

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE / TITLE OF THESIS

Návrh na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka / A Proposal to Improve the Reputation Management of Sazka

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petr Týbl / KEMMA01

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 4. 2022, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc., vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování závěrečné práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Provést reputační analýzu společnosti Sazka a navrhnout konkrétní aktivity na zlepšení reputation managementu analyzované společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Reputační analýza sestávající ze dvou veřejných průzkumů mezi zákazníky společnosti Sazka a v rámci široké veřejnosti, datové analýzy CSR projektu a mediální analýzy.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky reputační analýzy dokládají na jedné straně celkově pozitivní vnímání společnosti Sazka v očích široké veřejnosti i zákazníků, na straně druhé však z analýzy vyplynula řada nedostatků či potenciálních možností pro zlepšení reputace. Jedná se o zvýšení spontánní znalosti Sazky jako odpovědné firmy, výrazné posílení vnímání CSR aktivit u mladých lidí a také práci s frustrací sázejících.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě provedené analýzy autor předkládá návrh dlouhodobé strategie v oblasti podpory sportu s cílem oslovit širokou populaci a zvýšit tak celkové vnímání dobročinných aktivit společnosti Sazka. Dále projektem Sazka Academy doporučuje konkrétní aktivitu na zvýšení zájmu o CSR aktivity u mladé cílové skupiny. Dalším praktickým návrhem práce je přímé zapojení sázejících do CSR aktivit, které má za cíl snížit frustraci zákazníků z případných „nevýher“. Významnou část navrhovaných doporučení tvoří také optimalizační řešení projektu SOV za účelem jeho dalšího rozvoje.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Reputace, zodpovědnost, Sazka, image, Corporate Social Responsibility.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main Objective:

Perform a reputation analysis of Sazka and propose specific activities to improve the reputation management of the analyzed company.

### 2. Research Methods:

Reputation analysis consisting of two public surveys of Sazka's customers and the general public, data analysis of CSR project and media analysis.

### 3. Result of Research:

The results of the reputation analysis demonstrate, on the one hand, the overall positive perception of Sazka in the eyes of the general public and customers, but on the other hand, the analysis revealed a number of deficiencies and potential opportunities to improve reputation, like increasing Sazka's spontaneous knowledge as a responsible company, significant strengthening of the perception of CSR activities among young people, and also working with the frustration of bettors.

### 4. Conclusions and Recommendation:

Based on the analysis, the author presents a proposal for a long-term strategy in the field of sports support with the aim of reaching a wide population and increasing the overall perception of Sazka's responsible activities. The Sazka Academy aims to increase interest in CSR activities among the young people. Another practical proposal is the direct involvement of bettors in CSR activities, which aims to reduce customer frustration from potential "losses". A significant part of the proposed recommendations also consists of the optimization solution of the SOV project.

## KEYWORDS

Reputation, responsibility, Sazka, image, Corporate Social Responsibility.

## JEL CLASSIFICATION

M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility  
M3 Marketing and Advertising  
M31 Marketing

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petr Týbl
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Návrh na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Reputation management</li><li>2.2 Nástroje reputation managementu</li></ol></li><li>3. Metodika práce</li><li>4. Analytická / praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>4.1 Představení analyzované společnosti</li><li>4.2 Analýza využívání reputation managementu společnosti</li><li>4.3 Zhodnocení poznatků, možností a návrhy na zlepšení jednotlivých oblastí reputation managementu společnosti</li></ol></li><li>5. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KUNZ, V. <i>Sportovní marketing: CSR a sponzoring</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0560-1.</li><li>• LANGHAM, T. <i>Reputation Management: The Future of Corporate Communications and Public Relations</i>. Bingley: Emerald Group Publishing, 2018. ISBN 1787566102.</li><li>• PŘIKRYLOVÁ, J. <i>Moderní marketingová komunikace</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.</li><li>• TETŘEVOVÁ, L. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 2. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535  
Datum: 2021.11.18  
14:09:45 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoretická část práce .....	2
2.1 Dobrá pověst firmy .....	2
2.1.1 Důvěra .....	2
2.1.2 Věrnost .....	4
2.1.3 Image .....	5
2.2 Corporate Social Responsibility.....	5
2.2.1 Definice CSR.....	6
2.2.2 Ekonomická oblast CSR.....	7
2.2.3 Sociální oblast CSR.....	7
2.2.4 Environmentální oblast CSR .....	8
2.2.5 Společenská odpovědnost firem z citlivých odvětví .....	8
2.2.6 Sponzoring.....	9
2.2.7 Cause-Related Marketing .....	10
2.3 Responsible Gaming .....	10
2.3.1 Institut pro regulaci hazardních her .....	11
2.3.2 Stav hazardního trhu v České republice .....	11
2.4 Public Relations .....	12
2.4.1 Definice PR .....	12
2.4.2 Media Relations.....	14
2.4.3 Event Management.....	14
2.4.4 Influencers .....	15
2.4.5 Digital.....	16
2.4.6 PR vs. reklama.....	17
2.5 Měření reputace.....	18
2.5.1 Barcelonské principy .....	18
2.5.2 Reputační analýza.....	19
2.5.3 Metoda AVE.....	20
3 Metodika práce .....	21
3.1 Reputační analýza .....	21
3.1.1 Vstupní informace .....	21
3.1.2 Mediální analýza .....	21
3.1.3 Veřejné průzkumy .....	21
3.1.4 Datová analytika CSR projektu .....	22

3.1.5	Návrhy na zlepšení reputation managementu.....	22
3.1.6	Cíle a závěry práce .....	22
4	Analytická část práce.....	23
4.1	Představení analyzované společnosti .....	23
4.1.1	Sazka jako státní firma .....	23
4.1.2	Sazka jako soukromá firma .....	24
4.1.3	Aktuální portfolio Sazky z pohledu tržeb.....	24
4.1.4	Sazka z pohledu společenské odpovědnosti .....	25
4.1.5	Sazka z pohledu lidských zdrojů .....	26
4.2	Mediální analýza společnosti Sazka.....	27
4.2.1	Množství výstupů a jejich tonalita.....	27
4.2.2	Hodnota AVE a GRP.....	29
4.2.3	Hlavní témata roku 2021 .....	30
4.2.4	Představitelé Sazky v médiích.....	31
4.2.5	Srovnání komunikace s hlavními konkurenty .....	32
4.3	Vnímání společnosti Sazka mezi veřejností.....	33
4.3.1	Image Sazky z pohledu sázejících.....	33
4.3.2	Zodpovědnost Sazky z pohledu veřejnosti .....	37
4.4	Analýza projektu Sazka Olympijský víceboj .....	40
4.4.1	Stručné představení projektu SOV .....	40
4.4.2	System fungování jednotlivých programů SOV.....	40
4.4.3	Dosavadní průběh projektu z pohledu čísel.....	41
4.4.4	SWOT analýza projektu .....	43
4.5	Návrhy na zlepšení reputace společnosti Sazka.....	45
4.5.1	Návrh dlouhodobé strategie CSR a sponzoringu Sazky .....	45
4.5.2	Zvýšení povědomí o CSR aktivitách u mladých lidí .....	53
4.5.3	Zapojení sázejících do CSR aktivit .....	56
4.5.4	Optimalizace projektu Sazka Olympijský víceboj .....	58
5	Závěr .....	61
	Literatura .....	I
	Seznam příloh.....	V
	Přílohy .....	VI

## Seznam zkratek

AMEC	International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (Mezinárodní asociace pro měření a hodnocení komunikace)
APRA	Asociace Public Relations
AVE	Advertising Value Equivalent (Ekvivalentní hodnota inzerce)
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Cause Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
ČOV	Český olympijský výbor
ČUS	Česká unie sportu
ESG	Environmental, Social and Corporate Governance (Environmentální, sociální a korporátní správa a řízení)
GGR	Gross Gaming Revenue (Hrubé tržby z loterií)
GRP	Gross Rating Point (Kumulovaná sledovanost v populaci)
IPRH	Institut pro regulaci hazardních her
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicator (Klíčové ukazatele výkonnosti)
MAM	Marketing & Media (časopis)
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NSA	Národní sportovní agentura
PR	Public Relations (Vztahy s veřejností)
SOV	Sazka Olympijský víceboj



## Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1 Reklama vs. PR .....	18
Obrázek 1 Rozdělení důvěry na tři segmenty .....	3
Obrázek 2 Pilíře společenské odpovědnosti firem .....	6
Obrázek 3 Nástroje public relations .....	13
Obrázek 4 Portfolio Sazky dle podílu na GGR .....	25
Obrázek 5 Lidské zdroje ve společnosti Sazka .....	26
Obrázek 6 Image sázkových společností.....	34
Obrázek 7 Uvedení podpory sportu podle věku respondentů .....	39
Obrázek 8 Návrh loga SAZKA nadace .....	48
Obrázek 9 Oblasti působení SAZKA nadace .....	48
Obrázek 10 Návrh loga SAZKA ACADEMY .....	54
Obrázek 11 Vánoční los se CSR motivem .....	57
Graf 1 Rizikové hraní .....	12
Graf 2 Výběr influencerů podle sociálních sítí .....	16
Graf 3 Mediální struktura výstupů za rok 2021 .....	27
Graf 4 Tonalita výstupů.....	28
Graf 5 Mediální dopad výstupů za rok 2021 (hodnoty v GRP) .....	30
Graf 6 Porovnání počtu mediálních výstupů s konkurencí .....	32
Graf 7 Image Sazky podle pohlaví sázejících .....	35
Graf 8 Image Sazky podle věku sázejících .....	36
Graf 9 Zařazení firem mezi společensky odpovědné .....	38
Graf 10 Počet zapojených dětí do SOV .....	42
Graf 11 Počet zapojených škol do SOV .....	42

# 1 Úvod

Tématem diplomové práce jsou aktivity korespondující s autorovou pracovní pozicí a náplní každodenní agendy. Zastřešujícím spojením, které bude provázet následující stránky, je reputation management. Do této sféry lze zařadit značné množství oblastí, pojmů, aktivit a jiných souvisejících prvků, které dohromady formují obraz firmy a její vnímání v očích veřejnosti, zaměstnanců, stakeholders a dalších cílových skupin.

Analyzovanou společností bude loterní firma Sazka, a. s., u které bude autor zkoumat zásadní nástroje jejího reputation managementu. Udělení souhlasu s užíváním názvu společnosti je k dispozici v Příloha 1 diplomové práce. V první části práce se autor zaměřuje na teoretickou stránku sledované problematiky, u které vychází z tuzemských i zahraničních zdrojů. Podkladem bude nejen odborná literatura, ale i názory expertů z oborových časopisů, výroční zprávy nebo například oficiální CSR reporty společnosti. Tím se dostáváme k bližšímu nastínění sledovaných částí reputation managementu. Po stručném představení analyzované společnosti Sazka a jejího současného vnímání nejen mezi sázejícími bude provedena detailní analýza jejich mediálních výstupů za rok 2021. Práce poskytne rozbor publikovaných témat, tonalitu článků včetně bližšího pohledu na negativní texty, představena bude také například mediální hodnota externích příspěvků. Další sledovanou oblastí bude CSR a sponzoring, které se u Sazky rozpadají na podporu sportu a aktuálně také na stále důležitější složku s názvem responsible gaming. Autor diplomové práce rozebere aktuální stav a fungování současných CSR projektů. Po těchto vstupních datech nabídne návrhy konkrétních řešení na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka. Diplomová práce nabídne nápady a myšlenky týkající se nových přístupů ke komunikaci, návrhy na zefektivnění projektů a také popis zcela nového CSR projektu pro společnost Sazka.

Dobrá pověst je pro většinu firem naprosto klíčová. Budovat pozitivní reputaci je náročný běh na dlouhou trať, naopak ztratit důvěru lze velmi snadno a rychle. Svoboda (2009, s. 56) ve své knize popisuje reputaci jako dokonalejší synonymum pro image. Pro pochopení reputation managementu dále vymezuje jeho čtyři základní atributy: věrohodnost, spolehlivost, důvěryhodnost a vědomí odpovědnosti.

Společnost Sazka za svou více než šedesátiletou historii čelila největší krizi v roce 2011, kdy kvůli finančním problémům upadla do insolvence. Právě v tomto období došlo z hlediska podnikání v oblasti provozování loterie k obrovskému problému – neschopnosti vyplácet zákazníkům výhry. Tehdy byly naprosto fatálně narušeny prakticky všechny výše zmíněné atributy. Po převzetí společnosti novými akcionáři započala očista firmy, neoficiálně nazývaná jako nová Sazka. Ve zmíněném roce 2011 vycítily některé subjekty na hazardním trhu šanci získat zájem zákazníků a pokusily se spustit vlastní číselnou loterii. I přes veškeré snahy se však projevila další důležitá hodnota v rámci reputation managementu – síla tradice. Novému vedení se i díky markantní oblibě značky Sportka podařilo poměrně v krátkém čase nastartovat fungující marketingově orientovanou společnost, která je momentálně vlajkovou lodí mezinárodního holdingu Allwyn investujícího do podílů v loterních společnostech po celé Evropě. Cílem diplomové práce je novou Sazku, respektive její současný reputation management podrobit hlubší analýze, vyhodnotit poznatky a navrhnout možná řešení vedoucí ke zlepšení veřejného vnímání nejen mezi zákazníky.

Při cestě k cíli práce se autor bude opírat o své profesní zázemí a zkušenosti, které získal během svého působení v oblasti komunikace a public relations. Svou profesní kariéru již při studiu na Vysoké škole ekonomické v Praze zahájil v tiskovém oddělení bankovní instituce ČSOB. Přes práci v agentuře PR Konektor se následně dostal na současnou pozici Senior external communication specialist v loterní společnosti Sazka.

## 2 Teoretická část práce

Teoretická část diplomové práce vychází z literárních poznatků souvisejících s tématy reputation managementu, jakými jsou například public relations (PR), corporate social responsibility (CSR), ale i samotná reputace neboli dobrá pověst firmy. Vzhledem k druhu podnikání analyzované společnosti Sazka autor připojuje také oblast responsible gaming (RG).

### 2.1 Dobrá pověst firmy

Podle spoluzakladatele anglické poradenské skupiny Lansons, která se zaměřuje na reputační management, Tonyho Langhama (2018, s. 35) je dobrá pověst životně důležitá pro úspěch v podnikání i v běžném životě. Organizace s nejlepší pověstí podle něho překonávají své soupeře v mnoha ohledech. Přijímají například kvalitnější zaměstnance, umí se prosadit i s menšími rozpočty na marketing a mají také větší vliv na zákonodárce.

Dobrou pověst v podnikání a osobní rovinu porovnal i jeden z nejbohatších lidí na této planetě Jeff Bezos (2004). V rozhovoru pro renomovaný mediální dům Bloomberg řekl: „*Značka je pro firmu jako pověst pro osobu. A pověst si dobudete tím, že děláte těžké věci dobře.*“<sup>1</sup>

Dobrá pověst je spojením, se kterým se prakticky každý člověk setkal, a je součástí mezilidských vazeb. Ať už v případě právnických osob, tak i v případě konkrétních jedinců se jedná o nehmotné aktivum, které připisuje danému subjektu samostatně nevyčíslitelnou hodnotu. V případě podnikání se většinou nejedná o primární cíl, jehož chce majitel dosahovat, nicméně z dlouhodobého hlediska jde o prvek, který je z pohledu autora diplomové práce nezbytné cílevědomě budovat, udržovat a ochraňovat.

Podle studie společnosti Deloitte (2021, s. 21) s názvem *Globální průzkum v oblasti řízení rizik* má případné reputační riziko velkých firem vliv až na 45 % jejich obchodních výsledků. Tento údaj jednoznačně potvrzuje důležitost reputace pro podnikání a podává alespoň rámcovou představu o možném negativním dopadu, pokud dobrá reputace není na předních místech firemních pilířů. Autorka knihy *Reputation Playbook* Jennifer Janson při svém vystoupení na pražské konferenci *Earned Media* (2017) uvedla, že firmy, které optimalizují své finanční řízení, jdou často naproti kritice ze strany veřejnosti. Příkladem je pro ni například kavárenský řetězec Starbucks a jeho aféra s kráčením daní. I když společnost neporušuje legislativu, v očích zákazníků se chová nemorálně. Na jedné straně se zavazuje k podpoře lokálních aktivit a na straně druhé se snaží nalézt cesty, jak ve stejné oblasti platit co nejmenší daně. Tento protiklad vede dle autorky k pochopitelnému zpochybňování Starbucksem komunikovaných hodnot. Na situaci upozorňovala média napříč celým světem, včetně britského *The Independent* (2017).

Snahou autora diplomové práce je v této kapitole poskytnout čtenáři základní vhled do problematiky, a to jak z laického, tak i odborného pohledu. Záměrem je všeobecně známý pojem „*dobrá pověst*“ zasadit do konkrétních podmínek podnikatelského prostředí. Popis demonstruje skrze postoje renomovaných osobností nejen z řad PR, ale i světového byznysu. V následujících podkapitolách bude teorie zaměřena na související atributy dobré pověsti firem.

#### 2.1.1 Důvěra

Člen výkonné rady Asociace public relations Rostislav Starý (2020) přirovnává důvěru ke květině, o kterou je třeba každý den pečovat, aby vzkvétala a přinášela své plody. Aktuální doba dle Starého význam důvěry stále více zhodnocuje. S tím podle něho souvisí i citlivá náchylnost na její velmi rychlou ztrátu. Existují komodity, u kterých nehraje důvěra takovou roli, ale

---

<sup>1</sup> Originální znění citátu: „*A brand for a company is like a reputation for a person. You earn reputation by trying to do hard things well.*“

i přesto, pokud má výrobce špatnou pověst, zákazník zvolí jiného, z jeho pohledu přijatelnějšího. Firma s důvěryhodným statutem si dle stejného autora navíc mnohdy může za své produkty účtovat vyšší částky. Důvěra se podle Starého nedá u zákazníků koupit, ale je výsledkem dlouhodobého propagačního úsilí brandu a kvality samotné služby nebo produktu.

Docent Kent Grayson z Keloggské univerzity ve Spojených státech amerických v rámci studie s názvem Trust Project (2020) rozděluje důvěru do tří segmentů – viz následující Obrázek 1.

Obrázek 1 Rozdělení důvěry na tři segmenty

<b>Kompetence</b>	<b>Čestnost</b>	<b>Laskavost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je produkt nebo služba v očekávané kvalitě?</li> <li>• Funguje?</li> <li>• Je na něj/ni spoleh?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plní značka to, k čemu se zavázala?</li> <li>• Mohu jí věřit, že co řekne, platí?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejde firmě jen o zisk?</li> <li>• Vyznává hodnoty, které jsou pro společnost/zákazníka přínosné?</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Grayson (2020)

Podle Graysona stojí tedy důvěra především na attributech vztahujících se ke kvalitě produktů a služeb, dodržení závazků a vstřícném jednání společnosti. Zajímavou souvislost důvěry s reputation managementem přidává také Denisa Hejlová (2015, s. 167). Ve své knize Public Relations popisuje specifikum týkající se budování důvěry skrze topmanagement a ředitele firmy. Právě tyto vrcholní představitelé jsou z jejího pohledu klíčovými osobami v kontinuálním řízení důvěryhodnosti a posilování dobrého jména společnosti. Zákazníci, včetně těch potenciálních, si často danou společnost nebo organizaci spojují právě s osobou, která ji řídí nebo zastupuje. Podle autorky je pro ně totiž snazší navázat vztah a vytvořit si sympatie k člověku, jehož jméno a tvář znají. Jako příklad je v knize uváděna provázanost lídra s politickou stranou, což je typickou ukázkou personalizace – tedy ztělesňování organizace s jejím představitelem. Jedná se například o mediální spojení „Babišovo hnutí“ či „Schwarzenbergova TOP 09“.

Autor diplomové práce nabízí další příklady ze zahraničního i českého byznysu. Jedním z nejznámějších jmen novodobé historie světových podnikatelů je rozhodně Steve Jobs. Dnes již zesnulý inovátor a duchovní otec společnosti Apple byl nejen jejím ředitelem, ale zároveň i klíčovou tvář a ambasadorem. Firma a její výsledky byly vždy velmi citlivé na kroky, vyjádření a jiné aktivity v Jobsově životě. Helm a kol. (2011) in Hejlová (2015, s. 168) popisuje: „Když v roce 2006 hrozilo řediteli společnosti Apple Stevu Jobsovi, že bude muset rezignovat, spadly ceny akcií přes noc až o 20 %. Kdyby Jobs řídil Apple z vězení, bylo by to pro akcionáře lepší, než kdyby tam přestal pracovat“. V podobném druhu závislosti na majiteli funguje podle autora této závěrečné práce i známá energetická společnost Tesla. I v tomto případě existuje silná korelace mezi vyjádřeními Elona Muska (například na Twitteru) a hodnotou akcií jeho společnosti. Tyto osobnosti autor používá pro ukázky z praxe i v další podkapitole.

Z českého prostředí přidává autor diplomové práce negativní ukázkou podlomení důvěry ze sportovního prostředí. Dlouhodobě má u veřejnosti obrovské problémy s důvěrou a reputací celkově český profesionální fotbal. Velmi špatná pověst trvá prakticky neustále již od devadesátých let. Zapříčinila se o to jména vrcholných představitelů, kteří byli nebo dokonce stále jsou spojeni s korupčními aférami. Jedná se například o Františka Chvalovského, Ivana Horníka, Miroslava Peltu nebo aktuálně Romana Berbra. Všichni jmenovaní se postarali o to,

že je fotbal v Česku u drtivé většiny společnosti vnímán jako „špinavé“ prostředí spojené s úplatky a zákulisními intrikami. Tento fakt potvrdily i letošní volební programy všech hlavních kandidátů na nového předsedu fotbalového svazu. Jedním z nich byl i bývalý reprezentant Karel Poborský, který v rozhovoru pro Český rozhlas (2021) řekl: *„Už se nemůžu dívat na to, jak můj milovaný sport upadá, jak ho nejrůznější funkcionáři využívají pro svůj vlastní prospěch a obohacení, jak mu lidé přestávají věřit, jak se na něj už pomalu nekouká jinak než přes prsty.“*

I přes veškeré skandály, které fotbaloví fanoušci na české scéně zažili, však tato komunita paradoxně odolává a diváci stále navštěvují stadiony. Ve sportovním prostředí se totiž dokonale projevuje další aspekt, který autor této práce zahrnuje do teoretické části související s reputation managementem, a tím je věrnost značce.

### 2.1.2 Věrnost

Podnikatelské prostředí jde však spíše proti autorově myšlence ze sportu a věrnost brandu je velmi vzácná. Odborný server na marketing Mediaguru (Hájková, 2021) publikoval výsledky případové studie výzkumné agentury Behavio Labs, podle které budou zákazníci prakticky vždy pendlovat mezi různými značkami a ani sebelepší marketingová strategie je nedokáže přesvědčit, aby zůstali věrní jedné značce. V závěrech studie se mimo jiné píše, že by se společnosti neměly snažit udržet zákazníky u sebe za každou cenu. Doporučení agentury je ukazovat lidem nové možnosti využití produktu, reagovat na jejich potřeby a zejména pak budovat symboly značky a pečovat o ně.

Sharp (2018, s. 119) používá dokonce silné označení: *„Značky jsou pouze nutným zlem.“* Ve své knize Jak se budují značky popisuje, že věrnost zákazníků ani vzdáleně nepřipomíná loajalitu ke sportovnímu týmu nebo vlastní zemi. Lidé dle Sharpa nakupují spoustu různých značek a bezmezná věrnost je mnohem vzácnější, než odborníci na marketing očekávají.

Z obecného pohledu je věrnost vůči značce termínem, který popisuje tendenci spotřebitelů držet se produktů nebo služeb nesoucích obchodní značky, které znají a kterým důvěřují. Loajalita ke značce se následně promítá do opakovaného prodeje. Mělo by tedy být v nejlepším zájmu společnosti, aby si svou pověst a unikátnost vůči konkurentům držela. V souvislosti s věrností ke značce se objevuje také pojem lovebrand, tedy label, k němuž má zákazník dokonce i citový vztah. Tato spojení mezi klienty a firmou mohou být natolik pevná, že skutečně oddaní zákazníci dokáží společnosti odpustit i velké nedostatky. Ve svém podcastu s názvem Středověk (2020) o tom hovořil i Petr Mára, nejznámější propagátor nových technologií v Česku. Známy je především ve spojení se značkou Apple. Podle jeho názoru by mohl kdysi Steve Jobs nebo aktuálně například Elon Musk udělat naprosto cokoli a fanatičtí vyznavači jejich firem by jim jejich čin odpustili. Důkazem jsou podle Máry mimo jiné megalomanské prezentace s celosvětovým streamem, na kterých došlo k fatální chybě představovaného produktu. U Applu (BBC, 2017) šlo o nefunkční odemykání obrazovky prostřednictvím nové funkce Face ID a v případě Tesly (Valdes-Dapena, 2019) o notoricky známé rozbití nerozbitných oken. V obou případech to na prodeje produktů mělo podle Máry (Podcast Středověk, 2020) jen minimální dopad.

Autor diplomové práce těmito příklady demonstruje, že i přes polygamní chování většiny zákazníků stále existují zarytí milovníci a propagátoři svých oblíbených značek. Důležitou poznámku k tomuto faktu však přidává Sharp (2018, s. 128), který upozorňuje na nízký počet zákazníků, kteří mají danou značku rádi více než ostatní a mají k ní dokonce emocionální pouto. Pravděpodobně jde podle něho o součást image, kterou dávají lidé sobě i svému okolí najevo, co jsou zač. Pro marketing je však jejich význam kvůli jejich minoritnímu podílu velmi

omezený. Většina zákazníků o značce dle stejného autora příliš nepřemýšlí a prakticky se o ni nestará.

Tato myšlenka Byrona Sharpa přivádí autora diplomové práce k dalšímu a v této části poslednímu atributu souvisejícímu s dobrou pověstí. Jedná se o image společnosti.

### 2.1.3 Image

Vysekalová (2011, s. 124) ve své knize Chování zákazníka prezentuje definici image jako „*psychický otisk reality subjektu přepracovaného do formy dojmu, přijetí určitého soudu bez náležité argumentace*“. Image konkrétní značky je z jejího pohledu v zásadě obraz, jenž si zákazník vytvořil, a to na základě skutečných, ale i imaginárních vlastností dané firmy. Jde o subjektivní představy a potřeby jedince, které může image uspokojovat. Kniha rovněž nabízí i seznam základních atributů, které mají na tvorbu image vliv. Jsou jimi například:

- kvalita výrobků/služeb;
- inovace nabídky;
- tradice firmy;
- otevřená externí komunikace;
- odpovědnost k životnímu prostředí;
- podpora charitativních projektů;
- firemní kultura;
- publicita v médiích;
- eventy.

Podle Svobody (2009, s. 15) je dnešní image jedním z nejdůležitějších prvků psychologie v oblasti vztahů s veřejností a celkové externí propagace. Společně s veřejným míněním a korporátní identitou patří právě image mezi fenomény určující souhrnný obraz subjektu. Z historického pohledu byl pojem image dle Svobody poprvé použit v roce 1955, a sice americkými badateli Gardenerem a Levym k popisu spotřebního chování.

Autor diplomové práce do kontextu s touto podkapitolou připojuje také související pojem osobnost firmy. Vysekalová, Mikeš a Binar (2020, s. 93) demonstrují tuto paralelu skrze jedinečné a nezaměnitelné znaky, kterými se konkrétní firmy prezentují při všech kontaktech s různými cílovými skupinami. Za firmy s příkladnými charakteristickými rysy jsou mimo jiné uvedeny společnosti:

- Mercedes – síla, luxus;
- Volvo – bezpečnost;
- Mattoni – ekologická čistota.

Právě jasná charakteristika má podle Vysekalové, Mikeše a Binara, autorů knihy Image a firemní identita (2020), vliv na důvěru firmy, jelikož je nám značka díky obecné znalosti bližší a považujeme tedy takovou společnost za spolehlivou. Image, potažmo osobnost firmy je vyjádřením, jak působí firma na své okolí a jak ji ostatní – zákazníci, konkurence, obchodní partneři, zaměstnanci i uchazeči o práci – vnímají. Jedná se o postavení firmy v očích ostatních, jaké pocity a emoce v nich firma a její produkty vzbuzují.

## 2.2 Corporate Social Responsibility

V další kapitole diplomové práce bude autor rozebírat téma společenské odpovědnosti firem nebo také zkráceně CSR. Jak je patrné z předchozí kapitoly, jedná se o další významný aspekt v řízení reputace. Aktivity na poli CSR mají prokazatelně vliv na celkové vnímání společností mezi širokou veřejností. Mimo rozboru základních pojmů se bude autor rovněž věnovat

důležitěmu odlišení CSR aktivit od těch sponzoringových. Vzhledem k oboru podnikání analyzované společnosti v praktické části bude v této kapitole věnována pozornost společensky odpovědným projektům firem z citlivých odvětví, kam patří i hazard.

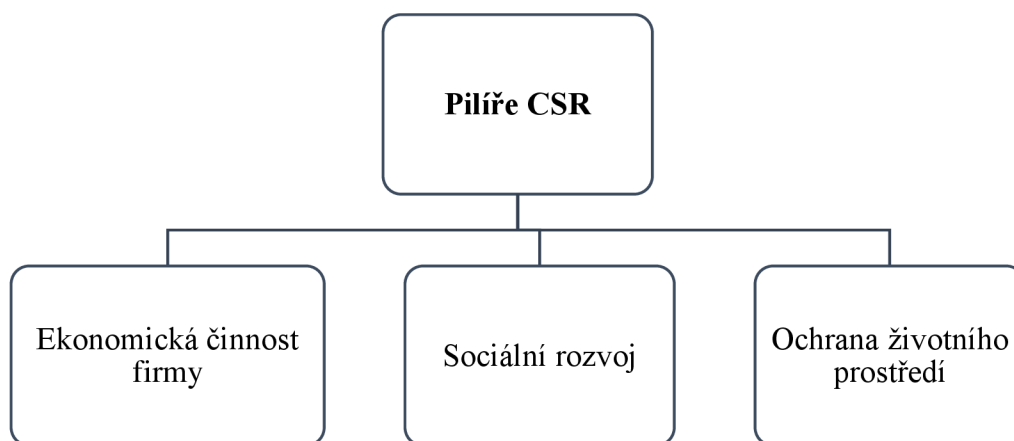
### 2.2.1 Definice CSR

Kunz (2012, s. 14) na úvod své publikace uvádí, že pojem „Corporate Social Responsibility“ nemá v současnosti jednotnou definici. Dle jeho názoru je tento paradox způsoben především faktem, že společenská odpovědnost firem je postavena na dobrovolnosti, neexistují tedy pevně stanovené hranice, což otevírá prostor k široké diskusi, širokému chápání i interpretaci konceptu CSR mezi jednotlivými zájmovými skupinami.

Hejlová (2015, s. 193) se tuto těžko uchopitelnou oblast snaží zjednodušeně popsat jako koncept, ve kterém firmy na trhu přiznávají svůj díl odpovědnosti vůči společnosti a snaží se svými aktivními kroky chovat tak, aby v očích veřejnosti byly považovány za dobrého partnera. Z pohledu Hejlové zahrnuje CSR zejména aktivní komunikaci se stakeholdery, odpovědnost vůči společnosti a životnímu prostředí, dobrovolnost a také strategický přístup.

Odborné publikace se shodují na rozčlenění současného CSR na tři základní roviny, které autor diplomové práce nastiňuje na Obrázek 2.

Obrázek 2 Pilíře společenské odpovědnosti firem



Zdroj: vlastní zpracování dle Kunze (2012, s. 20)

Známa česká společnost a člen mezinárodní platformy CSR Europe s názvem Business Leaders Forum (2021) vymezuje CSR jako závazek společnosti k odpovědnému chování vůči prostředí a společnosti, kde působí. Mezi již zmíněné tři základní roviny společenské odpovědnosti přidává i další důležité části charakterizující novodobé CSR. Jedná se například o komunikaci se zainteresovanými stranami, dlouhodobost a přesah dobročinných aktivit, posílení důvěryhodnosti a také vliv na růst a budoucí úspěch firem.

V následující části autor práce projde v detailu jednotlivé koncepty CSR. Jedná se tedy o rozbor oblastí uvedených na Obrázku 2 – ekonomické, sociální a environmentální.

