítězství</b> .....	86
<b>6 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE</b> .....	88
<b>6.1 Aktivace partnerství RunTour – Salming</b> .....	88
<b>6.2 Aktivace partnerství RunTour – Lidl</b> .....	90
<b>6.3 Aktivace partnerství RunTour – Isostar</b> .....	94
<b>7 NÁVRHY AKTIVACE SPONZORINGU RUNTOUR 2020</b> .....	97
<b>7.1 Salming</b> .....	97
<b>7.1.1 Východiska k aktivaci</b> .....	97
<b>7.1.2 Návrhy a doporučení</b> .....	100
<b>7.1.3 Potenciál návrhů pro realizaci v praxi</b> .....	102
<b>7.2 Lidl</b> .....	104
<b>7.2.1 Východiska k aktivaci</b> .....	104
<b>7.2.2 Návrhy a doporučení</b> .....	106
<b>7.2.3 Potenciál návrhů pro realizaci v praxi</b> .....	108
<b>7.3 Isostar</b> .....	109
<b>7.3.1 Východiska k aktivaci</b> .....	109
<b>7.3.2 Návrhy a doporučení</b> .....	111
<b>7.3.3 Potenciál návrhů pro realizaci v praxi</b> .....	113

<b>8 DISKUSE</b> .....	115
<b>9 ZÁVĚR</b> .....	121
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	123
<b>SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK</b> .....	131
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	132

# 1 ÚVOD

Sponzoring představuje jeden ze zdrojů financování sportu a je nutno říci, že bez jeho přispění bychom si dnešní sportovní scénu dokázali možná jen těžko představit. Na jedné straně stojí sportovní subjekty (zejména organizátoři sportovních akcí, týmy, organizace a jednotliví sportovci), které v převážné většině inkasují od sponzorů finanční prostředky, na druhé straně pak firmy, jejichž aktivita je kompenzována protislužbami různého charakteru. Na této bázi funguje sponzorství ve sportu. Zejména pak v posledních letech se ale stále více zúčastněných odvrací od pasivního modelu, který charakterizovala především výměna finančního obnosu za zprostředkování reklamy, a přiklání se k aktivnímu zapojení komerční společnosti neboli k tzv. aktivaci sponzoringu, a to za účelem maximalizace jeho efektivity.

Aktivace sponzoringu se týká jak vnějšího prostředí, tzn. interakce s cílovými skupinami veřejnosti, tak i prostředí vnitřního, a tedy budování vztahů s vlastními zaměstnanci firmy. Daleko větší důraz je však v současnosti kladen zejména na kontakt s potenciálními nebo stávajícími zákazníky, tzn. na „aktivaci vně“, jako výsledek spolupráce firmy se sponzorovaným, ale často také se specializovanou marketingovou agenturou. Aktivace sponzoringu si totiž vyžaduje velkou dávku kreativity a nových nápadů, tak aby byla v prostředí silné konkurence schopná upoutat. V poslední době se k aktivaci nezřídká využívá platforma nových médií jako např. sociální sítě nebo mobilní aplikace.

Ačkoli je aktivace jedním ze zásadních předpokladů efektivního sponzoringu, jak již bylo ostatně výše naznačeno, alespoň v české literatuře není daná problematika příliš zpracována. Tato skutečnost proto vytváří prostor pro iniciativu na úrovni diplomové práce a společně s návazností na bakalářskou práci z hlediska problematiky sponzoringu zdůvodňuje výběr tématu.

K demonstraci problematiky aktivace byla zvolena oblast běžeckých akcí či moderně řečeno eventů, už jen pro jejich narůstající počet i popularitu, konkrétně pak běžecký seriál RunTour. Hlavní cíl diplomové práce spočívá v tvorbě návrhů a doporučení pro budoucí aktivaci jeho stávajících partnerů, a to v návaznosti na prezentaci a analýzu aktivace těchto partnerů v roce 2018. Na zaznamenání a rozbor současného stavu realizace s pomocí případové studie tedy navazují tvůrčí návrhy řešení, které znamenají hlavní přínos diplomové práce.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část práce začíná definicí klíčového pojmu „sponzoring“. Pro bližší ilustraci pojmu následuje shrnutí těch aspektů, které jsou nutnou součástí jeho realizace. Vzhledem k tomu, že sponzoring platí za jeden z nástrojů marketingové komunikace a velmi často dalších nástrojů využívá, teoretická východiska pokračují kapitolou „Sponzoring v kontextu marketingové komunikace“, která se zabývá jak jednotlivými nástroji, tak i komunikačním obsahem, jemuž je věnována stále větší pozornost. Teorie je dále zúžena na prostředí sportu a rozvíjí problematiku forem sponzoringu sportu, sponzorského balíčku a smluv. Následuje kapitola, která si klade za cíl nalézt podobnosti mezi sponzoringem a aktivitami zahrnutými do společenské odpovědnosti, resp. odhalit míru jejich vzájemného překrytí či doplňování. Dále se teorie orientuje na podstatu efektivního sponzoringu, kde mj. vyniká právě pojem „aktivace“, a konečně poslední kapitolu tvoří téma sponzoringu přímo běžeckých akcí, které s sebou přinášejí jistá specifika.

### 2.1 Pojem sponzoring

Tato kapitola, která se věnuje vymezení základního pojmu, čerpá z bakalářské práce autorky na téma Sponzoring České spořitelny (Sekeráková, 2017).

Sponzoringem nebo také sponzorstvím chápeme „*cílenou spolupráci, při které dostává sponzorovaný smluvně sjednané peněžní platby, věcné dary či služby, za něž poskytuje protislužby*“ (Tomek a Vávrová, 2011, s. 255). Podstata sponzoringu spočívá tedy ve vzájemně prospěšném vztahu, do kterého každá ze stran nějakým způsobem investuje. Z toho důvodu není možné zaměňovat sponzoring s pojmy, jakými jsou mecenášství nebo dárcovství, neboť ty se vyznačují dotováním bez nároku na protihodnotu, tzn. nezištností. Jak píše Pospíšil (2009), „*sponzorství na rozdíl od dárcovství musí být komunikační aktivitou s jasně definovanými komunikačními a komerčními cíli.*“ V tomto duchu se nese i autorova definice sponzoringu, tedy že se jedná o „*investování finančních nebo jiných prostředků do aktivit, jejichž potenciál je možno komerčně využít*“ (Pospíšil, 2009).

Sponzoring tedy představuje smluvní vztah, ze kterého pro oba zúčastněné subjekty plyne protihodnota různého vyjádření a který směřuje k naplnění komerčních cílů sponzorující firmy.



## 2.2 Realizace sponzoringu

V následujících podkapitolách je shrnuto několik aspektů, které nezbytně provázejí správnou realizaci sponzoringu jako marketingové aktivity firmy. Jejich základ představují teoretická východiska bakalářské práce (Sekeráková, 2017).

### 2.2.1 Cíl a cílová skupina

Ještě než firma zahájí jakoukoli aktivitu spojenou s komunikační kampaní a v tomto případě se sponzoringem, měla by si ujasnit současnou situaci na trhu, která poslouží jako východisko pro následné stanovení cíle. Těmi pravděpodobně nejčastějšími cíli jmenovanými v odborné literatuře v souvislosti se sponzoringem jsou zvýšení povědomí o značce a posílení její image, tzn. pozitivního vlivu na soubor představ, které si veřejnost ve vztahu k dané firmě či značce uchovává.

Tomek a Vávrová (2011, s. 256) dělí cíle sponzoringu do dvou základních kategorií:

- ekonomické, které se týkají jednoduše porovnatelných ukazatelů jako např. obrát, zisk, tržní podíl apod.,
- psychologické
  - zvýšení či upevnění stupně známosti,
  - utváření, změna či upevnění image,
  - péče o zákazníka,
  - motivace vlastních pracovníků, eventuálně dalších spolupracovníků firmy,
  - demonstrace vlastních výkonů, kvality, jedinečnosti, cenové dostupnosti atp.

Kourovskaja a Meenaghan (2013, s. 418) specifikují následující cíle sponzorů:

- budování povědomí o značce/firmě,
- ovlivnění image značky/firmy,
- budování vztahů k zákazníkům,
- zlepšení vztahů k zaměstnancům,
- budování pružných vztahů k místním komunitám.

Amoako a kol. (2012) identifikují dvě skupiny firemních cílů, a to primární (vzhledem k předchozím dvěma klasifikacím se opakují) – budování povědomí o značce a loajality zákazníků, zlepšení image značky – a sekundární, kam autoři (s. 67) řadí:

- přilákání nových zákazníků/uživatelů,
- podpora prodejců a dalších zprostředkovatelů,
- působení sponzoringu jako motivace zaměstnanců a podnětu k budování morálky.

Karlíček a kol. (2016) uvádějí, že je možné vytyčit hned několik cílů zároveň, nicméně v každém případě platí, že čím je cíl definován konkrétněji, tím lépe pro firmu, a to především kvůli zpětnému vyhodnocení účinnosti sponzoringu. Vedle toho by pak sponzor měl se svými cíli (popř. s jejich změnou) obeznámit protistranu – sponzorovaného, je totiž nanejvýš důležitá jejich vzájemná komunikace a spolupráce (O'Keefe, Titlebaum a Hill, 2009).

Ze závěrů průzkumu Čáslavové, Dvořáka a Voráčka (2014, s. 65) vyplývá, že v českém prostředí lze za nejčastější cíle firem, spojené se sponzoringem sportu, označit:

- zvýšení povědomí o značce,
- budování dobré pověsti společnosti, tzn. goodwill,
- zvýšení povědomí o produktu/službě firmy.

Stanovení cíle samozřejmě úzce souvisí s vymezením cílové skupiny nebo skupin, ve vztahu k nimž by mělo být kýženého cíle dosaženo – několik skupin je naznačeno už v rámci vyjmenovaných cílů. Podle Tomka a Vávrové (2011, s. 255) je v prvním kroku třeba upřesnit, zda jde o:

- externí cílové skupiny (stávající či potenciální zákazníci, obchodníci, dodavatele, investory, širší veřejnost ...),
- interní cílové skupiny (spolupracovníky vlastní firmy).

Podobně vnímají rozdělení cílových skupin také Kourovská a Meenaghan (2013). Pokud má firma ujasněno toto základní dělení, pak je žádoucí cílovou skupinu jednoznačně charakterizovat a na základě této charakteristiky najít objekt, který by ji skutečně oslovoval, a dokázal si tak získat její sympatie. Firma by zároveň měla pamatovat na tzv. sponsorship fit, tedy aby cílová skupina „*jasně vnímala logickou vazbu mezi sponzorovanou akcí (příp. organizací) a značkou sponzora*“ (Karlíček a kol., 2016, s. 152). Pokud totiž asociace vyvolané sponzorovaným objektem odpovídají positioningu

značky sponzora na trhu (vymezení se oproti konkurenci), navázaný vztah je pro „konzumenty sdělení“ srozumitelnější a značka snáze tyto asociace od sponzorovaného přejímá (problematika sponsorship fit je dále rozvedena v kapitole 2.6.1).

### 2.2.2 Subjekty

Konečně se dostáváme k samotným subjektům, které se sponzoringu účastní. Foret (2003, s. 219) charakterizuje sponzoring jako „*oboustranný obchod mezi partnery, sponzorem a sponzorovaným, kde je jasně definovaná služba a protislužba.*“ V případě dvou základních subjektů sponzoringu vázaných sponzorskou smlouvou se tedy podle Foreta (2003, s. 219) jedná o:

- sponzorskou firmu,
- sponzorovaného.

Jak již bylo řečeno, výběr partnera v roli sponzorovaného se odvíjí od zájmů cílové skupiny. Mezi dalšími faktory však může rozhodnout i to, do jaké míry subjekt zná své příznivce či přímo fanoušky, a to nejen důvod jejich náklonnosti, ale i konkrétní osobní hodnoty, postoje, potřeby či cíle (Yardley, 2016). Znalost takových údajů totiž může do samotného pojetí partnerství vnést klíčovou roli, a proto, jak píše Yardley (2016), se v rámci uvažování nad navázáním spolupráce s držiteli práv postupně přechází na stranu těch, kteří mohou nabídnout sdělení podrobných informací tohoto charakteru. O'Keefe, Titlebaum a Hill (2009) vyzdvihují význam „partnership handbook“, tedy určitého dokumentu zpracovaného potenciálním sponzorovaným o sobě samém (popř. právě o fanouškovské základně), tak aby sponzor byl snadno obeznámen se vším, co k uzavření partnerství potřebuje vědět.

Foret (2003) k účastnícím se subjektům pak řadí ještě „třetí stranu“, která stále častěji bývá součástí právě realizace sponzoringu, a tou je marketingová agentura působící jako zprostředkovatel vztahu mezi výše uvedenými subjekty. Agentura se někdy uplatňuje již v samotném procesu vyhledávání adekvátního partnera a dále pak pomáhá např. s vytvořením nabídky relevantní pro potřeby sponzora nebo programu celkové aktivace sponzoringu atd. (Foret, 2003).

### 2.2.3 Koncepce

Dalším důležitým prvkem je vlastní způsob vyjádření služby a protislužby. Jak již vyplývá z obsahu první definice (Tomek a Vávrová, 2011, o obsahu pojmu sponzorství), sponzor není vždy jen poskytovatelem finančních prostředků, ale může mít také např. statut oficiálního dodavatele či mediálního partnera, který sponzorovanému subjektu zajišťuje mediální prostor. Sponzorovaný pak oplátkou poskytuje protislužbu, která v základu spočívá v tzv. vizibilitě (viditelnosti) názvu nebo loga značky v rámci konané akce či v prostorách instituce a rozvětňuje se do stále pestřejší škály možností. Čáslavová (2009) uvádí, že pokud má manažer pro sponzora předem připravený návrh protislužeb, pak se jedná o tzv. sponzorský balíček (více v kapitole 2.4.2).

Sponzor by si také měl ujasnit časový horizont, po který s institucí naváže spolupráci, nebo se rozhodnout pro jednorázovou akci. S časovým určením pak nezbytně souvisí rozpočet, který je nutné podrobně rozmyslet od vlastní částky poskytnuté sponzorovanému až po náklady na zprostředkovatelskou agenturu a měření výsledků.

Ve chvíli, kdy je sponzorská smlouva uzavřena (její součástí je pochopitelně výčet služeb i protislužeb), nastává z pohledu sponzora čas pro posílení spojení mezi oběma stranami sponzoringu, a to prostřednictvím různých marketingových aktivit. Tento krok, nazývaný „aktivací“, do značné míry rozhoduje o úspěchu či neúspěchu celého sponzoringu, neboť přímo ovlivňuje vnímání vzájemného vztahu cílovými skupinami.

K takovým marketingovým aktivitám či podobám aktivace (týkajících se však spíše sponzoringu akcí) autoři Carrillat, D'astous a Couture (2015, s. 256) řadí:

- rozdávání vzorků produktu zdarma,
- rozdávání kupónů zvýhodňujících nákup,
- nové obaly produktu,
- uvedení nových produktů,
- umístění loga značky na webové stránky sponzorované akce,
- další využití webových platforem a sociálních sítí.

Problematika aktivace je zde však pouze nastíněna a podrobněji se jí bude zabývat kapitola 2.6.2.

#### 2.2.4 Hodnocení účinnosti

Jak již bylo řečeno výše, o konečné efektivitě sponzoringu z velké části rozhoduje právě aktivace. V případě, že je do aktivace zapojeno médium, mělo by být vybráno s ohledem na charakteristiku cílové skupiny. Firma by v ideálním případě měla také zajistit, aby se účastníci této akce dostali do přímého kontaktu s jejími produkty. Účinek sponzoringu posiluje rovněž vhodná prezentace partnerství v oblasti ostatní marketingové komunikace sponzora (v reklamě, na webu, v místě prodeje ...) a zpravidla roste i z hlediska dlouhodobější spolupráce (Karlíček, 2016). Woisetschläger a kol. (2017) in Jensen a Cornwell (2018) právě na výhodu tzv. horizontálních partnerství, tzn. pravidelně obnovovaných a tedy dlouhodobých, poukazují s argumentem, že jsou pohledem spotřebitelů spíše hodné ocenění, zatímco krátkodobé vztahy vzbuzují dojem „vypočítavých“ záměrů. Dlouhodobé vztahy zároveň objektivně napomáhají lepšímu pochopení cílů a očekávání druhé strany partnerství (Doney a Cannon, 1997, in Jensen a Cornwell, 2018).

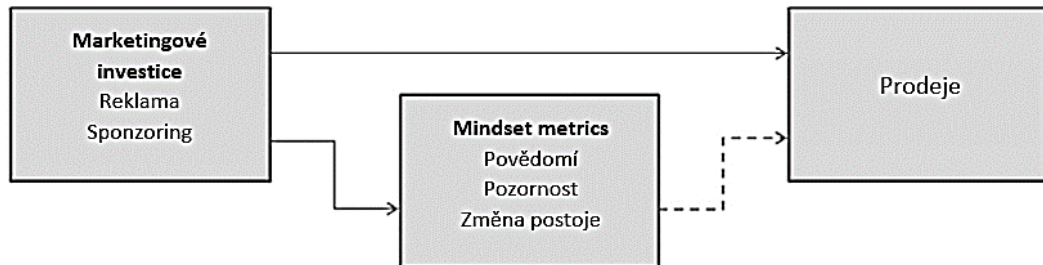
Konkrétní hodnocení výsledků sponzoringu je podle Tomka a Vávrové (2011, s. 258) možné zaměřit podle:

- subjektivního hodnocení,
- reakce zákazníků,
- hodnocení expertů,
- hodnocení podle médií,
- empirického průzkumu.

Těmito způsoby lze pak zjistit konkrétní dopad sponzoringu např. na image, zvýšení prodeje či podílu na trhu, nebo vnímání vztahu mezi oběma účastníky sponzoringu (Tomek a Vávrová, 2011). Podle Gijsenberga (2014) je však třeba si uvědomit a odlišit účinek marketingových investic na prodej produktů sponzora primárně, na druhé straně pak až sekundárně, a to skrze ukazatele označené pojmem „mindset metrics“ – jedná se především o povědomí o značce, pozornost vůči ní či vliv na změnu postoje – problematika je demonstrována na obrázku č. 1 (Gijsenberg, 2014). Tato skutečnost se však odvíjí už od stanovení cílů (ekonomické vs. psychologické dle Tomka a Vávrové, 2011) a následné povahy realizovaných aktivit. Vysvětleno na příkladu – slevová poukázka na nákup produktů sponzora akce bude daleko spíše směřovat k navýšení prodeje (ekonomický cíl), na rozdíl od atrakce pro děti umístěné v areálu sponzorované

akce a hrazené sponzorem za účelem vytvoření zážitku se značkou, a tím stimulaci image (psychologický cíl).

Obrázek č. 1: Přímé a nepřímé dopady investic do marketingu na prodeje



Zdroj: vlastní překlad dle Gijsenberg (2014, s. 31)

Jak dokládá IEG Sponsorship Report (What sponsors want and where dollars will go in 2016, 2015), v souvislosti se sponzoringem se nejčastěji využívá výzkum právě změny image značky nebo povědomí o ní u dané cílové skupiny. Karlíček a kol. (2016, s. 156) ovšem podotýkají, že v každém případě je obtížné „*oddělit účinek sponzoringu od účinku dalších nástrojů marketingové komunikace*“. Kourovská a Meenaghan (2013) připomínají vzhledem ke zkreslení efektivity také vliv externích faktorů, jako je např. ekonomická situace, technologické rozdíly a konkurenční aktivity. Jiný velmi často sledovaný ukazatel pak představuje povědomí o samotném sponzoringu („*sponsorship awareness*“), kdy se zjišťuje procento cílové skupiny, které si sponzorské aktivity značky či společnosti vybaví (Karlíček a kol., 2016).

## 2.3 Sponzoring v kontextu marketingové komunikace

*„Marketingová komunikace reprezentuje ‚hlas‘ společnosti a její značky, přičemž je tvořena prostředky, které mají schopnost navázat dialog se spotřebiteli a budovat s nimi vztahy“* (Amoako a kol., 2012, s. 65).

Část této kapitoly je opět převzata z bakalářské práce Sekerákové (2017) a doplněna o nové poznatky právě z oblasti marketingové komunikace firem a jejího uplatnění ve sportu.

Vymezení postavení sponzoringu vůči ostatním nástrojům marketingové komunikace, ke kterým se tradičně řadí zejména reklama, podpora prodeje či osobní prodej, je přinejmenším problematické, a to z toho důvodu, že se pohledem různých autorů často liší. Zatímco Kotler a Keller (2012) zahrnují sponzoring do kategorie událostí a zážitků (events and experiences), hned několik dalších autorů – Jurášková a Hornák (2012) nebo Foret (2003) – se shoduje na jeho přiřazení k public relations. Jiní, např. Tomek a Vávrová (2011) a Karlíček a kol. (2016), mu už udělují naprosto suverénní postavení.

Vydělení sponzoringu jako samostatného nástroje marketingové komunikace pravděpodobně souvisí s jeho markantním nárůstem v posledních letech, pro který dle autorů Amoako a kol. (2012, s. 67) hovoří následující fakta; tedy že sponzoring:

- je alternativní a často levnější forma získání pozornosti, která umožňuje šířit dostatečně rozlišitelnou zprávu/informaci,
- je cestou, která generuje povědomí o značce a současně vytváří asociaci mezi hodnotami sponzorované entity a sponzorující společnosti,
- má schopnost překonat kulturní a jazykové bariéry, navíc nejčastěji sponzorované oblasti – sport, umění a hudba – jsou aktivitami s globálním dosahem,
- dokáže současně apelovat na více cílových skupin,
- poskytuje vynikající prostředky pro zacílení na vybrané segmenty trhu.

Klíčovou roli však v praxi hraje nikoli zařazení sponzoringu, ale otázka jeho úspěšné realizace a zahrnutí do integrované marketingové komunikace firmy, jejíž podstatou je šíření stěžejní myšlenky či prvku s využitím více komunikačních kanálů v rámci jedné kampaně (Frey, 2011). Nástroji propagace, které se tak společně se sponzoringem navzájem často doplňují, jsou především reklama, podpora prodeje, public relations či events využívající z velké většiny tradiční média (televize, rádio, tisk, nosiče outdoor

reklamy, média spojená s místem prodeje, obal produktu atd.). Do blízkého kontaktu se sponzoringem se ovšem stále intenzivněji dostávají média nová, která na sebe vážou i odpovídající druhy marketingu. Tyto nové druhy, např. on-line neboli internetový marketing, mobilní marketing či e-mail marketing, Frey (2011) shrnuje pod pojem digitální marketing, který chápe jako „*veškerou marketingovou komunikaci, která využívá digitální technologie*“ (Frey, 2011, s. 53). Santomier (2008) in Belovski (2016) potvrzuje, že pro mnoho značek se sponzoring stává stejně významným jako tradiční marketingové nástroje, ne-li významnějším. Pro pojmenování integrované komunikace firmy, v jejímž čele se nachází právě sponzoring, se postupně vžil pojem „sponsorship-linked marketing“ (Farely, 2010, in Belovski, 2016).

Jedním z faktorů, které způsobily rostoucí význam konceptu integrované marketingové komunikace, je posun nezanedbatelného počtu firem od prodejních ke komunikačním cílům (Amoako a kol., 2012). Dříve marketingová komunikace vycházela z předpokladu, že prodej výrobku, a pokud možno okamžitý, je jejím kýženým vyústěním. Dnešní marketingová komunikace dle autorů Amoako a kol. (2012, s. 71) usiluje především o:

- vyzkoušení produktu zákazníkem,
- zahrnutí produktu do „repertoáru spotřebitele“, tzn. vybudování loajality,
- ovlivnění nebo změnu chování zákazníků skrze jejich postoje,
- vytvoření vztahu se zákazníkem, např. prostřednictvím sociálních médií.

Správně nastavená integrovaná marketingová komunikace, a to ač zahrnuje sponzoring či nikoli, se podle Freye (2011, s. 17) „*musí opírat o znalost nejvhodnějšího média mixu pro danou cílovou skupinu, poselství a cíl kampaně.*“ Zvolený média mix v sobě většinou zahrnuje propojení právě tradičních a digitálních médií (kombinace široké oblasti působení a přelomových vlastností). Cílem integrace je přirozeně maximalizace efektu kampaně vyplývající právě z násobení výhod jejích zapojených prvků. Frey (2011) takovouto integraci nazývá jako tzv. „*through the line*“ přístup, který vychází z kombinace ATL (explicitní) a BTL (podprahové) komunikace.

Vzhledem k výše popsaným okolnostem se jeví jako vhodné nejčastější nástroje použité v rámci integrované marketingové komunikace firmy alespoň stručně charakterizovat a připomenout rozdíly mezi events a sponzoringem, neboť mohou snadno svádět ke ztotožnění. Následovat bude problematika nových médií, a to z toho důvodu, že nová média (a zejména sociální sítě) jsou do velké míry spojena s novými trendy mj. právě



v oblasti aktivace sponzoringu. Na závěr bude stručně představena problematika ambush marketingu jako nástroje, který v mnoha případech porušuje práva oficiálních sponzorů, a také obsah marketingové komunikace z hlediska nejnovějších tendencí a s přihlédnutím k oblasti sportu.

### 2.3.1 Reklama

Reklamou se obecně rozumí „*jakákoli placená forma nepřímého představení a propagace zboží, služeb či myšlenek, zprostředkovaná zpravidla reklamní agenturou*“ (Horáková, 1992, s. 266). Vysekalová (2007, s. 21) ve své publikaci uvádí definici mj. schválenou Parlamentem České republiky v roce 1995: „*Reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterými jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií.*“ Shrňeme-li tedy základní atributy reklamy, jedná se o placenou propagaci produktu zprostředkovanou nepřímo prostřednictvím určitého média nebo médií (jako je tisk, televize, rozhlas, plakátovací plochy, kina aj.), přičemž reklamní sdělení, jak uvádí Vysekalová (2007), plní tři různé funkce: informační, přesvědčovací a upomínací. První jmenovaná má své uplatnění především v době uvedení produktu na trh, kdy je žádoucí stimulace tzv. primární poptávky, tedy po určitém druhu produktu. Přesvědčovací funkce reklamy se zpravidla objevuje v prostředí silné konkurence a směřuje k vytvoření selektivní poptávky (po produktu určité firmy). Poslední funkce se využívá za účelem připomenutí dobře známého produktu zákazníkovi a to např. v době mimo hlavní sezónu jeho použití (Vysekalová, 2007).

Právě reklama za úplatu je základním modelem sponzorského vztahu jak ve sportu, tak i jiných oblastech společenského života. Zůstaneme-li však ve sportovní sféře, pak reklama může dle Čáslavové (2009, s. 168) nabývat následující podoby (jedná se tedy o druhy sportovní reklamy):

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovacích číslech,
- reklama na mantinelu (na pásu),
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích.

Vzhledem k rostoucí oblíbě bychom k vyjmenovaným druhům mohli přiřadit také reklamu na sportovních halách či arénách, resp. jejich pojmenování po komerčním sponzorovi, na

které je dále upozorněno v kapitole 2.4.1. Trendy každopádně naznačují, že vybudování sponzorského vztahu čistě nebo z velké části na reklamě přestává být pro veřejnost atraktivní, a tedy opodstatňuje využití jiných marketingových nástrojů, ale také přikročení k aktivaci sponzoringu, které se podrobně věnuje kapitola 2.6.2.

### **2.3.2 Podpora prodeje**

Tomek a Vávrová (2011, s. 254) charakterizují podporu prodeje jako „*krátkodobou změnu vztahu ceny a hodnoty výrobku za účelem zvýšení obratu.*“ K typickým nástrojům patří různé spotřebitelské soutěže, dočasný prodej se slevou, výhodná balení, prémie za nákup či sampling (poskytnutí bezplatného vzorku), neboli „*pobídky, které stimulují okamžitý nákup*“ (Karlíček a kol., 2016, s. 95). K dílčím cílům těchto opatření se kromě prodeje na místě akce řadí také seznámení s novým produktem nebo zlepšení informovanosti o něm, podpora nákupu na zkoušku, vyprázdnění skladů atd. Jejich schopnost zvýšit prodej, ke kterému nakonec všeobecně směřují, však má své časové omezení, neboť z dlouhodobého hlediska přestávají být pro zákazníky atraktivní (Tomek a Vávrová, 2016). Karlíček a kol. (2016) pak ještě připomínají, že do podpory prodeje je často zahrnována i tzv. in-store marketingová komunikace neboli komunikace přímo v místě prodeje, která využívá různých POP (point of purchase) médií, mezi nimi např. stojany, plakáty, podlahovou grafiku, televizní obrazovky, ale také obal produktu.

Také podpora prodeje je ve sportu hojně využívána, a to především v souvislosti s pořádáním sportovních akcí, kde se jednotlivé nástroje dostávají do kontaktu s diváky či fanoušky (např. slevová poukázka ve startovní tašce účastníků závodu, soutěže o ceny, slevový kód na další nákup u partnera, sampling produktů, ochutnávka zdarma apod.). Pokud je to možné, pak se informace o partnerství často přenášejí i na obal produktu v rámci limitované edice.

### 2.3.3 Public relations

Svoboda (2006, s. 17) definuje public relations (v doslovném překladu vztahy s veřejností) jako „sociálně komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy, a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru.“ Ve stručnosti se dá říci, že úkolem public relations (dále také PR) je uvést zájmy organizace do souladu se zájmy veřejnosti. I zde je proto klíčové vymezení cílové skupiny nebo spíše skupin – tzv. stakeholders, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace. Podle Svobody (2006) existují dvě základní oblasti a tedy i skupiny zaměření PR – interní a externí veřejnost organizace. Z tohoto hlediska dělí Svoboda (2006, s. 86) PR na:

- interní public relations,
- externí public relations.

Interní PR, nebo také human relations či internals, dle Svobody (2006) znamenají vytváření souladu uvnitř organizace, tzn. mezi zaměstnanci a vedením. K takovému souladu je však možné dojít pouze tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace. Efektem realizace internals pak bývá nejen dobrá pracovní morálka, užší vazba mezi spolupracovníky a jejich motivace, ale navíc se interní PR přelévají i do oblasti externí díky šíření pozitivní publicity (kladného hodnocení) zaměstnanci organizace (Svoboda, 2006).

Externí public relations (externals) vzhledem ke své složitosti téměř vždy nad interními převažují. Vnější veřejnost totiž není zdaleka tvořena pouze zákazníky, ale také novináři a médii, dodavateli, politiky, partnery, bankami a dalšími. V souvislosti se zaměřením na konkrétní klíčové skupiny se proto Karlíček a kol. (2016) zmiňují o specifických aktivitách PR, jako jsou např. community relations (komunikace s místními komunitami), investor relations (komunikace s investory) či media relations (komunikace s médii), přičemž v zásadě platí, že čím rozmanitější organizace, tím ambicióznější cíle PR nastavené pro jednotlivé skupiny. Nejčastěji užívanými prostředky externích PR jsou různé tiskové materiály a především internet (Svoboda, 2006).

Z výše uvedeného tedy mj. vyplývá, že udržování vztahů s partnery či sponzory sportovního subjektu náleží právě k externím public relations. Vztahy s veřejností, resp. cílevědomá a atraktivní komunikace klubů, sportovců nebo organizátorů akcí, a to ať už

prostřednictvím tiskových zpráv nebo sociálních sítí (více v podkapitole 2.3.5), zároveň ovlivňuje image subjektu, a proto může zájem sponzorů zvýšit.

### 2.3.4 Events

*„Pod pojmem event rozumíme zvláště významný, výjimečný nebo jedinečný zážitek, který byl pro příjemce zinscenován podnikem v daném časovém a prostorovém rozsahu“* (Tomek, Vávrová, 2011, s. 260). Důvodem pro spojení konkrétní značky s events je příležitost stát se součástí emocionálně podbarveného zážitku spotřebitele, a prohloubit tak vztah s cílovou skupinou zákazníků neboli dosáhnout odlišení či spíše jedinečnosti na základě emoční strategie. Podstatu event marketingu tedy vystihuje jednoduché schéma – aktivní zapojení cílové skupiny (např. do sportovní či kreativní činnosti) v rámci events vyvolá pozitivní emoce, které se následně skrze pozitivní vnímání události promítají do pozitivního náhledu na samotnou značku (Karlíček a kol., 2016). Tímto způsobem je sledován cíl zvýšit nejen oblíbenost značky, ale také loajalitu stávajících zákazníků, případně prostřednictvím převedení symboliky reklamních kampaní do reality posílit asociace značky. Doprovodným účinkem realizace events navíc zpravidla bývá vyvolání pozitivní word-of-mouth neboli „šušandy“ a díky iniciativě médií také tzv. druhotné publicity. Hlavní zásadou tedy je vytvořit takový koncept, který by cílovou skupinu zaujal a zároveň motivoval k aktivní účasti, přičemž je nezbytné, aby místo a čas konání možnostem cílové skupiny odpovídaly (Karlíček a kol., 2016).

Přinejmenším sponzoring akcí má s event marketingem mnoho společného. Na prvním místě jmenujme okolnost, že se oslovení cílové skupiny marketingovým sdělením odehrává v uvolněné atmosféře a často i atraktivním prostředí, díky čemuž se zákazník ocitá v dobrém rozpoložení a nakloněný prožívání emocí. Rovněž se v obou případech cílová skupina dostává do blízkého kontaktu se značkou, kterou má často možnost zažít „na vlastní kůži“. Širší okruh veřejnosti pak může být konfrontován alespoň nepřímo prostřednictvím médií. Jak ale Karlíček a kol. (2016) uvádějí, od events však sponzoring odlišuje přinejmenším jeden zásadní rozdíl, který nedovoluje tyto dva pojmy zaměňovat, a tím je okolnost, že firma v pozici sponzora událost ze své vlastní iniciativy neorganizuje, naopak zpravidla bývá jedním z mnoha dalších partnerů. Participování na akci uspořádané druhou stranou je proto možné považovat za jednodušší a často i méně finančně náročné. Na druhé straně se ovšem sponzor obvykle musí podřídit záměrům organizátora a často nemá takový prostor komunikovat svá marketingová sdělení. Navíc

značka sponzora nebývá se sponzorovaným objektem tak silně propojena, protože o pozornost cílové skupiny soupeří s dalšími sponzory (Karlíček a kol., 2016).

V oblasti pořádání sportovních akcí je možné pozorovat obě varianty, ačkoli sponzoring bude přece jen ve velkém převažovat, a to pravděpodobně především vzhledem k finanční náročnosti takové akce, než aby byla podpořena z rozpočtu jediné firmy. O čistě event marketingu komerčních společností proto můžeme hovořit především v souvislosti s pořádáním firemních akcí, včetně sportovních, pro vlastní zaměstnance. K events, jako doprovodnému nástroji sponzoringu, lze však přiřadit např. aktivitu České spořitelny v kontextu sponzoringu Českého olympijského týmu a u příležitosti olympijských her v Rio 2016, a to vytvoření vlastní fanzóny v olympijském parku na Lipně a také před centrálou společnosti v Praze na Budějovické (Sekeráková, 2017).

### 2.3.5 Nová média

Ústředním bodem digitálního marketingu je internet, a proto Štědroň a kol. (2011) hovoří o fenoménu nazvaném internetový marketing (jiným výrazem je on-line marketing), který představuje „*komplexní marketingové činnosti realizované v prostředí internetu s využitím jeho pestrých služeb a nástrojů*“ (Štědroň a kol., 2011, s. 59). Internet disponuje řadou atraktivních a také jedinečných vlastností, mezi nimi např. velmi širokým dosahem i v globálním měřítku, interaktivitou či multimediálností, tedy možností kombinovat vizuální a auditivní podobu sdělení. Další pozitivní stránky internetu Štědroň a kol. (2011) spatřují např. v jeho stále větší individualizaci, poměrně nízkých nákladech při zapojení do komunikace či velmi zdůrazňované schopnosti širokého a zároveň přesného cílení kampaně spolu se snadno vyhodnotitelnou efektivitou. Z pohledu sponzoringu proto internet představuje nesporně výhodnou cestu jeho aktivace i hodnocení účinnosti, a to navíc v kontextu světových trendů.

Nástroje internetového marketingu můžeme rozdělit podle funkce na ty, které budují značku, a druhou skupinu nástrojů soustředěných na výkon samotné komunikace. K první skupině Štědroň a kol. (2011, s. 74) a Frey (2011, s. 56) shodně řadí tyto nástroje:

- bannerová reklama – klasické umístění reklamy na webovou stránku,
- mikrostránky – úzce zaměřené malé weby,
- virové/virální kampaně – videa, která si uživatelé předávají sami vlivem jejich obsahové atraktivity,

- on-line PR – nástroje public relations použité v prostředí internetu, např. PR články na webu nebo sociální síti,
- tvorba komunit – funkce, která odkazuje především na sociální média,
- advergaming – reklama obsažená v počítačových hrách.

