

# Leaders 2018

---

## Poznámky

**Pavel Landa, Český hokej**

**7. 12. 2018**

Poznámky z jednotlivých prezentací, panelů a interview, které se uskutečnily při The Sport Business summitu Leaders, který se konal 10. – 11. 10. 2018 v Londýně na stadionu Chelsea FC.

## Inter Milan's data-driven approach to fan engagement & strategic partnership sales with Salesforce

Prezentující:

Maria Laura Albini, Marketing Director, Inter Milan

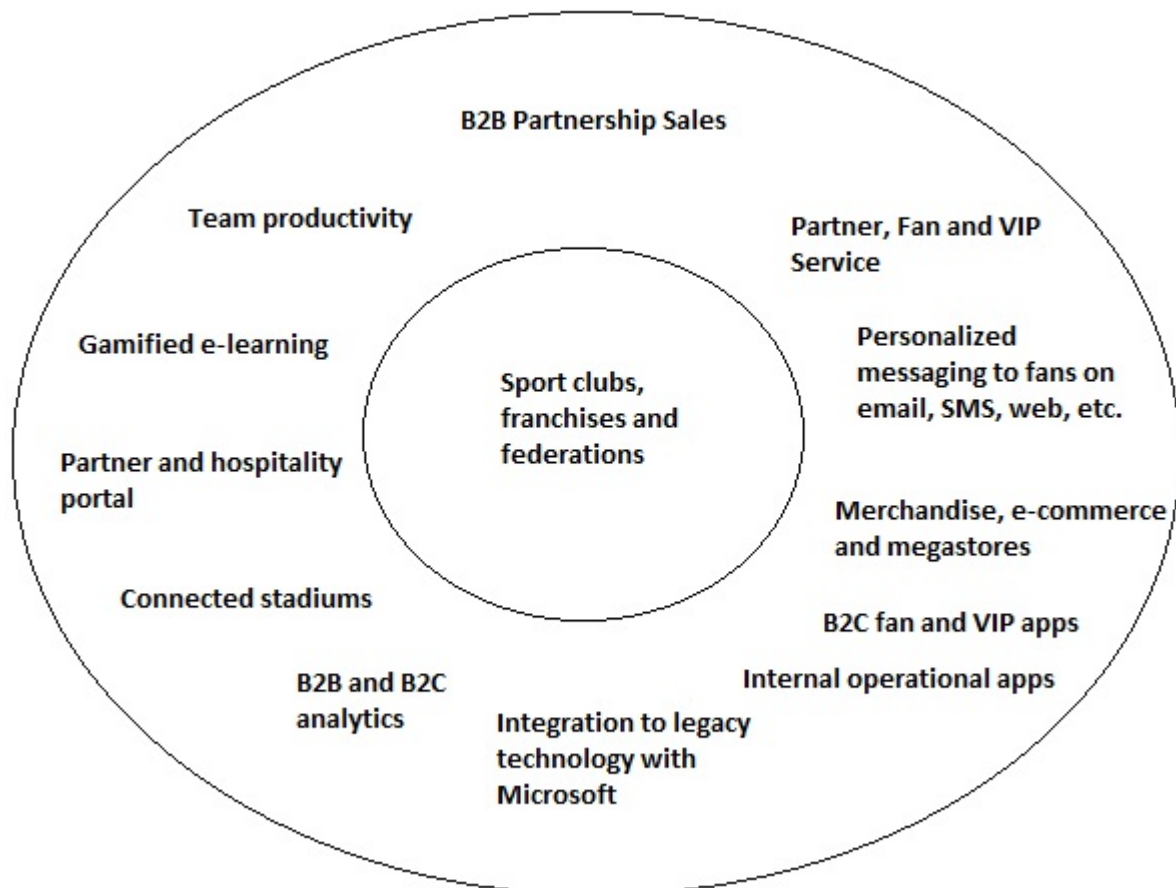
Massimo Venneri, CRM Manager, Inter Milan

Vítejte ve čtvrté průmyslové revoluci – Všichni naši fanoušci a sponzoři jsou připojeni

