



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Studijní program Kreativní marketing a
komunikace

Specializace Kreativní marketing a komunikace

Analýza brandingu společnosti Footshop

Autor: Ngoc Anh Nguyen

Vedoucí práce: Mgr. et Me. Nikola Chrenčíková Pařízková

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí bakalářské práce, Mgr. et Mgr. Nikole Chrenčíkové Pařízkové, za odbornou pomoc a celkové vedení práce. Současně děkuji bývalému global brand manažerovi značky Footshop, Martinu Paukrtovi, za ochotu poskytnout veškeré informace, bez kterých by se praktická část práce neobešla.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je analýza branding strategie společnosti Footshop. Práce má dvě části, první část je teoretická, druhá část je praktická. Teoretická část je zaměřena na branding, identitu značky, prvky značky a strategickou analýzu značky. Praktická část popisuje hloubkovou analýzu značky Footshop a její branding jako takový, včetně analýzy konkurence a zákazníka.

Analýza zákazníka byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření, při kterém bylo zkoumáno, jak lidé vnímají značku Footshop a základní prvky značky.

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že respondenti většinu základních prvků značky vnímají kladně, až na logo značky, které navazuje na nedávný rebranding vizuální identity značky. Dále bylo také zjištěno, že k největším přidaným hodnotám značky podle respondentů patří limitované tenisky a prémiové značky, které Footshop nabízí.

V závěru práce jsou sepsané vlastní návrhy na zlepšení branding strategie na základě hloubkové analýzy značky, její konkurence a dotazníkového šetření.

Klíčová slova: branding, značka, identita, strategická analýza

Abstract

The topic of bachelor's thesis is analysis of Footshop's branding strategy. The thesis consists of two parts, first one being theoretical and the second one practical. The theoretical part is focused on branding, brand identity, brand elements and strategic brand analysis. The practical part describes in-depth analysis of the brand Footshop and its branding, including competitors and customer analysis.

Customer analysis was realized through a survey which examined how people perceive Footshop as a brand and its key brand elements.

The survey showed that most of the key brand elements have a positive effect, except brand logo, which is linked to a recent rebranding of the brand's visual identity. Furthermore the survey helped us find out that the brand's added value (based on the respondents) are limited sneakers and premium brands that Footshop offers.

At the very end of the thesis are personal suggestions that could help strengthen the brand's branding strategy based on in-depth brand and competitors analysis and the survey.

Keywords: branding, brand, identity, strategic analysis

Obsah

Úvod	7
1. Teoretická východiska	9
1.1. Definice brandingů	9
1.2. Charakteristiky značky	9
1.3. Koncept hodnoty značky	10
1.4. Identita značky	11
1.4.1. Čtyři přístupy k identitě značky	13
1.5. Prvky značky	15
1.6. Positioning značky	17
1.7. Komunikace značky	18
1.8. Strategická analýza značky	19
1.8.1. Vlastní analýza značky	19
1.8.2. Analýza zákazníka	20
1.8.3. Analýza konkurence	21
1.9. Strategie řízení značky	21
1.9.1. Informační minimum	22
1.10. Integrace marketingových nástrojů do strategie značky	23
1.11. Strategické řízení značky v e-commerce	26
1.12. Zhodnocení teoretických východisek	26
2. Praktická část	28

2.1.	Analýza značky Footshop.....	28
2.2.	Brandingová strategie značky.....	29
2.2.1.	Vize značky.....	29
2.2.2.	Mise značky.....	30
2.2.3.	Hodnoty značky.....	30
2.2.4.	Interní branding značky.....	31
2.2.5.	Positioning značky.....	32
2.2.6.	Identita značky.....	34
2.2.7.	Prvky značky.....	35
2.2.8.	Komunikace značky.....	37
2.3.	Vlastní analýza zákazníka.....	40
2.3.1.	Vymezení problému.....	40
2.3.2.	Metoda průzkumu.....	41
2.3.3.	Výsledky průzkumu.....	41
2.3.4.	Zhodnocení průzkumu.....	44
2.4.	Vlastní analýza konkurence.....	45
2.4.1.	Hlavní konkurenti.....	45
2.5.	SWOT jako vyhodnocení dílčích analýz.....	50
3.	Vlastní návrhy pro zlepšení brand strategie.....	53
3.1.	Návrhy pro zlepšení brand strategie.....	53
3.2.	Návrhy ostatních činností.....	54

3.3. Celkové zhodnocení návrhů.....	55
4. Závěr	57
Seznam literatury	59
Monografie	59
Sekundární zdroje	60
Přílohy.....	63
Příloha č. 1 - Rozhovor s bývalým global brand manažerem značky Footshop.....	64
Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření	71

Úvod

Každá značka na světě, která existuje, má bezpochyby za cíl být úspěšnou. Pro to, aby značka byla úspěšná, musí disponovat nějakou přidanou hodnotou, která ji odlišuje od své konkurence na trhu. V době, kdy to, co chceme, nám nabízí desítky dalších značek, je velmi těžké zaujmout pevnou pozici a odolat konkurenci.

Značky jsou všude kolem nás, a jen málo z nich si uvědomuje, jak moc důležitý je osobní branding, na kterém by značka měla stavět veškerou svoji komunikaci, interní i externí. Branding značky se odráží ve všech možných aktivitách značky a je důležité veškeré aktivity přizpůsobit současným trendům.

V současné chvíli asi neexistuje ideální postup na vybudování silné značky. Záleží na současném stavu konkurence na trhu a trhu jako takovém, trendovosti a v neposlední řadě je důležité i načasování. V posledních letech branding a budování brand awareness souvisí především s technologiemi a online světem. Sociální sítě se totiž staly nezbytnou součástí našeho každodenního života, stejně tak jako značky jsou nezbytnou součástí našeho každodenního života – proto je tedy přirozené, že se značky bez sítí neobejdou.

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat současný branding značky Footshop. Původně jsem se chtěla zaměřit na vnímání značky, hodnoty značky a její komunikaci. Ve finále jsem práci zaměřila na vnímání značky, její identity a základních prvků, včetně positioningu a analýzy konkurence. Tyto změny vzhledem k původnímu zadání byly učiněny na základě logiky analýzy a faktické situace při získávání podkladů.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – části teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje základním pojmům, které se pojí ke značce – branding, identitě, prvkům značky a následně jak strategicky značku analyzovat. Ve druhé části je v rámci vlastní analýzy značky představena značka Footshop, jejíž positioning je dále představen na základě analýzy zákazníka, která byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a analýzy konkurence, ve které byla použita metoda zhodnocení silných a slabých stránek hlavních konkurenčních značek.

Cílem práce je zhodnotit stanovené hypotézy: první z nich je, že Footshop je silnou obchodní značkou, která má vysoké povědomí. Druhou hypotézou je, že nedávný vizuální rebranding, který byl pro značku poměrně zásadní, protože způsobil velký poprask, není zcela zakořeněn vně značku a mezi její zákazníky. Třetí hypotéza je ověření, že největší konkurencí pro

značku jsou mainstreamoví retailéři a čtvrtou je, že přidanou hodnotou značky je silný výběr sortimentu a prémiové značky, které nabízí.

1. Teoretická východiska

Tato část práce se věnuje základním termínům, které se vztahují ke značce a branding. Důležitým pojmem pro teoretickou část je identita značky. Zároveň je součástí teoretické části definování různých jiných pojmů, např. strategická analýza značky a jaké jiné analýzy je nutné provést při budování silné značky, dále jaké marketingové nástroje mohou značky využít a v neposlední řadě základní strategie pro úspěšný e-business.

1.1. Definice branding

Termín branding je odvozen od slova „brand“ neboli značka. Slovo „brand“ pochází ze starého norského nebo germánského výrazu „pálit“. V tomto slova smyslu lze branding chápat jako známou tetovací techniku značkování dobytka, kdy je posléze zcela zřejmé, kdo je majitelem.¹ Nás bude především zajímat jiný význam branding, který lze chápat jako soubor veškerých atributů posilujících značku jako celek. Všechny tyto atributy umožňují značce navrhnout takovou strategii, podle které lidé co nejdříve identifikují její produkt.

V dnešní době spojuje branding podle Matthewa Healyho pět prvků:

- 1) Positioning – odlišení od konkurence z pohledu vnímání zákazníka
- 2) Příběh – za každou značkou se nachází příběh, ve kterém zákazník hraje svou roli
- 3) Design – veškeré vizuální aspekty, včetně koncepce značky
- 4) Cena – významný aspekt, který určuje pozici na trhu
- 5) Vztah se zákazníkem – umění vytvořit v zákazníkovi pocit, že nám na něm záleží²

1.2. Charakteristiky značky

V první řadě značka není logo, ani identita nebo produkt. V moderním pojetí je značka chápána jako naše vlastní intuice či přesvědčení o produktu, organizaci nebo službě. Klade se zde důraz na intuici a naše vlastní přesvědčení, protože značky definují lidé, ne firmy nebo trh.³

¹ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 6

² HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. s. 8-9

³ NEUMEIER, Marty. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. Praha: AnFas, c2008. s. 7-13

V základu je hlavní charakteristikou značky povědomí o značce, které odkazuje na schopnost zákazníků rozpoznat a vzpomenout si na značku, a to odráží schopnost identifikace značky za různých okolností. To zahrnuje i asociaci s logem nebo jinými symboly, které mohou značku reprezentovat. Na základě tohoto povědomí by měl zákazník vědět, v jaké kategorii značka nabízí produkt či službu a proč. V širším slova smyslu si je zákazník vědom toho, jakou jeho potřebu značka uspokojuje.⁴

1.3. Koncept hodnoty značky

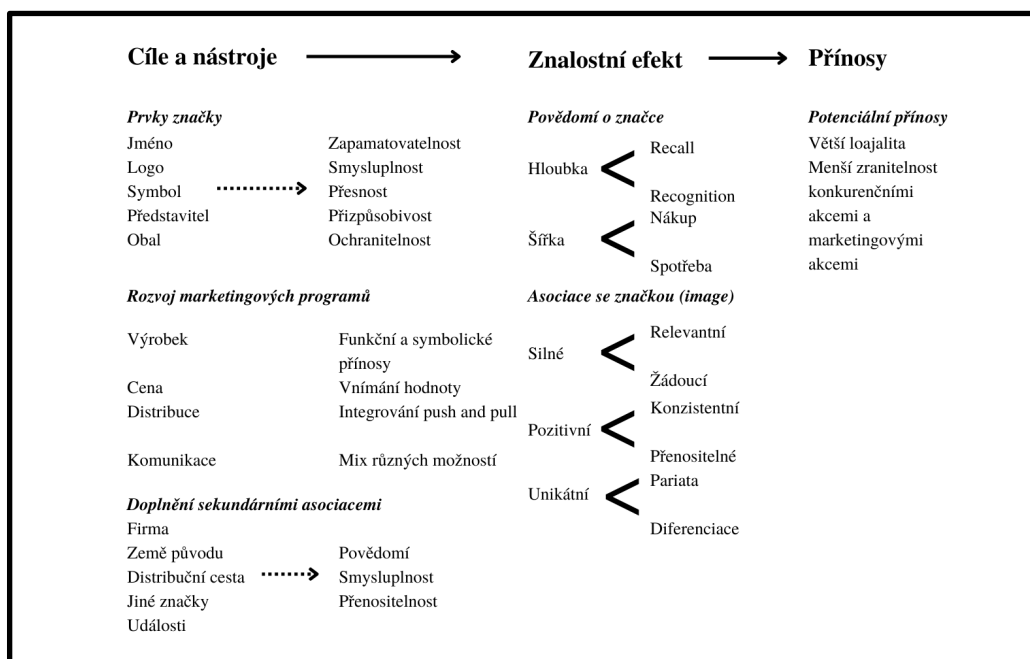
Paralelně s termínem hodnota značky se v průběhu posledních dvou desetiletích objevil nový název „brand equity“. Tento anglický termín byl především spojován s finančním vyjádřením hodnoty značky, dnes ho používáme jako synonymum s hodnotou značky. Kevin Lane Keller definuje hodnotu značky jako soubor asociací a postojů ke značce v celém hodnotovém řetězci, týká se tedy zákazníků, distributorů a rodičovských firem, umožňuje to značce získat větší objem prodeje a vyšší zisk, než by tomu bylo bez značky, a dále vede k silné dlouhodobé výhodě ve srovnání s konkurencí. Jedná se o přidanou hodnotu danou k produktu, službě nebo firmě. Hodnota značky slouží jako ukazatel spotřebitelské ochoty značku opakovaně nakupovat.⁵

Prvky hodnoty značky lze znázornit jednoduchým schématem. K budování hodnoty značky musíme mít k dispozici určité nástroje, těmi jsou prvky značky, marketingové programy a sekundární asociace. Díky těmto nástrojům značka dosahuje změny ve znalosti značky neboli znalostním efektu, který je tvořen povědomím o značce a asociací se značkou (image). Znalostní efekt slouží jako základ možných výhod a přínosů, kterými mohou být např. větší loajalita, menší zranitelnost konkurenčními akcemi a marketingovými krizemi.⁶

⁴ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). s. 106

⁵ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 25-26

⁶ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 27



Obrázek 1 Prvky hodnoty značky

Zdroj: vlastní

1.4. Identita značky

„Identita značky, v angličtině *brand identity*, je základní nástroj, který se používá pro řízení značky. Jedná se o soubor asociací s danou značkou, které chtějí manažeři značek strategicky vybudovat a udržovat. Identita značky je na rozdíl od image značky to, co společnost chce, aby značka pro své zákazníky nebo v očích veřejnosti prezentovala. Základními aspekty jsou např. logo, symbol nebo samotný název značky, které jsou využívány v marketingové komunikaci, PR i interní komunikaci se zaměstnanci společnosti.“⁷

K charakteristikám vymezujícím podstatu značky patří:

- Fyzické charakteristiky – to, co je na první pohled hned rozeznatelné, jedná se o materializované projevy značky
- Osobnost značky – charakter, personifikace značky. Osobnost značky lze přirovnat k člověku, zvířeti nebo k jinému výrobku
- Kulturní hodnoty – každá značka má své kulturní kořeny. Rozlišujeme, pokud tyto kořeny jsou v národní kultuře (Mercedes, Německo) nebo firemní (Nestlé).
- Vztahy – značka symbolizuje určitý typ vztahu (např. Dior, oslnivost vzhledu)

⁷Identita značky. *Idealab.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: www.idealab.cz/slovník/identita-cz

- Reflektovaný spotřebitel – charakterizuje nám, jak by měl chtít být vnímán typický zákazník, obsahuje prvky projekce a idealizace
- Vnímání sama sebe – značka je vnitřním zrcadlem⁸

Nositele podstatných informací o značce, které neustále značku udržují v lidské paměti či pomáhají budovat povědomí o značce v nových generacích, nazýváme zdroje identity.

Řadíme sem:

- Typické produkty - např. Lacoste a košile
- Jméno – nejdůležitější zdroj síly značky
- Vizuální prvky – symboly a logotypy, které značce předávají charakteristické rysy
- Geografické a historické kořeny - např. Swissair
- Tvůrce – značka je spojena se jménem tvůrce, který již nežije (např. Chanel, Coco Chanel)
- Reklama – značky žijí jen díky komunikaci

Udržení identity je nesmírně důležité, protože budování značky je dlouhodobým procesem, a protože postupem času přichází více generací tvůrců, je to právě identita, která je sjednocuje.⁹

Abychom pochopili, proč je jednotící působení značky tak důležité, můžeme si představit pomyslnou pyramidu. Na úplném vrcholu se nachází smysl existence značky, její vize, která nám vyjadřuje základní koncept značky. Pod tím nalezneme brand promise, neboli aspekty hodnoty značky a její dílčí hodnoty a příslib. Ty nám vyjadřují, proč je značka taková, jak je uvedeno v konceptu. Osobnost značky reflektuje unikátní rysy značky. Obecné charakteristiky produktu odráží hmatatelné a materializované parametry produktu, které se stávají součástí odlišující charakteristiky značky. Na konci pyramidy se nachází produkty, které jsou v čase nejproměnlivější. Spotřebitelé se s produktem setkávají jako první a prostřednictvím své zkušenosti si vytváří názor na značku.¹⁰

⁸ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 21-23

⁹ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 24

¹⁰ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 25

1.4.1. Čtyři přístupy k identitě značky

Na značku lze nahlížet ze čtyř různých pohledů: z pohledu výrobku, organizace, osoby a symbolu. Všechny tyto přístupy se od sebe liší, a ne vždy je třeba všechny tyto přístupy dohromady zapojit, někdy je dokonce vhodný pouze jeden přístup, zvážit by se ale měly všechny.¹¹

Pokud přistupujeme ke značce jako k produktu, zajímají nás tyto atributy.

- Síla výrobku – zajímá nás s jakým výrobkem je značka spojována. Pokud má značka silné spojení s třídou výrobků, je velice pravděpodobné, že při jejich zmínce si spotřebitel vzpomene na danou značku.
- Funkční a emoční prožitek – dále sledujeme, zdali nám nákup produktu nebo jeho využití přináší nějaký funkční a emoční prožitek. Nabídka hodnoty může být vytvořena na základě toho, že značka bude nabízet něco víc nebo něco lepšího.
- Prvek kvality – atribut, který by měl být zvažován samostatně. V jednotlivých oblastech lze vnímanou kvalitu považovat jako vstupenku do hry, kdy značka musí být schopna předvést nějakou úroveň kvality, aby přežila.
- Důraz na využití – dalším atributem je intenzivní tlačení na určité využití produktu, např. bělidlo značky Clorox je velice intenzivně spojeno s bělením prádla, přestože slouží k dezinfekci a lze ho využít i jiným způsobem.
- Typický uživatel – značku lze umístit na trh podle typu jejího uživatele, spojení silné pozice značky s typickým uživatelem může implikovat nabídku hodnoty a osobnost značky.
- Asociace se zemí nebo regionem – jak již bylo zmíněno ve zdrojích identity, asociace se zemí nebo s regionem může posloužit jako strategický prvek věrohodnosti značky. Spojení značky se zemí nebo regionem nám naznačuje, že značka narozdíl od své konkurence nabízí vyšší kvalitu výrobku, protože v regionu nebo v zemi funguje tradice výroby nejlepších výrobků té třídy.¹²

Přístup ke značce jako k organizaci se zaměřuje více na atributy firmy nebo společnosti než na atributy výrobku nebo služby. Zajímá nás harmonické spojení hodnot značky s její

¹¹ AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 67

¹² AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 68-71

kulturou, programy a lidmi. Atributy organizace mají oproti atributům výrobku dlouhodobější charakter a lépe odolávají tlaku konkurence, protože je těžší napodobit firemní organizaci založenou na určitých hodnotách a lidech než napodobit výrobek. Pokud se značka zaměřuje na více produktových řad, svoji firemní kulturu obvykle uplatňuje na všechny řady, což může být pro konkurenci s pouze jednou produktovou řadou těžké. Pokud jedním z atributů organizace je např. inovace, je velice lehké dokázat, že vámi nabízený produkt je rychlejší nebo odolnější než produkt konkurence, ale je velice těžké demonstrovat, v čem je organizace více inovativní.