## 2.2.2 Ekonomická oblast CSR

Bowen (1953) in Tetřevová a kol. (2017, s. 46) vyjádřil myšlenku, že firmy existují proto, aby prospívaly společnosti, tudíž by jejich chování a činy měly odpovídat pravidlům, která stanoví veřejnost. Cíle firmy by tedy podle něho měly sledovat prospěch celé společnosti.

Pavlík (2010, s. 23) ve své publikaci prezentuje přesně opačný názor ekonoma Miliona Friedmana, který považoval společensky odpovědné aktivity firem za zbytečný balast, který podniky odvádí od vytváření zisku. Veškeré společensky odpovědné aktivity, které negenerují zisk, jdou proti základnímu poslání firmy, a dokonce podle něho okrádají vlastníky daných společností.

Diplomatické východisko poskytuje Kunz (2012, s. 21), který zdůrazňuje, že hlavním cílem podnikání je dosažení zisku, a právě tyto zdravé a úspěšné společnosti mohou následně financovat celou řadu svých společensky odpovědných aktivit. Z pohledu CSR do této oblasti lze zařadit například:

- vyhýbání se korupci;
- etické chování organizace i jejích zaměstnanců;
- transparentnost a věrohodnost;
- čestný konkurenční boj.

Trnková (2004, s. 8) ve své studii nabízí odpověď na otázku, proč by vůbec měla být firma z ekonomického hlediska odpovědná. Chování v souladu s principy CSR podle ní přináší firmě řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy však není o nic menší. Stejně jako jsou pro firmu důležitá hmotná aktiva ve formě nemovitostí, zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná, jako je lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěry a partnerství.

## 2.2.3 Sociální oblast CSR

Druhý pilíř společenské odpovědnosti souvisí zejména se zaměstnanci firem, konkrétně se týká péče o jejich spokojenost. Kunz (2012, s. 22) do této oblasti zařazuje například metody tzv. work-life balance, což je jeden z moderních přístupů, kterým se společnosti snaží vytvářet svým zaměstnancům takové podmínky, aby mohli skloubit pracovní a osobní život. Dle jeho názoru by si subjekty na trhu měly uvědomit, že motivovaný a spokojený zaměstnanec je klíčovým prvkem k jejich úspěšnému fungování. Dále vyjmenovává aktivity firem spojené s rozvojem lidského kapitálu, diversity management, boj proti mobbingu (forma šikany na pracovišti), ale také dodržování lidských práv.

Vztahy k zaměstnancům jsou v moderní a vyspělé společnosti stejně jako ekonomická oblast CSR součástí etických kodexů firem. Seknička a Putnová (2016, s. 146) uvádí, že firmy si postupem času uvědomují, že etické kodexy mohou nastavit smysluplné zásady jednání a chování směrem k zaměstnancům. Tyto kodexy podle nich nejen pomáhají řešit obtížné situace na pracovištích, ale rovněž nutí podniky zamyslet se nad způsobem funkčnosti podnikatelské organizace.

Z pohledu Tetřevové a kol. (2017, s. 71) vede zodpovědný přístup k zaměstnancům k růstu jejich spokojenosti, a tedy i zvyšování pracovního nasazení. Pokud se zaměstnanci cítí bezpečně a vykonávají práci v příjemném pracovním prostředí, mají lepší náladu a pravděpodobně i větší chuť do práce. Díky tomu jsou pak lidé mnohem více nakloněni možnosti zvýšit si kvalifikaci či přinášet vlastní nápady související s aktivitami firmy. Na druhé straně jsou zde podle autorky jasně patrné i kladné výstupy pro zaměstnavatele. Jedná se především o výraznější participaci



na finanční výkonnosti firmy v důsledku vyšší produktivity práce zaměstnanců. Nespornou výhodou je i nepopíratelná úspora nákladů, kterou přináší mimo jiné kvalitní péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců vedoucí k omezení ztrát v důsledku úrazů a pracovních neschopností. Díky odpovědnému chování firmy v sociální oblasti se také snižují náklady na přijímání, adaptaci a zaškolování nových zaměstnanců.

#### 2.2.4 Environmentální oblast CSR

Poslední a současně i nejmladší oblastí CSR je ochrana životního prostředí. Stále častěji se můžeme setkat i s pojmem ESG – Environmental, social and corporate governance. Steinerová, Václavíková a Mervart (2008, s. 3) ve své studii popisují environmentální oblast CSR jako činnost, při které si firmy uvědomují svůj dopad na životní prostředí. Na základě toho realizují své podnikání tak, aby okolí nikterak nepoškozovaly, ale naopak jej před negativními dopady chránily. Mezi konkrétní aktivity řadí například:

- recyklační program;
- úspora energií;
- ekologická výroba;
- ochrana přírodních zdrojů.

Kunz (2012, s. 25) zdůrazňuje, že environmentální odpovědnost se zdaleka netýká jen výrobních podniků, ale například i společnosti z oblasti služeb mohou svou odpovědnost projevovat skrze řadu aktivit. Takové kroky podle něho vedou ke zlepšení firemní politiky, která může významně ovlivnit zainteresované okolí podniku, včetně případných investorů.

Také Ekonomický deník E15 (Tácha, 2021) upozorňuje, že právě zmíněné ESG se stává plnohodnotnou a důležitou součástí investic. Podle autora textu stále více investorů zvažuje při svém rozhodování nejenom to, kolik budou investovat a jaký bude jejich výnos, ale i to, do čeho konkrétně budou investovat. Trend přitom je investovat do firem, které se chovají odpovědně nejen k životnímu prostředí.

Autor diplomové práce zde ve stručnosti představil základní pilíře CSR. V další podkapitole se zaměří na CSR ve specificky citlivých odvětvích, do kterých se řadí i hazard – tedy pole působnosti analyzované společnosti Sazka.

#### 2.2.5 Společenská odpovědnost firem z citlivých odvětví

Firmy z řady odvětví v České republice byly, jsou a budou odbornou i širokou veřejností vnímány jako společensky nebezpečné. Tetřevová a kol. (2017, s. 133) do této rizikové kategorie řadí:

- firmy z chemického průmyslu;
- výrobce výbušnin;
- producenty piva;
- výrobce lihovin;
- firmy tabákového průmyslu;
- provozovatele hazardních her.

Management většiny firem působících ve společensky citlivých odvětvích se podle Tetřevové a kol. (2017, s. 190) snaží reagovat na odmítavé postoje veřejnosti aplikací konceptu různých prvků CSR. „Zásadní s ohledem na vnímání společnosti je však z dlouhodobého časového horizontu to, zda jde o skutečnou, nikoliv pouze předstíranou realizaci společensky odpovědných aktivit, které mohou být vyvíjeny v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické či filantropické.“

Autor diplomové práce v této části poprvé více zaměří pozornost na společnost Sazka, která bude detailně analyzována v praktické části této práce. V rámci návaznosti na citaci Tetřevové autor využívá informace ze CSR reportu společnosti Sazka (2020, s. 4), ve kterém loterní firma transparentně odlišuje své aktivity na poli společenské odpovědnosti. Z hlediska jejího podnikání není možné považovat za zmírňování dopadů její činnosti aktivity na podporu sportování dětí, kterými se veřejně prezentuje. Jedná se o filantropické aktivity, které mají mnohem blíže ke sponzorství a dárcovství. Možné patologické projevy závislosti na hazardních hrách, tedy základnímu oboru podnikání společnosti, řeší skrze projekty zaštitěné pod pojmem zodpovědné hraní. Právě zodpovědnému hraní bude věnována samostatná kapitola 2.3.

Za důležité považuje autor diplomové práce rovněž připomenout významnou regulaci těchto citlivých odvětví a z toho plynoucích odvodů do státního rozpočtu. V tomto kontextu lze tedy nad problematikou CSR firem z citlivých odvětví uvažovat i z hlediska jejich finančního přínosu do státní pokladny. V případě loterního trhu Finanční správa (2021) uvádí, že za rok 2020 činila souhrnná daň z provozování hazardních her 10,3 miliardy korun. Současná legislativa nechává rozhodnutí o tom, jak s těmito prostředky naložit, čistě v kompetenci vlády. Nad rámec sektorové daně samozřejmě hazardní i další firmy ze společensky rizikových odvětví odvádí standardní daně, jako například daň z příjmu. ČTK (2020) navíc upozorňuje, že peníze z hazardu nečerpá stát pouze od provozovatelů, ale také přímo od šťastných výherců, kterým se podařilo získat částku nad 1 milion korun. V takovém případě se jich totiž od ledna 2020 týká zákon č. 364/2019 Sb., který nařizuje patnáctiprocentní zdanění výhry.

## 2.2.6 Sponzoring

Přikrylová (2019, s. 141) definuje sponzoring jako obchodní vztah mezi poskytovatelem finančních prostředků, zdrojů nebo služeb a jedincem, akcí či organizací, kteří na oplátku nabízejí práva pro komerční využití. Stejná autorka upozorňuje na časté zaměňování pojmu sponzoring s dárcovstvím, nebo také moderně nazývané filantropie, kdy rovněž dochází k určitému věnování financí či materiální podpoře, ovšem bez nároku na smluvní protiplnění.

Nejčastějším důvodem pro podepsání smlouvy o sponzoringu je podle Kunze (2018, s. 132) možnost spojit jméno sponzora s určitou významnou událostí či aktivitou. Taková činnost může totiž podle něho velmi efektivně podpořit marketingovou komunikaci a brand sponzorující organizace. Sponzoři zároveň očekávají, že sponzoring přispěje ke zlepšení postojů veřejnosti vůči jejich organizacím, což se následně promítne i do zvýšení prodeje a růstu podílu na trhu. Stejně pozitivum zmiňuje i Přikrylová: „*Sponzorovaná událost často vyvolává zájem médií. Výsledkem je pak pozitivní publicita, která napomáhá k budování pozice značky v myslích spotřebitelů a odlišuje ji tak od konkurence. Ve spojení s event marketingem dochází k vytváření emocionálních zážitků a vazeb, které vedou k věrnosti zákazníků a partnerů.*“

Světověznámý časopis Forbes (Manns, 2017) publikoval článek o přínosech partnerství s korporacemi pro sponzorované akce. Důležitým faktem je podle autorky Lori Manns rozšíření povědomí na nové cílové skupiny. Sponzoři, zejména ti korporátní, často umožňují oslovit širší publikum, než jaké má sponzorovaná událost. Ze vzájemného partnerství získává událost nejen finance od dané společnosti, ale i její důvěryhodnost. Autorka upozorňuje, že je pravděpodobné, že pozitivní vztah zákazníka k jeho milované značce se může velmi snadno přenést i na událost, kterou jeho oblíbená firma finančně podporuje.

Autor diplomové práce se v podkapitole týkající se sponzoringu opět vrací k podnikům ze společensky citlivých odvětví. Kunz (2018, s. 140) ve své knize Sportovní marketing poukazuje na trendy, kdy mnoho podniků využívá sportovní sponzoring hlavně pro jeho schopnost pomoci zlepšit jejich image. Zejména v souvislosti s určitými negativními společenskými dopady je popularita sportu využívána jako legitimizace některých produktů z tzv. společensky citlivých

odvětví. Howard a Crompton (2014) in Kunz (2018, s. 141) uvádí, že výrobci alkoholických a tabákových výrobků se stali ve světě sportu historicky nejvýznamnějšími sponzory. Důvodem byl podle autorů především zákaz televizní a rozhlasové reklamy na alkohol a tabák v USA v roce 1971. Sponzoring se následně ukázal jako vhodná alternativa pro propagaci daného sortimentu.

Podle webových stránek Sazky (2021) byla právě provázanost se sportem primárním důvodem pro založení této společnosti, jednalo se totiž o účelové zařízení ÚV ČSTV. Peníze, které Sazka vyprodukovala, sloužily k financování sportu. Činnost zahájila dne 15. září 1956 provozováním sázek na výsledky sportovních utkání, populární Sportka odstartovala o rok později.

V poslední době je podle Kunze (2018, s. 141) propojení sportu a firem z citlivých odvětví stále více veřejností zpochybňováno. Příčinou je zejména zjevný protiklad podpory zdravého životního stylu v podobě sportu a naproti tomu prodej produktů, které naopak mohou způsobovat zdravotní problémy. Autor mimo jiné upozorňuje na to, že konkrétně spolupráce hazardních her s vrcholovým sportem posiluje u populace představu, že se jedná o přijatelnou formu zábavy, respektive neškodný doplněk při sledování sportu. Pokud zůstaneme na poli hazardního trhu, tak právě tento sílící postoj veřejnosti je jedním z důvodů výraznější angažovanosti firem v oblasti zodpovědného hraní, které řeší přímé dopady rizik spojených s hazardem. Tématu je věnována následující kapitola.

### 2.2.7 Cause-Related Marketing

V souvislosti se CSR zmiňuje autor diplomové práce také marketingovou techniku Cause-Related Marketing, dále jen CRM. Hejlová (2015, s. 200) popisuje tuto oblast jako marketing spojený s určitým neziskovým cílem. Dle stejné autorky se jedná o prodej určitého produktu nebo služby, který zahrnuje příspěvek na dobrou věc. Tetřevová a kol. (2017, s. 113) zařazuje CRM mezi formy firemního dárcovství, tedy bezplatné přenechání materiálních hodnot a služeb firmy vnějším subjektům. Konkrétně CRM patří podle stejných autorů mezi finanční formu dárcovství.

Svoboda (2020) uvádí, že při CRM vzniká profitabilní spolupráce mezi komerční společností a neziskovou organizací. Společnosti podle marketingového manažera firmy eWay využívají CRM strategie ke zvyšování povědomí o značce, odlišení se od konkurence, zlepšování image, ale i k posílení pozitivních vztahů se svými zaměstnanci.

Na základě získaných poznatků z odborných textů autor diplomové práce popisuje CRM jako činnost s prvky CSR, která přináší profit i samotnému komerčnímu subjektu. Autor práce vyzdvihuje přínos spolupráce firem s neziskovými organizacemi nejen z pohledu finančního zisku při prodeji produktů, ale také ve zvyšování empatie zákazníků a jejich věrnost dané společnosti, respektive značce.

## 2.3 Responsible Gaming

Francouzský pedagog a historik Pierre de Coubertin pronesl slavný citát: „*Kdo si hraje, nezlobí.*“ Autor diplomové práce jej záměrně uvádí v této kapitole, která se bude blíže věnovat oblasti zodpovědného hraní. Pratten a Walton (2009) in Tetřevová (2017, s. 180) tvrdí, že drtivá část aktivit, které člověk realizuje, může být v nadměrné míře určitým způsobem škodlivá. Stejně jako konzumace nezdravého jídla způsobuje problémy, tak dokonce i vypití nadměrného množství vody může být smrtelné. Analogicky to platí podle Tetřevové i pro hraní hazardních her, a proto je třeba k němu přistupovat v rozumné míře. „*Každý svéprávný občan je schopen posoudit míru rizika, kterou podstupuje. K jejich odpovědnému chování se navíc snaží přispět mnohé firmy a asociace herního průmyslu.*“

### 2.3.1 Institut pro regulaci hazardních her

Autor diplomové práce ze svých pracovních zkušeností ve stručnosti představuje důležitý subjekt na hazardním trhu v České republice – jedná se o Institut pro regulaci hazardních her. Tato instituce (IPRH, 2021) zastupuje 95 % legálního hazardního trhu, na podzim roku 2021 ve spolupráci s odborníky a provozovateli hazardních her připravovala samoregulační projekt, který jde nad rámec současné zákonné regulace s cílem dosavadní dílčí snahy provozovatelů v politice zodpovědného hraní sjednotit, rozvíjet a koordinovat.

V září roku 2021 proběhla v České republice mimořádná událost na poli hazardního trhu. Institutu pro regulaci hazardních her (Topek, 2021) se podařilo dostat k jednomu stolu největší konkurenty na loterním trhu (Sazka, Tipsport, Chance a Fortuna), aby společně představili vývoj unikátního nástroje, který má za cíl sjednotit parametry ochrany zákazníků. Projekt s názvem Zodpovědné hraní je přelomovým milníkem, od kterého si IPRH i samotné společnosti slibují včasné odhalení rizikových hráčů napříč celým trhem.

Další cíle přiblížil v rozhovoru pro Český rozhlas ředitel IPRH Jan Řehola (Kroc, 2021): *„Chceme podpořit prevenci a zabránit vzniku rizikového hráčství, edukovat širokou veřejnost o zodpovědném hraní, spolupracovat s odbornými organizacemi na vzdělávání a výzkumu, včasně detekovat potenciálně rizikové hráče a účinně adresovat pomoc.“* Ve společném prohlášení (IPRH, 2021) se všechny společnosti zavázaly k plnění několika základních pilířů:

- posílení zodpovědného hraní;
- prevence rizikového chování;
- vzdělávání zaměstnanců v oblasti zodpovědného hraní;
- zodpovědný marketing a reklama.

### 2.3.2 Stav hazardního trhu v České republice

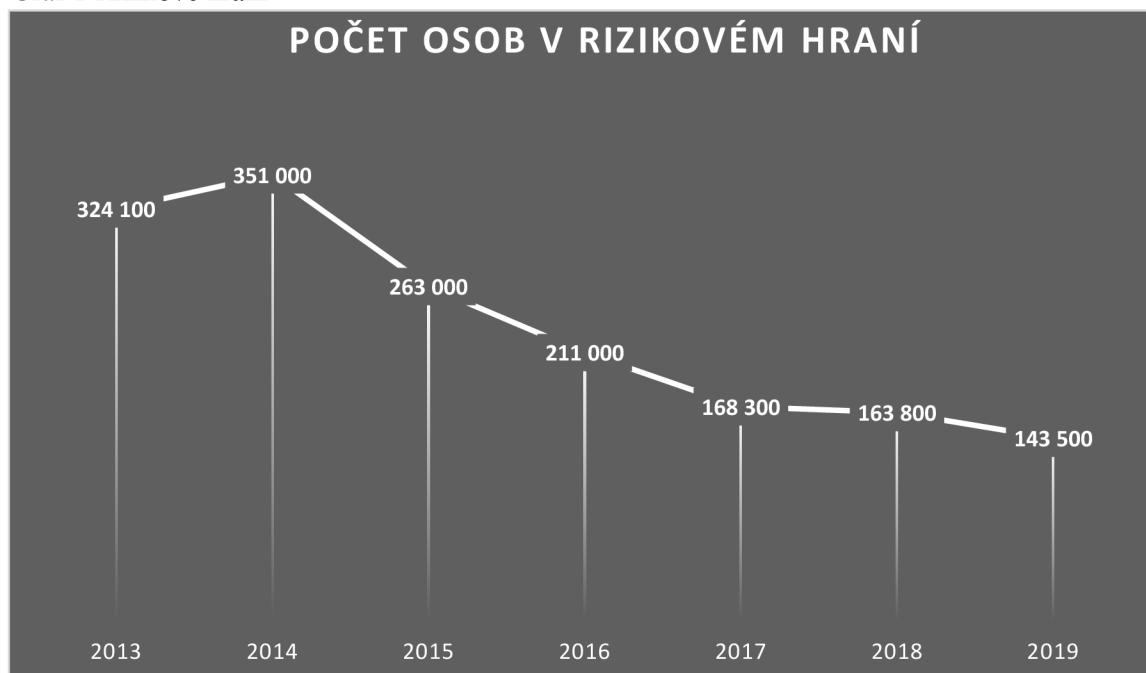
Podle výroční zprávy o hazardním hraní v České republice za rok 2020 (Úřad vlády ČR, 2021) dochází z dlouhodobého hlediska k mírnému nárůstu míry hazardního hraní v dospělé populaci, a to jak v případě loterií, které jsou nejčastěji uváděnou hazardní hrou, tak i v případě ostatních typů hazardních her.

Zpráva dále uvádí, že v roce 2020 byl zaznamenán mírný meziroční pokles hráčů závislých na hazardním hraní, který může do určité míry souviset s opatřeními zavedenými v souvislosti s epidemií covid-19 (např. dočasné uzavření provozoven s land-based HH na jaře i na podzim 2020, omezení příležitostí pro kursové sázky v souvislosti s přerušením sportovních soutěží na jaře 2020). K alespoň jednomu aktivnímu kontaktu s hazardní hrou za rok 2020 se podle výroční zprávy přiznala až polovina dospělých, přičemž nejčastěji je uváděna účast na loteriích.

Podle údajů z výroční zprávy o hazardním hraní za rok 2020, kterou zveřejnilo například Národní monitorovací středisko pro drogy a závislosti (2021), se v celkové populaci vyskytují pouze 3 % problémových hráčů, pro zbytek hráčů nepředstavuje hazard riziko a hrají pouze pro zábavu. Grafické znázornění tohoto poměru je k dispozici v Příloha 2 diplomové práce.

Minoritní podíl problémových hráčů potvrzuje i následující Graf 1 vycházející ze stejného zdroje, který ukazuje vývoj počtu osob spadajících do rizikového hraní.

Graf 1 Rizikové hraní



Zdroj: vlastní zpracování dle Národního monitorovacího střediska pro drogy a závislosti (2021)

Z grafu je od roku 2014 vidět trvalý pokles osob v rizikovém hraní. Za posledních 5 let se počet snížil o více než 200 tisíc osob.

## 2.4 Public Relations

Kapitola týkající se public relations (dále jen PR) popisuje z pohledu reputation managementu naprosto klíčovou oblast. Poznatky z předchozích stránek této diplomové práce, respektive vnímání těchto aktivit ze strany veřejnosti, velmi úzce souvisí právě se způsobem a stylem komunikace směrem ven z firmy, tedy problematikou PR. Autor práce pracuje s teoretickými poznatky, současně využívá svých zkušeností postavených na více než desetileté praxi z tohoto segmentu.

### 2.4.1 Definice PR

PR je souborem technik a nástrojů, kterými společnosti budují a udržují vztahy se svým okolím, jedná se o dlouhodobý a v podstatě nikdy nekončící proces. Blažková (2005, s. 89) popisuje smysl PR jako účelné ovlivňování povědomí veřejnosti, které vede ke zlepšení, udržení a ochraně image firmy. V podobném duchu popisuje PR i Jozef Ftorek (2012, s. 18), který definuje cíl zmíněné formy aktivního ovlivňování veřejnosti či jiné konkrétní skupiny jako snahu „získat souhlas mezi občany“. Tento souhlas se podle stejného autora následně projevuje nákupem inzerovaného zboží, služeb, ale také například volbou politického kandidáta nebo strany v rituálu demokratických voleb.

Svoboda (2009, s. 20) cíle PR výrazně rozšiřuje a nezabývá se tak jen vztahy s veřejností zajišťujícími lepší produkci firmy. Z jeho pohledu lze cíle PR rozdělit na dvě skupiny – strategické a taktické. Do první skupiny patří dlouhodobější záměry společnosti v horizontu nejméně dvou až tří let. Patří sem například upevnění loajality zákazníků vůči firmě, zlepšení pozitivní image, zkvalitnění vztahů se státními institucemi, ale i budování ambasadorů mezi

vlastními zaměstnanci. Autor diplomové práce dává do souvislosti konkrétní ukázkou strategických cílů u společnosti Sazka, která je předmětem analytické části práce.

- Budování image zábavní, moderní a inovativní společnosti.
- Posílení pilíře: Sazka jako zodpovědná firma.
- Zvyšování povědomí o společnosti jako hlavním podporovateli českého sportu.

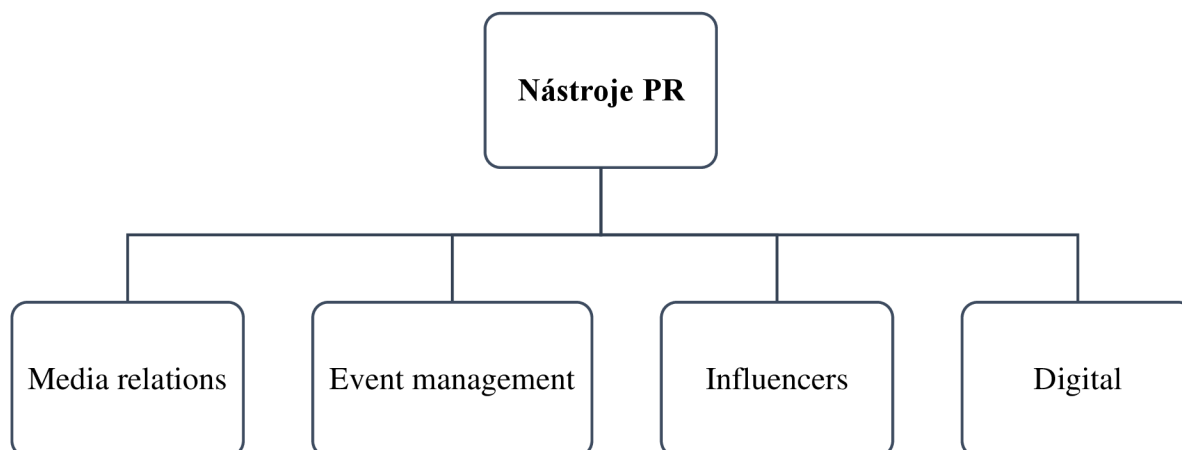
Taktické cíle mají dle Svobody (2009, s. 21) spíše krátkodobou povahu a velmi často se vztahují ke konkrétní události. Nutno však podotknout, že tyto aktivity jsou současně dílčími aktivitami v naplňování cílů dlouhodobých – strategických. Zařadit sem můžeme kupříkladu regionální komunikaci dobročinných aktivit společnosti v dané lokalitě, oslavu důležitého jubilea/milníku firmy, ale také jednorázový vstup do sponzorství populární události. Z pohledu analyzované společnosti se jedná třeba o komunikaci:

- Předání jízdnic kol do dětského domova v Jeseníku.
- Partnerství soutěže na podporu finanční gramotnosti mládeže.
- Instalace největšího losu na světě v OC Metropole Zlčín.

Při definování PR autor diplomové práce zmiňuje i negativní paralelu s termínem propaganda. Tento vztah mezi PR a propagandou popisuje Hejlová (2015, s. 24) následovně: „*Propaganda i PR jsou persvazivní (přesvědčovací) komunikační prostředky, jejichž metody a techniky se však mohou lišit, ale mohou být i nápadně podobné. Odlišujícím faktorem je kontext – zejména politický a společenský.*“ Právě z tohoto důvodu může podle autorky PR existovat pouze v zemích, kde platí svoboda slova a fungují nezávislá média. Naproti tomu propaganda může najít své místo jak v totalitních, tak i v demokratických zemích.

PR využívá v komunikaci s veřejností řadu nástrojů a technik. Pro základní vzhled využívá autor diplomové práce následující Obrázek 3.

Obrázek 3 Nástroje public relations



Zdroj: vlastní zpracování dle Hejlové (2015, s. 135)

Bližší popis zobrazených nástrojů poskytuje autor v následujících kapitolách 2.4.2 až 2.4.5.

## 2.4.2 Media Relations

Některé odborné publikace nazývají tuto oblast také press relations. V konečném důsledku je však nejdůležitější, že se shodují v klíčovém názoru – vztahy s novináři jsou jádrem PR. Svoboda (2009, s. 175) popisuje media relations jako soubor opatření PR, jejichž úkolem je pečovat o dobré vztahy firmy s médii. Výsledkem je pak podle stejného autora pozitivní tonalita o daném subjektu v mediálních výstupech.

Za tradiční doménu považuje media relations i Hejlová (2015, s. 135), která zmiňuje nepostradatelnou roli PR profesionálů. Autorka zdůrazňuje, že je důležité, jaký obsah dokážou PR specialisté novinářům nabídnout. Ať už je to tisková zpráva, tisková konference či jakákoliv jiná forma komunikace, musí svou náplní žurnalisty zaujmout a v dobrém slova smyslu je donutit se problematikou zabývat.

Za velkou a zásadní část oboru PR považuje media relations rovněž renomovaná agentura Lesensky.cz, která získala řadu českých i mezinárodních PR ocenění. Podle jejího zakladatele Petra Lesenského (2020) zahrnuje media relations veškerou práci s médii. Cílem je podle něho získat neplacený prostor ve vysílání, na stránkách novin či magazínů pro propagaci zájmů, produktů nebo služeb klienta. Informace publikovaná v médiích je pak dle slov zakladatele agentury totiž vnímána jako důvěryhodnější než tradiční reklamní sdělení a jiné formy přímé komunikace. Rozvíjení vztahů s novináři je proto z pohledu Lesenského významnou součástí komunikační strategie.

Velmi výstižně snahy a praktiky „piáristů“ popisuje ve své knize novinář Bohuslav Bohuněk (2019). Publikace P.R.ciny upozorňuje na počiny, které novináře iritují a hojně přispívají k časté averzi směrem k PR. Autor například zmiňuje opakovaný až otravný follow-up tiskových zpráv, kdy se lidé z PR dožadují okamžitého zveřejnění zaslané informace, případně se ptají, kdy už zpráva konečně vyjde. Bohuněk v rámci svých odborných rad zdůrazňuje například nutnou soudnost PR specialistů (myšleno s ohledem na téma zprávy), práci s gramatikou, komunikovat vždy jen pravdu bez přikrášlování, důležitost oslovení, kvalitní fotografie, vnímání kontextu atp. V knize je mimo jiné zmíněna i problematika tzv. kobercových náletů, kdy je z PR oddělení rozeslána tisková zpráva na desítky různých mailových adres. Bohuněk (2019, s. 55) vidí důvody hromadné distribuce následovně:

- PR neví, kdo má problematiku na starost.
- Když se nechytne u jednoho novináře, třeba se chytí druhý, třetí...
- Zprávu rozesílá na stejné kontakty více subjektů najednou (firma, agentura, ...)

Odborníci se tedy dle autora diplomové práce shodují na klíčové roli udržování dobrých vztahů s novináři, která tvoří hlavní náplň práce PR oddělení. Autor současně připomíná nezbytné zohlednění mediální logiky, která vychází z přizpůsobení se pravidlům, podle nichž média a potažmo jednotliví novináři fungují.

## 2.4.3 Event Management

Dalším nástrojem PR je kontaktní způsob práce s veřejností v podobě pořádání určité akce. Podle Šestáka in Svoboda (2009, s. 139) eventem rozumíme organizovanou událost, která je v drtivé většině případů společenského a zábavného charakteru. Organizátor akce si od ní slibuje konkrétní výstupy, jakými jsou:

- přímé oslovení zákazníka;
- navázání dobrých vztahů;
- zlepšení image firmy, případně jejích produktů.

V odborné literatuře se setkáváme i s pojmem event marketing, neboli marketingovou komunikací prostřednictvím akcí. Primárním smyslem marketingových eventů je poskytnout lidem nevšední zážitek, díky kterému k danému brandu získají pozitivní vztah či ho posílí. Může se jednat o koncové zákazníky, ale i obchodní partnery. Šindler (2003, s. 22) ve své knize publikuje výstižnou definici z roku 1985 od Svazu německých komunikačních agentur: „*Pod pojmem event marketing rozumíme zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty.*“

Do kategorie event management spadá celá řada možných událostí. Hejlová (2015, s. 141) poskytuje výčet těch nejčastějších:

- odborné konference;
- společenské akce – večírky, koncerty, výstavy aj.;
- dobročinné aukce, plesy, premiéry;
- akce v rámci firmy – výjezdní zasedání, vánoční večírky, oslavy výročí aj.;
- launch nových produktů, poboček;
- roadshow.

Z pohledu PR je tedy pořádání eventů nástrojem, který má za cíl přitáhnout pozornost určité cílové skupiny a posílit tak u ní vztah k dané značce.