Obdobná shoda se vztahuje i k výkonnostním nástrojům, kam tedy dle Štědroneš a kol. (2011, s. 74) a Freye (2011, s. 57) patří:

- SEM (Search Engine Marketing) – optimalizace pro vyhledávače,
- affiliate marketing – partnerská spolupráce prodejce produktu a majitele webových stránek,
- e-mailový marketing – povolené zasílání informací, nejčastěji v podobě newsletteru, prostřednictvím e-mailové pošty.

Jedním z nejpopulárnějších on-line nástrojů současnosti jsou sociální média, která Frey (2011, s. 59) definuje jako „*souhrn technických nástrojů a platforem, jako jsou sociální síť, on-line komunity a síť umožňující sdílení videa a obrázků bez nutnosti instalování dalšího softwaru.*“ K sociálním médiím tedy řadíme např. diskusní a publikační servery, společenské hry, virtuální světy a živá vysílání. Zdaleka největší pozornosti se však dostává sociálním sítím, které jsou typické především sdílením a spoluutvářením různorodého obsahu a kam můžeme zahrnout mj. Facebook a LinkedIn, a pak také mikroblogům (např. Twitter) či sdíleným médiím, především serveru YouTube (Frey, 2011).

Sociální média jako v podstatě svébytné komunikační kanály, i když závislé na přístupu k internetu, umožňují přímo v mezích svého prostředí používat větší část výše zmíněných nástrojů internetového marketingu – např. šířit reklamní sdělení formou virového marketingu, zveřejňovat PR články či umisťovat plošnou reklamu. Tato vlastnost sociálních médií by se proto dala označit za „*médium v rámci Média*“, tedy internetu. Jejich další přínos, mimo integraci nástrojů, pak dle Freye (2011) spočívá zejména v tom, že jsou vzorovým příkladem pro interaktivní prostředek, kdy jejich prostřednictvím může být firma snadno v kontaktu se svými zákazníky. Speciálně sociální síť jsou navíc velmi dobrým zdrojem osobních informací a názorů zákazníků, což vytváří možnost účinnějšího nastavení marketingové kampaně či zdokonalení produktů firmy.

Mobilní marketing představuje další významný druh marketingu, a to zejména pro markantní počet uživatelů mobilních telefonů a jejich poměrně vysokou tendenci na

komunikaci uskutečněnou tímto prostřednictvím reagovat. „Mobilní“ kampaně jsou tedy většinou efektivní, tato efektivita se navíc dá snadno změřit, a dále vynikají rychlostí realizace a díky časté provázanosti s databází také flexibilitou neboli přizpůsobením se cílové skupině, popř. možnostmi cílit na jednotlivce (Štědroň a kol., 2011). K osvědčeným formátům, které se v mobilním marketingu používají, Frey (2011) řadí např. SMS hlasování, spotřebitelské soutěže či soutěž o okamžitou výhru, mobilní členské programy, M-pozvánky či SMS hry. Pravděpodobně nejpůlárnějším trendem současnosti v oblasti mobilních technologií však jsou mobilní aplikace (mobile apps), které dokážou podstatně rozšířit funkce daného zařízení a jsou již běžným marketingovým nástrojem celé řady subjektů, firem, ale i organizátorů sportovních a jiných akcí.

### **2.3.6 Ambush marketing**

Ambush marketing byl označen za „*úsilí společnosti v mezinárodním kontextu s cílem oslabit – napadnout – oficiální sponzoring svého konkurenta. Děje se tak prostřednictvím využití propagačních aktivit, které asociují značku dané akce, a to za účelem zmást veřejnost ve smyslu disponování sponzorskými právy*“ (Tsiotsou, 2011, in Belovski, 2016, s. 53). McKelvey a kol. (2012) in Belovski (2016) však na druhé straně čistě negativnímu výkladu oponují tím, že ambush marketing zahrnuje celou řadu legitimních metod, jak v souvislosti s akcí získat pozornost veřejnosti na svou stranu. Ambush marketing připadá v úvahu především v kontextu akcí nadnárodního charakteru, jako jsou např. olympijské hry, mistrovství světa ve fotbale nebo hokeji atd., může se však vázat i k místním akcím. Nabízí se otázka, zda za ambush marketingovou aktivitu lze považovat využití lokálních témat, jako např. tématu oslav 100. výročí založení Československé republiky, které rezonovalo napříč nejen českou společností během celého roku 2018. Motiv výročí ke svému zviditelnění využila pestrá škála firem z nesportovních odvětví, a ať už z veřejného nebo soukromého sektoru (např. České dráhy, Baťa, O2, Café + co, Česká spořitelna atd.), ale také subjekty ze sportovní oblasti jako Český olympijský výbor nebo běžecký seriál RunTour. Pravdou však zůstává, že takovou aktivitu nemůžeme označit za porušení některých práv a tedy ambush marketing (tzn. jako v případě práv na využívání olympijské symboliky udělených oficiálním partnerům), ale spíše za účelovou artikulaci společensky významného tématu, která firmě může přinést značné výhody.

### 2.3.7 Obsah marketingové komunikace

Úspěch marketingové komunikace však nezávisí jen na zvoleném nástroji či médiu, ale samozřejmě také na obsahu komunikace, od kterého se stále častěji – zejména v podání velkých a nadnárodních firem – očekává jakýsi „hlubší rozměr“ nebo „vyšší smysl“. Ukman (2014) tím rozumí komunikaci zaměřenou na hodnoty značky a přínos firmy jako takové ve prospěch společnosti, tedy komunikaci vlastních etických či morálních kvalit. Zakoupení produktu sponzora pak zákazníci díky tomu mohou vnímat nejen jako prosté uspokojení své potřeby, ale také příklonění se k hodnotám deklarovaným firmou, a tím i vyjádření svého názoru či postoje. Vzhledem k tomu, že produkt hodnoty firmy přejímá, získává vlastně nový rozměr (Ukman, 2014).

Chenecey, host konference Brand Management 2018, uvádí, že v dnešní době tzv. post-faktické je klíčovým artiklem na trhu důvěryhodnost, v zájmu jejíhož vybudování jsou firmy nuceny vyjadřovat se k různým společenským otázkám, čímž odhalují svůj charakter. Jako příklad autor vyzdvihuje např. outdoor značku Patagonia a její angažmá v ekologické oblasti; kampaní „Nekupujte si tuhle bundu“ firma vybídla společnost k uvažování nad opravou a recyklací starých produktů, namísto nákupu nových. Patagonia, ačkoli to zní jakkoli paradoxně, díky této kampani zaznamenala markantní zvýšení prodeje jako symbol odmítnutí konzumního životního stylu. Prokázat „společenský rozměr“ značky, a získat tak na trhu konkurenční výhodu, nicméně lze i na lokální úrovni uchopením místních palčivých témat nebo přímo v rámci interního prostředí firmy (Chenecey, 2018, in Straková, 2018). Značky už zkrátka nemohou zůstat apolitické (upozorňuje název článku), což však neznamená, že by se měly přiklánět k tomu či onomu pólu politického spektra a snad i přímo podporovat nějakou politickou stranu, ale znamená to nutnost vyjadřovat postoje k zásadním společenským otázkám, jako je tomu třeba na politické úrovni.

Konkrétně prostředí sportu se z pohledu Ukman (2014) ocitá nejen v jakémsi centru využívání nových technologií, ale současně, s ohledem na masivní pozornost veřejnosti, dokáže velice účinně zprostředkovat právě firemní hodnoty a nabídnout vážná společenská témata k diskusi, např. snižování bariér postižených sportovců či boj proti dětské obezitě. Otevírá se tak velmi „plodné pole působnosti“ pro stávající i potenciální sponzory. Adrews (2016) v této souvislosti píše, že *„vážné věci, pokud jde o kontakt s fanoušky, pro sponzory tvoří příležitost být lídry, ne jen následovateli.“* Ukman (2014)



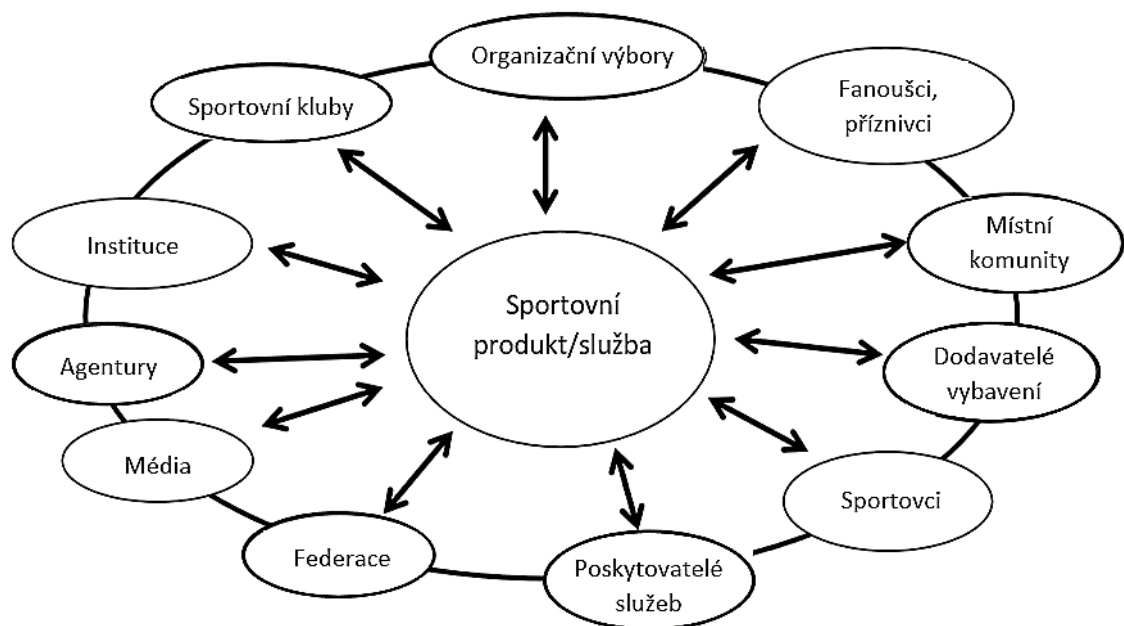
pak konstatuje, že pozitivní působení firmy na společenský život má v konečném důsledku schopnost navýšit návratnost investic ať už do jakéhokoli „sportovního partnerství“ (bližší charakteristika v kap. 2.4.1). V rámci sponzoringu sportu je proto důležité se vedle vlastní propagace firmy, založené často na zdůrazňování sportovních úspěchů sponzorovaného objektu, zviditelnit také vytvořením jakéhosi společenského závazku. Zde se sponzoring významně přibližuje ke konceptu společenské odpovědnosti a tímto ohledem se zabývá kapitola 2.5.

## 2.4 Sponzorství ve sportu

Následující kapitola, zúžena na sponzoring v prostředí sportu, taktéž čerpá z bakalářské práce Sekerákové (2017), jako i v podkapitolách o formách sponzoringu sportu a sponzorském balíčku.

„Sponzorstvím ve sportu chápeme partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na druhé straně, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran“ (Novotný, 2011, s. 195). O jisté formě sponzoringu ve sportu lze hovořit už v souvislosti s olympijskými hrami ve starověkém Řecku. Sekot (2008, s. 177) uvádí, že „již v 5. století před Kristem se sponzoring (choregia) stal součástí kulturních aktivit a nutnou podmínkou ekonomického a kulturního rozvoje Athén.“ V mezích naší historie se dá říci, že sponzoring je záležitostí posledních 25 let. V zásadě však, jak píše Novotný (2011), existoval už za socialismu, kdy přinejmenším výstavba a provoz tělovýchovných zařízení byly podpořeny skrze finanční zdroje podniků. Co se pak vzniku a postupného vývoje sponzorství ve sportu na úrovni fenoménu týče, „je sociologicky vzato pevně provázán s významnými posuny existence sportovního amatérismu směrem k profesionalismu“, a představuje dnes „specifickou formu kulturní ekonomie“ (Sekot, 2008, s. 179).

Obrázek č. 2: Stakeholders ve sportu



Zdroj: vlastní překlad dle Zagnoli a Radicchi (2011) in Radicchi (2014)

O přeměně sportu v komerční prostředí typické sponzorstvím svědčí mj. i počet do něho zainteresovaných skupin, tzv. „stakeholders“ (zmíněny již výše v souvislosti s PR v kapitole 2.3.3), na které poukazuje obrázek č. 2.

Dvojice autorů Zagnoli a Radicchi (2011) in Radicchi (2014, s. 53) definují sponzoring sportu jako „*dohodu, na základě které jednotlivec nebo firma (sponzor) investuje do sportovní entity (sportovec, tým, liga, akce – sponzorovaný), a to skrze poskytnutí finančních prostředků, zboží, služeb nebo informací. Cílem sponzora je užítkovat vášně, vzrušení a emoce ve sportu k posílení vlastní image, povznesení vizibility a navýšení loajality ke značce.*“ Definice nepřímě odkazuje na důvody, proč je sponzoring sportu natolik populární. Jedním z více argumentů je právě emocionální podtext sponzorovaného sektoru – sportovní výkony odjakživa vyvolávají emoce a současně i diváci si uchovávají emočně zabarvený vztah ke svým oblíbeným sportovcům, týmům či klubům. Argumentem je posléze také fakt, že k oslovení spotřebitelů dochází v průběhu jejich volného času, kdy jsou většinou pozitivně naladěni, a navíc nikoli explicitní formou, což sponzoring jednoznačně odlišuje od tradiční reklamy (Radicchi, 2014).

Sponzoring sportu se ale zároveň nezanedbatelnou měrou podílí na jeho financování, ať už jde o chod sportovních institucí, organizaci událostí nebo podporu jednotlivých sportovců. Ze studie agentury KPMG zpracované v roce 2012 na zadání ČOV a ČSTV (mimochodem i tato studie byla podpořena partnery), vyplývá, že částky od sponzorů tvoří jen v rámci příjmů do rozpočtu českých sportovních klubů zhruba 10 %, což představuje po členských příspěvcích, dotacích od krajů a obcí a příspěvcích od sportovních svazů 4. největší příjem (KPMG, 2012).

Stále ovšem musíme mít na paměti, že se nejedná o nezištnou službu, a tak hlavní cíle, které si firmy prostřednictvím sportovního sponzoringu plní, Čáslavová (2009, s. 192) spatřuje ve:

- zvyšování stupně známosti firmy/značky,
- zvyšování stupně známosti jako partnera určitého sportu,
- zvýšení sympatií ke značce,
- aktualizace image značky,
- posílení obchodních kontaktů mezi firmami prostřednictvím nabídek „hospitality“,
- posílení jednotlivých komponent image určitého sportu všeobecně a speciálně ve spojení s určitým sportovním klubem event. svazem.

K současným trendům v oblasti sponzoringu sportu Bradbury a O'Boyle (2017) řadí:

- sponzorování mají méně velkých sponzorů, ale na delší dobu,
- sponzoři požadují balíčky protislužeb „šité“ na míru
- aktivnější spolupráce sponzorů navzájem,
- zájem o sponzoring nových akcí, které ještě nebyly nikým sponzorovány, a nových sportů, zejména akčních,
- expanze sponzoringu e-sportů (více zmínka v kap. 2.4.1).

Držitelé práv jako potenciální objekty sponzoringu pak v současné době musí v zájmu úspěšnosti dle agentury Nielsen Sports (2018) vystupovat takto:

- pochopit marketingové strategie značek a být schopni přizpůsobit svou nabídku,
- mít podrobné znalosti o své fanouškovské základně,
- být flexibilní vůči požadavkům značek, pokud jde o benefity,
- pomáhat partnerům vytvářet relevantní obsah.

Z obou klasifikací je zřejmé, že oblast sponzoringu sportu zaznamenává trendy zejména v podobě individualizace, flexibility a hlubší kooperace založené na znalostech, ať už ve smyslu fanouškovské základny nebo strategie sponzorující značky. K tomu se připojuje na jedné straně loajalita sponzora vůči subjektu, na druhé straně iniciativa vytvářet nová atraktivní partnerství, popř. vyzkoušet zcela individuální prostředí e-sports. Je však na místě připomenout, že tyto trendy se projevují zejména ve vztahu k profesionálnímu sportu a velkým sportovním akcím, jakými jsou olympijské hry, mistrovství světa nebo Evropy. V českém prostředí lze uvažovat o projevu těchto trendů v případech, jakými jsou např. Český olympijský výbor a běžecký seriál RunCzech (více o RunCzech v kapitole 2.7).

V následujících podkapitolách jsou představeny jednotlivé formy sponzoringu sportu a náležitosti, bez kterých není možné sponzoring realizovat, tzn. sestavení sponzorského balíčku a uzavření sponzorské smlouvy.

### 2.4.1 Formy sponzoringu sportu

Mluvíme-li o sponzoringu sportu, z hlediska objektu sponzorství se nám nabízí několik různých forem. Novotný (2011, s. 199) uvádí:

- sponzorství jednotlivců,
- sponzorství sportovních kolektivů,
- sponzorství sportovních akcí,
- sponzorství sportovních institucí (svazů, federací, jednot).

Pokud jde o sponzorství jednotlivců, rozšířené především ve vrcholovém sportu, pak sportovec výměnou za finanční a často i materiální podporu (oblečení, náčiní ...) umožňuje prezentovat svou osobu v rámci reklamní kampaně sponzora, popř. se podílí na firemní podpoře prodeje, a to např. formou autogramiády (Novotný, 2011).

Sponzorství sportovních týmů se kromě vrcholové úrovně rozšířilo i do oblasti výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Protihodnotou vzhledem k poskytnutým financím, sportovnímu vybavení či zajištěné dopravě zpravidla dle Novotného (2011) bývají různé reklamní možnosti, např. reklama na dresu.

Popularita sponzoringu sportovních akcí včetně exhibic především poslední dobou významně roste, možná i díky široké škále možností protislužby – reklama na propagačních materiálech či vstupenkách, jmenování sponzora v průběhu akce nebo přímo jeho zakomponování do názvu eventu, program hospitality atd. (Novotný, 2011).

Také v případě sponzorství sportovních institucí lze mluvit o poměrně mnoha podobách nabídnuté protislužby. Díky využívání určitých prostor k provozování sportovní aktivity je možné, jak Novotný (2011) uvádí, sponzorovi nabídnout nejen např. reklamu na mantinelu nebo výsledkových tabulích, ale i poskytování tělovýchovných služeb, propůjčení prostor, organizaci speciálních eventů pro firmu atd.

Čáslavová (2009, s. 201 - 202) k formám sponzoringu sportu řadí následující:

- sponzorování jednotlivých sportovců,
- sponzorování sportovních týmů,
- sponzorování sportovních akcí,
- sponzorování sportovních klubů,
- sponzorování ligových soutěží.

Je tedy zřejmé, že se oba autoři – Novotný (2011) a Čáslavová (2009) – na formách sponzoringu shodují, nicméně navzdory staršímu vydání publikace, Čáslavová (2009) vyděluje už také sponzorování ligových soutěží (především fotbalové a hokejové), od kterého se odvíjí jejich název.

Karlíček a kol. (2016) ještě připomínají další formu sponzoringu – venue naming rights (práva na pojmenování areálu) neboli sponzorování areálů (např. O2 Arena), které se vztahuje nejen na sportovní události. Stejný trend sledují také autoři Kotler a Keller (2012) vzhledem k americké sportovní infrastruktuře.

Jak již bylo naznačeno na počátku kapitoly 2.4, jednou z novodobých forem sponzoringu se stalo sponzorství tzv. e-sports, neboli počítačových her. Na jeho zásadní expanzi upozorňují právě autoři Bradbury a O'Boyle (2017), nicméně téma postupně rezonuje ve stále větším množství periodik o sportovním marketingu. Na stoupající tendenci v počtu fanoušků upozorňuje také Nielsen Sports (2018).

Vznik nových forem sponzoringu však neznamená zanikání původních, a tak stále nejčastěji využívanou formou v českém prostředí, dle závěrů průzkumu Čáslavové, Dvořáka a Voráčka (2014), je sponzorování sportovních klubů a akcí. U velkých firem je pak zjevný zájem také o podporu jednotlivých sportovců (Čáslavová, Dvořák a Voráček, 2014).

#### **2.4.2 Sponzorský balíček a nabídka pro sponzora**

Podíváme-li se na protislužbu poskytnutou sportovním subjektem ve prospěch sponzora komplexně, pak se často formuluje předem do podoby tzv. sponzorského balíčku za určitou cenu. „*Pod tímto názvem se skrývá právě návrh protivýkonů, které je sportovní manažer schopen ze strany své organizace (spolku, klubu atd.) bezprostředně nabídnout a to jak na jeho celkové sponzorování, tak event. na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva*“ (Čáslavová, 2009, s. 204). V prostředí masově mediálně sledovaných sportovních odvětví funguje jako alternativa i nabídkový list reklam (Čáslavová, 2009). Nabídka pro sponzora by však určitě měla být podložena znalostí firmy, která napomůže zohlednění jejich specifik.

K nejčastějším protihodnotám nabízeným sponzorovi Příkrylová a Jahodová (2010) řadí např. zaručenou pozornost médií, venkovní reklamu a zviditelnění loga firmy na sportovním oblečení či programech akcí, právo používat oficiální logo sponzorované

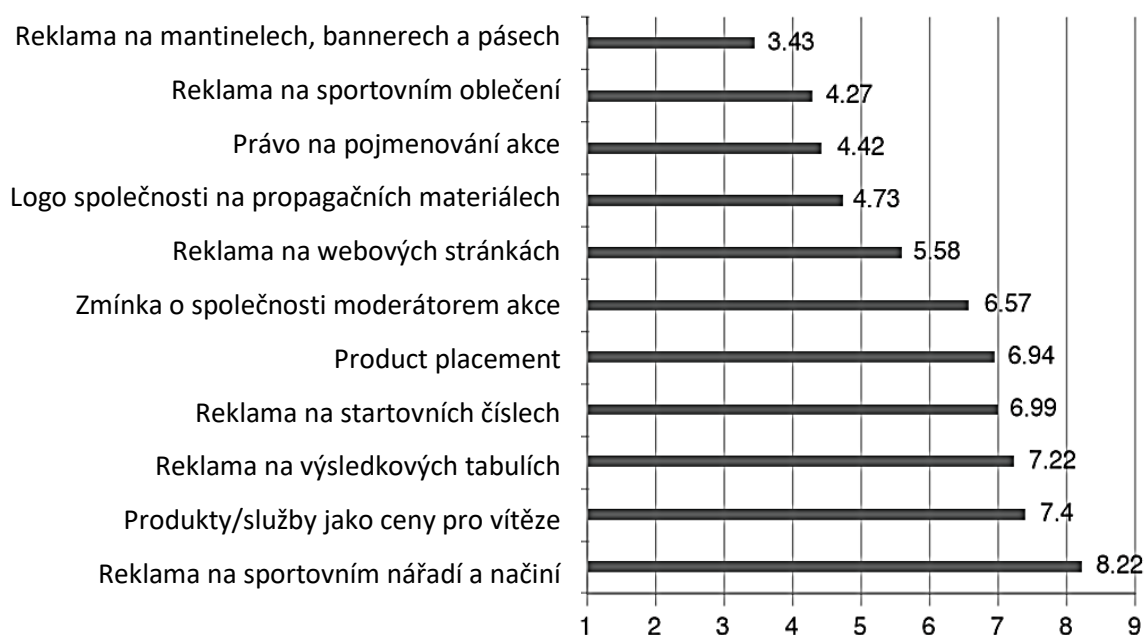
akce na výrobcích sponzora, volné vstupenky na sponzorované události, přístup do databází účastníků akce, internetový odkaz na vlastní webové stránky firmy atd.

Čáslavová (2009, s. 207 - 209) do takové nabídky ze strany sportovních klubů zahrnuje následující produkty:

- nabídka sportovních produktů:
  - nabídka kondičních cvičení,
  - nabídka prostor pro sportovní činnost zaměstnanců sponzora,
  - různé sportovní akce,
  - nabídka výkonů sportovního týmu či jednotlivých sportovců,
  - zvláštní akce.
- nabídka reklamních produktů:
  - sportovní reklama (reklama na dresech a sportovních oděvech, startovních číslech, reklama na mantinelu, na sportovním nářadí a náčiní, na výsledkových tabulích),
  - reklamní plakáty a tabule v prostoru sportovního zařízení,
  - reklamní sdělení na drobných propagačních prostředcích: letáky, vstupenky, vlaječky, programy atd.
- nabídka společenských akcí, programů V.I.P. nebo „hospitality“ (např. oslavy činnosti sportovního klubu, účast na významných akcích sezony, přednostní pronájem lóží či parkovacích prostor, speciální V.I.P. prostory na sportovištích ...)
- nabídka image sportu a sportovního klubu (např. tradice, rozsáhlé působení na populaci, modernost, aktivita všech věkových skupin, zdravotní přínos, pohyb v přírodním prostředí ...).

Podíváme-li se na atraktivitu jednotlivých protislužeb z pohledu sponzorujících firem, graf č. 1 autorů Čáslavové, Dvořáka a Voráčka (2014) na stupnici 1 – 9 (1 znamená nejvíce atraktivní, 9 nejméně atraktivní) vypovídá o silné atraktivitě reklamních plnění, konkrétně reklamy na mantinelech, bannerech či pásech a na sportovním oblečení. Třetí místo pak zaujímá právo na pojmenování akce, resp. titulární partnerství. Na druhé straně spektra se ocitají protislužby v podobě předání produktů firmy jako dárek vítězům, jako i reklama na sportovním nářadí a náčiní.

Graf č. 1: Sponzoring sportovních odvětví v letech 2005 – 2010



Zdroj: vlastní překlad dle autorů Čáslavová, Dvořák a Voráček (2014, s. 66)

Podle průzkumu IEG z roku 2015 (viz graf č. 2) k obecně nejžádanějším benefitům patří kategorie exkluzivity (např. výhradní sponzorování), možnost „obrandování“ ploch v místě události a prezentování se v nových médiích. Čtvrté místo patří tradičnímu získání práv na používání symbolů reprezentujících sponzorovaného, zatímco vstupenky a program hospitality následují až po umožnění přístupu k exkluzivnímu obsahu. Jak už bylo v kapitole o sociálních médiích naznačeno, digitální marketing si vydobyl přístup k poměrně podrobným osobním údajům, kterých by držitelé práv (sponzorování) měli při navazování spolupráce se sponzory využít, neboli nabídnout firmě znalosti o svém publiku či příznivcích, a tedy i možnost navázat s nimi hlubší spojení. Rogan (2015) se proto domnívá, že se tyto okolnosti nakonec promítnou do formulace sponzorského balíčku, jehož podoba bude spočívat zejména v garantování přístupu k vysoce specifickým skupinám, které se ztotožňují s cílovou skupinou sponzora.

Situaci o 2 roky později lze porovnat s využitím grafu č. 3, kdy jako první v pořadí žádanosti benefitů zůstává kategorie exkluzivity, ale po ní už následuje komunikace skrze nová média, nabídka vstupenek a programu hospitality, právo na využití speciálního obsahu za účelem digitálního marketingu a právo na využití loga sponzorovaného. Až 6. místo pak obsadil branding na místě události – propadl se tedy o 4 příčky. Oba grafy, tzn.



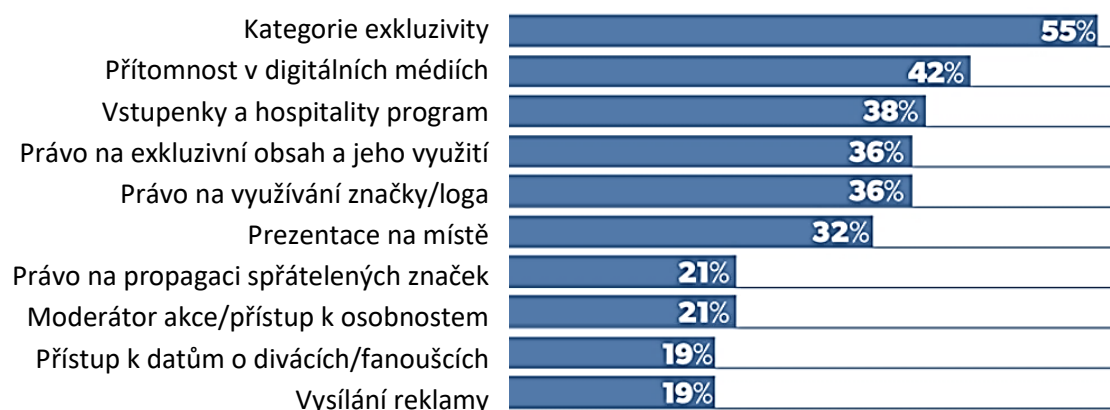
graf č. 2 a 3, ukazují procenta respondentů, kteří daný benefit na stupnici 1 – 10 ohodnotili číslem 9 nebo 10, přičemž 10 znamená nejžádanější benefit.

Graf č. 2: Preference různých druhů benefitů z pohledu sponzorů „A“



Zdroj: vlastní překlad dle What sponsors want and where dollars will go on in 2016 (2015)

Graf č. 3: Preference různých druhů benefitů z pohledu sponzorů „B“



Zdroj: vlastní překlad dle What sponsors want and where dollars will go on in 2018 (2017)

Porovnáme-li grafy IEG s výsledky průzkumu autorů Čáslavové, Dvořáka a Voráčka (2014), můžeme konstatovat značné rozdíly, které mohou být zapříčiněny časovým odstupem (graf č. 1 reflektuje situaci v letech 2005 – 2010), jako i zkoumáním v českém prostředí oproti americkému kontinentu. Zatímco grafu č. 1 dominuje prezentace firmy na místě sponzorované události prostřednictvím bannerů či mantinelů, graf č. 3 poukazuje na její snižující se atraktivitu. Kategorie exkluzivity, ke které lze přiřadit také titulární partnerství, se naopak objevila v popředí všech tří porovnávaných grafů navzdory časovému rozpětí. Je však třeba zdůraznit obtížnost takového porovnání, např. z toho

důvodu, že grafy č. 2 a 3 nerozdělují reklamní protiplnění na větší množství druhů. Graf č. 1 každopádně postrádá benefity v podobě vstupenek a programu hospitality, přístup k databázi kontaktů nebo exkluzivnímu obsahu, stejně jako nebere v potaz nová média.

Nielsen Sports (2018) s ohledem na trendy ve sportovním marketingu roku 2018 uvádí tyto žádané benefity:

- média, tzn. publicita v médiích,
- duševní vlastnictví, pravděpodobně právo užívat symboliku sponzorovaného (např. olympijskou) nebo pojmenovat tým, sportovní zařízení, závod atd.,
- přístup k fanouškovské základně,
- hospitality program,
- právo na aktivaci,
- přímé výhody, např. vizibilita na místě akce.

Vyjednávání o sponzoringu se však nikdy neobejde bez upřesnění typu sponzorství, který se výrazně promítá do ceny sponzorského balíčku. Jak uvádí Čáslavová (2009, s. 204), jedná se o:

- exkluzivní sponzorování,
- hlavní sponzorování,
- kooperační sponzorování.

Exkluzivní sponzorování znamená přijetí všech navržených protivýkonů a zisk titulu „generální partner“. V případě hlavního sponzorování sponzor přejímá ty nejdražší a zároveň nejatraktivnější protislужby. A konečně kooperační sponzorování spočívá v rozdělení protivýkonů mezi větší počet uchazečů (Čáslavová, 2009).

### 2.4.3 Smlouvy ve sponzoringu

Dohodnutí se na sponzoringu dle Čáslavové (2009) stvrzuje tzv. sponzorská smlouva, která má určitou formální i obsahovou strukturu a ze které mj. vyplývají povinnosti obou stran. Vztahem mezi sponzorem a sponzorovaným však otázka spolupráce nekončí, v rámci trhu business-to-business (dále také B-2-B) může dojít i k navázání spojení mezi sponzory.

V tomto kontextu Radicchi (2014, s. 57) dělí smlouvy z oblasti sponzoringu ve sportu na (pro nízkou výstižnost překladu je ponecháno originálních pojmů):

- exchange and unilateral transactions,
- cooperative agreements,
- collaborative agreements.

Případ „exchange transactions“ nastává často u lokálního sponzoringu, kdy finanční podpora klubu je vyměněna za poskytnutí prostoru místní firmě či podnikateli k navýšení jejich vizibility (viditelnosti), a tím je „společná řeč“ vyčerpána. Na straně sponzorů pak můžeme hovořit o „unilateral transactions“ v tom smyslu, že každý z partnerů má odlišný cíl či záměr spojený se sponzoringem a jejich vzájemná spolupráce se příliš nepředpokládá (Radicchi, 2014).

U „cooperative agreements“ dochází k souladu cílů jednotlivých sponzorů vybraného objektu. Firmy, často vzhledem ke své oborové blízkosti nebo přímo odběratelsko-dodavatelským vztahům, sdílejí podobné zdroje, schopnosti a aktiva, a tudíž i mohou navzájem velice úzce spolupracovat. Pro ilustraci lze uvést sponzory stáje Ferrari ve Formuli 1 a současně dodavatele komponentů formule, kteří dohromady vytvářejí unikátní produkt – případ tzv. co-specialization (Radicchi, 2014).

Mezi těmito dvěma póly se nacházejí „collaborative agreements“, při nichž každý usiluje o dosažení svého specifického cíle, ovšem komplementárního k ostatním, a tak úspěch jednoho znamená i úspěch druhého. Příkladem můžeme uvést dlouhodobou spolupráci společnosti Adidas a americké basketbalové soutěže NBA. Zatímco Adidas využívá sponzoringu k oslabení popularity konkurenční Nike na americkém trhu, NBA si od široké distribuční sítě Adidas v Číně slibuje proniknutí na asijský kontinent. Krom toho také Adidas testuje své produkty na hráčích ligy a prvotřídní vybavení pak následně

podporuje dobré výsledky týmů, čímž dochází u fanoušků NBA k zesílení jejich loajality (Radicchi, 2014).

V neposlední řadě se Radicchi (2014) zmiňuje o „governmental sponsorship“ neboli vládním sponzoringu či podpoře ze strany veřejných institucí, a to většinou velkých sportovních akcí a elitních sportů. *„Cíl vládního sponzoringu je většinou záležitostí marketingu: zvýšit popularitu a vizibilitu země jako turistické destinace a zlepšit globální image lokálních produktů a firem“* (Radicchi, 2014, s. 60 – 61). Autorka případ ilustruje na Astana Professional Cycling Team – cyklistické stáji, která je od roku 2007 sponzorována národním holdingem Kazachstánu.

V mezích českého sponzoringu můžeme uvést partnerské veřejné instituce např. Kontinentálního poháru v atletice, který se konal v září 2018 v Ostravě (IAAF Kontinentální pohár Ostrava 2018, 2018):

- Moravskoslezský kraj,
- město Ostrava,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,
- Czech Tourism (státní příspěvková organizace),
- Česká televize,
- Český rozhlas.

Radicchi (2014) rovněž cituje případ, kdy prestižní italský závod na kolech Giro d' Italia byl veřejně podpořen vládou Taiwanu – nikoli domácí, ale zcela jinou zemí, a to v zájmu pozvednutí reputace samotné země, tak jako zlepšení image jejího cyklistického průmyslu v mezinárodním měřítku („cross-national governmental sponsorship“). Jedná se však o spíše neobvyklý případ.

## 2.5 Sponzoring a společenská odpovědnost

Není výjimkou, že se sponzoring ocitá poblíž pojmu „corporate social responsibility“ (společenská odpovědnost firem, zkráceně CSR), který je výrazem pro „*trvalý závazek podniku chovat se eticky a přispívat k ekonomickému rozvoji za současného zlepšování kvality života zaměstnanců, jejich rodin, místní komunity i společnosti jako celku*“ (Štědroň a Kocour, 2014, s. 27). Zůstává však otázkou, jestli tyto dva pojmy skutečně souvisejí, protože zatímco sponzoring je nástrojem marketingové komunikace a má jednoznačně komerční podtext, společenská odpovědnost představuje podle Jonese (2014) rozsáhlou podnikatelskou strategii nebo někdy dokonce základní filosofii firmy, přičemž se vyznačuje realizací mecenášských aktivit. Dle Cornwell (2014) CSR znamená seberealizaci společností v oblastech, kde selhala činnost exekutivy nebo institucí, a v jejichž důsledku vzniká prostor pro „nápravu“ či přispění k řešení palčivých společenských otázek. Jak Rolný (2014, s. 20) uvádí, koncept CSR se v současné době soustředí celkem na tyto tři oblasti odpovědnosti (tzv. triple-bottom-line):

- ekonomickou odpovědnost – usilování o celkovou prosperitu regionu, kde působí daná firma,
- environmentální odpovědnost – ochrana životního prostředí, racionální čerpání a obnovování zdrojů,
- sociální odpovědnost – podpora aktivit, které přispívají ke kvalitě života (vzdělávání, kulturní a sportovní vyžití).

Z výše nastíněného výčtu je zřejmé, že sponzoring a společenská odpovědnost se v mnoha oblastech setkávají – subjekty ze všech tří sfér mohou být sponzorovány a současně dotovány v rámci firemních programů CSR, mezi nimi také oblast sportu. „Styčné plochy“ společenské odpovědnosti a sponzoringu se pokusíme rozvést v následujících podkapitolách a veškeré eventuality na závěr shrnout.