### Salesforce platforma pro zákaznický úspěch ve sportu:

#### Vize – vytvořit udržitelný proud příjmů prostřednictvím

- více personalizovaného B2C zapojení fanoušků (fan engagement)
- dotčení větší hodnoty B2B partnerů



### Sportovní kluby a federace usilují o vytvoření dlouhodobě udržitelných příjmů z následujících zdrojů

#### B2C Fan engagement (zapojení fanoušků)

- Sjednocení dat o fanoušcích a identifikace dalších potencionálních fanoušků

- Personifikace diváckého zážitku
- Monetizace fanouškovské základny

#### **B2C Fan commerce**

- Nabídnout unifikované obchodní nabídky fanouškům
- Personalizace doporučení
- Monetizace fanouškovské základny

#### **B2B Partnership & Hospitality Sales**

- Snaha o více řízené generování příjmů
- Digitalizace B2B prodeje
- Dodání výjimečných služeb

#### **B2B Brand Licensing**

- Profesionalizace brand licensing
- Spolupráce se sponzory/partnery
- Zvýšení monetizace značky

## **Inter Milan – Fanoušci v našem srdci**

### **Náš růst, naše cíle**

#### ***Finanční příjmy***

CAGR - Compound annual growth rate - složená roční míra růstu

- CAGR - globální růst příjmů za poslední 3 sezony – 48%
- CAGR – sponzorské příjmy za poslední 3 roky – 39%
- CAGR – Příjmy z VIP Hospitality za poslední 3 roky – 7%

#### ***Sociální sítě***

Facebook

- 2015/2016 5,9 milionu
- 2016/2017 6,3 milionu (5% růst)
- 2017/2018 9,9 milionu (60% růst)

Instagram

- 2015/2016 1,1 milionu
- 2016/2017 1,6 milionu (28% růst)
- 2017/2018 1,9 milionu (27% růst)

Twitter

- 2015/2016 1,0 milionu
- 2016/2017 1,2 milionu (20% růst)
- 2017/2018 1,6 milionu (28% růst)

Youtube

- 2015/2016 184 tisíc
- 2016/2017 212 tisíc (31% růst)
- 2017/2018 280 tisíc (15% růst)

## Výzvy – scénář z roku 2016

- Vytvořit nástroj Single Customer View propojením množství již existujících databází sloužících různému účelu
- Vytvořit koncept email-marketingových kampaní transformací veškerých hromadných emailů v jednu cestu
- Poskytnout jednu platformu Contact centra pro podporu fanoušků a ulehčení fanouškům v jejich činnostech při nákupu a konzumaci služeb, zjednodušit procesy podpory a prodeje
- Integrovat výměnu dat v reálném čase mezi turnikety a CRM platformou a tím umožnit digitální zapojení fanoušků (digital fan engagement)
- Vytvořit nové procesy a efektivní platformu k řízení B2B prodejních činností, zajistit sledování a „trychtýřování“ činností, vč. historie a prodejních kanálů (pipelines)
- Poskytnout partnerům on-line platformu k řízení a sledování aktivací, pro vytvoření společných kampaní a kalkulaci ROI (return on investment)

## Segmentace, coby prostředek jak udržet fanoušky na modročerné cestě

Segmentace je část marketingové automatizace (marketingové strategie) umožňující diferenciaci v zasílání zpráv a nabídek, vytvoření kontaktní strategie založené na využití různých clusterů (shluků) v rámci CRM nástroje.

## Journey - Match day

### Identifikace

V momentu vstupu na stadion je fanoušek identifikován prostřednictvím digitální komunikace mezi turnikety a CRM systémem

### Kampaně

Prostřednictvím scanu vstupenky (číslo permanentky, členské karty, kód vstupenky) umožňuje fanouška přiřadit ke specifické kampani a sebrat nově chybějící informace o něm.

### Sběr dat partnerů

Partneři využívají technologii Interu ke sběru informací v reálném čase prostřednictvím scanování čárových kódů

### Journey

Pro každý touchpoint umožňuje Inter různé akce k zapojení fanoušků (fan engagement), prodeji, poskytnutí podpory nebo k profilaci fanoušků

### Zlepšování

Díky specifickým průzkumům realizovaným na konci zápasového dne jsou schopni porozumět oblastem, které je třeba zlepšit

## Journey - Events

### Registrace

Pro každou událost (B2B, B2C) vytváří Inter kampaň v rámci CRM systému ve vztahu ke specifické formě (Salesforce Integrated), které sdílí prostřednictvím emailu, webu, či sociálních sítí.