Pokud si značka zakládá na zaměření na zákazníka, ohleduplnosti k životnímu prostředí, technologickému pokroku nebo na lokální orientaci, přispívají k nabídce hodnoty značky. Z pohledu zákazníka totiž emoční požítky a požitek sebevyjádření jsou vyjádřeny uznáním nebo obdivem organizace nebo prostým projevem, že má organizaci rád.¹³

Značka jako osoba představuje takovou identitu značky, která je bohatší a pestřejší než identita založená na attributech výrobku. Podobně jako na nás může působit nějaký člověk, může i značka na nás působit přátelsky, zábavně, důvěryhodně, atraktivně apod. Osobnost značky může posílit značku mnoha způsoby. Uživatel nějaké značky ji může použít jako formu sebevyjádření a skrz značku popsat sám sebe. Např. nositel oblečení od Comme Des Garçons se může identifikovat s lidmi, kteří žijí avantgardním stylem, jsou kreativní a nebojí se experimentovat a bořit stereotypy.

Stejně tak jako jsou mezilidské vztahy ovlivněny osobnostmi lidí, tak i pro vztah mezi značkou a zákazníkem může být stěžejní její osobnost.

V neposlední řadě nám osobnost značky pomáhá lépe porozumět nabízeným výrobkům a pomáhá tak vytvářet funkční požítky spojené s nákupem.¹⁴

Silným symbolem nám značka usnadňuje její rozpoznání. Přítomnost symbolu může být při budování značky vysoce nezbytná, a absence symbolu zas může být zranitelným bodem. Pokud je symbol součástí stálé identity značky, oaráží jeho potenciální sílu.

Symbolem může být cokoliv typické pro značku a co všechno představuje. Aaker zdůrazňuje tři typy symbolů: vizuální provedení, metafory a tradice značky.

¹³ AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 71

¹⁴ AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 72

Pokud symboly ztvárníme vizuálně, mohou být pro zákazníka více zapamatovatelné, např. zlaté oblouky McDonald's nebo klasická láhev od Coca-Coly. Pouhým pohledem na symbol se nám vybaví značka. Symboly nabývají větší účelnosti, pokud obsahují metaforu nebo vyvolávají funkční a emoční požitek či požitek sebevyjádření, např. Michael Jordan reflektuje výkonnost firmy Nike. Další podstata značky může být založena na významné tradici (např. Starbucks a otevření první kavárny v Seattle).¹⁵

1.5. Prvky značky

Za prvek značky považujeme verbální nebo vizuální informace, které nám identifikují a diferencují produkt. Řadíme sem:

- Jméno
- Logo
- Symbol
- Představitel
- Slogan
- Popěvek (jingle)
- Obal

V ideálním případě by jméno mělo být jednoduché, snadno vyslovitelné, smysluplné a neobvyklé. Jméno lze vymyslet tvorbou „jednoduchého“ nebo „složeného“, je třeba brát v úvahu i asociace, se kterými by si mohli zákazníci značku spojovat, fiktivní jména a lingvistické charakteristiky jména.

Tvorba jednoduchého nebo složeného vyplývá z hierarchické struktury značek. Ta zahrnuje:

- Firemní (korporátní) značky – název označuje jméno firmy, ale používá se i pro označení svých výrobků (Pilsner Urquell)
- Deštníkové značky – název označuje produkt, ale není současně firemní značkou (Škoda)
- Individuální značky – název označuje jeden produkt v rámci jedné kategorie (Fabia)
- Značky modelů – název je vázán na specifikaci produktu (Danone Bio)

Existují různé kroky, podle kterých lze postupovat při výběru jména. Doporučuje se soustředit na co nejvyšší počet jmen v souladu se základním vymezením značky a eliminaci

¹⁵ AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 72-73

jmen, která mají dvojí význam, těžce se vyslovují nebo obsahují právní překážky a jsou v rozporu s žádoucí pozicí značky. Rozmezí nejnadějnějších jmen by mělo být 5-10. Tyto varianty by se měly ideálně testovat ve skupinách potenciálních spotřebitelů. Za definitivní rozhodnutí o jménu značky odpovídá management a pak jen zbývá registrace jména.¹⁶

Logo a symboly reprezentují vizuální prvky. Jak již bylo naznačeno v kapitole „Čtyři přístupy k identitě značky“, hrají velkou roli v budování identity a povědomí o značce, proto je důležité, aby byly vždy uváděny se jménem značky. Logo může souviset s názvem (Apple, jablko) nebo vůbec nemusí (dva zlaté oblouky, McDonald's). Výhodou loga je, že ho lze modifikovat podle potřeb, např. s měnícím se časem nebo vkusem. Díky tomu, že se jedná o vizuální prvek, je daleko lehčí značku komunikovat v mezinárodním prostředí.¹⁷

Speciálním prvkem je představitel značky, protože má reálnou podobu. Představitel tak přenáší své hlavní rysy na značku a tím ji personifikuje. Značka, která má svého představitele, bude mít pravděpodobně více sledovanou komunikaci (čistič oken – Mr. Muscle). Představitel pomáhá značce lépe komunikovat hlavní přínos produktu, nevýhodou je, že je třeba aktivně aktualizovat vzhled značky, aby odpovídal současnému vnímání.¹⁸

Slogany definujeme jako krátké fráze, které nám sdělují základní popis značky, nebo nás přesvědčují o jejích přínosech (Vanish – Skvrn a špíny se zbavíš). Slogan se ale může rychle oposlouchat a pak je kontraproduktivní, proto by se měl také aktualizovat a přizpůsobovat slovníku cílové skupiny.¹⁹

Popěvky neboli „jingles“ představují hudební prvky značky, může se jednat o zhudebněný slogan nebo o doprovodnou písničku, velké rozšíření zaznamenaly s příchodem radiové reklamy. Mohou mít velký význam pro budování povědomí o značce, asociují emoční požítky, zasahují do citových rozpoložení a nálad, bohužel relativně rychle stárnou.²⁰

¹⁶ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 43-44

¹⁷ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 44-45

¹⁸ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 45

¹⁹ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 45

²⁰ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 45

Obal značku identifikuje, obsahuje veškeré povinné informace (hlavně ty povinné z právní úpravy), poskytuje nám ochranu výrobku v distribučních kanálech a v domácnosti, kde nám ho i uchovává, usnadňuje manipulaci a v některých případech i konzumaci. Dva hlavní atributy, které ovlivňují výběr obalu jsou estetický vzhled a výše nákladů.²¹

Obecně platí 5 kritérií hodnocení vhodných prvků značky:

- 1) Zapamatovatelnost
- 2) Smysluplnost
- 3) Ochrana
- 4) Přesnost
- 5) Přizpůsobivost

Každý prvek by měl být přínosný k budování hodnoty značky.²²

1.6. Positioning značky

Pozice značky patří k základním konceptům marketingu. Positioning je založen na poznání, že spotřebitelé se rozhodují na základě srovnávání, je tedy nutné pochopit, jaké jsou základní rozměry srovnání v myslích spotřebitelů tím, že se budeme ptát na správné otázky. Za prvé, proč je značka na trhu a co je smyslem její existence? Pro koho je značka určena a jak bychom definovali cílovou skupinu spotřebitelů? Proti komu na trhu značka stojí a jaké známe hlavní konkurenty? Jaké je časové určení značky a mění se pozice značky v čase? Pokud právě budujeme značku, je třeba před rozhodnutím o žádoucí pozici značky zjistit odpověď na jiné doplňující otázky, které se týkají např. současného vzhledu produktu, situace na trhu, konkurenceschopnosti nebo cenové politiky. Ve finále totiž rozhodujeme o tom, jaké typy asociací budou cíleně budovány v mysli spotřebitele. Rozlišujeme asociace pariatní a odlišující.

Pariata zahrnuje ty asociace, které sdílíme s ostatními značkami v produktové kategorii, díky nim je spotřebitel schopný zařadit produkt do správné kategorie.

Odlišnost představuje unikátní asociace spojované pouze s určitou značkou, aby byla zaručena dlouhodobá konkurenční výhoda, musí být takové, aby je nešlo napodobit.²³

²¹ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 46

²² PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 46

²³ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 41-43

1.7. Komunikace značky

Aby došlo ke správnému naplnění strategické pozice značky, je třeba mít kvalitní komunikační program. Dokonalý komunikační program se od svých konkurentů odlišuje, šokuje, baví a umí zaujmout veřejnost. Zároveň ale také musí naplňovat strategii pozice značky. Aaker ve své knize *Brand building* popisuje jistý „how to guide“ k vytvoření neprůstřelného komunikačního programu a na co by si měl čtenář dát pozor.²⁴

Prvním bodem je nutnost vytvoření alternativ. Čím více alternativ máme, tím větší je šance, že se dostaneme k ideální variantě. Alternativy zahrnují jak různé tvůrčí přístupy, tak i různé použití médií. Různých tvůrčích přístupů dosáhneme najmutím více nezávislých reklamních týmů nebo agentur. Důležité je mít takovou strategii, která je použitelná k vedení a koordinaci týmů, musíme být připraveni vyrovnat se s egem pracovníků a jejich neochotou dělit se o úspěch. Musíme v naší strategii věřit a nelitovat výdajů, které jsou na najmutí vícero týmů vyžadovány.

Netradiční média bezpochyby vedou k více efektivní komunikaci. Může tím být např. sponzorství různých událostí, které nabízí skvělou a nenásilnou možnost zviditelnění se.

K upevnění vztahu se zákaznickou základnou nám poslouží různé věrnostní programy nebo kluby pro zákazníky. Marketing přímé reakce, tzv. direct marketing, nám umožňuje přímou a adresnou komunikaci se zákazníkem, prostřednictvím internetu, zasíláním nabídek v dopise apod. Aktivita na poli vztahů s veřejností (public relations) jsou nejméně nákladné a budují věrohodnost značky. Další možností zviditelnění jsou veřejné atrakce nebo propagační akce. Různé výstavy výrobků nebo expozice nabízí unikátní a osobní sdělení. Jak již bylo zmíněno v kapitole Prvky značky, obal je jedním z hlavních prvků značky, který identifikuje produkt nebo netradiční obal tak může sloužit jako zajímavý komunikační prostředek.²⁵

Jak již bylo předem nastíněno a vysvětleno, symboly jsou esenciální pro budování identity značky, proto by měly být součástí každé silné strategie. Silná metafora může mít stejně účinný efekt jako dobře zvolený symbol. Pokud vybereme správnou metaforu, která je tak snadno zapamatovatelná, že ji nelze dostat z hlavy, zvyšuje se tím šance, že si zákazník

²⁴ AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 161

²⁵ AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 162-163

značku instantně vybaví. Také utváří způsob, jakým bude zákazník značku a její produkty vnímat.²⁶

Podle Aakera lze téměř každou komunikační metodu testovat. Přestože testování může být časově i finančně náročné, vyplácí se. Pokud testujeme v laboratorních podmínkách, sledujeme reakce cílové skupiny. Testování v terénu je mnohem přesnější, ale také dražší a umožňuje testování omezeného počtu alternativ.²⁷

1.8. Strategická analýza značky

Celková strategická analýza značky se skládá ze tří částí: vlastní analýzy, analýzy zákazníka, a analýzy konkurence. Cílem strategie značky je vytvořit podnik, který souzní se zákazníkem, vyhýbá se síle konkurence a využívá jejich slabin a zároveň využívá vlastních výhod a neutralizuje vlastní slabiny.²⁸ Jedná se o urychlení a zlepšení rozhodnutí o značce, specifikaci identity a třídách výrobků, se kterými je spojena, a o identifikaci strategických nejistot (jestli nově uvedený produkt bude na trhu akceptován, jestli se bude dobře prodávat nebo zanikne apod.).

1.8.1. Vlastní analýza značky

Vlastní analýza zahrnuje důraz na stávající obraz značky, tradici značky, silné a slabé stránky, duši značky a organizaci a napojení na jiné značky.

Při hodnocení obrazu značky by se průzkum a analýza měly věnovat, kromě vlastnostem výrobku, alším asociacím (uživatelský kontext, obraz uživatele, asociace spojené s organizacemi, osobnost značky, vztah značka – zákazník, požitek emoční nebo sebevyjádření). Častým omylem je pouhé zaměření na vlastnosti výrobku a funkční požitky. Analýza tradice značky vychází z pochopení, kdo jsou její zakladatelé, jak značka vznikla a jaký byl její počáteční obraz. To, co značka původně představovala, nám může pomoci pochopit to, co by měla obsahovat.

²⁶ AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 163

²⁷ AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 163

²⁸ AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 164-165

V čem je značka dobrá a v čem se liší? U zhodnocení silných a slabých stránek je nutné rozlišovat, jaká identita značky je žádoucí a jaké identity lze dosáhnout vzhledem k dostupným zdrojům, schopnostem a prioritám organizace.

Duše značky zahrnuje vizi značky a její sny. Základní hodnoty značky dodávají jejímu podnikání charakter a významový obsah.

Aaker napojení na jiné značky přirovnává k týmovým sportům. Podle něj podobně jako je hodnocen výkon každého hráče na základě role, kterou hráč zastává, tak by i značka měla mít správně nadefinované role a funkce v kontextu jiných značek. Identita značky by měla být hodnocena s ohledem na rozdělení rolí.²⁹

1.8.2. Analýza zákazníka

Do analýzy zákazníka řadíme:

- Analýza zákaznických trendů – nemusí se nutně jednat jen o trendy v souvislosti s nějakými preferencemi, můžou to být i trendy v objemu prodeje a analýza ziskovosti podtrhů.
- Analýza motivací – motivace zákazníka je reflektována funkčními a emočními požitky, které zákazníka vedou ke konečnému nákupu produktu značky a užívání značky. Chceme-li zjistit motivaci zákazníka, je vhodné zvolit metodu kvalitativního výzkumu. Dále by mělo být cílem hledat motivaci, kterou lze využít jako jedinečnou výhodu značky. Může to být přístup značky k udržitelnosti, šetrnosti k životnímu prostředí apod.
- Analýza struktury zákaznických segmentů – různé segmenty zákazníků mohou na komunikační programy reagovat různě a posléze mohou vést k mnohým pozičním strategiím značky či identitám. Schémat segmentace je neomezené množství, k těm nejužitečnějším Aaker řadí segmentace podle hledaného požitku, citlivost na cenu, věrnost značce a použití výrobku.
- Analýza nenaplněných zákaznických potřeb – vycházejí ze současné nabídky produktů. Proto bychom je měli vnímat jako příležitosti, pokud chceme na trhu podniknout zásadní kroky.³⁰

²⁹ AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 169-170

³⁰ AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 165-167

1.8.3. Analýza konkurence

Analýza konkurence zkoumá obraz a pozici klíčových konkurenčních značek jejich silné a slabé stránky. Kromě současné konkurenční analýzy je důležitý i předpoklad budoucího scénária.

Vnímání konkurenčních značek je nezbytné zkoumat vzhledem k nabízeným požitkům, vztahu značka – zákazník a vzhledem k osobnosti značky. Pokud víme, jak je konkurence vnímaná, jsme schopni se od ní odlišit. Chceme-li zjistit současný obraz konkurenční značky, je důležité se zaměřit na její zákazníky. Informace lze získat jak kvalitativní, tak kvantitativní metodou výzkumu. Je také užitečné pochopit, jak chtějí být konkurenční značky vnímány.

Přínosná může být i pečlivá analýza pozic konkurenčních značek. Pomocníkem nám zde může být pomyslná mapa světových značek ze seskupených konkurenčních reklam a jejich poziční strategie v příslušném území. Poziční přístup by neměl být použit, pokud je počet konkurentů příliš velký, dominují na určitém území nebo pokud si konkurenti udržují dobrou pozici na trhu. Přezkoumání důvodů změn obrazů značek nám může taktéž poskytnout užitečné informace o konkurenčním prostředí.