Problematika vztahu sponzoringu a společenské odpovědnosti byla zmíněna už v průběhu bakalářské práce Sekerákové (2017), nicméně až v práci diplomové se rozrůstá o širší soubor poznatků a příkladů.

### 2.5.1 Firemní CSR a sport

Uhrich, Koenigstorfer a Groeppel-Klein (2014) podrobují zkoumání pojem „CSR-linked sponsorship“ neboli přímé propojení sponzoringu s aktivitami v rámci CSR. Babiak a Wolfe (2009) in Flöter, Benkenstein a Uhrich (2016, s. 147) vystihují pojem následovně: „*CSR-linked sponsorship může zvýhodnit firmy jak po stránce sponzoringu, tak ve stejném okamžiku také přinášet benefity plynoucí ze CSR aktivit, a to vše v kontextu sportu, který disponuje takovými unikátními vlastnostmi, jako je vášeň a příležitosti v oblasti stakeholder managementu.*“ Tato strategie má podle autorů Uhrich, Koenigstorfer a Groeppel-Klein (2014) skrze povznesené vnímání společenské odpovědnosti firmy spotřebiteli, a tím růst kredibility značky, potenciál pozitivně a nepřímou ovlivnit postoje veřejnosti ke značce. Přidání rozměru CSR však na základě výzkumu (Uhrich, Koenigstorfer a Groeppel-Klein, 2014) přispívá ke zlepšení účinnosti sponzoringu především v případě, kdy panuje nízká shoda (respektive sponsorship fit – viz kapitola 2.6.1) obou stran sponzoringu.

Uhrich, Koenigstorfer a Groeppel-Klein (2014) jako příklad uvádějí sponzoring americké motoristické soutěže NASCAR společností Unilever, která působí v oblasti výživy či drogistického zboží, a tedy naprosto odlišné oblasti, a proto se možnost průniku obou značek snižuje. Společnost Unilever v rámci své odpovědnosti realizuje kampaně na podporu zdraví školních dětí z chudých rodin, a tak jako způsob aktivování svého sponzoringu zvolila pozvání těchto dětí na zdravou snídani se závodníky. Společnost tedy zapojila oba nástroje do plnění své mise v rovině sociální odpovědnosti (Uhrich, Koenigstorfer a Groeppel-Klein, 2014).

Kunz (2018) však přináší informaci, že sportovní sponzoring stále častěji ke svému zviditelnění využívají podniky z tzv. společensky citlivých odvětví, kam autor řadí např. provozovatele hazardních her nebo výrobce alkoholických nápojů (pro oblast tabákových výrobků již byla přijata regulační opatření ve vztahu ke sponzoringu sportu). Autoři Lamont, Hing a Gainsbury (2011) in Kunz (2018, s. 141) zdůrazňují, že „*je kriticky poukazováno na nekonzistenci mezi využíváním sportu, který by měl ztělesňovat zdraví a aktivní životní styl, ve spojitosti s propagováním produktů, jež mohou zdraví lidí i poškodit.*“ Situace tedy odkazuje nikoli k nízké shodě, ale přímo nežádoucímu spojení obou subjektů. Jako příklad se nabízí dlouholeté, nicméně již skončené partnerství Mezinárodního olympijského výboru a fast food řetězce Mc' Donalds, na národní úrovni

pak např. spojení Českého olympijského týmu a Pilsner Urquell nebo společnosti Sazka. Článek autorů Bragg a kol. (2017), jakkoli je možná skloňován kritický pohled na tato spojení, však informuje o neustále rostoucím trendu propagace „závadných“ potravin a nápojů, tzn. energeticky exponovaných a zároveň s nízkou výživovou hodnotou, v prostředí sportu, a to ať už formou sponzoringu nebo s využitím doporučení „sportovní celebrity“, popř. product placementu ve video hrách se sportovní tematikou. Otázkou tedy nejspíš zůstává, do jaké míry je spojení obou nežádoucí – a zda pouze z etického hlediska, nebo má skutečně hmatatelné negativní důsledky, např. zvýšení počtu hazardních hráčů nebo vytvoření špatných preferencí ve smyslu stravování dětí a mládeže –, a do jaké míry můžeme brát spojení se sportem jako jeho podporu pod štítkem společenské odpovědnosti podniku, a tedy považovat za prospěšnou aktivitu, byť lze pro ni sarkasticky použít označení „vykupování svědomí“. Vzhledem k některým jednotlivým případům, ale i jejich celkové početnosti, se omluva propagace daných firem dobrými úmysly jeví jako spíše alibistická.

Autoři Bason a Anagnostopoulos (2015) in Kunz (2018) konstatují, že obecně lze zaznamenat stoupající počet nadnárodních společností, které realizují své CSR aktivity v oblasti sportu, a to ačkoli nejsou součástí sportovního průmyslu. Kunz (2018) zdůrazňuje uplatnění CSR konceptu firmy zejména ve vztahu k regionálním či místním sportovním akcím, a hovoří tedy o problematice „regionálního sponzoringu“, ke kterému se váže zejména snaha o získání přízně místní veřejnosti.

Výrobce sportovního vybavení společnost Adidas, ačkoli patří do sportovního průmyslu, však také akcentovala u příležitosti sponzoringu společenskou a konkrétně environmentální odpovědnost. Jedná se o spolupráci s firmou Parley, která se zabývá sběrem plastového odpadu na plážích, a jeho následné využití pro výrobu recyklovatelného materiálu. Sportovci sponzorovaní společností Adidas jako např. tenisté Alexander Zverev nebo Angelique Kerber, nazvěme je ambasadory značky, tak oblékají a zároveň propagují oblečení z ekologického materiálu značky Adidas. Podobné řešení však využila i konkurenční Nike, když do dresů z plastových lahví oblékla tým NBA (Černá, 2019). Je však na pováženu, jak moc se jedná o uvědomování si společenské odpovědnosti a do jaké míry to můžeme považovat za marketingový tah ve snaze být atraktivní a získat si pozornost veřejnosti.

Habitzreuter a Koenigstorfer (2018) právě na význam environmentální odpovědnosti firem, a to konkrétně ve vztahu ke sponzoringu velkých sportovních akcí, silně poukazují.

Důvodem je jednak způsob, jak zamezit dojmu nadměrné komercializace sportu, ale také jak snižovat reálný dopad organizace sportovních akcí na životní prostředí, které je tématem pro mnoho skupin stakeholders. Zároveň ale konstatují, že spojení CSR a sponzoringu, resp. potřeba environmentální odpovědnosti při sebepropagaci v prostředí sportu, není jen „obtěžující okolností“, ale může přinést „pákový efekt“ (leveraging), tedy znamenat atraktivní řešení aktivace sponzoringu (viz kapitola 2.6.2).

Autoři Lee, Sandler a Shani (1997) in Uhrich, Koenigstorfer a Groeppel-Klein (2014) zdůrazňují, že sponzoring ve spojení se CSR firmy je důležitý přinejmenším ze dvou důvodů:

- firmy mohou skrze sponzoring ukázat svou snahu redukovat ekonomické nerovnosti v rozvojových zemích, které jsou právě hostiteli mnoha velkých sportovních událostí (např. olympijské hry 2016 v Rio de Janeiro),
- v očích diváků snižuje dojem z nadměrné komercializace sportu.

Současně také nabízí možnost, jak se v dalším ohledu a jednoznačně odlišit od konkurence ve svém oboru. Podmínkou samozřejmě zůstává fakt, zda se firma vůbec na poli společenské odpovědnosti realizuje, nicméně v případě velkých a zejména nadnárodních firem je CSR dnes už běžnou součástí podnikání. Roli CSR v kontextu sponzoringu potvrzuje také Nielsen Sports (2018).

Flöter, Benkenstein a Uhrich (2016) však upozorňují, že CSR-linked sponsorship musí být jednoznačně odlišen od pojmu „cause-related sponsorship“ definovaný jako spojení „*sportovní akce, korporátního sponzora a charitativní organizace u příležitosti samostatné akce*“ (Irwin a kol., 2003, in Flöter, Benkenstein a Uhrich, 2016, s. 147). Co se týče cause-related sponsorship, charitativní projekt či organizace se tedy stává stabilní součástí akce z vůle pořadatelů, zatímco v prvním případě firma spojí sponzoring se CSR aktivitou, která jinak se sponzorovanou akcí nesouvisí.

Zcela zvláštní případ nastolení firemní CSR roviny ve spojení se sportem představuje založení sportovního klubu pro zaměstnance nebo jejich potomky, který je znám od dob legendárního zakladatele obuvnického podniku Tomáše Bati – v roce 1924 inicioval vznik Sportovního klubu SK Baťa (Kunz, 2018). Dnes výraz podpory zaměstnanců, co se sportovních aktivit týče, známe spíše v podobě příspěvku na členství (popř. přidělení tzv. Multisport karty) nebo na účast při jednorázových akcích jako součást firemních benefitů, popř. v podobě organizace vlastní sportovní akce. Pokud firma daný sportovní



subjekt sponzoruje, pak benefity pro zaměstnance (volné vstupné, vyhrazení VIP prostor s rautem, nabídka prostor pro sportovní činnost, startovné zdarma atd.) mohou být a často bývají součástí přímo sponzorského balíčku pod položkou „hospitality program“ a stávají se základem pro možnost interní aktivace sponzoringu (viz kapitola 2.6.2).

## 2.5.2 CSR sportovních subjektů

Kunz (2018) však připomíná skutečnost, že na jedné straně tedy do prostředí sportu směřují své CSR aktivity komerční společnosti, na druhé straně ale i samy sportovní subjekty (tzn. sportovní týmy, instituce a jednotliví sportovci) společenskou odpovědnost často vnímají a realizují v tomto směru různorodé projekty. Kunz (2018) se zmiňuje např. o mírovém turné „The Peace Tour“ španělského klubu FC Barcelona, které se opakovaně koná v Izraeli od roku 2005, a to s cílem prosazovat trvalý mír a pokrok na Blízkém východě v souladu s posláním organizace „Peres Center for Peace“.

V českém sportovním prostředí můžeme identifikovat např. iniciativu „Každý koš pomáhá“ na podporu lidí ve složité životní situaci, která vznikla v roce 2007 za účasti České basketbalové federace, České televize a jednotlivých basketbalových klubů (Kunz, 2018). V hokejové „branži“ jmenujme „Nadační fond Ivana Hlinky“ založený Českým svazem ledního hokeje a na klubové úrovni např. projekty HC Sparta Praha (viz tabulka č. 1).

Dvojice autorů Babiak a Wolfe (2009) a Walker a Kent (2009) in Kunz (2018) uvádějí, že CSR aktivity sportovních organizací nejčastěji mají následující povahu:

- filantropické aktivity a charitativní dary,
- oblast komunitního rozvoje,
- iniciativy v oblasti podpory zdraví,
- vzdělávací aktivity.

Mezi motivy, které vedou sportovní organizace k iniciování CSR aktivit, můžeme nalézt tyto (Pharr a Lough, 2012; Bradish a Cronin, 2009; Goldfrey, 2009; Sheth a Babiak, 2010; Smith a Westerbeek, 2007; Walker a Kent, 2009 a 2010 in Kunz, 2018):

- nabídnout přidanou hodnotu pro stávající sponzory, popř. přilákat nové,
- získat nové možnosti financování,
- uspořit náklady na provoz a energie,

- lépe řídit potenciální rizika,
- odlišit se od ostatních sportovních organizací, respektive snažit se získat významné konkurenční výhody.

Tabulka č. 1: Společenská odpovědnost hokejového klubu HC Sparta Praha v sezoně 2017/2018

Název projektu	Popis
Sparta vzdává hold	2 vybraná domácí utkání pro členy složek Integrovaného záchranného systému
Spartánská krev	podpora problematiky dárcovství krve
Nadační fond HC Sparta	finanční podpora spartánské mládeže
Sparta Membership Club	propojení všech příznivců klubu doma i v zahraničí
Vyrůstej se Spartou	utkání věnovaná rodinám s dětmi a doprovodný program
Letní hokejová škola	trénink dětí pod vedením profesionálních trenérů a hráčů spartánského A-týmu
Sparta pražským firmám	3 utkání věnovaná zaměstnancům tradičních pražských firem
Sparta středním školám	vybraná utkání věnovaná studentům středních škol
Spartánská pětka pro dobrou věc	běžecký závod s účastí trenérů a hráčů na podporu sledge hokejistů Sparty
Klub legend	klub, jehož cílem je vzdát hold a poděkovat osobnostem hokejové Sparty za celou její historii
Sparta spojuje	zvýhodněné vstupné pro členy nehokejových mládežnických oddílů Sparty
Spartánský Ježíšek	utkání věnované dětem z dětských domovů

Zdroj: vlastní zpracování dle HC Sparta Praha (2018)

Kunz (2018) však upozorňuje, že za aktivitami v kontextu klubového CSR může vedle managementu stát také komunita jeho fanoušků, jako tomu je v případě fotbalové AC Sparta Praha, kdy fanoušci např. finančně podpořili nadaci „Rakovina věc veřejná“ nebo zakoupili spartánské suvenýry dětem z dětského domova Krompach.

Pokud jde o společenskou odpovědnost sportovních „podniků“ s ohledem na organizaci sportovních akcí, autoři Scheinbaum a Lacey (2015) navrhují pojem „event social responsibility“ jako otázku, zda a jaké výhody akce přináší místním komunitám a podnikatelům, v kontextu pak např. olympijských her také jako otázku dalšího využití vybudovaných sportovišť a jiných zařízení. Studie prokázala, že vnímání takového druhu

odpovědnosti veřejností ovlivňuje ukazatele pro sponzoring akcí klíčové a těmi jsou (Scheinbaum a Lacey, 2015):

- fan attachment – míra připoutání se fanoušků k akci,
- event word-of-mouth – šíření kladného hodnocení akce,
- sponsor patronage – akceptování sponzora akce.

Konkrétně Mezinárodní olympijský výbor se společenské odpovědnosti věnuje od přelomu století. V roce 2000 uspořádal první tzv. „zelené“ olympijské hry a přijal závazek nadále provádět pravidelný monitoring a reporting vzhledem k dopadům konání Her na životní prostředí (Slack, 2014, in Kunz, 2018).

Nasadě jsou ale také charitativní projekty jednotlivých sportovců, z nichž jmenujme např. nadaci cyklisty a několikanásobného vítěze Tour de France Lance Armstronga (ponechme stranou jeho dopingovou kauzu), který v roce 1997, inspirován svým vyléčením z rakoviny varlat, založil „Lance Armstrong Foundation“ – později známou pod názvem „The Livestrong Foundation“ – a získal pro její činnost řadu sponzorů jako např. Nike (Kunz, 2018). Podobným příběhem si prošel i český badmintonista Petr Koukal, který po svém návratu ke sportu založil „Nadační fond Petra Koukala“. Jeho pilotním projektem se stalo „STK pro chlapy“ a upozorňuje na prevenci nádorových a dalších závažných onemocnění u mužů. Projekt bylo možné podpořit mj. i skrze variantu nabízenou běžeckým seriálem RunCzech – Běž pro dobrou věc (STK pro chlapy, 2015). Svou nadaci ale má i např. legendární sportovní manželský pár Dana a Emil Zátopkovi, tenista Roger Federer nebo fotbalista Lionel Messi. V tomto kontextu se však můžeme navrátit k problematice uvedené v předchozí podkapitole 2.5.1. Na jedné straně oba naposled zmiňovaní sportovci reprezentují bohubilé iniciativy, na druhé straně propůjčují svou image značkám „šplhajícím po žebříčku sportovních úspěchů“ navzdory nevhodnosti jejich spojení se sportem jako takovým. V případě Federera je to švýcarská čokoládovna Lindt, ačkoli zde se nejedná o typický příklad nezdravého produktu (spojení je navíc podpořeno argumentem shodného původu obou partnerů), nicméně u Lionela Messiho k pozornosti zcela jednoznačně vybízí spojení s americkou značkou bramborových chipsů Lay's, které rozhodně nezapadají do kategorie zdravé stravy.

### 2.5.3 Společné znaky

O společném střetávání společenské odpovědnosti a sponzoringu se proto na základě předchozích dvou podkapitol dá uvažovat takto: Kromě toho, že firemní CSR a sponzoring vyhledávají podobné příležitosti k angažování se a mohou společně přesáhnout do oblasti zaměstnaneckých benefitů, lze obě „disciplíny“ propojit v jediný koncept zviditelnění firmy, tzv. CSR-linked sponsorship. Na druhé straně společenská odpovědnost v podání sportovních organizací může být kromě jiného motivována snahou získat pozornost potenciálních sponzorů a navázat s některou z firem spolupráci, popř. ji později do svých aktivit zapojit (tzn. formou cause-related sponsorship). Stručně popsáno, společenská odpovědnost a sponzoring mají společné následující:

- setkávají se v různých oblastech své realizace,
- mohou společně tvořit koncept CSR-linked sponsorship,
- souvisejí s firemními benefity,
- CSR aktivity sportovních subjektů mohou být „lákadlem“ pro sponzory,
- sportovní subjekt a sponzor mohou navázat cause-related sponsorship.

Na závěr je možné konstatovat, že využití obou nástrojů přináší do oblasti sportu nesporně větší atraktivitu a znamená přínos jak pro firmu v pozici sponzora a současně sponzorovaný subjekt, tak i pro širší veřejnost nebo resp. konkrétní skupiny hodné pozornosti a finanční, materiální a jiné podpory (tzn. naplnění principu win-win-win).

## 2.6 Efektivita sponzoringu

Efektivní sponzoring je tím, o co sponzor (ale samozřejmě i sponzorovaný) usiluje, protože znamená dosažení vytyčených cílů. Janča (2011) shrnuje kroky pro úspěšný sponzoring do následujících bodů:

- stanovte si cíl,
- vytvořte relevantní spojení,
- popište příběh,
- své partnerství řádně aktivujte,
- všechno si změřte.

Kotler a Keller (2012, s. 525) konstatují, že učinit sponzoring úspěšným vyžaduje:

- výběr vhodné události/akce,
- navržení optimálního programu zapojení sponzora,
- změření dopadu sponzoringu.

Karlíček a kol. (2016, s. 152 - 153) ve smyslu dosažení efektivního sponzoringu zdůrazňují tyto předpoklady:

- sponsorship fit,
- oslovení cílové skupiny,
- aktivace sponzoringu.

Výběr vhodné události dle předchozích členění lze interpretovat jako situaci, kdy se zákazníci sponzorující firmy (nebo spíše vybraný segment) ztotožňují s cílovou skupinou pro danou sportovní událost a zároveň je splněno kritérium relevantního spojení obou stran sponzoringu, tzn. dosažení stavu sponsorship fit. Tento pojem proto bude vysvětlen v kapitole 2.6.1. Autoři se rovněž shodují na důležitosti aktivace či zapojení sponzora (Kotler a Keller využívají pojem „sponsor's engagement“) jako využití potenciálu sponzorské pozice prostřednictvím dalších marketingových aktivit. Aktivaci, nosnému tématu této diplomové práce, se proto bude věnovat kapitola navazující, tedy 2.6.2.

### 2.6.1 Sponsorship fit

Pojem sponsorship fit znamená, že by obě strany sponzoringu měly tvořit takovou dvojici, u které veřejnost vnímá jakousi souvislost nebo „ladění“, ať už z pohledu image nebo hodnotové orientace. Kourovskaja a Meenaghan (2013, s. 419) spatřují jednoznačnou korelaci mezi vnímanou vhodností sponzoringu a lepší image značky sponzora, přičemž doslova uvádějí, že „*partnerství, která nabízejí nejvhodnější asociaci, mají tendenci být efektivnější v budování značky a nastartování jejího úspěchu.*“ Rozhodujícím aspektem se totiž stává přenos hodnot, které sponzorovaná událost vystihují, na značku sponzorující firmy, a tento proces se stává snazším a přirozenějším právě u „sladěných“ partnerských subjektů. Princip myšlenky je ilustrován na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Sponzoring – přenos image značky s pomocí asociací



Zdroj: vlastní překlad dle Meenaghan (2003) in Kourovskaja a Meenaghan (2013, s. 420)

Výsledky experimentu autorů Boronczyk a Breuer (2019) však dokazují, že k přenosu image značky v myslích spotřebitelů nedochází pouze na úrovni sponzor – sponzorovaný, ale také z jednoho sponzora na jiného, a to bez záměrného vytváření jejich spojení.

Vrátíme-li se ke sponsorship fit, Gwinner a Eaton (1999) in Kourovskaja a Meenaghan (2013, s. 419) rozlišují mezi:

- function-based fit – produkty sponzora jsou přímo zapojeny do sponzoringu, zde se nabízí statut oficiálního dodavatele např. v oblasti sportovní výživy, vybavení nebo oblečení,
- image-based fit – sponzor se snaží jít ve shodě s image sponzorované akce, což se často týká „nesportovních“ značek nebo poskytovatelů služeb vzhledem k nehmotnosti jejich produktu.

Madrigal a King (2018, s. 1) však upozorňují na celou řadu partnerství na první pohled nesourodých subjektů (bez známek evidentní „kongruence“) a v takovém případě je dle autorů nutné „*artikulovat nebo vysvětlit spotřebitelům firmy, jak se její produkty, služby nebo image vztahují k druhé straně partnerství.*“ Jednou z možností, dle této autorské dvojice, je tzv. „analogická artikulace“, která k vysvětlení používá různých podobností nebo paralel mezi oběma subjekty partnerského vztahu, a to se záměrem aktivovat asociativní myšlení u příjemce sdělení, a vytěsnit tím vnímání vzájemné neshody. Gijzenberg (2014) na druhé straně uvádí, že výběr nesourodého objektu ke sponzoringu může nabídnout zajímavou příležitost pro tzv. repositioning značky, kdy firma hledá novou pozici na trhu a chce proto vyvolat i odlišné asociace než doposud. Zároveň ale dodává, že ve většině případů je přece jen snahou dosáhnout shody, tedy kongruence.

Pokud se tedy jedná o sponzora podnikajícího ve sportovním odvětví, který může své produkty přímo zapojit např. do průběhu sportovní akce, pak k výše nastíněnému „sladění“ dochází mnohem přirozeněji. V momentě, kdy ale firma působí na zcela jiném trhu, je nutné najít „průsečík“ obou značek a tedy i kongruenci odlišným způsobem.

Optimální výběr sponzorované události vzhledem k dosažení sponsorship fit lze, dle autorů Kourovskaja a Meenaghan (2013), zajistit s pomocí modelu „CEBRA matching matrix“, který spočívá v definování profilu značky sponzora a potenciální sponzorované události a vypočtení tzv. „distance score“ na základě překrývání charakteristik obou porovnávaných značek. O podobném mechanismu hovoří také autoři IEG`S guide to sponsorship (2017), jen ve vztahu k možnosti oboustranného hledání vhodného partnera, a to s pomocí např. těchto kritérií:

- kompatibilita image,
- shoda cílové skupiny,
- schopnost aktivace,
- možnost prezentovat produkt,
- měřitelnost efektivity,
- mediální ohlas akce.

Jakkoli je výběr sponzorovaného objektu optimální, efektivní sponzoring podmiňuje současně také jeho aktivace, o které pojednává následující kapitola 2.6.2.

## 2.6.2 Aktivace sponzoringu

*„Aktivace je fundamentálním elementem v zajištění úspěšné strategie sponzoringu“ (Kourovská a Meenaghan, 2013, s. 420).*

Jedná se o zviditelnění značky sponzora nad úroveň běžných forem reklamy, kdy firma využívá spojení se sponzorovaným subjektem také v rámci vlastní marketingové komunikace a volí další cesty, aby oslovila širší skupinu příjemců. Tyto cesty mívají podobu tradičnějších nástrojů marketingové komunikace, např. opatření na podporu prodeje ve formě samplingu nebo soutěže o produkty dané firmy (Karlíček a kol., 2016), ale stále více si vyžadují formy atraktivní a neotřelé, což souvisí s frekventovaným outsourcingem úkolu aktivace ve prospěch marketingových agentur. *„Efektivní využití sponzoringu nastává prostřednictvím aktivace, kdy se komerční produkt nebo značka dostane do přímého vztahu s produktem sportovním, a to díky komunikaci zahrnující vizuální spojení a další metody“ (Cornwell, Weeks a Roy, 2005, in Petersen a Pierce, 2014, s. 8). Janča (2011) vysvětluje aktivaci jako „cokoli, co vás přiblíží ke svým fanouškům.“ Chavanat a kol. (2009) in Belovski (2016, s. 48) volí pro vysvětlení aktivace následující přirovnání: „Sponzoring bez aktivace je jako zakoupení elektroniky bez baterií, nicméně pokud je sponzoring aktivován, pak až příliš často mají baterie špatnou velikost.“*

Collett a Fenton (2011, s. 71) navrhuje pro pojem aktivace ještě jiné alternativy: „implementation“ (implementace), „exploitation“ (zžitkování) nebo „leverage“ (pákový efekt). Cornwell (2014) však „leverage“ od aktivace odlišuje následujícími slovy: *„Termín leverage je používán k popisu všech marketingových nástrojů a aktivit využitých v souvislosti se sponzoringem jako doprovodu investic do samotného sponzoringu (např. umístění bannerů s logem nebo zmínka moderátora, pozn. autora), zatímco termín aktivace se uvádí ve smyslu skutečné interakce cílové skupiny se sponzorem.“*

Stěžejním okamžikem je právě úspěšné zapojení cílové skupiny, které má dle Cornwell (2016) navíc potenciál být sdíleno oslovenými na sociálních sítích – jednom z úspěšných zástupců nových médií. Pojem aktivace proto můžeme chápat ve smyslu aktivování pozice partnera sportovního subjektu (např. sportovní akce) prostřednictvím nalezení adekvátního tématu či myšlenky, která umocňuje dosažený stav sponsorship fit a je komunikována skrze různá média, přičemž si klade za cíl zaujmout pozornost cílové



skupiny. Zároveň však připadá v úvahu vysvětlení pojmu z pohledu aktivování nebo zapojení fanoušků a diváků právě do programu partnera.

Cornwell (2014) však zavádí ještě pojem „leveraged activation“ pro komunikaci nebo „převyprávění“ způsobů aktivace sponzoringu v masových médiích, a to za účelem dosažení pozornosti akce nezúčastněného publika, což rozhodně není zanedbatelným kritériem.

Collet a Fenton (2011, s. 72) shrnují klíčové „ingredience“ úspěšného programu aktivace sponzoringu (viz obrázek č. 4). Aktivy mají autoři na mysli hmotné či nehmotné výhody plynoucí ze sponzoringu nebo přímo sponzorského balíčku (protislužba sponzorujícího ve prospěch sponzora), resp. ty, jejichž hodnotu lze v jistém smyslu vyčíslit jako v případě reklamy na různých plochách v zázemí akce, a naopak ty, jejichž hodnota je stěží vyjádřitelná – např. spojení značky sponzora se specifickou sadou atributů nebo charakteristik sponzorovaného subjektu. Zdroje pak podmiňují rozsah zapojení aktiv do programu aktivace a dělí se na tři hlavní skupiny: finanční, hmotné a lidské. Kanály znamenají prostředky, s pomocí kterých je možné dosáhnout skutečného stavu aktivace, jako např. sociální média, direct marketing, public relations, tradiční reklama, business to business nebo interakce přímo na místě sponzorované události (dle IEG`S guide to sponsorship, 2017). Sponzor by si zároveň měl předem stanovit, které cílové skupiny budou předmětem jeho zájmu a úsilí, a stejně tak definovat konkrétní cíle. Nakonec následuje shrnutí do plánu aktivace sponzoringu.

Obrázek č. 4: Klíčové prvky úspěšné aktivace sponzoringu



Zdroj: vlastní překlad dle Collett a Fenton (2011, s. 72)

Autoři Carrillat, D'astous a Couture (2015, s. 257) uvádějí, že v rámci obsahu aktivace můžeme hovořit o 2 základních kritériích:

- zaměření aktivace – na značku vs. na událost/akci,
- rozsah aktivace – konkrétní produkt vs. image firmy.

V prvním případě sponzor upřednostňuje elementy asociované se svou vlastní značkou (logo, firemní barvy ...), nebo naopak do popředí aktivace umístí elementy asociované s událostí, např. olympijskou symboliku. Jako příklad poslouží olympijské kampaně společnosti Mc Donald's. Zatímco se reklamní spot firmy pro zimní OH v roce 2014 (kampaň s názvem „Togetherness“) odehrával v interiérech pobočky Mc Donald's a olympijské dění vytvářelo pouze pozadí na obrazovkách, v roce 2008 (letní OH v Pekingu) se kampaň soustředila na sport a brand společnosti Mc Donald's byl připomenut pouze na konci videa (Carrillat, D'astous a Couture, 2015).

V druhém případě se jedná o rozhodnutí, zda aktivace bude směřovat k podpoře celkové image firmy, nebo zda zvolí propagaci konkrétního produktu sponzora. To byl případ olympijské kampaně Mc Donald's s názvem „The Greatest Victories Are Celebrated With a Bite“, kdy společnost vytvořila analogii mezi slavnostním „zakousnutím se“ do medaile olympijským vítězem a zakousnutím se do kuřecích McNuggets – 20 kusů za pouhých 5 USD (Carrillat, D'astous a Couture, 2015).

O'Reilly a Horning (2013) pak způsob aktivace rozdělují na „on the field“, tzn. na místě konané události, a „off the field“ neboli před či po události, popř. ve virtuálním prostředí.

Rogan (2008) připomíná, jak je důležité neopomenout také interní aktivaci sponzoringu neboli zapojení zaměstnanců („employee engagement“), které vede k jejich nižší fluktuaci, vyšší produktivitě a vyšší lojalitě zákazníků (pravděpodobně vzhledem k šíření pozitivní publicity zaměstnanci). Na význam interní aktivace odkazuje také Janča (2011). Rogan (2008) navrhuje v zásadě dva způsoby zapojení zaměstnanců, a to buď přímo formou jejich účasti na sportovní akci (jako divák, dobrovolník nebo sportující účastník), nebo skrze využití metafory výkonu k otevření personálních otázek, jakými je problematika vedení lidí, budování týmů, „talent managementu“, náborem nových nebo naopak podržení stávajících zaměstnanců atd.

Paralela vzhledem ke sportovnímu prostředí pak může posloužit přímo k vyvolání (Rogan, 2008, s. 269):

- diskuse o výkonu (jednotlivce či firmy),
- diskuse o individuálních, týmových a organizačních cílech,
- významných změn.

Farrelly a Greyser (2012) in Belovski (2016, s. 51) uvádějí, že i některé globální značky investovaly nemalé finanční prostředky do interní aktivace sponzoringu, a to za účelem:

- budování firemní identity,
- podpoření identifikace zaměstnanců se společností,
- podpoření výkonnosti v dlouhodobém horizontu.

V oblasti interní aktivace by však měl platit předpoklad, že uzavření sponzorské smlouvy předcházet důkladný proces mapování firemních cílů a jejich zohlednění při výběru sponzorovaného, stejně jako zohlednění orientace a postoje zaměstnanců (Rogan, 2008). Cornwell (2014) v tomto kontextu vyzdvihuje význam sponsorship fit – pokud zaměstnanci vnímají „ladění“ sponzoringu vůči cílům společnosti, pak oni sami mají tendenci spíše sdílet deklarované hodnoty a projevit účast. Důležitými aspekty jsou proto důsledné řízení hodnot a celkové image firmy s ohledem na realizaci sponzoringu a dobré napojení marketingu, personálního oddělení a oblasti interní komunikace tak, aby zaměstnanci byli se sponzorovanou oblastí a jejími osobnostmi dobře seznámeni a mohli se jí nechat inspirovat (Rogan, 2008).

V souvislosti s tématem interní aktivace Cornwell (2014) upozorňuje na vnitřní prostředí sponzorovaného subjektu, resp. na zaměstnance klubu, členy týmu nebo ligy („partner internal audiences“), jejichž postoj vůči sponzorující společnosti, popř. identifikace se sponzorem, je neméně důležitá a přenáší se na diváky a jiné účastníky akce.

Tři klíčové důvody, proč obecně usilovat o zvýšení efektivity aktivací přinášejí autoři O' Reilly a Horning (2013, s. 426 – 427):

- aktivační programy vyžadují kreativitu, a proto umožňují překonat stereotyp a nezajímavost dosavadní marketingové podpory,
- aktivace představuje efektivní cestu, jak bojovat proti ambush marketingu,
- sponzoring a jeho aktivace zvláště poskytuje na trhu konkurenční výhodu.

Cornwell (2016) zdůrazňuje, že dobrá aktivace spěje k tendenci mít za následek spokojenost firmy s přenášenými asociacemi a současně s návratností investovaných prostředků. V této souvislosti Kourovská a Meenaghan (2013) uvádějí, že v roce 2011 byl průměrný poměr prostředků vydaných na aktivaci vůči částce na nákup samotných práv (tzv. „activation ratio“) 1,60 USD – 1 USD. Dle Karlíčka a kol. (2016) by však na aktivaci mělo být vydáno alespoň dvojnásobek na základě smlouvy zaplacených prostředků, na čemž se shodují také autoři Kotler a Keller (2012) a Janča (2011).

Gijzenberg (2014) hovoří o tom, že aktivace sponzoringu je jednou z nejdůležitějších cest k vyřešení nesouladu značky a objektu sponzoringu (konkrétně eventu). K tomu lze však dodat, že aktivace je podmínkou pro efektivní sponzoring vždy, podobně jako výběr vhodného sponzorovaného, pokud tedy není záměrem autorem zmiňovaný repositioning značky.

Dreisbach a kol. (2018) však upozorňují na situaci, kdy sponzoring je sice aktivován, nicméně v očích publika znamená především vlastní zviditelnění značky (má egoistický motiv), a naráží proto na rostoucí odmítavost nadměrné komercializace sportu Habitzreuter a Koenigstorfer (2018) v tomto kontextu hovoří o „firm self-serving motives“ oproti „public serving motives“, tzn. ve prospěch firmy samotné, nebo přinášející benefity veřejnosti. Silně prodejně orientovaná aktivace např. může dle autorů Dreisbach a kol. (2018) dokonce změnit fanoušky vnímaný stav sponsorship fit. Důležitý proto zůstává okamžik vytvoření skutečného benefitu pro účastníka akce, a tím navození altruistického dojmu, přičemž tyto benefity Dreisbach a kol. (2018, s. 2) rozdělují na:

- finanční (např. jakákoli forma slevy na produkty, vstupenky, startovné),
- symbolické (např. fotostěna pro účastníky nebo stěna se jmény),
- sociální (např. podpora dobré věci skrze darování určité částky z prodaného produktu a jiné aktivity v oblasti společenské odpovědnosti).

Dané benefity, naplňující kritérium skutečně recipročního vztahu, pak mají tendenci pozitivně ovlivnit postoj ke sponzorovi a ochotu účastníků/fanoušků zakoupit jeho produkt. Konkrétně symbolické a sociální navíc vykazují ve srovnání s finančními ještě větší efektivitu, pokud jde o umenšování úsudku „egoistický motiv“. Čím větší je pak vnitřní identifikace účastníků s událostí, tím vzrůstá účinnost symbolických benefitů (Dreisbach a kol., 2018).

Aktivace, podobně jako filmový scénář, do významné míry rozhoduje o úspěšnosti „díla“. Shrneme-li tedy dosavadní argumenty, dobrá aktivace předpokládá naplnění kritéria sponsorship fit, vyžaduje vynaložení dostatečného množství dodatečných finančních prostředků a systematický přístup vzhledem k přípravě plánu aktivace externí a interní. Kromě toho je však třeba dbát na odpovídající způsob aktivace, který nebude vytvářet dojem přílišného „egoismu“ značky.

O' Reilly a Horning (2013, s. 431) shrnují tzv. „activation drivers“ neboli faktory, které podporují úspěšnost aktivace:

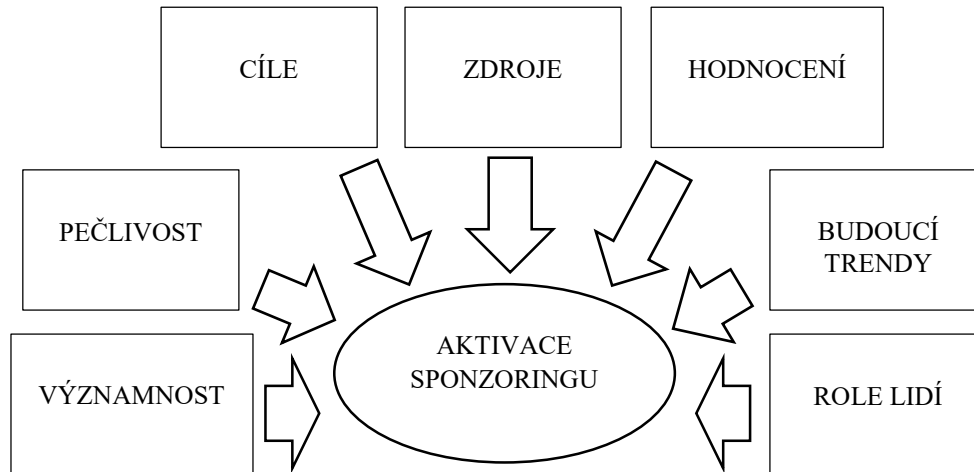
- cíle firmy,
- zdroje,
- zastoupení agenturou,
- strategická integrace,
- propagace,
- obrana před ambush marketingem,
- důkazy o úspěchu.