#### **2.4.4 Influencers**

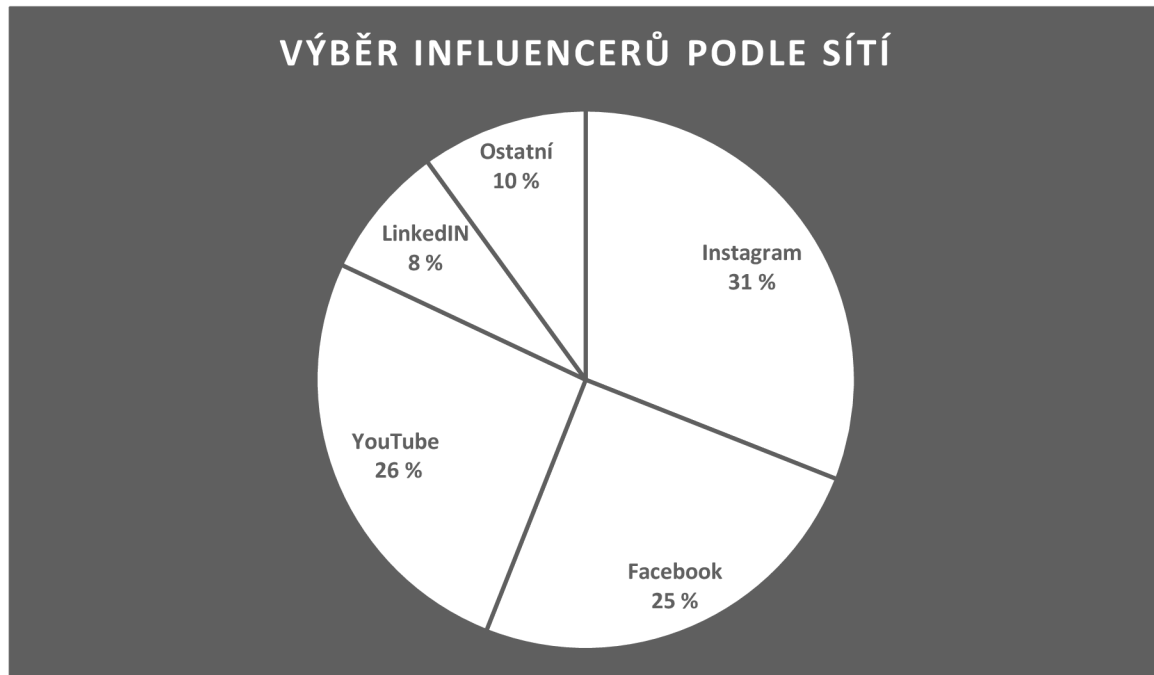
Jedním z nejnovějších prvků v moderním pojetí PR je využívání známých osobností pro propagaci produktů a myšlenek společnosti. Influencerem může být podle odborníků z APRA (2020) každý člověk s určitým vlivem na své konkrétní publikum. Podle asociace je důležité, aby taková persona měla odpovídající počet sledujících a mohla tedy reálně ovlivnit spotřebitelské chování svých fanoušků. Za influencera lze označit téměř každou veřejně známou osobu, která disponuje dostatečným zásahem na svých sociálních sítích.

Tuto kategorii lze označit také za tzv. celebrity PR. Hejlová (2015, s. 142) tento nástroj popisuje jako případ, kdy známé osobnosti doporučují nebo podporují určitou značku, produkt či službu. Podle autorky může jít o jednorázovou spolupráci, ale také o dlouhodobé partnerství, kdy se vlivná osoba stává ambasadorem značky. Hejlová však upozorňuje, že je před zahájením takové komunikace nutné provést důkladný výzkum, jak koncoví zákazníci danou osobnost vnímají a jak jdou tyto hodnoty dohromady s image značky. Výsledkem by měla být uvěřitelná propagace.

V České republice není tento způsob komunikace příliš rozšířen. Podle studie agentury WeDigital (2020), kterou prezentoval marketingový portál Mediaguru, má zkušenost s influencery jen 14 % značek na českém trhu. Firmy, které influencery ve své komunikaci využívají, s nimi nejčastěji spolupracují na Instagramu. Rozložení spolupráce zobrazuje následující Graf 2.



Graf 2 Výběr influencerů podle sociálních sítí



Zdroj: vlastní zpracování dle výzkumu agentury WeDigital (2020)

Jak je z grafu patrné, většina spoluprací se v Česku odehrává na Instagramu (31 % respondentů využívá spolupráci s influencerem na této platformě), následují YouTube (26 %) a Facebook (25 %). LinkedIn či TikTok (součást výšece „Ostatní“) pro svou propagaci za pomoci influencerů značky využívají minimálně.

#### 2.4.5 Digital

Poslední část z uvedených nástrojů PR rozšiřuje oblast kapitoly influencers, která rovněž spadá do digitálního (online) PR. Hejlová (2015, s. 143) považuje digitál za největší výzvu pro PR profesionály. Důvodem je podle autorky rychlost, jakou se online PR vyvíjí. Nové možnosti komunikace, technologické trendy či aplikace s sebou podle Hejlové přináší řadu příležitostí pro šíření informací, ale současně i případná rizika, která spočívají zejména v nekontrolovatelném šíření informací v digitálním prostředí. Právě virální zásah může být dle Hejlové pro firmy a organizace výhrou i pohromou.

Urychlení PR komunikace v onlinu popisuje také Svoboda (2009, s. 167): „*Sdělení pro naši cílovou skupinu či tisková informace pro média se zpracuje a distribuuje prostřednictvím internetu doslova za pár minut, fotografie z otevření továrny, haly či z návštěvy celebrity mohou zastihnout internetové adresáty prakticky souběžně s touto událostí. Tim se urychluje činnost médií a vnímání PR komunikace v cílových skupinách veřejnosti.*“

Mezi nejvýznamnější PR aktivity v digitálním prostředí podle Blažkové (2005, s. 90) patří:

- firemní webové stránky;
- tiskové zprávy novinářům;
- virtuální periodika;
- online tiskové konference;
- sponzoring;
- diskusní fóra.

Autor diplomové práce přidává i výčet aktuálních novinek v oblasti online PR, kterými jsou:

- sociální sítě – Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIN;
- vlastní video content;
- blogy;
- podcasty.

Odborný časopis MAM (2009) na svém webu před lety zveřejnil nadčasový článek, ve kterém informuje, že publikovat, vytvářet obsah a sdílet ho masově s ostatními může díky internetu prakticky kdokoli. Dopad bloggerů, sociálních sítí, podcastů a dalších fenoménů mediálního prostředí na vnímání značky, reálné prodeje i budoucnost korporací je dle redakce MAM nezpochybnitelný. Do popředí se podle stejných autorů už tehdy mocně dostávalo digitální PR a práce přímo s veřejností, bez prostředníka. Klasickou tiskovou zprávu nahrazovalo tzv. Social Media News Release (SMNR), které je určeno nejen novinářům, ale i široké veřejnosti, a které využívá veškerých specifik internetu.

Publikovaný text dle autora diplomové práce vystihuje aktuální trendy. Online PR patří v současnosti ke klíčovým nástrojům komunikace se širokou veřejností. V mediálním světě není prostor a čas pro čekání na ranní vydání tištěných periodik. Lidé konzumují informace skrze svá přenosná zařízení mnohem rychleji, a navíc spíše heslovitě než detailní optikou. Vydaná zpráva si od svého zveřejnění žije vlastním životem a v případě uvedení mylné informace se velmi složitě chyba napravuje.

#### **2.4.6 PR vs. reklama**

Podkapitola PR vs. reklama vymezuje působnost práce s veřejností ve vztahu k placené komunikaci. Podle Abbie Holmes (2015) z americké agentury CorporateInk je důležité si uvědomit, že PR je obousměrný proces, kdežto reklama pouze jednosměrný. Reklama míří od firmy k zákazníkovi, ale nemá za cíl získat zpětnou vazbu od zákazníka. Holmes tvrdí, že reklama pouze informuje a přesvědčuje ke koupi daného produktu. Public relations je ale podle ní jiné. Při správném provedení aktivit z oblasti vztahů s veřejností by neměl koncový příjemce informace poznat, že se mu někdo snaží něco prodat, ale měl by pouze přirozenou cestou zachytit komunikované sdělení. PR je tedy dle stejné autorky prostředek k dlouhodobému utváření pozitivního vnímání značky mezi cílovou skupinou.

Patrik Schober (2016) z agentury PRAM consulting vidí největší rozdíl mezi PR a reklamou ve věrohodnosti sdělení. Firma skrze reklamu svým zákazníkům sama bez prostředníka říká, jak je dokonalá. Public relations však dle stejného autora hledá cesty, jak získat kladný ohlas od nezaujaté strany. Jedná se tedy o zajištění větší důvěryhodnosti sdělení, kterou firma získá prostřednictvím dobře mířené a obsahově zajímavé komunikace na relevantní novináře.

Rozdílnost mezi reklamou a PR zobrazuje následující Tabulka 1 vytvořená autorem práce na základě prezentace Olgy Dolínkové, která přednáší na Fakultě multimediálních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Tabulka 1 Reklama vs. PR

<b>Charakteristika</b>	<b>Reklama</b>	<b>PR</b>
Využití médií	Placená komunikace	Získávání vlivu
Kontrola obsahu	Stoprocentní	Relativně malá
Důvěryhodnost sdělení	Nízká	Vysoká akceptovatelnost
Cílová skupina	Široká veřejnost	Specifická část veřejnosti
Časové hledisko	Krátkodobé cíle	Dlouhodobé cíle
Měření	Zavedené metody	Omezené hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování dle Dolínkové (2010)

V návaznosti na uvedené informace musí být dle autora diplomové práce aktivity marketingu a public relations realizovány ve vzájemném souladu. Komunikační sdělení vychází ze stejného základu, nicméně oba nástroje pracují s jiným stylem interakce se zákazníky.

## 2.5 Měření reputace

V poslední kapitole teoretické části se autor diplomové práce zaměřuje na problematiku měření reputace. Langham (2018, s. 41) tvrdí, že každý aspekt, který tvoří reputaci firmy, lze měřit. Nejjednodušší cestou jsou podle autora průzkumy veřejného mínění, které poskytnou vhled do zákaznickových pocitů, respektive do toho, co si o dané organizaci myslí, jak ji vnímá. Reputační audit však podle názoru stejného autora dělá jen malá část firem. Důvodem je podle Langhama neochota firem restrukturalizovat se a reflektovat moderní trendy. Útvary společnosti podle něho často nespolupracují a nekomunikují, což je pro smysluplné řízení reputace problém. Langham uvádí, že značná část firem řeší značku izolovaně uvnitř bez důležitých vstupů ze strany stakeholderů v podobě zákazníků a jejich názorů.

### 2.5.1 Barcelonské principy

Mezinárodní asociace pro měření a hodnocení komunikace AMEC (2011) vytvořila seznam několika zásad. Jedná se o tzv. Barcelonské principy, které popisují měření efektivnosti PR. Zde je jejich tehdejší znění:

- Měření by mělo být součástí každé kampaně a PR komunikace.
- Spíše než výstupy je vhodnější měřit vliv na výsledky.
- Vždy je možné měřit vliv na obchodní výsledky.
- Analytika médií musí být kvantitativní i kvalitativní.
- AVE není ekvivalentem hodnoty PR.
- Měla by se měřit i komunikace na sociálních médiích.
- Serióznost celého procesu měření musí být transparentní a opakovatelná v čase.

Vzhledem k neustále se vyvíjející oblasti komunikace byly tyto principy revidovány a poslední verzi představila asociace AMEC (2020) v roce 2020:

- První bod uvádí, že pro smysluplné plánování a hodnocení komunikace je klíčové nastavení konkrétních cílů.
- Druhý bod doporučuje dívat se na dlouhodobější dopad komunikační strategie.
- Třetí bod se odklání od původního cílení na obchodní metriky, jako jsou prodej a tržby, ale nabízí ucelenější pohled na výkon.
- Čtvrtý bod zmiňuje potřebu kvalitativní i kvantitativní analýzy při měření a hodnocení komunikace.
- Podle pátého bodu AVE nevyjadřuje hodnotu komunikace, její měření by mělo být daleko podrobnější.
- Šestý bod říká, že by se měly měřit všechny komunikační kanály, a to včetně sociálních sítí.
- Poslední, sedmý bod uvádí, že spolehlivé a konzistentní měření vyžaduje soudržnost a transparentnost.

Významná monitorovací společnost Newton Media (2020) uspořádala k tématu speciální webinář s názvem Barcelonské přístupy 3.0. Na setkání pod záštitou Newton Media zaznělo, že nové principy kladou ještě větší důraz na stanovení cílů komunikace. Více se také dle odborníků ze semináře zaměřují na dlouhodobější dopady dané komunikační strategie. Hodnocení a měření reputace musí být dle prezentujících zároveň maximálně individuální. Richard Bagnall, ředitel společnosti AMEC, v průběhu webináře řekl (přeloženo autorem této práce): „*Reputace společnosti je klíčovým kritériem hodnocení komunikace. PR profesionálové musí ustoupit od prodejně orientovaných hodnotících metrik, a naopak se soustředit na ty, které lépe měří hodnotu samotného PR. Výsledkem by měl být průnik klíčového sdělení, sentiment spojený mediálními výstupy nebo reputací značky.*“

Předseda výkonné rady APRA Patrik Schober při akci upozornil, že současná komunikace je specifická také tím, že obsahuje stále více komunikačních nástrojů a aktivit, které by měly být ve firmách sledovány a měřeny. Podle Schobera je tedy velkou výzvou, jak celou oblast uchopit, neboť každá z komunikačních platforem má vlastní metriku. Za klíčové však považuje, že výsledkem měření reputace nemůže být pouze jedno číslo.

### 2.5.2 Reputační analýza

Reputační analýza je podle monitorovací agentury Monitora (2021) velmi časově náročná, avšak účinná metoda. Článek od zmíněné společnosti uvádí, že jde o soubor analýz, kam patří například analýza sociálních sítí, mediální analýza a přímé dotazování. Pomocí analýz se podle odborníků z Monitora zjišťuje celkový obraz firmy a současně díky této metrice lze porozumět vnímání firmy v oblasti všech klíčových aktivit z vnějšího prostředí. Marketingové médium Mediář (2019) popisuje analýzu jako nástroj k nastavení plánu, kam se v komunikaci posunout, na co si dát pozor, jaké odstranit nedostatky atp. Z pohledu stejného média prvotní reputační analýza pomáhá společně najít vhodná témata ke komunikaci, a to včetně kanálů pro jejich následné šíření mezi cílové skupiny.

Schober (2020) k tématu přidává, že je důležité si na začátku stanovit, kam chceme firmu reputačně posunout. Na základě průběžného vyhodnocování pak podle stejného autora můžeme modifikovat zvolené komunikační aktivity včetně využívaných kanálů. Dobře nastavená komunikace může podle Schobera firmám v dlouhodobém kontextu pomoci udržet si pozitivní reputaci i v případě nečekaného skandálu.

### 2.5.3 Metoda AVE

Autor diplomové práce považuje za vhodné závěrem popsat také stále využívaný, i když často kritizovaný způsob měření PR, kterým je AVE (Advertising Value Equivalency). Sábliková (2012) vysvětluje metriku AVE jako převedení redakčního prostoru na hodnotu ceníkové inzerce daného média. Autorka upozorňuje, že tato metrika klientovi ukáže, jakou částku uspořil v porovnání s placenou inzercí, ale další vypovídací hodnotu tato metoda postrádá. Hejlová (2015, s. 133) připomíná hlavní nedostatek v podobě nesrovnalosti účinku PR a reklamy: „*Zatímco reklamě věnuje čtenář maximálně několik vteřin pozornosti, článek čte déle a dozví se z něj více informací.*“ Dalším negativním aspektem je podle Hejlové využívání ceníkových sazeb – výrazně nadhodnocené částky neodpovídají skutečnému plnění. Obě zmíněné autorky kritizují AVE také z důvodu nereflektování typu média, ve kterém měřený článek vyjde.

I přes řadu kontroverzí je však i v současnosti metoda AVE při měření komunikace využívána. Důvodem je podle Hejlové (2015, s. 133) především legitimizace nákladů na PR. Zatímco výdaje na marketing a reklamu přinášejí podle autorky okamžitý efekt, PR své náklady musí složitě obhajovat před vedením firmy. Ekvivalent hodnoty inzerce pro publikované články tak podle Hejlové usnadňuje prosazení zájmů PR profesionálů v daných společnostech.

### **3 Metodika práce**

Metodika diplomové práce popisuje nástroje, které autor využil na cestě k dosažení cílů tohoto dokumentu. V teoretické části vycházel autor z literárních poznatků, především z odborných knih a článků v médiích. Rešerše se opírala o české i zahraniční publikace. V části analytické autor pracuje s několika na sebe navazujícími aktivitami, které celkově tvoří reputační analýzu společnosti Sazka.

#### **3.1 Reputační analýza**

Pro analytickou část práce autor vypracoval reputační analýzu sestávající ze dvou veřejných průzkumů (na zákaznících společnosti Sazka a široké veřejnosti), datové analytiky CSR projektu a mediální analýzy. Data následně slouží jako podklad pro tvorbu návrhů na zlepšení reputation managementu analyzované společnosti.

##### **3.1.1 Vstupní informace**

Úvodem analytické části práce je představení analyzované společnosti, a to jak z historického pohledu, tak i z hlediska současné situace loterní firmy. Autor diplomové práce zároveň ve stručnosti popsal složení širokého portfolia společnosti Sazka, včetně procentuálního rozložení jednotlivých vertikál dle objemu tržeb.

##### **3.1.2 Mediální analýza**

Významnou část analytické části práce tvoří mediální analýza společnosti Sazka za rok 2021. Autor diplomové práce provedl detailní rozbor publikovaných příspěvků. Analýza sledovala tonalitu výstupů, jejich složení z hlediska typu média, konkrétní zdroje, nejcitovanější osoby Sazky, klíčová témata roku, ale také procentuální podíl placených textů na celkovém objemu publikovaných výstupů. Autor v analýze rovněž vyčíslil hodnotu AVE i GRP. Součástí mediální analýzy společnosti Sazka je také porovnání s hlavními konkurenty na trhu.

##### **3.1.3 Veřejné průzkumy**

Autor diplomové práce využil své postavení v rámci společnosti Sazka a implementoval téma reputace do dlouhodobého online dotazníku od výzkumné agentury Kantar, který kontinuálně pracuje na týdenní frekvenci prostřednictvím Managed Access Panelu. Respondenti sami vyplňují naprogramovaný dotazník online na počítači. Cílová skupina jsou lidé ve věku 18–75 let, kteří hráli v posledních 12 měsících sázkovou hru (číselné loterie, losy, kurzové sázky). Velikost vzorku je 1000 osob a délka dotazníku je průměrně 25 minut. V rámci této práce jsou prezentovány výsledky z dotazníků uskutečněných ve druhé polovině roku 2021.

Data získaná z dotazníkového šetření byla sbírána na reprezentativním vzorku české populace s použitím kvót na pohlaví, věk, vzdělání, velikost místa bydliště a region. Důležitou podmínkou pro výběr vzorku byla výše zmíněná účast na sázkové hře. Metoda sběru byla postavena na elektronickém dotazníku, který vyplňovali registrovaní členové Managed Access Panelu (známé také jako mymap). Respondenti hodnotili 18 specifických výroků vztahujících se k image atributům sázkových společností, jednalo se například o dostupnost služeb, zábavnost a šíři portfolia, podporu dobročinných aktivit, originalitu nabídky atp. Panel disponuje několika desítkami tisíc členů, kteří jsou za vyplnění dotazníků finančně odměňováni. Tento systém spolupráce dává informacím větší relevanci. Lidé díky motivaci v podobě peněz vyplňují dotazníky svědomitě a celkově otázkám věnují větší pozornost.

V případě absence odměny mají lidé tendenci zaškrtnout odpovědi nahodile, rychle a bez hlubšího zamyšlení.

V průzkumu od společnosti Kantar tedy autor práce skrze výroky zkoumal atributy image analyzované společnosti Sazka ze strany zákazníků, a to navíc v přímém srovnání s hlavní konkurencí na loterním trhu. Dosažené parametry vytvořily ucelený obrázek o image společnosti Sazka, její srovnání s dalšími hráči na trhu a v neposlední řadě výzkum poskytl důležitý vstup pro možnosti zlepšení v oblasti vnímání značky ze strany příležitostných i pravidelných zákazníků.

Druhý výzkum využitý v této práci se zaměřil na společenskou odpovědnost. Autor diplomové práce čerpal data z výzkumu agentury Perfect Crowd, který si nechal zpracovat v září roku 2021 pro své pracovní, ale i studijní potřeby na VŠEM. Na vzorku 1000 osob výzkum sledoval, jaké firmy na českém trhu jsou obecně vnímány jako zodpovědné, zdůvodnění takového vnímání, a to jak z pozitivního, tak i negativního úhlu pohledu. Mimo Sazky, na kterou byla pochopitelně zaměřena největší pozornost, byly do výzkumu zahrnuty další známé značky na českém trhu, jako například ČEZ nebo Škoda. Narozdíl od průzkumu Kantar byly dotazy od Perfect Crowd cíleny na širokou dospělou populaci ve věku 18 až 60 let a nikoliv pouze na hráče loterií. Metoda sběru dat byla stejně jako u předchozího výzkumu založena na online panelu respondentů (Kvalikvant od agentury Perfect Crowd), kteří za úplatu vyplňovali elektronický dotazník s 25 otázkami. Medián pro časovou délku dotazníku činil 22 minut.

U obou výzkumů autor práce využívá komparační analýzu, kterou blíže popisuje v kapitole 4.3. Získaná data nabídla dostatek informací pro definování budoucího směru a intenzity komunikace zodpovědného hraní v PR i marketingových aktivitách směrem k různým cílovým skupinám.

### **3.1.4 Datová analytika CSR projektu**

Mezi klíčové přínosy této práce patří návrhy na optimalizaci CSR projektu s názvem Sazka Olympijský víceboj. Tento projekt je realizován ve spolupráci s Českým olympijským výborem a v posledních ročnících dochází k jeho stagnaci. Pro vytvoření smysluplných návrhů a doporučení musel autor diplomové práce nejprve na základě interních dat zanalyzovat současný stav – vývoj v čase, SWOT analýzu projektu, demografickou situaci v ČR s ohledem na potenciál rozšíření projektu aj.

### **3.1.5 Návrhy na zlepšení reputation managementu**

Ke zmíněným optimalizačním návrhům u CSR projektu autor diplomové práce po provedených výzkumech a analýzách přidal řadu dalších doporučení s cílem zlepšit reputation management společnosti Sazka. Návrhy jsou specifikovány ve druhé polovině analytické části a odráží zjištěná fakta současného stavu.

V průběhu tvorby tohoto dokumentu byly některé nápady autora již realizovány a fungují v praxi. I tyto poznatky jsou v diplomové práci zmíněny.

### **3.1.6 Cíle a závěry práce**

Poslední kapitola diplomové práce je věnována celkovému shrnutí, které uceleně hodnotí dosažení definovaného cíle práce. Tím bylo přinést společnosti Sazka relevantní návrhy na zlepšení reputation managementu, a to v různých částech tvořících obraz společnosti.

## 4 Analytická část práce

V analytické části práce autor nejprve představuje analyzovanou společnost Sazka, a to jak ze současného, tak i historického pohledu. Následuje rozbor mediálního obrazu firmy za rok 2021. Celkovou reputační analýzu následně doplňují veřejné průzkumy na zákaznících a obecné populaci. Na analýzu vnímání společenské odpovědnosti mezi širokou veřejností navazuje datová analytika projektu Sazka Olympijský víceboj. Veškeré vstupy poté slouží jako podklad pro zpracování konkrétních návrhů na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka.

### 4.1 Představení analyzované společnosti

Informace týkající se analyzované společnosti jsou čerpány z interních zdrojů firmy, které má ze své pozice v divizi Externí komunikace k dispozici přímo autor diplomové práce.

#### 4.1.1 Sazka jako státní firma

Společnost Sazka byla založena namísto státní organizace STASKA (Státní sázková kancelář). V roce 1956 vláda na žádost výboru pro tělesnou výchovu a sport vyslovila souhlas se zřízením společnosti Sazka. Tento krok vycházel mimo jiné z inspirace v zahraničí, kde výtěžky z loterií pomáhaly financovat rozvoj sportu.

Vůbec první hrou byla možnost sázet na výsledky sportovních zápasů. Díky příznivému ohlasu veřejnosti (za 12 týdnů bylo prosázeno téměř 65 milionů korun) bylo schváleno založení loterní hry Sportka. První losování této hry se uskutečnilo 22. dubna 1957 na Velikonoční pondělí. Losoval se tehdy pouze jeden tah bez dodatkového čísla. Cena jedné sázky Sportky činila 3 Kčs, maximální výhra dosahovala 40 000 korun. Zájem veřejnosti hned od počátku rostl a překonával veškerá očekávání. Sazka dokonce čelila problému s nedostatkem sázenek.

Nejvyšší výhra ve Sportce se během šedesátých let měnila hned čtyřikrát. Oficiální státní pohled na možnost získat vyšší finanční částku mluvil jasně a obohacování obyvatel se aparátu nelíbilo, proto byla v roce 1961 snížena hlavní výhra ze 40 000 Kčs na 15 000 Kčs. Vklady na Sportku však po této úpravě klesly na historické minimum. Proto byla hlavní výhra v roce 1962 opět zvýšena na 40 000 Kčs, v roce 1963 až na 80 000 Kčs a v roce 1965 pak dokonce na 200 000 Kčs.

Od října 1962 až do září 1964 mohli sázející Sportky hrát kromě peněz také o věcné ceny a v té době poměrně drahé, a hlavně nedostatkové zboží (např. automobily, ledničky, televizory) pomocí tzv. slosovateľných kupónů. O rok později Sazka zavádí druhý tah Sportky.

Postupně se začaly objevovat další číselné loterie jako Mates (Malé televizní sázení) nebo hra 5 ze 40. V roce 1989 se na českém loterním trhu objevila novinka v podobě stíracích losů. Vůbec první los nesl název Spartakiádní hra a vytisklo se jej celkem 10 milionu kusů. Výherci si rozdělili 851 280 výher za celkem 30 milionů korun. Následoval dosud nejpopulárnější los Tutovka, kterého se prodalo 230 milionů kusů.

Po změně režimu se ze Sazky stala akciová společnost, jejímiž akcionáři se staly státní sportovní organizace. Firma tedy i nadále slouží jako generátor finanční podpory českého sportu. Postupně vytváří celou řadu nových produktů a služeb. Mimo nových loterií začíná společnost v roce 2009 nabízet například sportovní kurzové sázení. K zásadním změnám dochází v roce 2011, kdy je společnost z důvodu finančních problémů poslána do insolvence. Finálním důvodem je vysoké zadlužení při výstavbě multifunkční sportovní haly v pražských Vysočanech.



#### **4.1.2 Sazka jako soukromá firma**

V květnu roku 2011 byl na Sazku vyhlášen konkurz a v srpnu téhož roku insolvenční správce otevřel výběrové řízení na prodej podniku. S nabídkou 3,8 miliardy korun zvítězila společnost Sázková kancelář, a. s., za kterou stály investiční skupiny PPF a KKCG.

V roce 2012 došlo k další změně vlastnictví, když KKCG Karla Komárka odkoupila podíl PPF Petra Kellnera. Během následujících let začala již soukromá společnost růst na tržbách dvojciferným tempem. Jelikož je tématem práce reputace, považuje autor za důležité v rámci historie zmínit fakt, že i přes krizi v roce 2011 zůstali sázející značce věrní a poměrně rychle začali znovu hrát své oblíbené loterie spadající pod brand Sazka.

Za další důležitý milník lze považovat rok 2014, kdy Sazka vstoupila do mezinárodní loterie Eurojackpot, která zákazníkům nabízí až miliardové výhry. Právě tato loterie vytvořila v roce 2015 stále platný rekord ve výši jedné výhry získané českým sázejícím. Muž z Pardubického kraje tehdy získal částku 2,5 miliardy korun. Informace tehdy zaplavila česká média, odkaz na článek serveru idnes.cz nabízí autor v internetových zdrojích diplomové práce. Významný krok učinila Sazka také v roce 2017, kdy začala nabízet své produkty v digitálním prostředí. Lidé mohou od té doby hrát loterie i stírat losy online na počítači, mobilu či tabletu. Momentálně tvoří online prostředí už třetinu celkových tržeb společnosti.

Sazka je největší a nejstarší loterní společnost v České republice s více než 90% podílem na trhu hazardních her. Alespoň jednou ročně si se Sazkou zahrají tři čtvrtiny dospělé populace ČR. Denně pak tato firma vyplatí sázejícím více než 400 000 různých výher. Hlavními produkty společnosti jsou stále číselné loterie s nejznámější hrou Sportka. V produktové nabídce jsou dále stírací losy, sportovní kurzové sázky a rychloobrátkové hry. Sazka současně nabízí i řadu neloterních služeb, jedná se zejména o nabídku největšího mobilního virtuálního operátora v České republice s názvem SAZKA mobil, dobíjení kreditu na mobilních telefonech a zprostředkování plateb za služby a zboží nebo prodej vstupenek.

Své produkty nabízí Sazka prostřednictvím široké prodejní sítě s více než 7 200 prodejními místy po celé České republice a také online přes herní portál Sazka.cz.

Společnost se stále více věnuje oblasti zodpovědného hraní. V roce 2020 spustila projekt Hraj s rozumem a má rovněž mezinárodní auditované certifikace European Lotteries a World Lottery Association, které sledují dodržování mezinárodních standardů v oblasti responsible gaming. Sazka patří do investiční skupiny KKCG působící v 11 zemích na 4 kontinentech. Česká loterní jednička je rovněž součástí mezinárodního holdingu Allwyn, který se profiluje na loterních trzích v Řecku, Itálii, Chorvatsku nebo například v Rakousku.

#### **4.1.3 Aktuální portfolio Sazky z pohledu tržeb**

Produktové portfolio Sazky je možné rozdělit na čtyři základní kategorie:

- číselné loterie;
- stírací a online losy;
- rychloobrátkové hry;
- kurzové sázky.

Následující Obrázek 4 přibližuje rozložení těchto segmentů dle hrubých příjmů z loterních her (GGR – Gross Gaming Revenue). Zdrojem je korporátní prezentace společnosti Sazka, kterou připravoval pro účely top managementu autor této diplomové práce. Údaje vychází z výroční zprávy za rok 2020, prezentace byla vytvořena v roce 2021.

Obrázek 4 Portfolio Sazky dle podílu na GGR



Zdroj: Interní dokument společnosti Sazka, Petr Týbl (2021)

Z uvedených informací je zřejmé, že dominantní podíl na tržbách stále drží číselné loterie, jako je Sportka či Eurojackpot. V posledních letech však výrazně roste vertikála stíracích losů. Právě losy se u Čechů stávají stále populárnější, a to zejména v období vánočních svátků. Autor práce pro časové srovnání uvádí, že v roce 2013 Sazka v oblasti stíracích losů vygenerovala za celý rok stejné tržby jako v roce 2021 během pouhých dvou týdnů před Štědrým dnem. Tento údaj vychází z interních dat divize Finance analyzované společností. Menší podíly tvoří rychlé hry, které se svým charakterem řadí mezi hry casinového typu, a také sportovní sázení. V rámci rychloobrátkových her autor doplňuje důležitou informaci týkající se růstu vertikály v průběhu krátkého časového období. Online sázení bylo v ČR spuštěno až v roce 2017, během čtyř let tak pouze tyto hry tvoří už více než desetinu celkových tržeb Sazky a celkově generuje online prostředí třetinu příjmů společnosti.

#### 4.1.4 Sazka z pohledu společenské odpovědnosti

Už od svého vzniku v roce 1956 je Sazka spojena s podporou sportu. Jak již autor zmiňuje výše, během 65 let existence se v této společnosti sice mnohé změnilo, podpora sportu však nikdy nezmizela. Dlouhodobou vizí analyzované společnosti je podpora sportu všech generací, a to od amatérského sportování jedinců a rodin až po profesionální sponzoring. K maximální podpoře sportu využívá dlouholeté partnerství s Českým olympijským výborem. Výjimkou ovšem nejsou ani samostatné projekty pro různé sportovní a kulturní oblasti, kde Sazka figuruje jako generální partner poskytující finanční či hmotnou podporu.

Autor práce níže uvádí aktuální (psáno v březnu 2022) společensky odpovědné oblasti, ve kterých se Sazka angažuje a které mohou mít vliv na její reputaci:

- podpora sportu;
- boj proti pandemii covid-19;
- pomoc obětem tornáda na jižní Moravě;
- pomoc obětem válečného konfliktu na Ukrajině;
- zodpovědné hraní;
- ochrana životního prostředí.