Dalším pohledem analýzy konkurence je prozkoumání silných a slabých stránek konkurence, obzvláště důležité je znát slabiny. Konkurent, kterému se podaří zákazníka přesvědčit, aby se na stejný produkt díval stejným způsobem, má určitou výhodu.³¹

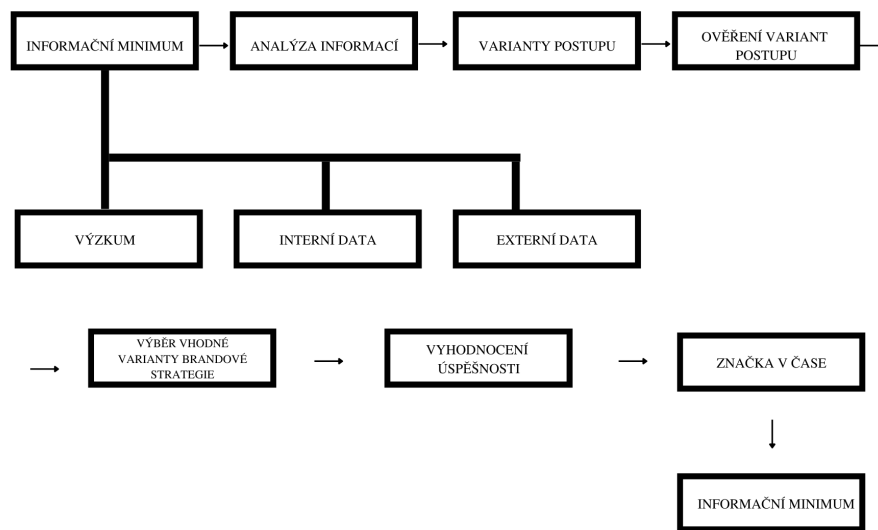
1.9. Strategie řízení značky

Doktorka Lenka Mynářová v knize *Strategické řízení značky* zmiňuje, že úspěšnost značky je závislá na mnoha okolnostech včetně osobnosti toho, kdo značku řídí, jeho ochoty riskovat a intuice. Záleží tak na výchozí situaci, jestli je značka zcela nová, jestli řídíme již existující značku nebo jestli revitalizujeme značku, která již v minulosti existovala.³²

Nejdůležitější je získat dostatečné množství informací, které tvoří základ celého procesu. Obecné schéma strategie řízení značky lze znázornit takto:

³¹ AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). s. 167-169

³² PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 60



Obrázek 2 Proces řízení značky

Zdroj: vlastní

1.9.1. Informační minimum

Pouhý výzkum strategie značky nestačí. Jako je vyznačeno na obrázku číslo 3, za tři základní zdroje považujeme:

- 1) Výzkum
- 2) Interní data o prodejkách
- 3) Externí data

Na interní a externí data lze nahlížet jako na co nepřesnější mantinely pro značky, o které se staráme. Zkoumáním těchto dat u stávajících značek nebo pouze externích dat u značek nových se snažíme eliminovat riziko chyby. Zároveň máme možnost porovnat data s výpověďmi respondentů výzkumů a jaká je realita jejich nákupního chování.³³

Výzkum lze považovat za jeden z nejužitečnějších nástrojů. Pokud provádíme výzkum, je nutné mít vyřešené čtyři základní problémy:

- Co zkoumáme? Které údaje z výzkumu potřebují?
- Koho zkoumáme? Jakou cílovou skupinu správně vybrat?
- Jak zkoumáme? Jaké výzkumné metody používáme?
- Jak interpretovat data?

³³ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 63-64

Pokud výzkum provádíme za účelem nastavení správné strategie řízení značky, první problém bychom měli zkoumat ze dvou úhlů: z hlediska spotřebitele (jaké atributy značka má, jak si spotřebitel vytváří názor na produkt, jaké jsou jeho psychologické charakteristiky aj.) a z hlediska konkurenčního pole v kategorii.

U druhého problému je klíčové vybrat správnou cílovou skupinu, aby byly zajištěny věrohodné výsledky. Např. pro kvalitativní výzkum je charakteristické, že nezkoumáme skupiny, ale jedince, hlavním východiskem jsou cílové skupiny z hlediska vybraných psychografických charakteristik a čím větší je počet zastoupení jednotlivých typů, tím větší je počet respondentů. Těžiště leží v otevřených otázkách, protože jsou pro nás důležité odpovědi na relativně složitější otázky. Hlavní je dotazovat ty respondenty, kteří jsou schopni vypovídat k daným tématům a blíže specifikovat produktový segment.

Základ pro úspěšnou strategii se nachází v podvědomí cílové skupiny, v jejich emocích, postojích a motivech. Výzkumné metody se v této souvislosti dělí do dvou skupin: pro postižení vědomé úrovně (podnětové situace, asociační techniky, projektivní techniky, sémiotické techniky) a pro mapování nevědomé úrovně (speciální techniky interpretované psychology). Je také vyžadována vysoká znalost problematiky a schopný výzkumník se zkušenostmi.

Pro následnou interpretaci dat se používají specifické postupy – robustní statistika, rozdělení s těžkými chvosty, pořadové testy apod. Protože má každý výzkum určité cíle, měla by jim odpovídat struktura závěrečné zprávy.³⁴

1.10. Integrace marketingových nástrojů do strategie značky

Nástroje, které se promítají do marketingové strategie, lze označit jako marketingový mix.

Pojem marketingový mix je často definován jako „4 P”, nebo také:

- *Promotion (marketingové komunikace)* - propagace podporující prodej nebo dobré jméno firmy, řadíme sem reklamu, osobní prodej, přímý marketing, podporu prodeje a public relations
- *Product (produkt)* - veškeré charakteristiky produktu
- *Price (cena)* - stanovení ceny, platební podmínky aj.
- *Placement (prostorová distribuce)* - odbytové cesty, velikost a umístění skladů, stanovení zásob

³⁴ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. s. 66-71

V oblasti služeb je typické přidávat k existujícím „4 P” navíc *people* (lidé) nebo *process* (způsob poskytování služby).³⁵

V roce 1898 St. Elmo Lewis navrhl model AIDA, který nám odpovídá na otázku, co by mělo být cílem marketingové komunikace. Model AIDA popisuje proces optimálního fungování působení propagace na zákazníka. Akronym AIDA je zkratkou pro:

1. A-wareness, upoutání pozornosti
2. I-nterest, vzbuzení zájmu
3. D-esire, vyvolání touhy
4. A-ction, dosažení akce

Model AIDA vychází za předpokladu, že zákazník před rozhodnutím o koupi prochází několika fázemi svého vztahu k výrobku či službě.³⁶

Pokud se ptáme na reklamní cíle, řídíme se modelem DAGMAR (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*). Autorem tohoto modelu je Russell Colley a má celkem tři části. V první části si musíme definovat reklamní cíle, které musí být v souladu se zásadou SMART³⁷, v druhé části je definování čtyř kroků, kterými zákazník prochází před zakoupením produktu (uvědomění, pochopení, přesvědčení, jednání) a v neposlední řadě měření výsledků reklamy.³⁸

K tvorbě komunikačního mixu je potřeba využít více forem marketingové komunikace, nejčastější je reklama, podpora prodeje, PR, přímá marketing a osobní prodej.³⁹

Reklamu lze definovat jako placenou formu neosobní masové komunikace, kterou uskutečňujeme prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu, televize a internetu nebo využitím venkovních médií (výlohy, firemní štíty apod.). Cílem reklamy je informování širšího okruhu zákazníků a ovlivňování jejich nákupního chování. Za hlavní charakteristiku reklamy považujeme oslovení široké vrstvy obyvatelstva, lze tedy

³⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha a.s., 2016. s. 4

³⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha a.s., 2016. s. 9

³⁷ Metoda SMART aka Specific, Measurable, Achievable, Realistic a Timed nám pomáhá lépe stanovit cíle, aby byly více strukturovatelné a lépe sledovatelné.

³⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha a.s., 2016. s. 12

³⁹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha a.s., 2016. s. 15

komunikovat omezený počet informací velkému počtu osob. Reklama slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.

Podporu prodeje tvoří aktivity, které přispívají dostatečnými podněty k prodeji výrobků a služeb, jsou primárně zaměřené na jednotlivé části distribuce nebo konečné zákazníky. Lze sem zařadit např. kupóny, prémie, vzorky zboží, limitované balení apod. Jedná se tedy o kombinaci reklamy a cenových opatření – pokouší se sdělit nějaké informace o produktu a zároveň tím nabízí stimul k nákupu, který bývá obvykle finančně zvýhodněný.

Public relations je neosobní forma komunikace, která se snaží vyvolat kladné postoje veřejnosti k organizaci. Kladný postoj je přenesen i na výrobky a nabízené služby a vyvolává tím zájem ze strany potenciálních zákazníků.

Přímý marketing lze definovat jako přímou, adresnou komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím. Prodej zboží a služeb je zde založen na reklamě komunikované prostřednictvím pošty, e-mailu, telefonu nebo televizního a rozhlasového vysílání a tištěných médií. Existuje zde přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím.

Osobní prodej se liší od ostatních tím, že se jedná o přímou a osobní komunikaci, skrze kterou se prodávající snaží prodat produkt nebo službu. Tato komunikace je většinou uzpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Přestože náklady jsou velmi vysoké, jedná se o vysoce efektivní formu komunikace, protože se nám dostává okamžité zpětné vazby.⁴⁰

Jaroslav Světlík ve své knize *Marketingové komunikace* zdůrazňuje, že organizace se většinou nespolehnou pouze na jednu formu komunikace, spíše si mezi nimi vybírají a tvoří mix forem, které jsou v souladu s komunikačními cíli firmy. Při tvorbě komunikačního mixu se lze setkat i s pojmy nadlinkové a podlinkové aktivity. Nadlinkové aktivity jsou ty, které jsou neosobní (televize, rozhlas, tisk, venkovní reklama a internetová komunikace) a podlinkové aktivity lze označit jako ty aktivity, které nevyužívají mediální formy reklamního sdělení (podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing apod.).

Zajímavou formou komunikace je integrovaná marketingová komunikace (IMC), jejíž pojetí vzniklo s fokusem na osobní přístup komunikace orientovaný na zákazníka a s technologickými změnami v 90. letech dvacátého století.⁴¹

⁴⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha a.s., 2016. s. 15-16

⁴¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha a.s., 2016. s. 16-18

1.11. Strategické řízení značky v e-commerce

Procesní modely v e-businessu vyžadují nepřetržité skenování nebo analýzu vnějšího i vnitřního trhu. Podobně jako u každého strategického řízení je důležité mít jasné vytyčené cíle. Rozvoj strategie lze rozdělit na formulaci a výběr, přičemž klademe velký důraz na posouzení rozdílných přínosů, které nám nabízí dostupné elektronické kanály, a poté vybíráme vhodné kanály pro různé obchodní činnosti a partnery, tzv. right-channeling.

Po vypracování konkrétní strategie postupně detekujeme různé problémy, přizpůsobujeme strategii současné tržní situaci a aktivně reagujeme na změny trhu. Dave Chaffey v knize *E-business and e-commerce management* rozděluje rozvoj strategického řízení do čtyř stádií:

- Strategická analýza – analýza makro a mikroprostředí organizace s důrazem na měnící se potřeby zákazníků, jednání a obchodní modely konkurence a příležitosti nabízené nejnovějšími technologiemi. Analýzu lze provádět analýzou zdrojů, poptávky, konkurence, portfolia aplikací, konkurenčního prostředí a SWOT analýzou.
- Strategické cíle – organizace by měla mít jasně rozhodnuté, jestli digitální média doplňují nebo nahrazují jiná média. Musí být jasně definované cíle a také jaký podíl na úspěšně dosažených cílech by měl mít online obrat (revenue)
- Definice strategie – Dave Chaffey uvádí šest klíčových prvků pro e-business
 - Priority e-businessu
 - Požadovaná forma restrukturalizace
 - Obchodní a výnosové modely
 - Restrukturalizace trhu
 - Strategie trhu a rozvoje produktů
 - Strategie positioningu a diferenciaci
- Implementace strategie⁴²

1.12. Zhodnocení teoretických východisek

Pro svoji teoretickou část jsem čerpala z knižní literatury, která se zaměřovala především na branding, strategické řízení značky a marketingovou komunikaci. Informace o brandingu jsem čerpala z knihy: *Co je branding?* od Matthewa Healyho a z knihy *The Brand Gap* od

⁴² CHAFFEY, Dave. *E-business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice*. 4. vyd. Miláno: Financial Times/Prentice Hall, 2009. s. 324

Martyho Neumeiera. Poznatky z doplňkové literatury k pojmu branding jsem čerpala z knihy Strategické řízení značky od Kevina Lane Kellera.

K mým hlavním publikačním zdrojům k pojmu značka patří Brand building od David A. Aaker, významného amerického ekonoma známého především svým zaměřením na strategii značek a obchodní značky, a dále kniha Strategické řízení značky od Marie Příbové, Lenky Minářové, Richarda Hindlse a Stanislavy Hronové. Obě publikace mi pomohly lépe pochopit podstatu značek a veškeré aspekty, které je třeba brát v potaz při budování silné a úspěšné značky. Zejména kniha Strategické řízení značky mi pomohla pochopit různé strategické přístupy.

Jako velmi přínosnou publikaci hodnotím Marketingové komunikace od prof. Ing. Jaroslava Světlíka, Ph.D., který velmi výstižně popsal, co všechno je zapotřebí k dosažení efektivní marketingové komunikace a jak naložit s jednotlivými formami marketingové komunikace. Závěrečná část teoretické části vychází z originálního anglického vydání E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice, kterou napsal Dave Chaffey. Vzhledem k tomu, že strategické řízení značky a branding lze bezesporu probírat více do hloubky, informace obsažené v teoretické části nabízí pouze základní rozsah těch nejdůležitějších pojmů, které jsou vybrány pro účely analýzy branding strategie značky Footshop.

2. Praktická část

Následující podkapitoly představují mojí vlastní analýzu značky. Vlastní analýza proběhla na základě teoretické části, která se věnuje identitě, prvkům značky, positioningu a hodnotám značky. Do vlastní analýzy značky byla také zahrnuta analýza vnější komunikace značky a jaké marketingové nástroje integruje do své komunikace.

2.1. Analýza značky Footshop

Značka Footshop vznikla v roce 2011. Za počáteční vznik lze ale považovat bakalářskou práci zakladatele Petra Hajdučka, jejímž tématem byl právě teniskový obchod. Původní Footshop fungoval na bázi online přeprořádání tenisek ze skate shopu, postupně se řešily domluvy s individuálními značkami. Za zlomový bod považuje bývalý global brand manažer Martin Paukert vyjednané partnerství se značkou Supra. S navyšující se nabídkou tenisek, kterou tvořily především skateové siluety, se obchod dostal do adidas Consortium, což je nejvyšší tier tenisek značky a nabízí přístup k limitovaným teniskám. Díky tomu byl Footshop prvním obchodem v České republice, který nabízel kolaboraci adidas x Yeezy⁴³, která je dodnes považována za jednu z nejpulárnějších teniskových kolaborací po celém světě.

Jak již bylo výše zmíněno, značka Footshop dodnes provozuje stejnojmenný e-shop, který se zabývá prodejem dámského a pánského oblečení, doplňků a v neposlední řadě limitovaných a lifestyleových tenisek. Mimo jiné má značka čtyři fyzické prodejny, dvě v Praze (v Holešovicích a v centru města), jednu v Budapešti a jednu v Bukurešti. Prodejna v Bratislavě ukončila svůj provoz v únoru 2022. Fyzické prodejny zároveň slouží jako výdejní místa e-shopu.

Značka svoje brandové a marketingové aktivity cílí především do online a digitálního prostředí, ale také se podílí na offline aktivacích např. pořádáním svých vlastních akcí. Své vnímání Footshop buduje především na základě toho, že člověk, který nakupuje ve Footshopu, je součástí komunity, vytváří tím pocit sounáležitosti a toho, že člověk někam patří.

⁴³ adidas x Yeezy – Název kolaborace značky adidas s americkým rapperem Kanyem Westem, název Yeezy je odvozen z pseudonymu umělce.

V roce 2018 získal Footshop investičního partnera, skupinu Enern, která je známá svými investicemi do startupů jako je rohlik.cz, Twisto nebo Slevomat, tato investice úzce souvisela s expanzí do Maďarska.⁴⁴ O dva roky později v roce 2020 uzavřela značka partnerství s česko-slovenskou investiční platformou Crowdberry, v první fázi investiční kampaně získal Footshop 53 milionů korun, cílová částka činí 106 milionů korun.⁴⁵ V roce 2021 proběhla akvizice lokálního konkurenta, prodejce streetwearového oblečení a tenisek, Queens. V tom samém roce značka založila technologický startup FlexDog, který slouží jako internetový vyhledávač tenisek.

2.2. Brandingová strategie značky

Tato část bakalářské práce se soustředí zejména na veškeré prvky značky (logo, webové stránky apod.), firemní hodnoty a kulturu, včetně interního brandingů značky, identitu značky, styl komunikace a v neposlední řadě také na positioning.

Veškeré informace jsou především výsledkem hloubkového rozhovoru s bývalým global brand manažerem Martinem Paukrtem, dále jsem čerpala z vlastní zkušenosti, jelikož jsem bývalá stážistka značky Footshop, a z oficiálních webových stránek značky.

2.2.1. Vize značky

Na základě hloubkového rozhovoru s bývalým global brand manažerem značky jsme dospěli k tomu, že značka v současné chvíli žádnou vizi nemá. Přestože hlavní motto značky, které má většina lidí s firmou spojené je „With love for sneakers“, rebranding, ke kterému došlo na podzim roku 2020 nám naznačuje, že značka se chce od tenisky oprostit. Ostatně to samé konstatuje bývalý global brand manažer. Podle něj je nyní důležité, aby se značka Footshop zaměřila na konkrétní emoci, se kterou chce být spojována a na ní navázat vedlejší aktivity. S rebrandingem přišlo i nové heslo, které zní „Live, street, passion“. Toto heslo se bohužel nekomunikuje tak, jak by mělo, značka si ho zcela neosvojila.

⁴⁴ Do teniskového obchodu Footshop vstupuje investiční skupina Enern. Investuje do něj miliony. *CC.cz* [online]. Praha, 2018. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/do-teniskoveho-obchodu-footshop-investicne-vstupuje-skupina-enern/>

⁴⁵ Footshop uzavřel partnerství s crowdberry, míří na nové trhy. *Mam.cz* [online]. Praha, 2020. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/2020-07/footshop-uzavrel-partnerstvi-s-investicni-platformou-crowdberry-a-miri-na-nove-trhy/>

Z rozhovoru lze vyvést, že hlavní vizí značky je, aby lidé nakupovali ve Footshopu, protože tam chtějí nakoupit a podpořit tím Footshop, jako značku.