Ku prospěchu aktivace sponzoringu hovoří stanovení konkrétních cílů sponzoringu, dále vynaložení adekvátních finančních i lidských zdrojů a více se dle autorů vyplatí také využití služeb kompetentní agentury. Strategická integrace představuje situaci splnění požadavku sponsorship fit a zároveň zahrnutí tématu sponzoringu do širší marketingové komunikace. Správná aktivace sponzoringu by měla umožnit „vyčnít“ nad úsilí konkurence a ochránit značku před aktivitami ambush marketingu. Fakta o úspěšnosti aktivace sponzoringu současně mohou napomoci aktivaci budoucí (O' Reilly a Horning, 2013).

Také Belovski (2016), jak vyplývá z obrázku č. 5, se jednoznačně přiklání k sofistikovanějším cílům spojeným se sponzoringem a v případě zdrojů uvádí jednoduchou rovnici: „utratíš méně, ztratíš více“. Dále upozorňuje na rostoucí význam sponzoringu jako nástroje marketingové komunikace a doporučuje jeho umístění tzv. „do středu“, stejně jako vybízí k pečlivému „zacházení“ se sponzoringem v tom smyslu, aby nevytvářel dojem nadměrné komercializace a zneužití sponzorované oblasti. Na úkor hodnocení pak vidí důležitější okamžik vytváření strategie a aktivace. Nezanedbatelnou je určitě role budoucích trendů, které je třeba brát ve sponzorských či partnerských

vztazích v potaz, a zároveň autor připomíná, že „*lidé vytvářejí partnerství a zastupují společnosti, nikoli značky*“ (Belovski, 2019, s. 59).

Obrázek č. 5: Mentální mapa aktivace sponzoringu



Zdroj: vlastní zpracování dle Belovski (2016, s. 59)

Navzdory výše uvedené teorii aktivace však stále vyznívá potřeba zdůraznit v zájmu úspěchu aktivace partnerství také nezbytnou míru kreativity, která má právě tu schopnost vyvolat zaujetí publika a není samozřejmým doprovodem stanovení konkrétních cílů, ani vynaložení horentní sumy finančních prostředků. To nepopírá akceptování trendů nebo dokonce kopii již použitého řešení aktivace, např. pokud mělo úspěch v zahraničí, ale klíčem zůstává najít zábavné a pozornost poutající řešení.

## 2.7 Sponzoring běžeckých eventů

Záměrem této kapitoly je uspořádat teoretický rámec pro oblast sponzoringu běžeckých akcí, a přiblížit se tak později zkoumanému prostředí. Vzhledem k obtížnému dohledání takto specifických informací v odborné literatuře bylo využito informací z praxe, konkrétně z pozadí organizace největšího běžeckého seriálu v České republice, tedy RunCzech, a elektronických zdrojů informací.

Volnočasové běhání zaznamenává, řekněme od počátku 21. století, nebývalý nárůst popularity, a to napříč zeměmi vyspělého světa. V reakci na tuto tendenci neustále přibývá počet běžeckých eventů či akcí, kterých se vedle profesionálních běžců účastní také amatéři („hobbíci“), nebo je akce určena přímo volnočasovým běžcům. Členění běžeckých akcí pro veřejnost dle dominantního charakteristického rysu (nikoli dle délky jednotlivých běhů) nabízí tabulka č. 2 (u běžeckých seriálů nemusí však jít o homogenní skupinu závodů, a proto lze klást důraz na převažující složku).

Tabulka č. 2: Členění běžeckých závodů pro veřejnost

Kategorie běhů	Příklad
městské závody	RunCzech, RunTour, Běchovice – Praha
závody v přírodě/přespolní běhy	Běhej lesy, Velká kunratická, Klánovický ½ maraton, Craft Rungo
běhy do vrchu nebo v horách	Běžíme na hrad, Beskydská 7
extrémní závody	Spartan Race, Predator Race, Gladiator Race
noční závody	NN Night Run, Night Trail Run
tematické závody	T-Mobile olympijský běh, Colour Run
charitativní závody	Běh pro paměť národa, Běh pro světlušku, Proběhni.se, Run for help

Zdroj: vlastní zpracování

V kategorii běžeckého sportu, a v rámci České republiky, dosahuje pravidelně nejvyšší účasti na svých akcích seriál s názvem RunCzech, značka společnosti Prague International Marathon (PIM) a nositel několika známek kvality od Mezinárodní asociace atletických federací (IAAF). RunCzech v současné době (výhled na rok 2019) zaštiťuje organizaci pražského maratonu a pěti půlmaratonských závodů, vedle nichž probíhají doprovodné běhy pro rodiny s dětmi, zaměstnance firem, popř. jiné specifické cílové

skupiny. Seriál je současně autorem a pořadatelem projektů Grand Prix (5 a 10km běh večerní Prahou) a Juniorského maratonu jako speciálního štafetového klání mezi zástupci středních škol. V sezoně 2018 však RunCzech také jednou opustil městské prostředí, a to organizací závodů Liberec Nature Run, který se oběma zvolenými distancemi nápadně přiblížil konceptu Běhej lesy. Je však třeba připomenout, že RunCzech je značkou mezinárodního významu. Nejen maratonu, ale i jeho ostatních běžeckých akcí se účastní světová běžecká elita i amatéři z mnoha různých zemí, naopak české běžce pak RunCzech láká na partnerský závod do zahraničí (RunCzech, 2019).

RunCzech každý rok spolupracuje s několika nadacemi, a dává tak příznivcům běhu příležitost stát se tzv. dobroběžcem (částka za registraci putuje na charitu). Dlouhodobě pak nabízí i možnost přispět na výsadbu a ochranu stromů, a to už v rámci procesu registrace na závod. Současně pracuje s mnoha stovkami dobrovolníků, kteří se tak stávají nedílnou součástí organizace každého RunCzech meetingu, a proto se jim vedle péče organizačního týmu dostává také pozornosti od partnerů. Právě partnerská struktura RunCzech je velmi bohatá, přičemž v jejím čele stojí šest titulárních partnerů: Volkswagen, Mattoni, Adidas, Sportissimo, Birell a O<sub>2</sub> (RunCzech, 2019). RunCzech lze proto v oblasti nabídky pro běžce, práce s dobrovolníky, ale i spolupráce se sponzory považovat za lídra trhu a současně inovátora, a to nejen z pohledu běžeckého odvětví.

V prostředí RunCzech závodů je obecně možné identifikovat tři skupiny stakeholders (Marketing presentation, 2013, in Belovski, 2014):

- komunita běžců a potenciálních běžců (elitní vs. amatérští běžci),
- veřejnost, návštěvníci, diváci, novináři a televizní diváci,
- partneři (komerční sponzoři, patroni, partnerské instituce a charity).

RunCzech zastává následující partnerskou hierarchii (RunCzech, 2019):

- titulární partneři,
- oficiální partneři,
- oficiální mediální partneři,
- mediální partneři,
- partneři,
- patroni,
- instituční partneři.



Belovski (2017), Business Development Director společnosti Prague International Marathon, vysvětluje rozdíl mezi sponzoringem a partnerstvím tak, že v rámci sponzorského vztahu dochází k prosté výměně hodnot (zpravidla finančního obnosu za reklamu), zatímco partneři se na úspěšné realizaci jimi podpořené akce podílejí aktivně, jsou v podstatě jejími spoluorganizátory. Úspěšnost skutečných partnerství oproti běžnému modelu sponzoringu potvrzuje analýza agentury Nielsen Sports (2018). Konkrétně u běžeckých eventů pak dle Belovského (2017) existuje až 36 položek, resp. služeb, které partneři mohou v rámci servisu pro závodníky poskytnout, a aktivovat tím sponzoring. Znamená to tedy, že až 36 podnikatelských oblastí a konkrétních firem jako jejich zástupců má potenciál k logickému uplatnění na akci, a tedy i předpoklad ke sponsorship, resp. function-based fit (viz kapitola 2.6.1). Náhled podporuje Janča (2011) následující radou pro partnery diváckého sportu: *„Položte si otázku, jaký problém fanoušků můžete aktivací vyřešit. A jak toho můžete dosáhnout co nejefektivněji, nejzábavněji a nejpřekvapivěji.“*

IEG (2016) nabízí výčet nejaktivnějších produktových kategorií v oblasti sponzoringu vytrvalostních sportů, tzn. včetně běhu, a to následujících:

- sportovní vybavení,
- nealkoholické nápoje,
- sportovní výživa,
- občerstvení/potraviny,
- zdravotnické výrobky/služby,
- pojištění,
- alkoholické nápoje,
- fotografické služby,
- ubytovací služby.

Je na místě připomenout, že Český atletický svaz organizátorům běžeckých závodů ukládá povinnost zajistit pitný režim pro běžce formou občerstvovacích stanic (Český atletický svaz, 2015). Proto se spolupráce s partnerem v oblasti nealkoholických nápojů nabízí zcela automaticky. Partnerství s firmou z ostatních výše popsaných produktových kategorií odůvodňují právě další potřeby nebo požadavky běžce – běžec se potřebuje obléknout do vhodného oblečení, mít speciální běžecké boty, popř. i chytré hodinky pro analýzu pohybu, většinou uvítá iontový nápoj pro povzbuzení nebo jiný energetický

výživový doplněk. Občerstvení na trati je samozřejmostí (většinou ovoce a tyčinky, na delších tratích cukr a sůl), stejně jako dohled záchranné služby, popř. poskytnutí základního zdravotnického materiálu nebo masážních gelů či masérských služeb. Pojišťovna uplatní své možnosti směrem k pojištění závodníka pro případ nezúčastnění se závodu (a navrácení části startovného). Ubytování je nezbytné zejména pro zahraniční elitní běžce, své fotografie z trati, dohledatelné podle startovního čísla, pak ale ocení většinou každý závodník.

Agentura Nielsen Sports (2018) vzhledem k poslednímu vývoji sponzoringu upozorňuje ještě na častou kooperaci sportovního subjektu s firmou z oblasti IT (tzv. „technology partner agreements“), což lze logicky vysvětlit potřebou správy webových stránek, tvorby registračního mechanismu nebo zajištění systému časomíry. Nielsen Sports (2018) jmenuje funkci budování systémů CRM (řízení vztahu se zákazníkem) nebo vytváření statistik pro fanoušky i partnery. V tomto ohledu se však Nielsen Sports (2018) zmiňuje také o partnerských firmách zaměřených speciálně na zpracování dat, zkoumání tržních segmentů v rámci publika či fanoušků nebo analýzy mediální stopy. Výčet firem, které se řadí do výše jmenovaných produktových kategorií, a to v rámci běžeckého seriálu RunCzech, uvádí tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Partnerství RunCzech – pokrytí dané kategorie produktů

<b>Kategorie produktů</b>	<b>Partnerská firma</b>
<b>sportovní vybavení</b>	Adidas, Sportisimo
<b>nealkoholické nápoje</b>	Mattoni, Birell
<b>sportovní výživa</b>	Gatorade
<b>občerstvení/potraviny</b>	Kaufland, Lavazza, Meggle, Barilla
<b>zdravotnické výrobky/služby</b>	Emspoma
<b>pojištění</b>	Generali
<b>alkoholické nápoje</b>	x
<b>fotografické služby</b>	?
<b>ubytovací služby</b>	Hilton
<b>IT</b>	FG Forrest, Active Times, Yventech
<b>analytické služby</b>	Newton Media, Impact Digital Media

Zdroj: vlastní zpracování dle RunCzech (2019)

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že většinu výše zmíněných produktových kategorií opravdu obsadila jedna nebo více specializovaných firem (u fotografických služeb se partner pravděpodobně mění). Pravdou ale zůstává, že výčet produktových kategorií postrádá položku významnou pro jakýkoli typ eventu, a tím jsou média, ať se jedná o celostátní nebo regionální, popř. televizní, rozhlasová, internetová nebo tištěná. Díky využití mediálního prostoru je usnadněna propagace sportovní akce, ale zároveň také podpořena vizibilita ostatních partnerských firem. Rozdělení na úroveň „hlavní“ nebo „oficiální mediální partneři“ a „mediální partneři“ proto bývá poměrně běžné, přičemž k mediálním partnerům se většinou řadí regionální média a média s úzkým zaměřením.

## 3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Následující kapitola definuje hlavní cíl diplomové práce a současně pojmenovává úkoly, které k jeho naplnění povedou.

### 3.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvořit návrhy a doporučení pro budoucí aktivaci sponzoringu vybraných partnerů RunTour, a to v návaznosti na prezentaci a analýzu aktivace těchto partnerů v roce 2018. Práce si tedy klade za cíl vnést nová řešení do problematiky aktivace sponzoringu konkrétního seriálu běžeckých závodů, a tím přispět k efektivitě partnerství v roce 2020. Navržená řešení proto představují hlavní přínos diplomové práce a současně námět k další diskusi organizátora RunTour se zástupci zvolených partnerů. Systematické zpracování tématu aktivace sponzoringu, které česká literatura stále postrádá, je dalším předpokládaným přínosem této práce.

### 3.2 Úkoly práce

K dosažení vytyčeného cíle povedou následující úkoly:

- rešerše literatury v oblasti aktivace sponzoringu,
- volba adekvátních dílčích metod pro formát případové studie,
- započítání pozorování v zázemí závodů RunTour,
- analýza virtuálních dat, tzn. webových stránek [runtour.cz](http://runtour.cz), a realizace rozhovoru s organizátorem,
- vypracování analýzy profilu běžeckého seriálu RunTour,
- výběr konkrétních partnerů po dohodě s organizátorem,
- vypracování analýzy profilů zvolených partnerů,
- realizace rozhovorů se zástupci těchto firem,
- vypracování případových studií aktivace sponzoringu RunTour 2018,
- sestavení východisek k aktivaci, tzn. analýza dat případových studií,
- zpracování návrhů a doporučení směrem k budoucí aktivaci RunTour,
- předání navržených řešení oběma stranám partnerství a zpracování zpětné vazby.

## 4 METODIKA PRÁCE

Základní soubor pro výzkumné účely tvoří všichni partneři RunTour od generálního partnera po řadové mediální partnery (bez spolupracujících organizací a dodavatelů), kterých je zhruba 20. Soubor určený ke zkoumání filosofie a aktivace partnerství (výběrový soubor) byl vybrán záměrně po dohodě s organizátorem závodů. Zahrnuje konkrétně 3 partnery, a to z toho důvodu, aby snaha o kvalitu návrhů a doporučení nebyla rozptýlena ve prospěch příliš velkého výběrového souboru.

Vzhledem k malému výběrovému souboru a stanovenému záměru v podobě prezentace aktivace sponzoringu, která vyžaduje studium řady aspektů do hloubky (záměrem tedy není sběr co největšího množství dat s cílem testování hypotézy), bylo k účelům diplomové práce využito kvalitativní zkoumání, konkrétně případová studie, jejíž význam pro výzkum oblasti sportovního managementu vyzdvihují např. autoři Andrew, Pederson a McEvoy (2011).

### 4.1 Případová studie a další použité metody

Jak Hendl (2005, s. 104) uvádí, „*v případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.*“ Tato metoda tedy na rozdíl od jiných umožňuje komplexní uchopení zkoumaného problému a navíc vytváří prostor pro poměrně individuální způsob zpracování, tzn. případová studie nemá předepsaný striktní „step-by-step plan“ (Andrew, Pederson a McEvoy, 2011). Maylor a Blackmon (2005) in Andrew, Pederson a McEvoy (2011, s. 134) však přicházejí s doporučeními nebo základními pravidly pro případovou studii, které zahrnují následující kroky:

- definice výzkumného problému,
- výběr charakteru případové studie,
- výběr metod a technik sběru dat.

Definice výzkumného problému zní: **způsob aktivace sponzoringu vybraných partnerů RunTour 2018 v širším kontextu.** Charakter případové studie popisují následující řádky, stejně jako dílčí metody sběru dat, kterými se staly pozorování, rozhovor a analýza dokumentů.

Yin (1994) in Hendl (2005, s. 110) rozlišuje v závislosti na požadovaném typu výsledků tyto studie:

- exploratorní s cílem prozkoumat neznámé pozadí případu a definovat hypotézy či otázky jako východisko pro další výzkum,
- explanatorní, která vysvětluje problematiku tím, že odhaluje příčinné vztahy,
- evaluační, u níž převažuje záměr zhodnotit sledovaný případ,
- deskriptivní, charakteristickou pro kompletní popis zkoumaného jevu.

Vzhledem k převažující snaze popsat současný stav realizace aktivace sponzoringu jednotlivých partnerů, jako východisko pro následné sestavení návrhů a doporučení směrem k budoucí aktivaci, byl zvolen deskriptivní charakter studie.

Stake (1995) in Hendl (2005, s. 107) pak případové studie rozděluje na:

- intrinsitní, která se věnuje zkoumanému případu bez ohledu na přímou vazbu ke stavu řešené problematiky, resp. pro poznání aspektů právě zvoleného případu,
- instrumentální sloužící jako nástroj k porozumění teoretickým otázkám, a učinění obecnějších závěrů,
- kolektivní neboli zkoumání více instrumentálních případů k teoretizování v širším kontextu.

Z hlediska výše uvedeného členění můžeme studii přiřadit k intrinsitní, a to proto, že usiluje o poznání obsahu aktivace právě u zvolených partnerů se znalostí teoretického rámce a nikoli za účelem jeho vytvoření. Na druhé straně případová studie posloužila jako nástroj k diskusi s teoretickými východisky v rámci 8. kapitoly, ale to až sekundárně.

Pohledem sledovaného případu, opět dle Hendlovy klasifikace (2005), naplňuje studie charakteristiku „zkoumání událostí, rolí a vztahů“, neboť jejím předmětem není ani konkrétní osoba, komunita, sociální skupina nebo organizace či instituce. Aktivace sponzoringu se váže k interakci obou zúčastněných stran – sponzora a sponzorovaného.

Andrew, Pederson a McEvoy (2011, s. 137) pak vydělují následující dva hlavní typy případové studie ve sportovním managementu:

- single-case study, tzn. hloubková studie jednoho případu,
- multiple-case study, tzn. zkoumání několika individuálních případů.

Vzhledem k výběru tří partnerských firem RunTour se jedná o „multiple-case study“, nicméně nikoli za účelem hledání společných znaků, tzn. porovnání případů (až sekundárně v diskusi), jak autoři předvídají. Účelem je především prezentace či popis konkrétního případu, a tedy „příprava půdy“ pro vypracování individuálních návrhů a doporučení.

#### 4.1.1 Pozorování

Vypracování případové studie si vyžádalo použití dílčích metod sběru dat, mezi nimi také pozorování, jehož podstatou je „*záměrné, cílevědomé a plánované sledování právě probíhajících skutečností, aniž by pozorovatel nějak aktivně zasahoval*“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 179). Vzhledem k obvyklé sebereprezentaci sponzorujících firem přímo na sportovní akci, přinejmenším formou reklamy a osobního prodeje, se využití pozorování ke kýženému účelu jevílo jako relevantní. Hendl (2005, s. 191) rozlišuje pozorování z hlediska následujících dimenzí:

- skryté – otevřené pozorování,
- zúčastněné – nezúčastněné pozorování,
- strukturované – nestrukturované pozorování,
- pozorování v umělé situaci – v přirozené situaci,
- pozorování sebe samého – někoho jiného.

Záměrům pozorovatele odpovídalo otevřené pozorování jiného objektu v přirozené situaci, a to částečně strukturované a zúčastněné. Disman (2011, s. 305) vyděluje dle stupně ztotožnění výzkumníka se studovaným prostředím tyto kategorie:

- úplný pozorovatel,
- pozorovatel jako participant,
- participant jako pozorovatel,
- úplný participant.

Výše naznačené kategorie Disman (2011) vysvětluje ve vztahu ke zkoumané skupině osob od čistě prostorového spojení, přes převažující roli pozorovatele nebo účastníka, až po skutečnou součást skupiny se zatajením pozorování. Podobnou klasifikaci uvádí také Hendl (2005). V našem případě, s přihlédnutím k účasti pozorovatele na většině závodů

v pozici člena realizačního týmu, se jednalo o variantu participant jako pozorovatel, přičemž byly stanoveny následující pozorované kategorie – dle vysvětlení Gavory (2000):

- nosiče značky partnerů využité na závodech,
- způsob aktivace sponzoringu na místě akce.

Výstupem z pozorování byla data zaznamenaná technikou fotografování a zapisování, nicméně bez využití striktního záznamového archu, jak ho popisuje Gavora (2000). Dle tohoto autora jsou k dispozici 2 základní způsoby záznamu pozorovaných kategorií, a to:

- trvání kategorií,
- výskyt kategorií.

V našem případě se však jedná o obsahový výčet v rámci dané kategorie, který odpovídá kvalitativnímu charakteru zkoumání, a nikoli o sledování kvantity jevu, pro niž jsou výše popsané způsoby záznamu určeny.

#### **4.1.2 Rozhovor**

Jak ale Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) upozorňují, pozorování je obvykle kombinováno s dalšími metodami, a to především s osobním dotazováním. S pomocí metody pozorování je výzkumník schopen získat přehled o „vnější“ skutečnosti, neboli o výsledné podobě aktivace, díky dotazování však nahlédne do pozadí konečného výsledku, stejně jako rozhovor představuje jedinou cestu k seznámení se s aktivací vnitřní a celkovou filosofií partnerství obou subjektů.

K pokládání otázek zástupcům partnerských firem a členovi organizačního týmu RunTour byl po zvážení všech náležitostí využit rozhovor, tedy skutečně osobní forma dotazování. Disman (2011) sice v porovnání s dotazníkem upozorňuje např. na to, že rozhovor je velmi pracnou technikou sběru informací, časově náročnou a vzhledem k prostorově rozptýlenému vzorku nákladnou, jako i na zkreslení vyvolané tazatelem. Pro zvolení rozhovoru nicméně hovoří tyto zásadní skutečnosti:

- práce s malým vzorkem,
- vyšší důvěryhodnost tazatele i získaných informací,
- získání uceleného souboru odpovědí,
- možnost kladení doplňujících otázek.



Nový a Surynek (2006) in Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 191) rozlišují rozhovory dle:

- míry závaznosti pokynů rozhovoru,
- počtu účastníků rozhovoru.

Mírou závaznosti pokynů je myšlena úroveň strukturovanosti rozhovoru – od nestrukturovaného, nevázaného jakýmkoli „scénářem“ (pouze tématem), až po strukturovaný, který dodržuje přesné pořadí a znění otázek (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). Pro dotazování byl zvolen polostrukturovaný typ či rozhovor pomocí návodu, který představuje *„seznam otázek, jež je nutné v rámci interview probrat“*, přičemž *„pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti“* (Hendl, 2005, s. 174). Rozhovor pomocí návodu tedy umožnil zachování dílčích tematických celků, ale na druhé straně nabídl možnost volně pokládat doplňující otázky na základě průběhu rozhovoru.

Z hlediska počtu účastníků rozhovoru můžeme hovořit o individuálním a skupinovém (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). Vzhledem k organizační náročnosti skupinového rozhovoru a částečné individualizaci otázek by nebylo použití druhé varianty vhodné, a proto byly rozhovory realizovány individuálně.

Návod jako opora pro tematické vedení rozhovorů se zástupci vybraných partnerů nabízí tabulka č. 4. Rozhovor (také polostrukturovaný) s jedním ze členů organizačního týmu RunTour pro přesnější vystižení profilu běžeckého seriálu pak směřoval především k těmto aspektům problematiky:

- filosofie a konkurence RunTour,
- pozadí spolupráce s partnery,
- ambice RunTour do budoucna.

Informovaný souhlas, předaný respondentům k podpisu před zahájením rozhovoru, je součástí práce jako příloha č. 2. Etickou stránku zkoumání, tj. práci s lidskými účastníky, upravuje Žádost schválená Etickou komisí UK FTVS (viz příloha č. 1).

Tabulka č. 4: Návod k rozhovoru

<b>Partnerství s běžeckým seriálem RunTour</b>	
<b>Filosofie společnosti a CSR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• corporate identity</li> <li>• konkurence společnosti na trhu</li> <li>• aktivity společenské odpovědnosti</li> </ul>
<b>Sponzoring a ostatní marketingová komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• role sponzoringu (resp. eventů) v rámci marketingu</li> <li>• portfolio sponzorovaných subjektů</li> <li>• běžecké akce</li> </ul>
<b>Partnerství s RunTour obecně</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počátek spolupráce a motivace</li> <li>• společné hodnoty/shoda image</li> <li>• postavení ve sponzorském portfoliu</li> <li>• filosofie partnerství</li> <li>• sponzorský balíček</li> <li>• cílová skupina a cíl pro rok 2018</li> </ul>
<b>Aktivace partnerství</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastní oddělení nebo outsourcing</li> <li>• externí aktivace</li> <li>• interní aktivace</li> <li>• „activation ratio“</li> <li>• hodnocení účinnosti sponzoringu</li> </ul>
<b>Budoucnost spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cíle partnerství v roce 2020</li> <li>• jiné ambice nebo záměry</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Ke zvukovému záznamu rozhovoru (pořízený se souhlasem respondenta) se váže technika transkripce neboli „převod mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby“ (Hendl, 2005, s. 208). Mayring (1990) in Hendl (2005, s. 208) popisuje čtyři způsoby transkripce jako nástroje k vyhodnocení rozhovoru:

- doslovná transkripce, tzn. doslovný přepis rozhovoru,
- komentovaná transkripce k zachycení dalších důležitých informací vedle doslovného protokolu,
- shrnující protokol neboli přiměřené shrnutí všech získaných informací s pomocí obsahové analýzy,
- selektivní protokol jako shrnutí pouze některých informací a vypuštění nepodstatných.

Vzhledem k zaměření na obsahovou stránku rozhovoru, nikoli současně na způsob vystupování či vyjadřování, a k eliminaci náročnosti přepisu bylo využito selektivního protokolu, který byl poskytnut respondentovi k „autorizaci“.

#### 4.1.3 Analýza dokumentů

Přihlédneme-li k tomu, že sponzorující firmy i organizátor závodů pravděpodobně svou spolupráci vyhodnocují a vytvářejí další interní dokumenty k vlastnímu sponzoringu, je nepochybně žádoucí zvolené metody sběru primárních dat – pozorování a dotazování – doplnit o metodu pracující s daty sekundárními. Požadovanou charakteristiku splňuje analýza dokumentů, kterou uvádí Buriánek (2001). „*Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum*“ (Hendl, 2005, s. 204).

Ve vztahu k události, které dokumenty popisují, Hendl (2005, s. 204) rozlišuje tyto druhy dat:

- osobní dokumenty pořízené k soukromým účelům,
- úřední dokumenty typické pro firmy a úřady (např. výroční zprávy, zápisy ze zasedání, vyhlášky atd.),
- archivní data jako firemní záznamy interního charakteru, ať už v kvalitativní nebo kvantitativní podobě,
- výstupy masových médií neboli novin, časopisů a televizních a rozhlasových stanic,
- virtuální data, především internetové stránky a obsahy elektronické pošty nebo diskusí.

Dokumentů, konkrétně virtuálních dat, bylo využito v rámci analytické části (kapitola č. 5) předcházející případovým studiím, přičemž data posloužila k vypracování profilu zkoumaných stran sponzoringu a současně jako východisko pro vypracování návodu k rozhovoru. Buriánek (2001, s. 28) tuto práci s již existujícími databázemi informací hodnotí jako efektivní a levnou s možností hlubšího náhledu do problematiky a shrnuje ji pod pojem sekundární analýza neboli „*postup opětovného využití již shromážděných dat za účelem získání nové informace.*“

Jak ale Disman (2011, s. 302) připomíná, „*metodika kvalitativního výzkumu je definitivní teprve tehdy, když bylo dosaženo teoretické saturace, když už další data nepřispívají*

*k lepšímu porozumění danému konceptu.*“ V kontextu případových studií aktivace je zcela určitě třeba nadále brát v potaz novinky RunTour a drobné proměny aktivace partnerství v probíhajícím roce 2019, tzn. reflektovat aktuální situaci.

Na závěr je vhodné shrnout klíčové fáze výzkumu s pomocí případové studie a těmi jsou (Andrew, Pederson a McEvoy, 2011):

- design výzkumu,
- příprava výzkumu,
- sběr dat,
- analýza dat,
- report k případové studii.

Právě fáze designu výzkumu, sběru dat a jejich analýzy jsou předmětem kapitol 4.2 – 4.4.

## 4.2 Design výzkumu

Design výzkumu má dle autorů Andrew, Pederson a McEvoy (2011, s. 134) za úkol formulovat:

- cíl/cíle,
- propozice výzkumu,
- jednotku nebo jednotky analýzy (včetně časového rámce),
- postup analýzy dat.

Cíl případové studie bezprostředně souvisí s definicí výzkumného problému, který byl popsán v kapitole 4.1, a je jím popis způsobu aktivace sponzoringu vybraných partnerů RunTour v širších souvislostech. Tento cíl si však vyžaduje nejprve komplexní představení běžeckého seriálu RunTour, aby bylo zřejmé, k jaké akci se jednotlivá řešení aktivace partnerů vážou, resp. co formát konkrétní události umožňuje. Stejně tak je nezbytné představení vybraných partnerů a uvedení do tématu sponzoringu právě s běžeckým seriálem RunTour. Z toho důvodu je do diplomové práce zařazena kapitola č. 5 nazvaná „Analýza profilu“, a to s využitím metod analýzy dokumentů a pozorování.

Propozice výzkumu, do kterých se promítá zpracování teoretického rámce sledované problematiky a současně zkušenosti s prostředím závodů, „vedou“ myšlenky výzkumníka a zodpovídají otázku, co a jak by přesně mělo být zkoumáno (Andrew, Pederson a McEvoy, 2011). Tato fáze proto odkazuje jak k teoretickým východiskům zpracovaným v kapitole 2, tak i literární rešerši a následnému výběru dílčích metod (tzn. pozorování, rozhovor a analýza dokumentů) v kapitole 4.1. Základní jednotku analýzy, v návaznosti na vysvětlení autorů Andrew, Pederson a McEvoy (2011), představuje právě jev aktivace sponzoringu RunTour, a to v průběhu roku 2018.

Způsob zpracování dat, resp. podoba tří případových studií v kapitole 6 s názvem „Výsledky výzkumu a jejich interpretace“, vychází z možnosti přizpůsobení studie vzhledem k použitým dílčím metodám a obsahu sdělení. Případové studie jsou výsledkem použití metody pozorování a především pak dotazování, resp. kvalitativního rozhovoru s kompetentním zástupcem dané společnosti, a vytvářejí tak základní rámec pro tvorbu později předaných návrhů a doporučení (viz kapitola 7).

Po fázích sběru a zpracování dat případové studie, které vyplývají z použitých dílčích metod, následuje jejich analýza, pro niž je třeba vybrat adekvátní postup či přístup. Hendl (2005) nabízí dva různé přístupy, a to převážně holistický nebo analytický, tedy s pomocí kódování. Zatímco kódování umožňuje nacházet a klasifikovat pravidelně se objevující skutečnosti, holistická analýza spěje k závěrům na základě posouzení dat jako celku, a nachází tedy při této příležitosti větší uplatnění. Pro vypracování efektivních návrhů a doporučení v oblasti aktivace sponzoringu je totiž třeba brát v potaz veškeré souvislosti spolupráce obou subjektů, zcela konkrétní profil běžeckého seriálu, ale v neposlední řadě také současné trendy v marketingu a běžeckém odvětví.

Miles a Huberman (1994) in Hendl (2005, s. 226) navrhují jiné dva typy analýzy:

- analýza orientovaná na proměnné – zkoumá vztahy mezi předem definovanými aspekty,
- analýza orientovaná na případ – případ a vztahy uvnitř něj jsou posuzovány vzhledem k celku, případně dochází k porovnání mezi několika málo případy.

Analýza orientovaná na proměnné se často používá pro zkoumání populace a její výsledky jsou do velké míry zobecněné, proto se jako vhodnější jeví případový typ (ačkoli došlo také k pojmenování proměnných – viz kapitola 4.4), který je určený k hledání specifických vztahů uvnitř daného případu. Konkrétní postup analýzy dat případových studií je popsán v kapitole 4.4.

### 4.3 Sběr dat

Sběr dat byl započat v dubnu 2018, a to zúčastněným pozorováním v průběhu konání závodů RunTour v Českých Budějovicích. K záznamu příslušných informací posloužilo zapisování a obrazová dokumentace, tzn. fotografování. Obdobný průběh sběru dat následoval na všech navštívených akcích RunTour roku 2018, tedy až do listopadového ukončení sezóny v Pardubicích (viz kalendář závodů – tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Kalendář závodů RunTour 2018

Datum	Město	Start/Cíl
14. 4. 2018	České Budějovice	náměstí Přemysla Otakara II.
12. 5. 2018	Brno	Brněnská přehrada
26. 5. 2018	Ústí nad Labem	Střekov
14. 7. 2018	Olomouc	Smetanovy sady
18. 8. 2018	Liberec	Lidové sady
1. 9. 2018	Ostrava	Dolní Vítkovice
6. 10. 2018	Praha	park Ladronka
3. 11. 2018	Pardubice	dostihové závodiště

Zdroj: vlastní zpracování dle RunTour (2018)

Analýza dokumentů, resp. virtuálních dat, byla využita za účelem prezentace veřejně dostupných informací o běžeckém seriálu a vybraných partnerských subjektech, tzn. společnostech Salming, Lidl a Isostar. Současně posloužila jako zdroj pro přípravu konkrétního návodu k rozhovoru.

Rozhovor s organizátorem závodů byl realizován v lednu 2019 a následné rozhovory se zástupci partnerských firem se uskutečnily v rozmezí února až dubna, přičemž bylo vedle techniky zapisování s písemným souhlasem respondentů využito zvukového nahrávání na diktafon. Následný přepis rozhovoru, resp. selektivní protokol, byl zaslán respondentovi k „autorizaci“.

## 4.4 Zpracování a analýza dat

Po sběru dat následovalo jejich zpracování do podoby případové studie – pro organizaci záznamů připomíná Disman (2011) roli obsahové analýzy –, které jsou obsaženy v kapitole 6 s názvem „Výsledky výzkumu a jejich interpretace“.

Za konkrétní postup analýzy dat případových studií můžeme považovat vypracování souboru východisek k návrhům aktivace (kapitoly 7.1.1, 7.2.1 a 7.3.1), a to jak ve formě uceleného textu, tak i shrnutí do tabulky pro lepší vizuální přehled. Její design byl převzat z obrázku „Klíčové prvky úspěšné aktivace sponzoringu“ autorů Collett a Fenton (2011) – viz kapitola 2.6.2. Díky němu je možné pojmenovat následující proměnné:

- aktiva,
- zdroje,
- kanály,
- cílová skupina,
- cíl.

Na analytický postup navazuje syntetická část, tedy návrhy a doporučení (kapitola 7.1.2, 7.2.2 a 7.3.2). Následná diskuse organizátora RunTour a odpovědného zástupce partnerské firmy pak odkrývá potenciál návrhů aktivace směrem k jejich skutečné realizaci, a proto je do práce zahrnuta i tato zpětná vazba (kapitola 7.1.3, 7.2.3 a 7.3.3).



## 5 ANALÝZA PROFILU

Záměrem této kapitoly je vymezit profil běžeckého seriálu RunTour, a to jak z pohledu sportovní akce jako produktu, tak i objektu sponzoringu v roce 2018. Následuje krátké představení vybraných partnerských firem RunTour, a to v pořadí Salming, Lidl a Isostar, na které v další kapitole (viz kapitola 6) navazují jednotlivé případové studie aktivace sponzoringu – právě ty si stručnou znalost obou stran spolupráce vyžadují.

### 5.1 Běžecký seriál RunTour

Běžecký seriál RunTour (celým názvem Česká pojišťovna RunTour), který v sezoně 2018 oslavil svůj 7. ročník, je sérií městských závodů po 8 krajských městech České republiky a projektem pražské marketingové agentury. Profiluje se jako seriál závodů pro každého, ať už pro děti nebo dospělé a profesionální běžce nebo amatéry. Hlavní cílovou skupinou jsou však tzv. „hobbíci“ (volnočasoví běžci) včetně kategorie „prvoběžců“, kteří se běžeckého závodu účastní vůbec poprvé, a konkrétně pak zejména rodiny s dětmi – ti všichni mají možnost vybrat si z nabídky závod v délce 5 nebo 10 km, popř. vyslat své děti přímo na dětský závod. RunTour lze proto vystihnout zejména třemi následujícími přívlastky: přátelská, rodinná a pečující o své účastníky (RunTour, 2018).