## Rezervace

V momentu registrace návštěvník obdrží potvrzovací email s QR kódem

## Identifikace (rozpoznání)

V momentu naskenování QR kódu sledujeme prostřednictvím Salesforce, kdo zápas navštívil a kdy.

## Přivítání

Po vstupu na stadion zasíláme osobní zprávu s přivítáním hosta personalizovaným způsobem

## Rozloučení

Díky souvislé integraci se CRM systémem jsme schopni doručit rozlučkovou zprávu, stejně jako otázky z výzkumu, nebo jakoukoliv osobní komunikaci.

## Fanoušci v našem srdci - Zákaznické služby

### Multikanál (Omnichannel)

360°Customer view umožňuje klubu zlepšovat kontaktní „Touchpoints“ s jejich lokálními i zahraničními fanoušky. Systém umožňuje klubu rozpoznat fanouška a dát agentům podpory (support agents) úplný a vyčerpávající obraz fanouškovi historie.

### Case management

Obrovské množství emailů zaslaných před vytvořením Contact center se stalo historií díky efektivnímu procesnímu designu, řízení front (queue management) a ready to use templates (připravené šablony).

### Příchozí a odchozí kampaně

Zlepšená profilace zákazníka představuje základ všech obchodních činností, a to jak v podobě příchozích, tak odchozích telefonních hovorů. V posledních třech letech došlo ke zvýšení prodeje vstupenek prostřednictvím telefonického kontaktu, a to díky zavedení nonstop provozu telefonní linky Contact Center.

### Spokojenost zákazníků

Společně se zvýšením efektivity Contact Center došlo k obrovskému zvýšení spokojenosti zákazníků. Každý fanoušek má pocit, jako by měl vlastní B2C účet, který mu pomáhá při procesu nákupu, navíc s vysokým standardem řešení problému.

## Fanoušci v našem srdci – zákaznické služby

### Nákup

Pro B2C i B2B zákaznické profily jsme vytvořili historii jejich online i offline transakcí

### Případ

Pokud klienti řeší jakýkoliv problém spojený s produktem či službou mohou kontaktovat Contact Center prostřednictvím telefonického hovoru, nebo otevřením případu (case) na webu.

### Identifikace zákazníka (rozpoznání)

Když fanoušci volají, či otevrou případ (case) směrem ke Contact Center, systém CRM automaticky rozpozná zákazníka a přiřadí jej k patřičnému zprostředkovateli (agentovi) specializovanému na daný problém, který má přístup k zákaznickové historii a k možným řešením.

## **Podpora a péče o zákazníka**

Agenti Interu jsou schopni snadno vyřešit jakýkoliv problém, či zavolat, neboť mají rychlý přístup ke všem informacím o fanouškovi, které potřebují pro vyřešení problému a péči o fanouška, a to tím nejefektivnějším způsobem.

## **Zpětná vazba (feedback)**

V momentu ukončení konverzace, či uzavření případu, dodá systém výsledky výzkumu (zpětné vazby), které supervizorům a agentům umožní zlepšit služby a vědomostní základnu.

## **K prodeji – partnerské a korporátní hospitality**

### **Prozkoumávání**

Na začátku prodejního procesu používají agenti průzkumný nástroj (integrováný do CRM) určený k identifikaci klientů na základě několika parametrů (příjmy, trh, země, EBITDA,, atd.) a umožňuje jim okamžité ukládání údajů o klientovi.

### **Jednání**

Když dojde k definování balíku potenciálních cílových společností je možné je identifikovat prostřednictvím emailu, či telefonu, uložit historii všech jednání, telefonátů a aktivit směřujících k obchodní příležitosti.

### **Kontraktualizace (uzavírání smluv)**

V rámci platformy mohou všichni agenti vytvářet personalizované a dynamické nabídky pomocí jednoho kliku. Sledování všech interakcí a produktových aktivit, ukládání historických dat do CRM systému pro další analýzu jsou velmi cenní pro obchodní manažery při zlepšování jejich obchodních výsledků.

