

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vnímání adidas Runners okolím a jeho vliv na chování  
spotřebitele**

**Bc. Sabina Šrámková**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sabina Šrámková

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Vnímání adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele**

Název anglicky

**Perception of adidas Runners and his influence on consumer behaviour**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení vnímání adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele. Dílčím cílem je definice a zhodnocení současného stavu Brand Marketingu adidas ČR, s.r.o.

### Metodika

Základní metodou řešení diplomové práce je analýza a syntéza. Ke zpracování práce budou využita primární a sekundární data. Primární data budou zjišťována dotazováním, rozhovory. Sekundární data budou zjišťována na základě interních materiálů, odborných časopisů. Data budou zpracována statistickými metodami a graficky vyjádřena. Budou provedeny metody jako SWOT analýza a metoda SMART.

Rámcová osnova: 1. Úvod 2. Cíl práce a metodika 3. Literární přehled 4. Vlastní práce. 5. Návrh doporučení a diskuse. 6. Závěr 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram: Září 2017 – Cíl práce, metodika, Literární přehled

Leden 2018 – Vlastní práce

Březen 2018 – Odevzdání práce

**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

marketing, Brand Marketing, spotřebitel, adidas, adidas Runners

---

**Doporučené zdroje informací**

FORET, M. Marketingová komunikace. 3. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0

HEALEY, M. Co je branding? Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6

KOTLER, P. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. Brno: BizBooss, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6

NEUMEIER, M. The brand gap. Praha: Anfas, 2007. 186 s. ISBN 978-80-254-21500-5

OLINS, W. Brand new. Praha: Slovart, 2016. 200 s. ISBN 978-80-7529-047-2

SVĚTLÍK, J. Marketing-cesta k trhu. Zlín: EKKA, 1992. 253 s. ISBN 80-900015-8-0

TAYLOR, D. Brand management. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-181-4

---

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2018

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vnímání adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné rady, připomínky a osobní konzultace, díky kterým mi pomohl zpracovat tuto práci. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyním společnosti Adidas Ing. Barboře Týrové: Senior Brand Activation Manager a Zuzaně Fraňové: Brand Communication Manager, za poskytnutí interních dokumentů a potřebných informací a člence komunity adidas Runners Bc. Radce Hanzlové, za uskutečnění rozhovoru, který je součástí této práce.

## **Vnímání adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele**

### **Abstrakt**

Tématem diplomové práce je Vnímání Adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele. Hlavním cílem práce je návrh na zlepšení nástroje marketingové komunikace společnosti Adidas ČR, s.r.o., konkrétně komunity Adidas Runners Prague, s jeho vlivem na chování spotřebitele. Dílčím cílem práce je zhodnocení současného stavu Brand Marketingu Adidas ČR, s.r.o.

Pro zpracování analýz, hodnocení a vysvětlení cílů je proveden sběr dat a informací. Data jsou získávána pomocí analýzy interních zdrojů společnosti Adidas, dotazníkovým šetřením a polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci Adidasu a členkou Adidas Runners.

Závěrem práce je zhodnocení výsledků analýz a návrh na zlepšení vybraného nástroje marketingové komunikace. Hlavním nástrojem marketingové komunikace, který společnost Adidas ČR, s.r.o. využívá je digitální marketing. Na jeho rozvoj a využití by se měl jak Adidas, tak komunita Adidas Runners zaměřit.

**Klíčová slova:** marketing, Brand Marketing, značka, spotřebitel, adidas, adidas Runners

## **Perception of adidas Runners and his influence on consumer behaviour**

### **Abstract**

The theme of this diploma thesis is the perception of Adidas Runners and its influence on consumer behaviour. The main aim of the thesis is to propose an improvement of marketing communication tool used by Adidas ČR, s.r.o., concretely the Adidas Runners Prague community, with its influence on consumer behaviour.

The partial goal of the thesis is to evaluate the current state of Brand Marketing, Adidas ČR, s.r.o. By collecting the data and information, the analysis, the evaluation and the explanation of the objectives of my thesis could be deduced. The data are gained by means of the analysis of the Adidas internal resource, questionnaire surveys and semi-structured interviews with Adidas employees and with the member of Adidas Runners.

Lastly, the thesis deals with the evaluation of the results of the analyses and the suggestion of the improvement of the chosen marketing communication tool, precisely the digital marketing which is used the most. Both parties, Adidas and the Adidas Runners community, should focus on its development and its utilization.

**Keywords:** marketing, Brand Marketing, brand, consumer, adidas, adidas Runners

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Strategické řízení značky .....	17
3.1.1 Značka .....	17
3.1.2 Branding.....	20
3.1.3 Vize podniku .....	20
3.1.4 Pět disciplín branding.....	21
3.1.5 Proces strategického řízení značky .....	26
3.2 Marketingová komunikace.....	35
3.3 Marketingový mix.....	35
3.4 Komunikační proces .....	36
3.5 Komunikační cíle .....	37
3.5.1 Metoda SMART.....	38
3.6 Integrovaná marketingová komunikace .....	38
3.7 Nástroje marketingové komunikace.....	39
3.7.1 Reklama .....	40
3.7.2 Podpora prodeje .....	41
3.7.3 Public relations (PR) .....	42
3.7.4 Direct marketing.....	43
3.7.5 Osobní prodej.....	44
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>46</b>
4.1 Obecná charakteristika Adidas AG .....	46
4.1.1 Inovace .....	48
4.1.2 Strategie .....	49
4.2 Hlavní milníky v historii Adidas AG .....	51
4.2.1 Zásadní změny .....	52
4.2.2 Nový management .....	52
4.2.3 Nová éra .....	52



4.2.4 Nové akvizice a zásadní revoluce ve vývoji .....	53
4.4 Struktura marketingu Adidas ČR s.r.o. ....	54
4.3 Brand Marketing společnosti Adidas ČR s.r.o. ....	55
4.3.1 Název značky a logo .....	56
4.3.2 PR a reklama .....	57
4.3.3 Event marketing .....	59
4.3.4 Podpora prodeje .....	62
4.3.7 Digital marketing .....	63
4.3.8 Spolupráce s RunCzech.....	64
4.4 Obecná charakteristika Adidas Runners .....	69
4.5 Cíle komunity Adidas Runners Prague .....	73
4.5.1 Výsledky .....	75
4.5.2 Cíle Adidas Runners pro rok 2018.....	76
4.6 Marketingové nástroje Adidas Runners .....	77
4.7 Dotazník vnímání AR okolím a jeho vliv na chování spotřebitele .....	78
4.7.1 Závěr a doporučení.....	86
4.8 Rozhovor s členkou AR Radkou Hanzlovou .....	86
4.8.1 Tréninky s AR.....	87
4.8.2 Závodů a jejich atmosféra .....	88
4.8.3 Kvalita produktů a značka Adidas .....	89
4.8.4 Viditelnost AR a jeho vnímání okolím .....	89
4.8.5 Adidas a přístup k životnímu prostředí .....	90
4.8.6 Konkurence a doporučení .....	90
4.9 Analýza konkurentů AR.....	91
<b>5 Výsledky a diskuze .....</b>	<b>94</b>
5.1 Zhodnocení marketingových nástrojů společnosti Adidas a AR – .....	94
5.5 Návrh na zlepšení marketingového nástroje .....	95
5.2.1 Klíčová persona – influencer.....	96
<b>6 Závěr .....</b>	<b>99</b>
<b>7 Seznam použité literatury .....</b>	<b>101</b>
a) Odborná kniha.....	101
b) Elektronické zdroje a ostatní.....	101
<b>12 Přílohy .....</b>	<b>103</b>
1. Run Czech report 2017 .....	103

## Seznam grafů

Graf 1 Počet účastníků RunCzech závodů v jednotlivých letech.....	66
Graf 2 Poměry účastníků RunCzech závodů: pohlaví, věk, národnost, zaměstnání .....	66
Graf 3 Počet účastníků RunCzech závodů: ‚lifestyle‘ a ‚comitted‘ běžci.....	67
Graf 4 ‚Shoecounting‘ výsledky 2017 .....	68
Graf 5 ‚Shoecounting‘ výsledky 2017 .....	68
Graf 6 ‚Shoecounting‘ výsledky 2017 .....	69
Graf 7 V jakém oboru vykonáváte své zaměstnání? .....	79
Graf 8 Jak nejvíce trávíte svůj volný čas?.....	80
Graf 9 Jak často sportujete? .....	80
Graf 10 Jak je pro vás při běhání důležitá kvalita oblečení a obuvi? .....	81
Graf 11 Jak je pro vás důležitá značka oblečení a obuvi, ve které běháte?.....	81
Graf 12 Jak vnímáte značku Adidas?.....	81
Graf 13 Slyšel/a jste už o Adidas Runners?.....	82
Graf 14 Co je podle vás hlavní předností AR?.....	83
Graf 15 Pociťujete zlepšení v běhu? .....	83
Graf 16 Změnil se váš postoj k důležitosti kvality oblečení a obuvi při běhání po zkušenosti s AR? ...	84
Graf 17 Změnil se pozitivně váš vztah ke značce Adidas po zkušenosti s AR? .....	84
Graf 18 Zvýšila se vaše znalost Adidas produktů po zkušenosti s AR? .....	85
Graf 19 Upřednostňujete po zkušenosti s AR značku Adidas?.....	85
Graf 20 Trávení běžného dne.....	96
Graf 21 Způsob komunikace.....	97

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického řízení značky .....	27	
Obrázek 2 Pyramida hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE).....	28	
Obrázek 3 Hodnotový řetězec značky.....	31	
Obrázek 4 Matice značka-produkt .....	33	
Obrázek 5 Schéma komunikačního procesu .....	37	
Obrázek 6 Cíle metody Smart .....	38	
Obrázek 7 Strategie PUSH a PULL .....	40	
Obrázek 8 Poziční struktura Brand Marketing Adidas .....	55	
Obrázek 9 Poziční struktura brand marketing Adidas VM .....	55	
Obrázek 10 Logo Adidas Performance	Obrázek 11 Logo Adidas Originals .....	56
Obrázek 12 Rozpočet pro média – digital/social .....	60	
Obrázek 13 Mediální plán – digital/social .....	61	
Obrázek 14 Výsledky události PREDATOR Experience .....	62	
Obrázek 15 Propojení všech aktivit a aspektů, jež AR nabízí.....	70	
Obrázek 16 Role Adidas Runners .....	71	
Obrázek 17 Struktura komunity hlavních členů Adidas Runners .....	72	
Obrázek 18 Struktura skupin členů AR .....	75	
Obrázek 19 Logo Adidas Runners .....	78	

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Analýza tištěná média .....	58
Tabulka 2 Analýza tištěná média .....	58
Tabulka 3 Analýza tištěná média .....	58
Tabulka 4 Souhrné informace o plánu .....	59
Tabulka 5 Investiční plán .....	60
Tabulka 6 Cíle růstu komunity pro roky 2016 až 2020.....	73
Tabulka 7 Report Adidas Runners červen 2017 – měsíční čísla AR .....	76
Tabulka 8 Analýza konkurentů AR.....	92
Tabulka 9 Hospodaření s penězi .....	97

## Seznam použitých zkratk a cizích slov

### *a) Seznam cizích slov*

Asset	výhoda, člověk s vlivem na okolí, přinášející firmě zisk
Influencer	člověk s vlivem, působící svým chováním a myšlenkami na okolí
Hub	základna, zázemí
Hashtag	klíčové slovo

### *b) Seznam zkratk*

3C	creativity, collaboration, confidence
4C	coherence, consistency, continuity, communication
4E	economical, efficient, effective, enhancing
4P	product, price, place, promotion
AG	adidas Group
AIDA	attention, interest, desire, action
AR	adidas Runners
CBBE	Customer-Based Brand Equity
CBO	Chief Business Officer
CEO	Chief Executive Officer

CRM	Customer Relationship Management
CTR	Click Through Rate
DNA	Digital Network Architecture
EQT	Equipment
EUR	Euro
FB	Facebook
GRP	Gross Rating Point
HDP	Hrubý domácí produkt
NPS	Net Promoter Score
OSVČ	osoba výdělečně činná
PEST	political, economic, eocial, technological
PR	Public Relations
RC	Run Czech
SPI	Service Provider Interface
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SMART	specific, measurable, achievable, realistic, time specific
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
UBS	Unique Buying State
URL	Uniform Resource Locators
USP	Unique Selling Proposition

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je Vnímání Adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele. Adidas Runners je běžecká komunita, která se v České republice začala formovat před dvěma lety. Jedná se o celosvětovou síť, jež kromě Prahy působí také v dalších městech po celé zeměkouli. Komunita Adidas Runners je jedním z podstatně využívaných marketingových nástrojů společnosti Adidas. Skrze ni se firma snaží dostat blíže ke svým zákazníkům, a to nejenom profesionálním běžcům, ale také začátečníkům a širší komunitě. Usiluje o to být nejlepší, nejznámější a nejuznávanější běžeckou skupinou na světě.

S postupem času je stále více zřejmé, že značka a její jméno je jedním z nejhodnotějších aktiv firmy. Výběru názvu značky by měla být dáována vysoká hodnota, přestože čas na tento proces se stále zkracuje. Stejně důležitým je také volba loga, které se častokrát mylně zaměňuje za značku. Když řekneme slovo logo, mluvíme o obchodní známce nikoliv značce.

Pro správné řízení značky je nezbytná znalost branding, jímž jsou všechny atributy produktu, které zanechávají v mysli zákazníka trvalou představu. Branding zaručuje úspěch produktu nebo služby. Stejnětak důležité je stanovení vize podniku, která bývá často opomíjená.

Marketing samotný dosahuje neustále význačného pokroku. Je brán ve zřetel progres informačních a komunikačních technologií. Marketingová komunikace napomáhá ke správnému řízení značky a spojuje společnost se svými zákazníky. Je nezbytnou součástí dnešního marketingu. Je důležité náležitě stanovit cenu produktu, jeho atraktivitu a dostupnost zákazníkům. Neméně důležitá je náležitá komunikace se zákazníky, odběrateli, dodavateli a především s veřejností. Marketingová komunikace zahrnuje několik základních nástrojů, které může firma nebo objekt využít.

Mezi nástroje marketingové komunikace patří reklama, Public Relations (PR), podpora prodeje, direct marketing a osobní prodej. Nástroje, jež využívá společnost adidas jsou v práci blíže rozebrány.

Již zmíněné téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu vzrůstající tendence komunity Adidas Runners. Její počet členů neustále roste a zájem o to, být jejím členem je markantní. Marketingové nástroje AR, kterým se část diplomové práce věnuje, se také rozrůstají a mění a společnost se snaží co nejlépe potenciál komunity využít.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a výzkumnou. První část práce vysvětluje marketingové pojmy, související s tématem diplomové práce. Zabývá se strategickým řízením značky. Zde je vysvětlen samotný pojem značka a její náležitosti. Dále jsou rozebrána témata branding a vize podniku. V neposlední řadě je přiblíženo pět disciplín branding. V další části jsou blíže popsány nástroje marketingové komunikace.

Následující část práce je věnována marketingovým nástrojům společnosti adidas a vlastnímu výzkumu. Je blíže rozebrána komunita Adidas Runners. Výzkumná část obsahuje vlastní dotazník, který se týká vnímání AR okolím a jeho vlivu na chování spotřebitele, rozhovor s členkou komunity AR a také analýzu konkurence.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

V práci budeme hodnotit vnímání Adidas Runners okolím a vliv komunity na chování spotřebitele. Hlavním cílem práce je návrh na zlepšení marketingového nástroje společnosti Adidas ČR, s.r.o., konkrétně společenství Adidas Runners s jeho vlivem na chování spotřebitele. Budou zjišťovány marketingové nástroje brand marketingu značky Adidas a fungování komunity Adidas Runners s cílem následného návrhu na zlepšení.

Jedním z dílčích cílů je zjištění, zda a jak se díky komunitě Adidas Runners zvýšilo povědomí o značce Adidas, jestli se zvýšila její důvěryhodnost, nebo naopak. Budeme zjišťovat, jak je skupina Adidas Runners vnímána okolím a co přináší samotné členství v komunitě. Cílem bude také stanovit konkurenceschopnost skupiny Adidas Runners.

Dílčím cílem práce je také zhodnocení současného stavu brand marketingu Adidas ČR, s.r.o. Popíšeme všechny nástroje brand marketingu, které Adidas ČR, s.r.o. využívá, dojde k vyhodnocení jejich stavu a úspěšnosti, zjistíme jejich důležitost a vliv na zákazníka, vyhodnotíme marketingové nástroje brand marketingu a odhalíme ty, které mají na zákazníka největší vliv.

### **2.2 Metodika**

Základní metodou řešení diplomové práce je analýza a syntéza. Prvotně analyzujeme vliv komunity Adidas Runners na chování zákazníka, její konkurenceschopnost, a především vnímání okolím. Druhotně bude analyzován současný stav brand marketingu Adidas ČR, s.r.o a jeho marketingové nástroje.

Ke zpracování práce využijeme primární a sekundární data. Primární data budou zjišťována dotazováním, rozhovory. Provedeme tedy provedeny dva až tři rozhovory se zaměstnanci společnosti Adidas – s marketingovým ředitelem a také s vedoucím projektu Adidas Runners v České republice. Těm položíme otázky týkající se základní marketingové struktury Adidasu, marketingových nástrojů, cílů a jejich výsledků. Vedoucí Adidas Runners bude dotazován na konkrétnější fungování komunity, cíle apod. Provedeme také rozhovor se členem skupiny Adidas Runners, na němž ukážeme vliv komunity, jeho postoj coby člena k ní a to, jak komunitu vnímá. Rozhovory budou polostrukturované a budou prováděny přímou formou v rámci setkání s respondentem. Následně je zpracujeme a převedeme do návazného psaného textu.

Provedeme dotazníkové řešení s velkým počtem respondentů rozdělených dle cílových skupin podle toho, zda jsou zaměstnaní, či ne: studenti, zaměstnaní, OSVČ, nezaměstnaní a důchodci; následně případně zjistíme druh jejich zaměstnání. Dotazovaní budou také rozdělení dle věku, a to 0–15 let, 16–26 let, 26–35 let, 36–50 let, 50 let a více. U respondentů zjistíme jejich vztah ke sportu, způsob trávení volného času, povědomí o skupině Adidas Runners, jejich vztah k běhání a značce Adidas apod. Dotazník provedeme online – bude zpřístupněn na webové stránce, kde jej bude možné vyplnit. Online bude též vyhodnocen.

Provedeme též analýzu konkurentů – na základě daných kritérií zvolíme nejbližší konkurenty Adidas Runners, totiž další běžecké skupiny. V rámci této analýzy pak vybereme 10 kritérií, jež budou konkurenty hodnotit. Bude zvolena váha podle důležitosti daného kritéria a škála bodování v rozmezí 0 (nejnižší známka) – 10 (nejvyšší známka). Po součtu jednotlivých bodů zjistíme, které běžecké komunity vedou v jednotlivých oblastech a kde naopak za konkurencí zaostávají. Data následně graficky vyjádříme pomocí tabulek a grafů.

Sekundární data budou shromažďována z literatury, odborných časopisů a zejména interních materiálů společnosti.



### 3 Teoretická východiska

Nejprve se budeme podrobněji věnovat problematikou strategického řízení značky a brand marketingu. Bude popsána značka jako taková – proč je tak důležitá a co ve skutečnosti znamená. Vysvětlíme taktéž pojem branding. Část této kapitoly zasvětíme pěti disciplínám brand marketingu, jimiž jsou: odlišení se, spolupráce, inovace, ověřování a kultivování. V závěru pak bude proces strategického řízení značky rozebrán podrobněji.

Poté se budeme věnovat základům marketingové komunikace, jejím nástrojům, pojmům a metodách s ní spojených.

#### 3.1 Strategické řízení značky

S postupem času je stále více zřejmé, že značka a její jméno je jedním z nejhodnotnějších aktiv firmy. Výběru názvu značky by tedy měla být dáována vysoká hodnota, přestože čas na tento proces se stále zkracuje.

##### 3.1.1 Značka

Častokrát je značka mylně považována za logo. Pojmem logo myslíme obchodní známku, nikoliv značku. Slovo logo je zkratka slova logotyp nesoucí význam obchodní značky ve formě graficky zpracovaného slova. Značka také není systém vizuální identity podniku, jež vznikla za účelem kontroly používání obchodních známek. Stejně tak není produktem; ten je mnohem konkrétnější.

Značka znamená instinktivní pocit člověka o produktu, společnosti či službě. Jedná se o niterný instinktivní pocit člověka – jestliže jednotlivci dospějí ke stejnému instinktivnímu pocitu, definují tím značku. Není to tedy to, co říkají ONI, ale to, co říkáte VY. Značka se také může nazvat jako „platonický ideál“, to znamená koncept, který je společností chápán s účelem identifikace určité třídy věcí. Značka je chápání produktu, společnosti nebo služby a v případě, že ji chceme porovnat s konkurencí, musíme pochopit, v čem se odlišuje.<sup>1</sup>

Definice značky rozhodně není slučitelná s definicí výrobku. Za produkt je možné považovat vše, co je možné nabídnout na trhu k zaujetí, nákupu, užití a spotřebě, k uspokojení potřeby. Tímto může být fyzický výrobek, služba, osoba, obchod, organizace, místo nebo myšlenka. Značka je produktem, ale takovým, který přidává další dimenzi, jež

---

<sup>1</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 1-3. ISBN 978-80-254-21500-5.

ji odliší od produktů konkurentů, které jsou určeny k uspokojení stejné potřeby. Značka je přidaná hodnota nezbytná k úspěchu na trhu. Nejcennějším aktivem se pak stává nehmotný majetek firmy, což jsou manažerské schopnosti, marketingové, finanční a operační dovednosti, a tedy značka jako taková.<sup>2</sup>

S postupem času, převážně přechodem od sjednocené masové výroby k hromadnému přizpůsobování se zákazníkovi, se zvýšily možnosti výběru a spotřebitel má stále více k rozlišování a porovnávání. Pokládáme si dnes mnoho otázek: „Jak produkt vypadá?“ „Kde se vyrábí?“ „Co o něm říkají ostatní?“ „Kdo jej vyrábí?“ Je proto důležité vypěstovat si u zákazníka důvěru, ta totiž nakonec vždy zvítězí. Důvěra je základem brandingů.<sup>3</sup>

K vytvoření hodnotné značky je potřeba dobré strategie a také kreativity. Je nutné tyto dva aspekty propojit. Nestací pouze marketingoví odborníci a strategové myslící analyticky, konkrétně, v číslech, logicky, lineárně a verbálně, jsou potřeba také kreativci a grafici, kteří myslí intuitivně, emocionálně, prostorově a vizuálně. Propast mezi těmito stranami, totiž strategií a kreativitou (tzv. brand gap), je nutné vymazat a využít jak levou, tak pravou hemisféru mozku.

Pokud se takovou propast podaří překročit, vznikne značka charizmatická, tedy taková, o které si člověk myslí, že je nenahraditelná. Takové značky pak mívají velký tržní podíl a určující postavení na trhu. Nesou znaky jako věrohodnost, estetika a konkurenční pozice. Z toho vyplývá, že neúspěch firmy neznamená nudný výrobek, ale pouze nezajímavou značku.<sup>4</sup>

Značkami se dnes může stát cokoli. Nejsou jimi jen výrobky a služby velkých firem, ale také vlastní či soukromé značky maloobchodníků, on-line značky, lidé a organizace se svými vlastními image, dále také sport, umění a zábava a jejich marketing jako značka, zeměpisná místa, která mohou být také předmětem brandingů, nebo myšlenky a případy především u neziskových organizací.

Všechny značky zastávají dané místo na trhu a usilují o to nejsilnější. Nejznámější a nejstabilnější světové značky pozná každý z nás na první pohled. Na vrcholu mezi značkami Spojených států jsou od roku 1925 fotoaparáty a filmy Kodak, Goodyear pneumatiky, sladkosti a pochutiny Nabisco, žiletky Gillette, nápoje Coca-Cola a další.

---

<sup>2</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 33-37. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>3</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 8. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>4</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 14-19. ISBN 978-80-254-21500-5.

Mezi faktory ovlivňující trvale vedoucí postavení na trhu patří: vize masového trhu, manažerská vytrvalost, finanční investice, neúnavná inovace a rozložení aktiv.<sup>5</sup>

Každá značka zastává určité *role*, na které je třeba se dívat z pohledu výrobců stejně jako z pohledu spotřebitelů. V případě, že spotřebitelé rozeznají značku a jsou o ní informováni, jsou blíže k rozhodnutí o koupi výrobku. Mezi role značky z pohledu spotřebitelů se řadí: identifikace zdroje výrobku, stanovení zodpovědnosti výrobce, snížení rizika, snížení nákladů spojených s výběrem produktu, slib, závazek či smlouva s výrobcem, symbol a signál kvality. Všechny tyto role a jejich naplnění upevňují vztah mezi značkou a spotřebitelem a zvyšují pravděpodobnost dlouhodobé důvěry a opakované koupě. Značky pomáhají vytvářet spotřebitelům svou vlastní image, odráží jejich různorodé hodnoty a rysy. Přibližují také vlastnosti výrobků pomocí vizuální prohlídky nebo samotného vyzkoušení.

Pomocí vhodné značky lze snížit riziko koupě a spotřeby produktu. Spotřebitelé vnímají rizika funkčnosti, fyzické riziko, finanční, společenské, psychologické a časové riziko. Pokud si spotřebitelé koupí známou značku, předejdou těmto rizikům. Schopnost značky zjednodušit rozhodování a snížit tato rizika je v dnešním rychlém světě velmi důležitá, ne-li nejdůležitější.

Z pohledu výrobců je nutné si uvědomit tyto role značky: prostředek identifikace ke zjednodušení obchodování či vyhledávání firmy, prostředek legální ochrany jedinečných vlastností, signál úrovně kvality pro spokojené zákazníky, platforma pro jedinečné asociace, které obohatí výrobek, zdroj konkurenčních výhod a zdroj finanční návratnosti. Značka je pro firmu právně vymezené vlastnictví se schopností ovlivnit zákazníka. Značku lze koupit, prodat a také poskytuje jakousi jistotu budoucích udržitelných zisků.<sup>6</sup>

Dnešní jednotný koncepční systém, který se vytváří, je založen na *hodnotě značky*, jež se používá jako nástroj k vyjádření možných přínosů odlišných strategií. Vznik hodnoty značky přinesl zvýšení důležitosti značky v marketingové strategii. Tento koncept však přinesl nejasné vysvětlení a zmatení v definici termínu. Dá se ale říci, že branding je propůjčování hodnoty značky výrobkům a službám a je založen na tvoření odlišností. V knize *Strategické řízení značky* Kevin Keller uvádí tyto základní principy brandingů a hodnoty značky:

---

<sup>5</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 42-67. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>6</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 38-41. ISBN 978-80-247-1481-3.

- „Rozdíly ve výsledcích vznikají z ‚přidané hodnoty‘, která je produktu propůjčena jako výsledek minulé marketingové aktivity ve prospěch značky.
- Tuto hodnotu lze vytvořit mnoha různými způsoby.
- Hodnota značky je společným jmenovatelem pro interpretaci marketingových strategií a měření hodnoty značky.
- Existuje mnoho různých způsobů, jimiž může být hodnota značky manifestována či využívána ve prospěch firmy (např. co se týče větších zisků, nižších nákladů či obojího).“<sup>7</sup>

### 3.1.2 Branding

Co tedy znamená *branding*? Matthew Haley vysvětluje ve své knize: „*Obrazně hovoříme o branding*u tehdy, když miníme všechny atributy produktu, které zanechávají v mysli zákazníka trvalou představu.“<sup>8</sup> Branding pomáhá zaručit úspěch produktu nebo služby, přispívá k posílení dobré pověsti, zvýšení loajality, zajištění kvality, podporuje vnímání větší hodnoty, aby mohl být produkt prodáván za vyšší cenu, a v neposlední řadě vede k ujištění zákazníka, že vstoupil do pomyslného světa vyznávajícího stejné hodnoty.