V zatím posledním ročníku (2018) RunTour zaznamenala účast v celkové výši přes 17 000 běžců, a obhájila proto pozici 2. největšího běžeckého seriálu v České republice, hned po RunCzech. Lídra trhu však organizátor RunTour nevnímá jako přímou konkurenci, a to vzhledem k odlišné velikosti seriálu (včetně nadnárodního rozměru) a zaměření, pokud jde o délku většiny hlavních závodů, tzn. 21 km dlouhé půlmaratony. V pozici konkurenta se však ocitá především:

- běžecký seriál Běhej lesy,
- noční závody, tzv. night runy,
- opakovaný závod Colour run – barvám neutečeš,
- extrémní běžecké závody Spartan Race, Gladiator Race, Predator Race apod.

Svou převahu nad konkurencí však RunTour spatřuje především v tom, že je běžeckým seriálem, který se takřka v průběhu celého roku (březen – listopad) odehrává v různých regionech. Jeho závody jsou proto dostupné a zároveň natolik nenáročné, že je zvládne

téměř každý. V neposlední řadě je za výhodu považována právě charakteristika seriálu s důrazem na přátelskou atmosféru a zážitek pro rodiny s dětmi.

V delším časovém horizontu si RunTour klade za cíl především své rozšíření do zbývajících 5 krajských měst, popř. jejich pravidelnou obměnu, udržení pozice 2. největšího běžeckého seriálu v ČR a zároveň úspěšnou výchovu běžců a běžkyň i v dalších letech.

### **5.1.1 RunTour 2018 jako produkt**

Sezonu 2018 provázal motivační claim: „Má smysl běžet!“ Ten vyjadřoval nejen osobní smysluplnost účasti pro každého běžce zvlášť, ale i finanční příspěví RunTour na konto Nadace Leontinka, která s běžeckým seriálem spolupracuje od roku 2015 a každý rok vysílá na trať nevidomé běžce se svými traséry. V nabídce RunTour byly následující závody (RunTour, 2018):

- Rákosníčkův běh na 500 m (ročníky 2012 – 2018),
- Rákosníčkův běh na 1 000 m (ročníky 2007 – 2011),
- Rákosníčkův běh na 1 000 m (ročníky 2003 – 2006),
- Nova Run na 5 km,
- Česká pojišťovna Run na 10 km.

S těmito distancemi (včetně možnosti tandemu, tzn. sečtení času závodníka na 5 a 10 km), RunTour zamířila do již zmíněných 8 krajských měst, a těmi byly konkrétně (RunTour, 2018):

- České Budějovice,
- Brno,
- Ústí nad Labem,
- Olomouc,
- Liberec,
- Ostrava,
- Praha,
- Pardubice.

Na sezonu 2018 zvolila RunTour ústřední téma, a tím byla oslava 100. výročí založení Československé republiky a 25. výročí založení České republiky. Motiv vlastenectví a připomenutí významných jubileí se promítl jak do nástrojů propagace, tak i předmětů odměny účastníků (RunTour, 2018):

- černobílá grafika na webu a dalších propagačních materiálech,
- zvláštní ocenění závodníka, který doběhl na 25. a 100. místě,
- sestavení obrysu České republiky z medailí (viz obrázek č. 6),
- trikolora na účastnickém tričku,
- distribuce tetování v podobě české vlajky od Czech Tourism.

Obrázek č. 6: Obrys České republiky z medailí RunTour



Zdroj: RunTour (2018)

Součástí startovního balíčku byl vždy batoh se startovním číslem, voda, masážní gel a jiné drobné dárky od partnerů. Účastnické tričko si závodníci mohli zakoupit nad rámec základního balíčku, medaile pak samozřejmě náležela jen těm, kteří doběhli. Ocenění byli jak vítězové v absolutním pořadí mužů a žen, tak i vítězové v kategoriích (navíc běžci s umístěním na 25. a 100. místě). Zvláštního uznání se pak na Grand finále v Praze dostalo běžcům, kteří se seriálem RunTour odběhli v dané sezoně určitý počet závodů, a stali se tak bronzovým, stříbrným nebo zlatým tzv. RunTour Masterem. Za zcela speciální titul pak platil tzv. Grand Master (za celkem 50 startů na RunTour od roku 2011) a TOP Master, který nemá jasně daná kritéria (RunTour, 2018).

O startovní balíček pro děti se kompletně postarala partnerská společnost Lidl, která navázala na téma Rákosníčkových hřišť, a proto Rakosníčkův běh i dárky právě s touto pohádkovou postavou. Děti i dospělí zároveň měli možnost soutěžit v tombole o věcné dary a poukázky.

Prestiž a záruku kvalitu pak RunTour dodala účast takových elitních závodníků, jakými jsou Vít Pavlišta, Eva Vrabcová Nývltová nebo Petr Vabroušek. RunTour zároveň obsadila 1. místo v kategorii „malý rozpočet“ (tzn. do 1 milionu Kč) v soutěži o efektivní reklamu Effie Awards 2018, a to s aktivací pod názvem „Předbíhej za odměnu“, která si kladla za cíl podpořit motivaci běžců a současně zvýšit prodeje merchandise produktů (tzn. trička, čelenky, potítka, šátky). Znamenalo to, že za každého předběhnutého běžce na RunTour v Brně a Ústí nad Labem, dle údajů z čipu na startovním čísle, měl daný závodník nárok na 1% slevu právě při nákupu propagačních předmětů. SMS s výší slevy dostal každý závodník hned po proběhnutí cílem a mohl ji uplatnit přímo na místě ve stánku RunTour shop (Effie Awards, 2018).

RunTour však není jen o běžcích, i když o těch především, ale nabízí také možnost stát se dobrovolníkem (ačkoli výpomoc jim proplácí), a láká těmito slovy (RunTour, 2019):

- zažiješ jedinečnou a přátelskou atmosféru,
- pomůžeš tisícům lidí k jejich prvnímu běžeckému výkonu,
- získáš zkušenosti s pořadatelskou činností na sportovní akci,
- odneseš si parádní běžecký batůžek a další benefity,
- potkáš se s elitními běžci, jako je Vítek Pavlišta nebo Eva Vrabcová Nývltová,
- zajistíme ti občerstvení během dne,
- získáš spoustu nových přátel.

Dobrovolníkům je propůjčeno speciální týmové tričko a občerstvení zajišťuje hlavní partner společnost Lidl formou kuponů do svého stánku.

Pro následující ročník 2019 RunTour zvolila claim „Je radost běžet!“. Zastávky seriálu v průběhu sezony, tedy krajská města, zůstala stejná. K novinkám ale na druhé straně patří symbolika seriálu, resp. design funkčních triček od společnosti Alpine Pro, merchandise kolekce a konečně také medailí, které zachycují tvar jednotlivých měst z leteckého pohledu a nápadně připomínají hvězdy. Změnilo se rovněž zastoupení partnerů (rozvedeno v následující podkapitole), přičemž jeden z „nováčků“, portál Slevomat, dal název novému rodinnému závodu na 3 km, tzn. Slevomat Run 3 km, který se premiérově odehraje ve třech městech z celkových osmi. Charitativní činnost se pak rozšířila o podporu globální iniciativy The Human Safety Net (pro záchranu novorozенých miminek), na jejíž konto putuje 50 Kč z každého startovního ve spolupráci s generálním partnerem Českou pojišťovnou (RunTour, 2019).

### **5.1.2 RunTour 2018 jako objekt sponzoringu**

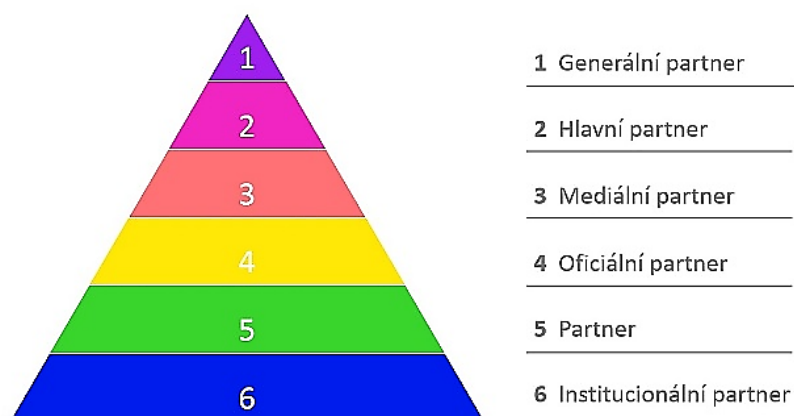
RunTour (2018) o sobě říká: „*Jsme partákem pro všechny běžecké začátečníky, rodiny s dětmi a nadšené hobbíky.*“ Potenciálním partnerům proto nabízí spojení se sportovní značkou, která nese především následující hodnoty: přátelskost, dostupnost a odhodlání. Zakládá si na dlouhodobém partnerství, které přináší jednoznačné výhody oběma stranám, a to především díky vytvoření konceptu aktivace, pokud možno s potenciálem zanechat v paměti účastníků dlouhodobou stopu. Hlavním cílem RunTour v oblasti sponzoringu je tak napomoci svým partnerům v dosažení jejich obchodních cílů a realizaci individuálních plánů. Proto je i sponzorský balíček upravován partnerům na míru, nicméně v základě jsou jeho standartní položky nastaveny takto (RunTour, 2018):

- branding na místě: prezentační stánek partnera, reklamní bannery a vlajky, nafukovací oblouk a totem, logo na cílové bráně, na pozadí stupňů vítězů, navigačním panelu, na roll-upech, startovním čísle, účastnickém tričku,
- tiskové materiály: logo v celostátní inzerci, na plakátech, propozicích, logo a inzerce partnera v partnerské struktuře,
- digital: logo na webu, v newsletteru, komerční vzkaz partnera v newsletteru, sdílení obsahu na sociálních sítích, článek – představení partnera – na webu,

- ostatní: účast partnera v reportáži ze závodu (vysílání na TV Nova a Nova Action), startovné zdarma na jednotlivé závody, prezentace moderátorem v den závodu, vklad do startovních balíčků dospělým závodníkům.

Přijatá partnerská struktura je znázorněna na obrázku č. 7, přičemž pro každou úroveň partnerství je základní podoba sponzorského balíčku předdefinována.

Obrázek č. 7: Partnerská struktura RunTour



Zdroj: RunTour (2018)

V sezoně 2018 měla RunTour následující „partnerskou flotilu“ (RunTour, 2018):

- generální partner: Česká pojišťovna,
- hlavní partneři: Lidl, Alpine Pro, Intersport, Česko jede, Toyota, Rajec, popř. další dle regionu,
- hlavní mediální partneři: Nova, Hit rádio, Geometry Global (a mediální partneři jako Běhej.com, Run nebo Světběhu.cz)
- oficiální partneři: Samsung, Alpa, Isostar, Costa Coffee,
- partneři: Royal Bay, Lawi, Salming, Škola tejpování, Home Monitoring
- institucionální partneři: kraje a krajská města dle místa konání RunTour.

Je na místě podotknout, že ve výčtu spolupracujících firem najdeme také 2 partnery Mezinárodního olympijského výboru (Toyota a Samsung) a současně partnera Českého olympijského týmu, tzn. Alpine Pro. Jedná se proto o velice významná partnerství.

Služby, které partnerské firmy pro běžce pokrývají, se v zásadě shodují s kategoriemi produktů dle Sponsorship.com (2016) a Nielsen Sports (2018), podobně jako tomu bylo u RunCzech, což je patrné v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Partnerství RunTour – pokrytí dané kategorie produktů

<b>Kategorie produktů</b>	<b>Partnerská firma</b>
<b>sportovní vybavení</b>	Intersport, Alpine Pro, Salming, Royal Bay, Lawi, Samsung
<b>nealkoholické nápoje</b>	Rajec
<b>sportovní výživa</b>	Isostar
<b>občerstvení/potraviný</b>	Lidl, Costa Coffee
<b>zdravotnické výrobky/služby</b>	Alpa
<b>pojištění</b>	Česká pojišťovna
<b>alkoholické nápoje</b>	x
<b>fotografické služby</b>	?
<b>ubytovací služby</b>	individuálně dle místa konání
<b>IT</b>	Online System
<b>analytické služby</b>	Geometry Prague

Zdroj: vlastní zpracování dle RunTour (2018)

Výše uvedená tabulka však není jen příkladem „pokrytí“ dané kategorie, ale vzhledem k většímu zastoupení firem v rámci jedné kategorie (viz sportovní vybavení) ukazuje na překrývání z hlediska sortimentu partnera, tzn. konkurenční postavení (např. obě firmy Royal Bay a Lawi prodávají kompresní podkolenky). Taková situace však lze vyřešit domluvou a eliminací produktů „ve střetu zájmu“ na stánku partnera během závodů RunTour.

Sponzorská smlouva (resp. smlouva o spolupráci) je zpravidla podepsána na 2-3 roky a poté v případě oboustranného zájmu obnovena, přičemž částka poskytnutá všemi partnery tvoří až 50 % příjmové strany rozpočtu RunTour. Jak bylo řečeno výše, sponzorský balíček se nad rámec standartních protisluzeb rozšiřuje o specifické položky, které umožňuje formát běžeckého seriálu, a individuální předměty zájmu partnera. Tradiční vizibilita v tzv. „on the field“ prostředí a prostředí tištěném a digitálním se proto rozrůstá např. o možnost vkladu do startovního balíčku dospělým závodníkům, vkladu do tomboly nebo obdarování vítězů, ale také o program hospitality, např. volné startovné pro zaměstnance nebo zónu pro teambuilding vytvořenou v prostředí RunTour závodů. Součástí balíčku však není postoupení jakékoli databáze účastníků partnerovi, a to i vzhledem k problematice GDPR, nicméně komerční vzkaz partnerské firmy bývá

průběžně připojen do newsletterů, které organizátor prostřednictvím e-mailových adres účastníkům zasílá.

Přístup k aktivaci partnerství z pohledu spolupracujících firem je pak případ od případu různý, nicméně na aktivní spolupráci dbají většinou především velké a tradiční partnerské firmy. O kreativní stránku aktivace se starají přímo marketingová oddělení těchto firem, spolupracující marketingové agentury, ale ve velké míře se na ní rovněž podílí realizační tým RunTour. Proto se důležitým okamžikem vzájemné spolupráce stává vyjasnění marketingové strategie partnera pro daný rok a cílů spojených s partnerstvím. Nejčastějšími cíli partnerů RunTour jsou tyto:

- zvýšení stupně známosti značky/budování povědomí o značce,
- ovlivnění image značky skrze spojení se sportovní akcí,
- zvýšení prodeje,
- zvýšení stupně známosti, pokud jde o sortiment společnosti.

Společnosti na úrovni generálního a hlavního partnera pak zpravidla akcentují také interní aktivaci sponzoringu, většinou skrze přímou účast zaměstnanců na závodech, a není výjimkou ani snaha připojit se k tématu aktivace jiného partnera za účelem většího zviditelnění tématu.



## 5.2 Partneri RunTour 2018

Cílem této kapitoly je nejprve představit vybrané partnery RunTour jako značky působící na českém trhu a následně uvést do tématu partnerství právě s tímto běžeckým seriálem.

### 5.2.1 Salming – no nonsense products for nonsense people

Salming je švédská sportovní značka založená v roce 1991 stejnojmenným Börjem Salmingem – původně chlapec z nehostinného Laponska a později slavný švédský hokejista. Orientuje se na výrobu vybavení, oblečení a obuvi pro oblíbené skandinávské sálové sporty, tedy florbal a házenou, ale i pro squash, badminton, volejbal, lední hokej a nejnověji také běhání. Představuje se následujícími slovy: *„Jsme sportovní značka úzce zaměřená na sportovce samotné. Nasloucháme jejich potřebám a jejich stále náročnějším požadavkům a hledáme cesty, jak jim vyhovět. To co stačilo dříve, dnes již zdaleka nestačí. To, co bylo kdysi špičkové, je dnes již zastaralé. Při naší práci se nebojíme rušit staré zažitá pravdy a nastavovat nová pravidla hry“* (Salming, 2019). Je tedy zřejmé, že značka Salming přijímá na trhu sportovního vybavení roli inovátora a současně ochotného rádce, a to i vzhledem k nabídce unikátní běžecké analýzy celého těla Salming RunLab. Tato analýza je součástí běžeckého centra na pobočce Salming v Praze, které nabízí také zátěžovou diagnostiku, konzultaci běžeckých bolestí a v neposlední řadě skupinové či individuální běžecké tréninky. Konkrétně u běžeckých bot je vedle hravého barevného designu zdůrazňována především kvalita provedení se zaujetím pro nejnovější technologie, tak aby každému běžci dokázaly umožnit dosáhnout vlastních cílů (Salming, 2019).

Salming kromě sponzoringu akcí spolupracuje se sportovními kluby a současně má mezi zahraničními i českými sportovci své ambasadory. V oblasti běhání jsou jimi např. Petr Vabroušek, David Vaš nebo populární běžecký kouč Miloš Škorpil a další, kteří dohromady tvoří tzv. Salming Running Team (Salming, 2019). Na partnerské RunTour pak navíc jako vodič působí Salming kouč Simona Pancíř Švarcová.

Pro značku Salming jsou z pohledu partnerství s RunTour stěžejním artiklem běžecké boty, které zapůjčuje zájemcům z řad běžců na závod RunTour zdarma, a to přímo na stánku v zázemí závodu. V sezoně 2018 značka rovněž poskytla obuv realizačnímu týmu a spolupracovala s týmem vodičů. Současně ze své pozice partnera běžecké série zvala účastníky RunTour na analýzu RunLab do své pražské pobočky, odkud od dubna do září

startovaly běžecké tréninky s vodičkou Simonou Pancíř Švarcovou, přičemž RunTour se na dvou z nich podílela dodáním drobných dárků. Kromě individuální účasti Petra Vabrouška na závodě RunTour, která byla spojena s autogramiádou, proběhlo na pražském Grand finále setkání celého Salming running teamu, tzn. běžeckých ambasadorů značky.

### **5.2.2 Lidl – správná volba**

Historie společnosti Lidl, maloobchodu s potravinami, sahá až do 1. poloviny 20. století, nicméně první samostatná prodejna byla založena v Německu počátkem 70. let. Na českém trhu Lidl působí od roku 2003 a v současné době zde provozuje 244 prodejen. Cílem společnosti je „*nabídnout našim zákazníkům zboží denní potřeby v nejvyšší kvalitě za nejlepší ceny*“ (Lidl, 2019). Značnou část sortimentu společnosti tvoří privátní značky, díky kterým má Lidl možnost garantovat kvalitu či určit obal produktu, přičemž se současně vyznačuje tematicky zaměřenou nabídkou potravin a spotřebního zboží, tzn. hraček, oblečení, sportovního vybavení, vybavení pro domácnost a dílnu atd. Úspěšnost nastavené filosofie dokládá řada zákaznických ocenění – především Nejdůvěryhodnější značka v kategorii Obchodník s potravinami, které Lidl v roce 2018 získal počtvrté v řadě. Zároveň se společnost řadí k tzv. společensky odpovědným, a to z pohledu veřejnosti zejména ve vztahu k dětem. Kromě sbírky Srdce dětem Lidl inicioval zakládání tzv. Rákosníčkových hřišť a dlouhodobě také podporuje státní vzdělávací instituce. Od roku 2017 je zároveň hlavním partnerem běžeckého seriálu RunTour (Lidl, 2019).

Také v rámci partnerství s RunTour společnost Lidl zachovala orientaci na děti, když zaštitila dětské běhy v délce 500 a 1 000 m dle věku závodníků. Všechny děti dostávaly žluté startovní batohy s obrázkem pohádkové postavičky Rákosníčka a plné dárků z vlastního sortimentu. Součástí obdarování dětí byla také tematicky laděná trička a po dokončení závodu medaile. K dalším aktivacím patřil stánek určený pro hlídání dětí, nabídka dovednostních aktivit, dětská tombola, ale také cateringový stan, který na každé zastávce vytvářel pro běžce zázemí ve smyslu občerstvení. Součástí nabídky byly jak pokrmy inklinující k dominantám fast food řetězců (např. smažené kousky masa s hranolkami nebo hamburger), které můžeme označit za nezdravé nebo přinejmenším nevhodné pro konzumaci před či po sportovní aktivitě, ale také zdravá alternativa v podobě salátu nebo fresh džusů. Lidl zároveň poskytl müsli tyčinky do startovního balíčku pro dospělé, ovoce na občerstvovací stanice a věcné dary k obdarování vítězů. Za

interní aktivaci můžeme považovat vytvoření „Lidl týmu“, kdy společnost Lidl uhradila svým zaměstnancům startovné na jednotlivé závody a současně distribuovala speciální firemní trička a balíčky.

### **5.2.3 Isostar – pro malá i velká vítězství**

Zakladatelé společnosti Isostar, značky sportovní výživy, se jejím vývojem zabývali ve Švýcarsku už od konce 60. let. První výrobek pak přišel na trh s rokem 1977 a od počátku nového tisíciletí (resp. roku 2003) značka patří do francouzské rodiny Nutrition & Santé. Na evropském trhu se sportovní výživou Isostar zastává pozici lídra a dlouholeté stabilitě se těší také na trhu českém, kde je zastoupen společností Esatrade, s.r.o. Ačkoli neprovozuje kamenné pobočky, dodává své produkty do sportovních prodejen, supermarketů, drogerií nebo na čerpací stanice, a tyto distribuční kanály pak doplňuje o vlastní e-shop. K předním produktům značky Isostar patří nápoje, energetické gely, tablety, tyčinky, proteiny, ale i výživa určená dětem, přičemž nesou tyto důležité vlastnosti (Isostar, 2018):

- čisté a přírodní složení,
- prokázaný účinek,
- antidopingová garance.

Svou produkci pak značka doplňuje sadou propagačních předmětů, mezi nimi najdeme např. tradiční sportovní lahve, ručník, čepici, šátek nebo vak (Isostar, 2018).

Isostar již po dlouhá léta navazuje sportovní partnerství v odvětvích, jakými je běh, cyklistika, běh na lyžích, hokej nebo florbal. Zavedenou tradicí by se zcela určitě dalo nazvat partnerství s Mistrovstvím světa v ledním hokeji, které trvá bez ustání 25 let, a k této příležitosti se přidávají další ať už lokální nebo mezinárodní akce, např. Isostar Run Europe, Trail Maraton Mont Blanc, Mistrovství Evropy v házené mužů nebo v Čechách cyklistický závod Masiv a běžecký seriál RunTour. Značka Isostar současně spolupracuje se sportovními kluby nebo týmy, ale také jednotlivými sportovci jako ambasadory značky, např. jsou jimi běžci na lyžích Lukáš Bauer a Kateřina Smutná, cyklista Jan Škarnitzl, badmintonisté Jan Louda a Milan Ludvík nebo běžec Robert Štefko (Isostar, 2018).

Společnost vedle profesionálního i amatérského sportu zdravých zároveň významně podporuje sport handicapovaných, tzn. je partnerem Českého paralympijského týmu nebo

Sportovního klubu Jedličkova ústavu, ale podílí se také na organizaci charitativních běhů, jako je Běh pro světlušku, Běh pro Kuře a Běh pro UNICEF. Za zmínku také stojí podpora konkrétního handicapovaného sportovce, a to nevidomého triatlonisty Marka Moflára, který usiluje o nominaci na závod IronMan na Hawaii po boku nelimitovaných sportovců. Myšlenku „Když můžu já, můžeš i ty!“ značka Isostar konkrétně podporuje částkou 10 Kč z každé stokoruny utracené na svém e-shopu, ale také ve stánku Isostar v zázemí závodů RunTour, kterých se mj. právě Marek Moflár pravidelně účastní (Isostar, 2018).

Přítomnost značky Isostar, jako oficiálního partnera a dodavatele sportovní výživy, se na běžeckém seriálu RunTour nejvíce projevuje přímo na trati závodu (resp. občerstvovací stanici), kde mohou všichni závodníci doplnit energii právě jejím nápojem. Jak již bylo řečeno, společnost už i během sezony 2018 měla v zázemí závodů tzv. Isozónu, tzn. prezentační stánek, odkud příchozím nabízí své produkty, a těmi současně obdarovává vítěze závodů a výherce v tombole. Návod, jak se po energetické stránce připravit právě na vzdálenosti závodů RunTour, Isostar komunikuje v informační brožůře a současně také přikládá slevový kód na nákup. K aktivaci partnerství s RunTour značka Isostar využívala a nadále využívá také svůj facebookový profil, kam pravidelně umísťuje pozvánku na jednotlivé zastávky seriálu, nebo zveřejňuje soutěž o startovní čísla. Z pohledu B-2-B vztahu v průběhu roku 2018 fungovala užší kooperace se sportovním prodejcem Intersport v tom smyslu, že Intersport nabídku sportovní výživy během výdeje startovních balíčků na svých pobočkách, ale i ve stánku v zázemí závodu, zúžil pouze na produkty značky Isostar.

## 6 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

Obsahem této kapitoly je shrnutí informací získaných na základě pozorování a rozhovoru s kompetentním zástupcem dané společnosti do podoby případových studií, které představují „odrazový můstek“ pro tvorbu později předaných návrhů a doporučení.

### 6.1 Aktivace partnerství RunTour – Salming

Filosofie značky Salming je provázána s životním příběhem svého zakladatele alespoň v tom smyslu, že tak jako on z pozice prvního Evropana hrajícího americko-kanadskou NHL vnesl do této soutěže jistou odlišnost i díky své nezdolnosti a síle, má i stejnojmenná značka sportovního vybavení působit odlišně oproti svým konkurentům. Ačkoli se jedná o silný a inspirativní sportovní příběh, jeho marketingový potenciál se však odvíjí od klesajícího povědomí široké veřejnosti o osobnosti jménem Salming, tím markantnější je to pak na cizím trhu, např. právě v České republice.

První kolekce běžeckého vybavení značky Salming vznikla v roce 2014, přičemž rozvinutí a podpora tohoto segmentu nastala v následujícím roce. Cílem Salming v tomto sportovním odvětví je zařazení se do skupiny tzv. „honicích psů“ za dominantními značkami, jakými jsou např. Nike nebo Adidas, a získat na jejich úkor určitý tržní podíl. Tento cíl vychází z růstu popularity běhání jako takového, ale také ochoty značné části běžců zkoušet produkty jiných značek a střídat běžeckou obuv dle příležitosti. Již zmíněná „odlišnost“, kterou má značka Salming asociovat, spočívá kromě výrazného designu produktů především v myšlence nebo filosofii: nezáleží tolik na tom, ve kterých botách běháte, ale abyste běhali „dobře a šťastně“. S tím souvisí nabídka běžecké analýzy, jejíž technologie platí za unikátní a navíc se na rozdíl od analýzy došlapu snaží identifikovat příčinu a nikoli důsledek špatného pohybu, nebo tréninků s koučem.

Marketing společnosti je vzhledem k běžeckému segmentu postaven na 3 pilířích:

- eventy neboli akce,
- podporování sportovci, tzn. ambasadoři značky, influenceri atd.,
- reklama, ať už tištěná nebo internetová, e-shop atd.

Pokud jde o otázku společenské odpovědnosti, značka Salming ji ani v českých podmínkách neopomíjí, nicméně tyto dílčí aktivity nejsou předmětem komunikace

s veřejností nebo zdrojem dalších marketingových kroků. Otázku environmentální odpovědnosti ve smyslu použitého materiálu na výrobu oblečení a obuvi (podobně jako Adidas nebo Nike) Salming řešit neplánuje.

Na rozdíl od některých jiných případů je spolupráce s běžeckým seriálem RunTour příkladem partnerství, nikoli sponzoringu, a zároveň zapadá do kategorie „events“, pro kterou je vyhrazena až polovina prostředků určených na marketing. Formát organizované akce umožňuje prezentaci a dokonce zapůjčení produktu společnosti na místě, díky kterému dochází k budování povědomí o značce Salming, ale především k oslovení potenciálních zákazníků, tzn. komunikaci s nimi napřímo. Zkušenosti ukazují, že za výhodu platí loajalita vůči partnerskému projektu, tzn. budovat dlouhodobá partnerství, a konkrétně pak např. s RunTour, která je jediným „běžeckým partnerem“ Salming takového rozměru.

Partnerství s běžeckým seriálem RunTour bylo navázáno v roce 2016, a to z iniciativy jejího organizátora. Za nejcennější součást sponzorského balíčku společnost Salming považuje možnost umístění vlastního stánku na místo konání závodů a vložení informační brožury do startovního balíčku. S tím souvisí právě dominantní část externí aktivace, tj. zapůjčení běžecké obuvi u stánku neboli testování na závodě zdarma. Pozvání na běžeckou analýzu pak sice bylo součástí tištěné a online reklamy v souvislosti s RunTour, ale nestalo se hlavním předmětem propagace, spíše jím byla snaha představit skrze brožury novou běžeckou kolekci společnosti. Každopádně z pohledu značky Salming významně ztrácí na atraktivitě protihodnota v podobě umístění loga značky ať už kamkoli, a to vzhledem k většímu množství partnerů akce, a naopak co do významu posiluje nabídnutí prostoru pro aktivaci partnerství. Otázka navázání partnerství a jeho následné aktivace je však zásadně, především u menší společnosti, ovlivněna dostupností finančních a personálních zdrojů, a proto je snahou vytvořit co nejúčinnější aktivaci vlastními silami za co nejméně peněz. Za interní aktivaci lze pak považovat setkání ambasadorů a zaměstnanců Salming na RunTour Grand finále v Praze.

Účastníci závodů RunTour, resp. jejich většina, nejsou z hlediska výkonnosti dominantní, pokud jde o stávající zákazníky Salming v běžeckém segmentu (jsou to spíše výkonnostní běžci než hobby běžci). Na druhé straně je lze pojmenovat skupinou potenciálních zákazníků, kteří si i z pozice hobby běžce vytvoří preferenci, nebo spíše začnou více běhat a v této souvislosti více uvažovat o vybrané běžecké obuvi. Účastníci RunTour, ale nejenom oni, se také měli možnost zúčastnit běžeckých tréninků s trenérkou Salming

a vodičkou RunTour Simonou Pancíř Švarcovou, nicméně původní a neuskutečněný záměr (z organizačních i personálních důvodů) směřoval k realizaci tréninků v každém z 8 hostitelských měst. Díky formátu takové aktivity se však do budoucna stále otevírá prostor pro šíření „běžecké osvěty“ a pro testování bot.

Vzhledem k sezoně 2019 společnost Salming zcela novou aktivaci ve spolupráci s RunTour nechystá, nicméně počínaje kolekcí pro jaro/léto 2019 bude společnost Salming používat oproti celému názvu značky nové logo, a to právě i na běžecké obuvi. Logo sestává z motivu korunky (podle přezdívky Börjeho Salminga v NHL „The King“) mezi dvěma písmeny „S“. Jako výzva do budoucích let proto vyvstává úkol spojit v očích veřejnosti nové logo se stávající značkou, nicméně primárním cílem stále zůstává budování povědomí o značce samotné, které bylo také cílem ve spojení s RunTour pro rok 2018, a to samozřejmě i vedle již zmiňovaného budování vztahů s potenciálními zákazníky.

## **6.2 Aktivace partnerství RunTour – Lidl**

Z hlediska kategorizace maloobchodů je Lidl tzv. diskontem, který se vyznačuje především relativně omezenou prodejní plochou a tedy i omezeným sortimentem (a rychlými procesy), přičemž v této skupině mu konkurují řetězce Penny Market a Norma. Na druhé straně je však nejen pohledem veřejnosti srovnáván i se super nebo hypermarkety. Právě diskontní principy s sebou ovšem přinášejí v širší konkurenci výhody, jakými jsou schopnost flexibility a naslouchání potřebám zákazníků za doprovodu vysoké efektivity. Za další nesporné výhody lze považovat kvalitu nabízeného sortimentu nebo dobrou dostupnost prodejen společně s jejich přiměřenou velikostí, které umožňují pohodlný nákup.

Oblast společenské odpovědnosti je společností Lidl vnímána velice široce a má následující posloupnost z hlediska důležitosti:

- zákazníci,
- zaměstnanci,
- obchodní partneři,
- životní prostředí,
- společnost.

Vedle zákazníků, jako nejdůležitější skupiny stakeholders, proto oblast CSR zahrnuje skupinu zaměstnanců (přibližně 11 tisíc) a obchodních partnerů. Nezanedbatelnou je však také otázka ekologie ve smyslu používání obalových materiálů, logistiky nebo materiálů a technologií určených pro výstavbu nových prodejen. Nad touto úrovní, bezprostředně související s podnikáním Lidlu, se poté nacházejí CSR aktivity zaměřené na širší společnost a z hlediska veřejné pozornosti nejčastěji uvědomované. Již zmíněné aktivity vycházejí ze společenského stereotypu nebo přesvědčení, že velký a úspěšný podnikatelský subjekt s rozsáhlým dopadem na českou společnost by se měl ve prospěch této společnosti angažovat, ale není jedinou příčinou „odpovědného podnikání“. Společnost Lidl se v tomto ohledu od začátku orientuje na podporu dětí a to z toho důvodu, že jejím cílovým zákazníkem jsou právě rodiny s dětmi, přičemž považuje za nevhodné nebo přinejmenším nestrategické své aktivity dělit mezi více skupin – jak z důvodu zachování jednotného konceptu a snadnější identifikace pohledem veřejnosti, tak i možnosti věnovat těmto projektům více času a prostředků.

Prvním projektem v „páté oblasti CSR“ se v roce 2011 stala sbírka „Srdce dětem“ na podporu nemocných dětí (ve spolupráci s organizací Život dětem) zorganizovaná formou prodeje samolepek ve tvaru srdce přímo na vlastních prodejnách. Sběrka se u nás řadí vůbec k největším, o čemž svědčí i částka věnovaná v loňském roce, a to 30 mil. Kč. Finanční prostředky jsou později použity na nákup pomůcek, které konkrétní rodiny k vylepšení své stávající situace potřebují, a proto se jedná o hmotnou a adresnou (nikoli anonymní) podporu dětí s velkým ohlasem mezi zákazníky i zaměstnanci.

Od roku 2012 se Lidl věnuje zcela vlastnímu projektu s názvem „Rákosníčková hřiště“, který spočívá ve výstavbě dětských hřišť po celé republice na základě potřeb a zájmu místní veřejnosti (o hřiště lidé hlasují), a jednání s městem. K dnešnímu dni (20. března 2019) Lidl postavil celkem 89 hřišť a rokem 2019 vstupuje s touto iniciativou do poslední sezóny. „Hrdinou“ celého projektu je známá večerníčková postava Rakosníčka výtvarníka pana Zdeňka Smetany, který se na přípravě projektu osobně podílel, přičemž využití tohoto motivu k marketingovým účelům je právně ošetřeno platnou licencí.

Třetím projektem jsou tzv. „lokální podpory“, které znamenají spolupráci s veřejnými institucemi pro vzdělávání (např. mateřské školy) skrze místní samosprávy, a to v oblastech, kde dochází k výstavbě nebo rekonstrukci prodejny. Věnované finanční prostředky jsou určeny na nákup vybavení nebo učebního materiálu, tzn. prvků dlouhodobého charakteru.



Z hlediska tradičního sponzoringu, ale lépe řečeno partnerství, je běžecký seriál RunTour jediným projektem, na kterém se česká pobočka Lidlu podílí.

Společnost Lidl na spolupráci přistoupila z několika podstatných důvodů, které lze pojmenovat následovně:

- shoda cílové skupiny vzhledem k rodinnému pojetí RunTour,
- příležitost podporovat zdraví dětí a možnost pokračovat v komunikaci v čele s pohádkovou postavou Rákosníčka,
- prostor pro velmi aktivní zapojení se do projektu (včetně umístění cateringového stanu jako reprezentace oblasti podnikání) oproti pouhému umístění loga,
- přítomnost závodů takřka po celé České republice.

Lidl proto od roku 2017 převzal záštitu nad dětskými běhy (součástí jsou dárky v podobě trička a startovního balíčku), a podpořil je doplňkovými aktivitami právě pro tuto cílovou skupinu. Jak už bylo řečeno, zároveň má však možnost prostřednictvím oficiálního cateringu představit svůj sortiment, a to při zachování vlastní filosofie „kvalitně a za rozumné ceny“. Na jedné straně pak nabízí pokrmy nezdravé, nicméně mezi dětskými závodníky velmi populární (jako právě např. hranolky), na druhé straně také zdravou alternativu ze zeleniny a ovoce (včetně salátu pro vegetariány). Nabídka je kompromisem jak vzhledem k prioritám závodníků, tak ale i možnosti technického zajištění, prostorového rozsahu a k potřebám rychlé obsluhy. Společnost Lidl se nabídku zároveň chystá obohatit o prodej samostatných müsli nebo raw tyčinek jako kontrastu k teplým jídlům.