Vizí Sazky je dle interního CSR reportu, ke kterému má autor práce přístup, profilovat se jako společensky odpovědná společnost, která sleduje trendy udržitelného rozvoje a snaží se je co nejrychleji implementovat napříč businesssem. Vzhledem k obchodní povaze společnosti dbá Sazka především na pravidla zodpovědného hraní, která se snaží posouvat daleko za hranice legislativou povinných opatření. Největší dar zpět pro společnost však Sazka i nadále vidí ve spojení s českým sportem. Dlouhodobě rozhýbává české děti, podporuje olympioniky na jejich cestě za medailemi, inspiruje k pohybu všechny generace a v rámci sponzoringu podporuje i profesionální sport. V dalších letech si Sazka klade za cíl zdokonalovat systém zodpovědného hraní, založit projekt zaměřený proti hraní nezletilých a výrazněji se spojit s cyklistikou, která zejména v poslední době stoupá v oblibě českého národa.

#### 4.1.5 Sazka z pohledu lidských zdrojů

Autor diplomové práce v rámci představení analyzované společnosti připojuje také informace týkající se lidských zdrojů. Z hlediska velikosti se totiž jedná pouze o střední podnik s méně než 500 zaměstnanci. Tento údaj je dle autora zajímavé dát do souvislosti s generovanými tržbami společnosti. Tento poměr umožňuje firmě dávat svým lidem nadstandardní ohodnocení a lákavé benefity. Tomuto faktu odpovídá nízká fluktuace v této společnosti – viz Obrázek 5, který opět vychází z interní prezentace analyzované společnosti.

Obrázek 5 Lidské zdroje ve společnosti Sazka



Zdroj: Interní dokument společnosti Sazka, Petr Týbl (2021)

Infografika je opět z korporátní prezentace Sazky z roku 2021, kterou zpracoval autor diplomové práce. Zobrazená procenta vychází ze zaměstnaneckého dotazníku spokojenosti v roce 2020 a interních dat personálního oddělení. V pravé horní části je pak externí údaj společnosti Sodexo, která dlouhodobě sleduje a podává informace o pracovním trhu. Sazka se

v posledních pěti letech pravidelně umísťuje na prvních třech místech firem v soutěži Zaměstnavatel roku. Nízká fluktuace i vysoká motivovanost zaměstnanců Sazky svědčí o spokojenosti uvnitř firmy, která je následně provázána i s celkovou atraktivitou zaměstnavatele.

Autor tyto informace uvádí záměrně s ohledem na téma diplomové práce. Na reputation management společnosti mají totiž dle autora výrazný vliv samotní pracovníci. Právě lidé, kteří pro Sazku pracují a znají detailně její aktivity, jsou následně důležitými ambasadory. Pokud jsou v práci spokojeni, mluví velmi pravděpodobně o činnostech firmy pozitivně a dokáží například svému okolí upřímně potvrdit, že „u nás se skutečně vyhrává, denně stovky tisíc lidí“.

Sazka je postavena na důvěře zákazníků. Každý den se divize Externí komunikace (více v mediální analýze) snaží veřejnosti předávat informace o zajímavých výhrách a snižovat tak podíl lidí, kteří tvrdí, že je vše podvod a nikdo nikdy nevyhrál. V celkové mozaice je tedy důležitý i osobní impakt zaměstnanců společnosti. Spokojenost lidí v Sazce navíc potvrzují i personální výběrová řízení. Na základě údajů HR oddělení více než polovina nových zaměstnanců přichází do Sazky prostřednictvím doporučení od známých, kteří již ve firmě pracují.

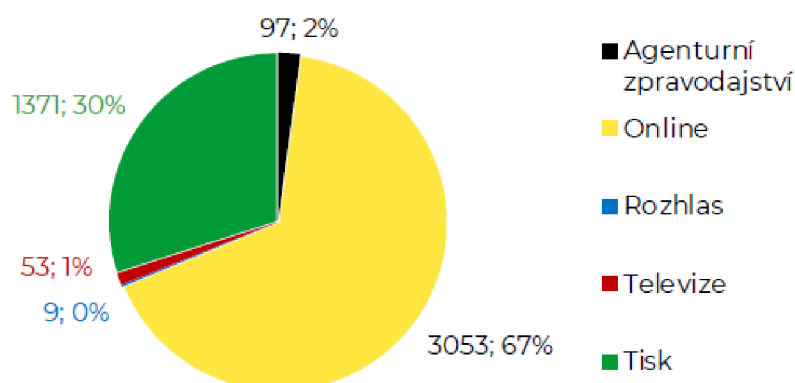
## 4.2 Mediální analýza společnosti Sazka

V této kapitole autor diplomové práce provádí rozbor mediálních výstupů společnosti Sazka za rok 2021. Zdrojem dat i následných grafů je aplikace monitorovací agentury Monitora, která je autorovi dostupná v rámci placené spolupráce mezi oběma subjekty. Mediální analýza nabízí pohled na celkový počet příspěvků, jejich tonalitu, hodnotu GRP a AVE, a také rozpad na jednotlivá témata včetně nejčastěji citovaných osob loterní společnosti.

### 4.2.1 Množství výstupů a jejich tonalita

Každý den loňského roku, a to včetně víkendů a svátků, se v médiích objevilo průměrně 12 článků týkajících se Sazky a jejích produktů. Na internetu, v televizi i rádiu byly zveřejněny informace především o výhercích, jackpotech, mimořádných premiích, ale i dobročinných aktivitách. Konkrétní rozpad výstupů dle typu médií nabízí Graf 3.

Graf 3 Mediální struktura výstupů za rok 2021



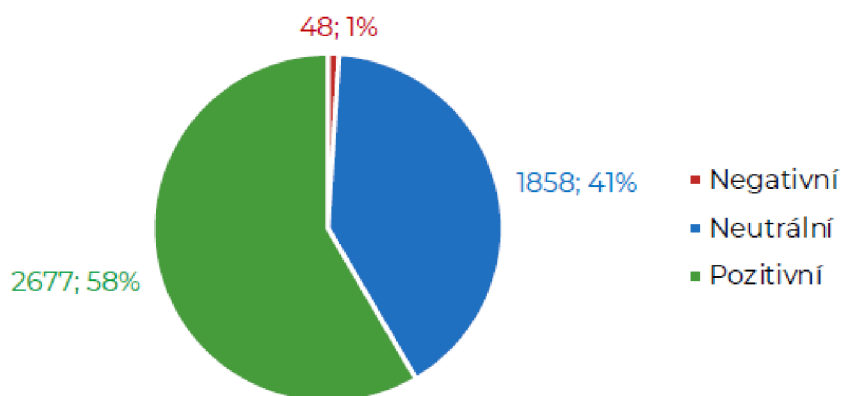
Zdroj: Monitora App (2022)

Z výše uvedeného grafu je patrný celkový počet mediálních výstupů za rok 2021. Jednalo se přesně o 4 583 příspěvků. Dominantní podíl na celkovém objemu výstupů mají články v online prostředí. Autor práce na základě interních informací a zadaných KPI pro rok 2021 od vedení společnosti směrem k divizi Externí komunikace potvrzuje záměr tohoto složení mediatypu.

Tisková mluvčí Sazky Veronika Diamantová v Lidových novinách (2022) přiznává výrazný růst tržeb z online prostředí. Kdysi výhradně kamenné Sazce aktuálně generuje třetinu příjmů právě sázení na internetu. Tomuto trendu je v posledních letech přizpůsobena i komunikace společnosti. Doba se zrychluje, vše je potřeba komunikovat bez časové prodlevy, lidé chtějí informace hned. PR komunikace v online prostředí dává společnosti navíc ideální příležitost odkazovat čtenáře přímo na místa, kde si mohou vsadit.

Velmi důležitým ukazatelem pro téma diplomové práce je tonalita mediálních výstupů. Tyto informace dávají pohled na obsahovou stránku příspěvků z hlediska jejich vyznění směrem k veřejnosti. Hodnocení probíhá na základě celoroční práce analytika agentury Monitora, který na základě předchozí definice klíčových témat rozděluje všechny výstupy do tří kategorií – pozitivní, neutrální a negativní. Tento poměr zobrazuje následující Graf 4.

Graf 4 Tonalita výstupů



Zdroj: Monitora App (2022)

Autor diplomové práce pracuje v divizi Externí komunikace společnosti Sazka od roku 2016. Za tu dobu může zcela objektivně potvrdit, že negativní výstupy v médiích nikdy nepřekročily 3 % celkového objemu. Za nízkým podílem stojí velmi kvalitní a pečlivá práce v ojedinělých situacích krizové komunikace, která minimalizuje počet příspěvků s možným ohrožením reputace společnosti. Zmíněných 48 negativních výstupů se týkalo bývalého vedení společnosti Sazka v čele s jejím dřívějším generálním ředitelem Alešem Hušákem, špatného zobrazování výher v aplikaci společnosti, pokuty ze strany České televize kvůli reklamě v losovacích pořadech a také spolupráce s některými influencery, kteří byli novináři osočeni z propagace hazardu. Na druhé straně pozitivním výstupům vévodí komunikace vysokých výher v číselných loteriích a podpora sportovních projektů. V této souvislosti však autor práce považuje za nutné zdůraznit, že vysoký počet výstupů k těmto tématům automaticky nezaručuje komplexní pozitivní vnímání napříč společností, ať už té, co sází, tak i nehráčů.

Z hlediska mediálního obrazu lze tedy rozhodně konstatovat, že si loterní společnost Sazka vede velmi dobře a příspěvky týkající se jejich aktivit a produktů jsou z více než poloviny kladného charakteru. Negativní zmínky jsou naproti tomu minoritní.

Komunikace společnosti Sazka je z principu jejího podnikání spojována se zábavou, emocemi, štěstím, sny atp. Díky tomu je i ze zkušeností autora práce snazší vytvářet v externí komunikaci

zajímavé materiály, které se následně těší pozitivní odezvě. Na druhé straně oblast hazardu bezesporu generuje řadu velmi negativních asociací – závislosti, dluhů, psychických problémů atd. V tomto ohledu Sazka zatím stále staví svou argumentaci na rozložení svého portfolia, které potvrzuje dominanci loterií, které jsou adiktology zařazeny mezi hry s nejnižším rizikem možného vzniku závislosti. Tvrdý hazard v podobě casinových her je pro Sazku zatím okrajový byznys, nicméně není tajemstvím, že i tento druh her společnost nabízí.

V blízké budoucnosti bude loterní jednička podle autora práce muset mnohem více zintenzivnit komunikaci v oblasti zodpovědného hraní a pevně stanovit svůj komunikační styl v této citlivé oblasti. Aktuálně Sazka implementuje svůj projekt Hraj s rozumem do všech vertikál. Smyslem je ukázat zákazníkům, že hra musí vždy zůstat zábavou a neměla by překročit hranici nevinného pokoušení štěstí.

#### **4.2.2 Hodnota AVE a GRP**

Součástí mediální analýzy jsou i důležité ukazatele mediálního dopadu a jeho finančního zhodnocení. Mediální dopad slouží k poskytnutí detailnějšího pohledu na publikované výstupy. Nesleduje jen absolutní počty článků, ale skrze čtenost, poslechovost a sledovanost médií dává firmě bližší informace o tom, jak se její témata dostávají mezi koncové příjemce. Jednotkou této metriky jsou GRP body, kdy jeden bod reprezentuje procento populace ČR nad 15 let. Aktuálně se jedná o skupinu 90 000 osob. Koeficient AVE autor práce blíže popisuje v kapitole 2.5.3. V této části doplňuje autor informace o konkrétních proměnných, které jsou ve výpočtu zohledněny:

- cena inzerce v daném médiu;
- velikost článku v tisku / délka reportáže v TV či rozhlase;
- rozsah informace věnované tématu v rámci příspěvku;
- tonalita příspěvku.

Autor práce tyto údaje pravidelně reportuje vedení společnosti Sazka a zejména kolegům z marketingového oddělení, pro které jsou to klíčové informace o tom, kam a s jakým rozpočtem směřovat produktovou komunikaci. Následující údaje tedy zobrazují finanční hodnotu všech výstupů za rok 2021 a také množství lidí, kteří s danými příspěvky přišli do styku.

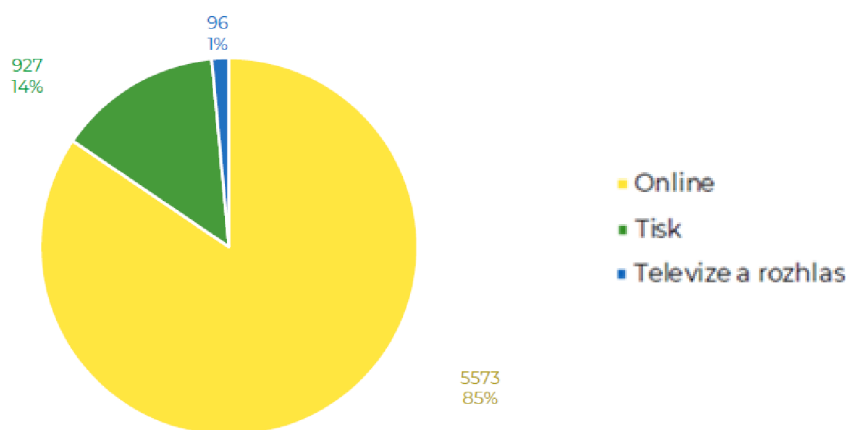
Výpočet ukazatelů vychází z analytických softwarů agentury Monitora, které opět odráží zadání týmu Externí komunikace společnosti Sazka. Celková hodnota mediálních výstupů Sazky za rok 2021 činí 192 860 400 Kč. Velmi zjednodušeně lze tedy uvést, že práce PR oddělení loterní firmy ušetřila své společnosti téměř 200 milionů korun. Rozložení této částky dle typu médií nabízí autor v příloze (Příloha 3) na konci práce.

Autor práce jakožto zodpovědná osoba za nákup komerčních článků v médiích současně doplňuje údaj, který udává podíl placených textů na celkovém objemu příspěvků. Ze všech 4 583 výstupů bylo 11 % zaplacených a označených jako komerční sdělení. Zbytek, tedy lehce přes 4 000 výstupů bylo publikováno jednak na základě aktivní práce divize Externí komunikace společnosti a také samozřejmě samostatnou prací novinářů bez přičinění Sazky.

Při komparaci údajů k celkovému počtu výstupů za rok 2021 a finančního zhodnocení výstupů za stejné období je naprosto zřejmé, že nejvyšší hodnota je na mediálním trhu v oblasti televizního a rozhlasového vysílání. Jedná se o mediatypy s absolutně nejvyšším ohodnocením přepočtu na inzerci. Zatímco u grafu číslo 3 tvoří TV a rádia méně než 2 %, což odpovídá pouhým 63 výstupům, tak u vyjádření v penězích znamená i tento nízký počet více než třetinu (39 % – viz Příloha 3) celkové hodnoty AVE, konkrétně 75 192 070 Kč.

Jiná situace nastává u mediálního dopadu. Jeho celková hodnota dosáhla v roce 2021 přesně 6 596 GRP, což tedy odpovídá 600 milionům oslovených čtenářů, diváků a posluchačů. Nejedná se samozřejmě o unikátní jedince, ale o kumulovaný počet, který sčítá stejné, potenciálně oslovené osoby vícekrát. I když si TV a rozhlas stále drží vysoký mediální zásah, tak zde neregistrujeme diametrální rozdíl ve srovnání s ostatními mediatypy. Množství výstupů v tomto případě hraje významnou roli a Graf 5 mnohem více koresponduje se souhrnnými podíly počtu výstupů za rok 2021.

Graf 5 Mediální dopad výstupů za rok 2021 (hodnoty v GRP)



Zdroj: Monitora App (2022)

Za rok 2021 tvořily největší podíl mediálního dopadu výstupy v online prostředí, konkrétně šlo o rovných 85 %. Články v tisku se na celkovém dopadu podílely 14 % a zbývající část doplnila televize s rozhlasem.

### 4.2.3 Hlavní témata roku 2021

Podkapitola k obsahovému rozpadu článků publikovaných v médiích za rok 2021 popisuje pět nejčastěji zmíněných témat/produktů. Autor práce záměrně rozděluje komunikaci na dvě základní kategorie – korporátní a produktová. Odlišení reflektuje i samotné složení divize Externí komunikace, kterou tvoří dva specialisté se zaměřením právě na tyto dvě oblasti. Zdrojem je stále aplikace agentury Monitora, která výstupy rozřazuje do zmíněných témat dle klíčových slov definovaných Sazkou.

Korporátní témata:

- Podpora sportu, 968 výstupů.
- Hospodaření firmy, 257 výstupů.
- Zodpovědné hraní, 226 výstupů.
- Sazka Group / Allwyn, 143 výstupů.
- Dobročinnost, 92 výstupů.

Části korporátních témat jednoznačně vévodí téma podpory sportu. Společnost tuto kategorii komunikuje pod souhrnným projektem Sazka Olympijská cesta, kam spadá hned několik různých aktivit od podpory mládežnického sportu až po profesionály na olympijských hrách. Dobročinností je v této podkapitole myšlen jiný druh pomoci mimo oblast sportu. V roce 2021 se jednalo zejména o finanční dar obětem ničivého tornáda na jižní Moravě. Z uvedených témat společnost nekomunikovala aktivně pouze hospodaření společnosti. Tyto výstupy vycházely na

základě reaktivní komunikace na dotazy novinářů a také přístupem k veřejně dohledatelným informacím.

Autor práce upozorňuje na růst tématu zodpovědného hraní, které doznalo meziročního zvýšení o více než 50 %. Jak už bylo zmíněno, jedná se o reakci na kontinuální růst online sázení, které souvisí i se zvýšeným zájmem o hry s potenciálně větším rizikem vzniku závislosti. Aktivitry Sazka Group, do níž česká Sazka spolu s několika dalšími loterními společnostmi v Evropě patří, jsou rovněž součástí mediální analýzy, nicméně na publikaci těchto příspěvků nemá divize Externí komunikace Sazky žádný vliv. Autor práce připojuje i vlastní zkušenost s vnímáním aktivit Sazka Group mezi českými novináři, kteří bohužel kvůli názvu zaměňují českou společnost za mezinárodní holding. Velmi často tedy docházelo k zavádějícím výstupům, které ve svých titulcích mluvily o tržbách v miliardách eur připisovaných jiné entitě. Tento problém by dle autora práce měl být minulostí, neboť v průběhu podzimu roku 2021 došlo k přejmenování holdingu na Allwyn. Důvodem je především plánovaná expanze společnosti na americký trh.

Produktová témata:

- Sportka, 506 výstupů.
- Eurojackpot, 201 výstupů.
- Sazka Hry, 191 výstupů.
- Stírací losy, 172 výstupů.
- SAZKAmobil, 100 výstupů.

Z pohledu nejčastěji medializovaných produktových témat vyšlo nejvíce výstupů k nejstarší a stále nejpopulárnější hře Sportka. Její dominantní podíl však v posledních letech klesá, a to i vlivem evropské loterie Eurojackpot. Právě tato hra bude mít dle autora práce stále větší mediální vliv. Příčinou je například spuštění druhého losovacího dne, který dává českým sázejícím další možnost stát se miliardářem. Nové losování logicky přinese i větší počet výherců, tedy i větší počet mediálních výstupů. S loterií jsou navíc spojeny i mimořádné věcné prémie v podobě luxusních aut, apartmánů a dovolených. Těmto informacím je v produktové komunikaci rovněž věnována stále větší pozornost. Sazka Hry i stírací losy jsou vertikály s velmi specifickou cílovou skupinou. Význam těchto vertikál pro Sazku stále roste a společnost do jejich komunikace investuje stále více finančních prostředků. Narozdíl od číselných loterií zde však divize Externí komunikace mnohem více pracuje s konkrétním cílením a pečlivě si vybírá média, ve kterých bude informace publikovat. U číselných loterií typu Sportka nebo Eurojackpot je komunikace více plošná. Posledním tématem z produktové mediální analýzy je virtuální operátor SAZKAmobil. I v tomto případě jsou dle autora práce využívána zejména oborová média, která se zajímají o český telekomunikační trh.

#### **4.2.4 Představitelé Sazky v médiích**

Po detailu ke komunikovaným tématům přidává autor práce ještě informace o tom, jaké osoby byly za Sazku nejčastěji citovány. Kompletní grafický přehled je k dispozici v

Příloha 4 diplomové práce. Autor k tomuto přehledu doplňuje následující komentář.

Společnost Sazka na začátku roku 2021 oznámila významnou personální změnu. Po osmi letech nahradil na pozici generálního ředitele Roberta Chvátala dosavadní ředitel marketingu Aleš Veselý. Tato událost měla poměrně značný vliv na výše uvedený graf, k oznámení nového CEO vyšlo v médiích přes 40 článků. Aleš Veselý dále komentoval témata týkající se dobročinnosti a hospodářských výsledků společnosti. Robert Chvátal se přesunul na pozici generálního ředitele společnosti Allwyn, což je tedy i hlavní zdroj jeho citací. Tereza Vyhnálková je v Sazce zodpovědná za komunikaci CSR aktivit, Veronika Diamantová je pak od září roku 2021 novou



tiskovou mluvčí společnosti, na této pozici nahradila Václava Friedmanna. Mezi uvedenými jmény v mediální analýze je i autor diplomové práce – Petr Týbl, který má jako jediný u sebe uvedenou negativní tonalitu citací. Jednalo se o komentář při krizové komunikaci pozdního zobrazování vyhodnocení výher v mobilní aplikaci Sazka.

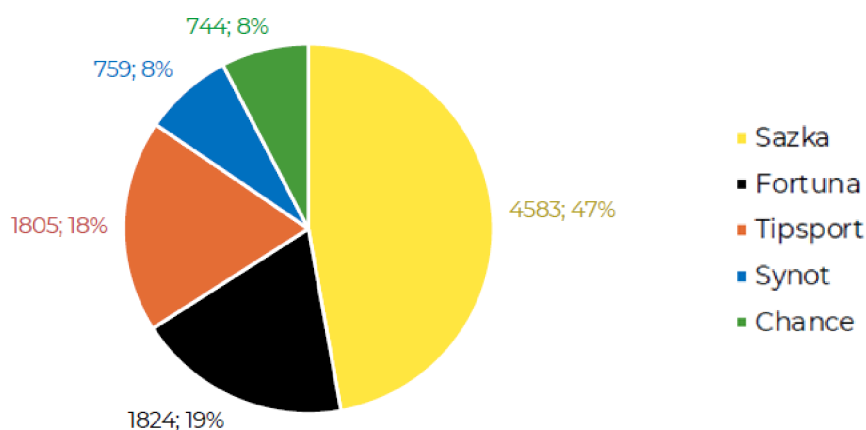
Seznam, který je k dispozici v

Příloha 4 této práce, doplňuje Robert Kolář z KKCG, který se vyjadřoval za celou skupinu ke vstupu Sazky do oblasti cyklistiky. V přehledu je uveden také Richard Adamec – bývalý zaměstnanec Českého olympijského výboru, který měl na starost společný projekt Sazka Olympijský víceboj. Seznam nejcitovanějších osob za společnost Sazka v roce 2021 uzavírá s personálními tématy HR ředitelka Kateřina Lukášová.

#### 4.2.5 Srovnání komunikace s hlavními konkurenty

Sazka je největší a nejstarší loterní společnost v České republice, která má přibližně 92% tržní podíl na trhu loterií. Z tohoto pohledu nemá v tuzemsku výraznou konkurenci. Jiná situace se odehrává v oblasti kurzových sázek a rychloobrátkových her. V těchto segmentech Sazka rozhodně nezastává pozici lídra, naopak je až třetí v pořadí za společnostmi Tipsport a Fortuna. Do přímého srovnání komunikace autor práce zařazuje také firmy Synot a Chance. Společnost Chance však z pohledu vlastnické struktury spadá pod již zmíněný Tipsport. Komparace je postavena na množství mediálních výstupů. Detailní pohled nabízí Graf 6.

Graf 6 Porovnání počtu mediálních výstupů s konkurencí



Zdroj: Monitora App (2022)

Ze zjištěných informací je jasně patrná převaha mediálních výstupů společnosti Sazka nad zbytkem hráčů na hazardním trhu. Výstupy Sazky tvoří téměř polovinu všech příspěvků za rok 2021. Hlavními tématy konkurentů jsou komentáře ke kurzovým sázkám, expertní analýzy bookmakerů, online sázení a také často zmiňovaná oblast responsible gaming. Ani jedna ze sledovaných společností se v médiích prakticky neobjevuje se CSR tématy, pouze Tipsport ve sledovaném období komunikoval své nadační aktivity. Jednalo se o ochranu životního prostředí a finanční pomoc legendám českého sportu. Z pohledu tonality také u konkurence převažují pozitivní témata s minimem negativních zmínek.

Na závěr této kapitoly autor diplomové práce shrnuje hlavní zjištění. Společnost Sazka v roce 2021 vygenerovala přes 4 500 výstupů, a to především s pozitivním vyzněním. Ze všech příspěvků v médiích bylo pouze 11 % zaplacených. Loterní firma se v korporátní komunikaci soustředí především na svou dlouhodobou podporu sportu, a také klade stále větší význam na

své aktivity na poli zodpovědného hraní. Z pohledu produktů dominují číselné loterie v čele se Sportkou a Eurojackpotem.

Autor práce v teoretické části popisuje důvody zpochybňování metody AVE, nicméně pro komplexnost mediální analýzy uvádí, že finanční zhodnocení mediálních výstupů společnosti Sazka za rok 2021 činilo téměř 200 milionů korun. Hlavní tváří v médiích byl v roce 2021 nový generální ředitel společnosti Aleš Veselý. Z přímého srovnání počtu mediálních výstupů vůči konkurentům vychází Sazka jako jasný komunikační lídr. Její příspěvky tvoří 47% podíl celkového objemu výstupů, ve kterých jsou zmíněny aktivity hlavních subjektů na loterním trhu.

Autor práce přidává navíc interní informace z kontaktního centra společnosti Sazka, které má mimo jiné na starost komunikaci se zákazníky na sociálních sítích. Za rok 2021 Sazka na těchto kanálech evidovala 202 tisíc komentářů. Téměř polovinu (47 %) tvořily pozitivní reakce, šlo zejména o gratulace k výhrám, soutěže, poděkování za pomoc. Na druhé straně negativní komentáře se objevily v celkovém objemu 11 %. Zápornou tonalitu generovali především dlouhodobí kritici loterií, kterým se nelíbí nízká pravděpodobnost výher, a také se na sítích vyskytly komentáře k různým technickým výpadkům společnosti. Zbytek reakcí byl ambivalentního charakteru a nelze je tedy přiřadit na pozitivní či negativní stranu.

V následující kapitole autor skrze veřejné průzkumy sleduje, jak vidí Sazku a její aktivity samotní sázející i obecná populace ČR.

### **4.3 Vnímání společnosti Sazka mezi veřejností**





Po bližším pohledu na mediální aktivity analyzované společnosti pokračuje autor práce v rozboru veřejného vnímání firmy. Nejprve je prostřednictvím výzkumu od společnosti Kantar sledována image Sazky, a to z pohledu sázejících. Ve druhé části kapitoly se autor zaměřuje na vnímání společensky odpovědných aktivit ze strany široké veřejnosti.

#### **4.3.1 Image Sazky z pohledu sázejících**

Jak již bylo popsáno v metodice diplomové práce, autor pro získání relevantních dat využil dlouhodobě spolupracující panel respondentů společnosti Kantar, který tvoří sázející. Výroky v uvedených grafech tedy hodnotili lidé s osobní hráčskou zkušeností, tzn. v posledních 12 měsících hráli loterie nebo stírací losy. Reálná podoba otázky je zobrazena v Příloha 6 na konci práce. Kompletní podoba dotazníku nemůže být z důvodu interního know-how společnosti publikována a zůstává pouze v archivu autora pro případné nahlédnutí.

Způsob vyhodnocení byl postaven na jednoduché frekvenci, tj. kolik % lidí uvedlo, že se daný výrok hodí ke značce Sazka. Respondenti hodnotili celkem 18 výroků. Kromě analyzované společnosti Sazka byly respondentům nabídnuty značky Fortuna, Tipsport a Synot. Výsledky hodnocení výroků nabízí následující Obrázek 6.

Obrázek 6 Image sázkových společností

Asociace se značkou (v %)				
Jsou široce dostupné (přes pobočky, přes internet)	66	38	48	11
Nabízejí hry pro každý den	53	30	37	12
Dělají z obyčejných lidí milionáře	46	14	14	4
Nabízejí nejširší nabídku her pro každého	45	21	26	8
Nabízí hry pro mě	44	12	17	4
Hrát s nimi je napínavé	44	21	28	9
Jdou s dobou	43	28	33	9
Jsou důvěryhodnější než jiné společnosti	40	14	21	3
Nabízejí zábavné hry	39	21	24	8
Probouzí ve mě touhu prožít velké sny	37	12	14	4
Šíří radost	34	17	18	5
Nabádají k hazardnímu hraní	33	29	30	15
Mají atraktivnější výhry než jiné společnosti	31	11	14	3
Podporují věci prospěšné pro společnost	31	13	17	4
Vyvolávají ve mně dobrou náladu	31	11	16	3
Podporují zodpovědné hraní	30	14	17	4
Přináší něco originálního, jiného než ostatní	27	13	15	3
Podporují e-sporty	21	18	32	6

Zdroj: Kantar, Sazka brand potencial (2021)

Analyzovaná společnost Sazka má jednoznačně nejlepší image ve srovnání s ostatními sázkovými hráči na loterním trhu. Jejimi nejsilnějšími atributy jsou široká dostupnost nabídky a současně její každodenní využitelnost.

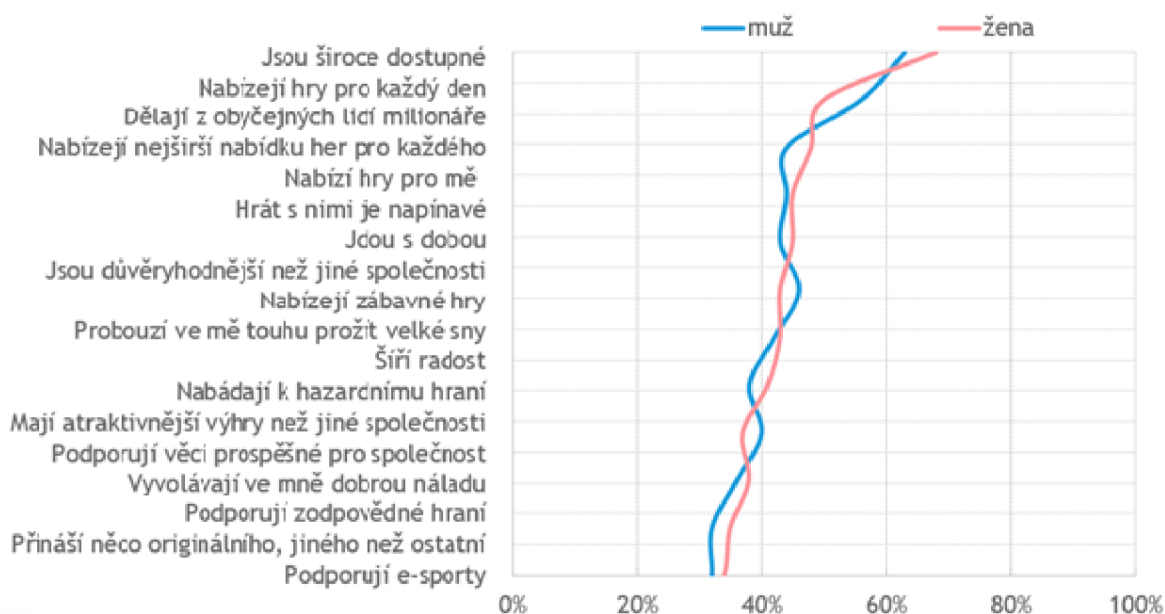
Velmi silným a pro společnost důležitým atributem je asociace „dělá z obyčejných lidí milionáře“. Právě generování milionářů je pro Sazku klíčovým pilířem pro budování pozitivní image a zvyšování aspirace zákazníků hrát číselné loterie, které jsou pro analyzovanou společnost z pohledu tržeb stále dominantní. Ve srovnání s konkurencí je Sazka také mnohem více považována za důvěryhodnou firmu.