Branding obsahuje pět prvků, a sice: ‚*positioning*‘ – definice obsahu značky a její srovnání s konkurenčními značkami ve vnímání spotřebitele, *příběh* – emocionální příběh ujišťující o tom, že zákazníci hrají důležitou roli, *design* – obsah, etiketa, základ, jméno, podstata věci i její povrch, *cenu a vztah se zákazníkem* – pravda, jež přesvědčí zákazníka o koupi produktu.<sup>9</sup>

### 3.1.3 Vize podniku

Některé firmy si dnes neuvědomují důležitost vize. Mají spoustu práce, která se jim jeví jako důležitější a nechtějí ztrácet s vizemi čas. Přitom i podle průzkumu Brandgym z roku 2005 jasně vyplývá, že je právě vize nejvýznamnější hnací silou firemního růstu.

Stanovení si správné vize je základem úspěchu. Vize by měla být jasná a inspirativní, tak aby mohla vést pracovní týmy a realizovat jejich cíle.

Výhody jasných a inspirativních stanovených vizí se dělí na interní a externí. Orientace, inspirace a zainteresovanost jsou tři nejdůležitější *interní výhody*, které jsou

<sup>7</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 71. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>8</sup> HALEY, M. *Co je branding?* Praha: Slovati, 2008. s. 6. ISBN 978-80-7391-167-6.

<sup>9</sup> HALEY, M. *Co je branding?* Praha: Slovati, 2008. s. 8-10. ISBN 978-80-7391-167-6.

nezbytné pro tzv. nastartovaný tým. Jak píše ve své publikaci David Taylor: „*jasná vize nám pomáhá rozhodnout se, které aktivity jsou pro značku vhodné a které nikoliv.*“<sup>10</sup>

Vize značky přináší také *externí výhody*, které tvoří účinný marketingový mix. Patří mezi ně jasné sdělení značky, soudržnost marketingového mixu a pronikavost. Značky, které mají jasnou vizi a sdělení, mohou zákazníkovi zaručit, že dostane to, co značka představuje a slibuje.

### 3.1.4 Pět disciplín brandingů

Pro vybudování významné, charizmatické značky je nutné pochopit pět disciplín brandingů a jimi se řídit. Jak již bylo zmíněno výše, patří mezi ně: odlišení se, spolupráce, inovace, ověřování a kultivace.

První disciplína – *odlište se* – skýtá odpovědi na tři otázky: „Kdo jste?“ „Co děláte?“ „Proč na tom záleží?“ Odpověď na první otázku není těžká a firmy na ni umí odpovědět poměrně rychle. Druhá otázka je už o něco obsáhlejší a komplikovanější, avšak firma i na ni téměř pokaždé dokáže najít odpověď a náležitě ji vysvětlit.

Co ale s třetí otázkou: „Proč na tom záleží?“ Ta je již o poznání zapeklitější. Nestačí odpovědět, že je váš výrobek opravdu kvalitní a užitečný a jeho koupě se vyplatí – to přece může odpovědět každý. Kde je důkaz? V čem je ona jedinečnost, která přiměje zákazníka vybrat si právě váš produkt? Je především důležité si uvědomit, pro koho je výrobek určený. Někdy opravdu méně znamená více a v tomto případě to platí beze zbytku. Je lepší si určit menší cílovou skupinu, sledovat ji a být jí k dispozici, vytvářet produkt na míru tak, aby danou skupinu zaujal a maximálně uspokojil její potřeby. Nemá cenu přicházet s obrovským sortimentem výrobků nebo služeb a doufat, že si zákazník vybere právě ten váš. Nevyplatí se jít s davem a snažit se vyhovět všem – to dokáže každý. Ne každý se však umí odlišit a stát se jedinečným.<sup>11</sup>

Odlišnost funguje díky lidskému rozumu, který dokáže vyfiltrovat přebytečné informace a ukládat pouze informace pro člověka důležité. Tomu napomáhají naše smysly, primárně samozřejmě zrak. Ten přitahují kontrasty, díky kterým dokáže odlišit základní rozdíly. Na toto je důležité myslet při výrobě produktu a také obalu. Je nutné ho vytvořit tak, aby esteticky správně působil na zákazníka. K tomu je potřeba využít právě kontrasty, jež upoutají pozornost. Jak píše Marty Neumeier v knize *The Brand Gap*: „*tradiční pohled*

<sup>10</sup> TAYLOR, D. *Brand management*. Brno: Computer Press, 2007. s. 3. ISBN 978-80-251-181-4.

<sup>11</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 31. ISBN 978-80-254-21500-5.

na grafický design říká, že má čtyři možné cíle: identifikovat, informovat, bavit nebo přesvědčit. Ale ve světě značek má ještě pátý cíl: odlišovat.<sup>12</sup> První čtyři cíle jsou taktické a pátý je strategický; ten propojuje logiku a magiku.

V dnešní době je podstatnější pro zákazníka osobní identita než funkce a přínos produktu nebo služby. Dochází k přesunu prodeje od otázky: „co to má“ k: „co to dělá“, „jak se budete cítit“ a „kdo jste“. Odborník kognitivních procesů Edward de Bono radí, aby se firmy nesnažily o vybudování značky na základě USP (Unique Selling Proposition – jedinečné prodejní nabídky svých výrobků), ale spíše UBS (Unique Buying State – jedinečnému nákupnímu rozpoložení svých zákazníků).<sup>13</sup>

Jak již bylo zmíněno, je lepší zaměřit svou výrobu na konkrétní kategorii. Jak se tvrdí Marty Neumeier ve svém díle: „Často je lepší být jednička v malé kategorii než trojka ve velké.“<sup>14</sup> Nemá smysl rozšiřovat značku, pokud se jedná pouze o touhu po krátkodobém zvýšení zisků a nebere se v potaz profilace celé značky. Firma je tlačena okolím, nečekanou konkurencí, změnami v managementu. Společnost je vystavena vlivům vnitřních politických bojů, očekávání akcionářů, což vede k touze rozšířit výrobní řadu. Značka a její postavení na trhu se však může ohrozit. Je tedy třeba tento krok dobře promyslet a zamyslet se, zda není výhodnější zůstat věrný svému zaměření a inovovat zde.

Značky se nikdy nevyvíjely izolovaně, ale na základě lidí a jejich vzájemného působení. Proto i druhá disciplína brandingů říká: *spolupracujte*. To znamená, že nestačí součinnost managementu a marketingových odborníků, ale je potřeba také strategických konzultantů, grafických studií, společností pro průzkum trhu, reklamních agentur, PR firem, odborníků na životní prostředí, průmyslových designérů apod. Stejně tak nezbytní jsou zaměstnanci, partneři, dodavatelé, distributoři, akcionáři a samozřejmě zákazníci. Podle Petera Druckera, jak uvádí ve své knize Marty Neumeier, je „nejdůležitější posun v dnešním podnikání od vlastnictví k partnerství a od individuálních úkolů ke spolupráci.“<sup>15</sup> Z toho vyplývá, že umění spolupráce odborníků společnosti je pro firmu nejvýznamnějším aspektem hned po počtu těchto specialistů (který by měl být co možná nejvyšší).

Dnes rozlišujeme tři modely spolupráce při tvoření a správě značky. Patří mezi ně *outsourcing správy značky full-service firmě*, *outsourcing brandingové agentury* a *interní*

---

<sup>12</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 35. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>13</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 38. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>14</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 44. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>15</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 52. ISBN 978-80-254-21500-5.

*péče o značku pomocí integrovaného marketingového týmu.* Všechny tyto modely berou správu značky jako týmovou činnost. Oproti minulosti první model dnes funguje tak, že je buď jedna multidisciplinární firma, nebo holdingová společnost a ta je nadřazená skupině specializovaných firem. Touto metodou tedy firma může sjednotit celkové vyznění značky v odlišných médiích. Nevýhodou ale je, že firma přenechá veškerou péči o značku někomu jinému.

Brandingová agentura je druhý model. Funguje tak, že klient spolupracuje s hlavní agenturou, která sestavuje tým specializovaných firem. Brandingová agentura vede celý projekt, stává se dodavatelem, a má tedy přehled o subdodavatelích a může sjednotit vyznění značky, stále má ale větší slovo než samotný klient.

Poslední model – integrovaný marketingový tým – je poměrně odlišný. Funguje na principu, ve kterém je branding brán jako průběžná týmová práce. Společnost si vybírá specializované firmy, které spolupracují spolu a také s interním marketingovým týmem. Je však potřeba silný interní tým, aby mohl tento systém fungovat.<sup>16</sup>

Podobně jako u filmu je nezbytné používání *prototypů* v podobě scénáře a storyboardů; u brandingových projektů se prototypy vyskytují ve formě zadání kreativy („creative brief“) a modelů („mockups“) nebo konceptů („drafts“). Prototypy umožňují prakticky reálný zážitek. Je to příležitost využít naše kreativní nápady. Při vytváření nové myšlenky je nejlepší začít konceptem a zpětně jej doplňovat o vlastnosti. Pokud nebude značka vyjadřovat instinktivní pocit člověka z produktu nebo služby, je vždy možné začít s novým konceptem.<sup>17</sup>

Třetí disciplínou brandingů je *inovace*. Pro firmy, které chtějí zaujmout a nespolehnají se na zdůvodňování, je inovace nezbytná. Vždy, když se snaží podnik udržet na trhu a být konkurenceschopný, je na místě inovovat. Přinese to řešení problémů nezvyklé, ale také praktické. Není nutné jít vždy s davem, ale naopak – je zapotřebí kreativita a vydávat se novými směry, vidět věci novými očima.

Jak poznat, zda je nápad inovativní, je jednoduché – stačí vnímat, jestli každého vyděsí. Firmy se často bojí inovovat, snaží se vyhnout ztrapnění a neúspěchu. Běžní lidé přitom odvalu ocení. Z toho vyplývá, že inovace přichází zvenčí nebo od lidí uvnitř, kteří přemýšlí tak, jako by byli vně.

---

<sup>16</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 54-58. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>17</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 68-69. ISBN 978-80-254-21500-5.

Stejně tak i potřeba dobrých názvů vychází od zákazníků. Dnes si lidé vybírají z nespočetného sortimentu zboží a služeb a název, který na první pohled zaujme a je zapamatovatelný, je nezbytný. Firma by se měla při vytváření názvu řídit sedmi kritérii dobrého jména, jimiž jsou: výraznost, stručnost, výstižnost, snadný pravopis a výslovnost, líbivost, široká použitelnost a snadnost ochrany.

Další pojmy spojené s touto disciplínou jsou ikona a avatar. Jak píše ve své publikaci Marty Neumeier: „*Ikona značky je název spojený s vizuálním symbolem, který vyjadřuje její pozici na trhu. Avatar je ikona, která se může pohybovat, přeměňovat se nebo jinak volně vystupovat jako alter ego značky.*“<sup>18</sup> Loga jsou produkty masové komunikace a tiskových technologií. Vznikly jako nástroj identifikace značek, nikoliv jako jejich odlišení. Dnes je jasné, že branding není jen snaha označit obchodní známkou vše, co se hýbe. Je to řízení vztahů mezi společnostmi a jejich částmi a také komunikace s lidmi skrze rozličné kanály. Ikony a avataři reagují na dnešní technologický pokrok (internet, televize, živé akce, telemarketing apod.) tím, že vyskakují z tištěné stránky a kdekoliv jsou, navazují s lidmi kontakt.<sup>19</sup>

Nesmíme také opomenout *obal*, jakožto poslední a nejlepší možnost, jak zaujmout zákazníky. Zde je důležitý tzv. branding moment, kdy odchází do ústraní původní záměr koupit daný produkt či vzpomínka na reklamu a přichází na řadu právě obal, který zákazníka upoutá na první pohled. Návržnost výdajů na obaly je ve většině případů vyšší než na reklamu, vztahy s veřejností a propagaci.

Při vytváření správného obalu pomůže uvědomění si, v jakém pořadí zákazník přijímá jednotlivé druhy informací. Jako první spotřebitele upoutá výrobek samotný díky barevnosti, kontrastu, fotografii apod. Poté se zamyslí nad tím, co to je – ve hře je název a kategorie produktu. Dále se zeptá: „Proč by mě to mělo zajímat?“ Poté se chce zákazník dozvědět více – je čas na podrobnější definici a zdůvodnění. A naposled už spotřebitel přijme „hatmatilku“ – charakteristiku, funkci, výhody, cenu, záruky atd. Je tedy důležité být při vytváření obalu obezřetný a snažit se vcítit do pozice zákazníka.<sup>20</sup>

Co je tedy cílem inovací v oblasti brandingu, ať už mluvíme o webových stránkách, obalu, samotném produktu, marketingové akci nebo reklamní kampani? Odpovědí je dosažení takového zážitku uživatele, který by měl být tím nejpříjemnějším.

---

<sup>18</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 87. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>19</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 87. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>20</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 90-95. ISBN 978-80-254-21500-5.



Nezákladnější komunikační model má tři prvky, a sice: odesílatele, sdělení a příjemce. Dnes už si ovšem firmy uvědomily nezbytnost dalšího prvku, jenž je nezbytný a je nutné jej do komunikačního modelu zařadit. Jedná se o zpětnou vazbu, kterou nám dá právě příjemce. Tato zpětná vazba se dá zjistit *ověřováním*, o kterém pojednává čtvrtá disciplína brandingů.

Některé firmy, především kreativní komunity, se průzkumům trhu brání a zastávají k nim negativní postoj. Myslí si, že by se člověk neměl ohlížet. Jak řekl Marty Neumeier ve své práci: „*Ano, kreativita je subjektivní, ale jen do chvíle, kdy se její výsledky dostanou na trh – pak už je měřitelná.*“<sup>21</sup> Při inovaci je zpětná vazba velice důležitá a inovativní nápady by se dokonce mohly otestovat už před vstupem na trh.

Průzkum trhu neznamena skupinovou diskuzi, jak si mnozí lidé představí. Focus groups jsou užitečné pro zdroj informací v kvantitativním výzkumu, ne však k určování cen, odhadu prodeje apod. Dobrou metodou použitelnou v tomto případě jsou individuální rozhovory nebo etnografická sledování.

Je důležité si uvědomit, že v průzkumu a studii mnohokrát více znamená méně; větší neznamená vždy lepší. V kvantitativních studiích může docházet k tomu, že má firma nekonečně mnoho čísel, které ale nic nevysvětlují. „*Obvykle je lepší dostat přibližnou odpověď na správnou otázku než přesnou odpověď na otázku špatnou*“<sup>22</sup> popisuje v knize *The Brand Gap*, již několikrát citovaný, Marty Neumaier. Rychlé a jednoduché studie nám řeknou ve výsledku nejvíce.

Nejllepší zpětnou vazbou jsou prototypy, které lze testovat v realistických situacích, a pomohou nám se přenést od koncepce k realitě. Hovoříme zde o terénních testech. Je nejlepší si výrobek otestovat přímo na místě, kde se s ním zákazník setká. Pokud se jedná o prodejnu, musí zde být výrobek úspěšný. V případě, že je výrobek v obalu, musí zaujmout právě ten. Je proto dobré už na samotném počátku brát v potaz branding a s jeho pomocí produkt tvořit. Je například možné začít vytvářet obal a až následně, pokud dle průzkumu uspěje, se zabývat výrobkem.

Testování je proces, při kterém dochází k měření značek podle kritérií. Produkt nebo služba by měly uspět v pěti komunikačních oblastech, jimiž jsou: *výraznost* – odlišení značky, *relevance* – vhodnost vyjádření značky pro dosažení cílů, *zapamatovatelnost*, *rozšiřitelnost* – uplatitelnost značky v různých médiích a *hloubka* – schopnost

---

<sup>21</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 107. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>22</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 113. ISBN 978-80-254-21500-5.

komunikovat s cílovou skupinou. Na tyto oblasti by měly brát firmy ohled a používat je při ověřování správnosti návrhu značky.<sup>23</sup>

Poslední disciplína brandingů – *kultivujte* – hovoří o živosti a dynamice. O tom, že podnik není jen subjekt, ale proces. Podniky, které se přizpůsobují změnám trhu, odvětví, kultury a hospodářství, jsou úspěšnější. Přesouvají se, rozdělují, rostou nebo spojují. Je důležité, aby byla značka živá.

Každý člověk ve firmě hraje svou úlohu, je to tzv. představení plné vzájemné souhry. Lidé získávají zkušenosti s firmou právě prostřednictvím scénáře. Pokud dojde ke splnění jejich očekávání, věrnost zákazníků ke značce se zvyšuje. „*Pokud je vnější chování společnosti v souladu s její vnitřní kulturou, je její značka věrohodná*“<sup>24</sup>, říká v *The brand gap* Neumeier.

Před každým rozhodnutím by si firma měla položit otázku: „Pomůže to značce, nebo jí to uškodí?“ Živá značka je ta, která žije nejen v marketingovém oddělení, ale v celé společnosti. Branding jako proces se dá naučit, vyučovat, replikovat a také kultivovat. Nezbytné je nepřetržité oživování korporátní paměti. Díky brandingovým vzdělávacím programům v rámci celé společnosti a její kreativní sítě toho lze docílit.

V dnešní době se vyvinul nový pojem *chief brand officer* (CBO) neboli „hlavní strážce značky“. Jedná se o zkušené profesionály, kteří řídí týmovou spolupráci v oblasti značek. Musí umět taktizovat s šéfy a také podněcovat tvořivost podřízených. Dnes jsou takoví dobří CBO vzácní, protože je pro ně nedostatek vzdělávacích programů. Na rozdíl od *chief executive officer* (CEO), kterého lze dosáhnout absolvováním vysokoškolského studia, CBO musí své zkušenosti pěstovat postupně.

Se všemi pěti disciplínami branding vytváří kladně působící kruh. Zkombinováním logiky a magiky firma spouští řetězovou reakci: odlišení, spolupráce, inovace, ověřování a kultivace. S každou obrátkou pak spirála hodnoty značky šplhá výše.

### 3.1.5 Proces strategického řízení značky

Strategické řízení značky se skládá z designu a implementace marketingových programů a aktivit sloužících k vybudování, měření a také řízení hodnoty značky. Jak definuje kniha Kevina Kellera, je tento proces definován čtyřmi hlavními kroky:

- 1) „*identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky*“

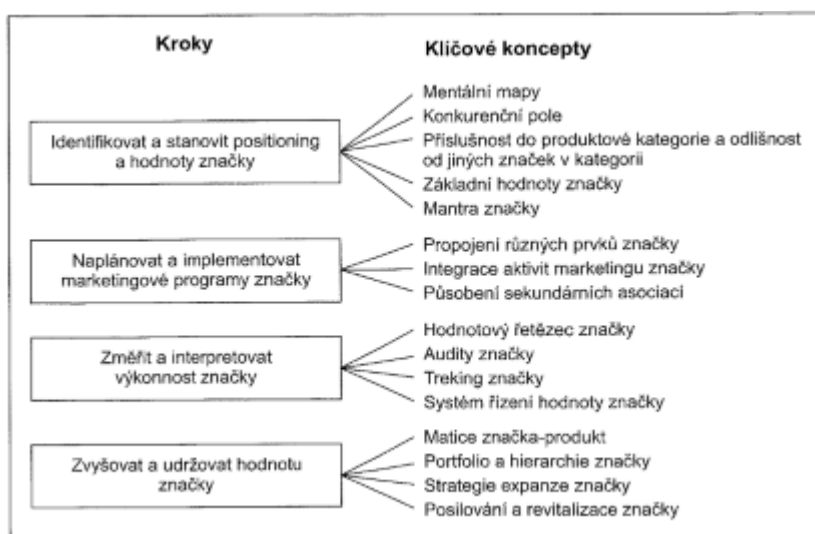
<sup>23</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 124-127. ISBN 978-80-254-21500-5.

<sup>24</sup> NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. s. 136. ISBN 978-80-254-21500-5.

- 2) *plánování a implementace marketingových programů značky*
- 3) *měření a interpretace výkonnosti značky*
- 4) *zvyšování a udržování hodnoty značky*<sup>25</sup>

Tyto procesy lépe a podrobněji rozebírá obrázek č. 1, na kterém vidíme jednotlivé kroky procesu s klíčovými koncepty.

**Obrázek 1** Proces strategického řízení značky



Zdroj: KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 73. ISBN 978-80-247-1481-3.

Prvním krokem strategického řízení značky je **identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky**. Positioning je přesvědčení zákazníka o výhodách značky oproti konkurenci a zmenšení jeho zájmu o případné nevýhody. Obsahuje popis základních hodnot značky, které jsou soustavou abstraktních asociací. Stejně tak důležitá je mantra značky tvořená krátkým výrazem o třech až pěti slovech. Určení a zhodnocení positioningu značky pak těží z jejího auditu, což je srozumitelné přezkoumání. Po těchto procesech následuje zavedení vlastního marketingového programu pro vytvoření, posílení a udržení asociací značky.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 72. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>26</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 73. ISBN 978-80-247-1481-3.

Nejprve je tedy nutné důkladné poznání značky a ujasnění si jejích hodnot. Poté je důležité budování silné značky. Tento proces si vyžaduje čas a trpělivost. Existují čtyři kroky k budování značky, které jsou uvedeny v práci Kevina Kellera:

- 1) „Zajistit identifikaci spotřebitelů se značkou a asociaci značky v mysli spotřebitelů s konkrétní třídou produktů či potřebou spotřebitelů.
- 2) Jasně určit význam značky v myslích zákazníků pomocí velkého množství hmotných i nehmotných asociací s konkrétními vlastnostmi výrobku.
- 3) Vyvolat správné reakce spotřebitelů na tuto identifikaci značky a na význam značky.
- 4) Přeměnit reakci na značku tak, aby se vytvořil intenzivní, aktivní, věrný vztah mezi spotřebitelem a značkou.“<sup>27</sup>

K těmto krokům je nutné znát čtyři otázky pokládané zákazníkem a umět na ně odpovědět. Jsou to otázky: „Kdo jsi?“ (identita značky), „co jsi?“ (význam značky), „co s tebou? Co si o tobě myslím či cítím?“ (reakce na značku) a: „Jak je to s tebou a se mnou? Jaký druh asociace a jak silné spojení bych s tebou chtěl mít?“ (vztah ke značce).

Na obrázku č. 2 vidíme jak závislost těchto otázek, tak pyramidu hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE).

**Obrázek 2** Pyramida hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE)



Zdroj: KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 106. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>27</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 105. ISBN 978-80-247-1481-3.

Při positioningu je nutné si určit cílový trh pomocí segmentace trhu, která představuje rozdělení trhu do rozličných skupin se stejnými zákazníky. Jedná se o zákazníky, jež mají podobné potřeby a spotřebitelské chování a vyžadují tedy podobné marketingové mixy. Nezbytné je také uvědomění si konkurence, která je s definicí trhu úzce spojená. Je tomu proto, že zacílením na daný typ spotřebitele už často definujeme povahu konkurence. Konkurenční analýza bere v potaz mnoho faktorů, jsou jimi následující: zdroje, schopnosti a pravděpodobné záměry dalších firem. Stejně tak je důležité stanovení produktové kategorie, to je určení asociací s odlišnostmi. Jimi mohou být vlastnosti a benefity spojené spotřebiteli se značkou, které produkt odlišují.<sup>28</sup>

Druhým krokem procesu strategického řízení značky je **plánování a implementace marketingových programů značky**. Budování samotné hodnoty značky si vyžaduje mnoho znalostí. Hlavní faktory, které jej ovlivňují, jsou: prvotní výběr prvků značky, které ji tvoří (jinými slovy identita značky), dále integrace značky do marketingových aktivit a podpůrný marketingový program a v neposlední řadě také asociace nepřímě převedené na značku tím, že je spojena s jinou entitou.<sup>29</sup>

Existuje šest *kritérií výběru prvků značky*, a to: zapamatovatelnost nutná k povědomí o značce, smysluplnost, obliba, přenosnost jak v kategorii, tak v geografickém smyslu, adaptabilita v průběhu času a možnost ochrany jak v právním smyslu, tak ve smyslu konkurence.

Mezi *hlavní prvky značky* patří samozřejmě název značky, dále také URL, loga a symboly, představitelé, slogany, znělky a balení. Samotný název je nejzásadnější volbou. Zachycuje hlavní téma a zásadní asociace s produktem, a sice celistvým a ekonomickým způsobem. Dobré jméno značky může být užitečným prostředkem komunikace. Název značky by měl být jednoduchý, lehce vyslovitelný nebo zapsatelný, známý a smysluplný, odlišný, osobitý a neobvyklý.

URL neboli Uniform Resource Locators, česky jednotná označení zdroje, jsou aplikována ke specifikaci umístění na webových stránkách a odkazuje se k nim jako ke jménu domény. Loga a symboly jsou skoro stejně důležité pro vysoké povědomí o značce jako její název. Loga jsou konkrétní či obrázkové povahy a jsou doslovnými zastupiteli jména značky. Představitelé jsou potom specifickým typem symbolu značky, který díky nim získává lidskou či životní podobu. Slogany, jakožto další prvek, jsou krátké fráze

---

<sup>28</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 149-161. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>29</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 74. ISBN 978-80-247-1481-3.

sdělující popisnou nebo přesvědčující informaci o značce. Objevují se většinou v reklamách či na balení. Slogany mohou zdůrazňovat jak povědomí, tak image značky. Znělky pak mohou být jejich hudebním doplněním.<sup>30</sup>

V neposlední řadě máme prvek balení zahrnující navržení a vytvoření obalu produktu. Jak uvádí Kevin Keller, balení musí splňovat z pohledu spotřebitelů i výrobců cíle, k jejichž dosažení je zapotřebí vybrat estetické a funkční komponenty balení. Mezi cíle se řadí:

- *„identifikovat značku*
- *sdělovat popisné a přesvědčivé informace*
- *usnadňovat transportaci a ochranu produktu*
- *pomoci při skladování v domácnosti*
- *napomoci konzumaci produktu*“<sup>31</sup>

Po splnění soustavy prvků značky, která může být vnímána jako základ identity značky, jež všechny prvky odráží, je na řadě neméně důležitý krok, a to ***měření a interpretace výkonnosti značky***. *Hodnotový řetězec značky*, který vidíme na obrázku č. 3, je prospěšným prostředkem, pomáhá totiž lépe pochopit finanční vliv výdajů a investic spojených se značkou. Systém měření hodnoty značky je sestavou výzkumných postupů, které poskytují včasné, spolehlivé a funkční informace marketérům a pomáhají jim uskutečnit taktická nebo strategická rozhodnutí.<sup>32</sup>

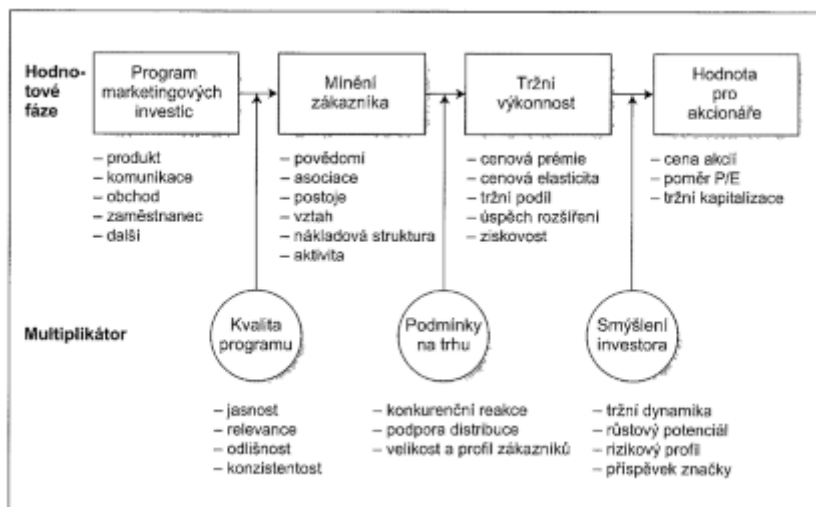
---

<sup>30</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 204-237. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>31</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 239. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>32</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 76. ISBN 978-80-247-1481-3.