Ve svém interním prostředí společnost Lidl komunikuje projekt „Běhej s Lidlem“, prostřednictvím kterého nabízí svým zaměstnancům aktivní účast na závodech RunTour, přičemž za ně (a doprovod jednoho dospělého a neomezeného počtu dětí) hradí startovné. Mimoto mají zaměstnanci k dispozici běžecké tričko s logem Lidlu, startovní batoh, vlastní stan pro zaměstnance a samozřejmostí je občerstvení na závodech zdarma. Tento projekt společnost vnímá jako obohacení řady zaměstnaneckých benefitů, příležitost k budování vzájemných vztahů (podpořeno komunikací v uzavřené skupině na Facebooku), a k hlubší identifikaci zaměstnanců s firmou. V prvním roce byl projekt navíc obohacen o výběr 11 zaměstnaneckých ambasadů, pro které běžecký kouč Miloš Škorpil vypracoval tréninkový plán na míru. V současné době společnost Lidl spolupracuje s vodičkou RunTour a současně trenérkou Salming Simonou Pancíř

Švarcovou, ať už formou společného výběhu od centrály Lidlu, tak i přímo na místě závodu. Každé zastávky RunTour se tak pravidelně účastní 250 – 300 zaměstnanců, nicméně předběžná čísla se na počátku roku 2019 významně navýšila. Rady a tipy, jak začít s během nebo aktuálně jak kompenzovat náročnost dané pracovní pozice (administrativa v kanceláři, prodavačky za pokladnou, řidiči atd.), Lidl pro své zaměstnance přináší ve speciálních brožurách, nebo přímo láká do jednotlivých RunTour měst.

Spolupráce z hlediska B-2-B trhu se v tomto případě nerealizuje. Na jedné straně navázání užší spolupráce s některým z dalších partnerů RunTour nebylo záměrem Lidlu, na druhé straně si je společnost vědoma své velikosti a v určitém ohledu konkurenčního postavení vůči ostatním např. sportovním značkám, protože také prodává sportovní oblečení a vybavení. Spíše může působit jako zdroj inspirace pro ostatní partnery právě ve smyslu interní aktivity. Co se pak týče poměru vynaložených prostředků na aktivaci vůči částce ve smlouvě, Lidl většinový názor autorů, který se přiklání alespoň ke dvojnásobku finančních prostředků, splňuje.

Společnost Lidl si na spolupráci s RunTour tedy nejvíce cení 3 již zmíněné oblasti svého angažování:

- záštita nad dětskými běhy a dětskými aktivitami vůbec,
- exkluzivita vzhledem k jedinému oficiálnímu cateringu,
- široký prostor pro interní aktivaci.

Cílem Lidlu ve spojení s RunTour pro rok 2018 bylo jednak navýšit počet zapojených zaměstnanců, ale i samozřejmě počet dětí na Rákosníčkových bězích, což vychází ze závazku být součástí neustále rostoucího projektu. Jako další cíl lze vytyčit budování dobré image a povědomí o partnerství s RunTour, a to jak prostřednictvím vizibility na místě akce, tak i slovních nebo grafických spojení obou v komunikačních prostředcích, což bude kritériem i v sezoně 2019. Účinnost partnerství je vzhledem k externí aktivitě hodnocena na základě materiálů od organizátorů RunTour (ale i subjektivního dojmu z místa závodů), v interní části se potom poměruje počtem zapojených zaměstnanců a jejich zpětnou vazbou.

V sezoně 2019 chystá Lidl změnu obsahu startovního balíčku pro děti se záměrem nabídnout více produktů z vlastního sortimentu, ale k zásadní proměně aktivace nedojde, snad až na zvýraznění tématu třídění odpadu umístěním oddělených odpadkových košů

a souvisejícími aktivitami pro děti. Používání jednorázového plastového nádobí v rámci cateringu by pak mělo být odbouráno nejdříve v roce 2020 s ohledem na jeho doposud velké zásoby.

### **6.3 Aktivace partnerství RunTour – Isostar**

Společnost Isostar, i navzdory delší existenci a silnějšímu postavení v evropském měřítku, je na českém trhu vyzyvatelem vedoucí české značky sportovní výživy Nutrend. Její dominance však závisí na konkrétní produktové kategorii, tzn. má větší obrát vzhledem k prodeji tyčinek a proteinů, zatímco Isostar vede v oblasti iontových nápojů nebo prodeje cyklistických lahví. Vrátime-li se k distribučním kanálům produktů značky Isostar, největší podíl zauímají sportovní prodejny typu Intersport, Sportisimo a Hervis Sports, a dále následují regionální sportovní distributoři, supermarkety (mezi které ovšem nepatří partner RunTour Lidl), čerpací stanice, lékárny a sportovní kluby.

Značka Isostar se otevřeně a dlouhodobě hlásí k myšlence společenské odpovědnosti, přičemž jako její součást vnímá nejen podporu sportu handicapovaných, ale primárně také kvalitu a přírodní složení vlastních produktů, které se promítá do jejich ceny a odlišuje je např. právě od produktů značky Nutrend (mnohdy bývají výrazně levnější). Vedle podpory aktivit zdravých i handicapovaných sportovců, kterou má vystihovat slogan „pro malá i velká vítězství“, Isostar současně spoluorganizuje inkluzivní sportovní akce (účastní se obě kategorie), jakou je Běh pro světlušku, jehož byl 5 let generálním partnerem. Charitativní přesah má nakonec i partnerská RunTour, která spolupracuje s Nadací Leontinka. Směrem k environmentální odpovědnosti společnost Isostar trvalý závazek nepřijala, nicméně podnikla kroky k životnímu prostředí šetrnější, např. v loňském roce začalo české zastoupení značky vyrábět řadu sportovních lahví z plně rozložitelného plastu (bioplastu).

Partnerství, resp. eventy, jako součást marketingové komunikace značky má velmi důležité postavení vzhledem k možnosti být co možná nejbliže zákazníkovi, prezentovat stávající sortiment i novinky a dát přímo ochutnat vlastní produkty. Tyto příležitosti podporují jak povědomí o značce, tak i ovlivňují samotnou znalost a preferenci produktů. Značka Isostar je historicky nejvíce spjata s hokejem (vzhledem k 25 let trvajícímu partnerství s MS v hokeji a partnerství s národním hokejovým týmem), a dále se orientuje na některé jiné kolektivní, ale i vytrvalostní sporty včetně běhu, kde nacházejí iontové

nápoje své uplatnění. V těchto odvětvích pak nominuje jednotlivé sportovce jako ambasadory, kteří mají potenciál oslovit cílovou skupinu v daném sportu a propagují značku Isostar na sociálních sítích nebo akcích, kterých se zúčastňují. V horizontu 1 až 2 let pak Isostar plánuje organizaci zcela vlastní veřejné sportovní akce.

České zastoupení společnosti Isostar má pouze 4 zaměstnance (ve velké míře využívá outsourcing), proto samostatné sportovní akce určené zaměstnancům nepřipadají v úvahu, nicméně zaměstnanci mají možnost se zapojit do Isostarem podpořených aktivit, např. běžeckých akcí, a vzniká tak prostor pro „základní“ interní aktivaci.

Co se týče přímo partnerství s běžeckým seriálem RunTour, které trvá zhruba 4 roky, Isostar spolupráci sám inicioval, přičemž jeho motivace byla následující:

- rostoucí popularita běhání v posledních letech,
- pokrytí RunTour napříč regiony,
- nemasový charakter akce,
- orientace RunTour na rodiny, tzn. velký rozsah cílové skupiny.

Cílová skupina vzhledem k působení značky Isostar na RunTour není striktně specifikována, nicméně společnost se obecně začíná více orientovat na mladší sportovce, tzn. cca od 15 do 30 let věku. Základním produktem propagace je iontový, resp. isotonický nápoj, který díky stejnému osmotickému tlaku, jako má krevní plazma v lidském těle, velmi efektivně (oproti vodě nebo v kombinaci se šťávou) zabezpečuje rehydrataci organismu a dodání potřebných živin. Vzhledem k tomu, že tato informace stále nedostatečně rezonuje v povědomí amatérských sportovců stejně jako užívání konkrétní sportovní výživy před, během a po sportovní aktivitě, značka Isostar nadále usiluje v tomto smyslu o „osvětu“ a dokonce vyvíjí speciální aplikaci. Svoje úsilí promítá i do přítomnosti na RunTour, přičemž jejím dalším cílem je podporovat nadále povědomí o značce skrze vizibilitu a získávat sympatie běžců díky nabídce novinek, v neposlední řadě pak zvyšovat prodej přímo na místě.

Obecně Isostar, ačkoli stále dbá na pasivní prvky vizibility (na RunTour např. bannery, vlajky, oblouk, branding občerstvovací stanice), vnímá posun směrem k potřebě aktivovat dané partnerství a v kontextu vlastních produktů se jako základ nabízí právě možnost jejich konzumace. Nejdůležitějšími prvky aktivace je proto přítomnost na občerstvovacích stanicích a prezentační stánek v zázemí závodu, kde občas působí přímo výživová poradkyně, nicméně vedlejší náklady celkově nedosahují částky ve smlouvě

o spolupráci. Účinnost partnerství je pak hodnocena jak na základě výstupů od RunTour, tak od promo týmu na místě závodů. V sezoně 2019 spolupráce pokračuje na podobné bázi, nicméně došlo k navýšení vizibility o zhruba 20 %.

Pokud jde o další spolupráci s RunTour, pro společnost Isostar by byl ideální narůst počtu běžců, nicméně stále je třeba zachovat rodinné prostředí, a proto je cílem alespoň navýšit počet unikátních účastníků, kteří se tak se značkou Isostar seznámí. Dále následuje navýšení prodeje produktů na akci a šíření osvěty o jejich konzumaci, jak již bylo řečeno.

## 7 NÁVRHY AKTIVACE SPONZORINGU RUNTOUR 2020

Obsahem této kapitoly, jak už název napovídá, jsou návrhy a doporučení pro vybrané partnery běžeckého seriálu RunTour ve smyslu aktivace, a představují tedy hlavní přínos diplomové práce. Nejprve ale kreativní úloha vyžaduje vytvoření souboru východisek formou uceleného textu tak, aby bylo zřejmé, z jakého důvodu byla daná podoba aktivace navržena. Následuje jejich bodové shrnutí zvolené na základě klíčových prvků úspěšné aktivace sponzoringu dle autorů Collett a Fenton (2011), samotné navržení aktivace a nakonec popsání zpětné vazby od zástupců obou stran partnerství, tzn. potenciálu návrhů pro realizaci v praxi.

### 7.1 Salming

#### 7.1.1 Východiska k aktivaci

Ve smyslu aktivace partnerství s RunTour pro rok 2020, tak jako v kterémkoli jiném případě, je žádoucí stanovit cíle. Jak už bylo řečeno v kapitole 6.1, v případě značky Salming je to budování povědomí o značce i nadále a vztahů s potenciálními zákazníky, popř. snaha ovlivnit nákupní chování. Cílová skupina není specifikována, nicméně ji můžeme zúžit na dospělé závodníky. Za možný obsah sdělení, zatím bez konkretizace komunikačního kanálu, lze na základě rozhovoru označit následující témata:

- příběh zakladatele společnosti Börjeho Salminga (tak impozantní, a přesto málo známý), tzn. možnost využití principu „storytellingu“ i vzhledem k používání švédské vlaječky na produktech značky,
- nové logo společnosti,
- odlišná filosofie společnosti ve vztahu k běhu: nezáleží tolik na tom, ve kterých botách běháte, ale abyste běhali „dobře a šťastně“, a s tím související events značky jako trénink s koučem a realizace běžecké analýzy.

Tato témata zastupují otázky, díky jejichž zodpovězení je možné budovat základní povědomí o značce (nebo spíše aktivní znalost značky) a případně získat sympatie příjemců sdělení, tedy vytvořit základ pro budování vztahů s nimi:

- Kdo je značka Salming a jaký příběh stojí v jejím pozadí?
- Jak zákazník (mimo názvu) značku identifikuje?
- Jakou filosofii značka reprezentuje a zvláště v segmentu běhání?

Společnost Salming nemá příliš možnost, a zvláště ne z pohledu běžců-amatérů, jak se vedle konkurence prosadit prostřednictvím ceny, kvality nebo designu svých produktů. Filosofie značky však takový potenciál má, a to navíc s podporou unikátní technologie běžecké analýzy RunLab, tzn. jedinečného produktu na českém trhu, nebo koučů, kteří s běžci reálně tráví čas a dělí se s nimi o své běžecké zkušenosti. „Salming running“ ale mimoto není jen o běhání, ale také o kompenzaci běžeckého pohybu ve prospěch předcházení zraněním i dlouhodobým obtížím, což se znovu promítá i do běžeckých tréninků se značkou, a potruje tedy odlišnost filosofie. Právě výše zmíněná charakteristika a její zviditelnění (za případného doprovodu příběhu zakladatele) pravděpodobně představují reálnou cestu, jak cílovou skupinu zaujmout a zaznamenat hmatatelný úspěch. To si však ze strany společnosti vyžaduje vzhledem k aktivaci partnerství odvážnější přístup (i při respektování značně omezených lidských a finančních zdrojů) a současně odpovídající míru součinnosti od organizátorů RunTour. Je třeba zdůraznit, že atraktivní a úspěšné řešení aktivace předpokládá zviditelnění jak značky Salming, tak právě i RunTour, a zde přichází na řadu důležitá role „leveraged activation“.

Pokud jde o interní aktivaci, vzhledem k malému počtu zaměstnanců českého zastoupení společnosti není její stimulace příliš na místě. Současná podoba – každoroční setkání zaměstnanců a ambasadorů na RunTour Grand finále v Praze – vyhovuje dané příležitosti.

Ze sponzorské smlouvy s RunTour vyplývá řada aktiv, z nichž nejatraktivnějšími pro Salming jsou prezentační stánek v zázemí závodů a možnost vkladu do startovního balíčku pro dospělé závodníky. Jak prezentační stánek, tak i startovní balíček proto můžeme označit za významný prostor pro „on the field“ aktivaci, tzn. interakci na místě konání akce, na který lze možné řešení navázat. Nezanedbatelným aktivem je však také „monopol“ na vodičský tým. Mimo zázemí akce se pak jako komunikační kanály nabízejí pobočka Salming v Praze, word-of-mouth ambasadorů či influencerů a především pak nová média. Východiska k aktivaci shrnuje v bodech tabulka č. 7.

Tabulka č. 7: Shrnutí východisek k aktivaci partnerství RunTour – Salming

<b>Aktiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vizibilita na místě akce (včetně upomínky moderátora)</li> <li>• prezentační stánek</li> <li>• vklad do startovního balíčku</li> <li>• „outfit“ vodičů</li> <li>• prostor v médiích RunTour</li> </ul>
<b>Zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční: ?</li> <li>• hmotné: stánek, brožury, páry bot na testování aj.</li> <li>• lidské: zaměstnanci a ambasadoři Salming dle možností, kouč Salming a současně vodič RunTour</li> </ul>
<b>Kanály</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přímá interakce na místě závodu</li> <li>• web Salming a RunTour, sociální sítě</li> <li>• newsletter partnera v e-mailu od RunTour</li> <li>• podpora prodeje na pobočce Salming</li> <li>• word-of-mouth ze strany ambasadorů</li> </ul>
<b>Cílová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dospělí závodníci na RunTour</li> </ul>
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení povědomí o značce</li> <li>• budování vztahů s potenciálními zákazníky</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Právě nová média, a to konkrétně velmi úspěšnou světovou aplikaci pro přehrávání hudby Spotify, využila společnost Salming pro poměrně spontánní aktivaci partnerství s RunTour v průběhu roku 2019. Projekt s názvem Spotiwear znamenal sestavení 24 playlistů, které jsou rozděleny podle BPM, tzn. tempa dané hudební skladby, a jejich smyslem je navodit u posluchače odpovídající běžecké tempo. Každý playlist navíc prostřednictvím QR kódu odkazuje právě na konkrétní produkt z jarní běžecké kolekce Salming, který lze na e-shopu zakoupit s 20% slevou (Médiář, 2019).



### 7.1.2 Návrhy a doporučení

Jak bylo uvedeno výše, klíčovým obsahem sdělení pro účastníky běžeckého seriálu RunTour by měla být odlišnost filosofie značky Salming – na prvním místě je spokojenost běžce, až na druhém prodaný produkt. Komunikovat myšlenku „dobře a správně běhat“ znamená vyvést běžce z „iluzorní“ zóny a upozornit ho na význam běžeckého stylu a potřebu kompenzačních cvičení. V prostředí RunTour se nabízejí následující řešení aktivace:

- krátká přednáška či zábavný stand-up kouče Salming o zásadách správného běhu z pódia RunTour v Praze a pozvánka ke stánku Salming a na běžeckou analýzu RunLab (aktivace č. 1),
- bosu a další jednoduché cvičební pomůcky a prověřovací cviky před stánkem Salming za dozoru trenéra a jeho obecná doporučení běžcům (aktivace č. 2).

Účelem je nejen zvýšení povědomí o značce a její filosofii, ale zvolená řešení aktivace mají potenciál přispět i k budování image značky RunTour jakožto „pečující“ o své běžce.

Povědomí o značce je dále možné budovat následujícím způsobem:

- kombinace brožurky o novinkách značky Salming a běžeckého deníčku či záznamníčku, který znamená pro běžce přidanou hodnotu a nikoli pouze zavedený reklamní formát (aktivace č. 3),
- vytvoření produktů Salming se značkou RunTour („neobsazené“ merchandise produkty jako např. obal na mobil pro uchycení na ruku) a jejich nabídka na RunTour shopu a prodejně či e-shopu Salming, tzn. i za účelem budování povědomí o partnerství (aktivace č. 4),
- „Staňte se naším ambasadorem i vy!“, výběr několika běžců loajálních vůči RunTour a poskytnutí kompletního vybavení od Salming včetně spolupráce s koučem a možnost převyprávění „běžeckého příběhu“ v online prostoru, což vedle povědomí inklinuje ke způsobu, jak ke značce budovat vztahy potenciálních zákazníků (aktivace č. 5).

Dalším výše jmenovaným způsobem, jak budovat povědomí či vztah ke značce, je komunikovat příběh zakladatele Salming, tzn. využít tzv. storytelling, protože právě vyprávění příběhů umožňuje klíčové vyvolání emocí a díky nim se sdělení i značka stanou snáze zapamatovatelnými.

Je však třeba zvolit optimální zkratku příběhu a adekvátní médium, a proto zní návrh takto:

- příběh zakladatele Börjeho Salminga podaný formou komiksu, např. jeho rozhovor s běžcem ve třech obrazech na roll-upu umístěném před stánek Salming a v digitálním formátu na webu Salming a v newsletteru RunTour (aktivace č. 6),
- Salming výzva „The King“: přezdívka zakladatele a logo značky, korunka mezi „S“, přenesené na 10km trať RunTour, kam by byly umístěny 3 mezičasy – pokud se běžec na mezičasu dostane pod XY minut, nasbírá postupně 1-3 korunky (tzn. bronzová, stříbrná, zlatá), které budou odpovídat určité hodnotě slevy na produkty Salming nebo běžeckou analýzu (aktivace č. 7).

Aktivace však nemusí být směřována pouze na běžce RunTour, ale úspěch může přinést také spolupráce na B-2-B úrovni, která doposud mezi partnery RunTour nebyla příliš rozvinuta:

- spolupráce s Lidlem, jehož zaměstnanci (až 500) běhají RunTour závody, a tvoří proto potenciální testovací skupinu, která může kvality produktů Salming otestovat, cestou je organizace společného výběhu a současně testování bot, v návaznosti na to pak sleva na produkty i běžeckou analýzu – šíření pozitivní publicity cestou word-of-mouth (aktivace č. 8),
- projekt společný mnoho partnerům RunTour: pravidelný trénink s několika běžci RunTour vedený koučem Salming až do Grand finále v Praze – účast běžců na 10km závodě, ostatní partneři dodají své produkty (viz Isostar, Lidl, Rajec, Alpa atd.) a mediální partneři projekt zdokumentují (tzn. Nova, Hitrádio, běžecké magazíny), (aktivace č. 9).

Poslední návrh se inspiruje projektem, který vysílala Česká televize ve spolupráci s RunCzech a jeho partnery, a to „reality show“ z běžeckého prostředí Parta maraton. Smyslem pořadu bylo zdokumentovat zhruba půlroční přípravu šesti vybraných běžců na pražský maraton pod vedením populárního kouče Miloše Škorpila a následné zdolání maratonské tratě. Právě Salming by v podobném projektu mohl hrát zásadní roli.

Podobně jako v případě dalších vybraných partnerů jsou návrhy a doporučení pro aktivaci partnerství ilustrovány prezentací v příloze (pro Salming příloha č. 3) – tyto prezentace byly předány oběma stranám partnerství, přičemž zpětnovazebná reakce na ně byla později zpracována do kapitol nazvaných jako potenciál návrhů pro realizaci v praxi.

### 7.1.3 Potenciál návrhů pro realizaci v praxi

Co se týče vystoupení kouče Salming na pódiu RunTour (aktivace č. 1), návrh lze akceptovat, nicméně bude velmi záležet na schopnosti řečníka upoutat pozornost běžců a formě či obsahu sdělení, tak aby „nenásilně“ splnilo reklamní účely.

Umístění případných cvičebních pomůcek (aktivace č. 2) je třeba domyslet, a to i vzhledem k různorodému prostředí RunTour zázemí (jednou louka, jindy asfalt a dlažební kostky náměstí). Na poradenství chybí společnosti personální zdroje, a proto by případná realizace návrhu připadala v úvahu především ve smyslu předat běžcům podnět, že i rekreační běh vyžaduje kompenzační cvičení a zamýšlení se nad běžeckým stylem.

Běžecký deníček je dnes již standartním produktem, který se v mnoha obměnách prodává, nicméně zůstává otázkou, kolik běžců ho na rekreační úrovni používá. V kombinaci s brožurkou o novinkách značky Salming (aktivace č. 3) by však každopádně představoval víceúčelové médium, které vedle propagace znamená i přidanou hodnotu pro běžce.

Výroba merchandise produktů značky Salming (aktivace č. 4) je prioritně otázkou finančních prostředků a těžko předem odhadovat zájem o ně, tzn. zda se investované prostředky alespoň zčásti vrátí. Z toho důvodu zatím nepřipadají v úvahu, ač tento způsob aktivace byl již dříve předmětem diskuse.

Podobně tomu bylo i u ambadorského projektu (aktivace č. 5), který má však více naděje na realizaci. Úspěch aktivace hodně závisí na výběru běžců – mělo by se jednat o jednotlivce loajální ke značce RunTour a např. i s velmi poutavým „běžeckým příběhem“. Stěžejním je také způsob zviditelnění dané aktivace.

Ačkoli je význam storytellingu neoddiskutovatelný, komunikace příběhu Börjeho Salminga (aktivace č. 6) stále nepřesvědčuje o dostatečném marketingovém potenciálu. Jako alternativa k příběhu zakladatele se ale nabízí více zdůraznit hodnoty, které se k jeho postavě i společnosti vážou, nebo právě filosofii či misi značky. Vedle konkrétního obsahu sdělení však zůstává otázkou i médium – poutavost roll-upů podle zkušeností upadá, ale vzrůstá zájem o digitální prostředí, a to konkrétně sociální sítě, především Instagram a Facebook.

Výzva „The King“ (aktivace č. 7) s ústředním motivem královské korunky se zdá být jako realizovatelná, nicméně je třeba vymyslet adekvátní mechanismus v tom smyslu, aby

nebyli zvýhodněni pouze ti nejrychlejší běžci – to by znamenalo zásadní provinění se proti filosofii RunTour.

Spolupráce s Lidlem (aktivace č. 8) za účelem propagace běžeckých bot Salming nebyla bezprostředně příliš komentována a vyžaduje si delší promyšlení.

Nakonec obdoba Party maraton (aktivace č. 9), ačkoli v daleko komornějším měřítku, se již realizuje a nese název „Zaběhni desítku pod padesát!“. Projekt spočívá v tom, že 20 běžců zaplatí 5 000 Kč, oproti kterým dostanou startovné, vybavení od značky Salming a zároveň pravidelné služby trenéra až do termínu závodu. Zásadním rozdílem je však ten, že se jedná o výhradní projekt značky Salming bez účasti dalších partnerů RunTour z toho důvodu, aby vizibilita nebyla roztržena mezi větší počet značek.

## 7.2 Lidl

### 7.2.1 Východiska k aktivitaci

V případě Lidlu se jako cíl nabízí: nadále navyšovat čísla zapojených dětí i zaměstnanců (to však nelze neustále pro zachování „komorního“ pojetí závodů oproti masové akci), a vedle budování povědomí o partnerství především budovat image značky Lidl v prostředí sportovní akce. Lidl se svou dosavadní aktivací, ať interní nebo externí, zviditelňuje velmi výrazně až nepřehlédnutelně, a to minimálně v očích přímých účastníků. Z toho důvodu není třeba, ani příliš reálné pokud jde o prostor od organizátorů RunTour, rozšiřovat aktivaci co do šíře, ale při takto významném postavení se nabízí příležitost k budování pozice jakéhosi „názorového vůdce“. S tím souvisí i téma připravované na rok 2019 vedle „plastového guru“ společnosti Rajec jako dodavatele pitné vody, a tím je téma recyklace. Pokud obě společnosti akcentují toto téma, dávají najevo „ekologickou uvědomělost“, která se může stát důležitou z pohledu celkové aktivace sponzoringu RunTour 2019 a má potenciál pro ovlivnění vnímání obou značek veřejností. Lidl tím navíc do jisté míry omlouvá používání plastového nádobí a vytváří viditelný příslib ho napříště nahradit ekologickým materiálem. Pozornost si však žádá nejen způsob podávání stravy, ale samozřejmě i strava sama, jejíž dosavadní pojetí vyvolává určitou kontroverzi.

Cílovou skupinu nadále představují rodiny s dětmi, které by krom opory ve společnosti jako podporovateli dětského rozvoje měly vnímat základní filosofii podniku, a to „kvalitně a za rozumné ceny“. Rozdělení „sfér vlivu“ vzhledem k externí komunikaci proto můžeme vystihnout takto:

- catering a témata s ním související jako ekologie a zdravé stravování, např. otázka svačin pro děti do škol, a to při propagaci základní filosofie,
- záštita nad dětmi a odvozená témata (s podporou variabilního obsahu startovního balíčku a náplně dětských aktivit), tzn. odkazování na CSR.

Na jedné straně se tak nabízí prostor pro ovlivnění mínění prostřednictvím cateringu a jeho obsahu při zachování nízkých cen, na druhé straně vzniká příležitost uchopit téma rodiny ve smyslu výchovy, zdraví dětí, vztahu mezi dětmi a jejich rodiči, anebo vztahu dětí k chytrým technologiím a sociálním sítím atd. To tedy znamená využití ať už konstantního nebo právě aktuálního „rodinného tématu“. Obě oblasti je pak možné využít i pro komunikaci interní, protože také zaměstnanci Lidlu jsou rodiči a současně mají

určitý osobní přístup ke stravování a názor v otázkách ekologie. Téma proto má potenciál zasáhnout minimálně dvě skupiny stakeholders – zaměstnance a společnost.

Vzhledem k početnosti zaměstnanců společnosti Lidl lze pokládat za výhodu další budování firemní kultury, především pak podporu intenzity vzájemných vztahů a identifikace se značkou zaměstnavatele. Jedním z prostředků je už nyní úspěšný projekt „Běhej s Lidlem“, který odkazuje k partnerství s RunTour. V souvislosti se sportem se tak nabízí využít dalších aktivit jako nástroje nejen teambuildingu.

Východiska k aktivaci shrnuje v bodech tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Shrnutí východisek k aktivaci partnerství RunTour - Lidl

<b>Aktiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vizibilita na místě akce (včetně upomínky moderátora)</li> <li>• stánky a prostor věnovaný dětem</li> <li>• vklad do startovního balíčku dospělým</li> <li>• obdarování vítězů vlastními produkty</li> <li>• dětské startovní balíčky a tombola</li> <li>• oficiální catering</li> <li>• prostor v médiích RunTour</li> </ul>
<b>Zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční: ?</li> <li>• hmotné: stánky a materiál pro dětské aktivity, startovní balíčky včetně triček, medaile pro děti, občerstvení</li> <li>• lidské: eventová agentura</li> </ul>
<b>Kanály</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přímá interakce na místě závodu</li> <li>• web Lidlu a RunTour, sociální sítě</li> <li>• newsletter partnera v e-mailu od RunTour</li> <li>• podpora prodeje na prodejnách Lidl</li> <li>• intranet a uzavřená FB skupina zaměstnanců-běžců</li> <li>• brožura pro zaměstnance</li> </ul>
<b>Cílová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rodiny s dětmi</li> <li>• zaměstnanci Lidlu</li> </ul>
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení účasti dětí a zaměstnanců Lidlu na závodech</li> <li>• zvýšení povědomí o partnerství u veřejnosti</li> <li>• budování image značky Lidl</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.2.2 Návrhy a doporučení

Jedním z možných řešení, jak navázat na téma sportu, mobilizované právě díky partnerství s RunTour, a to ve vnitřním prostředí společnosti Lidl, je podpořit pestrost a pravidelnost pohybových aktivit zaměstnanců (tzn. nad rámec běhu a účasti na RunTour) a současně aktivnější sdílení zážitků, popř. vzájemnou soutěživost. Tento záměr by mohlo pomoci naplnit:

- kolektivní využívání atletické aplikace s názvem Strava, která umožňuje záznam a analýzu pohybové aktivity (běh, cyklistika a plavání), ale také sdílení či komentování výkonů, vzájemné porovnávání nebo doporučování zajímavých tras na platformě podobné sociální síti (aktivace č. 1).

Aplikaci Strava využívá např. společnost Hello Bank!, a hlásí se tím mj. ke kompenzaci pracovního vytížení prostřednictvím sportu (Hello Bank!, 2019). Je však pravdou, že řešení se od interní aktivace partnerství přesouvá spíše k budování firemní kultury, nicméně RunTour tuto cestu víceméně započala.

Ačkoli zatím Lidl z různých důvodů neuvažoval o B-2-B spolupráci s některými dalšími partnery RunTour, právě tato varianta by mohla přinést jak rozšíření benefitů pro zaměstnance Lidlu, popř. jejich větší účast na RunTour, tak i zvýšení povědomí o partnerství u veřejnosti (díky objasnění v inzerci); návrhem je:

- realizace společného výběhu se značkou Salming a při té příležitosti testování běžeckých bot, popř. sleva na běžeckou analýzu (aktivace č. 2),
- prodej Isostar produktů jako součásti běžecké, cyklistické a dalších kolekcí sportovního oblečení a vybavení na prodejnách Lidl, a tím vytvoření komplexnější nabídky zaměřené na sportovce (aktivace č. 3).

Naproti tomu benefitem pro společnost Salming by se staly zkušenosti spojené s rostoucím množstvím otestovaných lidí, ale také pravděpodobný nárůst zákazníků. Společnost Isostar by pak alespoň krátkodobě rozšířila svou distribuční síť a také povědomí o významu používání sportovní výživy u amatérských sportovců.

V prostředí RunTour lze navázat na současnou šířku externí aktivace, a to hravým či překvapivým řešením, které by ještě silněji upoutalo pozornost účastníků akce. Lidl je prodejcem, pro něhož je kromě jiného typická tematická nabídka, a současně na RunTour

stále rezonuje téma nevidomých vzhledem k dlouhodobé spolupráci běžeckého seriálu s Nadací Leontinka. V tomto kontextu zní návrh takto:

- jednorázová nabídka mrkvových produktů (včetně mrkvových hranolků namísto bramborových), tzn. mrkev potravinou dne, v cateringovém stanu se sloganem „Každé malé dítě přece ví, že mrkev podporuje zdraví našich očí“ a případné aktivity v dětské zóně na téma „Co zvládneš i se zavázanýma očima?“ (aktivace č. 4).

Jedním z podstatných aspektů spolupráce Lidl – RunTour je stálý růst projektu i ve smyslu počtu zúčastněných dětí. Dalším návrhem je proto:

- paralela k růstu dětí s názvem „Jak rostou Vaše děti s RunTour ...“, která by spočívala v měření výšky dětí v dětské zóně rok od roku a výdej „profilových kartiček“, jejichž součástí by byl i cílový čas (aktivace č. 5).

Lidl, ačkoli není generálním partnerem RunTour, se u účastníků akce možná těší vůbec největší pozornosti, a to samozřejmě i díky oficiálnímu cateringu, ale také vzhledem k široké a úspěšné aktivaci. Tato výchozí pozice vybízí k potvrzení dominance skrze širší akcentované téma, a to v rovině stravování nebo dětského rozvoje, např. téma:

- „Přiveďme své děti zpět k českým pohádkám ...“, v souvislosti s marketingovým využitím večerníčkové postavy Rákosníčka, převedené do prostředí RunTour jako otázka před startem dětských závodů: „Jaká je tvoje/Vaše nejoblíbenější pohádka?“, dále v podobě čtení českých pohádek ve stanu určeném pro hlídání dětí, her a aktivit na dané téma, a současně případné aplikování na interní prostředí společnosti: zaměstnanci Lidlu píšou pohádky pro své děti, moje první knížka apod. (aktivace č. 6).

Téma vychází z předpokladu, že minimálně do určitého věku dítěte je výběr pohádek závislý na rodičích, ale současně se také snaží odkázat na tradici a kvalitu českých pohádek a večerníčků, nejen těch nových, ale i těch, se kterými vyrůstali rodiče dnešních dětí. Vzniká proto příležitost ke vzpomínání rodičů na vlastní dětství a skrze téma pohádek k dalšímu budování vztahů s jejich potomky. Současně se nabízí připomenutí nedožitých 95. narozenin autora Rákosníčka pana Zdeňka Smetany.

V úvahu připadají samozřejmě i další alternativy tématu, jako např. děti a pohybové aktivity, vztah dětí k chytrým technologiím nebo jejich ochrana před tlakem masové reklamy. Řešení má potenciál jak ve smyslu budování povědomí o partnerství s RunTour



u širší veřejnosti, tak i budování celkové image značky Lidl v návaznosti na Rákosníčkova hřiště a lokální podpory vzdělávacích institucí.

V neposlední řadě lze doporučit větší zviditelnění partnerství s RunTour prostřednictvím komunikačních médií Lidlu (televizní reklama, tištěné letáky, budovy prodejen atd.), a to za účelem budování povědomí i zvýšení počtu zúčastněných rodin.

Návrhy a doporučení pro aktivaci partnerství jsou zároveň přiloženy ve formě prezentace jako příloha č. 4.

### **7.2.3 Potenciál návrhů pro realizaci v praxi**

O aplikaci a „sociální síti“ Strava (aktivace č. 1) lze uvažovat jako o doplňkovém nástroji vedle používané skupiny na Facebooku, která je vzhledem ke stávajícím účelům dostačující. Na druhé straně četnost vzájemné komunikace mezi zaměstnanci a sdílení sportovních zážitků v jejím rámci poslední dobou upadá.

Lidl se testování bot nebo jiné formě spolupráce se společností Salming (aktivace č. 2) nebrání, nicméně vzhledem k přítomnosti mechanismu běžecké analýzy pouze v Praze se právě ona stává pro velký počet zaměstnanců Lidlu, tzn. zaměstnanců v regionech, nedostupná. Pokud jde o možnost spolupráce se značkou Isostar (aktivace č. 3) v rámci kolekce sportovního oblečení a doplňků (tzv. „outfoodová“ oblast), pak by o ní muselo rozhodnout mezinárodní ústředí, nicméně o určité formě spolupráce uvažovat lze.

Tematicky zaměřená nabídka pokrmů v cateringovém stanu, resp. využití mrkvové alternativy (aktivace č. 4), se jeví minimálně jednorázově jako realizovatelné, a to za doprovodu užší kooperace s Nadací Leontinka. Současně vzhledem k prozatím malému zájmu o studené svačiny, konkrétně raw tyčinky a hummusy, bylo zváženo řešení v podobě vybízení k ochutnávce těchto produktů zdarma. Ekologie a zdravé stravování každopádně do budoucna zůstávají otevřenou otázkou a v tomto směru společnost rozhodně podnikne další kroky.

Měření výšky dětí (aktivace č. 5), stejně jako alternativní témata v rámci aktivace č. 6, jsou záležitostmi delší úvahy. Samotné téma pohádek a večerníčků se však zcela jistě setkává s problémem autorských práv, pokud by byly využity konkrétní názvy či motivy, a bez komplikací by se neobešlo ani připomenutí výročí Rákosníčkova autora. Realizována by tak mohla být alespoň kreslicí soutěž o nejhezčího Rákosníčka na každé RunTour zastávce.

## 7.3 Isostar

### 7.3.1 Východiska k aktivaci

Pokud do třetice definujeme cíle, které si tentokrát Isostar v souvislosti s partnerstvím stanovil, pak to bude zvýšení prodeje na akci a v návaznosti na to preferencí značky u zákazníků. Jako vedlejší cíle, které se na sebe berou podobu určité marketingové strategie a v zásadě nakonec směřují k cílům předchozím, můžeme nazvat šíření osvěty ve smyslu významu užívání sportovní výživy pro rekreační sportovce a zvýšení povědomí o společenské odpovědnosti značky.