2.2.2. Mise značky

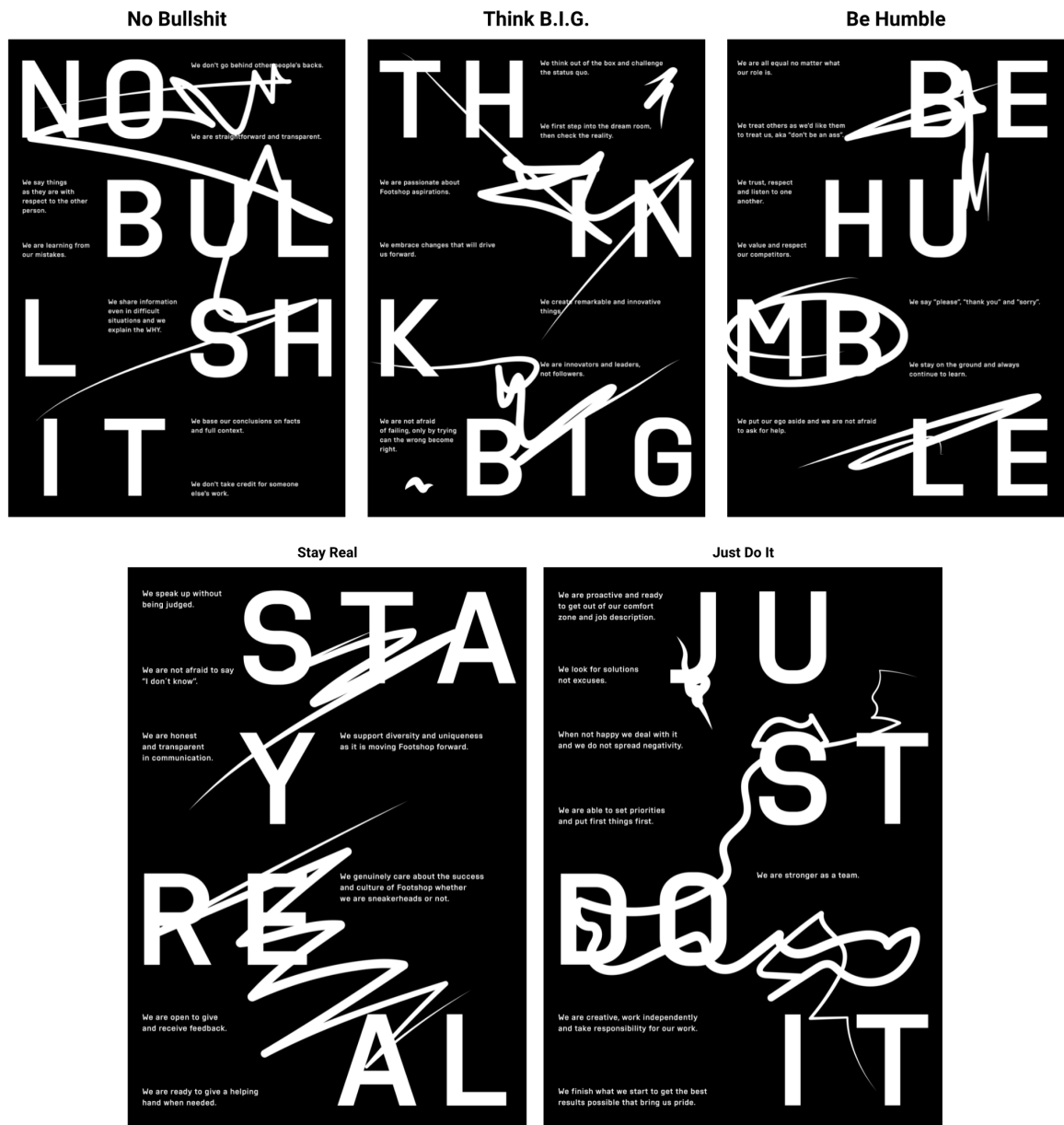
Misí Footshopu je podle bývalého global brand manažera přinášet streetwear a kulturu s ní spojenou do ulic. Ten dále také zdůrazňuje, že v hlavních trzích, na kterých značka působí, moderní street kultura a komunita předtím téměř neexistovala. Kromě nabídky produktů spojených s touto kulturou, je pro Footshop důležité také spolupráce s příslušnými kreatívci různých sfér street kultury.

2.2.3. Hodnoty značky

Značka Footshop zvenku vyčnívá i pro své hodnoty, které se nám snaží připomínat nejen na svých sociálních sítích, ale také na webových stránkách, blogu nebo na vlastní náborové stránce značky. Hodnoty, kterými se značka řídí, jsou následující:

- No Bullshit – tato hodnota klade důraz na upřímnost, komunikaci v týmu a vzájemného respektu
- Think B.I.G. - tato hodnota klade důraz na kreativitu a inovativní přístup
- Be Humble – tato hodnota klade důraz na skromnost a důvěru v kolektivu
- Stay Real – tato hodnota klade důraz na to, aby jedinec byl sám sebou a podporoval chod značky vpřed
- Just Do It – tato hodnota klade důraz na proaktivitu a pozitivní pracovní přístup

Tyto hodnoty podle bývalého global brand manažera byly ve značce od začátku, ale postupem času tím, jak značka rostla a přicházeli noví lidé, bylo je nutné „napsat na papír“. Ten také dále dodává, že jedna hodnota byla v minulosti vyčleněna nebo vyměněna za jinou.



Obrázek 3 a 4 Hodnoty značky Footshop

Zdroj: about.footshop.com

2.2.4. Interní branding značky

Firemní kultura a interní branding značky je také založen na výše uvedených hodnotách značky. Bývalý global brand manažer značky uvedl, že tyto hodnoty fungují nejen jako vnější hodnoty značky, na kterých si zakládá, ale zároveň i jako vnitřní hodnoty, se kterými se zaměstnanci značky ztotožňují.

Jedním ze základních prvků interního brandingu značky je živelná a dynamická práce v převážně mladém kolektivu lidí. Přestože se může zdát, že uchazeč o pracovní pozici ve

Footshopu by měl mít velký zájem o tenisky nebo street culture, značka zdůrazňuje, že se jedná o místo, ve kterém má člověk možnost být sám sebou a realizovat se. Jako klíčové bere chuť a motivaci posouvat firmu v tom, aby byla úspěšnější.

Nábor zaměstnanců má ve Footshopu na starost příslušný HR zaměstnanec. Na volné pozice je možné se přihlásit prostřednictvím náborových stránek jako je startupjobs.cz nebo na vlastní náborové stránce značky. Ve Footshopu existuje také referral program, kdy zaměstnanci značky mohou doporučit někoho na volnou pracovní pozici. Po projetí životopisů HR zaměstnanec sjedná individuální osobní nebo video schůzky s úzkým výběrem kandidátů. Poté následuje vypracování zadání nebo case study od vedoucího týmu, do kterého se uchazeč hlásí. Pokud bylo zadání dobře zpracováno, postupuje uchazeč do dalšího kola, které probíhá osobně v přítomnosti HR zaměstnance a vedoucího příslušného týmu. Kromě seznámení s uchazečem slouží osobní schůzka k diskusi nad vypracovaným zadáním. Uchazeč nevyplňuje žádný osobnostní test, ale určitým způsobem se testuje, zdali splývá s hodnotami značky⁴⁶.

U vyšších manažerských pozic, kdy by měl uchazeč vést tým, následuje také video setkání se členy týmu, aby měly možnost potenciálního vedoucího poznat a vyjádřit, co si o něm myslí.

2.2.5. Positioning značky

Cílová skupina

Cílovým zákazníkem Footshopu je člověk ve věku 18-34 let, kterého zajímá móda a žije aktivní životní styl, jedná se především o zákazníky žijících ve větších městech.

Cílové oblasti

V současné chvíli značka působí na 19 trzích, ke klíčovým trhům patří Česká republika, Bulharsko, Maďarsko, Rumunsko a Slovensko. Jedná se tedy o země, ve kterých má značka fyzické prodejny (výjimkou je Bulharsko a Slovensko). Pro každý trh mají webové stránky e-shopu vlastní jazykovou mutaci.

⁴⁶ Informace uvedené v tomto odstavci byly sepsané na základě osobně zažitého přijímacího pohovoru.

Důvody k nákupu

Zákazník si jako pozitivní zážitek z nákupu na Footshopu odnáší pocit sounáležitosti. Vzhledem k tomu, že Footshop je součástí street komunity, zákazník se nákupem stává součástí Footshopu, díky tomu, že v obchodech značky nalezne ten správný segment, který mu dává pocit, že patří do jakéhosi kultu nebo také tribu⁴⁷.

Přidaná hodnota

Podle bývalého global brand manažera značky Footshop je přidaná hodnota značky v tom, že na trzích, na kterých figuruje, zejména v Česku, na Slovensku a dále na východě v Maďarsku a Rumunsku, je na poli módy a street kultury velmi průkopnický obchod. Svými limitovanými produkty a eventy dává nadstavbu místní streetculture, která je na Západě úplně běžná.

Jak již bylo zmíněno, velkou výhodou Footshopu je nabídka limitovaných tenisek, které jsou v dnešní době velmi populární nejen mezi mladými lidmi. Kromě limitovaných tenisek např. Nike High Dunk sem řadíme i zajímavé teniskové kolaborace, např. adidas x Yeezy, Nike x PEACEMINUSONE nebo adidas x Sean Wotherspoon.

V minulosti bylo naprosto normální, že na tyto limitované tenisky zákazníci čekali venku před obchodem několik hodin před otevírací dobou, dokonce i přes noc. Počas pandemickou situaci se už značka nevrátila k tzv. first-come-first-serve modelu (tzv. první nakupující mají přednost), a většina limitovaných releases fungují na základě online raffles (online slosování) nebo in-store sign ups (zákazník fyzicky dojde na prodejnu a zapíše svůj zájem o tenisky), kdy výherci jsou kontaktováni později.

Na e-shopu nalezneme více než 100 zahraničních značek, kterých stále přibývá. Kromě mainstreamových značek Nike, adidas nebo Puma zde lze zakoupit i známé streetwearové značky jako jsou Carhartt nebo Pleasures, z těch prémiových světoznámých značek např. Raf Simons nebo A-COLD-WALL*.

Další přidanou hodnotou jsou jednoznačně různé kolaborace s lokálními umělci a designéry ve všech sférách. Z těch nejzajímavějších byla např. kolaborace oblečení s českým módním designérským duem LAFORMELA nebo s českou návrhářkou Petrou Ptáčkovou.

⁴⁷ Tribe nebo také kmen je větší skupina lidí, která cítí nějakou sounáležitost.

Kromě lokálních kolaborací se značka také může pyšnit vlastními teniskovými kolaboracemi, konkrétně se značkou Kangaroos (právě s touto značkou vznikla první tenisková kolaborace značky v roce 2018) nebo adidas. U příležitosti 10. narozenin se značka spojila se severskou značkou Filling Pieces a vytvořili další vlastní teniskový model.

Minulý rok značka oslavila 10 let od založení a v rámci toho vyšlo 10 různých kolaborací – výše uvedená kolaborace s Filling Pieces, s fotografem Lousy Auberem vznikla kolekce triček s odkazem na focení na kinofilm, se sklářem Lukášem Novákem a značkou Voniak vznikly svíčky a vonné tyčinky nebo z vlastní produkce značky k oslavě Pride Month také vyšla ke kampani „Better Together” trička.

Dále bychom sem mohli zařadit eventy. Footshop v minulosti aktivně pořádal vlastní eventy na svých fyzických prodejnách, kde propojoval místní umělce (rappery, malíře, tanečnický nebo dokonce i tatéry) s jídlem, dobrou hudbou a dalším zajímavým doprovodným programem. Footshop také dlouhodobě sponzoruje různé koncerty a shows lokálních hudebníků a DJs, tím nejzajímavějším eventem, kterého je Footshop dodnes součástí jsou eventy s názvem „Addict” pod taktovkou DJ a producenta Jakuba Stracha aka NobodyListen.

V neposlední řadě tvoří přidanou hodnotu influenceři a brand ambasadoři. Značka má ve většině trzích, na kterých působí, kreativce, kteří splývají s firemními hodnotami a angažují se ve street kultuře. Patří sem několik úspěšných a známých rapperů (např. rapperský kolektiv 58G nebo Hugo Toxxx), producentů a DJs (výše uvedený producent Jakub Strach nebo elektronické duo Fractions), sportovců z oblasti fitnessu nebo skaterů, ale dokonce i koloběžkářů, dále k nim patří malíři, slavní sneakerheads⁴⁸ nebo TikTokeri a další content creators. Pravděpodobně nejslavnější influencerkou Footshopu je YouTuberka Bianca Adam z Rumunska, kterou na Instagramu sleduje 1,1 milionu uživatelů a na YouTube má 1,78 milionu odběratelů.

2.2.6. Identita značky

Na základě hloubkového rozhovoru s bývalým global brand manažerem byla značka archetypově popsána jako „rebel zvenku, uvnitř ten, kdo drží svoji partu pohromadě, svoji

⁴⁸ Sneakerhead je označení pro sběratele tenisek.

komunitu, která se navenek také jeví rebelsky”. Tento archetyp byl nastaven v rámci brand strategie, která vznikla ve spolupráci se stratégem Tomášem Mrkvičkou.

Holderem identity je sám zakladatel Petr Hajduček, který i rebranding v roce 2021 řešil kompletně sám bez pomoci brand manažerů značky s externím menším týmem. Další významný hlas, který se zčásti podílel na identitě značky je Petr Kováč.

Jak již bylo výše uvedeno, základní prvkem identity značky Footshop bylo motto „With love for sneakers”. V současné chvíli se značka řídí heslem „Live, street, passion”.

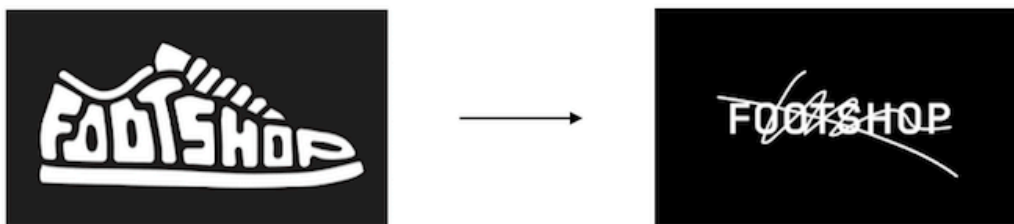
2.2.7. Prvky značky

Jméno

Základním prvkem značky je název Footshop [fůtšop]. Z názvu plyne, že se jedná o obchod, ve kterém zákazník najde obuv. Název je jednoduchý, a i když se jedná o anglický název, lze ho pro české zákazníky jednoduše vyslovit i skloňovat.

Vizuální prvky

Logo značky Footshop po skoro deset představovalo jméno značky chytře zakomponované do tenisky. V roce 2021 ve spolupráci s designovým studiem Najbrt došlo k rebrandingu. Důvody ke změně byly prosté, přišel čas na změnu a v módním odvětví bylo a je trendem loga zjednodušovat a opouštět patkový font. Bývalý global brand manažer také uvádí, že bylo pro firmu důležité se oprostít od tenisky, neboť tím, že Footshop nabízí i oblečení, je těžké dodavatele přesvědčit, aby oblečení dodávali do obchodu, který se specializuje na tenisky. S nárůstem prémiového segmentu bylo také nutné, aby tomu vizuální stránka značky odpovídala a měla tak reprezentativní celoevropské logo. Nové logo také umožňuje hrát si s různými zkrácenými variantami názvu, jako je např. FTSHP nebo pouze FS.



Obrázek 5 Staré versus nové logo značky Footshop
(Zdroj: mediaguru.cz)

Na webových stránkách e-shopu je vizuální identita jednotná pro všechny trhy, na kterých působí. Jedná se o jednoduchý design v barvách černé, bílé a šedé. Červený prvek je použit v případě, že se jedná o zlevněný produkt nebo nějakou promo akci, zelený prvek, pokud se jedná o produkt vyrobený z udržitelného materiálu.

Značka má vlastní manuál pro to, jak prvky vizuální identity zakomponovat pro různé marketingové účely a více variant loga s „carbanicí“, která je významným charakteristickým prvkem vizuální identity značky. Využívat lze pouze již existující a schválené varianty loga s carbanicí.



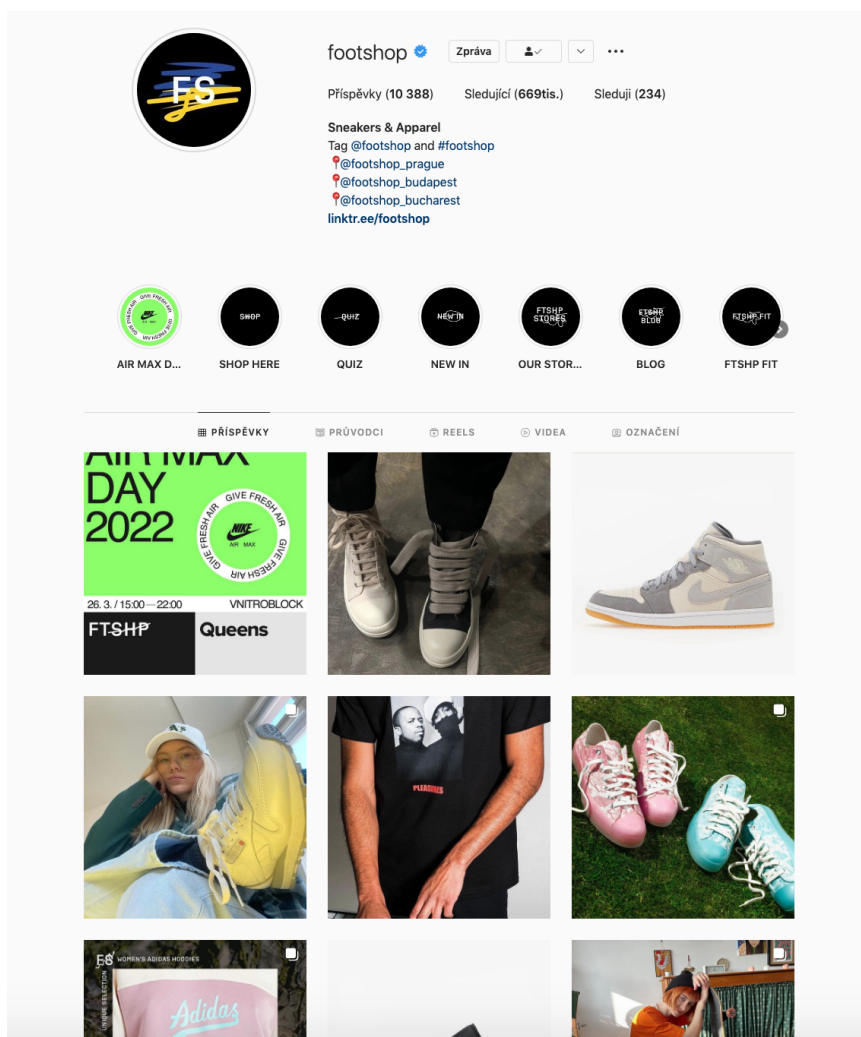
Obrázek 6 Zkrácené varianty názvu značky s odlišnými carbanicemi
(Zdroj: mediaguru.cz)

Osobnost značky

Jak již bylo zmíněno v kapitole „Identita značky“, bývalý global brand manažer značky popsal Footshop jako leadera, který se zvenku jeví velice rebelsky, ale přitom drží svoji partu, komunitu lidí pohromadě.