Obrázek 3 Hodnotový řetězec značky



Zdroj: KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 417. ISBN 978-80-247-1481-3.

Tvorba hodnoty skýtá několik etap. První z nich je marketingová aktivita firmy ovlivňující zákazníky. Tento proces ovlivní, jakou bude mít značka tržní výkonnost a jak bude hodnocena finančními institucemi. Investice do marketingového programu jsou důležitým začátkem, a aby správně fungovaly a ovlivnily hodnotový řetězec, musí být využit *programový multiplikátor*. „Schopnost marketingového programu ovlivnit způsob myšlení spotřebitelů bude záviset na kvalitě investic do marketingových programů“<sup>33</sup>, vysvětluje programový multiplikátor ve *Strategickém řízení značky* Kevin Keller. Existují čtyři hlavní faktory, které posuzují kvalitu marketingového programu: jasnost, relevance, odlišnost a důslednost.

Dalším krokem je uvědomit si myšlení samotného zákazníka. Důležitá hlediska měření mínění zákazníků dle modelu CBBE jsou: povědomí o značce, asociace se značkou, postoje ke značce, vztah ke značce a aktivita značky. Externí faktory, které ovlivňují schopnost mínění zákazníků vytvořit hodnotu v této fázi, stanovuje *zákaznický multiplikátor*. Těmito faktory jsou: konkurenční nadřazenost, podpora distribuce dalších prostředníků, velikost a profilace zákazníků.

Další fází je tržní výkonnost. Hodnotu značky zde vytváří budování profitabilních objemů prodeje za pomoci šesti dimenzí, a to: cenové prémie a cenové elasticity, tržního podílu, rozšíření značky a uvedení nových produktů do příbuzných kategorií, struktury

<sup>33</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 418. ISBN 978-80-247-1481-3.

nákladů a kombinace těchto dimenzí vedoucích k profitabilitě značky jako šesté dimenzi. Pravděpodobnost úspěšnosti těchto dimenzí ovlivňují také externí faktory zjistitelné pomocí *tržního multiplikátoru*. Řadí se mezi ně dynamika trhu, růstový potenciál, rizikový profil a příspěvek značky neboli důležitost značky jako součást portfolia značek firmy a značek v něm zahrnutých.<sup>34</sup>

Každodenní rozhodování manažerů pak usnadňují *trekingové studie*, které jim poskytují zásadní informace, hodnotné diagnostické vhledy do kolektivních efektů marketingových aktivit na mínění zákazníků, na výsledky na trhu; pomáhají monitorovat zdraví značky a její hodnotu. Trekingové studie se zjednodušeně skládají z informací od spotřebitelů sesbíraných v průběhu času.<sup>35</sup>

*Zvyšování a udržování hodnoty značky* je posledním krokem v procesu strategického řízení značky. Řízení hodnoty dané značky zahrnuje řízení v kontextu jiných značek a jejich řízení v několika kategoriích (audit značky, hodnotový řetězec značky, systém řízení hodnoty značky), v průběhu času a v několika segmentech trhu. Pro definování strategie brandingů firmy, které je nutným krokem, existují dva hlavní nástroje, a sice: matice značka–produkt, jinými slovy grafická reprezentace všech značek a produktů, a hierarchie značky, tzv. explicitní řazení značek podle počtu a povahy běžných a výjimečných komponentů značky mezi výrobky firmy.<sup>36</sup>

*Matice značka–produkt* zobrazuje značky firmy ve vodorovných liniích a produkty ve sloupcích, jak vidíme na obrázku č. 4. Řady dané matice zastupují vztahy značka–produkt a vyjadřují strategii extenze značky. Značková řada se skládá z produktů jak původních, tak extenzivních prodávajících se pod danou značkou. Sloupce matice pak zobrazují vztahy produkt–značka a vyobrazují portfolio značky neboli soubor všech značek a značkových řad, jež konkrétní firma nabízí v dané kategorii k prodeji kupujícím. Produktová řada je pak skupina produktů uvnitř produktové kategorie, které fungují podobným způsobem. Produktový mix je soustava všech produktových řad a mix značek je soubor všech značkových řad, které jsou prodávajícím nabízeny kupujícím.

---

<sup>34</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 418-421. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>35</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 425. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>36</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 76-77. ISBN 978-80-247-1481-3.



**Obrázek 4 Matice značka-produkt**

		Produkty			
		1	2	...	N
Značky	A				
	B				
	...				
	M				

Zdroj: KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 547. ISBN 978-80-247-1481-3.

Existuje také brandová strategie firmy, která odráží počet a povahu prostých a odlišujících prvků značky aplikovaných na všemožné produkty prodávané firmou. Jedná se o rozhodování, která jména značek, jaká loga, které symboly by měly být aplikovány na který produkt nebo také určuje povahu nových či existujících prvků značky aplikovatelných na nové produkty. Brandová strategie je charakterizována podle své šířky a hloubky.<sup>37</sup>

Výše zmíněnou *hierarchii značky* vysvětluje ve své knize Kevin Keller a je dle něho „prostředkem shrnutí strategie brandingu skrze kvantifikace a kvalifikaci společných a odlišujících prvků značky napříč produkty firmy, což ukáže explicitní řazení prvků značky.“<sup>38</sup> Hierarchie značky je užitečný prostředek grafického zobrazení brandové strategie firmy. Je založená v prvé řadě na uvědomění si, že produkt je možný brandovat nejedním způsobem, a to v závislosti na tom, kolik nových a existujících prvků značky je použito, jak jsou pro daný produkt zkombinovány. Jeden z příkladů, jak můžou úrovně hierarchie značek od nejvyšší k nejnižší vypadat je:

- 1) firemní značka – značka společnosti (např. General Motors) – vždy uvedena na produktu či balení
- 2) rodinná značka (např. Buick) – ve více než jedné produktové kategorii
- 3) individuální značka (např. Park Avenue) – v jedné produktové kategorii
- 4) modifikátor – označující položka či model (např. Ultra) – konkrétní položka, typ modelu<sup>39</sup>

V dnešní době se stále více objevuje *extenze značky* a firmy už upouštějí od politiky „jedna značka – jeden produkt“. Extenze značky vzniká v případě, že firma použije

<sup>37</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 546-547. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>38</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 560. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>39</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 560-562. ISBN 978-80-247-1481-3.

zavedené jméno značky k uvedení nového produktu na trh. Pokud dojde ke kombinaci nové značky s existující, extenze je nazývána podznačkou. Existující značka, jež dá vzniknout extenzi značky, je pak mateřská značka. Existují dvě kategorie extenzí značek, konkrétně: extenze produktových řad, kdy je mateřská značka použita k označení nového produktu cílicího na nový tržní segment v produktové kategorii a extenze kategorie, kdy je mateřská značka použita pro vstup do nové produktové kategorie.<sup>40</sup>

Dlouhodobý výhled řízení značky vyžaduje krátkodobé marketingové tahy měnící znalost značky. Vždy je nutné vycházet z pohledu zákazníka. Změna znalosti značky na straně spotřebitele ovlivní úspěšnost budoucích marketingových programů. Je nutné rozpoznání různých typů spotřebitelů a jejich zahrnutí do rozvíjení brandových a marketingových programů.<sup>41</sup>

Hodnota značky musí být posilována v průběhu času. Soudržnost marketingové podpory je velmi důležitým faktorem. Tato konzistence značky pomůže k udržení síly a bude přínosná pro asociace se značkou. Nejedná se o vyhýbání se změnám, ale naopak. Marketéři musí využívat taktické posuny, rozvíjet výzkum, udržovat rozpočet na marketingové komunikace. Nutné je ale pohlížet na konzistenci z pohledu strategického řízení, nejen konkrétních taktik v jakémkoliv časovém období, a také bránit a ochraňovat zdroje hodnoty značky již existující.

V některých případech často velice uznávaných a úspěšných firem bylo nutné oživení značky. Marketéři museli zasáhnout a přehodnotit taktiku a upadající firmy oživit. Patří mezi ně například i právě firma Adidas. U těchto firem bývá problémem šířka povědomí o značce, to znamená, že na ni spotřebitelé myslí jen omezeně. Využít se dá například strategie zvýšení spotřeby a nalezení nového využití značky. Spotřeba se může zvýšit buďto zvýšením spotřebovaného zboží nebo zvýšením frekvence spotřeby. Pokud se marketéři snaží o nové možnosti užití, je potřeba marketingového programu, který by zahrnoval komunikaci se spotřebiteli o výhodách užívání značky a následné připomenutí spotřebitelům, aby ji opravdu užívali. Další pomocí může být také zlepšení image značky, tzv. repositioning, který vyžaduje posílení existujících asociací a neutralizaci negativních asociací nebo vstup na nový trh.

Na místě také může být úprava portfolia značky. To si vyžaduje odstranění dlouhodobého pohledu na značku a pečlivé zvážení role různých značek. Protože i na

---

<sup>40</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 600-601. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>41</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 78. ISBN 978-80-247-1481-3.

zralém trhu někteří stálí zákazníci mohou firmu opustit, je stále nutné vytvářet proaktivní strategie pro získání nových zákazníků. Jedním ze způsobů je například vytvoření separátní reklamní kampaně a programy komunikace pro každý ze segmentů, který chceme přilákat či uspokojit. Dalším způsobem je zavedení nové podznačky nebo extenze řady. Fungovat může také zavedení nové distribuční pobočky, zpřístupnění daného segmentu.<sup>42</sup>

### 3.2 Marketingová komunikace

Marketing je, dle vymezení ekonoma Jaroslava Světlíka, proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a ve výsledné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka. K tomu dochází efektivním a výhodným způsobem, který zaručuje splnění cílů organizace.<sup>43</sup>

Z nejzákladnější definice vyplývá, že marketingová komunikace je přenos jakékoliv informace o organizaci, produktu či službě mezi jejím zdrojem a příjemcem. Firma se touto cestou snaží zaujmout a ovlivnit zákazníky. V širším pojetí se marketingová komunikace skládá ze všech základních činností marketingu tvořících tzv. marketingový mix (4P).

### 3.3 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn nástrojů a prvků, které daná organizace využívá k ovlivňování zákazníku a k dosažení předem stanovených marketingových cílů. Skládá se ze čtyř složek, tzv. 4P – ‚product‘ (výrobek), ‚price‘ (cena), ‚promotion‘ (propagace), ‚placement‘ (distribuce) – napomáhajících vytvořit určité postavení výrobku na trhu (‚positioning‘).

*Výrobek* je vytvářen na základě potřeb a přání zákazníka, které má uspokojovat a které mají být kritériem pro stanovení a dosažení cíle. *Cena* by měla představovat plnou hodnotu výrobku, je však ovlivňována nemálo faktory a častokrát je těžko stanovitelná. Její určení vyplývá z cenové strategie firmy. *Propagace* sestává z komunikace mezi výrobcem a zákazníkem. Jejím úkolem je popsat výrobek, zejm. jeho přednosti zákazníkovi, a to prostřednictvím *komunikačního mixu*, který zahrnuje pět základních forem komunikace v marketingu: reklamu, public relations (PR), podporu prodeje, direct marketing a osobní

---

<sup>42</sup> KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 657-690. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>43</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing-cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.

prodej. Konečně *distribuce* je způsob, jímž se produkt dostane od výrobce k zákazníkovi – zahrnuje distribuční cesty, dopravu, umístění, zásobování a sortiment.

### 3.4 Komunikační proces

Základem marketingové komunikace je výměna informace mezi zdrojem a příjemcem a její pochopení. Povaha sdělení je závislá na třech faktorech: příjemci, charakteru sdělení a formě komunikace. *Příjemci sdělení* jsou různé cílové skupiny, např. kupující, široká veřejnost, tisk, akcionáři firmy. *Charakter sdělení* závisí na tom, komu je sdělováno a co je účelem sdělení – vzbuzení zájmu zákazníků o výrobek nebo službu, informace o výrobku apod. *Forma komunikace* stojí na pěti základních pilířích: reklamě, podpoře prodeje, publicitě, osobním prodeji a přímém marketingu.

Komunikační model obsahuje osm základních prvků komunikačního procesu, který je na obrázku číslo 3.1 (viz obr. č. 3.1): zdroj, kódování, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šum.

Na začátku celého komunikačního modelu je *zdroj*, kterým může být osoba nebo organizace vytvářející zprávu (kupříkladu firma udávající informace o novém produktu či službě za účelem jejich propagace skrz reklamu). Nezbytné je myslet na přijatelnost zdroje zprávy tak, aby působil na zákazníky pravdivě a objektivně. Je důležité zachovat jeho důvěryhodnost a odbornou způsobilost. Ve stejném měřítku je ale také nutná atraktivnost zdroje, která připoutá zájem příjemce.

Soubor takových informací vysílaných zdrojem k příjemci se nazývá *sdělení*. Jeho obsah musí být pro příjemce zřetelný a jednoznačný. Je důležité dobře znát zákazníka a vědět, čím v něm vzbudíme touhu po výrobku. Zdroj si musí uvědomit a určit, zda je lepší formulovat sdělení racionálně nebo emocionální cestou.

Pro převod informace obsažené ve zprávě se používá tzv. *zakódování* do symbolů srozumitelných pro příjemce. Může se jednat o fotografie, kresbu, slova nebo jiný druh sdělení.

Přechod informace od zdroje k příjemci se nazývá *přenos*, jenž se provádí pomocí jednoho nebo více komunikačních prostředků, kterými jsou média – televize, rozhlas a časopisy.

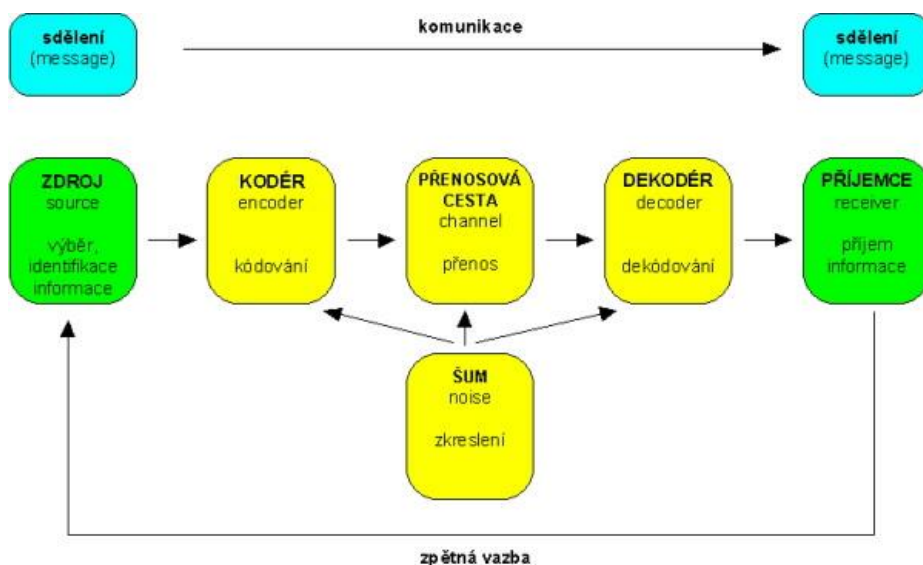
Při procesu je zapotřebí si uvědomit, kdo je cílová skupina a komu je informace určena, aby došlo ke správnému *dekódování* sdělení příjemcem.

Po dekodování reaguje příjemce tzv. *zpětnou vazbou* neboli sdělením, které vysílá zpět ke zdroji a reaguje tak na nové informace. Může být vyjádřena verbálním projevem, gestem, činností, které dají najevo, zda mělo sdělení pozitivní efekt.

U komunikačního procesu může dojít k situaci, kdy některou jeho část ruší *šumy*. Ty vznikají buď vnějšími vlivy (vypadáváním signálu), nebo vlivy vnitřními, kdy příjemce nejeví o propagaci výrobku zájem. Dochází tak ke zkreslenému sdělení.

Nejdůležitějším z celého komunikačního procesu by měl být *příjemce*. Právě jemu je informace o výrobku či službě určena. Příjemci bývají především zákazníci, ale mohou jimi být např. i členové distribučních cest, kteří chtějí výrobek dále prodávat, akcionáři firmy, novináři, finanční analytici či odborníci.<sup>44</sup>

**Obrázek 5 Schéma komunikačního procesu**



Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/2857015>

### 3.5 Komunikační cíle

Jednou z nejdůležitějších a základních částí marketingové komunikace je stanovení cílů při rozhodování a plánování. Podnikatel musí být ze všeho nejdříve dobře obeznámen s trhem, konkurencí a zákazníkem, aby věděl, jakým způsobem a do čeho investice vložit, aby nedošlo ke ztrátě, ale aby naopak generovaly zisk. Je nezbytné zjistit, o který produkt či službu bude zájem, promyslet si, jak ho propagovat a následně z něj profitovat. Pro určování takovýchto cílů existuje řada metod a teorií.

<sup>44</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing-cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. s. 155-157. ISBN 80-900015-8-0.

### 3.5.1 Metoda SMART

Jedním z pomocníků při navrhování cílů projektu může být metoda SMART. V názvu obsahuje základní pravidla, kterých by se měl podnikatel držet. Jedná se o ‚specific‘ (specifický, přesně definovaný konkrétní cíl), ‚measurable‘ (měřitelný cíl s ověřitelnou úspěšností), ‚achievable/acceptable‘ (dosažitelný cíl, který je možné splnit), ‚realistic/relevant‘ (realistický cíl s dostatkem zdrojů), ‚time specific/trackable‘ (časově specifický a sledovatelný cíl s určitelným časem dosažení). Všechny cíle metody SMART jsou znázorněny na obrázku 6.

Obrázek 6 Cíle metody Smart



Zdroj: <http://www.dreamstime.com/photos-images/smart-goals.html>

### 3.6 Integrovaná marketingová komunikace

Dnes se často stává, že na trhu převládá nabídka nad poptávkou. Je to způsobeno také tím, že se firmy čím dál více zaměřují jen na jeden nástroj marketingové komunikace a opomíjejí užitečnost ostatních. Jejich komunikace se zákazníkem není úplná a náležitá prezentace výrobku pak nevede k cílenému efektu.

Podstatou integrované marketingové komunikace je právě kombinování a propojování jednotlivých nástrojů, a je proto důležité ji využívat. Rozlišujeme integraci externí a interní. Pokud firma kombinuje navzájem nástroje samotné, jako jsou reklama, podpora prodeje či public relations, jde o integraci *externí*. V případě, že využívá pouze jeden z nástrojů, ale kombinuje více jeho podob, mluvíme o *interní* integraci. Toto jednání pak vede k efektům, jež lze popsat tzv. 4E a 4C.

4E znamenají zaměření se na ekonomické vynakládání prostředků („economical“), zvyšování výkonnosti („efficient“), zvyšování efektivity („effective“) a zvyšování intenzity působení („enhancing“).

Přínosy 4C představují „coherence“ (propojenost a ucelenost jednotlivých komunikačních nástrojů), „consistency“ (konzistentnost a vyváženost komunikace), „continuity“ (kontinuita komunikace (např. v čase)), „complementary communications“ (podporující a vzájemně se doplňující nástroje komunikace).<sup>45</sup>

### 3.7 Nástroje marketingové komunikace

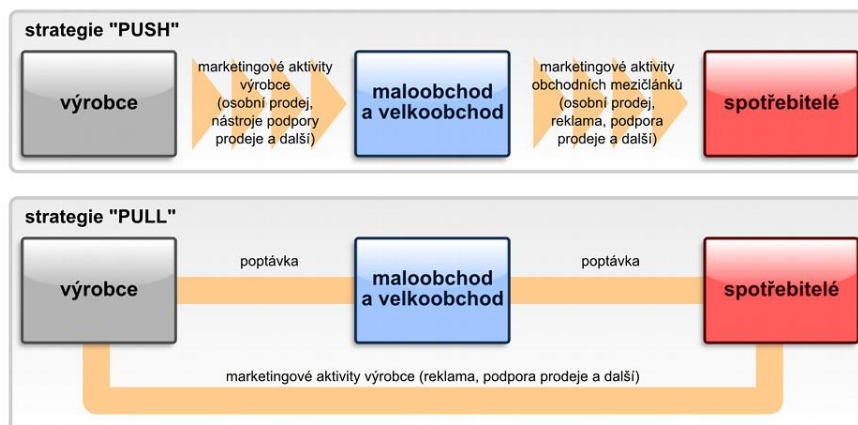
Základem úspěšného podnikatele je propagace produktu zákazníkům, ne jeho výroba. Ke správnému uvedení výrobku na trh lze využít kromě nástrojů obsažených v komunikačním mixu (reklama, PR, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej) také push a pull-strategie. *Push-strategie* (strategie tlaku) je založená na osobním prodeji a jeho podpoře. Výrobce se snaží přesvědčit o jedinečnosti a výhodách prodeje svého produktu distributora a na něm pak přenechá další přesvědčování zákazníků a samotný prodej. Tato strategie se více vyplatí firmám velkým a na trhu zaběhlým. Strategií druhou je *pull-strategie* (strategie tahu), která je zaměřená především na zákazníka. Jejím cílem je nejprve vyvolání touhy po výrobku a následně poptávky pomocí reklamy nebo PR, ve které poukazuje na ojedinelost výrobku. Tato metoda je upřednostňována začínajícími malými firmami budujícími si své jméno.

Na obrázku č. 7 můžeme vidět marketingové strategie PUSH a PULL. Je zřetelné propojení výrobce, maloobchodu či velkoobchodu a spotřebitelů. Strategie PUSH ukazuje zaměření nejprve na distributora – v našem případě maloobchod či velkoobchod. Obrázek znázorňující strategii PULL ukazuje využívání marketingových aktivit a poptávku, jež se snaží vyvolat.

---

<sup>45</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. s. 229-232. ISBN 978-80-251-3432-0.

Obrázek 7 Strategie PUSH a PULL



Zdroj: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=06>

### 3.7.1 Reklama

Pokud hovoříme o počátcích reklamy, máme na mysli období dávné. O existenci psané i hlasové propagace zboží máme důkazy již z dob starého Řecka. Největším rozmachem reklamy pak bylo období po Gutenbergově vynálezu knihtisku, který umožnil využívání hromadných sdělovacích prostředků.

Reklama je nejviditelnější částí komunikačního mixu využívaná v médiích vůbec nejčastěji. Rozumí se jí „*placená forma neosobní, masové komunikace uskutečňující se prostřednictvím médií, jejímž cílem je informování spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní chování.*“<sup>46</sup> Je zřejmé, že je dnes reklama nevyhnutelnou součástí úspěšného podnikání.

Hlavním cílem reklamy je především zvýšení poptávky a posléze koupě produktu či využití služby. Reklama je také nezbytná pro propagaci vlastní značky, zdůraznění její jedinečnosti a odlišnosti od ostatních produktů stejného druhu. Napomáhá tvorbě image firmy či výrobku, vytváření věrnosti zákazníka, snižování vynaložených nákladů, zvyšování finanční pozice podniku nebo budování motivace pracovníků.

Reklama má tři hlavní funkce: informativní, přesvědčovací a připomínací. *Informativní* funkce souvisí s pull-strategií. Jedná se o počátek procesu, kdy producent informuje prostřednictvím reklamy o novém produktu, službě a usiluje o vyvolání zájmu o výrobek. *Přesvědčovací* funkce je blízká push-strategii. Je to chvíle, kdy se reklama snaží přesvědčit zájemce o výjimečnosti produktu, a předběhnout tak konkurenční síly.

<sup>46</sup>SVĚTLÍK, J. *Marketing-cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. s. 161. ISBN 80-900015-8-0.



*Připomínací* funkce má za cíl udržet produkt či službu v mysli zákazníků, například pomocí loga firmy.<sup>47</sup>

S reklamou se setkáváme v podobě reklamních spotů, v novinách či na billboardech. Dle médií, ve kterých se reklama nachází, rozlišujeme *tiskovou* (časopisy, noviny, letáky), *televizní*, *rozhlasovou*, *venkovní*, *pohyblivou* (na dopravních prostředcích) nebo *internetovou* reklamu. Producent musí být obezřetný při výběru vhodného sdělovacího prostředku. Je na místě znát dostupnost adresátů a zvážit cenu dané reklamy tak, aby přinesla očekávaný výsledek. V rozhodování pomůže například *Media projekt* podávající informace o sledovanosti jednotlivých médií. Tyto údaje pak využívá *mediaplán* – časový harmonogram využívání médií pro reklamu.<sup>48</sup>

Firmy se nezdíka obracejí na různé reklamní agentury, jež pomáhají s přípravou návrhů, námětů, produkcí reklamy a následnou výrobou. Využívají je převážně firmy, jež nemají dostatek prostředků, aby si vytvořily vlastní kvalitní reklamu. Pro agentury je důležité, aby měly přehled o situaci na trhu a konkurenci, uměly vyhodnotit slabé a silné stránky nabízeného produktu či služby, aby byly schopné využít a zpracovat potřebné analýzy apod. Zaměstnanci takových agentur musí být odborníci ve svém oboru, analytici, znalci, ale také tvůrčí a kreativní osobnosti.

### 3.7.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje znamená využívání stimulů (peněž, ceny, výrobku zdarma, dárku) vůči obchodním partnerům, prodejcům nebo zákazníkům s cílem zvýšit jejich zájem o produkt či službu a urychlit jejich prodej. S postupem času se stává stále více oblíbenou formou propagace a přesahuje svými výdaji reklamu. Mezi důvody patří především rychlá efektivnost, důvěryhodnost, nízká nákladnost a rostoucí síla maloobchodu.

Podpora prodeje má formu přímou a nepřímou. *Přímá* forma představuje okamžitou odměnu po splnění daných podmínek, kupříkladu při nákupu deseti jogurtů dostane zákazník tři zdarma. *Nepřímá* forma není tak okamžitá. Zákazník je po splnění podmínek kupříkladu zařazen do slosování a poté má možnost získat odměnu.

Prostředků užívaných v rámci podpory prodeje u zákazníků je mnoho, mezi základní patří:

- *slevy* s cílem přilákat zákazníky na nižší cenu produktu a předběhnout konkurenci

---

<sup>47</sup>FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. s. 256. ISBN 978-80-251-3432-0.

<sup>48</sup>FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. s. 260. ISBN 978-80-251-3432-0.

- *vzorky* produktu většinou zdarma ve formě ochutnávek či malých produktů
- *kupony* poskytující zákazníkovi slevu nebo dárkový předmět po jeho předložení
- *prémie* představující odměnu za dodržení určitých podmínek (například za nákup v hodnotě dva tisíce korun získá zákazník slevu v hodnotě dvě stě korun na další nákup)
- *odměny za věrnost* jsou většinou peněžní dary či slevy pro zákazníky, kteří nakupují u dané firmy pravidelně
- *soutěže a výherní loterie*, které znamenají pro zákazníka vynaložení vlastního úsilí například sbíráním tzv. bodů, za které pak získají odměnu
- *veletrhy, prezentace a výstavy* sloužící k prezentaci svého produktu s cílem jeho prodeje
- *výhodná balení* například s několika kusy zdarma, s nimiž se setkáváme téměř v každém obchodě

K nejdůležitějším prostředkům podpory prodeje u obchodníků patří:

- *kupní slevy* při zavedení nových produktů do prodeje
- *obratové slevy* u produktů, které jsou dlouhodobě skladovány
- *bezplatné zboží* u nové nabídky, kdy obchodník nabízí první dodávku zboží zdarma nebo se slevou
- *merchadising* jako zvláštní péče o produkt s jeho prezentací
- *kooperativní reklama* užívající se v rámci lokální propagace
- *obchodní seznamy* ve formě tiskovin, jež mají za úkol zákazníka především informovat<sup>49</sup>

### 3.7.3 Public relations (PR)

Public relations (vztahy s veřejností) představují „*plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.*“<sup>50</sup> Veřejnost je společenství lidí spojené shodnými či podobnými zájmy a cíli v oblasti ekonomické, environmentální, kulturní, politické, společenské. Vytváří pak jednotlivé skupiny, které spolupracují s danou

<sup>49</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. s. 282-284. ISBN 978-80-251-3432-0.