### **Reserved area – B2B Hub**

Uzavření obchodu je začátkem partnerské cesty. Partneři obdrží login a heslo pro vstup do Community prostřednictvím níž mohou spravovat své kontakty, odsouhlasovat kampaně, komunikovat s Interem a sledovat jejich aktivace kontaktů.

### **Sledování a reportování**

Na konci sezony mají partneři přístup k reportům o výkonnosti partnerství, k fotkám, výzkumům a dokumentům uloženým v jejich profilu a mohou tak snadno evaluovat návratnost jejich partnerství (ROI).

## **Užij si partnerství (Enjoy the partnership) – B2B Hub**

### **Aktivuj své partnerství: použij B2B Hub**

Implementace komunitní platformy umožnila zvýšit výkon odstraněním stovek emailů a vytvořením promyšlených a efektivních pracovních postupů umožňujících plnit požadavky na jednotlivé kampaně.

### **Zde jsou vaše aktiva – využijte je s rozumem**

V momentu, kdy je obchodní příležitost smluvně uzavřena v Salesforce, veškeré produkty, které jsou předmětem plnění, se stávají aktivovanými v rámci partnerova profilu v nástroji Community .

## **Dostaňte co nejvíc z vašeho partnerství**

Díky kompletně zmapované historii umožňují partnerské (sponzorské) účty vyladit aktivační strategii pro dosažení větší efektivity vzájemného partnerství.

## **Jaký je můj ROI (návrstnost investice)**

Síla promyšlené digitální architektury je v datech: Sponzorský analytik je v hubu schopen na konci každé sezony analyzovat veškeré výsledky, poskytnout návrhy a reporty.

## **Klíčová fakta**

### **B2B Sales (3 season CAGR)**

- Sponzorské příjmy + 39%
- Příjmy z Hospitality + 7%

### **Fan Engagement (2017/2018 vs 2016/2017)**

- Návštěvnost na stadionu + 23%
- Sociální sítě globální růst + 36%

### **Customer Service(2018/2019 vs 2016/2017)**

- Realizované telefonní hovory + 40%
- Přímé příjmy +94%

### **B2C Sales (2018/2019 vs 2017/2018)**

- Příjmy z prodeje permanentních vstupenek +43%
- Míra retence +82%

## **How Norwich City FC Raised £ 5.000.000 in 6 Days - The Canaries Bond**

(Jak získal Norwich City 5 milionů liber během 6 dní)

### **Investování ve sportu – příležitost**

- 4 miliardy sportovních fanoušků na celém světě
- 1,1 miliardy fanoušků evropských fotbalových klubů na sociálních sítích
- 280x více fanoušků na sociálních sítích než na stadionech
- 16 miliard eur online investic v Evropě
- 100 miliard dolarů globálních finančních příležitostí ve sportu

### **Mise investiční společnosti Tifosy**

- Umožnit každému investovat ve sportu férovým a transparentním způsobem

### **První regulovaná sportovní investiční platforma na světě**

- Spolupráce s mnoha fotbalovými kluby v Evropě napříč soutěžemi
- Produkty: Mini dluhopisy, korporátní dluhopisy a půjčky, zabezpečené financování, ekvity
- Investoři: fanoušci a drobní investoři, sponzoři, rodiny zaměstnanců, institucionální investoři – minimální investice 1000 liber/eur

## Tifosy řídí všechny aspekty náboru investorů

### Finance a právní aspekty

- Structuring - struktura
- Offer documentation - nabídková dokumentace
- Regulatory Compliance – kontrola dodržování regulačních nařízení

### Marketing

- Design on-line platformy
- Marketing a PR
- Data analytics - analýza dat

### Administrace

- Security checks – bezpečnostní kontrola
- Investor relations – vztahy s investory
- Register services – služby při registraci

## Proč vydávat dluhopisy s Tifosy?

### Atraktivní investiční příležitost

- Investoři hledají výnos
- Lidé jsou čím dál více zvyklí investovat online
- Možnost investovat do značky, kterou milujete