2.2.8. Komunikace značky

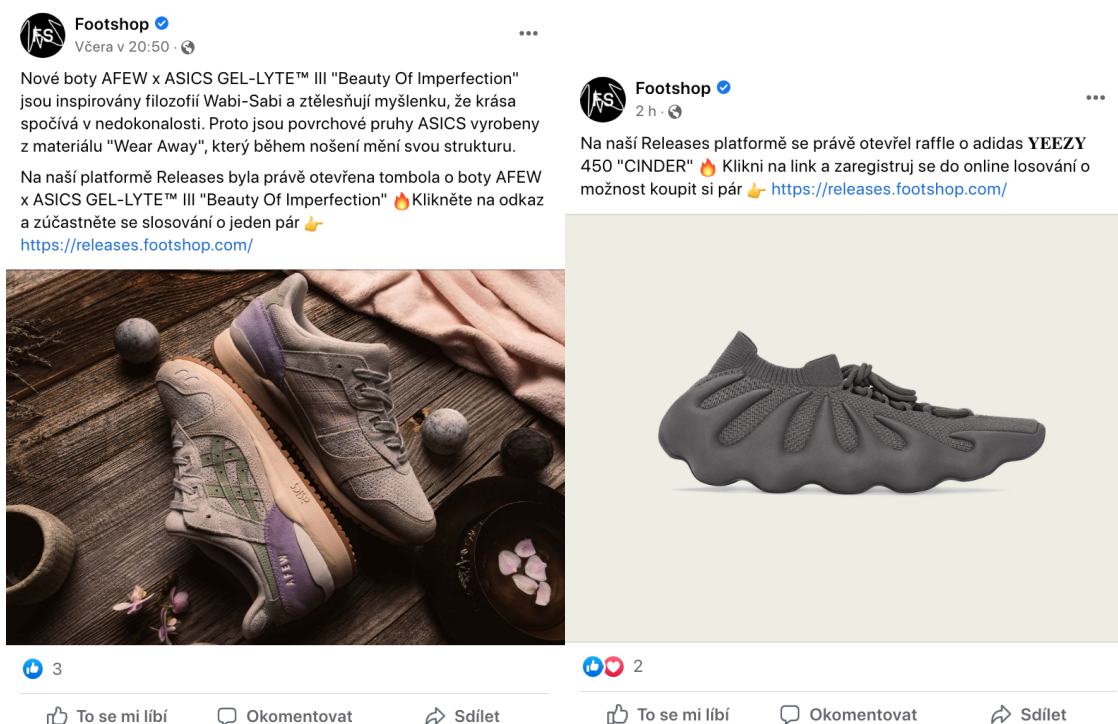
Footshop využívá ke komunikace své značky veškeré možné nástroje marketingové komunikace. Footshop nalezneme na sociálních sítích jako jsou Facebook, Instagram, Twitter, YouTube a TikTok. Na Instagramu má Footshop dokonce 4 profily – hlavní globální profil, který má 668 tisíc sledujících, a následně v městech s fyzickými prodejny také existují lokální účty pro každá z nich. Footshop má také vlastní blog, v angličtině, češtině maďarštině, slovenštině a rumunštině.



Obrázek 7 Globální instagramový profil Footshopu

(zdroj: instagram.com)

Na obrázku lze vypožorovat, že základním typem fotografií na Instagramu jsou především produktové fotografie, které sledující upozorňují a nabádají ke koupi nově vycházejících tenisek nebo oblečení. Tento typ příspěvků je prokládán lifestylovými fotografiemi inspirovanými influencery/brand ambassadorsy nebo lidmi, kteří Footshop na Instagramu podporují, ovšem tento typ fotografií je minimální. Značka generuje cca 5-7 příspěvků denně na Instagramu.



Obrázek 8 a 9 Facebooková stránka Footshopu

(zdroj: facebook.com)

Na obrázcích výše jsou příklady Facebookových příspěvků stránky Footshop. Podobně jako na Instagramu, příspěvky jsou zaměřené hlavně na nově vycházející produkty. Tyto příspěvky jsou prokládány produktovými fotografiemi a videi z e-shopu. Na Facebookové stránce se prakticky vůbec neobjevují lifestylové fotografie. Dalším typem příspěvků je představení článků na blogu nebo propagace nadcházejících akcí nebo akcí, které značka sponzoruje.

Reklamu Footshop využívá především v online médiích, k těm velmi častým lokálním médiím patří refresher.cz nebo themag.cz, výjimečně i v tiskových médiích (módní a lifestylové magazíny). V Rumunsku na jaře 2021 běžela online reklama na YouTube z vlastní produkce značky.

Podpora prodeje tkví v různých sezónních nebo nárazových promo akcích a influencerských promo kódech. Fyzické prodejny také slouží jako výdejní místa, což zajišťuje i krátkou čekací dobu na vyzvednutí produktu. Značka během několika let působení různě měnila design svých nákupních tašek, momentálně se jedná o papírovou tašku se zkráceným logem FS a carabanicí přes celou plochu. Ve fyzických prodejnách lze také čas od času spatřit zajímavou instalaci ve výloze prodejny, která se pojí s nově nabízenými produkty. Uvnitř prodejen jsou vystavené obrazy nebo jiná umělecká díla lokálních umělců, která se často obměňují.



Obrázek 10 Footshop prodejna v centru Prahy
(zdroj: citybee.cz)



Obrázek 11 Footshop prodejna v Bukurešti
(zdroj: mam.cz)



Obrázek 12 Footshop prodejna v Budapešti
(zdroj: mediar.cz)

Značka se svými zákazníky také komunikuje skrz newsletter, který je velmi osobitý, neboť odesílatel e-mailu se k Vám hlásí jako „Honza z Footshopu“. (pro Českou republiku, záleží na zemi). Obsah e-mailu má většinou volný a neformální styl komunikace, ve kterém zákazníkovi tyká.

Další forma podpory prodeje tkví v promo kódech a promo akcích, které lze občas aplikovat i na fyzických prodejnách. Značka propaguje různé druhy promo kódů, některé skrze influencery, které nabízí kódy na svých sociálních sítích, nebo nárazové kódy, které reflektují současné události (Valentýn, Back To School), nebo nabízí slevu na určitý segment produktů nebo značky. Nechybí samozřejmě ani sezónní slevy jako takové.

Osobní prodej je uskutečněn ve fyzických prodejnách značky v Praze, Budapešti a v Bukurešti. Prodejci neboli tzv. sneaker advisors tvoří kolektiv mladých lidí, kteří většinou mají vztah k místní streetwearové kultuře.

2.3. Vlastní analýza zákazníka

2.3.1. Vymezení problému

Vlastní analýza zákazníka proběhla formou marketingového průzkumu. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak zákazníci, ale i lidé, co na Footshopu ještě nenakoupili, vnímají základní

prvky vizuální identity značky (logo, název, webové stránky), přidanou hodnotu značky a značku jako takovou. Průzkum také obsahoval otázky na konkurenci a na to, co respondenty vede k tomu ji upřednostňovat. Výsledky dotazníku nám pomohou určit, jaké kroky je potřeba udělat, aby značka mohla zlepšit svůj branding a na jaké činnosti by bylo dobré se do budoucna zaměřit, aby se mohla dále posouvat.

2.3.2. Metoda průzkumu

Vybranou metodou průzkumu bylo dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek, které byly otevřené a uzavřené. Bohužel nebylo možné zjistit, jak dlouho průměrně trvalo respondentům dotazník vyplnit. Dotazník byl vytvořen přes aplikaci Google Forms a trval od 22. března 2022 do 4. dubna 2022. Za tu dobu se shromáždilo 124 odpovědí. Dotazník byl položen respondentům ve věkovém rozhraní, které odpovídá cílové věkové skupině značky.

2.3.3. Výsledky průzkumu

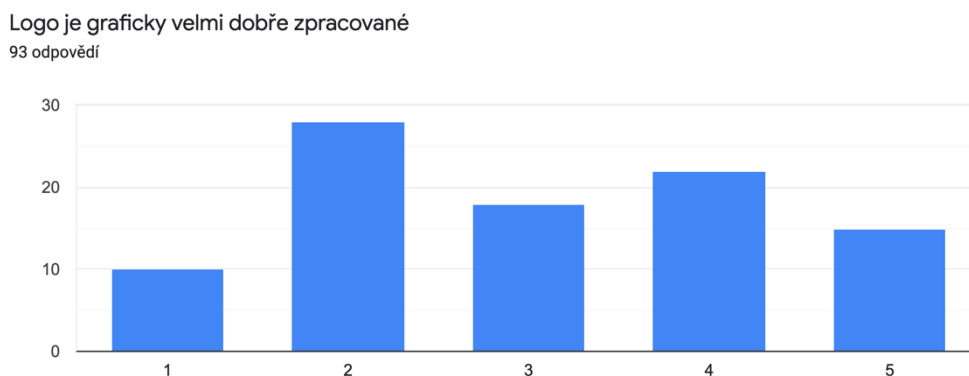
První otázka se týkala povědomí značky. 75 % respondentů značku zná, 25 % ne. Pro respondenty, kteří značku neznají, dotazník na branding značky dále nepokračoval a byl ukončen otázkami na věk a pohlaví.

Z respondentů, kteří značku znají, provedlo nákup 66,7 % respondentů a 33,3 % na Footshopu nikdy nenakoupilo. Pro ty respondenty, kteří na Footshopu v minulosti nakoupili, navazovala doplňující otázka „Co Vás vedlo k nákupu na Footshopu?“, na kterou 33,9 % odpovědělo „Sociální sítě“. Vzhledem k tomu, jak je značka aktivní na svých sociálních sítích a na jakých všech kanálech se profiluje, odpovídá tento výsledek skutečnosti. Druhou nejčastější odpovědí (25,8 %) byla „Fyzická prodejna“ a třetí nejčastější (24,2 %) byla „Internetová reklama“. Nákup na Footshopu na základě doporučení od známých provedlo 12,9 % respondentů. Žádný z respondentů neprovedl nákup na základě článku v médiích.

Následující otázky se týkaly základních prvků značky, kdy respondenti měli vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas s výroky na stupnici od 1 do 5 (1 znamenalo nejméně, 5 nejvíce). Prvním prvkem byl název firmy. Více jak polovině respondentů (51 %) se název značky velmi líbí, 25,8 % respondentů ohodnotilo název 4 body, pouze 3,2 % respondentů se název vůbec nelíbí (obodování číslem 1). Podle 75 % respondentů je název firmy velmi lehce

zapamatovatelný a pouhých 2,2 % (obodování číslem 1) respondentů nesouhlasí se zapamatovatelností názvu. Poslední otázka, týkající se názvu značky, se respondentů ptala na to, jestli podle nich název jasně definuje činnost značky - 68,8 % respondentů vyjádřilo naprostý souhlas, bodové ohodnocení 4 vybralo 17,2 % respondentů a ohodnocení 3 vybralo 8,6 %.

Druhý prvek byl věnovaný logu firmy. Zde se začínaly odpovědi lehce tříštit. Na první otázku, jestli logo firmy respondenty zaujalo na první pohled, 25 % respondentů zvolilo bodové ohodnocení 2, čili logo je spíše nezaujalo a 7,5 % respondentů vůbec nezaujalo. Na druhou stranu 24,7 % respondentů logo velmi zaujalo a 18,3 % respondentů spíše zaujalo. Neutrální postoj k logo má 23,7 % respondentů. Následující otázka se respondenty ptala, jestli logo podle nich vystihuje značku. 34,4 % respondentů zvolilo bodové ohodnocení 3, dalo by se tedy říct, že logo částečně značku vystihuje, ale i nevystihuje. Bodové ohodnocení 4 zvolilo 19,4 % respondentů a ohodnocení 5 zvolilo 18,3 % respondentů. Dalo by se tedy říct, že logo značku spíše vystihuje. Na otázku, jestli je logo dobře zpracované, 30,1 % respondentů vybralo bodové ohodnocení 2 a 10,8 % respondentů vybralo ohodnocení 1, ohodnocení 3 vybralo 19,4 % respondentů. Na základě těchto výsledků lze vyvodit, že podle dotazovaných logo není zcela dobře graficky zpracované.



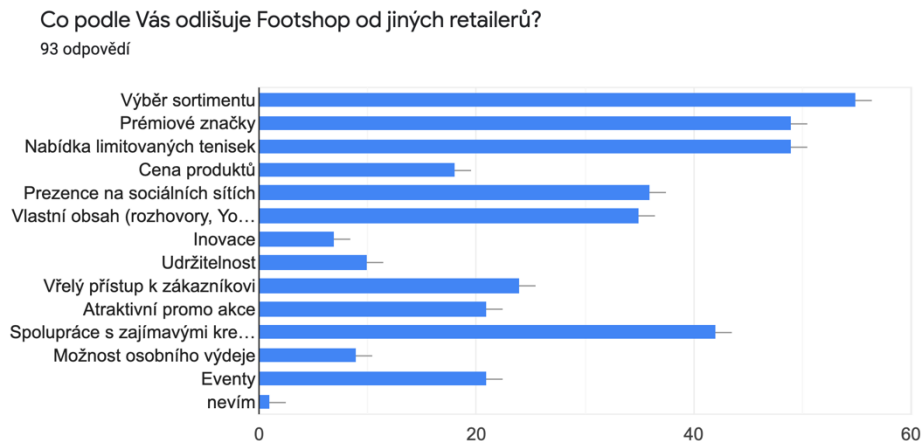
Obrázek 13 Graf z dotazníkového šetření na branding značky Footshop

Zdroj: Google Forms

Posledním sledovaným atributem značky byly webové stránky. Na otázku, jestli jsou podle respondentů webové stránky přehledné, vybralo bodové ohodnocení 4 nejvíce respondentů (39,8 %), nejvyšší bodové ohodnocení zvolilo 30,1 % respondentů. Poslední otázka hodnotila design webových stránek, 17,2 % respondentů vyjádřilo, že design se jim spíše

nelíbí, stejný počet respondentů ovšem zvolil, že webové stránky se jim po designové stránce velmi líbí. Největší počet respondentů (33,3) zvolilo bodové ohodnocení 3, a 31,2 % má k designu webových stránek neutrální postoj.

Následující otázky se zaměřovali na positioning a konkurenci značky. Cílem první otázky bylo zjistit, co podle respondentů odlišuje Footshop od ostatních retailerů – od produktů po zákaznický servis a vedlejší aktivity značky. U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí. Nejčastěji vybranou odpovědí (59,1 %) byl výběr sortimentu a druhou nejčastější (52,7 %) prémiové značky, stejný počet respondentů zvolilo i nabídku limitovaných tenisek. Třetí nejčastější odpovědí (45,2 %) zvolilo spolupráci se zajímavými kreativci. Velký počet respondentů ocenil i tvorbu vlastního obsahu (37,6 %) nebo prezenci na sociálních sítích (38,7 %). Nízký počet respondentů zvolilo inovace (7,5 %) a udržitelnost (10,8 %).



Obrázek 14 Graf z dotazníkového šetření na branding značky Footshop

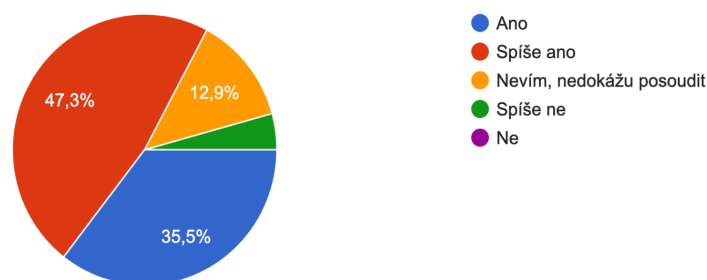
Zdroj: Google Forms

Druhá otázka se již zaměřila na konkurenci. Bývalý global brand manažer značky Footshop označil retailery zmíněné v následující kapitole „Analýza konkurence“ za hlavní konkurenty. Tyto značky byly uvedené i v marketingovém průzkumu. Na otázku, kde respondenti nakupují mimo Footshop, odpovědělo 73,1 % z nich Zalando. Druhou nejčastější odpovědí bylo ABOUT YOU (45,2 %) a třetí nejčastější e-obuv.cz (34,4 %). Z lokálních teniskových a streetwearových speciálek vybralo Queens 32,3 % respondentů, The Streets pouhých 10,8 %. Ze zahraničních retailerů zvolilo END. clothing 5,4 % respondentů a Sneakersstuff 8,6 %.

Úkolem následující otázky bylo zjistit, proč respondenti upřednostňují vybrané retailery. Ukázalo se, že klíčovým bodem pro respondenty je lepší cena (61,3 %). Více než polovina respondentů (54,8 %) vybrala odpověď „Širší sortiment produktů“ a odpověď „Snadnější systém objednávání a vrácení“ zvolilo 30,1 % respondentů. Podle 23,7 % respondentů nabízí konkurence více prémiových značek a podle 24,7 % nabízí lepší promo akce. Podle 19,4 % mají výše uvedení retaileri přehlednější webové stránky. Odpověď „Zábavnější vlastní obsah“ zvolilo 6,5 % respondentů a „Lepší přístup ke společenské odpovědnosti zvolilo“ zvolilo 4,3 % dotazovaných.