<sup>50</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. s. 307. ISBN 978-80-251-3432-0.

firmou. Konkrétně jde o zaměstnance organizace, její majitele, akcionáře; finanční skupiny, investory; sdělovací prostředky, novináře; místní obyvatelstvo, komunitu; místní představitele, zastupitelské orgány a úřady.

Hlavním úkolem PR je vytvoření image a pozice firmy vůči veřejnosti, s tím souvisí budování dobrých vztahů s okolím, komunikace a zajištění si jeho důvěry. Poskytování informací o nabídce a zlepšování jejího vnímání zákazníky je úkol druhotný. Mezi cíle PR také patří zvyšování motivace zaměstnanců organizace, snižování nákladů atd.

PR využívá veřejných sdělovacích prostředků stejně jako reklama. PR se však více zaměřuje na neplacenou formu propagace, převážně publicitu. Public relations se využívá v situacích, v nichž není čas na dlouhé přemýšlení a plánování a je nutný rychlý zásah pro záchranu jména firmy.

Ke konkrétním nástrojům PR se řadí:

- *aktivní publicita* v podobě tiskových zpráv, besed, interview ve sdělovacích prostředcích, vydávání výročních zpráv i vlastních interních podnikových tiskovin
- *events* – organizování událostí s cílem vlastního předvedení nového produktu, oslav jako výročí založení podniku, konce či zahájení nového roku či udělování ocenění
- *lobbing* (lobování) – představování názorů organizace při jednáních s politiky a zákonodárci
- *sponzoring* – sponzorování aktivit sportovních, kulturních či sociálních
- *reklama organizace* – propojení reklamy a PR se zaměřením na firmu jako celek za účelem zvýšení image organizace.<sup>51</sup>

### 3.7.4 Direct marketing

Direct marketing (jinými slovy přímý, zacílený marketing) dnes patří mezi nejrychleji rostoucí nástroje marketingové komunikace. Setkáváme se s ním denně a ovlivňuje nás ať už s naším vědomím, nebo bez něho.

*„Direct marketing představuje interaktivní komunikační systém využívající jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní (měřitelné) reakci v libovolné lokalitě.“<sup>52</sup>*

---

<sup>51</sup>FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. s. 309-310. ISBN 978-80-251-3432-0.

<sup>52</sup>FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. s. 347. ISBN 978-80-251-3432-0.

Podstatou přímého marketingu je vznik spojení mezi zákazníkem a firmou a také práce na jejich vzájemné komunikaci. Tento marketingový nástroj je nanejvýš účinný, ale též nákladnější než ostatní formy propagace. Soustředí se spíše na užší konkrétní cílovou skupinu.

Mezi základní části přímého marketingu se řadí především *databázový marketing*, který ukládá informace o zákaznících, dále pak *direct mail* s cílem oslovení zákazníka skrz email, *neadresná distribuce*, což je například vkládání reklamních letáků do poštovních schránek, *telemarketing*, který značí osobní formu oslovení zákazníka prostřednictvím telefonu, *teleshopping*, *on-line marketing* neboli nakupování přes internet, *kioskové nakupování* a *vkładaná inzerce do novin a časopisů*.

### 3.7.5 Osobní prodej

Osobní prodej je podoba marketingové komunikace, která je specifická a odlišuje se od předchozích způsobů svým přímým kontaktem prodejce se zákazníkem. Tento nástroj pomáhá při přesvědčování kupujícího, vede změně jeho postoje a odtržení se od stereotypu. Je velice účinný a zároveň ne tolik nákladný.

Pracovník, který vykonává osobní marketing, se účastní tří fází. Zprvu *ovlivňuje* zákazníka při rozhodování o koupi, následně *zprostředkovává informace* o produktu od výrobce k zákazníkovi a zpět a v neposlední řadě *poskytuje servis* v podobě dodání výrobku, uvedení do provozu a vysvětlení jeho užití.

Samotný proces osobního prodeje je složen z šesti etap. První z nich je *průzkum* nepostradatelný pro celý proces – prodejce zjišťuje informace a vyhledává vhodné zákazníky, na které se následně zaměří. Dalším krokem je *kontakt*, kdy je zvolený kupující osloven účelným způsobem. Dalším je *prezentace* výrobku, vyslechnutí a eventuálně vyřešení *připomínek* od zákazníka, poté následuje *uzavření prodeje*, ve kterém je rozhodnuto o koupi, a nakonec velice důležitý *další kontakt*, při němž prodejce poskytuje pomoc při užívání výrobku nebo jeho pozdější vyhodnocení a udržuje tak stálé spojení se zákazníkem, zvyšuje jeho důvěru.

Všechny zmíněné nástroje marketingové komunikace jsou základními formami propagace. Každý z nich samozřejmě obsahuje mnoho dalších způsobů, než byly zmíněny, a příkladů, jak lze výrobek dostat na trh, vyvolat po něm poptávku a prodat jej. S rostoucí konkurencí na trhu se rozvíjí i formy propagace výrobků a služeb. Producenti a distributoři

stále zjišťují a vymýšlejí nové způsoby, jak spotřebitele přesvědčit o své výjimečnosti. S těmito procesy přesvědčování se střetáváme dennodenně.

## 4 Vlastní práce

Tato část práce je již věnována marketingovým nástrojům společnosti Adidas a vlastnímu výzkumu. Před bližším rozbořem komunity Adidas Runners a výzkumnou částí, obsahující dotazníkové šetření, rozhovor a analýzu konkurentů, je nutné blíže poznat společnost Adidas AG, její obecnou charakteristiku a její minulost. Společnost Adidas AG má široký dosah, dlouhou historii, neustále roste a oslovuje další a další zákazníky.

### 4.1 Obecná charakteristika Adidas AG

Společnost Adidas AG, původem z Německa, zaměstnává víc než 60 000 zaměstnanců z celého světa. Ročně Adidas vyprodukuje několik milionů kusů produktů a dosáhne zisku v řádech miliard eur, konkrétně 850 milionů kusů produktů a zisk ve výši 19 miliard eur v roce 2016. Nejenom tato čísla dokazují, že je Adidas komplexní společností. Snaží se však věci udržovat jednoduché, jasné a rychlé.

Adidas je firma, která se díky své specifické historii a silnému propojení se sportem řadí na přední příčky ve svém oboru. Být nejlepší sportovní značkou na světě je jedno z poslání Adidasu. Vše, co značka dělá, je zakořeněno ve sportu, který je pro ni cílový. Její snaha a úspěch jsou vidět na tvorbě a produkci inovativních produktů, spolupráci Adidasu se světově nejlepšími sportovci, týmy a událostmi.

*„Sport je silnější než zlaté medaile a legendární tituly. Má sílu sjednotit, vyzývat a změnit životy.“<sup>53</sup>*

**Adidas Sport Performance** je převážně zaměřen na soutěžní sporty. Toto oddělení se soustředí především na inovace a technologie. Cíloví zákazníci jsou z řad sportovců vrcholové úrovně i obyčejných sportovních nadšenců. Vše v Adidasu je odrazem odhodlaného ducha zakladatele značky Adolfa Dasslera, přezdívaného Adi. Jeho cílem vždy bylo, aby sportovci dosahovali lepších výsledků pomocí inovativních produktů, které Adidas nabízí. Je těžké najít sportovní odvětví, pro které tato značka nevyrábí (nebo v minulosti nevyráběla) produkty. I toto podtrhuje její dominanci a důvěryhodnost jako multi-sportovního specialisty. Jak o sobě značka sama říká: *„Adidas je všude, kde se nejlepší setkávají s nejlepšími.“* Olympijské hry nebo FIFA World Cup jsou toho příkladem. Adidas však nepůsobí jen na profesionálních místech, ale všude na světě, kde se sporty hrají, sledují a oslavují.

---

<sup>53</sup> *Calling All Creators*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidasgroup.com/en/brands/adidas/calling-all-creators/>

Důležité je nicméně poznamenat, že značka nenavrhuje produkty čistě pro sporty jako takové; vše dělá se zaměřením na jednotlivé sportovce a na jejich potřeby, snaží se jim

pomoci s dosáhnutím jejich cílů, a to tím, že je činí rychlejšími, silnějšími, chytřejšími a stylovějšími.

Další podkategorií společnosti Adidas, která vznikla později, je **Adidas Originals**. Tato značka dokazuje, že sport není nijak limitován, přenáší Adidas z hřišť a stadionů i do ulic. Je první značkou, která využívá svých sportovních přínosů v oblasti životního stylu a již více než deset let slaví svou originalitu v celosvětovém působení. Adidas Originals je považován za legitimní značku sportovního životního stylu. Aby byla stále úspěšnou a udržitelnou, musí zachovávat trendy aktuální, stejně tak jako nastavovat nové. Stále musí zůstat zavázána skupinám spotřebitelů, kteří neustále hledají další možnosti, jak vyjadřovat svou individualitu. Stejně jako u Adidas Performance je na místě neustála inovace. Také Adidas Originals denně sleduje aktuální dění na trhu a přichází s novými nápady.

Dnešní mladší generace a tzv. „digital natives“ žijí pro tuto chvíli, v které se chtějí cítit a vypadat dobře. Chtějí objevit svou vlastní cestu a styl a **Adidas NEO** jim v tom pomáhá. Tato značka vznikla se zaměřením na dospívající, aby jim umožnila žít svůj styl. Je značkou sportovního módního životního stylu. NEO je otevřená dospívajícím spotřebitelům, sleduje jejich zájmy a na základě toho jim poskytuje zkušenosti. Příkladem může být spolupráce se Selenou Gomez nebo kolekce vytvořená pro New York Fashion Week. NEO je také cenově dostupnější než například Adidas Performance nebo Originals.

Společnost má také několik spoluprací, jež jsou součástí portfolia sportovního stylu Adidas. Jednou z nich je **Y-3**, která vznikla z fúze zdánlivých protikladů sportu a stylu. Jedná se o spolupráci mezi sportovní značkou a japonským módním návrhářem Yohji Yamamoto. Další je spojení s **Porsche Design** – sloučení nadčasového designu a sportovní funkčnosti v mimořádné produktové zkušenosti. Jedinečné je také partnerství Adidasu s britskou návrhářkou **Stellou McCartney**. Díky této spolupráci vznikají vysoce technické produkty s identickým módním stylem.

**Five Ten** je další značkou ze škály Adidas, která je přední a vysoce ceněnou jak na technickém outdoorovém trhu, tak v outdoorové sportovní komunitě, a to zejména

pokud jde o tzv. „high-friction“ obuv. Five Ten vyrábí obuv pro nejvíce adrenalinové sporty na světě jako horolezectví, závody na horských kolech nebo kajakářství.

Důležité je také zmínit akvizici Adidas a **Reebok** fungující již několik let. Reebok je americkou světovou značku cílící na to stát se nejlepší fitness značkou na světě. Není to jednoduchá mise, ovšem také ne nespílitelná. Reebok byl značkou, která v 80. letech zásadně přispěla k rozvoji fitness a změnila pohled a tzv. „spandex“ a čelenky na cvičení. Reebok věří, že by fitness neměl být nepříjemnou nutností, ale způsobem života. Reebok víze fitness pomáhá všem, kteří jsou ochotni připojit se k neznámým, novým překážkám života. Schopnost čehokoliv a připravenost na cokoliv.

Cílem společnosti Reebok je inspirovat lidi a vést je k tomu, aby docílili své nejvyšší fyzické, mentální i společenské úrovně, a tím dosáhli vyšších cílů. Reebok nabízí rozmanitost od aktivity až po životní styl: funkční trénink, bojový trénink, studio, běh, chůze a Reebok Classics. Reebok má vždy vlastní úhel pohledu, ať upřednostňujete jakýkoliv druh fitness.<sup>54</sup>

#### 4.1.1 Inovace

Jak Adidas říká: „*Nikdy jsme neinovovali jen kvůli inovacím. A nikdy nebudeme.*“<sup>55</sup> Inovace je samozřejmě věda, je to však také zábava. Je o využití správných technologií v správný čas, o správných lidech na správném místě. Když se vše udělá správně, inovace změni pravidla hry navždy. Společnost Adidas měla inovace vždy v krvi, a i proto je tak úspěšná. Už zakladatel Adi Dassler byl inovátorem a vždy myslel na to, aby sportovci dostali to nejlepší vybavení.

To je ambice, která se nezměnila. Společnost Adidas stále usiluje o to být nejlepší sportovní značkou na světě s konečným cílem vytvářet a ovlivňovat budoucnost sportu pomocí inovací. Adidas se snaží vyústit v něco, co nazývá „futurecraft“: inovační iniciativu zaměřenou na všechny prvky výrobního procesu funkčního oblečení a obuvi. Reálně to znamená, že existuje v Adidasu tým zodpovědný za vývoj a realizaci inovace, který se v průběhu své práce nikterak neskrývá, ale aktivně rozvíjí inovativní proces, co nejdříve to je možné a prezentuje produkty, které budou k dispozici zítra, již dnes. Je to proto, že se Adidas snaží zapojit sportovce a spotřebitele už od samého začátku existence firmy, snaží

---

<sup>54</sup> *Profile*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>

<sup>55</sup> *Shaping the Future of Sport*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/brands/adidas/shaping-future-sport/>



se pochopit jejich potřeby a na nich inovace stavět. Tito specialisté zjišťují, co je opravdu zapotřebí, protože pracují se zpětnými vazbami.

Společnost Adidas také hledá podporu od znalých a hodnotných partnerů. Spolupracuje s firmou Parley for the Oceans na vývoji udržitelné obuvi vyrobené z recyklovaných plastů nebo s materializovaným evropským specialistou v oblasti 3D tisku na Futurecraft 3D, jedinečnou tištěnou 3D podrážkou běžecké boty, která může být přizpůsobena individuální potřebě každé nohy. Dále je také součástí inovací Adidasu SPEEDFACTORY, navždy. Společnost adidas měla inovace vždy v DNA, a i proto je tak úspěšná. Už tvůrce Adi Dassler byl inovátorem a vždy myslel na to, aby sportovci dostali to nejlepší vybavení.

revoluční automatizovaný výrobní koncept, na němž spolupracují firmy Oechsler AG, Manz AG, BASF a Kurtz Ersa.<sup>56</sup>

#### 4.1.2 Strategie

Jedno z hesel společnosti Adidas, kterým se snaží řídit a dodržovat ho je: *„We’re all ,creating the new‘ – because we believe that through sport, we have the power to change lives.“* Tedy: *„My všichni ‘vytváříme nové věci’, protože věříme, že skrz sport máme všichni sílu měnit životy.“*<sup>57</sup>

V titulu dalšího pětiletého strategického plánu stojí právě **„Creating the New“**. Je to postoj, který vede společnost do budoucnosti. Její průmysl neustále nabývá ve své velikosti a rozsahu a bude růst i nadále. Odvětví sportovních potřeb je ve skutečnosti rychlejší než jiná průmyslová odvětví, např. spotřební elektroniky. Sport je ústředním bodem každé kultury a společnosti a je jádrem zdraví a štěstí jednotlivce. Toto přináší Adidasu nemálo výhod, protože jeho hlavní kompetencí je právě sport. Společnost se snaží ukázat lidem, jak využít sílu ke sportu v životě. Bere sport jako postoj a životní styl, proto svou kompetenci v oblasti sportu přenáší i do streetwear a módy.

Hlavními značkami společnosti jsou Adidas a Reebok, právě ony spojují společnost s jejich spotřebiteli, jsou v samém srdci *„Creating the New“*. Obě mají ve sportu silnou identitu. Reebok se zaměřuje na fitness spotřebitele a Adidas oslovuje sportovce.

---

<sup>56</sup>*Shaping the Future of Sport*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/brands/adidas/shaping-future-sport/>

<sup>57</sup>*Strategy Overview*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>

Prostřednictvím portfolia špičkových sportovních značek uspokojuje více spotřebitelů než jakýkoliv jiný konkurent.

V rámci tvorby strategií byla Adidasem vytvořena tři strategická rozhodnutí, na něž se zaměřuje, a které chce přivést k životu, a to: *rychlost*, *města* a *otevřený prostor*. V rámci rychlosti má za cíl stát se první úspěšnou opravdu rychlou společností, a to tím, že bude rychle uspokojovat potřeby spotřebitelů a bude rychlá v interním rozhodování. Dále si Adidas určil šest klíčových měst, ve kterých chce zvyšovat svůj podíl v myslích spotřebitelů, podíl na trhu a v trendech. V rámci otevřeného prostoru usiluje Adidas o to být první značkou, která vyzývá sportovce, spotřebitele a partnery, aby se stali součástí značek.

Už v roce 2016 přesáhly výsledky očekávání a byly dokonce lepší než stanovený plán. Rok 2017 byl taktéž úspěšný a výsledky dokazují, že byla strategie zvolena a vykonávána správně.

V březnu 2017 byly tři základní strategie doplněny o další zaměření, jimiž jsou: *Corporate Culture* (podniková kultura), *Digital* (digitalizace), *One Adidas* (jeden Adidas), *North America* (Severní Amerika) a *Portfolio*.

*Creating the New* je velice ambiciózní, ale reálně splnitelný plán. Poskytuje náskok pro zrychlený růst jak na vrcholu, tak na dně mezi dnešním dnem a rokem 2020.<sup>58</sup>

Důležité je také zmínit tzv. **3C'S**, které je nezbytnou součástí strategie *Creating the New*. Bylo implementováno v roce 2017 a jeho dodržování pokračuje i v roce 2018 v pobočkách centrální Evropy. Zkratka 3C's znamená: *Creativity*, *Collaboration* a *Confidence*, tedy kreativita, spolupráce a sebejistota; reprezentuje chování, jež chce Adidas vidět na práci svých zaměstnanců. 3C's bylo vytvořeno s cílem budovat takové chování zaměstnanců, které je přiblíží k jejich zákazníkům.

*Creativity* znamená, že jsou Adidas a jeho zaměstnanci otevření novým věcem. Vždy se snaží prozkoumávat a objevovat, aby dospěli k řešení. Sdílí stejné nadšení pro nové věci jako zákazníci, navíc s výhodou zkušeností. Jednoduše vždy myslí na to, aby byli kreativní.

*Collaboration* neboli spolupráce má také jasný způsob chování. Zaměstnanci Adidasu zde podporují otevřený dialog a věří, že společně jsou silnější. Vždy ukazují

---

<sup>58</sup> *Strategy Overview*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>

flexibilitu v jejich vlastním přístupu. Upřednostňují společné vedení nad vlastnictvím a funkčnost nad silou.

Posledním „C“, které Adidas naplňuje je ‚*Confidence*‘. Sebejistota je zde důležitá, není však jediným významem. Adidas si uvědomuje, že nezná odpovědi na všechny otázky, vždy je však ochotný riskovat. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, že chyby jsou součástí učení a pomáhají k růstu. Součástí ‚*Confidence*‘ je zkoušení nových věcí, bez kterého by takový růst Adidasu nebyl možný.<sup>59</sup>

Důležitou strategií, na kterou se dnes Adidas zaměřuje, je také využívání a budování e-comu, tedy Adidas.cz. V internetové doméně, a především v prodeji na stránkách Adidas.cz vidí společnost budoucnost. Online prodej je trend, který neustále roste a je dnes mnohokrát nezbytný. Pro Adidas je právě online prodej nejsilnější a generují z něj nejvyšší zisky.<sup>60</sup>

## 4.2 Hlavní milníky v historii Adidas AG

Vše začalo v roce 1920 v malém městečku v německém Bavorsku, kdy Adi Dassler ušil první boty s využitím materiálů dostupných po válce. Jeho myšlenka byla už tehdy jednoduchá, ale brilantní: chtěl atletům poskytnout jednoduše jen to nejlepší. Se svým bratrem Rudolfem pak 1. července roku 1924 založili Gebrüder Dassler Schuhfabrik, tedy fabriku na šití bot.

Nějakou dobu po 2. světové válce, po uklidnění situace kolem let 1948/1949, začíná Adi Dassler znovu s výrobou svých bot a to se 47 pracovníky. Adi ve stejném roce použil první tři písmena své přezdívky a příjmení a vytváří značku s názvem Adidas. Botám také dává nezměnitelný symbol: 3 pruhy. V roce 1948 se bratři Dasslerovi po špatných rodinných vztazích a vzájemných rozporech rozcházejí a Rudolf zakládá společnost PUMA. V srpnu roku 1949 je společnost s názvem Adidas oficiálně registrována.

V roce 1965 vyrábí Adidas, motivovaný pomoci všem atletům dosáhnout jejich cílů, také pro okrajové sporty jako hokej, boby apod. O dva roky poději je pak vyrobeno první Adidas oblečení s neodmyslitelnými třemi pruhy. V roce 1972 přichází Adidas

---

<sup>59</sup> Interní zdroje Adidas

<sup>60</sup> Interní zdroje Adidas

s novým logem „Trefoil“, které dnes reprezentuje sekci Adidas Originals. V tomto období dochází k vysokému nárůstu prodeje Adidas produktů.<sup>61</sup>

#### **4.2.1 Zásadní změny**

Po Dasslerově smrti v roce 1978 přebírají vedení společnosti a pokračují v rodinném podnikání jeho žena Käthe se synem Horstem a dcerou. O dva roky později se stávají tři pruhy světově známým symbolem Adidasu, začínají aktivity spojené se sponzoringem sportovních aktivit a událostí. Horst Dassler řídí Adidas až do své nečekané smrti v roce 1987. Po jeho smrti se Adidas stává v roce 1989 akciovou společností, zachová si ale své rodinné vlastnictví.

Už o pár let později, v roce 1992, zažívá Adidas velký finanční propad a dostává se na pokraj bankrotu. V roce 1993 ale začíná úspěšný obrat pod vedením Dreyfuse a Christiana Tourrese. Adidas Group se mění z výrobní a prodejní společnosti na marketingově orientovanou. O šest let později, po přeměně rodinné společnosti na akciovou, vstupuje Adidas na burzu. Akcie společnosti se stávají okamžitě jedněmi z nejzajímavějších na německém trhu cenných papírů.<sup>62</sup>

#### **4.2.2 Nový management**

Roku 1997 dochází k akvizici Adidas AG a společnosti Salomon Group, která obsahuje značky jako Salomon, TaylorMade, Mavic a Bonfire. Nová společnost přijímá název Adidas-Salomon AG. O rok později jsou její akcie mezi 30 největšími německými společnostmi v rámci indexu DAX. Ve stejném roce zaznamenává společnost úspěch i v rámci Světového poháru FIFA. Adidas se stává první sportovní firmou, která je oficiálním sponzorem fotbalového šampionátu. V roce 1999 otevírá své dveře zaměstnancům nová centrála společnosti World of Sports (Svět sportu) v Herzogenaurachu. Roku 2001 nastupuje do funkce CEO společnosti Adidas-Salomon AG Herbert Hainer.<sup>63</sup>

#### **4.2.3 Nová éra**

Nová éra začíná v roce 2002 spoluprací Adidasu s Yohji Yamamoto. Společnost potvrzuje svoje prvenství a jedinečnost v rámci sportovních značek v oblasti výkonu a

---

<sup>61</sup> Interní zdroje Adidas

<sup>62</sup> Interní zdroje Adidas

<sup>63</sup> Interní zdroje Adidas

módy. V roce 2004 je Adidas oficiálním partnerem 22 národních olympijských týmů – ve třech pruzích je oblečeno a obuto 4 000 atletů ze 45 různých zemí. Ve stejném roku oznamují své partnerství Adidas s návrhářkou Stellou McCartney a vytvářejí kolekci „Adidas by Stella McCartney“.

V roce 2005 je prodána společnost Salomon finské firmě Armer Sports Corporation. Zůstává pouze segment golfu TaylorMade. Následující rok se oficiální název společnosti mění na Adidas AG. Následnou kombinací Adidas a Reebok ve stejném roce, si skupina vytváří světově konkurenceschopnější platformu pro své aktivity. Nabízí širší nabídku produktů prostřednictvím dobře definovaných a doplňujících se značek. V tomto roce Adidas také dosahuje rekordních prodejů v sekci fotbal. O dva roky později značka Adidas opět dominuje na olympijských hrách tentokrát v Pekingu a také na UEFA EURO 2008<sup>TM</sup>. Čína se stává pro skupinu Adidas druhým největším trhem.<sup>64</sup>

#### **4.2.4 Nové akvizice a zásadní revoluce ve vývoji**

Roku 2009 se značka Adidas pyšní 60letým výročím a vytváří svou dosavadní největší globální marketingovou kampaň pro Adidas Originals: „60 Years of Soles and Stripes“ (60 let podrážek a pruhů). S nejrozsáhlejším business plánem v historii společnosti, nazvaným „Route 2015“, pak Adidas přichází v roce 2010. Skupina Adidas chtěla do roku 2015 dosáhnout hodnoty 17 miliard eur v prodeji při operační marži 11 %.

K akvizici s americkou outdoorovou firmou FiveTen dochází v roce 2011. Skupina Adidas taktéž startuje největší mediální kampaň v historii: „Adidas is all in“, obsahující všechny značky skupiny. Následující rok otevírá svůj první obchod značka Adidas NEO v Německu. Ve stejném roce je Adidas oficiálním partnerem londýnských olympijských her v rámci sportovního oblečení.

K revoluci v běhání dochází v roce 2013, kdy přichází Adidas s novou licencovanou technologií BOOST. Běžecské boty s podrážkou tvořenou materiálem a technologií BOOST už nikdy nebudou stejné, stejně tak tak jako běhání samotné. K fotbalové revoluci dochází v roce 2015 s novými barvami a úpravou loga.

Rok 2015 přináší Adidas Group nový pětiletý strategický business plán ‚Creating the New‘, který jsme přiblížili výše. V roce 2016 vzniká kampaň „Take it“ a společnost

---

<sup>64</sup> Interní zdroje Adidas

také získává nového CEO ředitele Kaspera Rosteda. V témže roce začíná spolupráce s Parley for the Oceans a jsou vytvořeny boty vyrobené z recyklovaného plastu z oceánů.<sup>65</sup>

#### 4.4 Struktura marketingu Adidas ČR s.r.o.

Společnost Adidas ČR s.r.o. zaměstnává okolo 150 zaměstnanců. Z toho zhruba 50 zaměstnanců pracuje v centrále Adidasu v Praze a zbytek na prodejnách. Marketing Adidasu v České republice zahrnuje tým cca. 15 lidí. Jeho struktura je rozdělena na tři základní oddělení: Sports Marketing, Brand Marketing a Omnichannel. Všechna jsou však propojená a vzájemně spolupracují.

*Sports Marketing* je část, která se zabývá sportem, a to přednostně během a fotbalem. Na tyto dvě odvětví se Adidas jakožto sportovní značka zaměřuje především. Oddělení pracuje se sportovci, fotbalovými týmy a také se společností RunCzech, která pořádá běžecké závody po celé České republice. Nejen ve sportovním marketingu Adidasu jsou ‚asetai‘ hlavními složkami marketingu a je na ně zaměřena převážná část úsilí. Adidas skrze ně propaguje své produkty a zviditelňuje se jako značka. Pod sportovní marketing spadá na prvním místě Adidas Performance.

Dalším oddělením je *Brand Marketing*, pod který spadá převážně Adidas Originals. Brand Marketing je však propojen se Sports Marketingem a využívá stejné marketingové nástroje. Spolupracuje například s ‚influencery‘: blogery, umělci a jinými známými osobnostmi. Vytváří s nimi kampaně a různými způsoby se je snaží využít k propagaci produktů.