Sazka je v očích sázejících rovněž zábavnější, atraktivnější, originálnější i modernější. Ze sledovaných výroků vychází Sazka hůře pouze v oblasti podpory elektronického sportu. Za negativní lze brát i výsledek u atributu „nabádání k hazardu“. Z tohoto hlediska jsou si společnosti tvořící hlavní trojici hráčů na trhu prakticky rovny. V tomto kontextu je však pro Sazku důležité, že ve srovnání s konkurencí sázející více vnímají její aktivity na poli zodpovědného hraní.

Hodnocení výroků lze podle autora práce brát na jedné straně velmi pozitivně, protože Sazka se skutečně u sázejících těší oblibě a ve všech aspektech převyšuje svou konkurenci. Řada atributů image by však dle autora mohla mít vyšší hodnoty. Jedná se především o aktivity v oblasti responsible gaming a podpory prospěšných věcí pro společnost. Asociaci těchto výroků se Sazkou aktuálně uvedla necelá třetina respondentů.

Autor diplomové práce se na zvýšení vnímání uvedených atributů zaměřuje v kapitole s konkrétními návrhy na zlepšení reputation managementu společnosti. Následující Graf 7 nabízí náhled na hodnocení výroků z pohledu pohlaví sázejících.

Graf 7 Image Sazky podle pohlaví sázejících



Zdroj: Kantar, Sazka brand potencial (2021)

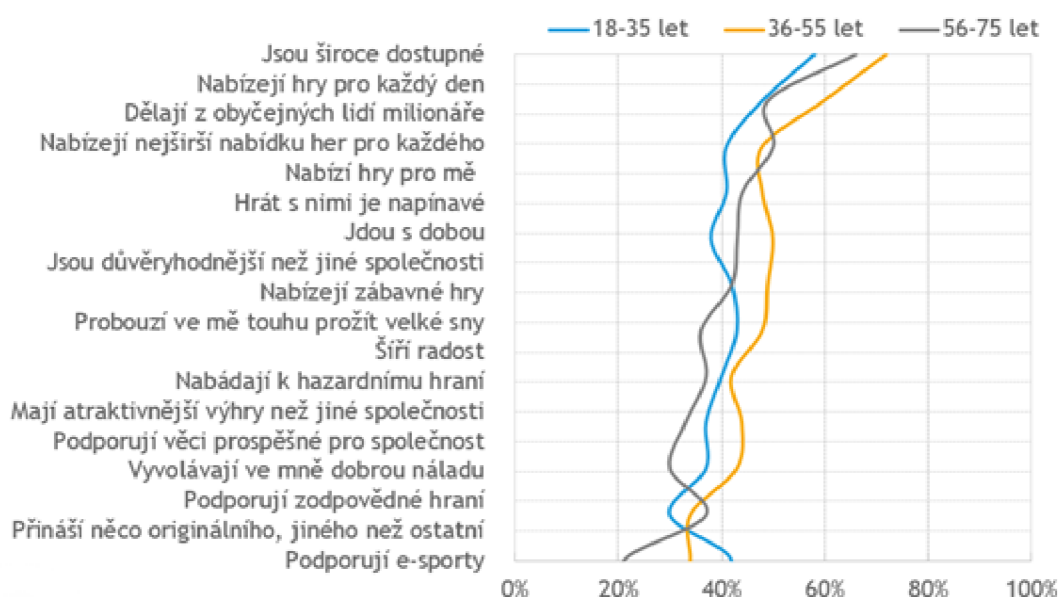
Ženy i muži vnímají Sazku velmi podobně a výsledky dotazování neukazují na žádnou výraznou odchylku. V souvislosti s genderovým srovnáním autor práce popisuje zákaznickou bázi společnosti Sazka, která je narozdíl od báze hlavních konkurentů prakticky rovnoměrně vyvážená – tzn. podíl žen a mužů sázejících u společnosti Sazka je téměř 50 na 50.

Důvodem je složení a celková rozmanitost portfolia analyzované společnosti. Číselné loterie dlouhodobě baví jak muže, tak i ženy. V oblasti stíracích losů převažuje zájem ženského pohlaví, a to zhruba v poměru 65 ku 35. Tomuto trendu jsou v Sazce přizpůsobené i nabízené motivy. Poměr se však v posledních letech neustále zmenšuje a stále více mužů nachází oblibu právě u této instantní hry. Celkově si s loterní společností Sazka alespoň jednou ročně zahrají tři čtvrtiny dospělé populace ČR. Zmíněná data čerpá autor z marketingového oddělení Sazky v rámci komunikace s brand manažery klíčových produktů.

Zcela odlišné genderové složení má oblast sportovního sázení a casinových her, kde je jasně patrná dominance mužů. Konkurenční společnosti tedy vzhledem ke svému hlavnímu oboru podnikání (kurzové sázky a tvrdý hazard) cílí svou pozornost primárně na mužskou část populace. Do budoucna lze dle autora práce očekávat v tomto směru změny pouze u rychloobrátkových her, ke kterým už nyní část žen začíná inklinovat.

Vzhledem k prvotní segmentaci respondentů nebyly zaznamenány výraznější rozdíly ve vnímání značky ani z pohledu dosaženého vzdělání či místa bydliště. Stejně jako v případě pohlaví šlo o velmi podobné výsledky. Autor práce nabízí stejný rozbor ještě na základě věku respondentů. Pro účely vyhodnocení autor práce rozdělil sázející do tří skupin, více viz Graf 8.

Graf 8 Image Sazky podle věku sázejících



Zdroj: Kantar, Sazka brand potencial (2021)

Žlutá linie ukazuje, že analyzovaná společnost Sazka je hodnocena o trochu lépe lidmi ve středním věku. I když se společnost Sazka dle autora práce a současně zaměstnance sledované firmy snaží oslovovat mladší cílovou skupinu a přilákat nové sázející, tak hlavní zdroj tržeb generují právě lidé ve středním věku.

Interní data Sazky o zákaznickém chování ukazují, že okolo 37. roku života se z příležitostných sázejících stávají pravidelní hráči. Za změnou stojí zajímavé, ale v zásadě velmi logické vysvětlení. V daném věku se lidé nachází v produktivním věku, často na vrcholu svých pracovních kariér, mají založenou rodinu a hlavně jsou velmi často na začátku splácení dlouhodobých úvěrů.

Životní prozření, kdy si lidé uvědomí, že pouze prací a úsporami pravděpodobně nedosáhnou na všechny své sny a přání, otevírá myšlenku: „Co zkusit štěstí v loterii?“ Podobná situace nastává i v obdobích krize a nejistoty, například během pandemie covid-19. I v těchto časech se lidé častěji uchýlovali k pokoušení štěstí a snaže přijít jednoduše k penězům.

Lidé jsou si velmi dobře vědomi, že pravděpodobnost hlavní výhry v loteriích není příliš vysoká. I přesto si každý týden podá tiket nebo koupí los stovky tisíc dospělých Čechů. Autor práce za tímto paradoxem vidí velký vliv reputace, potažmo image společnosti. Lidé Sazce důvěřují a Sazka nutně potřebuje, aby lidé vyhrávali. Nejlepší reklamou je totiž padnutí jackpotu. Taková informace dokáže následně zaplavit média a má silnější účinek než televizní reklama v exponovaném čase.

Za zajímavé zjištění považuje autor práce údaje týkající se hodnocení image mezi hráči, kteří sází každý den. U těchto osob dochází k mírnému poklesu pozitivního vnímání, což je dle autora způsobeno častějším kontaktem s tzv. nevýhrou. Jedná se o situaci, kdy se zákazník dozví výsledek své sázky, což je z hlediska statistiky velmi často negativní informace. Autor práce se na tento aspekt zaměřuje v návrzích na zlepšení reputace, když doporučuje lepší využití informací k dobročinným aktivitám Sazky.

Hodnocení výroků týkající se image sázkových společností tedy dle autora práce jasně ukázalo, že Sazka je mezi hráči vnímána nejlépe a jsou jí ve srovnání s konkurencí v mnohem větší míře přisuzovány pozitivní atributy image. Autor se v rámci návrhů na zlepšení reputation

managementu v další části práce zaměřuje především na zvýšení povědomí o aktivitách v oblasti CSR a zodpovědného hraní.

### 4.3.2 Zodpovědnost Sazky z pohledu veřejnosti

Společnost Sazka byla v roce 1956 založena za účelem financování sportovního prostředí. I v současnosti, kdy už se jedná o soukromý podnik, odvádí do státní pokladny nad rámec běžných odvodů také sektorovou – loterní daň ve výši 35 %. Podle výroční zprávy společnosti Sazka za rok 2020 činila tato položka 3 miliardy korun. Zatímco dříve mířily prostředky přímo ke sportovním svazům, nyní je čistě v kompetenci vlády, jak s penězi naloží. Analyzovaná společnost mimo tento povinný daňový odvod vytváří a spravuje řadu vlastních projektů na podporu sportu. Sazka zůstává věrná svému odkazu a reputačně se snaží těžit z dlouhodobého a tradičního spojení se sportem. Konkrétní představení a data hlavního CSR projektu pod názvem Sazka Olympijský víceboj nabízí autor práce v kapitole 4.4.

Podpora sportu je pro Sazku stěžejní pilíř jejího zodpovědného chování vůči společnosti, nicméně autor nabízí také další oblasti, ve kterých se firma angažuje. Diplomová práce byla finalizována v březnu roku 2022, tedy v době válečného konfliktu na Ukrajině. Sazka do oblasti poslala 10 kamionů s humanitární pomocí a nabídla své staré sídlo v pražských Vysočanech jako dočasný azyl pro uprchlíky. Loterní společnost rovněž velmi rychle reagovala během ničivého tornáda na jižní Moravě v létě roku 2021. Ze svých zdrojů okamžitě uvolnila mimořádnou finanční pomoc ve výši 50 milionů korun. S ohledem na obor podnikání analyzované společnosti je dle autora práce do souhrnu zodpovědných aktivit Sazky důležité připojit také projekt Hraj s rozumem, který edukuje hráče a je preventivním nástrojem před možným vznikem závislosti na hazardu.

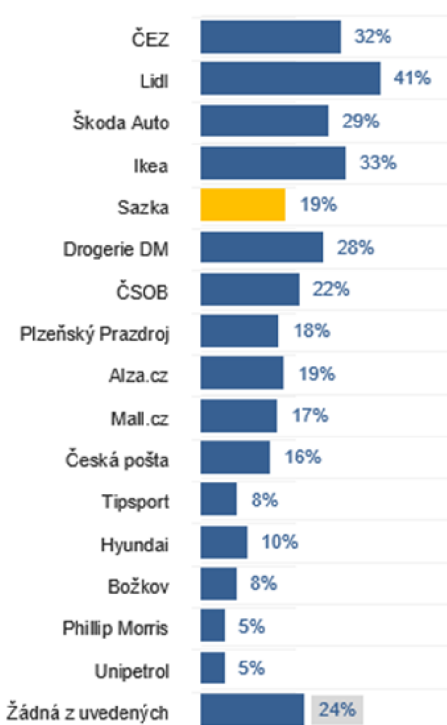
Cílem této podkapitoly je skrze dotazníkové šetření ukázat, jak jsou prospěšné aktivity společnosti Sazka vnímány v očích široké veřejnosti. Autor pro získání relevantních dat využil agenturu Perfect Crowd, která se skrze panel respondentů dotazovala k tématům společenské odpovědnosti firem. Výsledky lze rozdělit do několika částí. Na samotném začátku výzkumu byli lidé dotazováni na spontánní znalost firem (bez konkrétní nabídky značek), které se podle nich chovají zodpovědně. Celý výčet firem je součástí Příloha 5 této diplomové práce. Podoba celého dotazníkového šetření je pak k dispozici v Příloha 7.

Ve spontánní znalosti hraje velkou roli samotná velikost firmy a zda přináší určitou přidanou hodnotu, včetně té ekonomické. S výrazným odstupem předčily ostatní společnosti ČEZ a Škoda, které uvedlo 15 % dotazovaných. Sazka se do celkového seznamu dostala se ziskem 2 %, což je dle autora určitě pozitivní zjištění, ale vzhledem k velikosti zákaznické báze, kterou Sazka oslovuje, lze mít rozhodně větší ambice. Autor práce ve stěžejní části s návrhy na zlepšení reputation managementu doporučuje spuštění zcela nového CSR projektu, který by měl skutečně celospolečenský dopad a dostal by se lépe mezi koncové zákazníky napříč populací.

V souvislosti s výsledky na dotaz ke spontánní znalosti zodpovědných firem je důležité doplnit, že 26 % respondentů zvolilo možnost nevím a dalších 11 % si myslí, že na českém trhu nejsou žádné společnosti, které by se chovaly vůči společnosti zodpovědně.

Následující Graf 9 ukazuje výsledek dotazování na otázku: O kterých z těchto firem se podle vás dá říct, že se snaží chovat společensky odpovědně? Autor ve spolupráci s odborníky z Perfect Crowd nabídl respondentům celkem 16 známých společností napříč různými oblastmi podnikání. Z konkurence byl zařazen druhý největší hráč, společnost Tipsport.

Graf 9 Zařazení firem mezi společensky odpovědné



Zdroj: Perfect Crowd, Zodpovědné firmy (2021)

V případě přímého uvedení značky Sazka ji za zodpovědnou považuje necelá pětina dotázaných. Pomyslným vítězem grafu je obchodní řetězec Lidl, který za společensky odpovědný označilo hned 41 % respondentů. Autor práce na základě informací na webu společnosti Lidl uvádí, že hlavní náplní CSR strategie firmy je udržitelnost a ochrana životního prostředí.

Uvedeným 19 % respondentů, kteří vidí Sazku jako zodpovědnou firmu, byla na základě jejich kladné odpovědi položena otevřená otázka: Proč je Sazka odpovědná? Výstupem bylo přibližně 200 reakcí, ze kterých autor práce uvádí nejčastěji zmiňované oblasti. U klíčové oblasti týkající se podpory sportu pak autor práce zjišťoval také věkové složení odpovídajících.

Spontánně uvedené odpovědné aktivity Sazky:

- Podporuje sport (29 %).
- Musí se chovat zodpovědně, je to dáno zákonem (23 %).
- Herní limity, prevence závislostí (8 %).
- Ekologie (6 %).

Ze získaných odpovědí je patrný skeptický postoj Čechů k dobročinným aktivitám korporátních podniků. Téměř čtvrtina respondentů vnímá zodpovědnost firem jako jejich povinnost, která podléhá legislativním požadavkům. Kolem 6 % odpovídajících uvedlo populární téma ekologie, kterému se však společnost Sazka věnuje spíše okrajově, zejména v souvislosti s provozem své budovy v Praze na Bořislavce. Podobně velká skupina osob pak považuje CSR za určitý druh reklamy, kterým si společnost snaží získat své zákazníky na svou stranu.

Celkem 37 % dotázaných, kteří považují analyzovanou společnost za odpovědnou, spontánně uvedlo, že vnímají její podporu sportu (29 %) a aktivity propagující zodpovědné hraní (8 %). Komunikace CSR aktivit Sazky tedy evidentně nachází určité příjemce daných informací, ale rozhodně je zde dle autora práce obrovský potenciál pro zvýšení povědomí o společensky odpovědných projektech společnosti.

Autor v kapitole 4.5 poskytuje návrhy na efektivnější komunikaci CSR, včetně přímého cílení na mladé studenty z vysokých škol. Tento konkrétní návrh vychází z následujícího Obrázek 7, který nabízí věkové složení osob, které uvedly jako odpovědnou aktivitu Sazky podporu sportu.

Dotazníkové šetření přes agenturu Perfect Crowd zjišťovalo u respondentů kromě věku také pohlaví a dosažené vzdělání. Významné rozdíly byly zaznamenány pouze v prezentovaných informacích, které vychází ze stáří odpovídajících. Genderově se vnímání společensky odpovědných aktivit nerozchází vůbec a rovnoměrné rozložení je patrné i z hlediska dokončeného studia. Sazka dle autora v tomto případě těží ze své tradice a dlouholetého fungování na českém trhu. I vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří k sázení inklinují méně, totiž díky znalosti historických souvislostí analyzované společnosti přisuzují spojení s českým sportem. Významnou roli dle autora hraje i masivní marketing Sazky, který však méně zabírá na mladší populaci.

Obrázek 7 Uvedení podpory sportu podle věku respondentů

	18-25	26-33	34-40	41-49	50-60
Podpora sportu	4%	8%	28%	34%	26%

Zdroj: Perfect Crowd, Zodpovědné firmy (2021)

Na procentuálních podílech je naprosto viditelný propad ve vnímání Sazky jako podporovatele sportu u mladých lidí, a to až do 33 let. Z části je tato disproporce způsobena celkovým věkovým složením zákaznické báze, kterou autor práce popisoval v předchozí části. Na druhé straně se však jedná o nepříznivé zjištění, na kterém je dle autora nutno kontinuálně pracovat. Sazka se dlouhodobě snaží přilákat mladší cílovou skupinu, některé projekty se velmi rychle uchytily (esport), jiné spíše propadly (zážitkové losy). O tom, jak komunikačně prodat podporu sportu mladým lidem, píše autor později.

Pokud sledujeme spontánní přiřazení značky mezi zodpovědné společnosti, je potřeba se blíže podívat i na opačnou stranu, tedy proč lidé Sazku do této kategorie neřadí a co jim konkrétně na společnosti vadí. Relevantní respondenti, kteří Sazku nevidí jako odpovědnou firmu, odpovídali na dotaz: Proč je Sazka nezodpovědná?

Spontánně uvedená nezodpovědnost Sazky:

- Podnikání je nastaveno tak, aby lidé nevyhrávali (26 %).
- Velká firma bez zájmu o lidi, zájem pouze o zisk (14 %).
- Nabízí tvrdý hazard (8 %).
- Nebrání ve hře závislým lidem (4 %).

Autor práce ze získaných odpovědí nabízí čtyři častěji se opakující kategorie. Znovu je v reakcích zřejmý negativní postoj ke korporacím v ČR, které dle 14 % dotázaných nemají zájem o běžné lidi a jde jim pouze o vlastní prospěch. Největší podíl však jednoznačně tvoří názor, který stojí na nedůvěře v loterie, respektive vše je dle respondentů nastaveno tak, aby lidé nevyhrávali. Tento postoj zastává více než čtvrtina odpovídajících. Při detailním rozboru odpovědí nejsou patrné výrazné výkyvy z hlediska pohlaví, vzdělání ani věku. Pouze v případě vytýkání nabídky tvrdého hazardu autor práce upozorňuje na menší odchylku, a sice tato část neodpovědného chování vadí více ženám (62 %) než mužům (38 %).

Sám autor práce se v divizi Externí komunikace společnosti Sazka velmi často setkává s dopisy od nespokojených sázejících. O částečné zmírnění frustrace zákazníků se snaží jeden z návrhů



v kapitole 4.5. V tomto kontextu však autor práce přiznává, že prakticky neexistuje stoprocentně funkční systém, který by uspokojil všechny sázející. Společnost Sazka každý den generuje stovky tisíc různých výher, přesto ale zůstává velká část zákazníků v oblasti „*tentokrát to nevyšlo*“ (toto je statusová hláška při vyhodnocení sázky).

Klíčové je tedy neustále ukazovat příběhy výherců, statistiky výher a jiná témata posilující důvěru v loterie. Pro PR Sazky bude výzvou potlačovat i další uvedené nezodpovědné aktivity, které se týkají provozování rychloobrátkových her. V řádu jednotek procent se setkáváme s kritikou nabídky casinových her, a také dle respondentů chybějících limitů pro vstup do hry.

Kapitola nabídla řadu zajímavých vstupů pro návrhy na zlepšení reputace, které autor popisuje v další části práce. Hlavním úkolem je dle autora zvýšit povědomí o společensky odpovědných aktivitách, posílení důvěry v loterie, zmírnění frustrace z nevhody a také zlepšit vnímání Sazky jako podporovatele sportu u mladé cílové skupiny.

## **4.4 Analýza projektu Sazka Olympijský víceboj**

Sazka Olympijský víceboj (SOV) je největším projektem, který společnost Sazka v rámci svých společensky odpovědných aktivit realizuje ve spolupráci s Českým olympijským výborem (ČOV). Z hlediska dopadu na reputaci jde o projekt s největším vlivem a zásahem. Jedná se o finančně i produkčně nejnáročnější aktivitu, která spadá do hlavního pilíře společenské odpovědnosti analyzované společnosti – podpory sportu. Mezi další oblasti reputation managementu patří zodpovědné hraní, environmental CSR a profilace společnosti jako férového zaměstnavatele. Autor práce tedy projekt SOV podrobil detailnější analýze a v další kapitole nabídne optimalizační řešení.

### **4.4.1 Stručné představení projektu SOV**

Sazka Olympijský víceboj je projekt zaměřený na děti navštěvující základní školy a odpovídající ročníky víceletých gymnázií. Jedná se o unikátní, komplexní a dlouhodobý sportovní projekt, do kterého se zapojují školy po celé ČR. Hlavním cílem je rozhybat co nejvíce dětí, motivovat je ke všestrannému sportovnímu rozvoji a monitorovat pohybovou zdatnost dětí.

Projekt zahrnuje tři základní programy:

- Olympijský diplom;
- Odznak všestrannosti;
- Paralympijská výzva.

Do SOV se může zapojit jakákoliv škola, která chce své žáky sportovně rozvíjet. Účastníci následně mohou získat speciální odměny. Sazka Olympijský víceboj je součástí Sazka Olympijské cesty, která zahrnuje také další projekty na podporu sportu – Sport v okolí, Česká olympijská nadace, Olympiáda dětí a mládeže a podpora českého olympijského týmu. Obrázek symbolizující Sazka Olympijskou cestu je k dispozici v Příloha 9 diplomové práce. Autor práce pro vysvětlení pouze uvádí, že se jedná o komplexní podporu sportu, a to od dětí a mládeže na základních školách až po profesionální sportovce na olympijských hrách.

### **4.4.2 Systém fungování jednotlivých programů SOV**

Projekt SOV se skládá z různých disciplín. Jejich skladba je vytvořena tak, aby bylo možné posoudit pohybovou zdatnost žáka z pohledu rychlosti, ohebnosti, vytrvalosti, síly, hbitosti, rovnováhy, silové vytrvalosti a výbušnosti.

**Olympijský diplom** se sestává z baterie testovacích disciplín, které mají identifikovat, pro který sport děti mají předpoklady a mají šanci v něm být úspěšné. Program je určen převážně dětem prvního stupně základních škol. Výstupem je diplom s pohybovou analýzou, který slouží především jako informace rodičům. Díky získaným informacím se mohou lépe rozhodnout, jakým směrem by se děti mohly v rámci svých sportovních aktivit vydat. Podoba Olympijského diplomu je k dispozici v Příloha 10 na konci práce.

Program zahrnuje skok z místa, hluboký předklon, Zátokův běh 500 m, zkrácené sedy-lehy, sprint 60 m, postoj čápa, T-běh a hod basketbalovým míčem.

**Odznak všestrannosti** je pro starší děti ze druhého stupně základních škol a víceletých gymnázií. Cílem této části je motivovat děti ke zlepšování jejich sportovní zdatnosti a celkové fyzické kondice. Projekt má i svou soutěžní část, ve které děti soutěží v okresních, krajských a finálním celorepublikovém kole.

Program zahrnuje sprint 60 m, skok daleký z rozběhu, hod medicinbalem obouruč přes hlavu vzad, shyby, trojskok z místa, skákání přes švihadlo, leh-sedy, hod míčkem, kliky. Poslední disciplína je volitelná a žáci si mohou vybrat běh na vzdálenost 1000 m, dribling s basketbalovým míčem či plavání v bazénu o délce 25 metrů.

**Paralympijská výzva** klade důraz především na sportovní pokrok a rozvoj schopností jednotlivých dětí s handicapem. Zároveň propaguje zdravý životní styl a informuje děti a rodiče o možnostech sportování v jejich okolí.

Disciplíny programu jsou stejné jako u Olympijského diplomu nebo Odznaku všestrannosti – s ohledem na zdravotní možnosti dětí.

Hlavním cílem SOV je tedy rozhýbat co nejvíce dětí. Za tímto účelem je projekt nastaven tak, aby pomohl dětem vybrat si vhodný sport, pro který mají předpoklady a mohl by je bavit, vedl děti ke sportovní všestrannosti a podpořil jejich zájem o sport jako zábavu.

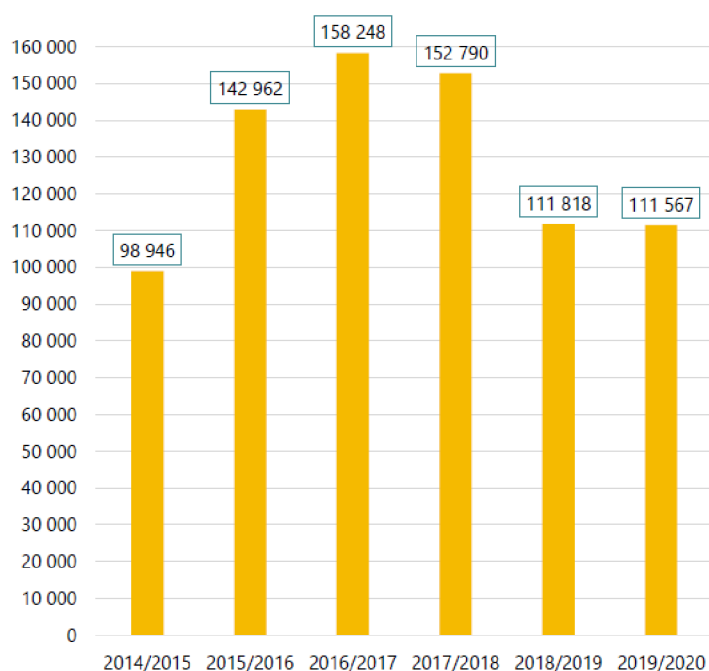
Projekt je však přínosný nejen pro zapojené děti a sportovní odvětví, ale také pro samotného realizátora projektu, společnost Sazka a ČOV. Pro tyto strany je projekt přínosný z hlediska možností propagace, vytvoření pozitivní asociace značky s podporou mládeže a sportu a také jako motivační faktor pro zaměstnance.

#### **4.4.3 Dosavadní průběh projektu z pohledu čísel**

Sazka Olympijský víceboj se koná od roku 2014. V průběhu let narůstá počet zaregistrovaných a aktivních škol v projektu. K březnu roku 2020 bylo do projektu zaregistrováno 2 456 škol. Ročně se do projektu zapojí více než 100 000 dětí. Vývoj počtu zapojených dětí a počtu zapojených škol zobrazují následující grafy – Graf 10 a Graf 11.

Autor diplomové práce do grafu nezahrnuje ročník 2020/2021, který proběhl ve speciálním režimu. Důvodem byla pandemie covid-19 a uzavření škol. Stejně bariéry čelil projekt i ve druhé půlce ročníku 2019/2020, kdy došlo k celosvětovému propuknutí nemoci. Data z posledního uvedeného ročníku jsou tedy zčásti ovlivněna vyšší mocí.

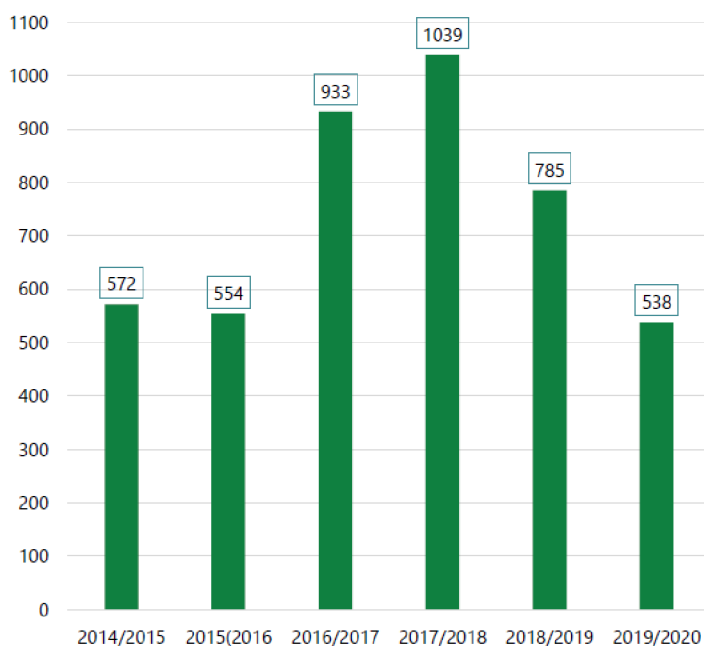
Graf 10 Počet zapojených dětí do SOV



Zdroj: vlastní zpracování dle Bílé knihy ČOV (2021)

Ze zobrazených dat lze podle autora práce vypočítat určitý strop projektu, který se projevuje ve stagnaci až úpadku v posledních letech. Vizionářským plánem obou pořadajících partnerů bylo při startu projektu dostat SOV do naprosté většiny základních škol v ČR. Snahou Sazky a ČOV bylo implementovat SOV do školních osnov, tento plán se dosud nesetkal s pozitivní odezvou ze strany Ministerstva školství. Projekt dosáhl maxima ve svém čtvrtém ročníku, kdy se dostal na 1 039 základních škol – viz Graf 11.

Graf 11 Počet zapojených škol do SOV



Zdroj: vlastní zpracování dle Bílé knihy ČOV (2021)

Z pohledu uvedených čísel se podle autora práce podařilo projektu SOV za dobu své existence velmi dobře etablovat mezi největšími projekty zaměřenými na sportování dětí v České

republice. Autor práce pro doplnění uvádí obdobné sportovní projekty v ČR, a to včetně jejich generálního partnera:

- Sport a pohyb dětem – Nadace ČEZ;
- Atletika pro děti – Česká spořitelna;
- Děti na startu – Český svaz aerobiku;
- Sportuj ve škole – Sportisimo;
- Wannado festival – Erasmus +.

Během ročníku 2016/17 se organizátorům povedlo rozšířit projekt na 933 škol s doposud nejvyšším počtem zapojených dětí – 158 248. V posledních dvou ročnících se projekt potýká s negativním trendem v podobě klesajícího počtu zúčastněných žáků i škol, který je způsoben především zvýšením administrativní zátěže v důsledku účinnosti GDPR a pandemií covid-19.

ČOV během října a listopadu roku 2020 provedl dotazníkové šetření mezi respondenty, které tvořily školy zapojené do projektu SOV. Jednalo se o přibližně 300 odpovídajících, z toho téměř 100 respondentů se do víceboje zapojuje více než 8 let. Cílem bylo zjistit názor zainteresovaných osob, získat jejich pohled na administrativní náročnost, zábavnost i motivaci se do SOV zapojit. Z interních dat, které má autor diplomové práce k dispozici, se v otevřené otázce na nedostatky projektu opakovaly častěji tyto informace:

- nevhodnost disciplíny sedy-lehy;
- absence doskočiště;
- nízká zábavnost disciplín pro děti, které nejsou sportovně orientované;
- procesní náročnost s vyplňováním výsledků disciplín.

Zapojení učitelé tělocviku na projektu naopak nejvíce oceňují metodické náměty k atraktivnějšímu vedení hodin tělesné výchovy a to, že pro děti představuje motivaci k všestrannému pohybu. Autor práce v této souvislosti doplňuje důležitý poznatek z dotazníkového šetření, který potvrzuje motivovanost a zábavnost pouze pro děti s kladným, případně neutrálním vztahem ke sportu.

#### **4.4.4 SWOT analýza projektu**

Poslední část kapitoly týkající se SOV věnuje autor práce SWOT analýze projektu. Autor čerpá poznatky na základě osobní angažovanosti v projektu, dále z intenzivních rozhovorů s hlavními manažery projektu a zejména z veřejně dostupného dokumentu ČOV (2021) s názvem Bílá kniha – Analýzy a data o zdatnosti dětí v ČR 2010–2020, na který autor odkazuje v internetových zdrojích práce. Část knihy pro ukázkou uvádí autor práce v Příloha 8. Silné a slabé stránky projektu jsou v této diplomové práci pojaty jako přednosti/bariéry naplňování rozvoje projektu.