Poslední otázka na značku se respondentů ptala, jestli si myslí, že Footshop je silná obchodní značka. Z odpovědí lze vyčíst, že valná většina respondentů považuje Footshop za silnou obchodní značku.

Považujete Footshop za silnou obchodní značku?
93 odpovědí



Obrázek 15 Graf z dotazníkového šetření na branding značky Footshop

Zdroj: Google Forms

Marketingového průzkumu se zúčastnilo 124 respondentů. Na dotazník odpovídaly nejčastěji ženy (75,8 %), počet mužů tvořilo zbývajících 24,2 %. Skoro všichni respondenti (87,1) jsou ve věku 19-26, druhé největší zastoupení (8,1 %) měla věková kategorie 0-18. Pouze 4 % respondentů má 27-35 let a dotazník vyplnila 1 osoba nad 36 let.

2.3.4. Zhodnocení průzkumu

Z průzkumu vyplývá, že povědomí o značce je vcelku vysoké, pouhých 25 % respondentů značku neznalo. Ze těch 75 % respondentů, kteří značku znají, jich více jak polovina (66,7 %) na Footshopu i nakoupila. Nákup byl ve většině případů proveden na základě sociálních

sítích nebo díky existenci fyzické prodejny. Z toho lze vyvodit, že komunikace značky na sociálních sítích je efektivní.

Základní prvky identity Footshopu jsou respondenty vnímány kladně, zejména název značky jako takový. Názory na logo se však velmi tříští, výsledky ukazují, že logo ne zcela reprezentuje značku a chtělo by graficky vylepšit. Webové stránky jsou podle respondentů dostatečně přehledné, a i vizuálně působí dobře.

K přidaným hodnotám značky podle respondentů patří jednoznačně výběr sortimentu, limitované tenisky a prémiové značky čili buying značky je velmi silný.

Z dotazníku vyplynulo, že největším konkurentem jsou mainstreamové značky Zalando a ABOUT YOU. Přestože Footshop nabízí široký segment produktů, respondenti preferují značky s ještě širším sortimentem. Zároveň více jak polovina respondentů volí konkurenci kvůli lepší ceně, z čehož lze vyvodit, že Footshop má poměrně vysoko nastavené ceny produktů.

Ve výsledku ale drtivá většina respondentů považuje Footshop za silnou obchodní značku.

2.4. Vlastní analýza konkurence

2.4.1. Hlavní konkurenti

Po zhodnocení analýzy zákazníka přichází na řadu analýza konkurence. Bývalý global brand manažer Footshopu uvedl tyto značky jako hlavní konkurenty:

- Queens
- The Streets
- END. clothing
- Sneakersnstuff
- Zalando
- ABOUT YOU

V této části práce představím konkurenční značky a zaměřím se na analýzu jejich slabých a silných stránek.

Queens

Jak již bylo uvedeno v kapitole „Představení značky“, obchod Queens byl v roce 2021 odkoupený firmou Footshop. Jedná se o nejsilnějšího lokálního konkurenta, neboť před akvizicí Footshopem byl obchod po brandové stránce velmi podobný Footshopu – lokální obchod a e-shop prodávající streetwear oblečení, který také nabízel limitované tenisky, nicméně jich nebylo tolik jako ve Footshopu. Nyní Queens míří brandově trochu jinam, bývalý global brand manažer Footshopu uvedl, že zásadní rozdíl mezi Footshopem a Queens má být v cílové skupině – v současné chvíli má Queens více cílit na dívky a ženy a být více „women-driven“. Queens se řídí mottem „Streetwear – od hlavy až k patě“.

I obchod Queens spolupracuje se zajímavými lokálními kreatívci a influencery, např. slovenský rapper Dalyb. Pro Queens je také typické pořádání vlastních akcí, ve kterých spojuje kreativce, hudbu a streetwear a tvoří tak nadstavbu street culture. Tyto atributy, spolupráce s brand ambassadorsy a eventy patří jednoznačně k silným stránkám značky. Obchod má 3 fyzické prodejny, v Praze, v Brně a na Ostravě, což považují za silnou stránku z pohledu lokálního a komunitního vnímání. Na rozdíl od Footshopu sdílí Queens na svých sociálních sítích (Instagram, Facebook) zejména lifestyle fotografie, což také považují za silnou stránku.

Naopak slabou stránkou je bohužel nedostatek limitovaných tenisek a neatraktivní sortiment. V současné době je o limitované tenisky a prémiovější značky čím dál tím větší zájem, které bohužel narozdíl od Footshopu Queens postrádá. Přestože obchod nabízí také více než 100 značek na svém e-shopu obchodu, většina značek není trendy, v některých případech jsou produkty až příliš zastaralé.

The Streets

Dalším lokálním konkurentem je obchod a e-shop The Streets, který je původem ze Slovenska. Jedná se o basketbalový obchod, nicméně za posledních pár let začal obchod prodávat i lifestyle obuv. Konkurencí Footshopu je zejména v limitovaných basketbalových siluetách, které jsou v současné chvíli jedny z nejchtěnějších mezi mladistvými, ne za účelem hraní basketbalu, ale za účelem volnočasového nošení. Obchod má tři fyzické

prodejny, dvě na Slovensku a jednu v Praze. Mimo tyto země obchod také doručuje do 24 dalších zemí⁴⁹.

K silným stránkám obchodu patří, jak již bylo výše uvedeno, limitované basketbalové siluety. Díky tomu, že se jedná o basketbalový obchod, má The Streets nárok na více limitek a basketbalových párů než Footshop. Dalším silným atributem je nabídka basketbalového oblečení, vzhledem k tomu, že basketbal a tenisky jdou ruku v ruce už několik let, pro komunitu lidí, kterou tento sport baví, může mít nakupování v The Streets symbolický význam. Díky svému komunitnímu a lokálnímu přesahu je obchod také spjatý se čtenáři The Mag magazínu, neboť mají společné brand ambassadory.

Prezentaci obchodu z marketingového pohledu považují za slabou stránku, zejména v kvalitě tvorby vlastního obsahu a stylu vedení sociálních sítí. Např. na Facebooku je obchod neaktivní, ale na Instagramu má 4 profily – jeden hlavní profil, dva pro lokální prodejny a profil pro polský trh. Za slabý atribut také považují výběr a množství lokálních brand ambasadurů a aktivity s nimi spojené.

END. Clothing

Britský obchod a e-shop END. Clothing je skvělým příkladem obchodu, který spojuje limitované tenisky, streetwear a prémiový sortiment. Inspirovat, vzdělávat, kultura a komunita – toto jsou 4 hlavní pilíře značky, na kterém staví svůj obchod jako značku. END. Clothing je známý pro své kreativní a estetické editorially, kterým vdechuje příběh, kolaborace se značkami a workshopy, které pořádá na svých prodejnách. Kromě workshopů se zasazuje o angažování v lokální komunitě svými eventy, které často spojuje s hudebními umělci.

V Anglii má celkem 4 fyzické prodejny, které svým interiérovým designem přináší zážitek z nakupování, což je velmi silnou stránkou. Dalším silným atributem je vizuální identita, jak v prodejnách, tak i na webových stránkách a na sociálních sítích působí obchod velmi niche. END. Clothing také nabízí skvělý sortiment od streetwearu po prémiové značky. Instagramový účet je podobně jako profil Footshopu zahlcený produktovými fotografiemi,

⁴⁹ Dopravy a platby. *Thestreets.cz* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.thestreets.cz/doprava-a-platby/>

ale je vkusně prokládán lifestylovými fotografiemi a fotografiemi produktů z vlastní produkce. Podobně jako Footshop značka sdílí 4-6 příspěvků denně a má 3 profily, jeden hlavní, druhý zaměřený na dívky a ženy a třetí na segment lifestyle a home decor.

K slabým stránkám značky bych zařadila nepřítomnost promo kódů. Přestože obchod jako každý jiný nabízí např. sezónní slevy, oproti Footshopu obchod nemá prakticky žádnou podporu prodeje v tomto ohledu. S tím úzce souvisí i slabší influencer marketing, přes který obchody velmi často propagují promo kódy. Další slabou stránkou je vysoká cena produktů oproti některým konkurenčním značkám.

Sneakersnstuff

Sneakersnstuff, přezdíváné SNS funguje již od roku 1999, první fyzickou prodejnu otevřeli zakladatelé Erik Fagerlind a Peter Jansson v Stockholmu ve Švédsku, v současné době má značka prodejny ve všech módních metropolích – Londýn, Paříž, Berlín, New York, Los Angeles a v Tokiu a nabízí celosvětový shipping. V New Yorku má SNS dokonce vlastní bar, v Tokiu kavárnu. Sneakersnstuff spojuje tenisky, módu, hudbu a basketbal. Svoji identitu buduje na 4 hlavních pilířích: SNS Brand (kolaborace se značkami), SNS Retail Experience (zážitek z nakupování a nabídka sortimentu), SNS Entertainment (vlastní bar a kavárna) a SNS Cares (podpora lokálních charit a nadací)⁵⁰. Podobně jako END. Clothing nebo Footshop se SNS zasazuje o angažování v lokální komunitě skrze workshopy a vlastní eventy.

Samotná identita značky SNS a 4 pilíře, na kterých je založená jsou bezpochyby velmi silnou stránkou. Zejména kolaborace s významnými značkami jsou pravděpodobně nejsilnější stránkou SNS. K dalším silným stránkám patří výběr sortimentu produktů, včetně podpory nových začínajících značek nebo nabídka oblečení od prémiových značek jako jsou Junya Watanabe nebo Needles.

Ke slabým stránkám bychom mohli zařadit podobnou vizuální identitu s END. Clothing. Přestože SNS nabízí skvělý výběr sortimentu produktů a značek, oproti ostatním obchodům nabízí méně značek.

⁵⁰ ABOUT US. *Sneakersnstuff.com* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.sneakersnstuff.com/en/page/about-us>

Zalando

V segmentu mainstreamových značek je Zalando bezpochyby největším konkurentem Footshopu. Internetový obchod s oblečením působí na 23 trzích⁵¹ a sídlí v Berlíně.

Přestože se jedná o obchod, který míří na masový trh, i Zalando má nyní k dispozici tenisky, které ještě před pár lety byly dostupné jen na streetwearových speciálkách jako byl Footshop nebo je Sneakersstuff, což je nepochybně silnou stránkou pro mainstream obchod. Značka si také založila vlastní instagramový profil s názvem „zalando_street“, platformu věnovanou streetwearu a teniskám.

Jako další silnou stránku považují přístup Zalanda ve vztahu ke společenské odpovědnosti, v rámci interní komunikace to je program iniciativy a inkluзивity, v rámci externí komunikace např. podpora LGBTQ+ komunity, mezigeneračního dialogu, genderové rovnosti nebo udržitelnosti. Sociální sítě Zalanda jsou další silnou stránkou, neboť na sociální síti Instagram převažují lifestylové fotografie zákazníků a brand ambassadorů značky, které jsou pro mnohé inspirativní a představeným zákazníkům dělá tzv. repost⁵² radost.

Slabou stránkou značky může být pomalý růst. E-shop, který od léta roku 2018 působí také v Česku, loni utržil 8 miliard eur (209 miliard korun), což je ve srovnání s předloňským rokem o 23 procent více⁵³. Vzhledem k obchodnímu růstu by se dalo předpokládat, že značka bude více globálně expandovat. Další slabou stránkou je typ značek, které obchod prodává, jelikož Zalando je velmi závislé na masových značkách, které jsou také dostupné na jiných e-shopech. Jedná se i o fast fashion značky jako jsou např. Bershka nebo Pull&Bear.

⁵¹Zalando Markets overview. *Partnerportal.zalando.com* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://partnerportal.zalando.com/partners/s/article/Partner-Program-Markets>

⁵² Repost znamená sdílet příspěvek někoho jiného na svém vlastním účtu na sociální síti. Příspěvek je ponechán ve své původní podobě a zároveň zde zůstává odkaz na původní zdroj.

⁵³Německý módní obr Zalando prodal zboží za téměř 11 miliard eur a v plné síle vstoupí na Slovensko. *CC.cz* [online] Praha, 2021. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/nemecky-modni-obr-zalando-loni-prodal-zbozi-za-temer-11-miliard-eur-a-v-plne-sile-vstupuje-na-slovensko/>

ABOUT YOU

Dalším mainstreamovým konkurentem je německý e-shop ABOUT YOU, který působí ve 25 evropských trzích⁵⁴. Značka začala svoji činnost v roce 2014 a již teď je jedním z největších módních e-shopů v Evropě. Na svém e-shopu nabízí přes 1000 módních značek.

Za silnou stránku tedy považuji velmi rychlý růst značky. K silným stránkám značky patří vlastní kolaborace oblečení ve spolupráci se známými tvářemi jako je německá modelka a moderátorka Lena Gercke (LeGer by Lena Gercke) nebo americká TV star a modelka Kendall Jenner (Kendall for ABOUT YOU).

K slabým stránkám značky bych zařadila příliš velké množství promo akcí, na kterých značka staví svůj marketing. Přehnané promo aktivity se mohou často jevit jako nelibivé pro zákazníky. Podobně jako u Zalanda, slabou stránkou je typ značek, které obchod prodává, jelikož se jedná o masové značky, které jsou dostupné i na jiných e-shopech.

2.5. SWOT jako vyhodnocení dílčích analýz

SWOT analýza, která je zobrazena na obrázku níže a je hlavním podkladem pro návrhovou část práce nám představuje celkové vyhodnocení dílčích analýz. Díky SWOT analýze jsme schopni určit jaké brand a marketingové aktivity by měla značka učinit, aby se vyrovnala konkurenci. Jedná se o základní kámen určení strategie firmy na základě zkoumání vnitřních (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů (příležitosti a hrozby).

⁵⁴ Market and expansion. *Corporate.aboutyou.de* [online]. Hamburg, 2022. [cit. 2022-04-08] Dostupné z: <https://corporate.aboutyou.de/en/about-us/markets>

SWOT ANALÝZA FOOTSHOPU	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Limitované produkty • Prémiové značky • Vlastní akce • Přínos pro lokální street culture • Průkopnický ve fashion ve střední a východní Evropě 	<ul style="list-style-type: none"> • Brandové aktivity mají malý dosah • Nekonzistentní • Společensky odpovědná pouze nárazově
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Spojení s emocí • Rozšířit nabídku prémiových značek • Vlastní zážitkový prostor • Otevření obchodu v dalším městě 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí prodejna v módní metropoli • Mainstreamová konkurence získává limitované tenisky • Nejistota trendovosti streetwearu

Obrázek 16 SWOT analýza Footshopu

Zdroj: vlastní tvorba

Silné stránky

- Limitované produkty – limitované tenisky, speciální kolekce oblečení značek apod. tvoří jeden z nejsilnějších atributů Footshopu, díky „limitkám” je na svých trzích, a hlavně ve střední a východní Evropě tak populární
- Prémiové značky – novodobým trendem u high-end retailerů je, že u nich nakoupíte jak prémiové značky (na Footshopu to je např. Raf Simons, A-COLD-WALL*) tak i niche streetwearové značky (na Footshopu naleznete např. Rick Owens DRKSHDW, McQ), vše na jednom místě, tím má Footshop navrch nad svou lokální konkurencí
- Vlastní akce – eventy, které propojují místní lokální street komunitu a streetculture, hudebníky, umělce, jiné kreativce s brand ambassadorsy a influencersy. Od vlastních eventů po eventy, které Footshop sponzoruje, přináší každá z nich zajímavý kulturní zážitek.
- Přínos pro lokální street culture – kromě vlastních eventů sehrál Footshop výraznou roli v rámci propojování nadšenců tenisek a streetwearu na svých hlavních lokálních trzích a pomohl zviditelnit Prahu na mezinárodní scéně streetculture.
- Průkopnický ve fashion ve střední a východní Evropě – jak již bylo výše uvedeno, svojí nabídkou produktů, značek a vlastními eventy a brandovými aktivacemi, Footshop bezpochyby udával trendy a přinesl nového svěžího ducha během vzestupu streetculture na svých trzích.

Slabé stránky

- Brandové aktivity mají malý dosah – během 10 let Footshop vytvořil a ukázal mnohé, bohužel většina těchto aktivit měla poměrně malý dosah a posilovaly spíše lokální vnímání. Se zahraničním růstem a expanzí na další trhy je důležité myslet na brandové aktivity komplexněji.
- Nekonzistentní – firma vzrostla díky svým produktům, které tvoří ústřední gró značky. V rámci své komunikace propaguje jen produkty a neukazuje, co opravdu Footshop je a v čem je jedinečný, proč by měl člověk nakupovat na Footshopu a v čem se s ním může zákazník ztotožnit.
- Společensky odpovědná pouze nárazově – značka se věnuje společenským tématům jako je rovnost LGBTQ+, udržitelnost nebo diverzita. Nicméně veškerá témata komunikuje pouze nárazově (udržitelnost na Den Země, téma rovnosti LGBTQ+ v červnu apod.). Tato témata je ale nutné nějakým způsobem celoročně dále rozvíjet a upozorňovat na ně.

Příležitosti

- Spojení s emocí – pro značku by mělo být důležité spojit se s nějakou emocí či posláním a na základě toho stavět svoje brandové aktivity s ohledem na trend a aktuální dění
- Rozšíření nabídky prémiových produktů – přestože značka již nabízí zajímavé prémiové značky, bylo by dobré tento segment produktů více rozšířit, protože oproti konkurenci jich je stále méně
- Vlastní zážitkový prostor – významným krokem by mohlo být vytvoření prostoru, který nabídne nevšední brand experience
- Otevření obchodu v dalším městě – pro značku je důležité expandovat tržně nejen online, ale i fyzicky. Značka má velký potenciál růst fyzicky i v západní Evropě

Hrozby

- Chybí prodejna v módní metropoli – přestože se Footshop zasloužil o zviditelnění Prahy na poli streetwear, nelze o Praze říct, že je na cestě stát se významným městem v módním průmyslu. Proto je pro růst značky důležité otevřít prodejnu v takovém městě, které lze považovat za kulturní a módní metropoli.