Oddělení *Omnichannel* má na starosti především práci s obchodními partnery. Zaměstnanci se starají o hlavní prodejní zákazníky, s nimiž Adidas spolupracuje, jako jsou Sportissimo, Footshop, Queens, UrbanStore nebo Lion Sport. Součástí tohoto oddělení je samozřejmě Visual Merchandising, které se stará o vizuální stránku prodejen jak přímo adidasových, tak právě obchodních zákazníků, s nimiž spolupracuje.<sup>66</sup>

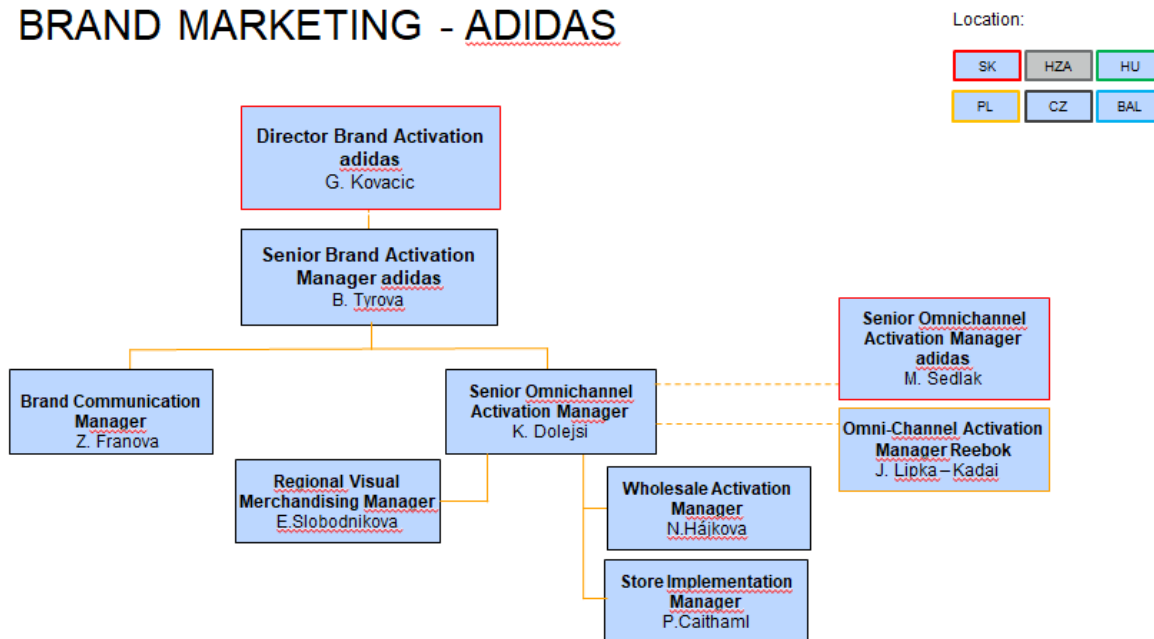
---

<sup>65</sup> Interní zdroje Adidas

<sup>66</sup> Interní zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Barbora Týrová: Senior Brand Activation Manager, dne 17.1.2018

Obrázek 8 Poziční struktura Brand Marketing Adidas

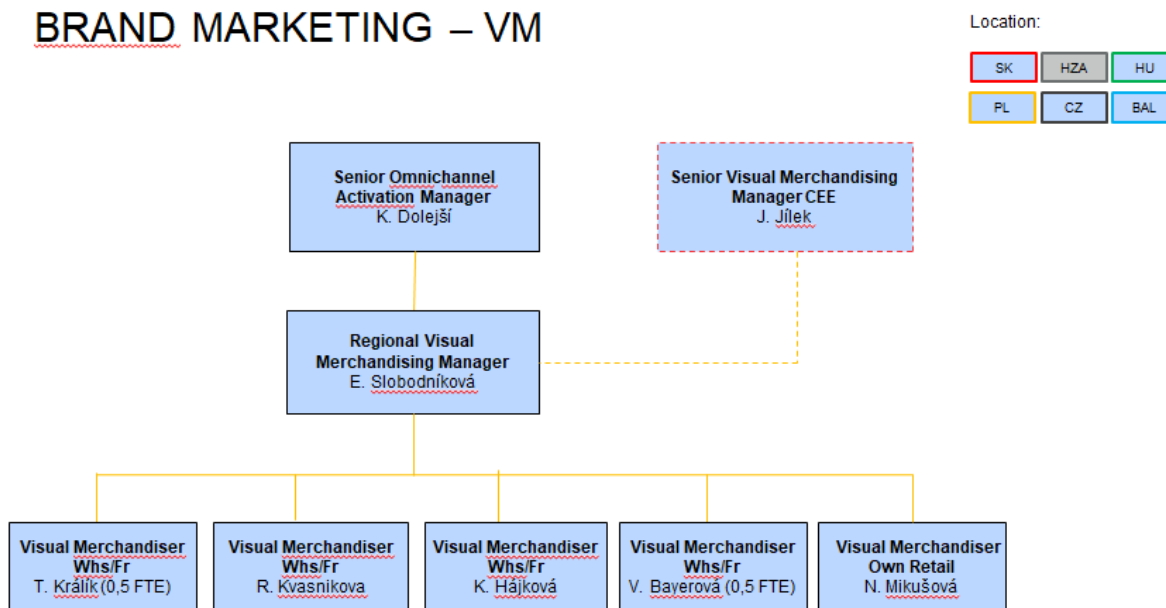
## BRAND MARKETING - ADIDAS



Zdroj: interní zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Kateřina Dolejší: Senior Omnichannel Activation Manager, dne 18.2.2018

Obrázek 9 Poziční struktura brand marketing Adidas VM

## BRAND MARKETING – VM



Zdroj: interní zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Kateřina Dolejší: Senior Omnichannel Activation Manager, dne 18.2.2018

### 4.3 Brand Marketing společnosti Adidas ČR s.r.o.

Nástrojů marketingové komunikace a řízení značky je celá škála. Každá společnost by měla projít procesem zjišťování, jaké nástroje jsou pro ni nejlepší. Zjištění všech dostupných

nástrojů, jejich výběr, implementace, rozvíjení a následná kontrola a zhodnocení výsledků, to je postup nezbytný ke správnému fungování značky. Společnost Adidas ČR s.r.o. má své prioritní nástroje, jež využívá.

#### 4.3.1 Název značky a logo

Abychom vůbec mohli jako značka začít marketingové nástroje plně využívat, je nejprve zapotřebí značku budovat. Důležitý je i samotný název značky a její logo. Název značky Adidas byl odvozen od jména (resp. přezdívky) zakladatele společnosti Adiho Dasslera spojením prvních písmen jeho přezdívky a příjmení.

S názvem přišel Adi Dassler pár let po 2. světové válce stejně jako s logem tvořeným nezaměnitelnými třemi pruhy. Tyto tři pruhy vytvořil zakladatel nejprve jako součást produktu s cílem zpevnění okrajů boty. Hned na to přišel s nápadem využít tyto tři pruhy také jako logo Adidasu, které s malými úpravami funguje dodnes a Adidas je již navždy spojen právě se třemi pruhy. Toto logo, které vidíme na obrázku č. 10, dnes představuje značku Adidas Performance.

Značka Adidas Originals má logo odlišné, a to tzv. „Trefoil“ neboli trojlístek. Tento symbol vzniknul v roce 1972 a přišel s ním taktéž zakladatel Adi Dassler. Logo, viditelné na obrázku č. 11, už je dnes nevratně spojené se značkou Adidas Originals.<sup>67</sup>

Obrázek 10 Logo Adidas Performance



Obrázek 11 Logo Adidas Originals



Zdroj: interní zdroje Adidas

---

<sup>67</sup> Interní zdroje Adidas



### 4.3.2 PR a reklama

Agentury PR v nejbližší době rozhodně nevyumizí a společnosti je budou i nadále využívat. Konkurence mezi nimi však roste a neplacených možností PR už není mnoho. Za prostor v časopisu, novinách apod. se dnes musí platit nemalé peníze. Samozřejmě toto není hlavním důvodem, proč Adidas PR příliš nevyužívá. Spolupráce mezi jednou PR agenturou a Adidasem skončila v loňském roce a momentálně společnost Adidas novou agenturu hledá. Společnost si zachovala určité vztahy a kontakty a stále spolupracuje s člověkem z bývalé PR agentury a využívá jeho služby. Využívání PR služeb však rozhodně není pro Adidas prioritou, proto se tomu děje pouze v omezené míře.

Přímá spolupráce Adidasu funguje například s časopisy Joy, Elle nebo mediálním domem Czech News Center a.s. Společnost však upřednostňuje budování hlubšího vztahu se zákazníky. Vždy se snaží nejen okrajově využívat služby, ale hlouběji proniknout do povědomí. Například nejmenovaný člověk z PR agentury, který spolupracoval s Adidasem na jedné události, se po této zkušenosti rozhodl pracovat na svém životním stylu a začal běhat se skupinou Adidas Runners. Tento druh vztahů je to, o co Adidas usiluje. Zde jde krásně vidět slogan „*Through sports we have the power to change lives.*“ („*Skrz sport máme sílu měnit životy.*“), kterým se Adidas už nějakou dobu řídí.

Reklama skrz rozhlas či televizi také není pro Adidas prioritou. Povědomí o značce Adidas je už poměrně vysoké a rozsáhlé, a není proto potřeba se na něj zaměřovat. Důležitější a přednostní je pro Adidas budování vztahu značky a zákazníka, hlouběji pronikat do jeho mysli a zvyšovat jeho věrnost a lásku ke značce.

V případě, že Adidas potřebuje nakoupit a využít nějaké médium, vždy jedná se společností Carat, se kterou má globální smlouvu.<sup>68</sup>

Společnost Adidas se zaměřuje v posledních letech na cílovou skupinu ženy ve věku 20-30 let. Proto patří mezi Adidasem nejvyužívanější tištěná média již zmíněné časopisy Elle, Joy, ale také Marianne, Cosmopolitan a Dieta. Na tabulkách č. 1 a 2 vidíme ukazatele GRP (kumulovaná sledovanost v populaci) a Net Reach (čistý zásah cílové skupiny), jež časopisy dosahují. Tabulka č. 2 znázorňuje navíc Afinitu (vhodnost konkrétního reklamního nosiče). Procento populace (muži i ženy), která čte tyto časopisy je 2,48%. Z afinity tedy vyplývá, že cílová skupina, ženy ve věku 20 – 30 let, čte časopisy

---

<sup>68</sup> Interní zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Barbora Týrová: Senior Brand Activation Manager, dne 17.1.2018

relativně více než populace. Tabulka č. 3 zobrazuje náklad, a to prodaný a tištěný. Tabulka č. 4 ukazuje souhrné informace o plánu.

**Tabulka 1 Analýza tištěná média**

Název média	Poskytovatel/vydavatel	-Všichni-			
		Net Reach		GRP 1	
		%	ooo	%	ooo
<b>Marianne</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	2,09	183,6	2,09	183,6
<b>Elle</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	1,55	136,0	1,55	136,0
<b>Joy</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	1,29	113,2	1,29	113,2
<b>Dieta</b>	CZECH NEWS CENTER a.s.	1,00	88,2	1,00	88,2
<b>Cosmopolitan</b>	BAUER MEDIA PRAHA v.o.s.	1,32	116,2	1,32	116,2

Zdroje: interní zdroje Adidas

**Tabulka 2 Analýza tištěná média**

Název média	Poskytovatel/vydavatel	W 20-30 ABC, větší města				
		Net Reach		GRP 1		Afinita
		%	ooo	%	ooo	GRP
<b>Marianne</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	8,82	19,2	8,82	19,2	4,226
<b>Elle</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	6,89	15,0	6,89	15,0	4,452
<b>Joy</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	5,71	12,4	5,71	12,4	4,437
<b>Dieta</b>	CZECH NEWS CENTER a.s.	5,22	11,4	5,22	11,4	5,208
<b>Cosmopolitan</b>	BAUER MEDIA PRAHA v.o.s.	5,03	11,0	5,03	11,0	3,806

Zdroje: interní zdroje Adidas

**Tabulka 3 Analýza tištěná média**

Název média	Poskytovatel/vydavatel	Náklad	
		Tištěný	Prodaný
<b>Marianne</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	57000	44 779
<b>Elle</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	51100	31150
<b>Joy</b>	Burda Praha, spol. s r. o.	31710	22 372
<b>Dieta</b>	CZECH NEWS CENTER a.s.	41770	18187
<b>Cosmopolitan</b>	BAUER MEDIA PRAHA v.o.s.	47200	30338

Zdroje: interní zdroje Adidas

**Tabulka 4 Souhrné informace o plánu**

<b>Název cílové skupiny</b>	<b>W 20-30 ABC, větší města</b>
<b>Název afinitní cílové skupiny</b>	-Všichni-
<b>Projekce</b>	217,98
<b>Procento populace</b>	2,48
<b>Data o sledovanosti</b>	MEDIA PROJEKT 4.čtvrtletí 2016 - 1.čtvrtletí 2017 (1.10.2016 - 31.3.2017)

Zdroje: interní zdroje Adidas

### **4.3.3 Event marketing**

Pořádání eventů neboli událostí je součástí marketingové komunikace společnosti Adidas, není však stále nástrojem klíčovým. Eventy nejsou pořádány v pravidelných intervalech. Je na ně dán roční budget a jsou organizovány především pro klíčové kategorie a produkty značky Adidas.

Většina událostí je pořádána na základě tenderu, tedy výběrového řízení. To znamená, že si Adidas z daných (např. pěti) agentur vybírá právě jednu, na základě toho, která nejlépe splní úkol, odprezentuje svůj nápad a je nejkreativnější. Například při události PREDATOR Experience, která probíhala v loňském roce v Praze, se o spolupráci s Adidasem ucházely čtyři agentury a byla vybrána agentura Concept One. Společnost Adidas upřednostňuje tuto formu tvorby eventů především proto, že si je vědoma soutěživosti a snahy agentur. Při využití tenderu dochází k většímu tlaku konkurence a agentury odvádějí lepší práci než v případě, že s firmou spolupracují dlouhodobě.

Přestože je tento způsob Adidasem upřednostňován a využíván nejvíce, není jediný. Společnost Adidas spolupracuje dlouhodobě například s agenturou JAD Productions, se kterou má roční smlouvu. Tato agentura se však zaměřuje pouze na kategorii Adidas Originals, kde pořádala například event ke kolekci EQT v loňském roce 2017. V rámci Adidas Performance, a přednostně Adidas Runners, fungovala smlouva s agenturou MKMA, která však byla nedávno ukončena, a tak i zde probíhají výběrová řízení.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Interní zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Barbora Týrová: Senior Brand Activation Manager, dne 17.1.2018.

Jednou z hlavních událostí loňského roku byla již zmíněná „PREDATOR Experience“. Název představuje novou kolekci kopaček, která byla na události poprvé uvedena. Hlavním partnerem události, jež spojovala profesionální fotbal s pouliční kulturou, byl pražský Top4Football. Cílovou skupinou byli fotbalisté ve věku 13 – 17 let, kteří se mohli zúčastnit několika výzev.

Tabulka č. 1 zobrazuje Investiční plán pro celou Predator kampaň. Největší část investic připadá na samotnou událost. O něco méně financí je určeno na digitální média a nejméně pak na sociální média a na fungování konkrétní komunity. Obrázek č. 12 pak znázorňuje konkrétní rozpočet pro média, a to Instagram, Facebook, Youtube a samotné mobilní příslušenství.

**Tabulka 5 Investiční plán**

DIGITAL	23.900€
SOCIAL	6.130€
EVENT	40.000€
COMMUNITY INTERGRATION	2.000€
<b>TOTAL</b>	<b>72.030€</b>

Zdroj: interní zdroje Adidas

**Obrázek 12 Rozpočet pro média – digital/social**



Zdroj: interní zdroje Adidas

Tabulky na obrázku č. 13 znázorňují podrobný mediální plán, jak pro digitální, tak sociální média. Do sociálních médií je zařazen Instagram a Facebook a kritéria měření, a to

Spent (útrata), Impressions (efekt), Reach (dosah), Clicks (počet kliků) a CTR (míra prokliku). Stejná kritéria měření jsou i pro digitální média, a to video a display (online reklama).

**Obrázek 13 Mediální plán – digital/social**

	Mobile					Desktop				
	Spent	Impressions	Reach	Clicks	CTR	Spent	Impressions	Reach	Clicks	CTR
<b>SOCIAL</b>	4 850 €	2 329 627	651 489	4 107	0,19%	1 303 €	626 481	275 434	1 016	0,22%
Facebook	2 540 €	1 393 217	576 914	2 534	0,19%	1 303 €	626 481	275 434	1 016	0,22%
Instagram	2 310 €	936 410	640 480	1 573	0,18%	-	-	-	-	-
	Desktop + Mobile									
	Spent	Impressions	Reach	Clicks	CTR					
<b>DIGITAL</b>	12 620 €	3 481 064	1 793 376*	4 572	0,13%					
Video	8 765 €	2 109 333	1 250 115	1 876	0,09%					
Display	3 855 €	1 371 731	543 261*	2 696	0,20%					

Zdroj: interní zdroje adidas

Kampaň byla úspěšná a na všech místech zaznamenala velký zájem. Na obrázku č. 14 lze vidět konkrétní výsledky události „PREDATOR Experience“. Počet 'creators' neboli účastníků, kteří také soutěžili a absolvovali jednotlivé výzvy, bylo celkem 51, dalších VIP účastníků bylo 108. Instagramových postů (fotografií) bylo zaznamenáno 70 a Instagramových příběhů 205, které dosáhlo 115 000 zhlédnutí. Všechny fotografie získaly 4 000 kliků a Facebook získal dosah 60 000 lidí. NPS znázorňuje odpovědi na otázku „Jaká je pravděpodobnost, že Adidas doporučíte známým.“ Po události měli zúčastnění možnost odpovědět na škále od 1 do 10, kdy 10 je nejvyšší. 40% z nich udělilo hodnocení 9 a 60% odpovědělo škálou 7.

Obrázek 14 Výsledky události PREDATOR Experience



Zdroj: interní zdroje Adidas

#### 4.3.4 Podpora prodeje

Pokud je uvažováno o Adidasu a podpoře prodeje, Adidas se nesnaží jít cestou například slev, které do této kategorie marketingové komunikace patří. Slevy jako takové Adidas nevyužívá a neměli by jich využívat ani jeho obchodní partneři. V případě, že jeden obchodní partner přijde se slevou, je následován ostatními a produkty ztrácí hodnotu. Tomuto se snaží Adidas vyhýbat, ne vždy je to však uhlídatelné.

Společnost Adidas směřuje svou pozornost spíše k obalům produktů. V případě, že Adidas přichází na trh s novým výrobkem, který je klíčovým pro daný rok nebo sezonu, a je součástí kampaně, zaměří se také (mimo vlastního produktu) na jeho obal. Klíčové produkty jsou předávány ‚assetům‘, s nimiž Adidas spolupracuje, a následně propagovány na jejich sociálních sítích. Ve většině případů jsou takové produkty předávány ve speciálních obalech, většinou krabicích s přesnými instrukcemi, jak s produktem zacházet.

Nejen v rámci obalů se Adidas snaží o ‚sustainability‘ – udržitelnost. Už před několika lety vyměnil Adidas plastové tašky, které zcela zakázal, za papírové; ať přímo v obchodech nebo jinde, přijde zákazník do styku pouze s papírovými obaly. Přejít na papírové tašky a celkovou udržitelnost samozřejmě znamenal zvýšení nákladů. V dlouhodobě časovém měřítku je však tato investice výhodná. O ‚sustainability‘ se snaží společnost i v rámci komunity Adidas Runners. Při tréninzích a závodech nepoužívají plastové lahve, ale kelímky, které nejsou jednorázové a jsou recyklovatelné.<sup>70</sup>

#### 4.3.7 Digital marketing

Už nějakou dobu se společnost Adidas zaměřuje především na digital marketing, který je určen jako přednostní marketingové strategie i na rok 2018. Digitální marketing přináší společnosti Adidas nejvyšší tržby. V rámci digital marketingu pracuje Adidas především s Facebookem (dále jen FB) a Instagramem, který mají pozitivní dopad na e-com, na němž Adidas dosahuje nejvyšších prodejů. Do konce roku 2017, v některých případech do března roku 2018, byly aktivní instagramové i FB účty v každé zemi, kde Adidas operuje. Instagram CZ i FB CZ byly komunikovány a spravovány pro Adidas ČR externí agenturou.

Nově však byly všechny účty zrušeny a zakázány a s konečnou platností v březnu 2018 funguje pouze globální Instagram i FB. Instagramové účty jsou rozděleny na Adidas samotný, dále Adidas Football, Adidas Running, Adidas Originals, Adidas Women a Adidas Skateboarding. Největším počtem sledujících (‚followers‘) se pyšní účet Adidas Originals se zhruba 24 a půl milionu ‚followers‘. Jen o něco méně oblíbeným je Adidas Football s necelými 24 miliony ‚followers‘. Stejně pravidlo funguje i na FB stránkách, kde jsou účty podobně rozděleny.

Své vlastní produkty, kampaně, eventy apod. komunikuje Adidas skrze své ‚assets‘ neboli ‚influencery‘, jež jsou hlavním marketingovým nástrojem Adidasu. Společnost Adidas spolupracuje se sportovci, blogery, nebo jinými veřejně známými osobnostmi. Všichni tyto ‚assets‘ jsou rozděleni do žebříčku, na základě důležitosti. Podle tohoto žebříčku mají určitou výši budgetu na dané smluvní období, který mohou postupně čerpat. V průběhu roku také získávají navíc klíčové produkty, na které je ve většině případů vytvářena kampaň. ‚Assets‘ mají za úkol veškeré produkty, kampaně, eventy a vše, co jim

---

<sup>70</sup> Interní zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Barbora Týrová: Senior Brand Activation Manager, dne 17.1.2018.

je určeno, propagovat na svých sociálních sítích. Mají vždy přesné instrukce kdy, jak a co na svém účtu zobrazit.

Pokud se jedná o blogery a podobné vlivné osobnosti, jsou vybírány prvně na základě počtu svých ‚followers‘. Dále je nahlíženo na styl komunikace a chování. V první řadě je ale důležité, jak tito lidé se společností Adidas souvisí a co mohou nabídnout. Pokud se jedná o profesionální sportovce, výběr není až tak složitý. S Adidasem spolupracují například biatlonistka Gabriela Koukalová, běžec Jiří Homoláč nebo snowboardistka Ester Ledecká. Ostatní blogeři a jiné veřejně známé osobnosti, které nejsou přímo profesionálními sportovci, musí se značkou sympatizovat a být s ní úzce spojeni. Například Leoš Mareš, který je jedním z hlavních Adidas ‚assetů‘, má obrovský počet ‚followers‘ a velký vliv na okolí, je ale také sportovně založený a ke značce má blízko.

Jak již bylo řečeno, instagramové a FB účty v jednotlivých zemích už nefungují, a přestože byla forma marketingu skrz ‚assets‘ upřednostňována už delší dobu, nyní je zaměření na ni ještě důležitější. Pokud se nejedná o globální projekt, jako například brand film, který je momentálně komunikován, má Adidas možnost propagovat své vlastní kampaně a produkty pouze skrz své ‚assets‘. V dlouhém procesu jejich vybírání je uvažováno mnoho aspektů, na které je nutno brát ohled, ne vždy se ovšem daná spolupráce povede. Obecně však Adidas touto formou marketingu funguje poměrně úspěšně a stále získává nové a nové vlivné osobnosti.<sup>71</sup>

#### **4.3.8 Spolupráce s RunCzech**

Důležitá je také spolupráce společnosti Adidas s organizací RunCzech, která pořádá běžecké závody po celé republice. V roce 1994 zazněla první myšlenka běžeckého závodu v Praze a již roku 1995 se opravdu uspořádal. Byl jím konkrétně maraton. V dalších letech se postupně připojily závody: Zlatá desítka pro elitní běžce (později Grand Prix), studentské štafety juniorského maratonu, půlmaraton. Kromě Prahy se v roce 2010 začaly závody konat také v Olomouci, dále se pak připojila města Ústí Nad Labem, Karlovy Vary a České Budějovice.

Organizace si postupně získávala své sponzory a v roce 2013 také otevřela první běžecký dům na světě s názvem Running Mall se sídlem v Praze. Některé závody

---

<sup>71</sup>Interní zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Barbora Týrová: Senior Brand Activation Manager, dne 17.1.2018.



RunCzechu byly oceněny zlatou známkou IAAF, zájem účastníků rok od roku rostl a běžeckých rekordů přibývalo. V roce 2017 padlo 9 absolutních rekordů a čtyři české. Členka RunCzech Racing Teamu Keňanka Joyciline Jepkosgei překonala světový rekord na Sportisimo ½ Maratonu Praha nebo rekord v závodě Birell Grand Prix Praha na 10 km.<sup>72</sup>

Jedním z titulárních partnerů RunCzech je právě společnost Adidas. V rámci společné smlouvy dodává Adidas každoročně běžcům a organizátorům RunCzech své produkty: běžecké oblečení a boty pro profesionální běžce, vodiče jednotlivých závodů a organizátory, reklamní předměty a jiné dary. Značka Adidas je viditelná při každém závodě, a to nejen na běžcích. Adidas má také v rámci RunCzech své expo, kde představuje a prodává svou běžeckou RunCzech kolekci. Dále se Adidas zviditelňuje také svými bannery na startovních i cílových páskách, tribunách nebo vlajkách vodičů (viz příloha č. 1).

Nezbytné je také zmínit participaci Adidas Runners na jednotlivých závodech. Běžci Adidas Runners se účastní závodů ve velkém měřítku a v každém z nich, nejenom v Praze, má své zástupce. Jejich běžci zaznamenávají na těchto závodech své osobní rekordy a pyšní se skvělými umístěními. Vždy běhají v produktech Adidas a speciálně navržených tričkách.

Pokud někdo z nich neběží v závodě, je viditelný alespoň v „cheering zóně“, která je vždy početná a především hlasitá. Komunita Adidas Runners má také svojí vlastní zónu s šatnou, tréninkovým prostorem a občerstvením. Běžci si mohou taktéž vypůjčit Adidas závodní boty. Vliv na okolí touto formou je viditelný; nejen běžci o Adidas Runners mluví a cítí jejich přítomnost a podporu (viz příloha č. 1).

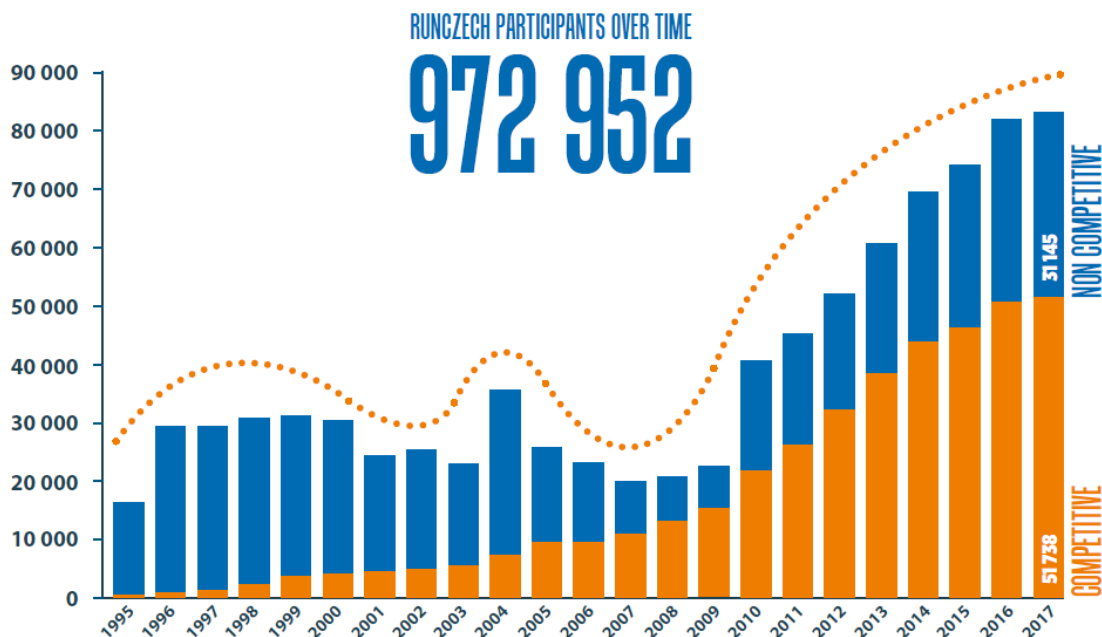
V roce 2017 se běžeckých RunCzech závodů zúčastnilo přes 51 tisíc závodníků a okolo 31 tisíc diváků. Tato čísla už od roku 2007 stále rostou, jak lze vidět na grafu č. 1. Skoro 60 % z účastníků byli muži a převážná většina české národnosti. Průměrný věk u žen se pohyboval nejvíce v rozmezí 18–35 let a u mužů byl věk mezi 36–45 lety. Co se týká zaměstnání, nejvíce účastníků bylo z oblasti top managementu, jak ukazuje graf č. 2.