### Ideální nástroj pro financování klubů

- Atraktivní ocenění (nezabezpečené dluhopisy)
- Méně restrikcí - smlouvy spíše jako u půjčky
- Možnost zaplatit dříve nebo přepsat na někoho jiného

### Zapojení fanoušků

- Odměna fanouškům a jejich angažování v klubu a akademii
- Vytvoření komerčních příjmů prostřednictvím klubového úvěru
- Identifikace investorů pro budoucí fundraising a jiné aktivity

### Důvody pro investici

- Vize být dlouhodobým účastníkem Premier League
- Nová sportovní strategie založená na rozvoji a výchově vlastních hráčů
- Investice do infrastruktury akademie v tréninkovém centru

## Atraktivní struktura pro klub a investory

### Canary Bond (dluhopisy) – Klíčové termíny

- Cíl: získat 3.500.000 liber
- Maximální limit výběru financí: 5.000.000 liber
- Zabezpečení investice: žádné
- Doba splatnosti: 5 let
- Roční výnos: 5% cash, 3% klubový kredit



- Bonus v případě postupu do Premier League: 25% cash
- Další výhody: Investorská privilegia
- Minimální investice: 500 liber

## **Fázování uvedení na trh s cílem vytvořit očekávání a vyvolat chuť investovat**

### ***Teaser fáze***

- Vytvořit povědomí a očekávání (hlavní iniciativa ze strany klubu)

### ***Pre-registrace***

- Oznámení o vydání dluhopisů (odkaz na pre-registrační webovou stránku)

### ***Prioritní fáze***

- Emaily na předregistrované (s odkazem na investiční webovou stránku)

### **Základní body:**

- Investiční stránka upravená do klubových barev
- Jednoduchý nákup dluhopisů a platební proces
- Velký úspěch – dosažení hodnoty 5 milionů liber prodaných dluhopisů během 6 dní od vydání
- 9.572 unikátních návštěvníků webu → (22%) 2.086 předregistrovaných → (36%) 740 investorů – průměrná hodnota 6.756 liber
- Návštěvníci investičního webu ze 78 zemí na světě
- Obrovský převis poptávky nad limit 5 milionů liber
- Hlavní zdroje motivace byly návratnost investice a podpora klubu
- Velká otevřenost investorů k opakování investičních příležitostí

### **Shrnutí**

#### ***Unikátní flexibilní nástroj***

- Upravený pro potřeby sportovních klubů
- Atraktivní strukturování a nacenění
- Zaměřeno na vnímavé publikum investorů

#### ***Rušivý business model (Disruptive Business Model)***

- Regulace FCA – fair a transparentní investice
- Přímý datově řízený zákaznický on-line model
- Jednoduchý prodej – minimalizování práce klubu

#### ***Velký úspěch a možnost opětovného aplikování***

- Významný převis poptávky
- Ochota znovu investovat budoucí kapitálové zisky
- Pozitivní PR a posílení vztahu mezi klubem a fanoušky

## AS Řím – Jak zvýšit on-line prodej vstupenek (AS Řím a 3D Digital Venue, míra konverze 55%)

### Nová strategie prodeje vstupenek

- Zjednodušení celého procesu i jednotlivých oblastí
- Kategorizace cen - hlavní úkol

Přístup společnosti 3D Venue

### Nový on-line ticketingový systém Bio's – základ nového přístupu

- Potenciál přibližně 8 milionů turistů ročně, kteří přijíždí do Říma
- 65% transakcí přes telefon, 35% přes počítač
- Propojení ticketingového systému a CRM
- Speciální přístup pro cestovní kanceláře

### Hlavní cíle:

- porozumět chování fanoušků
- redesign produktu a jeho zjednodušení
- využití povinnosti tzv. nominative ticket (povinnost dle italské legislativy) – poskytnutí velkého množství informací (jméno, datum narození, atd.)
- Otočit poměr návštěvníků utkání (Aktuálně 78% domácí fanoušci, 22% zahraniční návštěvníci)
- Inspirace z Walt Disney parků v USA pro sportovní stadiony – propojení speciálního náramku a aplikace v telefonu v rámci platebního systému
- Zefektivnění kampaní a jejich zaměření podle spotřebitelského chování diváka