##### **Silné stránky**

- Projekt je dlouhodobý a postupně se dále rozvíjí. Nejde o jednorázovou akci, ale o dlouhodobý systematicky fungující projekt, díky kterému je možné sledovat pokroky zapojených dětí v různých disciplínách.
- Dlouhodobá účast v projektu má pozitivní efekt na zdatnost dětí, což potvrzují analýzy docenta Tomáše Periče dostupné na webových stránkách projektu.
- Do projektu jsou zapojeni a podporují ho známí a úspěšní sportovci.
- Projekt umožňuje zapojení dětí s handicapem.
- Sazka Olympijský víceboj je propojen s dalšími projekty v rámci Sazka Olympijské cesty, zejména s projektem Sport v okolí, který hledá dětem sportovní oddíl v okolí jejich bydliště.

- Projekt je velmi komplexní.
- Disciplíny neslouží jen k porovnání pohybových dovedností s ostatními, ale pomáhají sledovat rozvoj dovedností v čase.
- Projekt poskytuje benefity a odměny pro zapojené děti, školy a garanty. Jedná se o finanční i nemateriální ceny – například trénink s olympioniky.
- Díky víceboji je možné získat data o pohybové zdatnosti dětí, která je následně možno analyzovat a vyvodit závěry ohledně sportovní zdatnosti dětí a mládeže, vývoje v čase a dlouhodobé trendy.
- Projekt umožňuje zapojení škol v celé České republice.
- Projekt je zaštiťen ČOV a má silného komerčního partnera ve společnosti Sazka.

### **Slabé stránky**

- Projekt je založen na ochotě škol a pedagogů zapojit se do projektu, plnit s dětmi disciplíny a zadávat jejich výsledky do systému.
- Pro některé pedagogy představuje zapojení se do projektu administrativní zátěž. Ta se ještě zvýšila nařízením o ochraně osobních dat GDPR.
- V rámci projektu existuje riziko, že některá ze zúčastněných stran (např. pedagog, rodič či samotný žák) bude klást vysoký důraz na dosahování výborných výsledků v porovnání s ostatními žáky. Tento přístup pak může žáka (či ostatní, nesportovně založené spolužáky) od projektu odradit. Toto riziko je vyšší u dětí, které mají spíše negativní vztah ke sportu a dosahují ve srovnání s ostatními dětmi horších výsledků. Pokud převáží chybná interpretace výsledků, hrozí především u dětí s počátečním negativním vztahem ke sportu, že se nepodaří naplnit cíl projektu – rozhýbat české děti.
- Některým žákům (a pedagogům) připadají disciplíny v rámci projektu nezábavné.

### **Příležitosti**

- Celospolečenská poptávka po sportu po pandemii koronaviru (zvýšený zájem o rozpohybování).
- Implementace funkčního IT řešení na jednodušší správu projektu.
- Projekt je zavedený a je tak možné ho rozšiřovat na další skupiny – viz optimalizační návrh autora práce.
- Navázání spolupráce se sportovními kluby a svazy s cílem, aby co nejvíce dětí účastnících se olympijského víceboje začalo pravidelně sportovat.
- Rozvoj spolupráce s MŠMT a NSA, zařazení disciplín do rámcového vzdělávacího plánu.

### **Hrozby**

- Další vlna pandemie koronaviru neumožní dětem chodit do školy a ohrozí konání sportovních akcí v rámci projektu.
- Projekt nebude dostatečně financován, nebude možné ho rozvíjet.
- Snížení atraktivitu projektu a pokles zapojených škol a dětí.
- Špatná interpretace poklesu zapojených žáků povede k poklesu financování.
- Nižší pohyblivost dětí po pandemii a jejich snížená ochota k zapojení se do sportovních aktivit.

V návaznosti na uvedenou SWOT analýzu autor práce považuje za významná zjištění především klesající atraktivitu projektu, která úzce souvisí se zapojením škol a tedy i celkovou velikostí projektu. Za velmi pozitivní naopak autor považuje účinnost projektu z hlediska zlepšení fyzické zdatnosti dětí. U dlouhodobých výsledků dětí zapojených do SOV jsou patrné lepší sportovní výkony než u dětí, které mají s projektem první zkušenost. Právě tato tvrdými čísly podložená data mohou být v budoucnu silným argumentem pro legislativně schválené

začlenění SOV do školních osnov. V takovém případě by došlo ke skokovému nárůstu počtu účastníků, získaných dat a logicky také radikálnímu posunu ve spontánní znalosti společnosti Sazka jako podporovatele českého sportu.

Tématem diplomové práce je zlepšení reputation managementu společnosti Sazka. SOV je nejvyužívanějším obsahem pro komunikaci společensky odpovědných aktivit, které mají přímý vliv na pozitivní vnímání společnosti. Každý týden Sazka ke sportování dětí na školách vydá alespoň 10 článků v médiích, současně každou středu před losováním loterie Sportka odvysílá televizní reportáž, která se věnuje SOV. Tento pořad sleduje v průměru 700 tisíc diváků. Jedná se tedy o naprosto klíčový projekt, jehož prostřednictvím Sazka může svým zákazníkům ukazovat svou pozitivní a odpovědnou stránku. Pro reputaci společnosti je nutné SOV dále rozvíjet a budovat skrze něj dobrou pověst firmy.

Po souhrnné SWOT analýze pokračuje autor práce poslední kapitolou analytické části, která nabídne konkrétní návrhy na zlepšení reputace společnosti Sazka. Součástí návrhů jsou i optimalizační řešení, která by měla pomoci k dalšímu rozvoji projektu SOV. Autor práce své návrhy směřuje do tří oblastí:

- Revize disciplín projektu.
- Rozšíření projektu mimo základní školy.
- Mediální kampaň cílená na rozhýbání dětí po pandemii covid-19.

## **4.5 Návrhy na zlepšení reputace společnosti Sazka**

Závěrečná kapitola analytické části diplomové práce se věnuje stěžejní oblasti – návrhům na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka. Na základě získaných vstupů autor práce předkládá několik konkrétních řešení, jak danou oblast inovovat a přispět tak k lepšímu vnímání v očích zákazníků i široké veřejnosti.

Provedené šetření a analýzy vygenerovaly několik potenciálních nedostatků, které vyžadují koncepční řešení. Autor se ve svých návrzích zaměřil na tyto klíčové oblasti:

- Návrh dlouhodobé strategie v oblasti podpory sportu s cílem oslovit širokou populaci a zvýšit tak celkové vnímání dobročinných aktivit společnosti.
- Zvýšení zájmu o CSR aktivity u mladé cílové skupiny.
- Snížení frustrace zákazníků z „nevýher“.
- Optimalizace projektu Sazka Olympijský víceboj za účelem jeho dalšího rozvoje.

### **4.5.1 Návrh dlouhodobé strategie CSR a sponzoringu Sazky**

Sazka se v tuto chvíli podílí na celé řadě sportovních projektů, které sama vytváří, spravuje nebo pouze financuje. Autor práce nemůže z důvodu dlouhodobé politiky externí komunikace společnosti Sazka specifikovat konkrétní částky, které firma dává na CSR. Největší část investic však směřuje do spolupráce s ČOV, konkrétně přes dvě třetiny prostředků. Další oblasti, do kterých Sazka vkládá finance, jsou kultura, golf, hokej, fotbal, esport a cyklistika. Výčet všech aktuálních partnerství nabízí autor práce zde:

- Czech TEAM;
- Česká olympijská nadace;
- Sport v okolí;
- Sazka Olympijský víceboj;
- Olympiáda dětí a mládeže;
- FK Hodonín;
- Dvořákova Praha;

- Kniha Cesta ke sportu;
- Sazka Tour;
- Golfový turnaj Connea;
- BK Mladá Boleslav;
- Sazka eLEAGUE;
- Esportové týmy Sinners a INAE.

Ze seznamu je patrné, že Sazka figuruje u velkého množství projektů z různých oblastí. Některé aktivity jsou realizovány zejména kvůli celofiremním zájmům, respektive jejich přínos se odráží v obchodních vyjednáváních, politické podpoře, public affairs aj. Z pohledu autora diplomové práce je však třeba jasně definovat, zda i tento druh sponzoringu má mít své místo v dlouhodobé strategii Sazky, případně zda bude realizován mimo ucelenou koncepci. V tuto chvíli jsou peníze alokovány do řady sportů bez jednotné linky. Ucelená koncepce byla nastavena pouze pod názvem Sazka Olympijská cesta. Její části však z důvodu pandemie výrazně omezily svou činnost. Pro dlouhodobou koncepci v oblasti sponzoringu je třeba jasně zacílit aktivity Sazky v oblasti sportu a díky tomu zefektivnit jejich produkci a správu. Při zachování aktuálních rozpočtů na sponzoringové aktivity lze vytěžit vyšší přínos, který zlepší image Sazky a její vnímání mezi veřejností.

Základním aspektem je dle názoru autora diplomové práce vymezit hlavní pilíře, do kterých budou následně pasovat jednotlivé činnosti. Sazka byla vždy spojována s podporou sportu a měla by jednoznačně v této oblasti pokračovat. Jako jedna z nejznámějších společností v České republice by však své sponzoringové aktivity měla vybírat na celospolečenských úrovních.

Generální ředitel Sazky Aleš Veselý v rozhovoru pro server Mediaguru (2019) uvedl, že si s touto největší loterní společností alespoň jednou ročně zahraje více než tři čtvrtiny dospělé populace v ČR. Právě díky penězům sázejících lze následně realizovat sponzoringové aktivity, což by se mělo odrážet i v jejich výběru a komunikaci. Autor práce v tomto kontextu navrhuje například konkrétní claim: *I DÍKY VÁM MUŽEME PODPOROVAT SPORT!* Z provedených výzkumů je navíc zřejmé, že spontánní znalost podpory Sazky jako odpovědné firmy se pohybuje na úrovni 2 %. Vzhledem k velikosti a známosti společnosti Sazka považuje autor za zcela relevantní toto procentuální vyjádření razantně zvýšit. Sazka pracuje s prostředky milionů dospělých Čechů, kteří s ní pravidelně hrají. Objektivně 99,9 % z nich nikdy nedosáhne na obrovské výhry v řádu milionů korun, po kterých prahne. Jejich kladný vztah k Sazce je však možné mimo naděje na výhru z části posilovat i tím, že budou lidé vědět, že Sazka i díky jejich penězům financuje projekty, které sami využívají nebo alespoň pasivně sledují.

Sazka by dle autora práce ve svých aktivitách na podporu sportu měla reflektovat své společenské postavení a realizovat takové projekty, které budou na dosah přímo milionům sázejících a jejich okolí. Vytvářet činnosti, které se budou reálně dotýkat široké veřejnosti. Nejen loterie od Sazky mohou bavit miliony Čechů, stejně tak i její činnosti v oblasti sportu. Společenský přesah by následně mohl mít vliv i na Public Affairs.

Nemělo by docházet k nahodilému výběru klubů, které Sazka podpoří. Tento způsob vyvolává podle autora práce zbytečné otázky – proč právě oni? Do Sazky přichází stovky žádostí o sponzoring, které musí dle interních informací odmítat a současně vysvětlovat, do jakých oblastí se firma rozhodla peníze vložit. Současný systém navrhuje autor práce převést do průhledné podoby, ve které bude jasně definovaný smysl sponzoringu Sazky. Oblast podpory musí podle autora zůstat u jednoho tématu – tím je pro Sazku SPORT. Zároveň autor doporučuje pevně nastavit pevnou hierarchii, z níž bude zřejmé, co, kde a proč Sazka dělá. Autor práce svou vizi demonstruje ve formě dvou hlavních linií podpory sportu – Sazka jako generální partner a SAZKA nadace.

## **Sazka jako generální partner**

Partnerství, do kterých Sazka vstupuje, by měla dle autora práce splňovat konkrétní požadavky vycházející z dlouhodobé strategie Sazky:

- Vždy se bude jednat o sportovní projekt.
- Ve vybraných projektech bude Sazka vystupovat jako hlavní značka, která danou aktivitu sponzoruje.
- Zároveň se Sazka nebude podílet na produkčních aktivitách souvisejících s fungováním a celkovou organizací projektu.
- Součástí vzájemného plnění musí být i spolupráce s nadací Sazky.
- Hlavním smyslem bude marketingové využití spojení značky Sazka s projektem, tzn. vizibilita, výhody generálního partnerství, komunikace projektu směrem k veřejnosti.

Autor práce dále specifikuje výběr projektů pro generální partnerství společnosti Sazka:

- Projekty na úrovni reprezentačních výběrů, sportovních svazů (v současnosti Czech TEAM).
- Mládežnické projekty se stabilní a širokou základnou účastníků (v současnosti Olympiáda dětí a mládeže).
- Bez klubové příslušnosti.
- Snaha o co nejvyšší společenský zásah.
- Masové akce s tisíci účastníky a výrazným mediálním dopadem.
- Přímý přínos pro byznys Sazky (v současnosti Sazka eLEAGUE).

Pro uvěřitelné nastavení dlouhodobé koncepce sponzoringu je potřeba být podle autora kontinuální bez neočekávaných výkyvů do různých směrů. Za nezbytné autor považuje některé aktivity zcela odklonit od oficiální komunikace a pokud je to nezbytné, tak financovat pod čarou bez marketingového využití.

Sazka by měla dle návrhu autora pokračovat a navazovat spolupráci pouze v projektech zapadajících do výše zmíněných požadavků.

Špičku pomyslného sportovního ledovce zastává Czech Team, jehož je Sazka generálním partnerem. Jedná se o podporu top českých sportovců / olympioniků. Současně jde o univerzální soubor složený z reprezentantů napříč mnoha sporty. Sazka zde vystupuje jako podporovatel českého sportu bez klubové příslušnosti. Tento směr je z hlediska financování profesionálního sportu společensky nejpříjemnější a bylo by dle autora vhodné v něm pokračovat, a to samozřejmě i nad rámec ČOV. Do stejné kategorie lze začlenit zahájení spolupráce s cyklistikou, konkrétně prostřednictvím největšího závodu v ČR – Sazka Tour. Smysluplné je podle autora rozhodně zapojení v projektu ODM. Sazka podporuje mládežnický sport dlouhodobě, což vnímá i veřejnost. Z byznysového hlediska je podle autora důležité i nadále působit v rostoucím světě esportu. Autor práce nabízí vhodné doplnění generálních partnerství v budoucnu:

- Floorball Prague Games
- Ondrášovka Cup

Jedná se o obrovské mládežnické akce s desetitisíci účastníky ve florbale a fotbale. Ideální kombinace s Olympiádou dětí a mládeže.

## **SAZKA nadace**

Druhou, ještě mohutnější větví v oblasti sponzoringových aktivit by podle autora diplomové práce měla být nově vzniklá SAZKA nadace. Největší loterní společnost v ČR se vždy bude



chtít podílet na řadě veřejně prospěšných aktivit a tomu by mělo odpovídat i koncepční a strategické uchopení této oblasti.

Logickým krokem je v tomto směru založení nadace, pod kterou budou spadat různé sportovní programy dle koncových příjemců z řad veřejnosti. Základní myšlenkou SAZKA nadace bude podporovat sport a s ním spojené aktivity, a to tak, aby se finanční prostředky dostávaly mezi běžnou populaci – zpět k sázejícím. Transparentně, otevřeně a férově.

Ke své myšlence na založení nadace připojuje autor práce i návrh loga případné organizace (viz Obrázek 8). Logo vychází z brand manuálu společnosti Sazka a splňuje tak veškeré požadavky na styl i barvu písma, a také zakomponování vizuální identity v podobě známé Sazka koule.

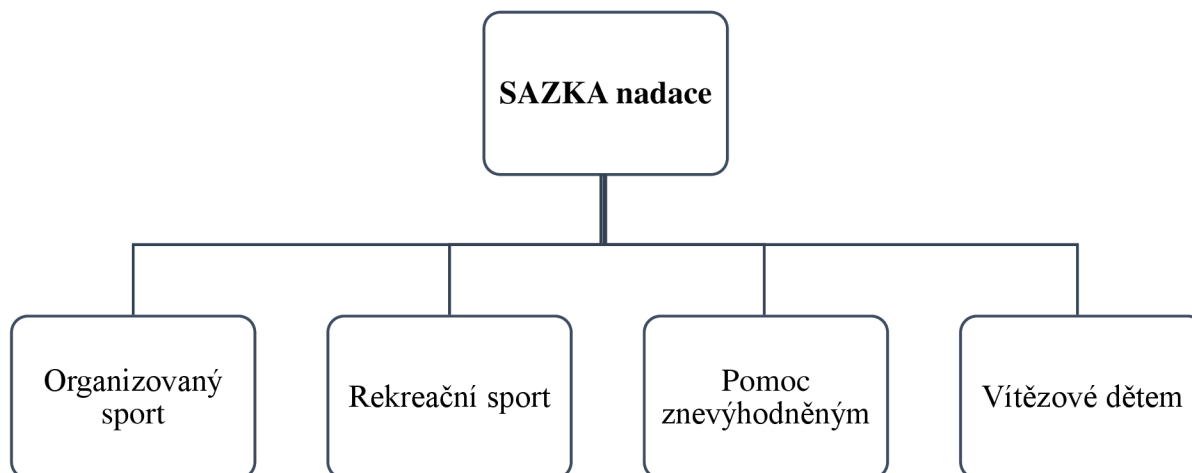
Obrázek 8 Návrh loga SAZKA nadace



Zdroj: vlastní zpracování

Následující Obrázek 9 ukazuje autorův návrh rozdělení působnosti SAZKA nadace. Smyslem těchto aktivit je uspokojení potřeby široké veřejnosti a také motivace lidí ke sportu – nejen dětí. Za cíl nadace autor práce rovněž považuje profilovat Sazku jako zábavní firmu a pomáhat potřebným.

Obrázek 9 Oblasti působení SAZKA nadace



Zdroj: vlastní zpracování

Po detailu působnosti uvažované SAZKA nadace popisuje autor myšlenku a smysl projektu v pěti základních bodech:

- 1) Sazka jako hlavní partner českého sportu.
- 2) Pomoc sociálně znevýhodněným dětem.
- 3) Realizace projektů s dopadem na širokou veřejnost (zvýšení pozitivního vnímání).
- 4) Tvorba hmatatelných a viditelných skutků. Skutečná stopy Sazky.
- 5) Profilace Sazky jako zábavní firmy.

Autor diplomové práce svůj návrh přibližuje dále dle jednotlivých oblastí, ve kterých by Sazka realizovala své nadační aktivity. V návaznosti na cíle práce by se dle autora práce jednalo o činnosti s výrazným příspěvkem do pozitivního a spontánního vnímání dobročinných aktivit této loterní společnosti.

### **Organizovaný sport**

Podle dostupných údajů České unie sportu (ČUS) je v České republice kolem 1,5 milionu registrovaných sportovců. Peníze z loterní činnosti byly v minulosti alokovány přímo do sportovního prostředí. Tato situace se změnila a je čistě v kompetenci vlády, jak s miliardami naloží. Ani tento fakt by podle autora práce neměl zabránit Sazce projevit svou sportovní tvář a v rámci možností investovat prostředky bez prostředníka do sportovních organizací. Naopak by takový krok mohl posílit její pozitivní vnímání u veřejnosti a přispět k lepší vyjednávací pozici při regulatorních otázkách.

Ambicí SAZKA nadace by dle autora nemohlo být rozdělovat mnohamilionové dotace. Měla by však dát příležitost získat drobné příspěvky skutečným odběratelům na konci sportovního řetězce. Autor práce navrhuje v rámci části týkající se organizovaného sportu spustit grantový program s jasně definovanými podmínkami pro získání finanční podpory. Prostřednictvím ČUS lze získat detailní přehled o registrovaných sportovcích v konkrétních odvětvích. Na tomto základě lze následně připravit transparentní grantovou výzvu s roční frekvencí opakování.

SAZKA nadace by v rámci grantové výzvy operovala se stanoveným rozpočtem, který se bude kompletně přerozdělovat na vybrané projekty dle definovaného klíče. Možnost získat prostředky bude komunikována veřejně skrze ČUS nebo ČOV.

Autorův návrh pravidel fungování grantového programu:

- Do programu budou zařazeny všechny instituce, které mají alespoň 5 000 členů.
- Peníze do jednotlivých kategorií budou rozděleny poměrově dle počtu registrovaných.
- Bude stanovena maximální výše jednorázové podpory, může se lišit dle velikosti kategorií.
- O výběru projektů bude rozhodovat nezávislá komise.
- Definované podmínky využití – primárně sportovní účel, ideálně směrem k mládeži.

Ukázka fiktivního rozpočtu:

- 1 500 000 registrovaných – SAZKA nadace dává k dispozici 10 Kč za každého člena
- Fotbal 450 000 registrovaných – tzn. grantová výzva ve výši 4 500 000 Kč
- Maximální výše jedné žádosti 45 000 Kč (1 % z celkové sumy), uspokojeno bude minimálně 100 žadatelů
- Využití – rekonstrukce zázemí, nové vybavení pro děti, soustředění v zahraničí apod.

Stejným způsobem by granty fungovaly v dalších sportech podle počtu registrovaných – včetně esportu. Grantová výzva by měla dle autora práce okamžité přínosy pro Sazku. Jednalo by se například o tyto aspekty:

- Obrovský zájem ze strany klubů, pro které je jakákoliv finanční injekce vítaná a jsou vděční za každý příspěvek.
- Ročně stovky konkrétních příběhů pro komunikaci, a to ze širokého spektra sportů.
- Posílení pozice Sazky jako hlavního podporovatele českého sportu.
- Vizibilita v místě podpory – logo na dresech, deska u nové tribuny apod.
- Zvýšení pozitivní image Sazky u široké veřejnosti ve všech částech republiky, a to primárně na nejnižších sportovních úrovních, kde se pohybuje i značná část cílové skupiny Sazky.
- Hmatatelné a viditelné skutky.

Sazka, potažmo SAZKA nadace, by měla dle autora práce vytyčené konkrétní cíle, jako například:

- Být dlouhodobě vnímána jako organizace, která aktivně vyvíjí snahu pomoci malým klubům, kterým se mnohdy finanční podpory nedostává.
- Ročně uspokojit 500 žádostí.
- Tituly v kategoriích TOP Odpovědná firma.

### **Rekreační sport**

Zatímco u organizovaného sportu by SAZKA nadace působila zejména jako mecenáš, v případě toho rekreačního by vytvářela vlastní projekt, který by motivoval k pohybu (zejména děti) a současně by Sazku profiloval jako zábavní společnost.

Značná část populace (podle tuzemských průzkumů uskutečněných v čase pandemie covid-19) chce ve volném čase pohybu, bavit se, vyrážet do přírody, provozovat pěší turistiku, jezdit na kole, v létě na vodu, v zimě na běžky.

Autor práce zde vidí velkou příležitost vytvořit v této oblasti dlouhodobý projekt, který má nevyčerpatelné možnosti realizace. Pracovní název projektu zní: *Zábava na cestách*.

Smyslem projektu je bavit lidi při volnočasových aktivitách, nenuceně, spontánně. Podvědomě motivovat k pohybu, dělat z běžného výletu větší zábavu, rozvíjet hravost, dávat dětským výletům větší náboj a atraktivitu. Ideálním partnerem pro tento projekt je Klub českých turistů, který má pod sebou všechny základní volnočasové sportovní aktivity – pěší turistiku, cykloturistiku, vodáctví, lyžování atd.

Na trhu podle autorovy rešerše neexistuje společnost, která by koncepčně následující myšlenku uchopila. Existuje řada jednorázových aktivit, ale lidé si je nikdy nespojí s konkrétní společností. Sazka chce být vnímána jako zábavní a kreativní společnost, proto autor práce navrhuje tento koncept.

Z výletů s dětmi, ale i z akcí s vrstevníky má autor práce postřehy, že je vždy lepší mít v rámci výpravy nějaký extra program, nejen dojet/dojít do cíle. Zvláště pro rodiče je užitečné mít jak děti zabavit, vymýšlet jim program a nenechat je spadnout do nudy.

Sazka je z povahy svého podnikání skvělou volbou, jak lidem nabídnout zábavu na cestách. Skrze hry, soutěže, hádanky, hlavolamy, rébusy a mnoho dalších věcí může veřejnosti ukázat svou hravou tvář.

Autor dále v textu nabízí několik konkrétních ukázek, jak s konceptem v různých aktivitách pracovat. Výhodou navrhovaného projektu je fakt, že v této oblasti se meze nekladou. Při zahájení spolupráce s kreativní agenturou bude Sazka schopna vytvořit desítky variant zábavy na cestách, řada již existuje.

Aktivitu přinášející zpestření lidem případně jistě podpoří i samotní správci lokalit (byla by pro ně zdarma), kde by se Sazka případně prezentovala.

Ve všech oblastech autor navrhuje pracovat s tzv. Sazka pointy – místy nabízejícími kolemjdoucím zábavu. Konkrétní příklady Sazka pointu:

- Místa k odpočinku podél cyklostezek, turistických tras, ale i v městských parcích – vhodná spolupráce s nadací Proměny, která patří do skupiny KKCG (majitel Sazky).
- Výběr lokalit s vysokou frekvencí osob, oblíbené občerstvovací zastávky.
- Podoba pointu může být různá dle možností v daném místě – altán, pergola, ale i pouze samotná atrakce.
- Skrze Sazka point bude nabízena dětem i dospělým zábava, např.:

- Znamé stolní hry v obřím provedení – Člověče, nezlob se!, dáma, šachy, loď, piškvorky, pexeso atp.
- Hlavalamy, kvízy – Víte, že...?, pinball, bludiště, dřevěný stolní fotbal a mnoho dalších.
- Hledání pokladu – indicie v průběhu trasy.
- Sazka box se společenskými hrami – petangue, kubb, krocket (ideálně v místech, kde je stánek s obsluhou).

Další možnosti profilace Sazky:

- Cyklostezky – atraktivní doplňky při jízdě.
  - Radar u cyklostezky s motivy Sazky.
  - Počítadlo – kolikátý jste za den cyklista.
  - Vtipní „kuličníci“ (jedná se o aktuální podobu Sazka loga s oživujícím emotikonem) na zemi – už ti zbývá jen 5 km, šlápní do pedálů.
  - Najdi dalšího „kuličníka“.
- Voda
  - Slalom pro vodáky.
  - Fotobuňka při sjíždění jezu – snímek najdete na sazkanadace.cz.
- Lyžování
  - Instalace slalomu a funkční časomíry.
  - Spolupráce s vybranými středisky.
  - Možnost zjistit a porovnat svůj čas s dalšími účastníky, provázanost na web sazkanadace.cz.

Aktivitám se podle autora rozhodně meze nekladou. Účelem je, aby vše zapadalo do konceptu Sazky jako zábavní firmy. Vytvořené pointy by vždy obsahovaly info o Sazce a tam, kde by to bylo možné, tak i celkové info o tom, proč tyto aktivity dělá právě Sazka. Při výrobě her, hlavalamů, kvízů atd. by bylo využito vizuální identity Sazky, která do hravého konceptu přirozeně pasuje. Vtipnou formou by společnost implementovala Sazka kuličníky s různými gesty, výrazy i slovními komentáři. Pro bližší představu autor v Příloha 11 nabízí ukázky reálných výrobků (Zábava na cestách), které aktuálně v přírodě fungují a baví nejen děti.

Podle alokované výše rozpočtu by byla nastavena strategie rozmístění Sazka pointů. V první vlně by se případná SAZKA nadace zaměřila na páteřní stezky s největší frekvencí osob. Celkově by šlo o dlouhodobý koncept, který by přinášel lidem zábavu na jejich cestách. Vybraná místa mohou obsahovat interaktivní prvky, které povedou lidi například na web sazkanadace.cz, sdílení fotografií z cest, doplňkové soutěže aj. Podoba Sazka pointu – plná verze dle autora práce:

- Místo s frekvencí osob, turistů, cyklistů.
- Zavedená místa u kiosků.
- Vybudování přístřešku s hravými doplňky.
- Možnost dobítí elektrokola, telefonu.
- Dotyková obrazovka s mapou okolí.
- Stěna s popisem projektu.
- Interaktivní prvky – např. vyfoť se, sdílej fotku z výletu a vyhrať vybavení na kolo.

Za Sazka point lze však považovat i osekanou verzi, například pouze ve formě hry u cesty, Sazka boxu aj. Nemusí se tak podle autora práce vždy jednat jen o přístřešek s dotykovou obrazovkou.

Také u oblasti rekreačního sportu autor diplomové práce jmenuje výhody pro analyzovanou společnost Sazka:

- Profilace společnosti jako zábavní.
- Vnímání pozitivní snahy zlepšovat prostředí mezi veřejností.
- Vizibilita na mnoha místech po celé ČR.
- Prezentování snahy rozhýbat českou společnost, motivace dětí k pohybu.
- Hmatatelné a viditelné skutky. Skutečná stopa Sazky.

Cíle nadace v oblasti rekreačního sportu:

- V dlouhodobém horizontu obsadit stovky míst, s nabídkou zábavy a her od Sazky.

### **Pomoc znevýhodněným**

Momentálně pomáhá Sazka sociálně znevýhodněným dětem prostřednictvím České olympijské nadace. Pro smysluplné zastřešení sportovní podpory Sazky je podle autora práce žádoucí i tuto aktivitu začlenit do SAZKA nadace.

Systém výběru by fungoval na podobném principu jako doposud. Hlavním záměrem této části nadace bude pomáhat ve sportování dětem, které si to z různých důvodů nemohou dovolit.

Žádosti by posuzovala nezávislá komise s přihlédnutím ke všem souvisejícím okolnostem. Mimo podpory jednotlivců by o příspěvek mohly žádat i subjekty – např. dětské domovy.

Podpora se musí vždy týkat sportu. Nabídku pomoci bude vhodné opět komunikovat i přes ČOV a ČUS. Do pomoci sociálně slabším lze efektivně začlenit spolupráci se známými tvářemi ze sportovního prostředí.

Výhody pro Sazku:

- Kladné vnímání v očích veřejnosti – pomoc potřebným.
- Využití emotivních lidských příběhů pro komunikaci.
- Spolupráce s ambasadory.

Cíle nadace v oblasti pomoci znevýhodněným:

- Každý rok podpořit alespoň 500 dětí (aktuálně je skrze Českou olympijskou nadaci ročně podpořeno kolem 300 dětí).

### **Vítězové dětem**

Poslední část SAZKA nadace s názvem Vítězové dětem vychází ze spolupráce v rámci generálních partnerství Sazky, ať už současných nebo potenciálních v budoucnu.

Součástí smlouvy o partnerství s daným projektem by podle autora vždy měla být část, ze které plynou závazky směrem k nadaci. Z celkového objemu investovaných prostředků bude předem definována částka, která bude využita na pomoc dětem.

Konkrétně tento návrh pracuje s využitím vítězů sponzorovaných projektů, kteří budou mít možnost získané prostředky věnovat dětem. Příklady z aktuálních projektů:

- Czech TEAM – medailista z OH obdrží šek na 100 000 Kč a bude na jeho rozhodnutí, komu peníze pomohou.
- SAZKA Tour – celkový vítěz všech etap.
- Golf – vítěz turnaje.
- ODM – vítězná škola – i zde by autor práce zachoval stejný princip, pouze by tentokrát vybíraly přímo děti dětem.

Peníze by měly být vždy věnovány na aktivity spojené se sportem – sportovní oddíl, pomoc konkrétnímu jedinci, sportovní vybavení do dětského domova aj. Tato myšlenka autora

diplomové práce už byla převedena do praxe. Po letních olympijských hrách v Tokiu byl třem medailistům předán z rukou generálního ředitele Sazky šek na 100 000 Kč, který medailisté věnovali svým domovským oddílům. Předání dokumentuje obrázek v Příloha 12 diplomové práce, kde jsou zaznamenáni stříbrný kanoista Lukáš Rohan, zlatý sportovní střelec Jiří Lipták, bronzový šermíř Alexander Choupenitch a generální ředitel společnosti Sazka Aleš Veselý. Akce proběhla v prostorách sídla analyzované společnosti na Praze 6 – Bořislavce.

Výhody pro Sazku:

- Provázání generálního partnerství s nadačními aktivitami.
- Pozitivní mediální využití.
  - Předání šeku.
  - Dokumentace následného využití.
  - Využití známých tváří sportovců.

Tuto část lze podle autora práce jednoduše modifikovat dle sponzorovaného odvětví. Například při partnerství s mládežnickými turnaji ve fotbale/florbale věnuje SAZKA nadace 100 Kč za každý vstřelený gól atp.