- Mainstreamová konkurence získává limitované tenisky – to, co pár let zpátky dělalo Footshop výjimečným pomalu, ale jistě přechází do mainstreamu. To, že někdo kdysi dávno nosil jen Nike Air Jordan nemá stejnou přidanou hodnotu jako když je někdo nosí teď (výjimkou jsou samozřejmě archivní releases).
- Nejistota trendovosti streetwearu – na předchozí atribut navazuje trendovost streetwearu. Tím, že streetwear pomalu přechází do mainstreamu a všednosti je jasným ukazatelem, že je potřeba učinit takové kroky, které značce umožní vystoupit z davu a jít proti proudu, podobně jako když byl vzestup streetwearu.

3. Vlastní návrhy pro zlepšení brand strategie

Výsledky níže uvedených podkapitol byly sepsané na základě provedeného marketingového průzkumu, analýzy konkurence, SWOT analýzy, hloubkového rozhovoru s bývalým global brand manažerem a na základě vlastního přesvědčení jakožto bývalé stážistky v brand týmu Footshopu.

3.1. Návrhy pro zlepšení brand strategie

Vize značky

Na základě provedené SWOT analýzy by bylo vhodné, kdyby si značka jasně stanovila svoji vizi. Je důležité, aby netlačila veškerou svoji komunikaci přes své produkty a více se soustředila na to, kdo opravdu Footshop je a co nám může nabídnout. S tím souvisí to, že by si značka měla najít nějaký prvek či emoci, kterou zakomponuje do své identity a na jehož základě si vytvoří svoji novou vizi a zároveň tím podpoří nabízené produkty. Stávající heslo „Live, street, passion“ si značka zcela neosvojila, i to může sloužit jako odrazový můstek ke spojení s nějakou emoci nebo prvkem.

Vizuální identita

Na základě marketingového průzkumu bych značce doporučila změnit logo. Názory na logo se velmi tříští, většinu respondentů logo spíše nezaujalo nebo k němu má velmi neutrální postoj. Podle valné většiny logo značku spíše nevystihuje a není zcela dobře graficky zpracované. Na začátku tohoto rebrandu se za úspěch považovalo, že se o něm mluví a že to je vlastně vše, co k úspěchu potřebuje.⁵⁵ Přestože firma učinila skvělý krok s rebrandingem,

⁵⁵ Rebranding Footshopu rok poté. *Storytelling.wtf* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.storytelling.wtf/post/rebranding-footshopu-rok-pote>

s vizuální identitou se zcela neztotožnila anebo ji neupravila do takové podoby, aby se s ní mohl zákazník ztotožnit.

3.2. Návrhy ostatních činností

Prémiové značky

Značce bych dále doporučila rozšířit sortiment prémiových značek. Podle dotazníkového šetření více jak polovina respondentů na značce oceňuje výběr sortimentu a prémiové značky, které nabízí. Rozšíření premium segmentu také navazuje na nejistotu trendovosti streetwearu. Už v roce 2019 nedávno zesnulý americký módní návrhář Virgil Abloh uvedl pro magazín Dazed: „*Streetwear? It’s definitely gonna die*”, v překladu „*Streetwear? Definitivně vymře.*”⁵⁶ Tento výrok způsobil velký poprask, vzhledem k tomu, že Abloha všichni považují za průkopníka novodobého streetwearu, nicméně Abloh poukázal na živnosti streetwearu jako trendu, ne na definitivní konec streetwearu. V návaznosti na tento rozhovor, o skoro tři roky později, módní ředitelka a hlavní módní kritička The New York Times, Vanessa Friedman, napsala článek, ve kterém se odkazuje na Ablohův výrok, a ve kterém popisuje, jak se streetwear etabloval do high-end a luxusní módy. Dále uvádí, že trička, mikiny a tenisky byly plně pohlceny high-end establishmentem, a hranice mezi módou a streetwarem tak vymizela. Streetwear se stal módou — nebo móda se stala streetwarem, podle toho, jak se na to chcete dívat.⁵⁷

Zážitkový prostor

Značce bych doporučila otevřít v Praze prostor, který posílí brand experience. Podobně jako Sneakersnstuff má vlastní bar nebo kavárnu, něco podobného by mohlo značku zviditelnit. Vznikl by tak i prostor, ve kterém by značka mohla pořádat vlastní akce. Spojení retail experience a gastronomie je v zahraničí velmi běžné, berlínský multibrand store Voo Store, který se zaměřuje na high-end módu, ale i niche streetwear a limitované tenisky, má uvnitř svého prostoru Voo Deli, ve kterém nabízí kurátovaný výběr vín, kávy a čerstvě upečeného

⁵⁶ Virgil Abloh: Streetwear? It’s definitely gonna die. *Dazeddigital.com* [online]. London, 2019. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.dazeddigital.com/fashion/article/47195/1/virgil-abloh-end-of-2010s-interview-death-of-streetwear>

⁵⁷ Streetwear is dead. *Nytimes.com* [online]. New York, 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2022/02/10/style/streetwear-virgil-abloh-balenciaga.html>

občerstvení. Součástí již zavřeného pařížského butiků Colette byl pop-up bar a bistro. Americký retail obchod KITH v Paříži má také své vlastní bistro uvnitř obchodu.

Zážitkovým prostorem se nemyslí pouze gastronomický prostor, může jít i o pop-up galerii, vzhledem k tomu, že značka velmi ochotně spolupracuje s lokálními designéry a vystavuje jejich díla ve svých obchodech. Na minulých eventech značky Footshop lidé mohli často tvořit něco vlastního (upcyklace oblečení, barvení apod.), mohlo by se tedy jednat o nějakou dílnu. Prostor pro kreativitu je zde velký, nebo pokud Footshop má znamenat „Live, street, passion“, tak je důležité uvedené aktivity nějak podpořit.

Prodejna v módní metropoli

Pro značku by bylo nepochybně výhodné, kdyby otevřela prodejnu v evropské módní metropoli. Z dotazníkového šetření vychází, že z 66,7 % zákazníků, kteří na Footshopu již v minulosti nakoupili jich 25,8% nákup provedlo na základě fyzické prodejny. Z toho lze vyvést, že fyzická prodejna je pro značku stále důležitá.

Na základě nasbíraných informací bych značce doporučila otevřít prodejnu v Paříži. V Londýně je velký vliv konkurenta END. clothing a i jiných retail obchodů (Selfridges, Dover Street Market), v Berlíně jsou lokální streetwearové obchody velmi komunitní a zakořeněné k té městské části, ve které se nachází (Overkill, Sneakersstuff, SOTO store). Oproti tomu v Paříži je malé množství streetwearových obchodů, které by nějak vyčnívaly z davu, kromě amerického KITH a Sneakersstuff obchodu tu zde nenajdeme pořádný streetwearový obchod. Vzhledem k tomu, že jedno z doporučení je také rozšíření prémiového segmentu, který je v Paříži daleko populárnější než kdekoli jinde v Evropě, by spojení limitovaných tenisek a premium segmentu mohlo být v Paříži velmi taktické.

3.3. Celkové zhodnocení návrhů

Na základě dílčích analýz a SWOT analýzy byly sepsané vlastní návrhy na zlepšení brand strategie značky Footshop. Velký ohled by se měl brát zejména na vizi značky a její vizuální identitu. Značka nepůsobí zcela konzistentně, a přestože tu nějakým způsobem je, existuje a něco dělá, tím, jak není jednotná, působí lehce chaoticky a její aktivity mají malý brandový dopad. Je tedy důležité, aby značka uchopila nějakou emoci nebo prvek a na ní budovala nejen svoji komunikaci, ale i identitu jako takovou.

Z dotazníkového šetření je patrné, že pro značku je největší hrozbou mainstreamová konkurence. Nicméně síla Footshopu tkví v prémiových značkách a limitovaných teniskách, a proto je důležité, aby tyto atributy značky posílila a nepodléhala mainstreamu. Cílit pouze na streetwear je špatným krokem a nabíráním mainstreamových značek pak Footshop ztrácí to, co ho dělá jedinečným. Na druhou stranu riziko je, jakým stylem by značka uchopila marketing prémiových značek. Nabírání více prémiových značek vyžaduje jiný styl komunikace ke koncovému zákazníkovi, a proto je nutné si zde položit otázku, jestli je značka ochotná měnit styl komunikace.

Zážitkový prostor se vzhledem k současné situaci nemovitostí v Praze může zdát jako těžko zrealizovatelný krok. Prodejna v módní metropoli by nepochybně vyžadovala další investici na expanzi, to by mohlo být realizovatelné prostřednictvím investiční platformy Crowdberry, se kterou značka již v minulosti spolupracovala. Zde je riziko, jestli má značka předpoklady k tomu, aby se prosadila i více na západ, vzhledem k tomu, že cílí především na střední a východní Evropu. Nepochybně by zde byla vyžadována hlubší analýza trhu.

Návrhy byly nastavené tak, aby posílily značku Footshop. Tyto návrhy jsou esenciální proto, aby se značka mohla vyrovnat své konkurenci na trhu a přispět k lokální komunitě, protože je důležité, aby značka měla svůj purpose.

4. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě vlastní analýzy značky, analýzy konkurence a analýzy zákazníka vyhodnotit, které základní prvky značky a identity je potřeba upravit, aby značka odolala své konkurenci. Tyto poznatky byly sepsány na základě již dostupné teorie a analýza byla doplněna informacemi poskytnutými bývalým global brand manažerem značky.

Teoretická část nám jasně definuje, co jsou základní prvky značky, co je identita značky, a jak strategicky postupovat u dílčích analýz.

V praktické části se tyto teorie aplikovaly na značku Footshop. Praktická část zahrnuje představení firmy, které slouží jako vlastní analýza značky. Na ni navazuje analýza zákazníka, která byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a analýza konkurence, která rozebírá jejich silné a slabé stránky. V poslední části práce jsou shrnuté vlastní návrhy, které by značce mohly prospět.

Z vlastní analýzy značky vyplynulo, že podstatně velká část komunikace značky je založená na svých produktech a značka nekomunikuje svůj purpose, přestože hojně vydává formy kolaborací s ostatními značkami.

Dotazníkové šetření potvrdilo moji hypotézu, že důvod, proč mají lidé rádi Footshop, je z důvodu sortimentu, který zahrnuje limitované tenisky a prémiové značky. Další potvrzenou hypotézou byl názor na vizuální identitu značky, která prošla nedávným rebrandingem. Z dotazníku vyplývá, že logo ne zcela jasně vyjadřuje činnost značky, a že graficky nepůsobí zcela dobře. Důvody mohou být různé, nemusí jít o špatné logo, důvodem může být i to, že značka si tuto vizuální identitu ne zcela osvojila. Díky dotazníku bylo zjištěno, že valná většina respondentů značku zná a považuje ji za silnou obchodní značku.

Analýza konkurence a dotazníkové šetření potvrdily, že největší hrozbou pro Footshop jsou mainstreamoví konkurenti. Mainstreamové retail značky disponují většími mediálními budgety vzhledem k tomu, kolik značek nabízí a na jakých trzích působí. Tyto značky hlavně své produkty prodávají za příznivější ceny.

Za úspěch považuji výstup všech dílčích analýz, které se mi podařilo sepsat na základě předem určené teorie tak, aby jim odpovídala skutečnost. Předem dané hypotézy díky nim byly potvrzené.

Seznam literatury

Monografie

AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.

CHAFFEY, Dave. *E-business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice*. 4. vyd. Miláno: Financial Times/Prentice Hall, 2009. ISBN: 978-0-273-71960-1

HEALEY, Matthew. *Co je branding?* Praha: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

NEUMEIER, Marty. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. Praha: AnFas, c2008. ISBN 978-80-254-2150-5.

PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha a.s., 2016. ISBN: 978-880-6847-79-5.

Sekundární zdroje

ABOUT US. *Sneakersntuff.com* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.sneakersntuff.com/en/page/about-us>

IDENTITA ZNAČKY. *Idealab.cz* [online]. Praha, 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/identita-znacky/>

DOPRAVY A PLATBY. *Thestreets.cz* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.thestreets.cz/doprava-a-platby/>

DO TENISKOVÉHO OBCHODU FOOTSHOP VSTUPUJE INVESTIČNÍ SKUPINA ENERN. INVESTUJE DO NĚJ MILIONY. *CC.cz* [online]. Praha, 2018. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/do-teniskoveho-obchodu-footshop-investicne-vstupuje-skupina-enern/>

FOOTSHOP UZAVŘEL PARTNERSTVÍ S CROWDBERRY, MÍŘÍ NA NOVÉ TRHY. *Mam.cz* [online]. Praha, 2020. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/2020-07/footshop-uzavrel-partnerstvi-s-investicni-platformou-crowdberry-a-miri-na-nove-trhy/>

MARKET AND EXPANSION. *Corporate.aboutyou.de* [online]. Hamburg, 2022. [cit. 2022-04-08] Dostupné z: <https://corporate.aboutyou.de/en/about-us/markets>

NĚMECKÝ MÓDNÍ OBR ZALANDO LONI PRODAL ZBOŽÍ ZA TĚMĚŘ 11 MILIARD EUR A V PLNÉ SÍLE VSTOUPÍ NA SLOVENSKO. *CC.cz* [online] Praha, 2021. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://cc.cz/nemecky-modni-obr-zalando-loni-prodal-zbozi-za-temer-11-miliard-eur-a-v-plne-sile-vstupuje-na-slovensko/>

REBRANDING FOOTSHOPU ROK POTÉ. *Storytelling.wtf* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.storytelling.wtf/post/rebranding-footshopu-rok-pote>

STREETWEAR IS DEAD. *Nytimes.com* [online]. New York, 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2022/02/10/style/streetwear-virgil-abloh-balenciaga.html>

VIRGIL ABLOH: STREETWEAR? IT'S DEFINITELY GONNA DIE. *Dazeddigital.com* [online]. London, 2019. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.dazeddigital.com/fashion/article/47195/1/virgil-abloh-end-of-2010s-interview-death-of-streetwear>

ZALANDO MARKETS OVERVIEW. *Partnerportal.zalando.com* [online]. 2022. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://partnerportal.zalando.com/partners/s/article/Partner-Program-Markets>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prvky hodnoty značky

Obrázek 2 Proces řízení značky

Obrázek 3 Hodnoty značky Footshop

Obrázek 4 Hodnoty značky Footshop

Obrázek 5 Staré versus nové logo značky Footshop

Obrázek 6 Zkrácené varianty názvu značky s odlišnými carabanicemi

Obrázek 7 Globální instagramový profil Footshopu

Obrázek 8 Facebooková stránka Footshopu

Obrázek 9 Facebooková stránka Footshopu

Obrázek 10 Footshop prodejna v centru Prahy

Obrázek 11 Footshop prodejna v Bukurešti

Obrázek 12 Footshop prodejna v Budapešti

Obrázek 13 Graf z dotazníkového šetření na branding značky Footshop

Obrázek 14 Graf z dotazníkového šetření na branding značky Footshop

Obrázek 15 Graf z dotazníkového šetření na branding značky Footshop

Obrázek 16 SWOT analýza Footshopu

Přílohy

Příloha č. 1: Rozhovor s bývalým global brand manažerem značky Footshop

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Příloha č. 1 - Rozhovor s bývalým global brand manažerem značky Footshop

První otázka, kterou tady pro tebe mám tak je: jak vznikl Footshop jako brand?

Footshop vlastně vznikl jako Petiho bakalářka, začalo to tak, že napsal práci o e-shopu, který zprovoznil, přeprodával boty ze skate shopu, kde měl dohodnutou slevu, a pak je prodával za full price, pořád nějak navyšoval nabídku, postupně si pak začal domlouvat značky, které ho zásobovali napřímo, a jeden z těch zlomových bodů byla vlastně značka Supra. Justin Bieber oblékal Supry a to byl brutální boom. Petimu se podařilo přesvědčit dodavatele Super, aby mu je dal do nabídky, a tím strašně vytahal revenue, pak postupně, s troškou drzosti, začal chodit za velkýma brandama typu adidas atd. a dokázal je svojí vizí přesvědčit, takže díky tomu se dostal i do adidas consortium, což je nejvyšší tier adidasových produktů, první Yeezy v Praze a postupně se to vlastně budovalo ve větší a větší brand. Začínalo se ale na těch skateových botech, skateových siluetách, se změnou trhu se Footshop přesunul do lifestyle. Proto je Footshop momentálně úspěšnější oproti e-shopům, které vznikly dříve.

Jak bys popsal identitu Footshop a kdo se o ni stará? Pracovali na ní pouze brand manažeři nebo kdo všechno vstupoval do procesu vytváření identity?

Já si furt myslím, že holderem té identity Footshopu je Peti. I když se dělal rebranding do nového loga, tak celou exekuci kompletně řešil Peti s nějakým menším týmem, ve kterém nebyl ani jeden brand'ák. Jako druhý hlas byl Kovo (Petr Kováč), ale tvůrcem celé té identity je z velké části stále Peti, a pak samozřejmě u těch aktivačních věcí to je v rámci širšího marketingového týmu, kde do toho zasahují např. ti brand'áci.

Kdyby Footshop byl člověk, tak jak bys ho popsal?

Když se vytvářela brand strategie ve spolupráci s Tomášem Mrkvičkou, tak jsme Footshop archetypově popsali jako rebela zvenku, ale uvnitř je to ten, kdo drží partu pohromadě zevnitř, komunita, která se zvenku jeví hodně rebelsky. Obecně já moc nepoužívám archetypy ve značkách, protože se pak těžko přiřazují, podobně je tomu tak i u Footshopu, nejde popsat jedním archetypem za mě.

Je podle tebe Footshop silný brand? Vnímáš ho jako silnou značku a pokud ne, kde vidíš ty příležitosti pro to, aby byl silnější?

Sám o sobě si myslím, že Footshop je na spoustě trzích silný brand, a dokázal to díky invenčnosti, kterou do trhu přinášel. Limitované věci, které jinde nebyly k dostání, eventy apod., spousta firem kopírovala kroky Footshopu, ale opožděně. V komunitě lifestyle u mladých lidí to je silný brand a ten potenciál toho je, že doteď si lidi spojují Footshop – tenisky. Nespojuje se s žádnou emocí, spojuje se produktem a myslím si, že ten potenciál je v tom spojit brand s emocí, aby nebyl vnímán pouze jako obchod, ale že Footshop jim přináší pocit toho, že se třeba cítí líp, jsou chytřejší, lepší v něčem. Typickým příkladem je Nike – Just Do It. Člověk si nekupuje tenisky, ale ten pocit, že díky tomu budeš lepší sportovec a překonáš svoje limity. Tohle si myslím, že Footshopu ještě chybí.