## Making virtual Advertising a Reality - Borussia Dortmund

- Virtuální LED reklamní perimetr – technologie mění způsob jak kluby, značky a federace aktivují svá globální mediální práva.
- Podstata – virtuální klíčování reklam do vysílaného signálu podle cílových trhů (různé reklamy do různých zemí)

### Důvody, které vedly Burussii Dortmund k investici do virtuálních LED mantinelů:

- Snaha zachovat diváckou atmosféru i prostředí na stadionu a zároveň zvýšit reklamní potenciál utkání

### Shrnutí:

- Multi stakeholders projekt – je třeba aplikaci virtuálních LED reklamních perimetrů řešit mezi klubem, provozovatelem stadionu, ligou a vysílateli
- Existují velké rozdíly v používaných technologiích
- Při použití virtuální reality je klíčovým faktorem autenticita – reklamy musí vypadat tak, jako by reálně byly prezentovány na stadionu
- Technologie byly testovány 2 roky a musí umět reagovat na všechny typy počasí (slunce, déšť, atd.)

### Výzvy do budoucnosti:

- uplatnění v dalších sportech

- definování produktu s vedením soutěží a držiteli práv

## Top of the Ligue: Inside French Football's Innovation

Jak francouzská fotbalová Ligue 1 pokračuje v inovacích a posunuje hranice v oblastech jako jsou technologie, vysílací strategie a fan engagement (zapojení fanoušků).

### Cíl:

- růst ve všech oblastech
- v roce 2018 je možnost růstu jen v digitálním prostředí → nutnost digitalizace veškerých vztahů
- navázání technologické spolupráce s Microsoftem
- růst fanouškovské základny ve všech oblastech
- cíl při používání digitální platformy ligy – 5 milionů fanoušků ročně

### Nástroje:

- Customizace obsahu pro jednotlivé fanoušky napříč digitálními zařízeními
- Rozšíření real-time content
- Znalost fanouška, jeho chování a potřeb
- Využívání nástrojů jako Snapchat, OTT, rozšířená realita

### Strategie pro jednotlivé klíčové trhy:

- Jižní Amerika – soupeření s La Ligou – sázka na osobností hrající francouzskou ligu – Neymar, Falcao, Thiago Silva, Angel Di Mária, atd.
- USA – využívání amerických majitelů francouzských trhů
- Asie – využívání čínských investorů, francouzský superpohár se hrál v Číně
- Afrika - jazyková blízkost, množství afrických hráčů ve francouzské lize

### Spolupráce s Microsoftem

Microsoft – klíčový partner pro mezinárodní rozvoj, vzor – předchozí spolupráce Microsoftu s La Ligou, škálování a customizace – hlavní úkoly Microsoftu

### Hlavní výzvy

- nastavení spolupráce s kluby využívající vlastní digitální platformy
- využití dat pro reklamní partnery – virtuální reklama
- měření spokojenosti diváků
- měření sledovanosti

### Inspirace v zahraničí

- MLS, NFL a ostatní velké ligy
- La Liga
- Bundesliga – vzor při organizaci digitalizace

### Lidské zdroje v rámci digitalizace

- Liga začínala s digitalizací od nuly
- Digitální oddělení – všichni zaměstnanci pod 30 let (s výjimkou ředitele)
- Oddělení inovací - Internalizace znalostí – vzor French Tech Innovation Office

### Lokalizace obsahu

- jazyková i zvyková lokalizace v jednotlivých teritoriích

### Hodnota mediálních práv

- Prodej lokálních práv – spokojenost – srovnatelné s hodnotou lokálních práv Bundesligy a La Ligy
- Prodej mezinárodních práv – nespokojenost, velký rozdíl oproti Bundeslige a La Lize

### Návštěvnost

- Loňská sezona – růst 7%,
- Letošní sezona - prozatím růst 4%

### TV sledovanost

- v loňské sezoně růst 25%

Zájem zahraničních investorů o vstup do klubů

### Cíle

- zvýšení počtů fanoušků na stadionech i v on-linu
- vytváření atraktivního obsahu
- monetizace fanoušků

## Incorporating Easy Ticket Transferring into Your Match Day Strategy and the Impact on Stadium Revenue

Proč se inovativní kluby jako Austria Vídeň a FC Basilej rozhodli nabídnout svým příznivcům integrovanou a jednoduchou cestu pro převod vstupenek. Co umožňuje minimalizovat ztráty z příjmů od diváků při jejich neúčasti na zápasech, jak získat relevantní zákaznická data, a jak zvýšit celkové příjmy?