Navržené koncepty v této podobě rozhodně vyžadují vysoké zdroje – finanční i lidské. Z hlediska významu společnosti Sazka je však podle autora práce nedůstojné tvořit malé zanedbatelné projekty bez společenského dopadu.

Pokud chce Sazka skutečně dostát své dlouho budované pozici podporovatele českého sportu, je zapotřebí investovat do její sportovní image, a to nejen prostřednictvím partnerství. Se Sazkou hrají tři čtvrtiny dospělé populace ČR. Její projekty se tedy musí logicky dostávat mezi širokou veřejnost.

Za prvořadé považuje autor založení SAZKA nadace, pod kterou by však neměla spadat jen pomoc sociálně znevýhodněným dětem. Pro smysluplné a funkční uchopení sponzoringu Sazky je zapotřebí investice v řádu několika desítek milionů korun. Tato suma však už nyní v rozpočtu analyzované společnosti figuruje ve formě plateb za různá generální partnerství. SAZKA nadace by tedy měla operovat s ročním budgetem alespoň ve stejné výši, jaká je vložena do generálních partnerství. Díky tomu bude případně možné uspokojit grantové výzvy, budovat Sazka pointy i pomáhat znevýhodněným dětem.

Mimo řešení finanční složky by bylo dle autora zapotřebí vytvořit speciální jednotku, která bude disponovat ročním budgetem, plnit zadané cíle a KPI, tzn. naplno se bude věnovat sponzoringovým a nadačním aktivitám.

#### **4.5.2 Zvýšení povědomí o CSR aktivitách u mladých lidí**

Další z návrhů autora diplomové práce se zaměřuje na problematiku nízkého vnímání CSR aktivit Sazky u mladých lidí. Průzkum agentury Perfect Crowd ukázal, že pouze 4 % respondentů ve věku od 18 do 25 let mají se Sazkou spojenou podporu sportu. Autor přichází s ideou speciálního projektu na vysokých školách, která by měla povědomí o CSR aktivitách Sazky mezi mladými zlepšit.

##### **Sazka na vysokých školách**

Jedná se o návrh dlouhodobého projektu, jehož cílem je podporovat vnímání Sazky jako klíčového partnera českého sportu, a to u mladé cílové skupiny. V současné chvíli se v této oblasti pohybuje Sazka na úrovni jednotek procent. Mladí lidé / nehráči nemají tuto znalost prakticky vůbec zažitou.

Ambicí projektu je oslovit studenty vysokých škol prostřednictvím atraktivních eventů, na které budou chtít mladí dorazit zejména kvůli velmi kvalitnímu obsahu souvisejícímu s jejich studiem – oborovým zaměřením.

Kromě posílení vnímání CSR aktivit u mladých lidí by podle autora projekt výrazně podporoval pilíř společnosti Sazka jako odpovědné firmy, konkrétně v oblastech:

- Edukace mladých.
- Partner sportu.
- Rozhýbávání českých dětí.

Autor práce svou myšlenku doplňuje také o případný název projektu: **SAZKA ACADEMY**. Stejně jako v případě SAZKA nadace i u projektu akademie autor práce připojuje návrh loga projektu dle schválených specifikací (viz Obrázek 10).

Obrázek 10 Návrh loga SAZKA ACADEMY



Zdroj: vlastní zpracování

Sazka by dle návrhu zajistila zajímavé řečníky, kteří formou moderované besedy budou komunikovat se studenty. Téma besedy bude úzce souviset se studiem na VŠ. Cílem je nabídnout takové hosty a témata, kteří „vyprodají“ vysokoškolské auly.

Příklady hostů:

- Marián Jelínek – trenér, mentor, manažer.
- Ondřej Novotný – promotér MMA akcí.
- Pavel Kolář – fyzioterapeut.
- Pavel Zacha – autor nového přístupu sportovní výchovy dítěte (Kamevéda).
- Viktor Kolář – Sport Invest.

Kam by projekt tematicky cílil:

- Témata týkající se pedagogiky v oblasti tělesné výchovy.
- Sportovní příprava dětí. Výživové poradenství.
- Sportovní management.
- Nadační aktivity.
- Fyzioterapie.
- Sponzoring.
- Marketing sportu.

Jednalo by se například o tyto školy:

- Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity.
- Fakulta tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.
- Fakulta tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci.
- Lékařská fakulta Univerzity Karlovy.
- Sportovní management, Ambis.
- Pedagogické fakulty – edukovat mladé / studující pedagogy: potenciál od mateřských škol až po VŠ.

#### Pozice Sazky:

- Nejen partner akce, ale její organizátor.
- Dodavatel zkušeností a informací, témata k diskuzi.
- Data ze Sazka Olympijské cesty.
- Event management.
- Sportovní marketing.
- Sponzoring a CSR v oblasti sportu.
- Nadační aktivity.

#### Komunikační využití:

- Sazka vzdělává mladé.
- 6 akcí do roka například.
  - Tématu vždy věnována celková agenda pro všechna média – nejen cílení na studenty.
  - Uchopení celé oblasti – buď více do lifestylové podoby (sportovní výchova dětí, výživa, fyziologie) nebo více ekonomický směr (nadace, získávání sponzorů aj.).
- PR komunikace na studentských kanálech.
- Prezentace na sociálních sítích.
  - Kanály Sazky, VŠ, spíkrů i samotných studentů.
  - Hashtagy akce, sdílení přímo studenty.
  - Možnost extra soutěže – pokud nás označíte teď ve stories, můžete vyhrát XXX.
- Video z akce, výstupy z diskuse.
- Články s citacemi spíkra.
- Exkluzivní nabídnutí osobnosti vybranému médiu, součást akce.
- Živé livestreamy z přednášek – rozšíří se tím publikum; dnes je většina přednášek i v online podobě.

#### Vizuální prezentace na akcích:

- Vlastní logo projektu.
- Branding na akci.
- Speciální znělka představující Sazku a její aktivity v oblasti sportu + představení řečníka.
- Reklamní bannery, rollupy atp.
- Materiály pro studenty.

#### Další možnosti využití:

- Employer branding, nabídnutí stáží studentům.
- Plno podkladů pro interní komunikaci – články, rady, tipy atd.

Autor práce tento koncept v podobě eventů na vysokých školách navrhuje záměrně, jelikož je dle jeho názoru podstatné vyrazit přímo mezi mladé a šířit informace kontaktně. Oslovit mladé skrze tradiční média je vzhledem k absenci relevantních médií velmi složité. Podle autora je důležité mladé obecnost zaujmout prostřednictvím obsahu, který je skutečně zajímavý, protože danou oblast studují a z podstaty věci by se v ní měli chtít dále rozvíjet. Hlavní motivací je samozřejmě osobnost řečníka, který není běžně dosažitelný. Autor si od projektu slibuje i následné virální šíření na sociálních sítích skrze sdílení studenty na jejich kanálech.



### 4.5.3 Zapojení sázejících do CSR aktivit

V návrzích na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka se autor zaměřuje na citlivou a zákazníky dlouhodobě špatně přijímanou oblast „nevýher“. Cílem této podkapitoly je co možná nejvíce zmírnit frustraci sázejících z negativního výsledku jejich tiketu do loterie. Podle autora práce se tedy jedná o důležitou část celkového vnímání analyzované společnosti, kterou je však z podstaty podnikání této firmy velmi složité potlačit.

V provedeném výzkumu od společnosti Perfect Crowd více než čtvrtina respondentů (26 %) v souvislosti se Sazkou uvedla negativní konotaci – podnikání je nastaveno tak, že nelze vyhrát. Vzhledem k povaze loterního byznysu bude vždy drtivá většina sázejících neuspokojena, protože čistě ze statistického pohledu nikdy nedosáhne na obrovské výhry. Na základě těchto opakujících se zkušeností vzniká mezi lidmi nedůvěra a určitá rezignace na další vstup do hry, což má za následek pokles pozitivního obrazu firmy. Úkolem PR společnosti Sazka a tedy i autora této práce je maximální snaha medializovat vysoké výhry a snižovat tak zmíněnou skepsi.

Autor práce navrhuje zapojení sázejících do CSR aktivit Sazky formou, od které si slibuje zmírnění pocitu „nevýhry“. Celá myšlenka je postavena na možnosti rozhodnout, komu Sazka pomůže. Po každém losování si svůj tiket na mobilním zařízení kontrolují stovky tisíc zákazníků. Právě při této příležitosti je podle autora práce možné zákazníky oslovit se speciální informací a ukázat lidem, že právě i díky jejich tiketu, respektive vsazeným prostředkům, může společnost podporovat sportovní a jiné dobročinné projekty.

Následující řádky ukazují konkrétní návrhy komunikačních sdělení, která by se zobrazovala při kontrole sázky. Texty počítají s výherní i nevýherní variantou. Autor práce rozděluje návrhy na dva segmenty loterií – číselné a instantní (losy).

#### Číselné loterie

Texty při zobrazení vyhodnocení sázky:

- 1) Tentokrát to nevyšlo. I díky vašemu tiketu však Sazka může podporovat sportování dětí. Rozhodněte, komu mají peníze pomoci.
- 2) Gratulujeme k výhře. Sazka navíc i díky vašemu tiketu může podporovat sportování dětí. Rozhodněte, komu mají peníze pomoci.

Součástí textů by podle autora práce byl odkaz na speciální microsite. Na takové stránce budou následně velmi stručně s fotkou popsány příběhy dětí nebo projekty, které Sazka podporuje. Hlavní sdělení jen formou titulku, detail následně po rozkliknutí. Pro lepší představu nabízí autor reprezentativní výčet titulků.

Komu mají peníze pomoci:

- Dětem z dětských domovů.
- Aničce, aby mohla chodit na krasobruslení.
- Matějovi na nové kopačky.

Nabídka projektů by byla současně úzce propojena s plánovanou komunikací v médiích a zejména losovacím pořadu. V reportáži před losováním i během něj by díky tomu mohla analyzovaná společnost zdůraznit přímé zapojení sázejících – **PŘÍMO VY SÁZEJÍCÍ JSTE ROZHODLI O PODPOŘE ANIČKY...**

V zásadě by šlo podle autora práce spíše o psychologický efekt, jehož cílem je posílení pozitivního vztahu k Sazce, a to jak v případě výhry, tak i nevýhry. Je to snaha navodit u zákazníků dojem „nevyhrál jsem, ale moje peníze pomohly dobré věci“. Reálně by příběhy

mohly být lidem předkládány podle toho, jak bude Sazka komunikačně v daný moment potřebovat.

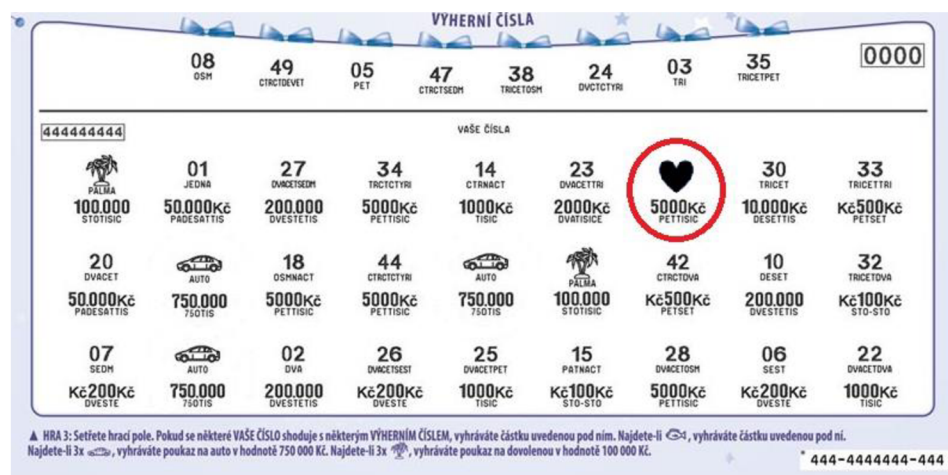
## Vánoční losy

Vánoční svátky jsou spojeny s řadou charitativních projektů a sbírek. Lidé jsou v tomto období dle autora práce více srdeční a empatičtí. Mimo standardních dobročinných aktivit navrhuje autor společnosti Sazka během vánočních svátků skrze populární losy dát lidem možnost rozhodnout o konkrétním daru.

Autor navrhuje inovaci v podobě začlenění CSR prvku do losu Vánoční Zlatá rybka za 500 Kč. Tento los svému majiteli vždy odhalí minimálně 200 Kč, obsahuje tzv. garantovanou výhru. Sázející tedy vždy získá finanční odměnu a CSR prvek jej nebude frustrovat.

Do skrytých polí lze začlenit speciální motiv – například srdce, které bude symbolizovat možnost darovat skrze Sazku konkrétní částku. Podobu implementace nabízí autor práce na Obrázek 11.

Obrázek 11 Vánoční los se CSR motivem



Zdroj: Sazka a následně vlastní zpracování motivu srdce

Součástí zobrazeného losu by musel být vysvětlující text:

- Pokud naleznete symbol srdce, můžete na stránce [www.xxx.cz](http://www.xxx.cz) určit, komu má Sazka poslat finanční podporu.

Možnost rozhodnout by následně byla umožněna sázejícím po zadání čísla losu – vše bude případně vysvětleno na microsite. Dle autora by se opět jednalo o silný obsah pro následnou komunikaci, ve které by byli zmiňováni přímo sázející. Obdobně lze myšlenku aplikovat i u online vánočních losů, kde je propojení na microsite daleko jednodušší.

Významnou výhodou těchto návrhů je podle autora práce jejich nízká finanční náročnost. Jedná se zejména o tvorbu a správu microsite s popisem projektů a lidských příběhů. Sazka tyto aktivity realizuje dlouhodobě, ale dle autora práce je málo komunikačně využívá. Autor práce na začátku roku 2022 realizoval ve společnosti Sazka projekt s názvem „Kola za milionáře“, jehož smyslem bylo darovat BMX kola a helmy do dětských domovů po celé ČR. V rámci této akce bylo natočeno úspěšné video, které celou dobročinnou aktivitu dokumentovalo. Emotivní reportáž končila poděkováním samotným sázejícím, které stejně jako výše popsání návrhy zdůrazňovalo důležitou myšlenku, že bez peněz zákazníků by Sazka takové aktivity nemohla realizovat. Autor práce považuje za klíčové neustále zákazníkům tuto skutečnost připomínat a posilovat tak pozitivní reputaci loterní společnosti.

#### 4.5.4 Optimalizace projektu Sazka Olympijský víceboj

Poslední podkapitola k návrhům na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka se věnuje optimalizaci hlavního CSR projektu SOV. Autor práce své náměty rozděluje do tří oblastí:

- Revize disciplín projektu.
- Rozšíření projektu mimo základní školy.
- Mediální kampaň cílená na rozhybání dětí po pandemii covid-19.

Jak již popisuje autor výše, SOV je projektem s největším mediálním vlivem na zákazníky analyzované společnosti. Jedná se o aktivitu, která je vlajkovou lodí hlavního pilíře reputation managementu Sazky – podpory sportu. Autor tedy považuje za důležité navrhnout optimalizační řešení, která vychází z provedeného rozboru v kapitole 4.4.

##### Revize disciplín

Za dobu fungování projektu Sazka Olympijský víceboj se analyzované společnosti podařilo nastavit velmi kvalitní systém jeho fungování a není tak nutné činit v nastavené organizaci projektu zásadní změny. Projekt je však dle autora vhodné neustále rozvíjet a zlepšovat, aby zůstal stále atraktivní pro již účastníci se školy a žáky i pro potenciální nové subjekty.

Jednou z hlavních vhodných rozvojových změn projektu je podle autora práce důkladná revize disciplín. U jednotlivých částí by měly být důkladně zváženy všechny jejich výhody a nevýhody a jestli zcela korespondují s účelem projektu. Při revizi je možné se inspirovat disciplínami, které jsou zahrnuty v Systému testování sportovních zdatností na Slovensku a v projektu společnosti SportAnalytik. Smyslem je docílit vyšší hravosti disciplín a tedy i zvýšení celkové atraktivity. Například autor doporučuje disciplínu vlajkovaná, která formou hry testuje herní přehled dětí.

Rovněž lze přihlédnout k výsledkům dotazníkového šetření prezentovaným v analytické části studie, kde respondenti při hodnocení vhodnosti disciplín olympijského diplomu např. jednoznačně vyhodnotili zkrácené sedy-lehy jako nejméně vhodnou disciplínu.

K provedení některých disciplín v rámci projektu pak některým školám schází potřebné sportovní vybavení, nejčastěji jde o doskočiště pro skok daleký. Ve vztahu k disciplínám je také na místě zvážit, zda by nebylo přínosné poskytnout žákům a učitelům tělesné výchovy větší volnost ve smyslu testovaných disciplín, tedy dát možnost vybrat si a splnit nižší počet z nabídky více disciplín. V takovém případě by ovšem muselo být dle autora zajištěno, aby i tak u každého dítěte byly otestovány všestranné sportovní schopnosti.

Zmíněný systém testování na Slovensku může být inspirací také ohledně doporučování sportů na Olympijském diplomu. Na Slovensku bylo v rámci metodiky testování sestaveno 15 skupin sportů podle sad schopností, které jsou pro vykonávání jednotlivých sportů žádoucí a které jsou disciplínami testovány. Každé dítě na certifikátu obdrží doporučení dvou skupin sportů, pro které má největší předpoklady, a procentuální hodnotu, nakolik se svými výsledky blíží optimálním předpokladům dané skupiny sportů. Toto zobrazení doporučení sportů působí na rodiče transparentněji a je tak větší šance, že se doporučením skutečně budou řídit. Současně je dítěti poskytnuta větší volnost při rozhodování o tom, jakému sportu se dále věnovat.

Dalším možným opatřením je podle autora práce vydávání zkrácené verze Olympijského diplomu dětem, které splnily alespoň 5 disciplín z 8. Součástí této verze by nebyla pohybová analýza, děti by však měly možnost zbývající disciplíny společně s rodiči dodělat a výsledky následně vložit do své online karty žáka. Následně by obdržely výsledky analýzy v online prostředí. Nebudou tak vyloučeny děti, které nestihly splnit všechny disciplíny, typicky vinou toho, že absentovaly při hodinách tělesné výchovy, kde se některé disciplíny plnily.

Zmíněné revize disciplín povedou dle autora k většímu důrazu na hravost a zábavnost projektu, což je klíčové pro celkovou atraktivitu projektu, a to jak u dětí, tak zejména u osob, které rozhodují o aktivním zapojení se do SOV. Větší zájem s sebou přinese větší objem analyzovaných výsledků, což dává Sazce lepší komunikační využití. Pokud bude v projektu figurovat nadpoloviční většina základních škol, má Sazka daleko větší možnost prosadit projekt trvale do školních osnov.

### **Rozšíření projektu mimo ZŠ**

Autor práce dále navrhuje rozšíření projektu mimo základní školy. Projekt si za dobu své existence dokázal v prostředí základních škol vybudovat solidní postavení. Počet zapojených dětí a škol má stále jistý potenciál růstu, ovšem z důvodu dobrovolnosti projektu a nutnosti proaktivního přístupu ze strany škol a učitelů tělocviku je poměrně omezený. Z toho důvodu by bylo dle autora vhodné uvažovat o rozšíření projektu i pro další věkové kategorie. Skupinou, o které by v tomto smyslu bylo možné vůbec uvažovat, jsou zejména děti navštěvující mateřské školy.

Děti v předškolním věku si teprve utváří a upevňují vztah k pohybu a sportu obecně – v pozdějším věku do velké míry už jen kopírují návyky z tohoto období. Dítě by si v tomto věku mělo osvojit a zvládnout základní pohybové aktivity, jako jsou chůze, běh, skákání, chytání, házení a kopání do míče, jízda na koloběžce, kole, bruslení, lyžování a případně hry s různým sportovním náčiním, ale i schopnost reagovat na instrukce.

Při uzpůsobování projektu pro tuto věkovou skupinu by měl být kladen obzvláště silný důraz na všestrannost prováděných cviků a hravou formu např. prostřednictvím kolektivních pohybových her všeho druhu. Důležité je také klást minimální důraz na měření sportovních výkonů dětí. Oproti tomu je třeba se soustředit na docílení toho, aby sport a pohyb obecně v dětech asocioval něco zábavného a pozitivního. Projekt tedy může výrazně napomoci rozvoji pohybových dovedností dětí předškolního věku, který je v tomto věku nesmírně důležitý.

V případě rozšíření projektu na mateřské školy by navíc dle autora práce došlo k lepší provázanosti s navazujícím projektem Sport v okolí, který hledá dětem na základě doporučující analýzy sportovní klub v okolí jejich bydliště. Značná část absolventů projektu SOV na základních školách totiž má svůj sport a klub zvolený už před analýzou, zatímco u menších dětí v předškolním věku rodiče teprve hledají vhodné směry sportovního vyžití svých ratolestí.

Hlavním přínosem tohoto doporučení je tedy zvýšení počtu účastníků v projektu, dále rozvoj všestranných pohybových dovedností dětí předškolního věku a budování pozitivního vztahu dětí ke sportu ve věku, kdy je to klíčové. Tyto aspekty dle autora práce zvyšují kvalitu projektu a tím pádem i komunikační možnosti společnosti Sazka, která se prostřednictvím SOV snaží u zákazníků prezentovat jako hlavní podporovatel českého sportu.

### **Mediální kampaň**

Plně distanční výuka, zavřená sportoviště i opatření související s omezením pohybu – to vše se v nedávné době velmi negativně projevilo na vývoji fyzické zdatnosti dětí. Projekt SOV je velmi vhodným prostředkem, jak děti motivovat ke sportovní činnosti a opět je rozpohybovat. Dle autora práce existuje momentálně silná společenská poptávka po umožnění sportování dětí, neboť zájem o pohyb a motivace dětí dlouhodobě se sportu věnovat postupně klesá, a to právě ve věku, kdy by se měl utvářet jejich celoživotní vztah ke sportu. Sport a pohyb mají přitom ve zdravém vývoji dětí nezastupitelnou úlohu. Kromě rozvoje fyzické zdatnosti a mentální odolnosti ovlivňují například také metabolické, hormonální a imunitní odezvy v jejich organismu, rozvíjí nervovou soustavu a přináší mnoho pozitivních emočních prožitků.

Sazka Olympijský víceboj má mezi projekty, které se zabývají sportováním dětí, velmi dobré postavení a jeho dosah a přínos pro celou společnost lze výtěžit napříč populací. Podle interních dat z projektu SOV bude z aktuálního ročníku (2021/2022) zřejmý pokles sportovní zdatnosti u dětí na základních školách způsobený pandemií covid-19. Právě informace podložené desítkami tisíc otestovaných dětí budou mít dle autora relevantní hodnotu pro mediální kampaň. Cílem by mělo být jednak vytvořit komunikační poptávku po tématu a následně nabídnout i konkrétní řešení. Ve spolupráci s odborníky tak Sazka bude moci ve správnou dobu a čas směrem k veřejnosti vyslat tento signál: situace se zhoršuje, není nám lhostejná, pojdme rozhýbat české děti. Právě poslední heslo je i dlouhodobým pilířem analyzované společnosti. Nyní dle autora nastává ideální doba pro jeho maximální využití. Kampaň by měla kombinovat klasické media relations, ale ideálně i silné marketingové kampaně v TV, které rozšíří informace plošně. Obsahem komunikace by měly být vizuály se sportujícími dětmi s textovým či slovním doprovodem, který bude varovat před výrazným poklesem fyzické zdatnosti dětí a nabídne Sazku jako společnost přinášející řešení.

V rámci navrhované kampaně by tedy kromě motivování dětí k aktivnímu trávení volného času ideálně prostřednictvím plnění SOV mělo být velmi akcentováno sdělení, že společnost Sazka se jako hlavní komerční partner projektu zásadní měrou podílí na tomto úspěšném CSR projektu, který má potenciál pozitivně ovlivnit vztah statisíců dětí ke sportu. Mediální kampaň může vhodně doplňovat projekt Restart sportu, který vznikl pod hlavičkou Národní sportovní agentury.

Po detailním popisu konkrétních návrhů na zlepšení reputation managementu pokračuje autor závěrem práce. Finální kapitola mimo jiné shrnuje také aktuální stav navrhovaných řešení a jejich praktické využití. Autor totiž vzhledem ke své pracovní pozici ve společnosti Sazka předložil své myšlenky a nápady z tohoto dokumentu přímo členům top managementu analyzované společnosti.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést reputační analýzu společnosti Sazka a na základě výsledků jednotlivých částí následně navrhnout konkrétní opatření na zlepšení reputation managementu. Po úvodní literární rešerši, která problematiku rozebrala na teoretické úrovni, autor práce v metodice představil analytické kroky generující vstupy pro splnění cílů práce.

Nejprve byla provedena detailní mediální analýza společnosti Sazka za rok 2021. Ze získaných údajů vyšlo najevo, že analyzovaná společnost generuje téměř 13 výstupů denně, a to včetně víkendů a svátků. Tento vysoký počet navíc z 89 % tvoří neplacené mediální výstupy. V kontextu tématu diplomové práce byla klíčová především informace týkající se tonality příspěvků. Bezmála 60 % mediálních výstupů Sazky za rok 2021 bylo svým obsahem pozitivního charakteru, jednalo se například o témata spojená s podporou sportu, vysokými výhrami v loteriích, ale také informace k zodpovědnému hraní. Čistě z pohledu počtu a tonality disponuje tedy Sazka úspěšnou komunikací, se kterou jsou dle interních informací spokojeni i nejvyšší představitelé této největší loterní společnosti v ČR. Důvodem je nejen pozitivita výstupů, ale také jejich celkové množství, které je ve srovnání s hlavní konkurencí téměř trojnásobně vyšší. Autor práce se však v reputační analýze zabýval i konkrétním obrazem společnosti v očích zákazníků. Do dlouhodobého dotazníku společnosti Kantar, který zpovídá sázející společnosti Sazka, zahrnul autor 18 výroků zkoumajících image společnosti. Z výsledků je zřejmé, že analyzovaná společnost má nejlepší image ve srovnání s ostatními sázkovými hráči na loterním trhu. Nejsilnějšími atributy Sazky jsou široká dostupnost nabídky a současně její každodenní využitelnost. Autor považuje za důležité i další zjištění z analýzy výroků. Sazka je například v očích sázejících zábavnější, atraktivnější, originálnější i modernější než konkurenční subjekty v podobě Tipsportu, Fortuny a Synotu.

Další část reputační analýzy se věnovala vnímání Sazky jako odpovědné firmy. Spontánní znalost analyzované společnosti jako odpovědné je vzhledem ke známosti značky dle autora velmi nízká, pouze 2 % uvedených odpovědí. Autor na toto konto přichází s myšlenkou založení Sazka nadace, která by díky svému celospolečenskému zásahu spontánní povědomí výrazně zvýšila. Návrh nadace se u managementu analyzované společnosti setkal s pozitivním ohlasem a momentálně (duben 2022) dochází k hlubší analýze proveditelnosti projektu pod vedením poradenské firmy KREIA group. Jednou z možností je i rebranding aktuálně podporované České olympijské nadace. Dalším důležitým zjištěním byla informace týkající se nízkého povědomí o CSR aktivitách společnosti Sazka mezi mladou cílovou skupinou, konkrétně ve věku od 18 do 25 let. O tom, že se loterní firma Sazka věnuje podpoře sportu, ví pouze 4 % dotázaných osob ve zmíněném věku. Autor práce k tomuto nedostatku navrhuje spuštění projektu na vysokých školách s názvem Sazka Academy. Přímou autor práce dostal od vedení společnosti svolení k zahájení prvotních jednání na akademické i státní úrovni.

Mezi dlouhodobá reputační témata patří nedůvěra sázejících v loterní systém, respektive frustrace z absence vyšších výher v jejich prospěch. Tento negativní postoj byl potvrzen i v dotazníku, ve kterém více než čtvrtina dotázaných uvedla, že je podnikání nastaveno tak, aby lidé nevyhrávali. Podle autora práce nelze z podstaty lidského myšlení a principu loterie zmíněnou frustraci zcela odstranit. Ve svých návrzích však autor navrhuje osobní zapojení zákazníků do rozhodovacího procesu k rozdělování finanční podpory. Smyslem je mírnit negativní výsledek sázky prostřednictvím psychologického efektu „alespoň mé peníze pomohly dobré věci“. Uvedený nápad konzultoval autor práce s brand manažerkou vertikály instantních loterií, která byla v době odevzdání diplomové práce ochotna nápad otestovat přímo na vybrané skupině hráčů. Samotné vedení společnosti se však k myšlence na zapojení sázejících do CSR aktivit vyjádřilo odmítavě. Obsahové sdělení směrem na zákazníky má autor práce ve větší míře využívat především v klasické PR komunikaci.

V poslední části návrhů na zlepšení reputation managementu se autor práce věnoval největšímu CSR projektu analyzované společnosti. Sazka Olympijský víceboj se v posledních dvou letech potýká s řadou překážek souvisejících s pandemickými restrikcemi. Ještě před vypuknutím nemoci covid-19 však docházelo ke stagnaci projektu, což potvrzují i publikovaná data v této diplomové práci. Na základě všech zjištění navrhuje autor práce rozšíření projektu mimo základní školy, konkrétně doporučuje zacílit pozornost na předškoláky. Pro zvýšení atraktivity, a tedy i udržení či přilákání účastníků, dále autor navrhuje revizi disciplín. Posledním optimalizačním návrhem pro SOV je využití vhodného času na spuštění mediální kampaně k rozhybávání českých dětí. Ze zmíněných návrhů a doporučení se u zainteresovaných osob, které mají v tomto kontextu rozhodovací pravomoc, setkala s částečným úspěchem pouze myšlenka na rozšíření projektu do mateřských škol. Aktuálně se připravuje pilotní verze pro nadcházející školní rok. Další dva body byly odmítnuty především z důvodu finanční nákladnosti. V případě revize disciplín by navíc bylo velmi složité propojit nové sportovní výsledky dětí s předchozími ročníky. Došlo by tak ke ztrátě dlouhodobých dat, která by bylo možné analyzovat v průběhu času. V době odevzdání diplomové práce bylo primární snahou organizátorů implementovat SOV do školních stanov, což by přineslo tisíce nových účastníků.

Autor práce považuje za velmi užitečné propojení studijních aktivit s reálnou využitelností v praxi. Zvolené téma přispělo k tvorbě nových přístupů, myšlenek a návrhů, které jsou momentálně z velké části analyzovanou společností Sazka opravdu testovány pro uvedení do skutečného provozu.

# Literatura

## Primární zdroje

BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

BOHUNĚK, B. *P.R.ciny: 100 mýtů o PR, novinářích a médiích*. Praha: vlastním nákladem, 2019. 288 s. ISBN 978-80-270-6960-6.

FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 215 s. ISBN 978-80-247-3926-7.

HEJLOVÁ, D. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

KUNZ, V. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. 176 s. ISBN 978-80-271-0560-1.

LANGHAM, T. *Reputation Management: The Future of Corporate Communications and Public Relations*. Emerald Group Publishing, 2018. 312 s. ISBN 1787566102.

PAVLÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SEKNIČKA, P., a PUTNOVÁ, A. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.

SHARP, B. *Jak se budují značky: co obchodníci nevědí*. Přeložil Petr SUMCOV. Praha: Knihy Omega, 2018. 248 s. ISBN 978-80-7390-618-4.

ŠINDLER, P. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., a BINAR, J. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.