Počet účastníků byl rozdělen také na tzv. „lifestyle“ a „committed“, jak je možno vidět na grafu č. 3., to znamená běžce rekreační, kteří běhají v rámci svého životního stylu, a na běžce profesionální.

---

<sup>72</sup>*Historie PIM*. In: runczech.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.runczech.com/cs/o-nas/historie-pim/index.shtml/>

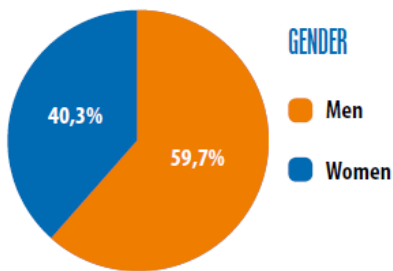
Graf 1 Počet účastníků RunCzech závodů v jednotlivých letech



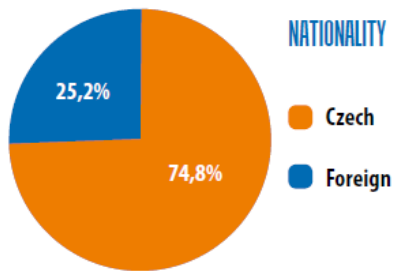
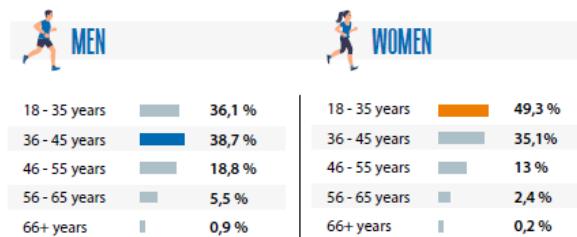
Zdroj: interní zdroje – Report RunCzech za rok 2017

Graf 2 Poměry účastníků RunCzech závodů: pohlaví, věk, národnost, zaměstnání

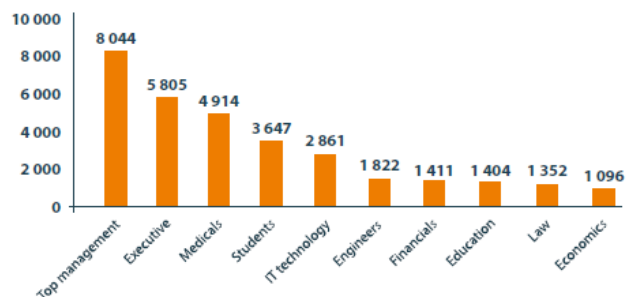
COMPETITIVE RACES



AVERAGE AGE OF RUNNERS



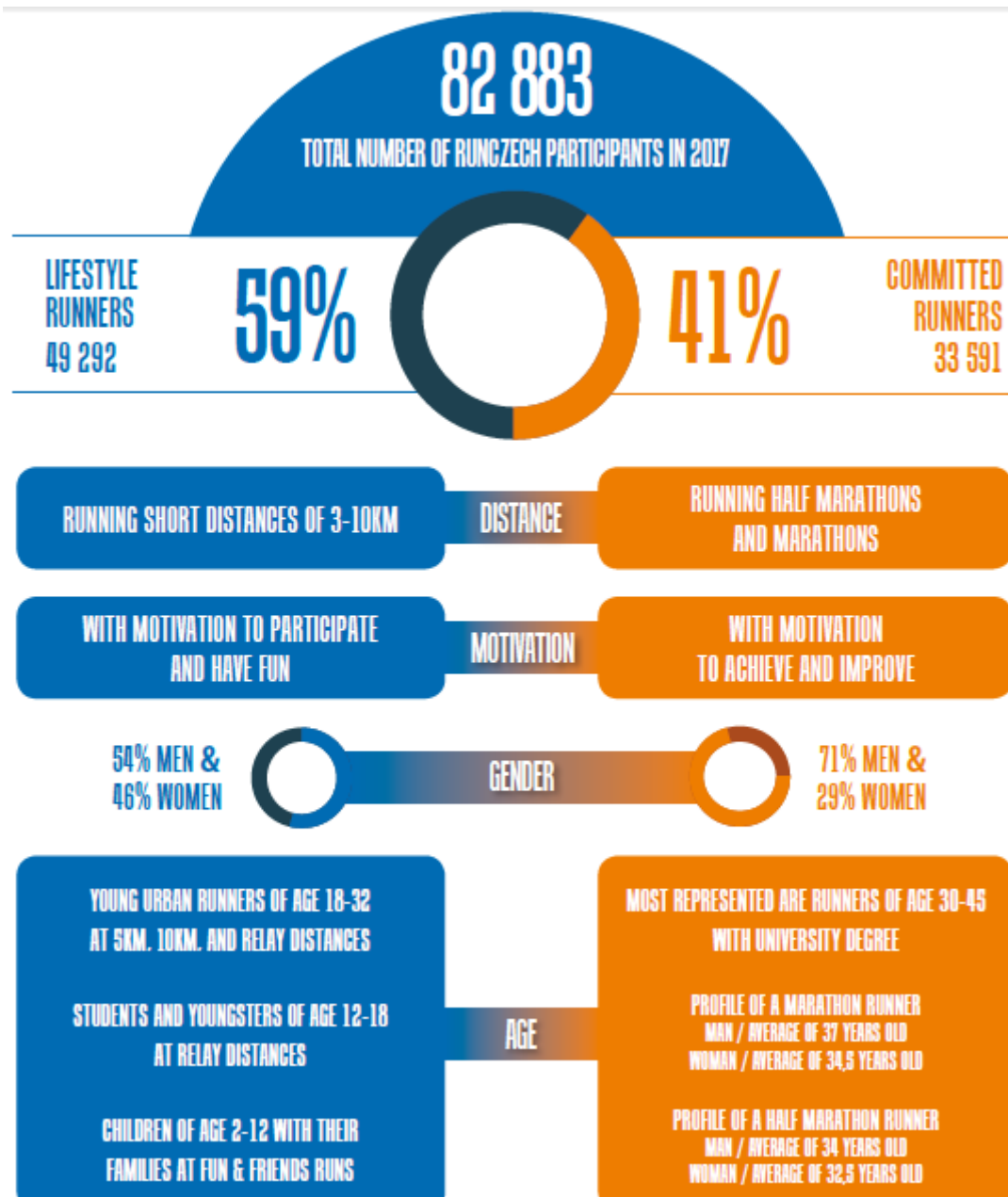
OCCUPATION\*



\* Top 10 occupations

Zdroj: interní zdroje – Report RunCzech za rok 2017

Graf 3 Počet účastníků RunCzech závodů: ‚lifestyle‘ a ‚comitted‘ běžci



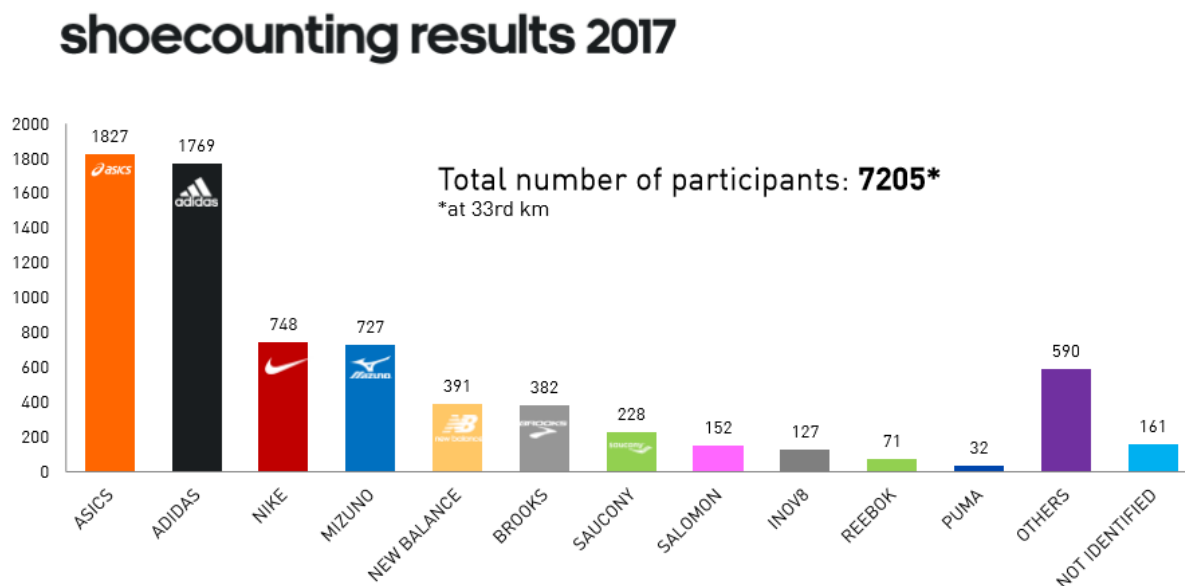
Zdroj: interní zdroje – Report RunCzech za rok 2017

V rámci závodů RunCzech je prováděno tzv. ‚**shoecounting**‘. Na základě výzkumu jsou získávána data, která ukazují poměry počtu závodníků a značek běžeckých bot, v nichž daný závod běželi.

Na grafu č. 4 lze vidět výsledek z květnového RunCzech závodu roku 2017, konkrétně maratonu. Celkem se závodů zúčastnilo 7205 běžců. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce účastníků běželo v botách Asics, konkrétně 1827. V botách Adidas běželo ale jen o zhruba 50 účastníků méně. Mezi druhým a třetím místem můžeme vidět poměrně velký rozdíl. I

když je Nike obecně největším konkurentem značky Adidas, lze spatřit vzrůstající úspěch značky Adidas, která se mimo jiné dostává do popředí i v běžeckých botách. Graf č. 5 pak zobrazuje výsledky v procentech.

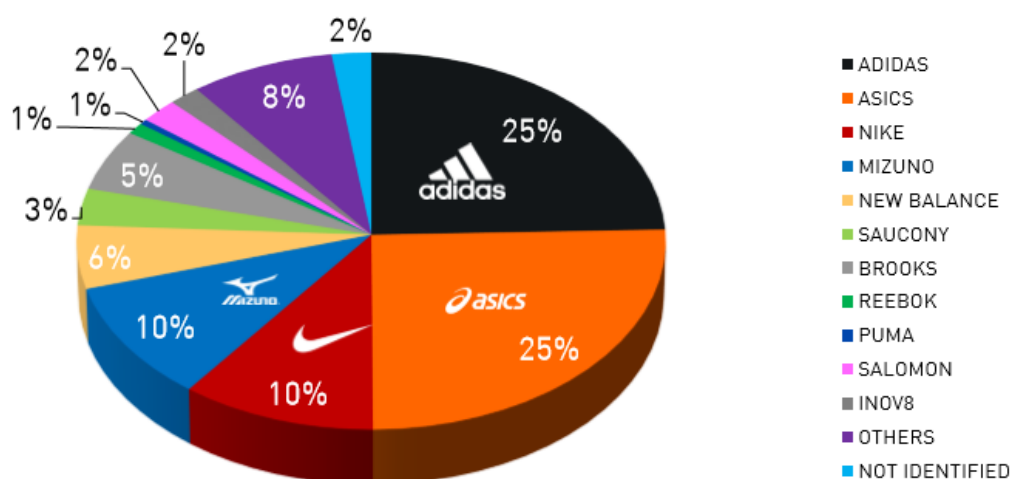
Graf 4 ‚Shoecounting‘ výsledky 2017



Zdroj: interní zdroje – Adidas reports

Graf 5 ‚Shoecounting‘ výsledky 2017

### shoecounting results 2017

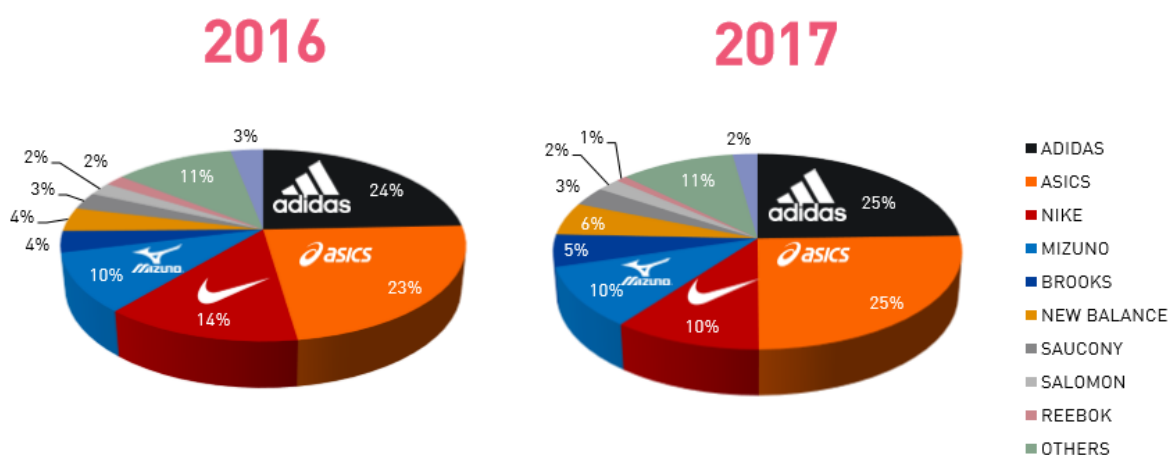


Zdroj: interní zdroje – Adidas reports

Pokud by byly srovnány tyto výsledky roku 2017 s předchozím rokem 2016, markantní rozdíly zaznamenány nebudou. Jak lze vidět na grafu č. 6, v roce 2016 byla na první příčce značka Adidas a na druhé pozici značka Asics zhruba o 50 běžců. V roce 2017 si tyto dvě značky svá místa prohodila, významný rozdíl v počtech běžců s botami dané značky však není. Větší změnu lze vidět u značky Nike, která zaznamenala v roce 2017 procentuální pokles oproti roku 2016 o 4 %.

Graf 6 „Shoecounting“ výsledky 2017

## shoecounting results – comparison 2016-2017



Zdroj: interní zdroje – Adidas reports

Jakožto hlavní sponzor RunCzech závodů je na nich značka Adidas vidět a má zde pevné zázemí, jak už bylo zmíněno výše. V rámci skupiny Adidas Runners, která má na většině závodů silné zastoupení je možné zapůjčení Adidas vzorkových bot nejnovější kolekce. I to ještě více zviditelňuje značku Adidas a zvyšuje její procentuální podíl na závodech.

### 4.4 Obecná charakteristika Adidas Runners

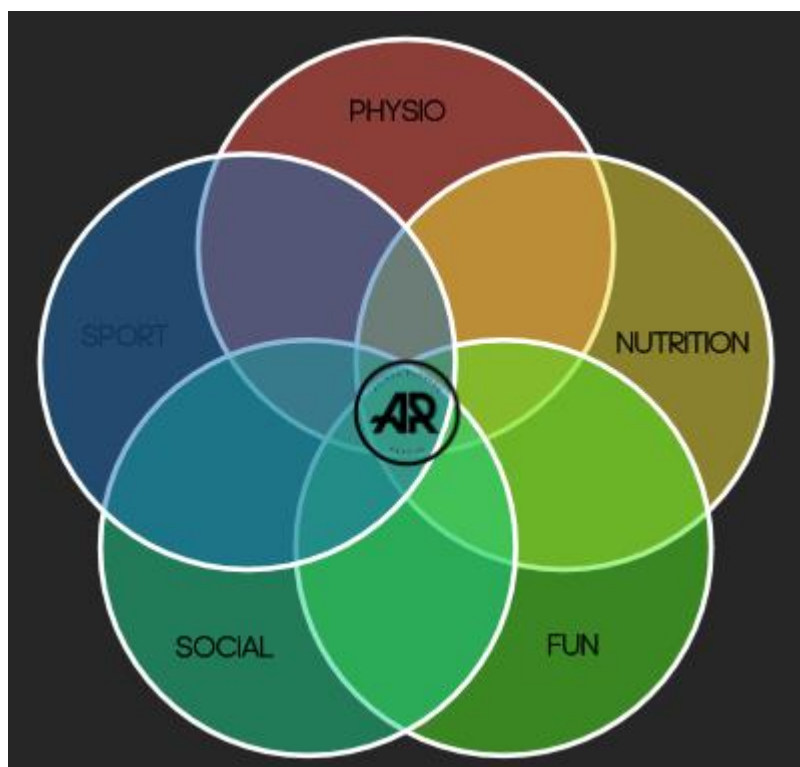
Jak jsme již mohli zaznamenat, Adidas je víc než jen sportovní značka. Snaží se stále sledovat potřeby svých spotřebitelů a sportovcům vždy pomáhat v jejich cestě k dosažení cíle. Pokud mluvíme o Adidasu a běhu, Adidas sjednocuje podobně smýšlející jedince, kteří hledají víc než jen běžecký klub, a to jak ve svém městě, tak po celém světě.

Celosvětové běžecké hnutí Adidas Runners je zcela specifické, je to něco nového. Spojuje seriózní tvrdou dřinu se zábavou na tréninku i po něm. Přípravuje vždy tréninkové

těchto tréninků, odborných příprav a tajných rad odborných běžců pomáhá každému dosáhnout svého cíle. Hnutí umožňuje se radovat ze svých úspěchů i úspěchů týmu a skvěle se bavit.

Adidas Runners působí kromě Prahy také v Londýně, Berlíně, Milánu nebo Bratislavě. Jejich strategie je stejná a sledují podobné cíle. V každé komunitě Adidas Runners může člověk získat pomoc s během prostřednictvím zkušených trenérů, kteří pomáhají s technikou, strategií při přípravě na závody, nastavením intervalového tréninku nebo s tím, co dělat před startem a po něm. Pomohou se zpevněním těla a posílením jeho hlavních částí. Je také možné získat v rámci členství v AR rady ohledně stravy od výživových poradců. Adidas Runners myslí také na odpočinek a regeneraci, která je pro sportovce nezbytná. Pomohou zdravotní experti, kteří vědí, kdy už bylo zátěže dost, kdy je tělo přetíženo.<sup>73</sup> Propojení všech těchto aspektů a aktivit znázorňuje obrázek č. 15.

**Obrázek 15** Propojení všech aktivit a aspektů, jež AR nabízí

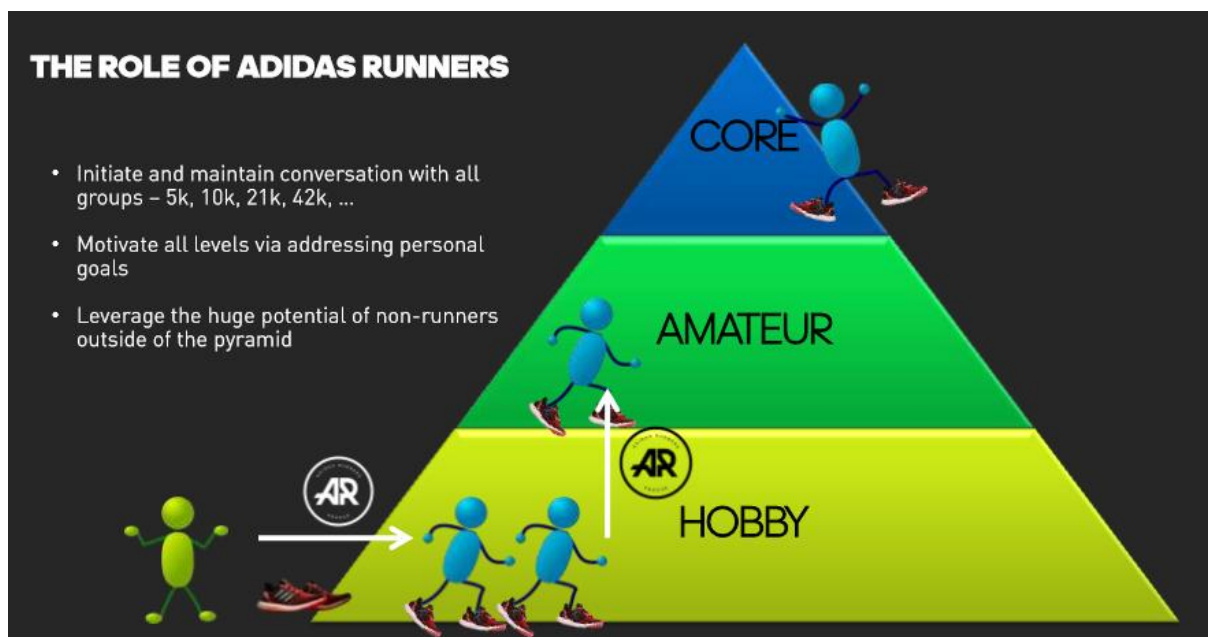


Zdroj: interní zdroje – Adidas brief, 2017

<sup>73</sup>Vítej v adidas Runners. In: Adidas.cz [online]. [cit. 2018. 1-25] dostupné z: [http://www.adidas.cz/adidasrunners/cs\\_CZ](http://www.adidas.cz/adidasrunners/cs_CZ)  
Jsme adidas Runners Prague. In: adidas.cz [online]. [cit. 2018. 1-25] dostupné z: <http://www.adidas.cz/adidasrunners/blogs/95/jsme-adidas-runners-prague>

Na obrázku č. 16 lze vidět jednoduché znázornění role Adidas Runners prostřednictvím pyramidy. Skupina AR se snaží o zahájení a udržení spojení se skupinou běžců na 5 km, 10 km i maratonců; jinými slovy je připravena pracovat jak se začátečníky, tak s profesionály. Vždy se snaží motivovat všechny úrovně skrz naplňování osobních cílů. Také se snaží využít obrovský potenciál neběžců, kteří stojí mimo pyramidu.

**Obrázek 16 Role Adidas Runners**



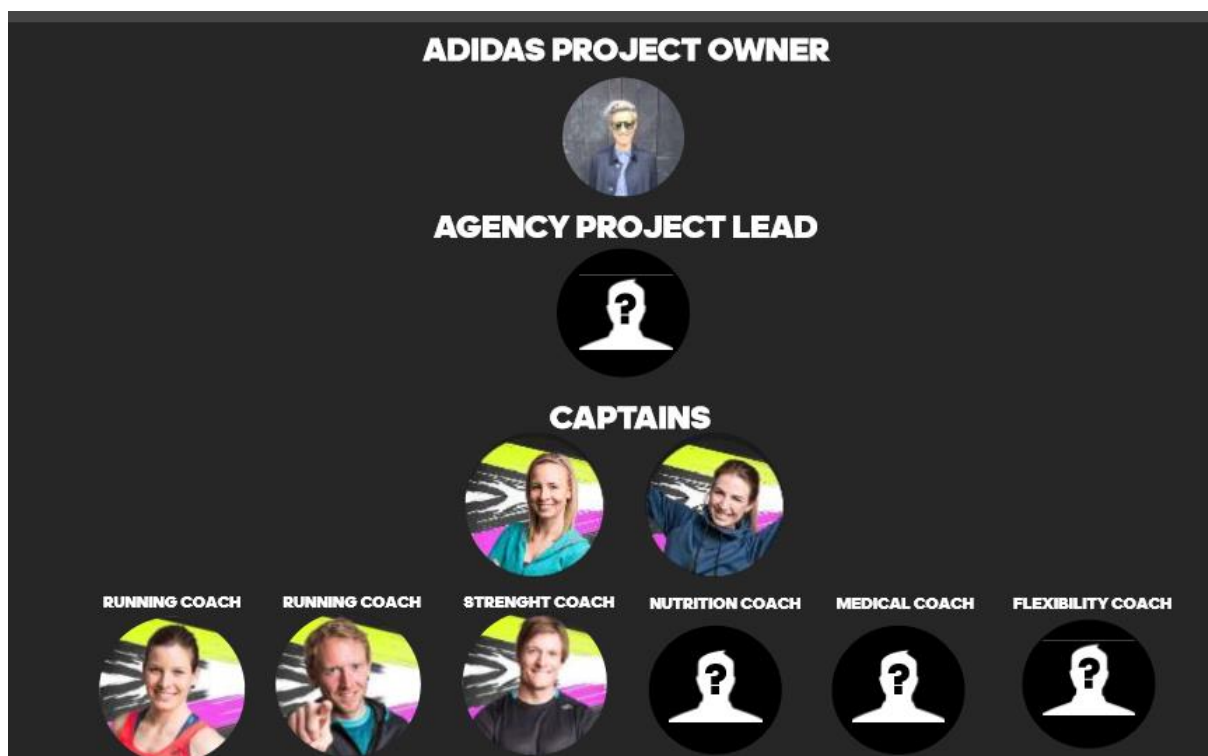
Zdroj: interní zdroje – Adidas reports

Obecně má komunita Adidas Runners tři hlavní body, které sleduje, a kterými se odlišuje od ostatních. Patří mezi ně již zmíněné #WHYIRUN, tedy sledování individuálních cílů jednotlivých běžců. Dalším bodem je globální síť podobně smýšlejících lidí s otevřenými unikátními zkušenostmi, kterou AR vytváří. Díky síle značky a propojení mezinárodních komunit jsou schopni nabídnout tréninky a běžeckou zkušenost jako nikdo jiný. Posledním bodem je pak holistický přístup. Všechny aktivity, jež AR nabízí, jsou spojeny s během a vždy vedou členy k tomu, aby byli lepšími a dosáhli svých cílů. Adidas Runners se snaží docílit toho být nejznámější běžeckou komunitou na světě.

V Praze bylo hnutí Adidas Runners založeno v roce 2016. Sídlo komunity bylo od začátku jejího založení na prodejně Adidas na Příkopech. Skupina AR zde má vždy připravené zázemí. Jsou jí k dispozici paravány nebo vyhrazené kabinky na převlíkání, má možnost zapůjčení testovacích bot Adidas apod. Z tohoto sídla Adidas Runners provozuje tréninky dvakrát týdně – každé úterý a čtvrtek. Mimo to také většinou jednou měsíčně

pořádá speciály, kdy vybíhá v rámci festivalů a jiných událostí. Komunita dnes čítá okolo 200 aktivních členů a asi 1400 členů na FB skupině. Skupina AR má jednoho vlastníka, jednoho vedoucího projektů, dvě kapitánky, které se starají mimo jiné o sociální média, a v neposlední řadě kouče, z nichž každý má svou technickou odbornost. Stále však chybí například nutriční kouč, který by se staral o členy pravidelně a byl součástí komunity; skupina AR sice nabízí tyto možnosti, prozatím však formou jednorázových workshopů. Hierarchii struktury lze vidět na obrázku číslo 17.<sup>74</sup>

**Obrázek 17** Struktura komunity hlavních členů Adidas Runners



Zdroj: Intení zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Zuzana Fraňová: Brand Communication Manager, Adidas Runners project owner, dne 7.2.2018.

Členství v komunitě AR je pro každého, kdo se zaregistruje a zaváže ke společné cestě. I toto členství nese několik málo podmínek, jimiž jsou minimální věk 18 let a vytvoření účtu miCoach nebo Runtastic k získání několika výhod. Před účasti na akcích AR musí také nový člen podepsat, že je sám zodpovědný za případná zranění a újmy způsobené během společných běhů, závodů a společenských aktivit a stejně tak musí souhlasit s právy na užívání fotografií a filmů.