V roce 2018 otevřela Austria Vídeň rekonstruovaný stadion. pro 17.500 diváků, oproti 12.500 diváků, což byla kapacita před rekonstrukcí. Stadion má 1.300 business seats a průměrná návštěvnost je 10.400 diváků.

V lednu 2018 start ticketingového projektu – mobilní aplikace Keyper pro prodej a sdílení vstupenek, permanentek a VIP karet. Dlouhodobě je 10% vstupenek nevyužito, a to i v případě vyprodaných zápasů. Průměrná útrata přítomného diváka je dlouhodobě mezi 8-10 eury za zápas. Možnost sdílet či prodávat vstupenky přináší klubu extra profit z prodeje vstupenek a především dodatečný příjem z každého diváka přítomného na stadionu, který by jinak neměl možnost na stadion dorazit. Efektivita tohoto nástroje je snížena, pokud není utkání vyprodáno a sekundární prodej snižuje oficiální prodej vstupenek ze strany klubu.

## WWE (World Wrestling Entertainment): Creating the ultimate live experience

Jak WWE používá dokonalou směs zábavy, vypravěčství a šoumenství k vytvoření skvělého live zážitku.

Paul Levesque

WWE má několik subbrandů:

- Wrestlemania – největší wrestlingová událost roku trvající jeden týden
- Smackdown – televizní show
- NXT – program pro začínající wrestlery, něco jako vývojové středisko, nově přesunuto i do Velké Británie NXT UK – nábor nových místních talentů

Jednotlivé značky se navzájem nekanibalizují – platí pravidlo, že čím více obsahu fanoušci dostávají, tím více ho chtějí.

Pro budoucnost WWE je klíčový výběr talentů (v rámci jednotlivých regionů) a tvorba příběhů. Charakter a důvody, proč se chce daná osoba věnovat wrestlingu, jsou klíčovými faktory při výběru talentů. Wrestling se za dobu své existence neuvěřitelně proměnil a ze zápasníků se stali skuteční atleti s vysokým stupněm trénovanosti.

## Diageo, Hyundai: How teams and brands create next-level partnership

Uvedené společnosti vysvětlují jak vyvážit autentický obsah, potřebu propojení s publikem a zachování pravdivosti ve vztahu k hodnotám značky.

- Rory Sheridan – Diageo, Head of Sponsorship
- Marcus Kikisch – Hyundai Motor Europe, Head of Brand Communications

Diageo – výrobce alkoholu, značky jako Guinness, Baileys, Captain Morgan, Johny Walker, J&B.  
Hyundai – výrobce automobilů

Diageo

Přístup Diageo ke sponzoringu: sponzoring jako prostředek posilování hodnot značky - oslava rozmanitosti, tolerance a akceptace

Důležité pravidlo: Je nutné mít v rozpočtu pro sponzoring rezervu na další aktivity, které se objeví v průběhu plnění plánu a k využití dalších sponzorských příležitostí, které se objeví neočekávaně.

### Hyundai

- nově rozšířil sponzoring i na fotbalové kluby
- snaží se o emocionalizaci značky
- snaží se přizpůsobovat potřebám sponzoringu i jiným oblastem marketingu – např. souhlas se změnou barvy logotypu na dresech AS Roma

Řízení sponzoringu – využívání nezávislé agentury pro ocenění hodnoty konkrétních sponzoringových projektů.

### **Co Hyundai zajímá napříč projekty?**

- Brand awareness (známost značky) – je hlavním ukazatelem při měření efektivity daného projektu
- Fan engagement – Hyundai chce být blízko fanouškům
- Partnerství musí procházet napříč aktivacemi, klub musí ve spolupráci s partnerem partnerství aktivovat. To je základ spolupráce.