A co si myslíš, že Footshop odlišuje od své konkurence, kde má tu přidanou hodnotu?

Je to velmi těžké říct, tím, že Footshop je na hodně trzích, tak se to strašně generalizuje. Na svých trzích je Footshop relativně průkopnický ve fashion, ať už je to Česko nebo Slovensko nebo víc na východě v Maďarsku a Rumunsku udává to, co je na západě běžné. Limitované produkty, eventy, nadstavbu té street culture. V tom je Footshop unikátní.

Pokud jsme si řekli, že silná stránka je v tom, že přináší do střední a východní Evropy to, co je na západě běžné, tak co je tou slabou stránkou?

Já si myslím, že slabou stránkou může být to, že Footshop není úplně konzistentní. Footshop hodně tlačí přes produkt, dělají super věci mimo, ale mají relativně malý impact, ty galerie a eventy jsou stále malé věci, ta myšlenka by se měla prodat více lidem.

Footshop má nastavené nějaké hodnoty, z těch, co si pamatuji tak je tam něco jako „Be real“, „No Bullshit“, tyto hodnoty tam byly od začátku dané nebo se postupem času měnily?

Vím, že minimálně jedna hodnota se změnila a vyměnila se za jinou, protože přestala dávat smysl, ale je těžké říct, jestli tam ty hodnoty byly od začátku. Ve většině firem jsou ty hodnoty od začátku, a až po nějaké době se napíšou. Když máš malý tým, pracuje s tebou pár lidí, tak ty lidi se ti jednodušeji vybírají tak, aby měli ty svoje hodnoty, a tím, jak jste furt spolu, tak si ty hodnoty nemusíte ani říkat a nějak to funguje. Jak ta firma ale roste, tak je potřeba ty hodnoty napsat, aby je lidé viděli. Věřím, že tam byly od začátku, a až po nějaké době X let zpátky se napsaly a jedna se vyměnila. Tím, jak ale něco napíšeš, lidé to pak berou doslovně, ti, co přijdou nově, a proto se to postupně krystalizuje tak, aby to bylo srozumitelné a ty hodnoty se pořád evolvují, lidé si ty hodnoty občas vysvětlí jinak a musí

se lépe konkretizovat, aby je všichni chápali stejně. Ze začátku jsou ty hodnoty vždycky silnější, tím, jak nejsou napsané, a novým počtem lidí ty hodnoty lehce slábnou a musí se sepisovat.

Ty už jsi toto téma lehce nastínil, předminulý podzim proběhl dost zásadní rebranding, hlavně změnou loga a oproštěním od tenisky, co ovlivnilo tu změnu? Jestli důvodem např. byl nárůst konkurence nebo šlo o interní záležitost, že přišel čas na změnu?

Asi každá firma dojde do nějaké fáze, kdy to staré logo není ono. K rebrandingu došlo po skoro 10 letech, to staré logo vydrželo docela dlouho. I ty loga mají nějakou trendovost. Jedním z nich je třeba zjednodušování těch log, např. ve fashion značky jako Balenciaga, Yves Saint Laurent, teď už pouze Saint Laurent, Celine, Burberry apod. opouští patkový font a berou si fonty podobné všem ostatním, což je ten trend. Druhým důvodem je tzv. debrandizace, např. že Coca Cola nechá tu plechovku červenou, ale už tam není napsáno Coca Cola, ale je tam třeba jméno Martina nebo Marty a všichni ví, že to je Coca Cola, protože to je tak ikonické, že ani nepotřebují to logo. Footshop nějak cítil, že je potřeba ofreshovat to logo, že už je zastaralé ve fashion a zároveň je nepraktické. Nejde udělat moc malé, protože pak už nejde přečíst, špatně se vyšívá, nejde zarovnat nebo se k tomu špatně něco dopisuje, z praktického hlediska to logo potřebovalo refreshnout. Tím, že i ten Footshop se vyvíjel z nějakého cool lokálního store do celoevropské značky, tak už potřeboval mít i to celoevropské logo. Se starým logem se třeba nemohla používat zkratka FS, se změnou jsme se trhově oprostili od „specialista na tenisky“ k „specialista na lifestyle“. Jak mají ale lidé pochopit, že máš super oblečení, když máš v logo botu. Footshop se definoval až moc do teniskového obchodu, kde ho všichni vnímali, ale Footshop chtěl být vnímán i jako obchod s oblečením. Z pohledu dodavatele, třeba luxury brands, ti nebudou chtít prodávat Balenciagu v teniskovém obchodě – ale Footshop není jen teniskový obchod – přitom mají tenisku v logu a jmenují se Footshop, takže pak dochází těm zkrácením na FS, FTSH, dává se pryč ta botička a zbavuješ se stigmatu, že jseš jen teniskový obchod,

Kdo jsou pro Footshop hlavní konkurenti na trzích, na kterých působí?

Objevuje se tu hrozně moc vlivů, jsou tu lokální streetwearové sneaker stores, v Česku Queens a Streets, v Maďarsku BP store, v Rumunsku Tike. To je jeden druh konkurence, s těma se pereš o tu největší komunitu. Pak jsou globální hráči jako END clothing, Sneakernstuff, prodávají stejné věci, ale nejsou lokální. Třetí segment je ten mainstream – Zalando a ABOUT YOU, kteří také prodávají oblečení a boty, stejně jako Footshop, což

tvoří tu největší kategorii, a mají podobné značky. Když sleduješ ten trh, třeba u Zalanda, tak čím dál tím více dostává prémiové produkty, a tím snižuje ten rozdíl mezi tebou, jako speciálkou a jimi, jako mainstreamovými hráči. Už se stane, že na Zalandu chytneš Jordan Mid 1's, což dříve bylo nemyslitelné. Ty nejvíce prodávané produkty jako Air Force, Old Skool najednou mají oni taky, už se s nima pereš o ten volume toho, co ti dělá největší tržby, protože 5000 kusů jedněch bot, když jsou levné, ti vydělá mnohem více než když prodáš 30 nebo 100 kusů nějakých limitek. Ta limitka dělá brand, ten general ti dělá objem a revenue.

Řekl bys tedy, že nárůstem mainstreamu, tím, že dostávají limitky a snižují úroveň Footshopu jako „speciálky“, je nějakou hrozbou pro Footshop nebo tam figurují jiné hrozby ze strany konkurence?

Jedna z těch hrozeb je, že to, co ti dělá revenue, ten obrovský objem prodeje, tak jsou to ty běžné věci, které si lidi kupují. Tam je to obrovské riziko toho, že ti velcí hráči s obrovským mediálním budgetem mají ten samý produkt, která ti dělá volume. Footshop ale pořád má komunitu těch cool lidí, mají ten brandový produkt. Pak ti hráči s většími budgety začínají dostávat ten prémiový produkt postupně, a tím se ztrácíš. Jasně, pravděpodobně Zalando nebude mít Pattu, ale to už je dost niche, pro specifické lidi. Například na ebovi.cz na tebe vyběhne reklama, že mají Nike x sacai, že sehnali pár kusů a prodávali je. A najednou se na eobuv dostane Nike x sacai, což ani Footshop dokonce nemá. Další hrozbou je to, že Footshop je v blbě zemi. Všechny země, primárně Nike, tak i když je Footshop v nejvyšším tieru, tak tím, že není v key city, což je Paříž, Milán, Londýn apod., tak nemůže dostávat nejvíce limitované produkty jako kolaborace s Travisem, se sacai a tak, takže tam ještě existuje tzv. nad-tier těch key cities, a tohle je také strašně tricky, jestli se to Footshopu podaří zlomit nebo ne, dostat Prahu do key city, protože Footshop je lokalizačně pražský. Je k tomu spousta cest – jednou z nich je, že si otevřeš prodejnu v key city, dostaneš nějaký quantities pro tu prodejnu a brandově ti to pomůže a jsi mezi těma velkýma hráčema.

Jak velkou pozornost věnuje Footshop brandovým kampaním? Která témata jsou důležitá? Všechny velké obchody teď pokrývají veškerá témata, která se ve společnosti dějí, ať už to je diverzita, inkluзивita, udržitelnost, tak co je pro Footshop nejdůležitější.

Co se týká těchto témat, tak Footshop vždycky řešil LGBTQ+ témata a potýkal se sustainabilitou, což bylo fajn, ale přesně, začali to dělat vlastně všichni, protože to byl trend, za druhé, chce to po tobě i tvůj dodavatel, že třeba Nike řekne: „Já teďka jedu sustainability a chci být diverse, takže na vás kašlem, protože nemůžeme dodávat těm firmám, které

nejdou.“ Tlačí do toho tedy i dodavatelé, takže se všichni tak trochu srovnají, a pak je to na těch činech, pro Footshop může být problémem Zalando, které tu značku staví jinak, a má ta témata lépe uchopená, nebojí se do toho jít trochu provokativněji a narvat do toho peníze. U ABOUT YOU je cítit, že se to dělá, ale jejich reklama je: „Kupuj na ABOUT YOU“, zatímco Zalando ukáže reklamu, která vlastně je reklama na nic, jenom tam ukáže pár jiných lidí, kteří jsou vlastně happy, a na konec dají logo Zalando. Takže vlastně je to strašně rizikové a je z toho velmi těžká cesta ven, ale existuje a typově ji ukázala třeba IKEA. Asi není problém pro všechny obchody s nábytkem říct, že si děláš domov, což není taková věda. IKEA si řekla okay, pokud budeme tvrdit, že domov je IKEA, tak Kika také může říct, že domov je Kika. A zaměřili se na specifictější topic, který si převzali jen oni, a udělali skvělou kampaň proti domácímu násilí, takže se ti teď vybaví jen IKEA. Kdokoliv jiný si to vezme, tak si bude myslet, že kopírují IKEA. To téma dále skvěle zpracovávají, že i když se ti nic nedaří, tak doma máš to místo, kde se můžeš vybrečet do polštáře, a být v pohodě a sama sebou. Jiným způsobem řekli, že to je domov. I kdyby teď jakákoliv banka začala říkat: „Jsme fajn, mějte nás rádi“, tak všichni řeknou: „My ale máme rádi Air Bank.“, protože to je ta banka, co můžete mít rádi, je to jejich segment a směr. A teď ty firmy relativně to berou strašně ze široka, a ta příležitost je i si vzít nějakou konkrétní věc a té se věnovat naplno.

Když už jsme tedy probrali, že se Footshop v minulosti věnoval LGBTQ+ a udržitelnosti, a že dost věcí firma tahá přes produkt, a proto bylo lepší se věnovat nějaké emoci, tak jak bys popsal hlavní vizi Footshopu? Být jedničkou v lifestyle nebo? Tam jde o to, že všichni chtějí být jedničkou v lifestyle, nikdo to nedělá pro to, aby byl dvojkou. Nebo to dělají proto, aby byli dvojkou, a ne trojkou. Je to o tom, si určit emoci, a na ní to stavět, a pak k ní dělat ty aktivity, přivlastnit si tu aktivitu za svoji. Je to o tom se rozhodnout, co ta aktivita bude, a reálně to je asi jedno, jaká bude, jestli to bude sustainabilita, upcycling, sekáč a k tomu dělat ty aktivace, takže u sekáče třeba udělat větší sekáče, second markets na webu, výkup starého oblečení atd. nebo vezmou sustainabilitu a zaměří se na dopravu nebo recyklaci materiálu, kde budou říkat jen tohleto. Těch směrů je extrémně mnoho, a je třeba si vybrat ten nejpřirozenější, nejuskutečnitelnější, a připravit na to tu komunikaci, třeba u LGBTQ+ acceptance nebo si vybereš menšiny, lokální problémy jako je integrace Romů, děti z dětského domova, je jedno, jaký směr, jen se musíš snažit, aby to bylo trochu populární, aby to lidi zajímalo, a nějak se s tím ztotožnili, ale je to vlastně jedno reálně.

Takže si nemyslíš, že Footshop teď nějakou takovou vizi má?

Od každého trochu dělá. Např. u téma LGBTQ+ je ta laťka acceptance a equality vysoko, kdyby to, co dělá teď dělal před 5 lety, tak je to největší revoluce na trhu. Ale teď se ta laťka posunula tak vysoko, že hodně témat musí dělat, a už to není tak zajímavé, protože to dělají všichni, např. diverzní zastoupení modelů na webu. Ať jdeš do jakéhokoliv obchodu, vidíš modely různých ras a nedokážeš si už představit e-shop, kde by to tak nebylo.

Kde vidíš posun Footshopu jako brandu za třeba 5 let? Kam se posune?

Já si myslím, že začne více říkat, co teda ten Footshop je za brand, že už nebude říkat, že je jen e-shop s teniskama, protože Footshop se tak necítí už, že je jen obchod, a začne lidi učit, co to znamená být Footshop. Věřím, že se to bude dít. V tom zlomu, když chceš růst, nemůžeš růst jen přes performance marketing, protože všechno vyčerpáš. Musíš mnohem více řešit značku, ideálně řešit obojí od začátku, ale většinou se stává, že se dostaneš na limit toho performance, a myslím si, že Footshop do této fáze dojel, což je přirozený, stane se to vlastně každému, není na tom nic špatného. Třeba když jdeš do Starbucksu, nejdeš tam kvůli kafi, protože je lepší nebo levnější, ale protože jdeš do Starbucksu, řekneš si: „kafe“, a hned ti naskočí Starbucks, jdeš tam, protože mají vybudovanou tu znalost té značky, a myslím si, že Footshop také lidi naučí, že když budou chtít vypadat dobře, tak si řeknou: „Ok, jdu do Footshopu“, protože budou vědět, že tam něco seženou.

Kdo je cílovým zákazníkem Footshopu?

Původní cílovka byla 18-25, s tím, že byla protáhnutá až do 34. Člověk zajímavící se o módu, žijící aktivní životní styl a primárně z měst.

Jaký pozitivní zážitek má člověk z nákupu na Footshopu?

Footshop je součástí streetwearu, a tím, že si tam nakoupíš, tak se stáváš součástí streetwearového tribe, kultu. Tím že Footshop prodává ty správné věci, tak patříš do streetwearové skupiny.

Jaké jsou zásadní rozdíly mezi Queens a Footshopem?

Queens se zjevuje jako ženský obchod, to je to nejzásadnější. Změnil se positioning, a je to hlavně e-shop pro holky. Třeba pánské věci fotí i na holkách, jsou více unisex.

Jak bys popsal interní branding firmy?

Ta firemní kultura je založena na těch 5 hodnotách, které se komunikují i externě. Jsou jak vnitřní, tak i vnější.

Jaká je mise Footshopu, proč tady je?

Footshop má přinášet streetwearovou módu do ulic, stejně jako ji přinesl na ty trhy, kde streetwear nebyl, třeba Česko, snaží se dostat ty zajímavé produkty na trh a vytváří si tím komunitu lidí, prostřednictvím obchodu a obsahu, který vytváří.

Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

1. Znáte obchod Footshop?
 - a. Ano
 - b. Ne
2. Zakoupil/a jste někdy něco na footshopu?
 - a. Ano
 - b. Ne
3. Co Vás vedlo k nákupu?
 - a. Internetová reklama
 - b. Fyzická prodejna
 - c. Článek v médiích
 - d. Sociální sítě
 - e. Doporučení od známých
4. Následující otázka se bude týkat názvu značky – Footshop.
5. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? (Vybírejte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená nejméně a 5 nejvíce)
 - a. Název značky se mi líbí
 - b. Název značky je zapamatovatelný
 - c. Název jasně definuje činnost značky
6. Následující otázka se bude týkat loga značky. Logo značky je zde vloženo.
7. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? (Vybírejte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená nejméně a 5 nejvíce)
 - a. Logo mě zaujalo na první pohled
 - b. Logo vystihuje značku
 - c. Logo je graficky dobře zpracované
8. Následující otázka se bude týkat webových stránek e-shopu značky. Link na e-shop je přiložen níže.
9. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? (Vybírejte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená nejméně a 5 nejvíce)
 - a. Webové stránky jsou přehledné a dokážu se v nich zorientovat
 - b. Webové stránky mají zajímavý design
10. Co podle Vás odlišuje Footshop od jiných retailerů? (Je možné vybrat více odpovědí.)

- a. Výběr sortimentu
- b. Prémiové značky
- c. Nabídka limitovaných tenisek
- d. Cena produktů
- e. Prezence na sociálních sítích
- f. Vlastní obsah (rozhovory, YouTube vlogy, editorially apod.)
- g. Inovace
- h. Udržitelnost
- i. Vřelý přístup k zákazníkovi
- j. Atraktivní promo akce
- k. Spolupráce se zajímavými kreativci
- l. Možnost osobního výdeje
- m. Eventy
- n. Jiné

11. V jakých retailerech nakupujete mimo Footshop? (Je možné vybrat více odpovědí.)

- a. Queens
- b. The Streets
- c. Sneakersnstuff
- d. END. Clothing
- e. Zalando
- f. ABOUT YOU
- g. E-obuv.cz
- h. Jiné

12. Z jakého důvodu upřednostňujete vybrané retailery? (Je možné vybrat více odpovědí.)

- a. Širší sortiment produktů
- b. Více prémiových značek
- c. Zajímavější promo akce
- d. Lepší ceny
- e. Lepší přístup k společenské odpovědnosti (udržitelnost, ekologie, lidskoprávní témata apod.)
- f. Přehlednější e-shop
- g. Zábavnější vlastní obsah
- h. Snadnější systém objednávání a vrácení

i. Jiné

13. Považujete Footshop za silnou obchodní značku?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím, nedokážu posoudit
- d. Spíše ne
- e. Ne

14. Kolik je Vám let?

- a. 0-18
- b. 19-26
- c. 27-35
- d. 36 a více

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena
- c. Jiné