## Internetové zdroje

AMEC: *Barcelonské principy 3.0, 2020 [online]*. Dostupné: <https://amecorg.com/cs/barcelona-principles-3/>

AMEC: *Valid Metrics, 2011 [online]*. Dostupné: <https://amecorg.com/cs/video/amec-valid-metrics/>

APRA: *Slovníček pojmů, 2020 [online]*. Dostupné: <https://apra.cz/o-nas/#dokumenty>

BBC: *Apple explains Face ID on-stage failure, 2017 [online]*. Dostupné: <https://www.bbc.com/news/technology-41266216>

BLOOMBERG: *Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power, 2004 [online]*. Dostupné: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2004-08-01/online-extra-jeff-bezos-on-word-of-mouth-power>

BUSINESS LEADERS FORUM: *Co je CSR, 2021 [online]*. Dostupné: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

ČESKÝ ROZHLAS: *Chci vrátit fotbalu důvěru, vzkazuje Poborský. Bývalý reprezentant kandiduje na předsedu FAČR, 2021 [online]*. Dostupné: [https://www.irozhlaz.cz/sport/fotbal/karel-poborsky-predseda-facr-kandidatura-fotbal-oznameni-fotbalova-asociace\\_2103111606\\_mim](https://www.irozhlaz.cz/sport/fotbal/karel-poborsky-predseda-facr-kandidatura-fotbal-oznameni-fotbalova-asociace_2103111606_mim)

ČOV: *Bílá kniha – Analýzy a data o zdatnosti dětí v ČR 2010–2020, 2021 [online]*. Dostupné: [http://www.sazkaolympijskyviceboj.cz/documents/Bila\\_kniha\\_Analyzy\\_a\\_data\\_o\\_zdatnosti\\_deti\\_v\\_CR\\_2010\\_2020.pdf](http://www.sazkaolympijskyviceboj.cz/documents/Bila_kniha_Analyzy_a_data_o_zdatnosti_deti_v_CR_2010_2020.pdf)

ČTK: *Do daňového přiznání nově patří i výhry z hazardu, 2020 [online]*. Dostupné: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/do-danoveho-priznani-nove-patri-i-vyhry-z-hazardu/1987188>

DELOITTE: *Globální průzkum v oblasti řízení rizik, 2021 [online]*. Dostupné: <https://documents.deloitte.com/insights/Globalriskmanagement12ed>

DOLÍNKOVÁ: *PR aneb jak se naučit milovat PR, 2010 [online]*. Dostupné: <https://slideplayer.cz/>

EARNED MEDIA: *Have I got your attention?, 2017 [online]*. Dostupné: <http://earnedmedia.cz/>

FINANČNÍ SPRÁVA: *Tabulka se souhrmnými údaji k dani z hazardních her za rok 2020, 2021 [online]*. Dostupné: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-hazardnich-her>

HOLMES: *What's the Value of Public Relations, Anyway? 2015 [online]*. Dostupné: <https://corporateink.com/whats-the-value-of-public-relations-anyway/>

IPRH: *Nejčastější otázky a odpovědi, 2021 [online]*. Dostupné: <https://www.zodpovednehrani.cz/otazky-a-odpovedi/>

IDNES: *Čech vyhrál v Eurojackpotu 2,5 miliardy, nejvíc v historii této loterie, 2015 [online]*. Dostupné: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cech-vyhral-v-eurojackpotu-2-5-miliardy.A150515\\_222113\\_ekonomika\\_jj](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cech-vyhral-v-eurojackpotu-2-5-miliardy.A150515_222113_ekonomika_jj)

KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT: *Trust Project, 2020 [online]*. Dostupné: <https://www.kellogg.northwestern.edu/trust-project/contributors/kent-grayson.aspx>

KROC, V.: *Můžeme na hazardu zbohatnout? „Hraní musí být především zábava,“ zdůrazňuje odborník*, 2021 [online]. Dostupné: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/muzeme-na-hazardu-zbohatnout-hrani-musi-byt-predevsim-zabava-zduraznuje-odbornik-8628427>

LESENSKÝ, P.: *Media relations*, 2020 [online]. Dostupné: <https://www.lesensky.cz/media-relations#>

MAM: *Pro digitální PR je veřejnost důležitá*, 2020 [online]. Dostupné: <https://mam.cz/marketing/2009-08/pro-digitalni-pr-je-verejnost-dulezita/>

MANNS, L.: *The Top Four Benefits Of Corporate Sponsorship*, 2017 [online]. Dostupné: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/08/30/the-top-four-benefits-of-corporate-sponsorship/?sh=3c1169ad3504>

MEDIAGURU: *Případová studie Milka: Místo loajality budujte symboly značky*, 2021 [online]. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/07/pripadova-studie-milka-misto-loajality-budujte-symboly-znacky/>

MEDIAGURU: *Sazka: Nedostatek relevantních dat na trhu nás trápí*, 2019 [online]. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/04/sazka-nedostatek-relevantnich-dat-na-trhu-nas-trapi/>

MEDIÁŘ: *Průběžné měření PR je klíčové pro každý byznys*, 2019 [online]. Dostupné: <https://www.mediar.cz/prubezne-mereni-pr-je-klicove-pro-kazdy-byznys/>

MONITORA: *Reputační analýza*, 2021 [online]. Dostupné: <https://monitora.cz/znalosti/reputacni-analyza/>

NEWTON MEDIA: *Barcelonské principy 3.0*, 2020 [online]. Dostupné: <https://app.livestorm.co/personal-35/barcelonske-principy-30>

PETR, M.: *Gambleři z obýváku utrácejí víc. Na dani z hazardu se loni vybralo přes 11 miliard korun*, 2022 [online]. Dostupné: [https://www.lidovky.cz/byznys/gambleri-z-obyvaku-utraceji-vic-na-dani-z-hazardu-se-loni-vybralo-pres-11-miliard-korun.A220219\\_130705\\_In\\_ekonomika\\_rkj](https://www.lidovky.cz/byznys/gambleri-z-obyvaku-utraceji-vic-na-dani-z-hazardu-se-loni-vybralo-pres-11-miliard-korun.A220219_130705_In_ekonomika_rkj)

SÁBLÍKOVÁ, L.: *Měření efektivit PR*, 2012 [online]. Dostupné: <http://www.markething.cz/mereni-efektivit-pr>

SAZKA: *CSR report*, 2020 [online]. Dostupné: <https://www.sazka.cz/sazka-svet/pro-media/ke-stazeni>

SAZKA: *Stručná historie*, 2021 [online]. Dostupné: <https://www.sazka.cz/sazka-svet/o-spolecnosti/strucna-historie>

SCHOBER, P.: *Měření PR komunikace: Metrika AVE ustupuje do pozadí*, 2020 [online]. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/12/mereni-pr-komunikace-metrika-ave-ustupuje-do-pozadi/>

SCHOBER, P.: *Marketing, reklama, PR. Kde je vlastně rozdíl?* 2016 [online]. Dostupné: <https://www.pram.cz/>

SPOTIFY STŘEDOVĚK: *Říkat tomu pokus už nemůžeme; díl druhý*, 2020 [online]. Dostupné: <https://ceskepodcasty.cz/episode/4DzgBoKfM42EUHYsRtUg>

STARÝ, R.: *Manifest důvěrismu*, 2020 [online]. Dostupné: <https://www.duverismus.cz/wp-content/uploads/2020/12/manifest-duverismu-blok.pdf>

STEINEROVÁ, M, VÁCLAVÍKOVÁ, A., a MERVART, R.: *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*, 2008 [online]. Dostupné: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf)

SVOBODA, O.: *Cause-related marketing aneb dobročinnosti k lepším výsledkům*, 2020 [online]. Dostupné: <https://www.eway-crm.com/cs/blog/podnikani/cause-related-marketing-aneb-dobrocinnosti-k-lepsim-vysledkum/>

TÁCHA, D.: *Zkratka ESG se pomalu, ale jistě stává součástí každé investice*, 2021 [online]. Dostupné: <https://www.e15.cz/finexpert/investujeme/zkratka-esg-se-pomaluu-ale-jiste-stava-soucasti-kazde-investice-1382837>

THE INDEPENDENT: *Amazon and Starbucks take reputation hit from tax avoidance publicity*, 2017 [online]. Dostupné <https://www.independent.co.uk/news/business/news/amazon-and-starbucks-take-reputation-hit-after-tax-avoidance-backlash-a7861631.html>

ŤOPEK, M.: *Hazardní firmy začnou sledovat své hráče. Když jejich software vyhodnotí rizikové hrani, nabídnou pomoc*, 2021 [online]. Dostupné: <https://archiv.hn.cz/c1-66975600-hazardni-firmy-zacnou-sledovat-sve-hrace-kdyz-jejich-software-vyhodnoti-rizikove-hrani-nabidnou-pomoc>

TRNKOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost firem*, 2004 [online]. Dostupné: [https://neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](https://neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf)

ÚŘAD VLÁDY ČR: *Výroční zpráva o hazardním hrani za rok 2020*, 2021 [online]. Dostupné: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/protidrogova-politika/VZhazard2020\\_final20210727.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/protidrogova-politika/VZhazard2020_final20210727.pdf)

VALDES-DAPENA, P.: *Elon Musk explains why the Cybertruck's windows broke*, 2019 [online]. Dostupné: <https://edition.cnn.com/2019/11/25/cars/elon-musk-tesla-cybertruck-window-glass-broke/index.html>

WEDIGITAL: *Výzkum Inflencer Marketing*, 2020 [online]. Dostupné: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/11/vyzkum-influencer-marketing-stale-rada-znacek-nevyuziva/>

## Seznam příloh

Příloha 1 Potvrzení o užívání názvu společnosti v DP.....	VI
Příloha 2 Problémové hráčství .....	VII
Příloha 3 Finanční zhodnocení výstupů za rok 2021 .....	VII
Příloha 4 Představitelé Sazky v médiích .....	VIII
Příloha 5 Spontánní znalost zodpovědných firem .....	VIII
Příloha 6 Část dotazníkového šetření týkající se image sázkových společností .....	IX
Příloha 7 Dotazníkové šetření týkající se odpovědnosti .....	X
Příloha 8 Podklad pro SWOT analýzu SOV .....	XII
Příloha 9 Sazka Olympijská cesta .....	XIII
Příloha 10 Olympijský diplom .....	XIV
Příloha 11 Zábava na cestách .....	XV
Příloha 12 Předání šeku olympionikům po LOH v Tokiu .....	XVI

# Přílohy

## Příloha 1 Potvrzení o užívání názvu společnosti v DP

### Potvrzení o užívání názvu společnosti v diplomové práci

Za společnost SAZKA a.s. uděluji souhlas se zveřejněním názvu firmy v diplomové práci studenta Petra Týbla (KEMMA 01).

Název DP: *Návrh na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka*

Vedoucí DP: *doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.*

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5


SAZKA a.s.  
Evropská 866/69, Vokovice  
160 00 Praha 6  
IČO: 26493993  
DIČ: CZ699003312

Kateřina Lukášová  
HR ředitelka společnosti Sazka



Zdroj: Sazka (2021)

SAZKA a.s.  
Evropská 866/69  
160 00 **Interní**

+420 266 12 12 12  
info@sazka.cz  
www.sazka.cz

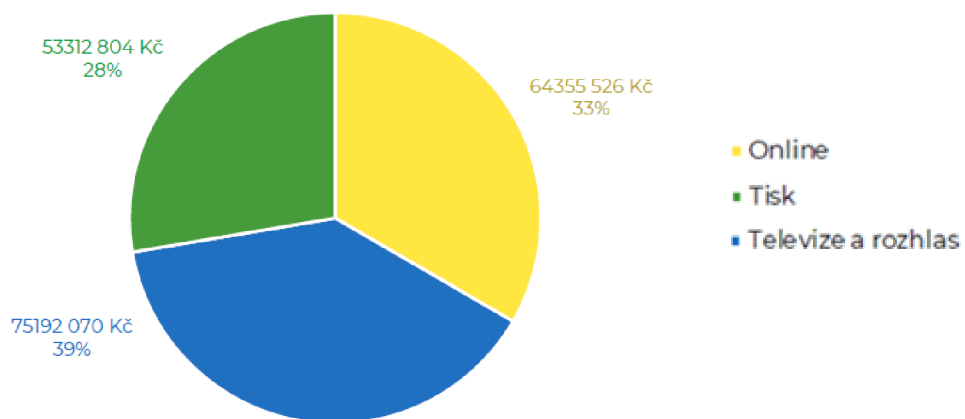
IČO 26493993, DIČ CZ699003312  
Společnost je zapsána v OR  
u MS v Praze, oddíl B, vložka 7424

## Příloha 2 Problémové hráčství



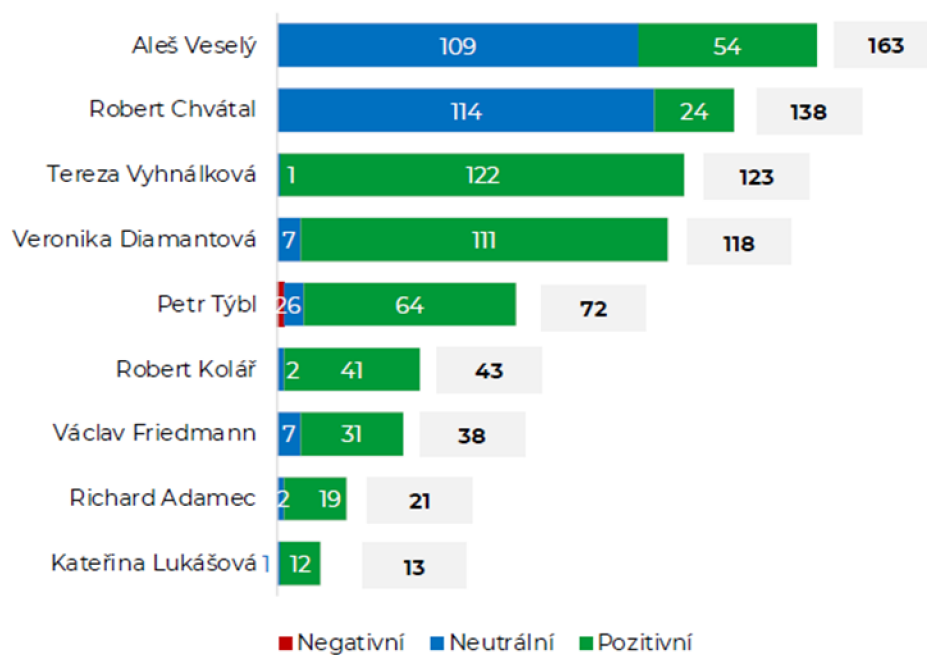
Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy o HH za rok 2020

## Příloha 3 Finanční zhodnocení výstupů za rok 2021



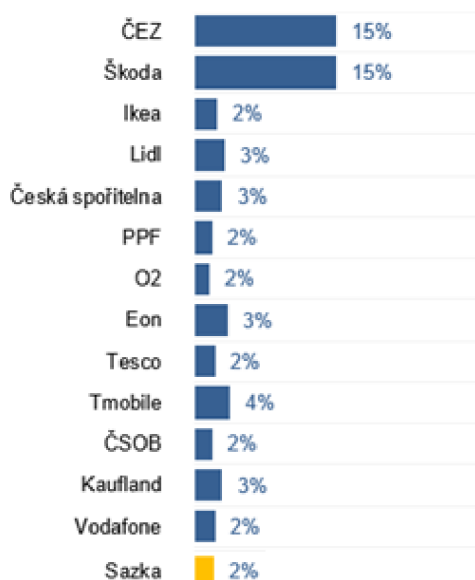
Zdroj: Monitora App (2022)

#### Příloha 4 Představitelé Sazky v médiích



Zdroj: Monitora App (2022)

#### Příloha 5 Spontánní znalost zodpovědných firem



Zdroj: Perfect Crowd, Zodpovědné firmy (2021)

Příloha 6 Část dotazníkového šetření týkající se image sázkových společností

C21: IMAGE	Matrix
<b>Not back   Number of rows: 23   Number of columns: 13</b>	
Nyní Vám ukážeme několik výroků týkajících se číselných loterií. O kterých z těchto <b>číselných loterií</b> byste řekli/a, že .....?	
<p style="text-align: center;">U každého výroku, prosím, vyberte, ke kterým loteriím se hodí. Můžete vybrat tolik loterií, kolik uznáte za vhodné, třeba všechny, několik z nich nebo žádnou z nich. Pokuste se přiřadit jednotlivé výroky i k loteriím, se kterými nemáte přímou zkušenost, podle toho, jak na Vás působí.</p>	
<b>Random</b>	
<b>Rendered as Dynamic Grid</b>	
	Shared list: brands_loterie
Nabízí velmi vysoké hlavní výhry	<input type="radio"/>
Nabízí velké množství malých výher	<input type="radio"/>
Mají vyšší šanci na výhru	<input type="radio"/>
Vyžadují jen nízký vklad	<input type="radio"/>
Mají dobrý poměr mezi tím, kolik zaplatíte a kolik můžete vyhrát	<input type="radio"/>
Jsou jednoduché	<input type="radio"/>
Nabízí možnost aktivně ovlivnit šanci na výhru	<input type="radio"/>
Jsou společensky přijatelné	<input type="radio"/>
Jsou důvěryhodné	<input type="radio"/>
Jsou osvědčené, tradiční	<input type="radio"/>
Jsou unikátní	<input type="radio"/>
Nabízejí více vzrušení	<input type="radio"/>
Jsou exkluzivní, nejsou pro každého	<input type="radio"/>
Podporují dobrou věc	<input type="radio"/>
Jsou atraktivně provedené (hezký vzhled tiketu atd.)	<input type="radio"/>
Jsou hry, které se mi nelíbí	<input type="radio"/>
Přináší něco jiného, originálnějšího, než ostatní	<input type="radio"/>
Jsou nejpoblábnější	<input type="radio"/>
Přináší velké výhry velmi často	<input type="radio"/>
Vzbuzují ve mě chuť snít	<input type="radio"/>
Jsou zábavné	<input type="radio"/>
Jdou s dobou	<input type="radio"/>
Jsou to hry pro mě	<input type="radio"/>
<b>Scripter notes:</b> Jen značky, které zná C2=1-5 <u>plus</u> "Žádná z nich"	

Zdroj: Kantar, Sazka brand potencial (2021)



## Sazka – zodpovědnost

### KAPITOLA: DEMOGRAFIE

R1 Jste?

- Muž
- Žena

R2 Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- Základní nebo neukončené základní
- Vyučen/a bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

R3 Kolik je Vám let?

- 18-25
- 26-33
- 34-40
- 42-49
- 50-60

### KAPITOLA: ODPOVĚDNÉ FIRMY

OF1 Když se řekne společensky odpovědná firma, jaké Vás napadnou. Jaké velké společnosti se podle Vás snaží chovat příkladně zodpovědně?

.....  
.....  
.....  
.....

OF2

O kterých z těchto firem se podle Vás dá říct, že se snaží chovat společensky odpovědně?

- Sazka
- Tipsport
- Škoda Auto
- Hyundai
- Česká pošta
- ČSOB
- Alza.cz
- Mall.cz
- Unipetrol



- ČEZ
- Drogerie DM
- Lidl
- Phillip Morris
- Ikea
- Božkov
- Plzeňský Prazdroj
- Žádná z uvedených

OF3 pouze pro uvedené v OF2  
**Čím konkrétně je společnost Sazka odpovědná?**

.....

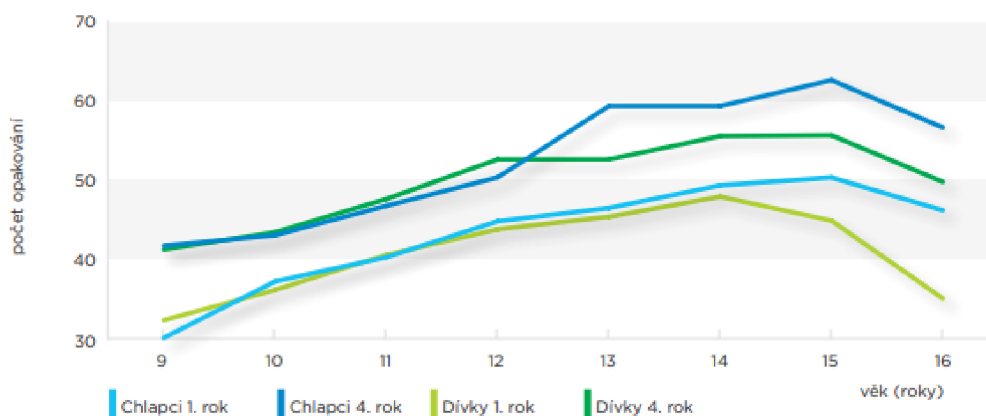
OF4 pouze pro neuvedené v OF2  
**Proč podle vás společnost Sazka není odpovědná?**

.....

### DLOUHODOBÁ ÚČAST V SAZKA OLYMPIJSKÉM VÍCEBOJI MÁ POZITIVNÍ EFEKT NA ZDATNOST DĚTÍ

Porovnání výsledků dětí, které se účastní Sazka Olympijského víceboje prvním a čtvrtým rokem, potvrzuje u jednotlivých disciplín pozitivní vliv projektu na zdatnost. Výrazný rozdíl je vidět například u zkrácených sed-lehů, které testují silovou vytrvalost.

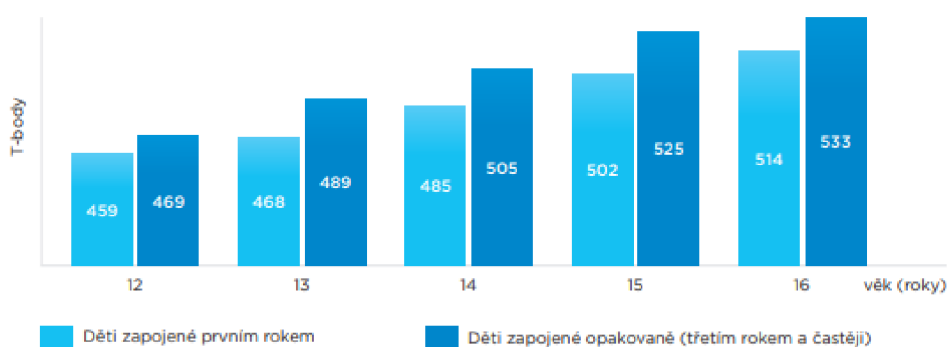
#### Porovnání dlouhodobě a nově zapojených dětí – zkrácené sedy-lehy



Zdroj: Analýza dat Olympijského diplomu z roku 2018, vypracoval doc. PaedDr. Tomáš Perič, Ph.D. – UK FTVS

Pro porovnání celkové zdatnosti je využita metodika T-bodů, která umožňuje porovnávat disciplíny s různými jednotkami. Výsledkem je v tomto případě součet T-bodů ve všech disciplínách Odznaku všestrannosti. Srovnání dětí zapojených do Odznaku všestrannosti prvním rokem a opakovaně ukazuje pozitivní efekt projektu na zdatnost dětí.

#### Porovnání dlouhodobě a nově zapojených dětí - celková zdatnost (Odznak všestrannosti)



Zdroj: Analýza celkových dat Olympijského diplomu (disciplíny pro první stupeň), vypracoval doc. PaedDr. Tomáš Perič, Ph.D. – UK FTVS



Zdroj: Sazka, Petr Týbl (2021)

Příloha 10 Olympijský diplom



**OLYMPIJSKÝ DIPLOM** 

2018/2019

# Pavel Sázel

ročník 2012 | 1.C | ZŠ Sportovní Lhota

**ea501b**  
osobní kód pro přístup na kartu žáka

Disciplína	Výkon	Schopnost	Vyhodnocení *
Skok z místa	120 cm	Vybušnost	
Hluboký předklon	-3 cm	Ohebnost	
Zátokův běh na 500 m	02:40,7 min	Aerobní vytrvalost	
Zkrácené sedy-lehy	18 opak.	Silvá vytrvalost	
Sprint na 60 m	14,80 s	Rychlost	
Postoj čápa	4 s	Rovnováha	
T-běh	31,7 s	Hbitost	
Hod basketbalovým míčem	350 cm	Síla	

\* Počet palců ukazuje, jak dobrý jste srovnání s dětem stejné ho věku a pohlaví.



**Josef Dostál**  
trojnásobný olympijský medailista  
v rychlostní kanoistice

Ahoj, jsem Pepa Dostál a stejně jako ty jsem

**SILOVÝ TYP**

Kromě mého sportu máš **předpoklady** například **pro tyto sporty**:

- \_\_\_\_\_ horolezectví – sportovní lezení
- \_\_\_\_\_ lední hokej
- \_\_\_\_\_ cyklistika
- \_\_\_\_\_ vzpírání
- \_\_\_\_\_ házená

**Zpráva pro mámu a tátu:**

Chcete znát detailnější informace o fyzických předpokladech vašeho dítěte? Zadejte osobní kód

**ea501b**

do karty žáka na webu [sazkaolympijskyviceboj.cz](http://sazkaolympijskyviceboj.cz) a díky analýze výsledků disciplín uvedených na diplomu zjistíte, na jaké sporty se hodí.

Zdroj: Bílá kniha – Analýzy a data o zdatnosti dětí v ČR 2010–2020

Příloha 11 Zábava na cestách



Zdroj: Kramekprodeti.cz

## Příloha 12 Předání šeku olympionikům po LOH v Tokiu



Zdroj: Sazka

DIPLOMOVÁ



PRÁČE

# Návrh na zlepšení reputation managementu společnosti Sazka

Petr Týbl, KEMMA01



# Řešená problematika

## úvod

Diplomová práce na téma reputace největší loterní společnosti v České republice.

## problém

Nedostatky související s veřejným vnímáním společnosti Sazka.

## přístup

Provedení reputační analýzy s cílem navrhnout konkrétní řešení pro zlepšení reputace společnosti Sazka.

# Postup řešení

## zdroj

Reputační analýza sestávající ze dvou veřejných průzkumů, datové analytiky CSR projektu a mediální analýzy.

## získávání

Dotazníkové šetření, interní monitoring mediálních výstupů, datová analýza projektu Sazka Olympijský víceboj.

## zpracování

Prezentování výsledků skrze komparativní grafy a slovní interpretaci.

# Výsledky práce

Pozitivní zjištění práce:

- Vysoká četnost výstupů, v průměru 13 denně.
- 60 % pozitivní tonalita.
- Komunikační lídr na hazardním trhu.
- Nejlepší image ve srovnání s největšími konkurenty.
- Pozitivní vnímání odpovědného chování společnosti ze strany pravidelných sázejících.

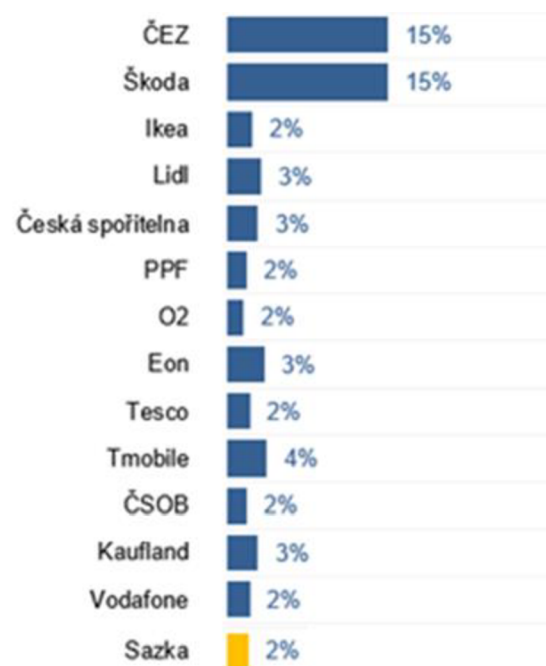
# Výsledky práce

Negativní zjištění výzkumu:

- Pouze 2% spontánní znalost Sazky jako odpovědné firmy.
- Velmi nízké (4 %) povědomí o podpoře sportu mezi mladými lidmi.
- Výrazný podíl (26 %) nedůvěry v samotný způsob losování loterií.
- Stagnace projektu Sazka Olympijský víceboj.

# Výsledky práce a doporučení

## Problém: spontánní znalost odpovědných firem



Zdroj: Perfect Crowd, Zodpovědné firmy (2021) a Petr Týbl

# Výsledky práce a doporučení

## Problém: povědomí o podpoře sportu dle věku



Zdroj: Perfect Crowd, Zodpovědné firmy (2021) a Petr Týbl

# Výsledky práce a doporučení

## Problém: frustrace sázejících z prohry

**26%**  
**nedůvěra**  
**v loterie**

VÝHERNÍ ČÍSLA									
08 OSM	49 ČTYŘDEVĚT	05 PĚT	47 ČTYŘDESEM	38 TRICETOSM	24 DVĚCTYŘI	03 TŘI	35 TRICETPĚT	0000	
VÁŠE ČÍSLA									
44444444	01 JEDNA 100.000 Kč STOTISÍC	27 DVANÁCT 200.000 Kč DVĚSTĚTIS	34 TRICETTYŘI 5000 Kč PĚTTISÍC	14 ČTYŘNÁCT 1000 Kč TISÍC	23 DVĚCETTYŘI 2000 Kč DVĚTISÍC	30 TRICET 10.000 Kč DESETTIS	33 TRICETTYŘI Kč500 PĚTSET		
20 DVACET 50.000 Kč PRADESÁTIS	AUTO 750.000 750TIS	18 OSMNÁCT 5000 Kč PĚTTISÍC	44 ČTYŘCETTYŘI 5000 Kč PĚTTISÍC	AUTO 750.000 750TIS	AUTO 750.000 750TIS	42 ČTYŘCETDVĚ Kč500 PĚTSET	10 DESET 200.000 DVĚSTĚTIS	32 TRICETDVĚ Kč100 STO-STO	
07 SEDM Kč200 DVĚSTĚ	AUTO 750.000 750TIS	02 DVĚ 200.000 DVĚSTĚTIS	26 DVĚCETŠEST Kč200 DVĚSTĚ	25 DVĚCETPĚT 1000 Kč TISÍC	15 PATNÁCT Kč100 STO-STO	28 DVĚCETOSM 5000 Kč PĚTTISÍC	06 ŠEST Kč200 DVĚSTĚ	22 DVĚCETDVĚ 1000 Kč TISÍC	

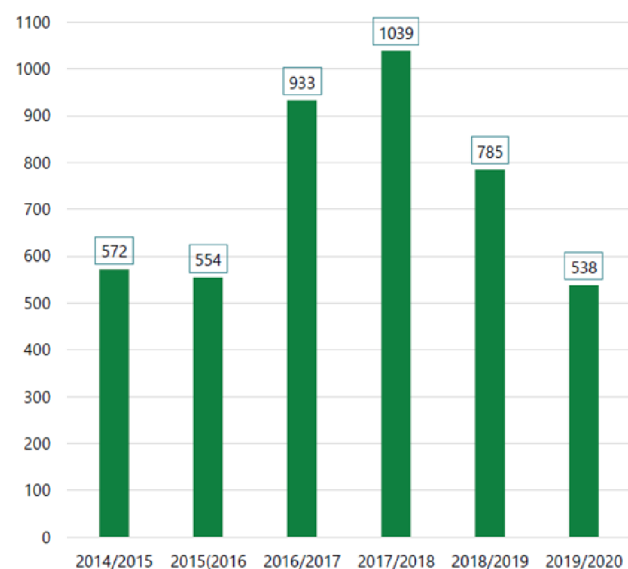
▲ HRA 3: Seřadte hrací pole. Pokud se některé VÁŠE ČÍSLA shoduje s některým VÝHERNÍM ČÍSLEM, vyhráváte částku uvedenou pod ním. Najdete-li 3x 🚗, vyhráváte poukaz na auto v hodnotě 750 000 Kč. Najdete-li 3x 🎯, vyhráváte poukaz na dovolenou v hodnotě 100 000 Kč.

444-444444-444

Zdroj: Perfect Crowd, Zodpovědné firmy (2021) a Sazka / Petr Týbl

# Výsledky práce a doporučení

## Problém: stagnace počtu zapojených škol do projektu SOV



## Mateřské školy

Zdroj: ČOV a Sazka



# Závěr

---

**Autorovy návrhy byly v průběhu zpracování diplomové práce představeny členům managementu společnosti Sazka v čele s generálním ředitelem. Největší potenciál je spatřován v záměru založení vlastní nadace. Momentálně probíhá důkladná studie proveditelnosti, která bude jedním z klíčových materiálů pro finální rozhodnutí. S pozitivním ohlasem se setkala i profilace loterní firmy na vysokých školách v podobě Sazka Academy. Autor dostal ke konci dubna 2022 svolení k zahájení jednání s odpovědnými kontakty z oblasti školství. Vedení požádalo o vytvoření projektového plánu. Za užitečnou inovaci je považován i nápad rozšířit projekt Sazka Olympijského víceboje do mateřských škol. V tuto chvíli je však primární snahou organizátorů implementovat SOV do školních stanov, což by přineslo tisíce nových účastníků. Návrh přímého zapojení sázejících do CSR aktivit společnosti v prezentované podobě podporu realizace nezískal. Obsahové sdělení směrem k zákazníkům má však autor práce ve větší míře využívat v klasické PR komunikaci.**

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**