<sup>74</sup> Intení zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Zuzana Fraňová: Brand Communication Manager, Adidas Runners project owner, dne 7.2.2018.



Poté, co se člověk stane členem skupiny Adidas Runners, začíná cestu dosahování jednotlivých úrovní na základě jeho aktivity a účasti. Existují čtyři základní úrovně: *warming up* (zahřívání) s účastí na 0–5 událostech, *on the way* (na cestě) s absolvováním 6–19 akcí, kdy už mají členové přístup k individuálním školením, oficiálnímu oblečení a dalším výhodám, *on fire* (zapálený) s 20–49 účastmi na událostech, kdy již členové získávají prioritní vstup na všechny AR akce, mohou se stát podporujícími běžci pro tým, mají předběžný přístup k produktům a personalizovaným položkám, *unstoppable* (nezastavitelní) nejvyšší úroveň s účastí na 50 a více aktivitách, slibuje navíc účast na seznamu hostů na událostech a volné vstupy na závody.

V tabulce č. 2 lze vyčíst počet členů ‚Western Europe‘ (Západní Evropa) a cíle v rámci členství, které mají být dosaženy. Lze vidět nárůst počtu měst, ve kterých komunita AR působí, v roce 2017 oproti roku 2016 o 5. Pro další roky je cíl stanoven na zvýšení o dalších 5 měst. Celkový počet členů také vzrostl a jeho nárůst je stanoven i na každý další rok do roku 2020.

**Tabulka 6 Cíle růstu komunity pro roky 2016 až 2020**

WESTERN EUROPE ESTIMATED THE FOLLOWING COMMUNITY GROWTH OBJECTIVES (NUMBER OF MEMBERS)					
	2016	2017	2018	2019	2020
#Cities	15	20	25	25	25
#Members	Status Quo CA. 25.000 Members  Target CA. 35.000 Members	50.000	65.000	90.000	100.000

Zdroj: Intení zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Zuzana Fraňová: Brand Communication Manager, Adidas Runners project owner, dne 7.2.2018.

#### 4.5 Cíle komunity Adidas Runners Prague

Pravidelné běžecké tréninky v Praze začala značka Adidas nabízet už v roce 2015. Až v létě roku 2016 byla oficiálně založena komunita Adidas Runners a začala sama nabízet pravidelné tréninky a další služby. Pro rok 2017 se jednou z hlavních priorit v běžecké kategorii stala práce s komunitami. Se vzrůstajícím zájmem o AR přišla i potřeba mít pro lidofyzické místo, kde se mohou scházet, socializovat, mít určité zázemí.

Mimo to i takový prostor, který umožní více než jeden trénink týdně. Tento cíl, získat zmíněný prostor, jinými slovy „Adidas Runners Hub“, se stal hlavním pro rok 2017.

Prioritní cíl nalézt ideální místo v Praze pro provozování klubu „Adidas Runners Hub“ nesl i dílčí cíle, a to interiérový design klubu, který měl být navrhnout, stejně jako provozní procesy, tréninkový program, komunitní management a aktivační plán komunity Adidas Runners. Komunita Adidas Runners se chtěla posunout od pouhého „nabízení tréninků“ k neustálému dialogu s komunitou.

Mezi specifické cíle byly zařazeny: navrhnutí fyzického umístění hubu, navržení vnitřního vybavení, vytvoření 3D designu a měsíční provozní náklady. Dále také návrh měsíčního kalendáře včetně 2–3 běhů a 1 speciální události (společenská, výživová, vzdělávací, cvičení). Dalšími specifickými cíli byly návrh otevírací doby a provoz hubu pouze pro členy komunity (rozvrh tréninků, otevřené dny) a návrh aktivace marketingu pro novou běžeckou obuv.

Důležité bylo také stanovení cílů spolupráce, mezi které byly zařazeny: dlouhodobé partnerství, provozování centra a řízení komunity, zajištění konverzace a podpora značky Adidas mezi komunitou členů Adidas Runners a širším cílovým publikem, být nejvíce žádanou běžeckou skupinou na světě, o které se nejvíce mluví.

Hlavními konkurenčními značkami byly stanoveny primárně značka Nike a druhotně Asics a jiné amatérské běžecké kluby.

Za klíčové ukazatele výkonnosti byly zvoleny: počet registrací (CRM databáze na webu Adidas.cz/Adidasrunners) a konverzní poměry ‚sign-up‘ vs. ‚show-up‘, velikost základní skupiny komunity – počet ambasadorů značky, ‚shoecounting‘ (míra obuvi Adidas vs. konkurence), angažovanost v sociálních médiích a dosah, skóre NPS (‚Net Promoter Score‘) neboli míra loajality zákazníků, SPI (např. kontrola prodeje během předběžného startu nebo jiných pobídek).

Byl stanoven měsíční rozpočet, zahrnující pronájem hubu a veškeré provozní náklady (včetně výdajů za personál, vodu, topení, ručníky atd.) s výjimkou speciálních aktivací (produkt ‚launch‘ události). Jeho dodržování a nepřekročení bylo nezbytné.

Mezi další cíle bylo zařazeno také zvýšení základny členů skupiny Adidas Runners, a to jak na facebookové skupině, tak členů reálných (konkrétně bylo cílem zdvojnásobení

počtu členů). V neposlední řadě pak byla snaha o zvýšení dosahu skupiny prostřednictvím sociálních sítí.<sup>75</sup>

#### 4.5.1 Výsledky

Některé cíle byly splněny, jiné ne, nebo jen částečně. Výsledky však byly znatelné. Cíl zvýšení základny členů skupiny AR byl splněn a jejich počet se zvýšil skutečně o polovinu. Bylo také splněno obměnění programu, na podzim roku 2017 byla připojena další cílová skupina „ženy“, kterým byl vytvořen speciální trénink. Tato změna je viditelná na obrázku číslo 18, který zobrazuje upravenou strukturu skupin členů AR a jejich tréninky. Jsou jimi začátečníci s tréninkovým programem zahrnujícím běh na 5 až 10 km. Dále pokročilí, kteří se připravují především na půlmaratony a maratony, nová skupina žen zahrnující sedm vybraných dívek se speciálním tréninkovým programem, a naposled skupina elitních běžců, kteří mají dané výhody včetně speciálního oblečení.

Obrázek 18 Struktura skupin členů AR



Zdroj: Intení zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Zuzana Fraňová: Brand Communication Manager, Adidas Runners project owner, dne 7.2.2018.

Cíl dosah skupiny byl splněn částečně, na jeho plném dosažení se ještě pracuje. Prioritní cíl nalezení hubu nebyl splněn zcela. Byly splněny pouze některé dílčí cíle, nový prostor však nalezen nebyl.

Měsíčně byl v rámci plnění cílů prováděn report s přehledy, uskutečněnými a plánovými akcemi a konkrétními čísly. Na tabulce č. 3 lze vidět příklad některých údajů z červnového reportu roku 2017. Tabulka zobrazuje počet účastníků facebookové skupiny

<sup>75</sup> Intení zdroje Adidas

Adidas Runners, konkrétně zvýšení o 5 % oproti minulému měsíci, kdy byl počet členů skupiny 869. Zobrazuje také online registraci (CRM), její zvýšení, tentokrát o 17 %, registrované běžce na události, Core Group, průměrnou účast, počet použití hashtagu ‚whyirunkeycity‘, průměrný ‚shoecount‘ a sociální dosah kampaně.<sup>76</sup>

**Tabulka 7 Report Adidas Runners červen 2017 – měsíční čísla AR**

<b>Facebook group</b>	1.022K (+5% to last month)
<b>Digital Hub Sign Ups (CRM)</b>	36 (+17% to last month)
<b>Total Runners in Events</b>	294 (WEB) ? REAL
<b>Core Group</b>	XXX
<b>Average Attendance</b>	22,62 (WEB) ? REAL
<b>#WHYIRUNKEYCITY</b>	39
<b>Average Shoecount Adidas</b>	XXX %
<b>Social Reach of Campaings</b>	No campaing was realized

Zdroj: Interní zdroje – Adidas reports, vlastní zpracování dne 29.1.2018.

#### **4.5.2 Cíle Adidas Runners pro rok 2018**

Pro rok 2018 jsou také stanoveny cíle a kritéria jejich plnění. Mezi hlavní cíle je zařazeno zvýšení dosahu komunity Adidas Runners – cíl, který byl v roce 2017 splněn jen částečně. Komunita Adidas Runners bude usilovat o to, aby vešla do povědomí ještě více lidí. Neplánuje rozšíření do dalších měst České republiky, například Brna, chce však, aby i v Brně lidé komunitu Adidas Runners znali a pocíťovali touhu být také její součástí. To bude zahrnovat i nalezení nových ‚influencerů‘, kteří zastávají větší sociální vliv a budou součástí komunity AR.

Skupina AR se bude snažit získávat více průzkumů o povědomí o ní a jejím vnímání okolím. Má v plánu provést nejméně jeden průzkum pomocí dotazníků. Stejně tak chce více využívat ‚Net Promoter Score‘ (NPS) ke zjištění věrnosti okolí a dosáhnout jeho zvýšení.

---

<sup>76</sup> Interní zdroje Adidas

Další cíl nesplněný v roce 2017, a to nalezení hubu, je také přesunut do roku 2018. Znovu bude komunita AR usilovat o to, aby našla vhodný prostor, mohla zajistit lepší zázemí, a především mohla nabídnout větší množství tréninků.<sup>77</sup>

#### **4.6 Marketingové nástroje Adidas Runners**

Komunita Adidas Runners využívá několik marketingových nástrojů: eventy, internet, sociální média, logo. Nejvýznamnějším nástrojem, na který se komunita Adidas Runners zaměřuje, je však přímý vliv komunity. Snaží se prostřednictvím všech svých členů působit na okolí a předávat pozitivní přístup ke komunitě. Usiluje o to, aby byla komunita vidět a vyvolávala v lidech pocit, že chtějí být také její součástí. Sleduje stále svůj cíl být nejznámější běžeckou komunitou na světě.

Skupina AR využívá také tzv. řetězovou reakci. Příkladem může být pravidelné půjčování bot Adidas svým členům. Ti si pak téměř ve všech případech boty koupí a skoro vždy je doporučí svým přátelům.

Komunita Adidas Runners využívá také sociální sítě jako marketingového nástroje. Má facebookovou skupinu, která je však uzavřená a je pouze pro členy komunity Adidas Runners nebo lidi jinak s ní spojené. Facebook využívá spíše skrze své vlastní členy, především kapitánky a kouče, kteří mají za úkol komunitu Adidas Runners sdílet, propagovat. Nejsou k tomu nikdy nuceni, mělo by k tomu docházet přirozenou cestou. Podobně funguje i Instagram. Adidas Runners Prague nemá svůj vlastní instagramový účet. Existuje však jeden globální účet Adidas Runners Worldwide, který má přes 4 tisíce sledujících. Tento účet sdílí a propaguje vždy všechny AR komunity. Instagram pro AR Prague také funguje stejně jako FB, kdy členové, jakožto ‚influenceri‘, sdílejí své zážitky s Adidas Runners.

Využívání marketingového nástroje eventů je také na místě, ne však v takovém měřítku. Komunita nevytváří tolik svých vlastních událostí, ale spíše se snaží být součástí událostí jiných. Jinými slovy chce být vidět. Například na žádném ze závodů RunCzech komunitu Adidas Runners nepřehlédneme, a to ať už jako běžce nebo v ‚cheering zóně‘. Pokud tvoří AR eventy sama, tak spíše pro své vlastní členy, před závody nebo k příležitostem kampaní. Pro rok 2018 například plánuje event v rámci nové kolekce Parley bot.

---

<sup>77</sup> Intení zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Zuzana Fraňová: Brand Communication Manager, Adidas Runners project owner, dne 7.2.2018.

V poměrně velkém měřítku využívá komunita AR své logo, jež lze vidět na obrázku č. 19, jak v černé, tak bílé variantě. Má daná pravidla, která určují, jak s ním zacházet, kde a jak má být zobrazeno. Silným marketingem, souvisejícím s logem, jsou produkty. Komunita AR nabízí v první řadě Adidas trička se svým vlastním logem, která mohou získat členové po absolvování pěti tréninků. Tričko je poznávacím znamením této komunity a je globální pro všechna města. Komunita AR nabízí i další Adidas produkty, dostupné však až pro dlouhodobější členy, a již zmíněné boty. Logo AR je pak dále vidět na vlajkách při závodech, sociálních sítích apod. viz přílohy č. 1.1.<sup>78</sup>

**Obrázek 19 Logo Adidas Runners**



Zdroje: interní zdroje Adidas

#### **4.7 Dotazník vnímání AR okolím a jeho vliv na chování spotřebitele**

V rámci diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se vnímání Adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaký má skupina AR dosah a nakolik ji lidé znají. Případně pak, zda už absolvovali trénink s AR nebo se zúčastnili její události, či zda jsou dokonce jejím členem. Respondenti, kteří skupinu AR znají, byli dotazováni na to, jak na ně působí a co je podle nich její předností. Členové Adidas Runners pak byli dále dotazováni na to, zda pocítují zlepšení techniky v běhu, ale také na to, zda se změnil jejich postoj ke značce Adidas a k jejím produktům.

---

<sup>78</sup> Intení zdroje Adidas – rozhovor se zaměstnancem Adidas: Zuzana Fraňová: Brand Communication Manager, Adidas Runners project owner, dne 7.2.2018

Respondenti měli také odpovídat na to, jak je pro ně důležitá kvalita a značka oblečení při běhání nebo na to, jak vnímají značku Adidas a zda by ji doporučili přátelům.

Dotazník byl zaměřen na oblast působení Adidas Runners Prague, otázky tedy byly pokládány pouze respondentům žijícím alespoň kratší dobu v Praze. Dotazník vyplnilo celkem 297 respondentů. Převážná většina respondentů byly ženy, a to zhruba 70 %. Z těchto respondentů bylo skoro 55 % ve věku 16–25 let, dále pak asi 30 % ve věku 26–35 let a malé množství pak bylo rozděleno mezi mladší 15 let a starší 36 let. Z toho také částečně vyplývá, že z dotazovaných je zhruba 45 % studentů, 40 % zaměstnaných, 10 % OSVČ a zanedbatelné procento nezaměstnaných. Na grafu č. 7 můžeme sledovat, v jakém oboru dotazovaní své zaměstnání vykonávají.

**Graf 7 V jakém oboru vykonáváte své zaměstnání?**

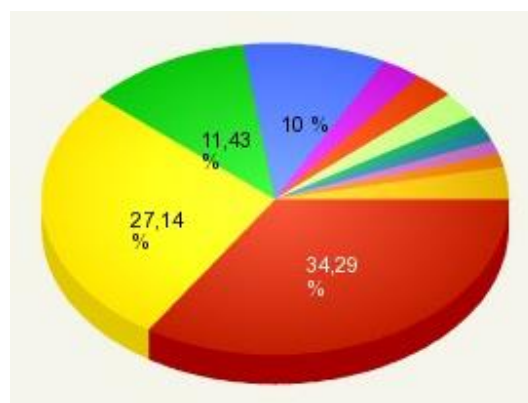
**34,29 % Služby**

**27,14 % Obchod**

**11,43 % Veřejná správa**

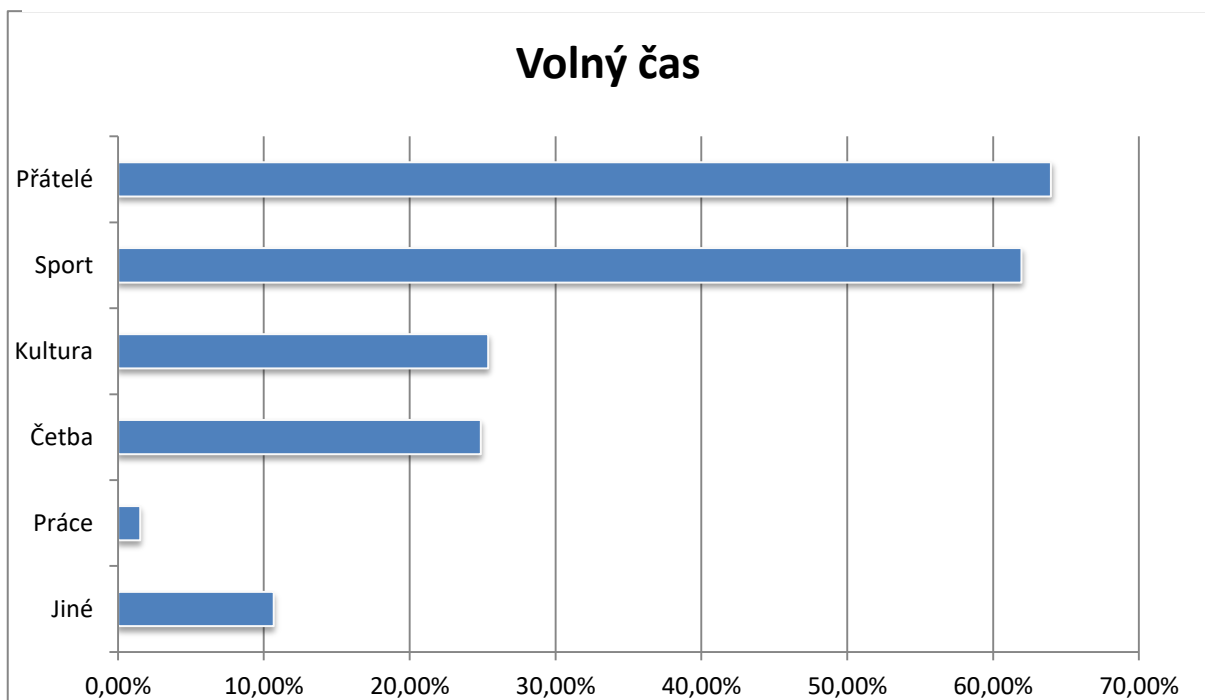
**10 % IT**

**17,14 % Ostatní (HR, průmysl, marketing aj.)**



Mezi další identifikační otázky byly zařazeny dotazy týkající se trávení volného času a toho, jak často respondenti sportují. Výsledky vidíme na grafech č. 8 a 9. Vyplývá z nich, že největší část dotazovaných buďto tráví svůj volný čas s přáteli nebo sportuje. Na tuto otázku bylo více možných odpovědí. Z grafu „Jak často respondenti sportují“ lze vyčíst, že nejběžnější je provozování sportu 3–5x týdně, o něco méně pak 1–2x týdně. Menší počet dotazovaných sportuje denně a poměrně zanedbatelné množství nesportuje vůbec.

**Graf 8 Jak nejvíce trávíte svůj volný čas?**



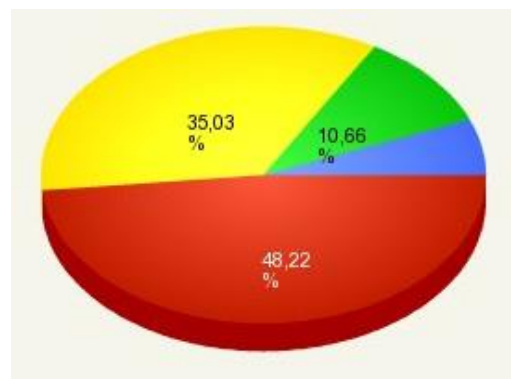
**Graf 9 Jak často sportujete?**

**48,22 %** 3–5x týdně

**35,03 %** 1–2x týdně

**10,66 %** Denně

**6,09 %** Nikdy

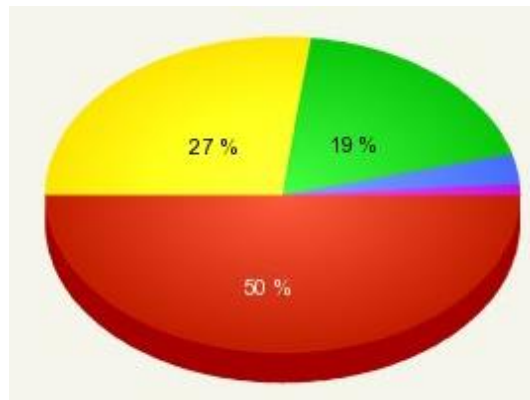


Z další otázky vyplynulo, jak často dotazovaní běhají. Tentokrát bylo zjištěno, že zhruba polovina dotazovaných běhá 1–2x týdně, zhruba 16 % 3–5x týdně, 34 % neběhá vůbec a jen nepatrné množství běhá denně. Většina z dotazovaných běhá rekreačně a jen necelých 10 % profesionálně. Ti, kteří chodí běhat alespoň občas, byli dále dotazováni na to, s kým nejčastěji běhají, většina uvedla, že sami, menší množství pak s přáteli nebo běžeckou skupinou. Podstatnou otázkou bylo, zda je pro ně při běhání důležitá kvalita oblečení a obuvi a také značka produktů, v kterých běhají. Výsledky vidíme na grafech č. 10 a 11, z kterých vyplývá, že kvalita oblečení a obuvi je na třech různých úrovních důležitá pro naprostou většinu dotazovaných. Pro pouhých 4 % je kvalita nedůležitá. V případě konkrétní značky a její důležitosti stoupá počet respondentů, pro které není konkrétní značka důležitá, na necelých 30 %.



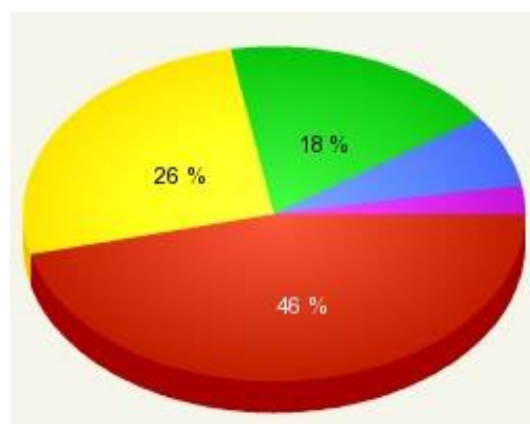
**Graf 10 Jak je pro vás při běhání důležitá kvalita oblečení a obuvi?**

- 50 %** Důležitá
- 27 %** Středně důležitá
- 19 %** Velmi důležitá
- 3 %** Nedůležitá
- 1 %** Velmi nedůležitá



**Graf 11 Jak je pro vás důležitá značka oblečení a obuvi, ve které běháte?**

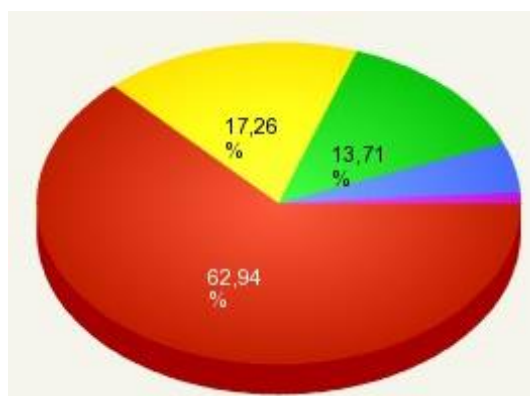
- 46 %** Středně důležitá
- 26 %** Nedůležitá
- 18 %** Důležitá
- 7 %** Velmi důležitá
- 3 %** Velmi nedůležitá



Všichni respondenti měli také odpovídat na to, jak vnímají značku Adidas, zda více jako sportovní nebo módní. Odpovědi vidíme na grafu č. 12. Je zřejmé, že převážná většina dotazovaných vnímá značku Adidas jako sportovní, dokonce pro 17,26 % dotazovaných je značka zcela sportovní a ani z nejmenší části ji nevnímají jako módní. Z toho vyplývá, že přestože například kategorie Adidas Originals stále roste a rok od roku zvyšuje své zisky, je celková značka Adidas stále více brána jako sportovní. Necelých 14 % dotazovaných, kteří upřednostňují pohled na Adidas jako na módní značku, však také není procentuálně zanedbatelných.

**Graf 12 Jak vnímáte značku Adidas?**

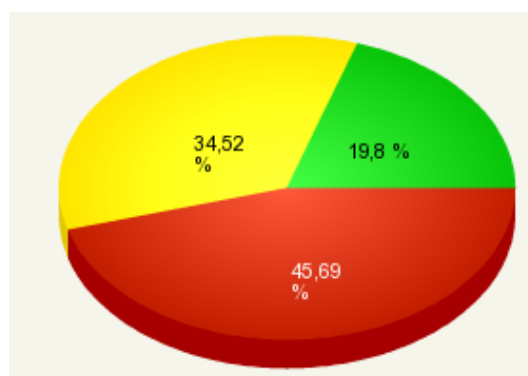
- 62,94 %** Spíše sportovní
- 17,26 %** Zcela sportovní
- 13,71 %** Spíše módní
- 5,08 %** Nevím
- 1,02 %** Zcela módní



Následně byli respondenti dotazováni na to, zda už někdy slyšeli o Adidas Runners (viz graf číslo 13). Zhruba 46 % dotazovaných odpovědělo, že o skupině AR nikdy neslyšelo. Asi 54 % ano, z toho však necelých 20 % neví, o co se jedná. Z tohoto výsledku jasně vyplývá, že stanovený cíl skupiny AR, a to navýšení dosahu působení a vlivu na okolí, je na místě. Stále velká část lidí netuší o fungování AR nebo neví přesně, o co se jedná. Tento výsledek však není čistě nevýhodou, je nutné na něj pohlížet jako na příležitost. Znamená to, že je stále kam se rozvíjet a existuje potenciál pro růst komunity.

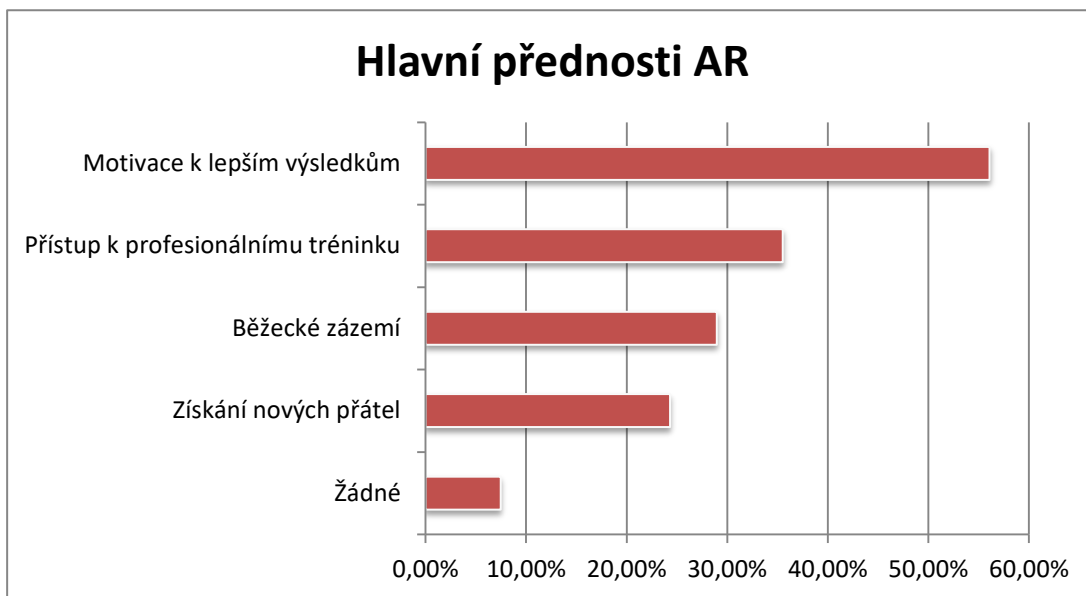
**Graf 13 Slyšel/a jste už o Adidas Runners?**

**45,69 %** Ne  
**34,52 %** Ano  
**19,8 %** Ano, ale nevím, o co se jedná



Dotazovaní, jež odpověděli, že o AR slyšeli, byli dále tázáni na otázky týkající se skupiny AR. Na dotaz, odkud se o ní dozvěděli, odpověděla asi polovina, že ze sociálních sítí. Zhruba 30 % se o AR dozvědělo od svých přátel a 10 % z médií, jen nepatrná část se o komunitě dozvěděla jinak. Další otázkou bylo, co je podle respondentů hlavní předností AR. Odpovědi vidíme na grafu č. 14. U této otázky byly možné 1–2 odpovědi. Z grafu vyplývá, že převážná část lidí vidí hlavní přednost v motivaci k lepším výsledkům. Nemalá část dotazovaných si uvědomuje také umožnění přístupu k profesionálnímu tréninku, získání běžeckého zázemí nebo nových přátel. Přes tyto odpovědi vyplynulo z další otázky „Jak na mě AR na první pohled působí?“, že většina dotazovaných má ze skupiny AR spíše přátelský než profesionální pocit.