Zvláště edukační záměr se zdá být na místě, a to vzhledem k obecně nedostatečnému vnímání rozdílu mezi sportovním a energetickým nápojem, jehož spotřeba je na trhu mnohonásobně větší a bohužel na tom má podíl i jejich nikoli výjimečná konzumace dětmi (Nielsen in Místoprodeje.cz, 2017). Dalším důvodem osvěty je méně či více dominující mýtus o tom, že sportovní výživa je určena pouze výkonnostním sportovcům a znamená vždy chemické složení. Osvětová strategie a její aktivování v prostředí RunTour by v očích veřejnosti mohlo znamenat výraznější odlišení se od konkurence, zvláště největšího rivala společnosti Nutrend, a nakonec kýžené zvýšení prodeje. Podle průzkumu je totiž potenciál trhu zvláště se sportovními nápoji silně nevyužit, jak v porovnání s energetickými nápoji naznačuje tabulka č. 9 (Nielsen in Místoprodeje.cz, 2017).

Tabulka č. 9: Energetické nápoje vs. isotonické/sportovní

ČR	Objem prodeje (1000 l)			Hodnota prodeje (1 000 Kč)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>Energetické nápoje</b>	28 308	30 649	32 107	1 128 594	1 229 141	1 324 654
<b>Isotonické/sportovní nápoje</b>	805	846	826	29 659	31 851	29 126
<b>Celkem</b>	29 113	31 495	32 933	1 158 253	1 229 141	1 324 654

Zdroj: Nielsen in Místoprodeje.cz (2017)

Pokud jde o spolupráci s RunTour, můžeme konstatovat, že šlo doposud o pouhý dodavatelský vztah bez výraznější aktivace, která by upoutala pozornost širší masy účastníků. Za benefity lze sice považovat slevovou akci pro běžce seriálu nebo schéma o aplikování výživy na distance závodů RunTour, a samozřejmě přítomnost nápoje

značky na trati, ale přesto jako by tato řešení nevystupovala nad rámec stereotypního způsobu prezentace výživového partnera, a proto je třeba aktivaci pozvednout. Jako cesta se nabízí:

- B-2-B spolupráce s některými dalšími partnery RunTour, především společností Lidl, jak bylo uvedeno v kapitole 7.2.2,
- využití ambasadůrů značky nebo jejich rozšíření o „tváře RunTour“,
- komunikace výhod sportovní výživy, ať už s pomocí „tvrdých“ dat nebo např. experimentu.

Východiska k aktivaci v bodech opět shrnuje tabulka, tentokrát č. 10.

Tabulka č. 10: Shrnutí východisek k aktivaci partnerství RunTour – Isostar

<b>Aktiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vizibilita na místě akce (včetně upomínky moderátora)</li> <li>• prezentační stánek, tzv. Isozóna</li> <li>• obdarování vítězů vlastními produkty</li> <li>• sportovní výživa na trati</li> <li>• prostor v médiích RunTour</li> </ul>
<b>Zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční: ?</li> <li>• hmotné: stánek, sportovní výživa, značkové kelímky</li> <li>• lidské: obsluha stánku, výživová poradkyně</li> </ul>
<b>Kanály</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přímá interakce na místě závodu</li> <li>• web Isostar a RunTour, sociální sítě</li> <li>• newsletter partnera v e-mailu od RunTour</li> <li>• podpora prodeje na prodejních místech a na vlastním e-shopu</li> <li>• word-of-mouth ze strany ambasadůrů</li> </ul>
<b>Cílová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dospělí závodníci RunTour, především mladší věková skupina</li> </ul>
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osvěta ve smyslu významu užívání sportovní výživy</li> <li>• zvýšení prodeje na akci a celkových preferencí značky v rámci konkurenčního boje</li> <li>• zvýšení povědomí o společenské odpovědnosti značky</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Významným mezníkem v propagaci isotonických nápojů na RunTour a partnerských akcích Isostar obecně by se mohlo stát řešení problematiky odpadu, podobně jako tomu bylo na londýnském maratonu v roce 2019. Jeho organizátoři ve spolupráci se start-upovou značkou Skipping Rocks Lab namísto plastových lahví a kelímků k podávání tekutin běžcům využili jedlých sáčků či kapslí vyrobených z mořských řas,

kteří tvoří obal tekutiny a příjemce ho spolu s ní zkonsumuje (Boredpanda.com, 2019). Je však pravdou, že takové řešení je spíše otázkou delšího časového horizontu a pro jeho iniciování by se pravděpodobně muselo rozhodnout mezinárodní ústředí Isostaru. Podobný krok by zcela určitě mohla v budoucnosti učinit také společnost Rajec, oficiální dodavatel vody pro RunTour.

Na druhé straně současné řešení interní aktivace partnerství není na místě, a to opět vzhledem k minimálnímu počtu zaměstnanců společnosti.

### 7.3.2 Návrhy a doporučení

Také Isostar má možnost navázat spolupráci s dalšími partnery RunTour, a proto jako byla výše popsána vzájemná kooperace ze strany Lidlu, analogicky lze nyní uvést:

- prodej Isostar produktů na pobočkách Lidl, po zpětné vazbě alespoň volně v regálech, bez ohledu na sportovní kolekce (aktivace č. 1),
- podobně jako v případě společnosti Salming, jednorázový event se zaměstnanci Lidlu na téma významu a způsobu užívání sportovní výživy v rámci amatérského sportu (aktivace č. 2).

B-2-B spolupráce by pohledem značky Isostar mohla napomoci rozšíření distribuční sítě, šíření osvěty klíčové pro oblast sportovní výživy a popř. zvýšení povědomí o partnerství vzhledem k vysvětlení spolupráce veřejnosti (např. v inzerci Lidlu).

Vizibilita značky Isostar na RunTour byla oproti předchozímu roku navýšena. Podobně jako u názvů závodů Česká pojišťovna Run 10 km a Nova Run 5 km, by Isostar mohl dále dostat prostor pro pojmenování, ale nikoli samoúčelné, jako je tomu u názvů závodů, ale:

- využít paralelu mezi sloganem značky „pro malá i velká vítězství“ a závěrečným vyhlášením vítězů malé (5 km) a velké (10 km) RunTour, a proto by se titul mohl jmenovat Isostar Malý a Velký Master s adekvátně navrženou trofejí (aktivace č. 3).

V kontextu rozšíření vizibility brandu je zároveň možné doporučit kromě výživových produktů zapojit do tomboly vlastní merchandise Isostaru, např. ručník, kšiltovka, sportovní vak a samozřejmě sportovní lahve (aktivace č. 4).

Společnost Isostar by současně ráda zvýšila povědomí o své společenské odpovědnosti, resp. podpoře hendikepovaných sportovců, např. slepého triatlonisty Marka Moflára, který se RunTour pravidelně účastní a na jehož vysněný závod Iron Man zákazníci Isostaru možná i nevědomky přispívají. Návrh zní proto takto:

- rozhovor nebo beseda s Markem Moflárem na pódiu RunTour, ať už po absolvování Iron Mana nebo před tím o sportování nevidomého, s cílem představit ambasadora značky a ukázat, koho zakoupením produktu běžci podporují (aktivace č. 5),
- je ale možné pozvat na RunTour i „zdravé“ ambasadory značky, např. Lukáše Bauera nebo běžeckého kouče Roberta Štefka, aby závod odstartovali, nebo si jej přímo zaběhli, a zároveň by mohli namísto jiné formy reklamy v brožurce RunTour inspirovat odpovědí na otázku „Jak mi v mém sportu pomáhají/pomohly produkty Isostar?“ (aktivace č. 6).

Tímto způsobem by byl využit storytelling jako nástroj, který má potenciál odlišit značku od konkurence a třeba i zvýšit prodej produktů přímo na akci, a neméně významnou je samotná přítomnost osobností či celebrit.

V kontextu ambasadů se jako možnost nabízí také projekt:

- Staňte se naším ambasadorem i vy!, v jehož rámci by Isostar nominoval několik pravidelných běžců RunTour, podrobil je zátěžovému testu a sestavil pro ně výživový plán na míru, na RunTour by pak tito ambasadoři běželi v tričku Isostar jako svého „klubu“ (aktivace č. 7),
- popř. lze doporučit navázání spolupráce s elitním závodníkem Vítkem Pavlišťou, který je v podstatě tváří RunTour (aktivace č. 8).

Pro šíření osvěty ve smyslu významu používání sportovní výživy, ale třeba i rozdílu mezi sportovním a energetickým nápojem, zní návrh takto:

- „laboratoř“ nebo jednoduchý pokus v Isozóně jako názorná ukázka účinku isotonického nápoje oproti ostatním tekutinám, tzn. vysvětlení principu osmózy, včetně pozvánky z pódia a komentáře výživové poradkyně, popř. jiná praktická demonstrace ve stanu 6 x 3 metry (aktivace č. 9).

Právě experiment by mohl upoutat pozornost dětí i dospělých a ideálně změnit nahlížení na užívání výživy. K tomu je ale třeba zvolit optimální komunikaci klíčové informace,

aby se ukázka neminula osvětovým účinkem. Na osvětu lze navázat také propagací pravděpodobně málo známých skutečností:

- většinu produktů sportovní výživy mohou užívat i děti, na rozdíl od energetických nápojů, a proto lze využít např. zvláštního stojanu „children-friendly“ apod., a v budoucnu pak v prostředí RunTour vysvětlovat princip používání Isostar výživové aplikace (aktivace č. 10).

Smyslem je nejen informování běžců o širší sortimentu značky, ale i budování role rádce na trhu v souvislosti s připravovanou aplikací.

Také návrhy ve prospěch aktivace partnerství RunTour - Isostar jsou součástí práce ve formě prezentace, a to jako příloha č. 5.

### **7.3.3 Potenciál návrhů pro realizaci v praxi**

Rovněž společnost Isostar spoluprací s Lidlem nevyklučuje, ať už po prodejní stránce (aktivace č. 1), tak i ve smyslu uspořádání akce s jejími zaměstnanci jako „testovací skupinou“ (aktivace č. 2), a za tímto účelem byl předán relevantní kontakt.

Pojmenování titulů malého a velkého mastera po Isostaru (aktivace č. 3) se z jeho pohledu samozřejmě jeví jako žádoucí, ale bude záležet především na prostoru, který RunTour oficiálnímu partnerovi věnuje. Rozšíření dárků v tombole o merchandise produkty značky Isostar (aktivace č. 4) je reálné a dokonce společnost uvažovala o výrobě speciálních sportovních lahví s logem RunTour. Překážkou je však minimální vyrobený objem lahví vzhledem k nákladům.

Beseda s Markem Moflárem na pódiu RunTour (aktivace č. 5) se za předpokladu jeho předchozí účasti na Iron Manovi rozhodně realizuje. Na druhé straně vzhledem k dlouhodobé spolupráci RunTour s Nadací Leontinka se i samotné seznámení se sportováním nevidomého jeví jako více než smysluplné. Účast dalších ambasadorů značky (aktivace č. 6) se pak samozřejmě bude odvíjet od domluvy s nimi, ale určitě se navržená aktivace zdá být reálnou a žádoucí. Také navázání spolupráce s Vítkem Pavlišťou (aktivace č. 8) vzbudilo kladný ohlas. Otázkou však zůstává, zda již nespolupracuje s konkurenční značkou.

Projekt rozšíření ambasadorů o amatérské sportovce z řad RunTour účastníků (aktivace č. 7) je dobrým záměrem a Isostar už o podobném kroku uvažoval. Na mysli však měl

nikoli „dobré“ běžce, ale např. posledního účastníka, který doběhl i za přispění sportovní výživy.

Nakonec potřebu osvěty vzhledem k užívání sportovní výživy vnímá také RunTour přinejmenším ze zpětné vazby jejích účastníků, a proto aktivitu v tomto smyslu určitě podpoří. Konkrétně experiment v zázemí Isozóny (aktivace č. 9) je zajímavým způsobem aktivace, alespoň z pohledu Isostaru, který bude předmětem diskuse s výživovou poradkyní – je samozřejmě třeba rozmyslet způsob demonstrace. A nakonec artikulace bezproblémového užívání větší části sportovní výživy dětmi, stejně jako propagace budoucí Isostar aplikace (aktivace č. 10), vzbudila také souhlasnou reakci.

## 8 DISKUSE

Značka RunTour se profiluje jako „přátelská, rodinná a pečující“, což vychází ze silné orientace na rodinu, zachování nemasového charakteru akce, nebo jejího charitativního rozměru. Díky intenzivní komunikaci s běžci, ať už e-mailem nebo na sociálních sítích, ale i snaze ocenit účast běžců mnoha dárky a u co největšího počtu příležitostí (vítězství v kategorii nebo přítomnost na daném počtu závodů) navíc RunTour skutečně vytváří dojem jakéhosi přítele, který naslouchá potřebám, přáním i zkušenostem svých účastníků a který si jejich odhodlání váží. Oproti RunCzech, ale i některým malým akcím, této image současně napomáhá eliminace anonymity realizačního týmu, a to jak díky jeho představení v informační brožůře pro závodníky, tak i opakovaného vystupování zástupců týmu na pódiu a v multimédiálních formátech. Svůj podíl na vytváření personifikovaného přístupu v neposlední řadě má i ředitel závodu v roli vodiče na 5 km, jehož úlohu opakovaně připomíná moderátor akce.

Vyzdvihnout se dá také kreativní stránka RunTour, ať už se jedná o medaile navázané na tkaničky, trofeje v podobě koulí se značkou seriálu, nebo vlastní merchandise produkty vytvořené ve spolupráci se značkami Alpine Pro a Lawi.

Pro RunTour je rovněž typický putující charakter seriálu napříč regiony, který v sezoně 2018 vytvářel logické opodstatnění pro akcentování tématu oslav 100. a 25. výročí založení republiky, což se promítlo do několika dílčích aktivit. Téma bylo navíc umocněno spoluprací s agenturou Czech Tourism. Úspěšnost na poli dílčí aktivace samotné RunTour, ač ne právě v kontextu tématu oslav, dokládá ocenění v soutěži Effie Awards 2018 za projekt „Předbíhej za odměnu“.

Na druhé straně určité limity RunTour vznikají ve vztahu k dobrovolníkům, a to minimálně v tom smyslu, že se jim trička RunTour Teamu pouze propůjčují, ať už je to z jakkoli pádného finančního důvodu. Ponechání originálního trička by vzhledem k dalšímu nošení nejen navýšilo zviditelnění seriálu bez dodatečných nákladů, ale také vytvářelo potenciál povzbudit pocit náležitosti ke značce RunTour i po skončení akce, popř. možná podpořilo navrácení stejných dobrovolníků i v příštím roce.

RunTour je zároveň příkladem sportovního subjektu, který přijímá úlohu společenské odpovědnosti, jak připomíná Kunz (2018). Dlouhodobě spolupracuje s Nadací Leontinka na podpoře nevidomých dětí a její klienti se do závodů navíc často přímo zapojují.



V novém roce (2019) dílčí částka ze startovního putuje na konto mezinárodního programu The Human Safety Net, který svou pozornost věnuje novorozěným dětem.

Právě tento profil vytváří předpoklady pro partnerství běžeckého seriálu RunTour s konkrétními komerčními subjekty, nicméně vedle zcela základního rysu, a to že se jedná o účastnickou a nikoli diváckou sportovní akci (formou sponzoringu je tedy sponzoring sportovních akcí). Partnerské společnosti tak mohou, ať méně či více, využít svého produktu k vytvoření komfortního zázemí pro účastníky, tzn. dosáhnout stavu function-based fit, o kterém hovoří autoři Gwinner a Eaton (1999) in Kourovská a Meenaghan (2013). Využití produktu na akci, pokud dává rozumný smysl, tedy umožňuje logické spojení obou značek.

Porovnáme-li chování RunTour jako držitele práv se světovými trendy v kontextu sponzoringu sportu (Nielsen Sports, 2018), pak lze konstatovat, že „s nimi drží krok“, neboť naslouchá marketingovým strategiím a cílům svých partnerů, usiluje o flexibilitu nabídky protislužeb a současně dbá na analýzu účastnické základny. Partnerské firmě proto dokáže definovat, kolik a jakých spotřebitelů spojením s RunTour osloví, alespoň z pohledu základních demografických znaků. Vzhledem k problematice GDPR však svým partnerům neposkytuje jakékoli databáze kontaktů, naopak interakce s fanoušky skrze e-mail, Facebook nebo Instagram probíhá čistě v režii realizačního týmu, nicméně s ohledem na komunikační cíle partnerů. V rámci propagace seriálu je každopádně zřejmé používání nových médií, konkrétně dvou pravděpodobně nejpopulárnějších sociálních sítí v České republice, a to Facebooku a Instagramu.

Pokud jde o základní motivaci firem prezentovat se na dané sportovní akci, ačkoli její zjištění nebylo explicitně definovaným cílem práce, zjednodušeně řečeno lze pozorovat dvě zcela odlišná hlediska. Zaprvé máme kategorii firem, které vytvářejí produkty pro danou oblast sportu, a kladou si tak za cíl díky svému zviditelnění pokud možno navýšit jejich prodej (na RunTour např. výrobce sportovní obuvi, sportovního oblečení, masážních gelů, sportovní výživy nebo médium o běhání). Do této kategorie lze zařadit společnost Salming a také Isostar, a to ačkoli jako své primární cíle uvedly zvýšení povědomí o značce nebo osvětu – v jejich případě se jedná o „mindset metrics“, které nakonec stejně mají směřovat k navýšení prodeje, jak obrázkem č. 1 (s. 17) demonstruje Gijzenberg (2014).

Zadruhé jsou to společnosti z „nesportovních odvětví“, které kromě stejného cíle vzhledem k prodeji (např. Toyota nebo Česká pojišťovna) ve spojení se sportem hledají

způsob, jak pozitivně ovlivnit svou image, a to právě skrze jeho podporu. V tomto případě pak dochází k „atakování“ roviny společenské odpovědnosti. K dané skupině lze ve spojení s RunTour přiřadit Lidl, který tím využívá další kanál, jak komunikovat závazek společnosti, a to konkrétně podporu dětí. K této aktivitě Lidl navíc tíhnul už dříve, proto jeho spojení s RunTour můžeme označit za případ CSR-linked sponsorship (Uhrich, Koenigstorfer a Groeppel-Klein, 2014).

Společnost Lidl však na sebe současně váže také jakousi „zdravotní odpovědnost“, a to vzhledem k zajištění oficiálního cateringu v zázemí závodů. V kontextu sportovní akce bychom mohli předpokládat a považovat za vhodnou nabídku převážně zdravých pokrmů jako způsob podpoření myšlenky zdravého životního stylu (pohybová aktivita, ale i zdravá strava) a vytvoření dobrého příkladu pro dětské strážníky. Reálná nabídka si však protiřečí (na jedné straně salát a fresh džusy, na druhé straně hamburger a hranolky), a to ačkoli společnost Lidl jako maloobchod s potravinami všeho druhu nezapadá do kategorie tzv. společensky citlivých odvětví (Kunz, 2018), tedy není příkladem fast foods. Naopak má ve svém sortimentu širokou škálu zdravých potravin a produktů, kterými lze stále některé „nešvary“ plně nahradit, i když např. za cenu předchozí přípravy nebo vyšší energetické náročnosti. O této připomínce vedení marketingu společnosti bude do budoucna zcela určitě jednat.

Vedle skupiny společensky odpovědných partnerů (např. Česká pojišťovna, ale i Toyota) a partnerů sladěných vlivem působení ve sportovním odvětví (přirozeně evokují „ladění“ se sportovní akcí) a především s prodejními záměry, se nabízejí také firmy bez výraznější inklinace k jedné z obou skupin. Do této kategorie lze v kontextu RunTour zahrnout kávový řetězec Costa Coffee, který však díky nabídce teplých nápojů neoddiskutovatelně obohacuje vytvořený komfort pro běžce a jeho účast na akci tedy dává „funkční smysl“.

Nad jinou motivací lze pak uvažovat ještě v souvislosti s partnerstvím regionálních firem, které se především chtějí v dané lokalitě dobře prezentovat, a v jejich případě se nabízí uzavření „exchange transactions“, tzn. čisté výměny finančních prostředků za prvky vizibility (Radicchi, 2014). Praxe navazování partnerství RunTour s regionálními subjekty však poukazuje na posun směrem k iniciování větší kreativity. Nezbytnou součástí RunTour je pak také partnerství s veřejnými institucemi („governmental sponsorship“ – Radicchi, 2014), ke kterým patří kraj a město, kde se závody odehrávají (přislíbení záštity a poskytnutí grantu).

Motivace je úzce spojena s konkrétními cíli partnera, přičemž cíle společností Salming, Lidl a Isostar opakují některé z popsaných v kapitole 2.2.1, a to zvýšení povědomí o značce, budování vztahu se zákazníky, ekonomické cíle, motivace vlastních zaměstnanců nebo utváření image. Nově se zde objevuje zvýšení povědomí o společenské odpovědnosti značky, popř. zvýšení povědomí o partnerství u veřejnosti a osvětové cíle. Jako způsob hodnocení účinnosti sponzoringu byl pak uveden subjektivní pocit přítomných zástupců společnosti nebo analýza vypracovaná organizátory RunTour.

Zůstaneme-li ještě u otázky společenské odpovědnosti, je faktem, že každá firma na sebe v průběhu podnikání váže témata dotýkající se této problematiky, a to už jen z hlediska vytváření podmínek pro své zaměstnance, ale zpravidla se nevyhne ani otázce ekologie. Oblast společenské odpovědnosti tak pro firmu vytváří příležitost komunikovat své závazky v prostředí sponzorovaných sportovních akcí, ať už je to pro danou firmu přirozené nebo spíše netradiční prostředí, a navíc také docílit aktivace. Na druhé straně ne každá společnost má „kapacitu“ společensky odpovědný přístup zastávat natolik marketingově okázalým způsobem, aby ho mohla zúžitkovat na sportovní akci. A také tento přístup neznamena jediný správný – zásadním je spíše přinášení benefitů účastníkům akce obecně, na což upozorňují autoři Dreisbach a kol. (2018).

Jedním z hlavních poznatků, vyplývajících ze zkoumání problematiky aktivace sponzoringu, je proto jakási „filosofie aktivace“, která se právě vzhledem k velikosti firmy, resp. její dispozici finančními i lidskými zdroji, liší. Zatímco velké firmy (jako v případě společnosti Lidl) většinou mají díky většímu rozpočtu sklon právě k okázalým řešením aktivace s možností využít více prostředků reklamy a podpory prodeje, filosofie aktivace malých firem (např. Salming v českých podmínkách) se blíží k tzv. guerilla marketingu, tzn. snaze získat díky netradičnosti a atraktivitě „co nejvíce muziky za co nejméně peněz“. Jako příklad může posloužit zapůjčování bot na závod zdarma, které pro společnost Salming neznamena příliš velké náklady, ale přitom značnou pozornost účastníků. Na základě této informace proto můžeme popřít nutnost dodržet doporučené „activation ratio“, které bylo v teoretické části práce označeno za předpoklad efektivního sponzoringu (Karlíček a kol., 2016). Oba partneři (Lidl i Salming), jako i organizátoři RunTour, každopádně vnímají upadající význam vizibility loga a naopak rostoucí potřebu aktivace. Navzdory tomu jsou reklamní možnosti základem sponzorského balíčku a pravděpodobně budou jeho součástí i nadále s ohledem na to, jaká média běžecká akce

nabízí. V porovnání s grafem č. 1 (s. 35) autorů Čáslavové, Dvořáka a Voráčka (2014) lze potvrdit používání těchto (mezi nimi právě reklamních) benefitů:

- reklama na bannerech a jiných plochách (vlajky, nafukovací oblouk, totem, cílová brána, navigační panel, roll-upy),
- reklama na sportovním oblečení – na účastnickém tričku,
- právo na pojmenování akce – Česká pojišťovna RunTour,
- logo společnosti na propagačních materiálech – logo v celostátní inzerci, na plakátech, propozicích, logo a inzerce partnera v partnerské brožurě,
- reklama na webových stránkách – logo na webu RunTour,
- zmínka o společnosti moderátorem akce – prezentace moderátorem v den závodu,
- product placement – účast partnera v reportáži ze závodu,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na výsledkových tabulích – logo na pozadí stupňů vítězů,
- produkty/služby jako ceny pro vítěze.

Porovnání grafů č. 2 a 3 (tzn. Preference různých druhů benefitů z pohledu sponzorů „A“ a „B“, s. 36) naznačuje trend v podobě snižující se atraktivitu prezentace sponzorů na místě akce. Ztotožníme-li tento benefit s vizibilitou loga, pak praxe sponzoringu v prostředí RunTour tento trend potvrzuje. Na druhé straně o stánek partnera v zázemí závodů jako způsob prezentace je stále velký zájem, snad i proto, že umožňuje přímý kontakt se zákazníkem a uplatnění celé řady nástrojů podpory prodeje. Zcela určitě však posilují preference protisloužby, jakou je zviditelnění se na sociálních sítích a využití exkluzivního obsahu, např. pro tvorbu postů na Facebooku nebo tzv. InstaStories na Instagramu. Přihlédneme-li k masivní interní aktivaci partnerství RunTour – Lidl, pak právě ona dokumentuje vzestup žádanosti volných vstupenek, resp. startovního. RunTour však nabízí další benefity jako součást hospitality programu, a to VIP stan s občerstvením pro partnery, parkování v zázemí akce nebo možnost vytvořit si vlastní zónu (tu na pražském Grand finále využívá např. Salming). Pokud jde o kategorii exkluzivity, ta dle grafického srovnání (graf č. 1 a 2) zůstala na prvním místě. Exkluzivita, budeme-li ji chápat jako uzavření partnerství s jedinou firmou z vybraného odvětví, je běžnou součástí RunTour sponzorského balíčku, nicméně především ve vztahu k dominantním partnerům (např. Česká pojišťovna, Toyota, Rajec, Lidl, Isostar atd.). Jak je rovněž patrné z tabulky č. 6 (s. 82), oblast sportovního vybavení je naopak obsazena hned několika partnery. Ti však mají zaručenou exkluzivitu ve smyslu prodeje konkrétního druhu sportovního

produktu – tzn. boty Salming, trička Alpine Pro, hodinky Samsung, ponožky a podkolenky Royal Bay, potítky, šátky a čelenky Lawi atd. Právě toto dělení exkluzivity uvnitř jednoho odvětví představuje další poznatek z praxe sponzoringu.

V legendě grafu č. 3, v porovnání s č. 2 (s. 36), se dále nově objevil pojem „osobnosti“, případně „celebrity“. Na RunTour lze tento trend potvrdit pravidelnou účastí Víta Pavlišty nebo moderátora TV Nova Karla Kašáka a jednorázově i dalších veřejně známých osobností, např. herce a zpěváka Romana Vojtka. Ten v Ostravě 2019 nejen odstartoval závod na 5 km, ale také se ho přímo zúčastnil v rámci výzvy od partnera RunTour společnosti Rajec.

Zároveň víceméně lze potvrdit trend v podobě udržování dlouhodobých partnerství, na druhé straně aktivnější spolupráce sponzorů navzájem, kterou uvádějí Bradbury a O'Boyle (2017), se nerealizuje (zpovídání zástupci partnerů se mezi sebou dokonce ani neznají), a proto také byla doporučena. Samotná RunTour je synonymem pro rodinné prostředí a tím spíše by se „rodinou“ mohli stát také její partneři, a tedy mohli usilovat o naplnění principu „collaborative“, popř. „cooperative agreements“, jak o nich hovoří Radicchi (2014). Navrženo proto bylo vytvoření projektu podobného Partě maraton nebo navázání dvoustranných vazeb. Konkrétně v případě tří vybraných partnerů, tzn. společností Salming, Lidl a Isostar, se kooperace zcela nabízí. Díky široké interní aktivitaci společnosti Lidl, resp. účasti velkého počtu zaměstnanců na závodech RunTour, vzniká jakási „testovací skupina“, která může snadno ověřit kvalitu produktů značek Salming (zejména běžecké boty a běžecká analýza) i Isostar (sportovní výživa) a šířit své zkušenosti s nimi cestou word-of-mouth.

Návrhy se vedle B-2-B spolupráce často orientovaly na obsah sdělení, jehož význam připomíná Chenecey (2018) in Straková (2018), Ukman (2014), ale i Andrews (2016). Ve všech třech případech proto byl navržen adekvátní obsah storytellingu, tzn. vyprávění příběhů, u společnosti Lidl navíc v kombinaci s vážným společenským tématem. Další návrhy zahrnovaly kladení důrazu na společenskou odpovědnost nebo filosofii firmy, podporovaly tvorbu ambadorských projektů a práci s osobnostmi, ale také zapojení dalších médií nebo využití praktických demonstrací na téma účinku sportovní výživy a důležitosti kompenzačních cvičení.

## 9 ZÁVĚR

Jedním z hlavních poznatků je velmi dobrá úroveň RunTour, pokud jde o následování posledních trendů ve sportovním marketingu a sponzoringu zvláště, ne snad po technologické stránce (ta je záležitostí finančních prostředků), ale spíše po stránce „filosofické“, kterou dokládá snaha o flexibilní a rovnocennou spolupráci s partnery. Ačkoli tedy RunTour nemá mediální a veřejnou pozornost srovnatelnou s největším běžeckým seriálem v České republice, tzn. RunCzech (což je dané především rozdílnou velikostí akcí), lze rovněž v jejím případě konstatovat víceméně příkladné působení na běžeckém trhu, ve vztahu k účastníkům závodů a z pohledu společenské odpovědnosti zcela určitě.

Základní motivací firem pro spolupráci s RunTour – další neopomenutelný poznatek, který jako vedlejší produkt vyplynul z pozorování autora, je zvýšení prodejů firmy, budování image značky prostřednictvím podpory sportu (na pomezí sponzoringu a aktivit společenské odpovědnosti firmy) a dobrá prezentace v regionu. Vnímání reklamních protiplnění partnerskými firmami pak odráží trend v podobě snižujících se preferencí tohoto benefitu, na druhé straně však vizibilita loga tvoří základ sponzorského balíčku a pravděpodobně bude jeho součástí i nadále.

Problematika aktivace sponzoringu má, soudě na základě tří zkoumaných partnerů, v prostředí RunTour závodů své nedostatky a limity, za které nese odpovědnost především partner, ale nikoli kompletní. Aktivace partnerství závisí na míře součinnosti držitele práv, nicméně zásadní roli zde hrají finanční, hmotné a lidské zdroje partnera a nakonec kreativita, která však může finanční náročnost obejít, jako je tomu v případě aktivace sponzoringu prodejce sportovního vybavení Salming. Tato v českých podmínkách malá společnost zaujímá k aktivaci partnerství s RunTour velmi proaktivní přístup, a proto jí bylo nabídnuto spektrum možností, jak v tomto přístupu pokračovat. Největší naději na realizaci má konkrétně kombinace reklamní brožurky a běžeckého deníčku, nominace ambasadora z řad účastníků RunTour nebo storytelling ve smyslu filosofie značky.

Pokud jde o potravinový řetězec Lidl, velmi překvapivým poznatkem byl jeho prodej „fast foods pokrmů“ na sportovní akci. Doporučení proto znělo ve prospěch „ozdravení“ nabídky tak, aby více korespondovala s charakterem akce a vytvářela lepší příklad pro děti (např. i formou tématu mrkev jako potravina dne), což bylo vedením marketingu

i organizátorem RunTour kvitováno. Z významu postavení společnosti na RunTour, ačkoli není generálním partnerem, ale má exkluzivitu vůči kategorii dětí, pak vyplynul návrh v podobě akcentování širšího společenského tématu, přičemž realizace návrhu by si vyžádala důsledný předchozí výběr. Návrhy byly rovněž soustředěny na další rozvoj interní aktivace partnerství, která už ve své současné podobě znamená velmi pozitivní zjištění a zdroj inspirace pro další sponzorující firmy. Zváženo bude jak využití aplikace Strava, tak i spolupráce s dalšími dvěma respondenty, a to společnostmi Salming a Isostar. Právě vzájemná spolupráce mezi partnery RunTour, ke které doposud nedocházelo, představuje jedno z nejzávažnějších doporučení.

Výrobce sportovní výživy Isostar, resp. česká distribuční společnost Esatrade, zaujala ze všech tří vybraných partnerů nejvíc statické postavení, pokud jde o aktivaci partnerství a jeho inovaci (dokonce meziročně navýšila procento vizibility loga na akci). Navzdory tomu však ochotně přijala navržená řešení aktivace, mezi nimi praktickou demonstraci účinku sportovní výživy v rámci jejich osvětových cílů nebo práci s ambasadory značky.

Závěrem lze konstatovat, že limitem a současně výhodou bylo zkoumání aktivace pouze tří partnerů RunTour – navržená řešení vzhledem k počtu všech partnerů nedosáhnou celkového pozvednutí aktivace sponzoringu RunTour, na druhé straně snaha o to by v důsledku složitosti úkolu mohla snížit kvalitativní úroveň návrhů. Každopádně všechny strany, které se výzkumného projektu zúčastnily, tzn. organizátor RunTour a společnosti Salming, Lidl a Isostar, otevřeně návrhům a doporučením autora naslouchaly, jako se k nim i konstruktivně vyjadřovaly. Skutečnou kvalitu navržených řešení, za předpokladu jejich realizace, však ozřejmí až budoucí reakce účastníků akce, veřejnosti či médií.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. AMOAKO, G. K. a kol. The effect of sponsorship on marketing communication performance: A case study of Airtel Ghana. *African Journal of Marketing Management* [online]. 2012, 4(2), s. 65-79 [cit. 2018-11-10]. ISSN 2141-2421. DOI: 10.5897/AJMMX11.006.
2. ANDREW, D. P. S., PEDERSON, P. M., McEVOY, CH. D. *Research methods and design in sport management*. 1. vyd. USA: Human Kinetics, 2011. počet s. 290. ISBN 978-0-7360-7385-1.
3. ANDREWS, J. *Anticipating Rio 2016: Out of the rut or move of the same from sponsors?* [online]. IEG, 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <<http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Jim-Andrews/June-2016/Anticipating-Rio-2016--Out-of-the-Rut-or-More-of-t.aspx>>.
4. BELOVSKI, S. *Comparison of benefits and drawbacks of sport sponsorship as opposed to traditional advertising*. Praha, 2016. Disertační práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Eva Čáslavová.
5. BELOVSKI, S. *Comparison of marketing and communication strategy of the Prague International Marathon and Valencia Marathon* [online]. 2014, Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <<https://ideas.repec.org/a/prg/jnleam/v2014y2014i3id230.html>>.
6. BORONCZYK, F., BREUER, CH. The company you keep: Brand image transfer in concurrent event. sponsorship. *Journal of Business Research* [online]. 2019 [cit. 2019-05-23]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.03.022.
7. BRADBURY, T., O'BOYLE, I. *Understanding sport management: International perspectives*. 1. vyd. New York: Routledge, 2017. počet s. 294 ISBN 978-11-3810-063-3.
8. BRAGG, M. A. a kol. Marketing food and beverages to youth through sports. *Journal of adolescent health* [online]. 2018, 62(1), s. 5-13 [cit. 2019-04-18]. ISSN 1054-139X. DOI: 10.1016/j.jadohealth.2017.06.016.
9. CARRILAT, F. A., D'ASTOUS, A., COUTURE, M-P. CH. How corporate sponsors can optimize the impact of their message content. *Journal of Advertising Research* [online]. 2015, 55(3), s. 255-269 [cit. 2018-11-09]. ISSN 0021-8499. DOI: 10.2501/JAR-2015-007.



10. COLLETT, P., FENTON, W. *The Sponsorship Handbook: Essential Tools, Tips and Techniques for Sponsors and Sponsorship Seekers*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. počet s. 264. ISBN 978-0-470-97984-6.
11. CORNWELL, T. B. *Sponsorship in marketing: Effective communication through sports, arts and events*. 1. vyd. New York: Routledge, 2014. 166 s. ISBN 978-0-415-73979-5.
12. CORNWELL, T. B. Sport Sponsorship and Endorsements. In: HOYE, R., PARENT, M. M. *The SAGE Handbook of Sport Management*. 1. vyd. Londýn: SAGE Publications, 2016. s. 368-382. ISBN 978-1-4739-0243-5.
13. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
14. ČÁSLAVOVÁ, E., DVOŘÁK, J., VORÁČEK, J. Attitudes of companies to sport sponsorship in the Czech republic during the economic crisis. *Acta universitatis Carolinae Kinantropologica* [online]. 2014, 50(1), s. 55-70 [cit. 2019-07-19]. ISSN 1212-1428. DOI: 10.14712/23366052.2015.6.
15. ČERNÁ, M. *Za sport ekologičtější: Adidas oblékl tenisové hvězdy do plastů* [online]. Forbes, 2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <<https://www.forbes.cz/za-sport-ekologictejsi-adidas-oblekl-tenisove-hvezdy-do-plastu/>>.
16. DREISBACH, J. a kol. The role of fan benefits in shaping responses to sponsorship activation. *Journal of Business Research* [online]. 2018 [cit. 2019-04-14]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.041.
17. FLÖTER, T., BENKENSTEIN, M., UHRICH, S. Communicating CSR-linked sponsorship: Examining the influence of three different types of message sources. *Sport Management Review* [online]. 2016, 19(2), s. 146-156 [cit. 2018-07-22]. ISSN 1441-3523. DOI: 10.1016/j.smr.2015.05.005.
18. FORET, M. *Marketingová komunikace: Získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
19. FREY, P. *Marketingová komunikace: Nové trendy 3.0*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011. 202 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
20. *Gatorade od PepsiCo uzavřel partnerství s největším domácím běžeckým seriálem RunCzech* [online]. Místoprodeje.cz, 2017 [cit. 2019-06-29]. Dostupné z: <<https://www.mistoprodeje.cz/clanky/pos-novinky/gatorade-od-pepsico-uzavrel-partnerstvi-nejvetsim-domacim-bezeckym-serialem-runczech/>>.

21. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
22. GIJSENBURG, M. J. Comment: Measuring marketing effectiveness around major sports events: A comparison of two studies and a call for action. *International Journal of Research in Marketing* [online]. 2014, 31(1), s. 30-32 [cit. 2018-09-10]. ISSN 0167-8116. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2014.02.001.
23. HABITZREUTER, A. M., KOENIGSTORFER, J. The impact of environmental CSR-linked sponsorship on attitude toward the sponsor depending on regulatory fit. *Journal of Business Research* [online]. 2018 [cit. 2019-05-22]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.040.
24. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
25. *IEG'S guide to sponsorship: Everything you need to know about sports, arts, event, entertainment and cause marketing*. 1. vyd. Chicago: IEG, 2017. počet s. 141 ISBN 0-944807-74-7.
26. Interview s S. BELOVSKÝM, Business Development Director společnosti Prague International Marathon, Praha, 2017.
27. *Isostar* [online]. Isostar.cz, © 2018 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <<https://www.isostar.cz/>>.
28. JANČA, T. *5 kroků pro úspěšný sportovní sponzoring* [online]. Sportbiz.cz, 2011 [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <<http://www.sportbiz.cz/2011/12/22/5-kroku-pro-uspesny-sportovni-sponzoring-2/>>.
29. JENSEN, J. A., CORNWELL, T. B. Assessing the dissolution of horizontal marketing relationships: The case study of corporate sponsorship of sport. *Journal of Business research* [online]. 2018 [cit. 2019-05-23]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.10.029.
30. JONES, D. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2014. 191 s. ISBN 978-80-7261-269-7.
31. JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
32. KARLÍČEK, M. a kol. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

33. *Koncepce financování sportu v ČR* [online]. KPMG, 2012 [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <[http://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce\\_financovani\\_sportu\\_prezentace\\_v9a.pdf](http://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf)>.
34. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. New Jersey: Pearson, 2012. 784 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
35. KOUROVSKAIA, A. A., MEENAGHAN, T. Assessing the Financial Impact of Sponsorship Investment. *Psychology and Marketing* [online]. 2013, 30(5), s. 417-430 [cit. 2018-03-09]. ISSN 1520-6793. DOI: 10.1002/mar.20616.
36. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
37. KUNZ, V. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 176 s. ISBN 978-80-271-0560-1.
38. *Lidl* [online]. Lidl Stiftung & Co. KG, 2019 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <<https://www.lidl.cz/cs/index.htm>>.
39. *London Marathon Replaces Water Bottles With Biodegradable And Edible Water Pouches* [online]. Boredpanda.com, 2019 [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <[https://www.boredpanda.com/plastic-seaweed-water-pouches-london-marathon-ooho/?fbclid=IwAR23NhW09E4-Eodz1JT0aBP\\_t6t11r9TOWs-RGuCQuiovVsXk24\\_1h4mDU4&utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=organic](https://www.boredpanda.com/plastic-seaweed-water-pouches-london-marathon-ooho/?fbclid=IwAR23NhW09E4-Eodz1JT0aBP_t6t11r9TOWs-RGuCQuiovVsXk24_1h4mDU4&utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=organic)>.
40. MADRIGAL, R., KING, J. Improving fit perceptions for an incongruent sponsorship: Associating a sports property to a brand via analogical articulation. *Journal of Business Research* [online]. 2018 [cit. 2019-04-17]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.12.001.
41. *Normy a kvalitativní hodnocení běhů mimo dráhu* [online]. Český atletický svaz, 2015 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <<https://www.ceskybeh.cz/upload/normy.pdf>>.
42. NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

43. O'KEEFE, R., TITLEBAUM, P., HILL, C. Sponsorship activation: Turning money spent into money earned. *Journal of Sponsorship* [online]. 2009, 3(1), s. 43-53 [cit. 2018-10-09]. ISSN 1754-1360. Dostupné z: <[https://www.researchgate.net/publication/291006425\\_Sponsorship\\_activation\\_Turning\\_money\\_spent\\_into\\_money\\_earned](https://www.researchgate.net/publication/291006425_Sponsorship_activation_Turning_money_spent_into_money_earned)>.
44. O'REILLY, N., HORNING, D. L. Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review* [online]. 2013, 16(4), s. 424-437 [cit. 2018-10-11]. ISSN 1441-3523. DOI: 10.1016/j.smr.2013.01.001.
45. *Partneři* [online]. IAAF Kontinentální pohár Ostrava 2018, 2018 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <<http://www.ostrava2018.org/index.php?page=partneri>>.
46. PETERSON, J., PIERCE, D. On-site sponsorship activation in Texas high school football. *Tahperd Journal* [online]. 2014, 82(2), s. 8-11 [cit. 2018-10-20]. ISSN 0889-0846. Dostupné z: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/97624662/on-site-sponsorship-activation-texas-high-school-football>>.
47. *Podporované projekty* [online]. Hello Bank!, 2019 [cit. 2019-07-18]. Dostupné z: <<https://www.hellobank.cz/o-nas/kde-pomahame/#!/#kolobeh>>.
48. POSPÍŠIL, J. *Úloha sponzoringu* [online]. Marketing Journal, 2009 [cit. 2016-09-20]. Dostupné z: <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/uloha-sponzoringu\\_\\_s387x623.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/uloha-sponzoringu__s387x623.html)>.
49. *Předbíhej za odměnu* [online]. Effie Awards, 2018 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <<https://effie.cz/vysledky-effie/rocnik-2018/predbihej-za-odmenu/>>.
50. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
51. RADICCHI, E. Sports sponsorship evolution in the economic recession: Analytical evidence from empirical cases. *Physical culture and sport: Studies and research* [online]. 2014, 61(1), s. 51-64 [cit. 2018-09-10]. ISSN 1899-4849. DOI: 10.2478/pcssr-2014-0005.
52. ROGAN, M. Building the business case for internal sponsorship activation. *Journal of Sponsorship* [online]. 2008, 1(3), s. 267-273 [cit. 2018-03-10]. ISSN 1754-1360. Dostupné z: <<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fb42319c-7df0-4fea-a39b-2a215acdfc72%40sessionmgr101>>.

53. ROGAN, M. *Digital killed the sponsorship star* [online]. IEG, 2015 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <<http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Guest/August-2015/Digital-Killed-the-Sponsorship-Star.aspx>>.
54. ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 192 s. ISBN 978-80-7400-286-1.
55. *RunCzech* [online]. Prague International Marathon, © 2019 [cit. 2019-05-24]. Dostupné z: <<https://www.runczech.com/>>.
56. *RunTour* [online]. Geometry Prague, © 2011 – 2018 [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <<https://www.run-tour.cz/>>.
57. *RunTour* [online]. Geometry Prague, © 2011 – 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <<https://www.run-tour.cz/>>.
58. *Salming* [online]. Salming Česká republika, © 2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <<https://www.salming.cz/cz/>>.
59. *Salming s Geometry uvádějí Spotiwear, playlisty ve Spotify pro běžce* [online]. Médiář, 2019 [cit. 2019-05-30]. Dostupné z: <<https://www.mediar.cz/galerie-reklamy/salming-uvadi-spotiwear-playlisty-ve-spotify-pro-bezce/>>.
60. SEKERÁKOVÁ, A. *Sponzoring České spořitelny*. Praha, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Bohumír Štědroň.
61. SEKOT, A. *Sociologické problémy sportu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2562-8.
62. SCHEINBAUM, A. C., LACEY, R. Event social responsibility: A note to improve outcomes for sponsors and events. *Journal of Business Research* [online]. 2015, 68(9), s. 1982-1986. [cit. 2018-08-01]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.01.017.
63. *Sparta mimo mantinely* [online]. HC Sparta Praha, 2018 [cit. 2018-12-80]. Dostupné z: <<https://www.hcsparta.cz/zobraz.asp?t=sparta-mimo-mantinely>>.
64. *Sponsorship Spending On Endurance Sports To Total \$125 Million In 2016* [online]. IEG, 2016 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <<http://www.sponsorship.com/iegsr/2016/09/19/Sponsorship-Spending-On-Endurance-Sports-To-Total-.aspx>>.

65. *STK pro chlapy* [online]. STK pro chlapy, 2015 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <<http://www.stkprochlapy.cz/projekty/>>.
66. STRAKOVÁ, A. *Značky už nemohou zůstat apolitické* [online]. MediaGuru, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/09/znacky-uz-nemohou-zustat-apoliticke/>>.
67. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.
68. ŠTĚDRŇ, B. a kol. *Mezinárodní marketing a informační technologie: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 196 s. ISBN 978-80-7357-690-5.
69. ŠTĚDRŇ, B., KOCOUR, V. *Technologické prognózy a telekomunikace*. 1. vyd. Praha: Sdělovací technika, 2014. 102 s. ISBN 978-80-86645-24-7.
70. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
71. *TOP 5 Global sports industry trends* [online]. Nielsen Sports, 2018 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <<https://niensensports.com/reports/commercial-trends-sports-2018/>>.
72. UHRICH, S., KOENIGSTORFER, J., GROEPEL-KLEIN, A. Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research* [online]. 2014, 67(9), s. 2023-2029 [cit. 2018-07-21]. ISSN 0148-2963. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.10.008.
73. UKMAN, L. *How adding purpose to sports amplifies ROI* [online]. IEG, 2014 [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <<http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Lesa-Ukman/October-2014/How-Adding-Purpose-to-Sports-Amplifies-ROI.aspx>>.
74. VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
75. *What sponsors want and where dollars will go in 2016* [online]. IEG, 2015 [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <<http://www.sponsorship.com/Resources/What-Sponsors-Want-and-Where-Dollars-Will-Go-in-20.aspx>>.

76. *What sponsors want and where dollars will go in 2018* [online]. IEG, 2017 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z:  
<<http://www.sponsorship.com/Resources/What-Sponsors-Want-and-Where-Dollars-Will-Go-i--1-.aspx>>.
77. YARDLEY, S. *Game changer: The growing role of data in sponsorship* [online]. IEG, 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z:  
<<http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Guest/March-2016/Game-Changer--The-Growing-Role-Of-Data-In-Sponsors.aspx>>.

# SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

## Grafy:

Graf č. 1: Sponzoring sportovních odvětví v letech 2005 – 2010

Graf č. 2: Preference různých druhů benefitů z pohledu sponzorů „A“

Graf č. 3: Preference různých druhů benefitů z pohledu sponzorů „B“

## Obrázky:

Obrázek č. 1: Přímé a nepřímé dopady investic do marketingu na prodeje

Obrázek č. 2: Stakeholders ve sportu

Obrázek č. 3: Sponzoring – přenos image značky s pomocí asociací

Obrázek č. 4: Klíčové prvky úspěšné aktivace sponzoringu

Obrázek č. 5: Mentální mapa aktivace sponzoringu

Obrázek č. 6: Obrys České republiky z medailí RunTour

Obrázek č. 7: Partnerská struktura RunTour

## Tabulky:

Tabulka č. 1: Společenská odpovědnost hokejového klubu HC Sparta Praha v sezoně 2017/2018

Tabulka č. 2: Členění běžeckých závodů pro veřejnost

Tabulka č. 3: Partnerství RunCzech – pokrytí dané kategorie produktů

Tabulka č. 4: Návod k rozhovoru

Tabulka č. 5: Kalendář závodů RunTour 2018

Tabulka č. 6: Partnerství RunTour – pokrytí dané kategorie produktů

Tabulka č. 7: Shrnutí východisek k aktivaci partnerství RunTour – Salming

Tabulka č. 8: Shrnutí východisek k aktivaci partnerství RunTour – Lidl

Tabulka č. 9: Energetické nápoje vs. isotonické/sportovní

Tabulka č. 10: Shrnutí východisek k aktivaci partnerství RunTour – Isostar



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

Příloha č. 2: Informovaný souhlas

Příloha č. 3: Prezentace – Návrhy aktivace partnerství RunTour - Salming

Příloha č. 4: Prezentace – Návrhy aktivace partnerství RunTour - Lidl

Příloha č. 5: Prezentace – Návrhy aktivace partnerství RunTour - Isostar

## Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

**Název projektu:** Aktivace sponzoringu běžeckého seriálu RunTour

**Forma projektu:** výzkumná práce - diplomová práce

**Období realizace:** prosinec 2018 – červen 2019

**Předkladatel:** Bc. Aneta Sekeráková (UK FTVS, Katedra managementu sportu)

**Hlavní řešitel:** Bc. Aneta Sekeráková (UK FTVS, Katedra managementu sportu)

**Místo výzkumu (pracoviště):** anonymizováno

**Vedoucí práce (v případě studentské práce):** doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

**Popis projektu:** Diplomová práce se bude zabývat aktivací sponzoringu, tedy jedním z aspektů rozhodujícím o jeho efektivitě, a to konkrétně seriálu běžeckých závodů pro veřejnost s názvem RunTour. Hlavní cíl práce spočívá v tvorbě návrhů a doporučení pro budoucí aktivaci jeho partnerů, které budou vycházet z prezentace způsobu aktivace v roce 2018, popř. i 2019. Hlavní výzkumnou metodou bude deskriptivní případová studie nabízející komplexní pohled na aktivaci, a to každého zvoleného partnera jednotlivě. K vypracování studií budou využity dílčí metody sběru dat – zúčastněné pozorování (v zázemí závodů zaměřené na využití nástrojů propagace sponzorujících firem), analýza dokumentů a kvalitativní rozhovor. Rozhovor, v prvním případě nestrukturovaný, proběhne s jedním ze členů organizačního týmu RunTour a bude směřován k otázkám filosofie a konkurence RunTour a také k pozadí spolupráce s jejími partnery. Polostrukturovaný rozhovor se bude týkat zástupců marketingových oddělení těch partnerů, kteří budou vybráni po dohodě s organizátorem RunTour. Obsahem rozhovoru bude sponzoring dané firmy obecně, partnerství s RunTour a způsob jeho aktivace a nakonec budoucnost této spolupráce.

**Charakteristika účastníků výzkumu:** Předpokládaný počet respondentů z řad zástupců marketingového oddělení, tedy odborníků na problematiku sponzoringu firmy, je 4 – 5. Dotazovaným bude dále člen organizačního týmu seriálu RunTour, se kterým bude počet oslovených firem konzultován. Respondenti budou zletilí jedinci.

**Zajištění bezpečnosti:** Rizika testování nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.

**Etické aspekty výzkumu:** Vzhledem k tomu, že respondenti budou dotazováni na téma související s firemní marketingovou strategií a současně si tvorba návrhů a doporučení žádá uvedení názvu této firmy z důvodu bezprostřední spojitosti aktivace sponzoringu se značkou firmy jako takovou, bude vedoucí diplomové práce žádat o její nezveřejnění alespoň po dobu 1 roku. Po uplynutí této doby bude následovat dodatečné zveřejnění diplomové práce, přičemž získaná data mohou být publikována v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

V průběhu rozhovorů nebudou pořizovány fotografie ani videozáznamy, pouze zvukový záznam, a to vždy na základě písemného souhlasu dotazované osoby (v opačném případě ho nahradí technika zapisování). Po nahrávání rozhovoru bude následovat jeho transkripce formou selektivního protokolu (shrnutí pouze podstatných informací) a její výsledná podoba se bude řídit autorizací respondenta. Záznam rozhovoru bude po jeho přepisu smazán. Jména respondentů budou anonymizována. Jakékoliv jiné osobní údaje, vyjma e-mailové adresy nutné pro vzájemnou komunikaci, která však bude uchována jen po dobu provádění výzkumu, nebudou předmětem žádného záznamu. Respondenti budou požádáni o poskytnutí firemních dokumentů bezprostředně souvisejících s předmětem výzkumu, a to za účelem kvalitnějšího vyhodnocení stávající aktivace sponzoringu ve vztahu k RunTour, které tvoří výchozí bod pro následnou tvorbu návrhů a doporučení. Případné poskytnutí takových dokumentů bude podloženo předávacím protokolem podepsaným vedením firmy. Během pozorování v zázemí závodu (pro ilustraci stávajícího způsobu aktivace sponzoringu) budou pořizovány fotografie bez přítomnosti osob, v opačném případě zajistím nemožnost jejich identifikace.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

**Text informovaného souhlasu:** přiložen

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně.

Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 15. 12. 2018

Podpis předkladatele:

*Ariana Selvadkova*

## Vyjádření Etické komise UK FTVS

**Složení komise:** Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

doc. MUDr. Jan Heller, CSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: *094/2018*

dne: *14. 12. 2018*

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a neshledala žádné rozpory s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směnicemi pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

**Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise.**

*PPM*

podpis předsedkyně EK UK FTVS

## INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); [Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování](#) (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a [Úmluva o lidských právech a biomedicíně](#) č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci diplomové práce s názvem *Aktivace sponzoringu běžeckého seriálu RunTour* prováděné na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

1. Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrhy a doporučení pro budoucí aktivaci sponzoringu těch firem, které jsou partnery seriálu běžeckých závodů RunTour.
2. Po metodické stránce bude využita deskriptivní případová studie, a to za účelem prezentace způsobu aktivace vybraných partnerů v roce 2018, popř. i 2019. K vypracování studií poslouží dílčí metody sběru dat, konkrétně zúčastněné pozorování, analýza dokumentů a kvalitativní rozhovor, o jehož uskutečnění Vás tímto žádám. Zároveň budete požádán/a o poskytnutí firemních dokumentů bezprostředně souvisejících s předmětem výzkumu, a to za účelem kvalitnějšího vyhodnocení stávající aktivace sponzoringu ve vztahu k RunTour, které tvoří výchozí bod pro následnou tvorbu návrhů a doporučení. Případné poskytnutí takových dokumentů bude podloženo předávacím protokolem podepsaným vedením firmy.
3. Očekávaným přínosem diplomové práce je systematické zpracování problematiky aktivace sponzoringu, které v české literatuře navzdory její eminentní důležitosti chybí, ale především pak vytvoření návrhů a doporučení jako námětu k inovování aktivace.
4. Stěžejním obsahem rozhovoru bude:
  - a) filosofie a konkurence RunTour a pozadí spolupráce s jejími partnery – v případě člena organizačního týmu RunTour,
  - b) sponzoring firmy obecně, partnerství s RunTour a způsob jeho aktivace, jako i budoucnost této spolupráce – v případě zástupce partnerské firmy.
5. Rozhovor, uzpůsoben jako jednorázové setkání v délce max. 60 minut, bude předmětem zvukového záznamu a jeho přepisu pouze s Vaším souhlasem stvrzeným vlastnoručním podpisem (viz níže), v opačném případě ho nahradí technika zapisování. Přepis rozhovoru formou selektivního protokolu (shrnutí podstatných informací) se bude řídit Vaší autorizací, načež bude zvukový záznam smazán. V průběhu rozhovoru nebudou pořizovány fotografie ani videozáznamy. **Vaše jméno, ani jiné osobní údaje, nebudou předmětem zveřejnění. Vyjma e-mailové adresy nutné pro vzájemnou komunikaci, která však bude uchována jen po dobu provádění výzkumu, nebudou ani předmětem jakéhokoliv záznamu.**
6. Rizika testování nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.
7. Poskytnutím rozhovoru nevzniká nárok na finanční ohodnocení, odměnou Vám budou zaslány závěry výzkumu – návrhy a doporučení. Zároveň se stanete jakýmsi mecenášem v oblasti aktivace sponzoringu, což přinese „své ovoce“ v podobě zviditelnění Vaší firmy/RunTour v **případných** publikacích a jiných aktivitách navazujících právě na tuto diplomovou práci.
8. **Získaná data, včetně názvu RunTour a Vaší firmy na základě udělení souhlasu, se stanou součástí diplomové práce, jejíž zveřejnění (v digitálním repozitáři UK) však bude vzhledem k povaze předmětu zkoumání odloženo minimálně o 1 rok.** Po uplynutí této doby mohou být data publikována v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.
9. S vyhotovenou prací a jejími závěry se seznámíte v elektronické podobě, kterou Vám zašlu e-mailem, popř. Vám návrhy k aktivaci mohu sdělit také osobně. V případě dotazů mě kontaktujte na adrese: anesek@atlas.cz.
10. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Jméno a příjmení předkladatele hlavního řešitele projektu: Bc. Aneta Sekeráková Podpis: .....

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení ..... Podpis: .....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s **účastí ve výše uvedeném projektu** a že jsem měl/a možnost si řádně a v dostatečném čase zvážít všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal/a jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s **nahráváním rozhovoru na diktafon a jeho následným přepisem**, který mi bude poskytnut k **autorizaci**.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s **přepisem rozhovoru a jeho uchováním – moje jméno v něm nebude uvedeno**.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

## Příloha č. 3: Prezentace – Návrhy aktivace partnerství RunTour - Salming

### Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: pódium (RT Praha)
- ▶ Aktivace č. 1:  
krátká přednáška kouče Salming o zásadách „správného“ běhu (cca 10 - 15 min.) před startem závodů nebo před vyhlášením + pozvánka ke stánku Salming a na RunLab
- ▶ Cíl/smysl:
  1. budování povědomí o značce a její filosofii „běhat dobře a šťastně“ + prodej
  2. „RunTour pečující“ o zdraví svých běžců - podpora image

### Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: stánek Salming
- ▶ Aktivace č. 2:  
bosu a další jednoduché cvičební pomůcky nebo prověřovací cviky za dozoru trenéra a jeho doporučení
- ▶ Cíl/smysl:
  1. upozornění běžců na potřebu kompenzačních cvičení
  2. budování povědomí o značce a její filosofii

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: startovní batoh
- ▶ Aktivace č. 3:  
kombinace brožurky o novinkách značky Salming a běžeckého deníčku nebo záznamníčku
- ▶ Cíl/smysl:
  1. užitečný/atraktivní produkt v kombinaci s reklamou
  2. budování povědomí o značce a podnět k nákupním záměrům

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: RunTour shop a prodejna Salming
- ▶ Aktivace č. 4:  
„neobsazené“ merchandise produkty - Salming s logem RunTour, např. obal na mobil, návlčky na ruce ala Pavel Maslák s mottem „Je radost běžet“ atd.
- ▶ Cíl/smysl:
  1. vizuální co-branding (např. Adidas vytvořil běžecké boty v designu RunCzech)
  2. budování povědomí o partnerství - běžec, který přijde na prodejnu Salming nemusí vědět, že spolupracuje s RunTour



## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: RunTour trať
  
- ▶ Aktivace č. 5: Staňte se naším ambasadorem i vy!  
výběr několika běžců z RunTour masterů a poskytnutí kompletního vybavení od Salming + trénink s koučem, sdílení běžeckého příběhu v online prostoru
  
- ▶ Cíl/smysl:
  1. vizibilita, napojení přímo na běžce, storytelling
  2. budování povědomí o značce a vztahů k ní

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: stánek Salming, webové stránky Salming, newsletter RunTour
  
- ▶ Aktivace č. 6:  
zakladatel Börje Salming jako komiksová postava v krátkém sdělení na roll-upu
  
- ▶ Cíl/smysl:
  1. storytelling s pomocí netradičního formátu sdělení, váže se ke švédské vlajce na produktech Salming
  2. budování povědomí o značce skrze příběh zakladatele



## Návrhy a doporučení

### ► Příklad scénáře:

- **Běžec:** Hele Börje, odkud vlastně jsi?
- **Börje Salming:** Ze Švédska, ale tak trochu i z Kanady, hrál jsem tam několik let hokejovou NHL.
- **Běžec:** Hokej? A proč teda děláš do bot na běhání?
- **Börje Salming:** Každý sportovec i hokejista je tak trochu běžec, to si nevěděl?



## NEWS: ČT zavádí komiksy jako nový zpravodajský formát

[odkaz na článek](#)



## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: trať RunTour (převdevším RT Praha)
- ▶ Aktivace č. 7: Salming výzva „The King“  
na 10 km 3 mezičasová měření: pokud se běžec na mezičasu dostane pod XY minut, nasbírání postupně 1-3 korunky (tzn. bronzová, stříbrná, zlatá), které budou odpovídat určité hodnotě slevy na produkty Salming nebo běžeckou analýzu
- ▶ Cíl/smysl:
  1. odkaz k přezdívce Börjeho Salminga „The King“ a logu značky Salming, ale také ke Švédsku (veřejnost zná korunky z dresů švédských hokejistů)
  2. budování povědomí o značce, storytelling, navýšení prodeje

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: mimo závody RunTour
- ▶ Aktivace č. 8: spolupráce s Lidlem  
zaměstnanci Lidlu běhají RunTour = potenciální testovací skupina pro Salming i Isostar  
- organizace společného výběhu a otestování bot Salming + pozvánka na RunLab se slevou XY % (informace v brožuře Lidlu, na intranetu a FB)  
- Lidl také prodává běžecké oblečení a boty, ale ví, že boty stále nejsou dost kvalitní, tzn. prostor pro Salming, navíc stávající spolupráce se Simonou Pancíř Švarcovou
- ▶ Cíl/smysl:
  1. partneři RunTour - aktivace v rovině B-2-B
  2. word-of-mouth - šíření pozitivní publicity o značce Salming

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: variabilní
- ▶ Aktivace č. 9: projekt společný mnoha partnerům RT (obdoba Party maraton)  
pravidelný trénink s několika běžci RunTour vedený koučem Salmingu až do Grand finále v Praze - účast běžců na 10 km, ostatní partneři dodají své produkty (Isostar, Lidl, Rajec, Alpa atd.) a mediální partneři projekt zdokumentují (Nova, Hitrádio, běžecké magazíny)
- ▶ Cíl/smysl:
  1. formát „reality show“ z běžeckého prostředí
  2. budování povědomí o značkách i partnerství, storytelling

### Parta maraton vybrána mezi nejzajímavější evropské projekty



Dokumentární seriál České televize *Parta maraton* bude bojovat na prestižní přehlídce evropských veřejnoprávních vysílatelů Creative Forum v Berlíně. Odborníci jej zařadili mezi dvacet nejzajímavějších projektů letošního roku. Mezi nominovanými

je vedle českého docusoapu například herní show *Doctor vs Internet* z produkce norské stanice NRK či živý streaming životů dvou filmařů *Super Stream Me* od nizozemského kanálu VPRO.

[odkaz na článek](#)

## Příloha č. 4: Prezentace – Návrhy aktivace partnerství RunTour - Lidl

### Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: interní prostředí společnosti Lidl / návaznost na interní aktivaci
- ▶ Aktivace č. 1: propagace a firemní využívání aplikace a „sociální sítě“ Strava  
mobilní aplikace zaznamenávající běh - cyklistiku - plavání, umožňuje důkladnou analýzu pohybu, vzájemné porovnávání, komentování a sdílení zážitků, zajímavých tras atd. (kolektivně využívá např. společnost Hello Bank!)  
Odkaz: [Strava App Co je Strava a jak ji používat?](#)
- ▶ Smysl/cíl:
  1. motivace zaměstnanců k pravidelné pohybové aktivitě, tzn. i mimo RunTour a nad rámec běhu vzhledem k potřebě kompenzace ... účasti na RunTour to ale často začalo ☺
  2. budování firemní kultury a image značky Lidl

### Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: interní prostředí
- ▶ Aktivace č. 2:  
testování bot se společností Salming a sleva na běžeckou analýzu pro zaměstnance Lidlu
- ▶ Smysl/cíl:
  1. benefity pro zaměstnance Lidlu vs. zkušenosti a noví zákazníci pro Salming
  2. další motivace zaměstnanců Lidlu k pohybu a možná i větší účast na RunTour

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: prodejny Lidl
- ▶ Aktivace č. 3:  
prodej Isostar produktů jako součásti běžecké, cyklo a dalších kolekcí sportovního oblečení nabízených na prodejních Lidl
- ▶ Smysl/cíl:
  1. komplexnější nabídka Lidlu pro sportovce vs. rozšíření distribuční sítě Isostar a povědomí o významu užívání sportovní výživy
  2. zvýšení povědomí o partnerství s RunTour u veřejnosti (vysvětlení v inzerci)

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: cateringový stan na RunTour
- ▶ Aktivace č. 4: „Každé malé dítě přece ví, že mrkev podporuje zdraví našich očí“ ... díky obsahu vitamínu A  
**mrkev potravinou dne** = jednorázová nabídka mrkvových produktů, např. malé karotky pro děti, carrot cake, mrkvová polévka, mrkvovo-pomerančová šťáva (v rámci nabídky fresh džusů), strouhaná mrkev s jablky jako od babičky, zeleninový salát s mrkví, mrkvové a celerové hranolky namísto bramborových ...  
+ případné aktivity v dětské zóně ... „Co zvládneš i se zavázanýma očima?“
- ▶ Smysl/cíl:
  1. vazba k tématu nevidomých a dlouhodobé spolupráci RunTour a Nadace Leontínka
  2. hravé / překvapivé řešení aktivace - budování image značky Lidl



## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: dětská zóna na RunTour
- ▶ Aktivace č. 5: „Jak rostou Vaše děti s RunTour ...“  
měření výšky dětí v dětské zóně + výdej „profilových“ kartiček i jako náhražka diplomu (jméno / věk / výška naměřená u stanu Lidl / cílový čas + popř. foto ze stanu ČP), měření výšky rok od roku - třeba se děti budou vracet
- ▶ Smysl/cíl:
  1. „spolupráce s rostoucím projektem je pro Lidl motivující“ ... paralela k růstu dětí a jejich účasti na RunTour
  2. budování povědomí o partnerství mezi účastníky akce

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: na RunTour, ale i mimo ni
  - ▶ Aktivace č. 6: širší téma vztahující se k podpoře dětí, např. „Přiveďme své děti zpět k českým pohádkám ...“
    - akcentování postavy Rákosníčka jako součásti tradičních českých večerníčků a pohádek oproti současnému trendu akčních hrdinů zahraničních produkcí
    - příležitost k oslavě nedožitých 95. narozenin pana Zdeňka Smetany
    - příležitost ke vzpomínání rodičů na vlastní dětství a budování vztahu mezi rodiči a dětmi
- Aktivity na RunTour:
- moderátor se ptá dětí i rodičů před startem závodů: „Jaká je tvoje/vaše nej pohádka?“
  - čtení českých pohádek v dětské zóně + hry a aktivity na dané téma
  - interní soutěž Lidlu: zaměstnanci Lidlu píšou pohádky pro své děti / tuhle knížku jsem věnoval své dceři/synovi

## Návrhy a doporučení

► Smysl/cíl:

1. Andrews, Sponsorship.com (2016): „*Vážné věci, pokud jde o kontakt s fanoušky, pro sponzory tvoří příležitost být lídry, ne jen následovateli.*“

- ve vztahu k dětem např. téma potřeby čist:

Odkazy: Celé Česko čte dětem (2012) Celé Česko čte dětem (2018)

- příklad „vážné“ kampaně u příležitosti sportovního partnerství Heineken a F1:

Odkaz: When You Drive, Never Drink

- v ČR osvětová kampaň Heineken aplikovaná i na partnerství s letními festivaly:

Odkaz: Pijte s m/Mírou

## Návrhy a doporučení

► Alternativa tématu českých pohádek:

- děti a pohybové aktivity (ČOV)
- vztah dětí k chytrým technologiím a sociálním sítím
- ochrana dětí před tlakem masové reklamy

film: Konzumní děti aneb Komeracionalizace dětství (2012)

► Smysl/cíl:

2. budování povědomí o partnerství s RunTour u širší veřejnosti
3. budování image značky Lidl jako podporovatele dětského rozvoje, a to i v návaznosti na aktivity jako Rákosníčkova hřiště a lokální podpory

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: komunikační média Lidlu
  
- ▶ cílené zviditelnění partnerství a způsobu aktivace nad rámec prostředí akce: jsme hrdým partnerem RunTour / přijďte si s námi zaběhat / přiveďte své děti na Rákosníčkův běh...
  - televizní reklama (podobně Kaufland - RunCzech)
  - Odkaz: Kaufland v tom běží s vámi Oficiální dodavatel ovoce pro RunCzech
  - tištěné letáky
  - prodejny Lidl
  
- ▶ Smysl/cíl:
  1. zvýšení povědomí o partnerství s RunTour u veřejnosti
  2. případné zvýšení počtu účastníků RunTour včetně dětí



## Příloha č. 5: Prezentace – Návrhy aktivace partnerství RunTour - Isostar

### NEWS: London Marathon Replaces Water Bottles With Biodegradable And Edible Water Pouches

[Odkaz na článek](#)



## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: mimo prostředí RunTour
- ▶ Aktivace č. 1: spolupráce na B-2-B úrovni se společností Lidl  
prodej Isostar produktů na pobočkách Lidl v rámci kolekce sportovního oblečení a doplňků nebo alespoň volně v regálech
- ▶ Aktivace č. 2:  
jednorázový event / „školení“ o používání sportovní výživy pro zájemce z řad zaměstnanců Lidlu (jako běžci RunTour „testovací skupina“)
- ▶ Smysl/cíl:
  1. šíření osvěty o významu používání sportovní výživy u amatérských sportovců a odbourávání stereotypního předpokladu, že sportovní výživa = chemie
  2. krátkodobé, ale přesto rozšíření distribuční sítě
  3. zvýšení povědomí o partnerství (Lidl i Isostar jsou partnery RunTour)

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: ceremoniály RunTour
- ▶ Aktivace č. 3:  
paralela mezi sloganem značky „pro malá i velká vítězství“ a malou a velkou RunTour, tzn. titul Isostar Malý a Velký Master a speciálně upravená trofej + vysvětlení, že velikost vítězství je pro každého relativní
- ▶ Aktivace č. 4:  
zapojení merchandise produktů s logem Isostaru do tomboly
- ▶ Smysl/cíl:
  1. rozšíření vizibility brandu na akci podobně jako v případě Česká pojišťovna Run 10 km a Nova Run 5 km, v tomto případě je výhodou jasná asociace

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: pódium RunTour
- ▶ Aktivace č. 5:  
rozhovor s Markem Moflárem po absolvování Iron Mana - podělení se s účastníky RunTour o zážitky a zkušenosti, popř. výhody užívání sportovní výživy v rámci vytrvalostního sportu
- ▶ Aktivace č. 6:  
účast jiných ambasadorů Isostaru na RunTour, např. Lukáš Bauer nebo Robert Štefko - start závodů nebo přímá účast, odpověď do brožury „Jak mi v mém sportu pomáhají/pomohly produkty Isostar“  
Odkaz: Příběhy o produktech zvyšují prodeje až čtvrtině obchodníků
- ▶ Smysl/cíl:
  1. storytelling ... koho běžci zakoupením produktu vlastně podpořili a za jakým účelem + „Příklady táhnou.“
  2. zvýšení prodeje produktů na akci a případně i preferenci značky, osvěta

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: RunTour trať
- ▶ Aktivace č. 7: Staňte se naším ambasadorem i vy!  
výběr několika běžců loajálních RunTour - zátěžový test (např. zjištění laktátového prahu) a sestavení výživového plánu na míru, na RunTour běžecké tričko např. s potiskem „můžeš i ty“ apod.
- ▶ Aktivace č. 8:  
navázání spolupráce s Vítkem Pavlíštou - v podstatě stálá tvář RunTour
- ▶ Smysl/cíl:
  1. přímá spolupráce se závodníky - zážitek se značkou
  2. rozšíření vizibility brandu na akci a možná zvýšení preferencí značky oproti jiným výrobcům sportovní výživy

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: Isozóna
- ▶ Aktivace č. 9: „laboratoř“ / jednoduchý pokus  
názorná ukázka účinku izotonického nápoje oproti jiným tekutinám (podobně jako v pořadích Zázraky přírody nebo Tajemství těla) + pozvánka z pódia a komentář výživové poradkyně k pokusu ... izotonický nápoj se chová podobně jako fyziologický roztok!  
anebo demonstrovat rozdíl mezi energetickým a iontovým nápojem
- ▶ Smysl/cíl:
  1. využití prostoru stanu velikosti 6 x 3 m
  2. zábavné a názorné prokázání účinku sportovní výživy v rámci šíření osvěty

## Návrhy a doporučení

- ▶ Místo: Isozóna
- ▶ Aktivace č. 10:
  - ukázka sortimentu pro děti - pro spoustu rodičů nová informace
  - v budoucnu propagace Isostar výživové aplikace
- ▶ Smysl/cíl:
  1. informování běžců o šířce sortimentu
  2. budování role rádce v souvislosti s appkou a celkově větší propagace oblastí sportovních nápojů v terénu