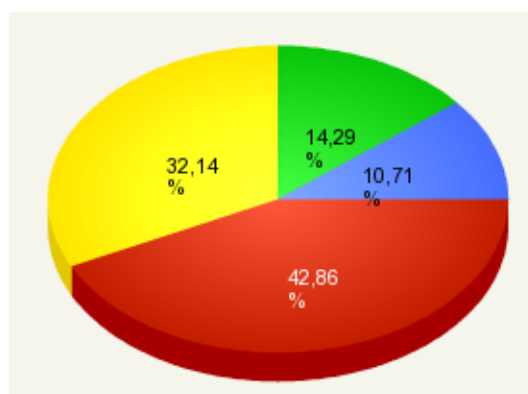
**Graf 14 Co je podle vás hlavní předností AR?**



Respondenti, jež už slyšeli o AR, byli dále dotazováni, zda se již zúčastnili tréninku nebo jiné akce s AR. Zhruba 40 % odpovědělo, že ano, a to většinou pravidelně nebo 5–10x. Z toho i vyplývá další odpověď, že zhruba 80 % z nich je členem AR. Tito respondenti pak byli dále tázáni na otázky, týkající se jejich působení v AR. První z nich byla, zda pociťují zlepšení v technice běhu nebo v čase. Jen necelých 15 % odpovědělo, že zlepšení spíše nepociťují. Převážná většina však odpověděla, že ano, případně alespoň středně. Pozitivní výsledek lze vidět na grafu č. 15. U otázky, zda se po zkušenosti s AR dotazovaní účastní více běžeckých závodů, byly odpovědi vyrovnanější. Zhruba 56 % běhá více závodů, zbylých 44 % se jich účastní v nezměněné míře.

**Graf 15 Pociťujete zlepšení v běhu?**

- 42,86 %** Spíše ano
- 32,14 %** Rozhodně ano
- 14,29 %** Spíše ne
- 10,71 %** Středně
- 0 %** Rozhodně ne

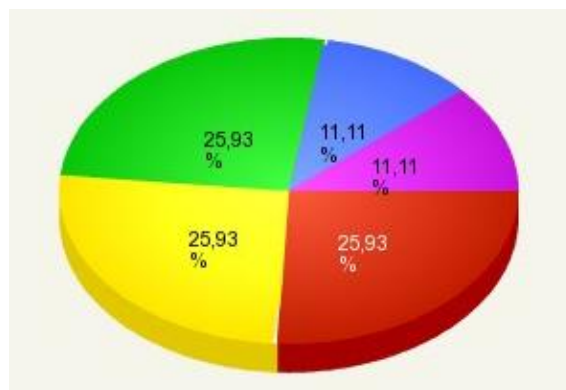


Respondenti, kteří mají zkušenost s AR byli také dotazováni na to, zda se změnil jejich postoj k důležitosti kvality oblečení a obuvi při běhání po zkušenosti s AR. Jak

vidíme na grafu č. 16, zhruba 50 % z dotazovaných odpovědělo, že se jejich postoj změnil a je pro ně kvalita důležitější. Asi 37 % nepocítuje změnu a cca. 11 % neví. Z těchto 37 % však již většina zastávala názor, že je kvalita běžického vybavení důležitá, už před setkáním s AR.

**Graf 16 Změnil se váš postoj k důležitosti kvality oblečení a obuvi při běhání po zkušenosti s AR?**

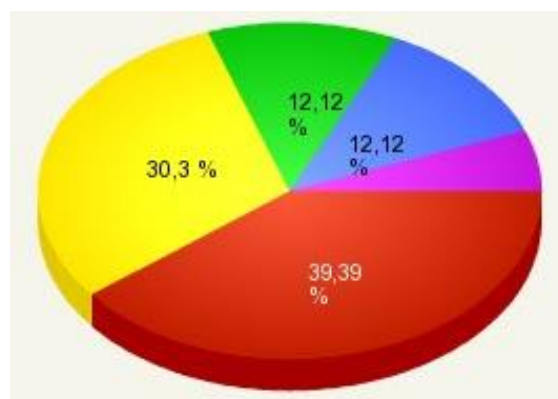
- 25,93 %** Spíše ano
- 25,93 %** Rozhodně ano
- 25,93 %** Spíše ne
- 11,1 %** Nevím
- 11,1 %** Rozhodně ne



Z dalšího grafu č. 17 vyplývá, že se skoro pro 70 % dotazovaných po zkušenosti s AR pozitivně změnil vztah ke značce Adidas. Jen pro asi 18 % ne a 12 % neví. Lze tedy potvrdit pozitivní fungování skupiny AR jako součást marketingových nástrojů značky Adidas. Pokud se lidé stanou součástí AR nebo s ní mají alespoň nějakou zkušenost, získají skoro vždy zcela pozitivní pohled na značku Adidas. Otestují si její kvalitu a jsou si se značkou blízcí. Hlavním cílem AR by tedy správně mělo být získávání nových členů a neustálého zvyšování povědomí a dosahu.

**Graf 17 Změnil se pozitivně váš vztah ke značce Adidas po zkušenosti s AR?**

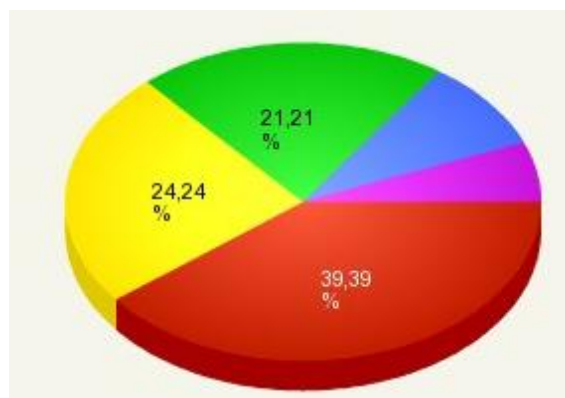
- 39,39 %** Rozhodně ano
- 30,30 %** Spíše ano
- 12,12 %** Nevím
- 12,12 %** Spíše ne
- 6,06 %** Rozhodně ne



Podobné výsledky vyplývají i z další otázky (odpovědi na níž jsou zaznamenány na grafu č. 18). Dotazovaným byl položen dotaz týkající se znalosti produktů Adidas. Asi 55 % odpovědělo kladně, 6 % neví a pro zbytek byla odpověď ne. Zde lze vidět poměrně fungující prezentování produktů Adidas skupinou AR, stále je však možnost zlepšení.

**Graf 18 Zvýšila se vaše znalost Adidas produktů po zkušenosti s AR?**

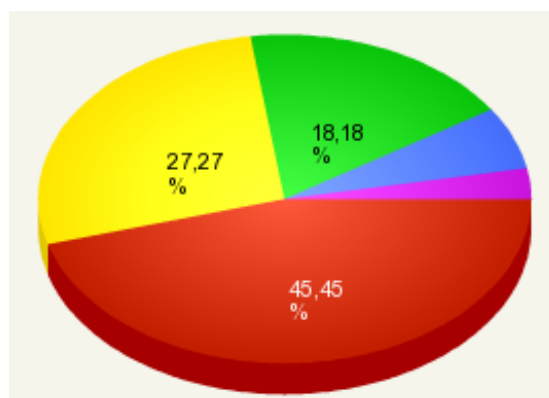
**39,9 %** Rozhodně ano  
**24,24 %** Spíše ano  
**21,21 %** Spíše ne  
**9,09 %** Rozhodně ne  
**6,06 %** Nevím



Tato série otázek pak byla zakončena dotazem, zda respondenti upřednostňují po zkušenosti s AR značku Adidas. Zde bylo dosaženo pozitivních výsledků: necelých 73 % dotazovaných odpovědělo, že ano. Pouze 9 % neupřednostňuje Adidas a asi 18 % respondentům stále nezáleží na značce. Tento výsledek, viditelný na grafu č. 19, je pozitivní – vliv komunity AR na to, jaké značce jsou členové nebo lidé se zkušeností s AR věrní, je podstatný.

**Graf 19 Upřednostňujete po zkušenosti s AR značku Adidas?**

**45,45 %** Rozhodně ano  
**27,27 %** Spíše ano  
**18,18 %** Nezáleží mi na značce  
**6,06 %** Spíše ne  
**3,03 %** Rozhodně ne



Dotazník byl zakončen dvěma otázkami pro všechny respondenty, a sice, zda by doporučili značku Adidas a také komunitu Adidas Runners svým přátelům. Značku Adidas by svým přátelům doporučilo téměř 75 % dotazovaných. Skoro 18 % odpovědělo, že neví a jen zhruba 7 % by značku Adidas nedoporučilo. Tento výsledek je pozitivní, i tady však lze vidět rezervy, které značka Adidas má. Co se týká skupiny AR – z dotazovaných, jež AR znají, by ji většina svým přátelům doporučila a jen 4 % ne.

### **4.7.1 Závěr a doporučení**

Z dotazníku vyplývá, že pozitivní výsledky skupiny Adidas Runners jsou znatelné. Ti, kteří se s komunitou setkali, zastávají převážně pozitivní postoj jak ke značce Adidas, tak k jejím produktům a skupině AR samotné. Členství v klubu AR a zkušenosti s ním přinesly převážně pozitivní výsledky. Lidé získali lepší a kvalitnější běžecké výsledky, ale také větší znalost produktů Adidas a celkově pozitivní přístup ke značce, skoro všichni by ji doporučili svým přátelům. Kolik procent z prodeje produktů Adidas konkrétně tvoří tito lidé a jak velký mají vliv na zvýšení prodeje, je však těžko měřitelné. Jediným ukazatelem může být tzv. „shoecounting“, zmíněný v práci výše, který ukazuje počet běžeckých bot jednotlivých značek na závodech.

Výsledky také ukázaly, že největší mezerou a zároveň možností zlepšení pro AR je její dosah. Pro skupinu AR Prague je tedy důležité zaměřit se na to dostat se více do povědomí jak běžců, tak běžných lidí. Je potřeba zvážit nové možnosti, jak tohoto dosáhnout. Protože většina dotazovaných se o komunitě dozvěděla skrze sociální sítě, jeví se tento marketingový nástroj jako nejvhodnější. Protože existuje pouze globální instagramový účet Adidas Runners Worldwide, pro skupinu AR by bylo vhodné zaměřit se na získání většího množství členů, jež mají velký vliv na sociálních sítích, jako je například právě Instagram. Se získáním nových „assetů“ a zvýšením aktivity na sociálních sítích by vznikla i potenciální možnost zvýšení povědomí o skupině AR a nárůstu jejich členů.

Poměrně mnoho lidí se o komunitě AR dozvědělo od svých přátel. Je tedy důležité neustále uspokojovat potřeby členů AR tak, aby je nic nevedlo k tomu pochybovat o komunitě. Naopak je vhodné zaměřit se na to, aby všichni členové vždy doporučili komunitu AR, a mluvili o ní jako o nejlepší běžecké komunitě na světě. O to se komunita AR snaží, a to ne na základě jakýchsi pravidel, ale přirozenou cestou. Usiluje o to, aby lidé sami od sebe byli se společenstvím AR spokojeni, cítili se v něm dobře a stejně tak o něm také mluvili.

### **4.8 Rozhovor s členkou AR Radkou Hanzlovou**

Radka Hanzlová, 24 let

Datum a čas: 26.02.2018, 18:30–19:30

Místo konání: Kavárna Děravý kotlík, Praha – Petřiny

Radka Hanzlová žijící v Praze je 24letou studentkou. Ke studiu však také zvládá práci na plný úvazek jako analytička. Sportu se věnuje již od malička a neumí si představit den bez nějaké činnosti, považuje se za velice aktivního člověka. Ke sportu ji vedli mimo jiné rodiče. Otec hrál fotbal a matka byla trenérka gymnastiky. Radka svou sportovní kariéru začínala již ve 3 letech právě gymnastikou. O několik let později, když jí bylo asi 11, se Radka rozhodla, že se chce věnovat atletice a již v tak útlém věku začala s během a cítila, že je to náplň jejího života.

Radka začala s atletikou dráhovou a věnovala se krátkým tratím. Atletiku dělala profesionálně a byla také v reprezentaci. Několikrát se stala mistryní České republiky a zúčastnila se mistrovství Evropy. Svou kariéru však musela kvůli zdravotním problémům přerušit, k běhu se ale zase vrátila. Nyní se Radka zaměřuje na silniční tratě a od května loňského roku (2017) běhá s komunitou AR. Radka prozradila, že už si běhá jen tak pro radost a i to ji pomáhá dosahovat lepších výsledků.

Ke komunitě AR se dostala přes svého trenéra, který je trenérem také v AR Prague. On sám ji oslovil s tím, zda by se členy AR neběžela štafetu. Radka souhlasila, aniž by AR předtím znala. Závod si nadmíru užila a komunita ji oslovila natolik, že od této doby pravidelně chodí na tréninky AR a běhá s nimi. Radka se svěřila, že na ni komunita AR působila na první pohled přátelsky. Seznámila se s příjemnými lidmi se stejným zájmem a od začátku se v jejich okruhu cítila dobře.

#### **4.8.1 Tréninky s AR**

Radka řekla, že do AR chodí hlavně kvůli lidem, trenérovi a celé komunitě, jejíž členové jsou pro ni blízcí. Samotné tréninky pro ni nejsou nijak náročné. Často absolvuje vlastní trénink ráno před prací a na trénink AR už jde jen navíc z vlastní vůle. Také prozradila, že ona sama může být pro ostatní inspirací, a to jak na závodech, tak na trénincích. Radka zmínila, že jí i na trénincích AR lidé žádají o rady ohledně způsobu tréninků nebo toho, co jí. Ona se vždy snaží poradit, pomoci a jít příkladem. Uvědomuje si dnešní dobu, kdy se běh stává více a více populárním a chce zamezit tomu, aby lidé získávali informace ze špatných zdrojů.

Radka byla dále tázána na to, jak probíhají konkrétní tréninky s AR a co o nich může říci. Popsala, že tréninky dříve byly jen jednou týdně, a to v úterý, od letošního roku už ale probíhají i tréninky čtvrtěční. *„Na každém tréninku jsou běžci rozděleni do skupin podle úrovně nebo také podle toho, na jaký závod se připravují. Na každý měsíc trenér*

*poskytuje tréninkový plán, kterým se řídí. Od letošního roku existuje v AR nový program, který rozděluje běžce na gold label, silver a bronz, to podle výkonosti a také počtu absolvovaných tréninků“*, popsala Radka. Nově se běžci musí na trénink předem registrovat přes webový server. Zájem je ale tak obrovský, že se často nedostane na všechny. Radka uvedla příklad, že v loňském roce v zimě se tréninku zúčastnilo okolo 13 lidí. Dnes je účastníků kolem 100. Stálí členové s úrovní ‚gold‘ a ‚silver‘ mají pár míst zajištěných, kapacita však není dostatečná. Jednou měsíčně probíhají také tzv. speciály; nejedná se o klasický trénink, ale například jógu, kruhový trénink nebo jiné aktivity.

#### **4.8.2 Závody a jejich atmosféra**

Další otázky směřovaly na konkrétní závody a úlohu AR. Nejprve byla Radka tážána na to, zda se po její zkušenosti s AR změnil její přístup k běhu a samotným závodům, zda se jich například začala více účastnit. Radka s přesvědčením řekla, že její přístup se rozhodně změnil. Od té doby, co objevila AR, začala běhat jen tak pro radost a neupínala se tolik na to, aby byla nejlepší a dosáhla co nejlepších výsledků. Tento přístup jí ale pomohl právě k tomu, že se zase stala velice úspěšnou. Závody tolik neřeší a chce si je hlavně užít, to je její cíl. Pro Radku byl největší úspěch, kterého si také nejvíce cení, ze silničních závodů: 1. místo z Berlína mezi AR běžci v 10km závodě a také umístění druhá Česka na Ústeckém půlmaratonu. Sama zdůraznila, že ji k těmto úspěchům pomohlo samotné AR, které jí bylo celou dobu oporou, dodávalo jí sílu a povzbuzovalo ji. Členové AR, ať už začátečníci nebo pokročilí, vidí její výkony, na závodech jí fandí a podporují ji.

Radka se tedy po tom, co poznala AR, začala novu věnovat závodům a přešla plně na silniční běh. Účastní se především půlmaratonů a běhů na 10 km s organizací RunCzech. Momentálně má menší zdravotní problémy, ale určitě se chce zúčastnit i maratonského závodu. Ráda se na závody připravuje právě s AR, především se těší jejich atmosférou. Jak Radka popsala: *„na každém závodě je ‚cheering zóna‘ právě se členy AR. Komunita také poskytuje pro běžce zázemí s šatnami, občerstvením nebo Adidas botami k vypůjčení.“* Radka také prozradila, že AR je opravdu na každém závodě vidět. Členové AR se samotných závodů buďto přímo účastní, nebo jsou v již zmíněné ‚cheering zóně‘. Všude jsou vidět vlajky AR a odevšad sálá silná spopolitost komunity.



### 4.8.3 Kvalita produktů a značka Adidas

V další části rozhovoru byla Radka tázána na to, zda je pro ni důležitá kvalita oblečení a bot při běhání. Odpověděla, že se vždy snažila mít kvalitní oblečení i obuv. Nikdy však nelpěla na jedné konkrétní značce. Nosila to, co jí vyhovovalo, líbilo se jí a bylo dostatečně funkční. Po tom, co se stala členkou AR, se její přístup změnil a už preferuje jedinečnou značku Adidas. Dnes vždy, když něco potřebuje, chce jedinečnou značku Adidas a tu doporučuje i ostatním. Například běžecké boty měla vždy od značky Asics. Teď však nosí pouze boty Adidas jak tréninkové, tak závodní a je s nimi nadmíru spokojená, už by je za jiné nevyměnila. Zpočátku si je na trénincích nebo závodech půjčovala, brzy si však koupila své vlastní. Tento vývoj byl přirozený, nikdy ji k tomu nikdo nenutil, ona však sama chtěla a pocítila nutkání být oblečená a obutá právě v produktech Adidas.

Radka se také vyjádřila k tomu, zda pociťuje silné propojení AR a samotné značky Adidas a k tomu, zda je její reprezentace velká. Potvrdila, že je propojení jistě znát, a to už proto, že na trénincích vybíhají z prodejny Adidas v Praze na Příkopech, kde je momentálně jejich základna. Na této základně se také půjčuje obuv Adidas. Trenéři, kouči a ambasadoři mají vždy kompletní oblečení a boty značky Adidas. Na samotné běžce není kladen tlak, aby měli vše od značky Adidas, oni to však přirozeně chtějí. Zájem o trička AR a produkty Adidas je velký. Jak řekla Radka: *„Je samozřejmé, že když existují soutěže o startovné na závody a mnoho členů AR, ne-li všichni, získají vstup zdarma, společnost Adidas chce, aby byla vidět a běžci měli Adidas produkty, nikdo však nikoho nenutí.“*

### 4.8.4 Viditelnost AR a jeho vnímání okolím

Další téma, na které se otázky zaměřovaly, byla prezentace AR a značky Adidas a jejich viditelnost. Radka byla tázána na to, zda sama prezentuje AR na sociálních sítích. Odpověděla, že určitě ano, a to především na Instagramu, Facebooku tolik nepoužívá. *„Vše je zase přirozené. Nikdo mě k tomu nenutí. Když chci a mám náladu, vyfotím se například s tričkem AR, vymyslím příhodný komentář a dám fotku na Instagram“*, popsala Radka. Lidé v jejím okolí se i díky tomu dozvídají o komunitě AR. Dříve o skupině tolik lidí nevědělo, koneckonců ani ona sama. Dnes se však povědomí v okolí rozrůstá a lidé o AR vědí stále více.

Radka v návaznosti odpověděla na to, díky čemu si myslí, že k růstu povědomí dochází. Zda je to tím, že je komunita větší a je více vidět na závodech nebo díky

sociálním sítím. Radka zastává názor, že je to určitě kombinací obojího. Na závodech je viditelnost AR rozhodně veliká, lidé si všímají komunity a informují se o ní. I na trénincích jsou běžci vidět. „*Například, když se před prodejnou Adidas protahujeme, lidé si nás i fotí a podivují se, co se to děje*“, popsala s úsměvem Radka. Stejně tak je důležitá viditelnost na sociálních sítích. Nejen trenéři, kouči a ambasadoři se snaží AR propagovat – fotí se a sdílí příspěvky ze zkušeností s AR.

#### **4.8.5 Adidas a přístup k životnímu prostředí**

Jedny z posledních otázek se týkaly přístupu značky Adidas a AR k životnímu prostředí. Radka jednoznačně odpověděla, že tato problematika se v AR řeší. „*V komunitě AR se například snaží zavést papírové kelímky namísto plastových. Toto byla iniciativa členů AR, kteří na toto upozornili. Vedoucí komunita však nezháleli a začali to okamžitě řešit*“, sdělila Radka. Je toho ale více a AR i v rámci cílů značky Adidas na udržitelnost a přístup k životnímu prostředí dbá.

Radka byla také dotázána na událost Běh za oceány, která byla pořádána společností Adidas. Jednalo se o event k Adidas botám nazvaným Parley, jež jsou vyrobené z recyklovaných plastů z oceánů. Adidas vyhlásil soutěž o to, kdo naběhává nejvíce kilometrů v týdnu této akce; každý kilometr se totiž počítal a přispěl k záchraně znečištěným oceánům. Radka se soutěže sama zúčastnila, a dokonce se stala jednou z těch, kdo v soutěži zvítězili. Díky tomu získala ‚package‘ na závod do Berlína.

#### **4.8.6 Konkurence a doporučení**

Rozhovor byl zakončen otázkami týkajícími se konkurence AR a Radčiných doporučení na zlepšení AR. Radka prozradila, že konkurence není momentálně velká. Existuje také například Reebok Run Crew, která neustále roste, avšak hlavní konkurencí pro Adidas není. Poukázala však na to, že od února znovu začíná s běžeckými tréninky společnost Nike. „*Právě Nike rozběhal ČR, když začal s Nike Prague Run. Hodně běžců AR dříve navštěvovalo skupinu Nike*“, prozradila Radka. Sama si však nemyslí, že by členové AR přešli znovu k Nike. Může dojít pouze k tomu, že budou tréninky kombinovat, protože nechtějí běhat sami a potřebují tréninků více. Radka uvedla, že dle jejího názoru jsou členové v AR celkově spokojeni a stejně jako ona chodí do komunity i kvůli lidem, přátelům a atmosféře.

Radka jako jediné doporučení uvedla potřebu nové základny. „*Komunita se velmi rychle rozrůstá a je potřeba většího prostoru, kde by se dalo vykoupat nebo také pořádat semináře pro více lidí*“, říká Radka. Ráda by, kdyby vznikla základna s možnostmi potisku triček a mnoho dalšího. Uvědomuje si, že je to nelehký úkol, který může zabrat mnoho času, zdůrazňuje však, že nová větší základna a stejně tak více tréninků i trenérů by AR pomohly k ještě většímu růstu, a především k využití dosavadního potenciálu.

#### **4.9 Analýza konkurentů AR**

Na základě daných kritérií byli zvoleni nejbližší konkurenti Adidas Runners, a to: Asics FrontRunner, Nike+ Run Club a Reebok Run Crew. Všechny 3 běžecké komunity nabízí své služby stejně jako AR zdarma a působí alespoň v ČR. Každá skupina je spojena s danou značkou, kterou reprezentuje.

V rámci analýzy konkurentů bylo ke zhodnocení vybráno 10 kritérií, a sice: globalizace v rámci ČR, globalizace ve světě, nabídka běžeckých tréninků, speciální nabídka tréninků jako jóga aj., kvalita a velikost základny, nabídka produktů (možnost zapůjčení), webové stránky – dostupnost informací na internetu, sociální sítě – medializace, vlastní běžecká aplikace, účast na závodech.

Byla zvolena váha podle důležitosti daného kritéria a škála bodování v rozmezí 0 (nejnižší známka) – 10 (nejvyšší známka). Na základě váhy a jednotlivého bodování kritérií, byly následně vypočteny výsledné body. Maximální množství bodů, jež mohla daná komunita získat, bylo 100.

**Tabulka 8 Analýza konkurentů AR**

<b>Kritéria</b>	<b>Váha</b>	<b>Adidas Runners</b>	<b>Asics FrontRunner</b>	<b>Nike+ Run Club</b>	<b>Reebok Run Crew</b>
Globalizace – ČR	0,3	1	1	1	6
Globalizace - svět	0,7	9	9	9	1
Nabídka běžeckých tréninků	2	6	4	4	5
Speciální nabídka tréninků (jóga aj.)	0,5	6	4	3	7
Kvalita, velikost základny	1,5	6	3	5	4
Nabídka produktů (možnost zapůjčení)	1,5	9	6	6	8
Webové stránky – dostupnost informací na internetu	1	8	9	7	9
Sociální síť - medializace	1	6	7	9	4
Vlastní běžecká aplikace	1	10	9	10	0
Účast na závodech	0,5	9	8	6	6
<b>Celkem</b>	<b>10</b>	<b>72,6</b>	<b>59,6</b>	<b>61,6</b>	<b>50</b>

Zdroj: vlastní zpracování dne 3.2.2018

Analýza konkurentů vypovídá o tom, že ani jedna ze zkoumaných komunit si nevede, na základě daných kritérií, výrazně špatně. Všechny čtyři komunity získaly minimálně polovinu bodů z možných dosažených. Po celkovém vyhodnocení tabulky bylo zjištěno, že nejlépe se umístila komunita AR, která získala 72,6 bodů ze 100. AR dosáhla nejvíce bodů v hodnocení vlastní běžecké aplikace, účasti na závodech, nabídky produktů a rozšíření ve světě. Naopak nejnižší počet bodů získala AR v kategorii rozšíření v ČR, ta však není její prioritou. Poměrně velkou možnost na vylepšení má AR v kategorii sociální síť – medializace a kvalita a velikost základny. Na tato dvě kritéria by se měla komunita AR zaměřit a hledat jejich zdokonalení.

Jako druhá se umístila skupina Nike+ Run Club s 61,6 body. V některých kritériích za AR zaostává, nabízí však stejně jako AR vlastní běžeckou aplikaci, a předběhla ji v rámci sociálních sítí – medializaci. Jen o dva body méně než Nike+ Run Club, získala skupina Asics FrontRunner. Tyto dvě komunity dosahují v jednotlivých kategoriích velmi podobných výsledků. Nejnižší skóre 50 bodů získala komunita Reebok Run Crew. Svou velkou výhodou oproti konkurenci má v rozšíření v ČR, jako jediná oficiálně působí ve více městech. Poměrně mnoho bodů ztratila v kritériu nabídky vlastní aplikace; jako jediná ze čtyř komunit ji nemá. Reebok Run Crew však z komunit působí v ČR nejkratší dobu, za kterou se její dosah poměrně hodně zvětšil a jako konkurent rozhodně neustále roste.

## 5 Výsledky a diskuze

V práci bylo hodnoceno vnímání Adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele. Byly zjišťovány marketingové nástroje brand marketingu značky Adidas a fungování komunity Adidas Runners s cílem následného návrhu na zlepšení.

V diplomové práci byly rozebrány cíle AR jak za rok 2017, tak cíle nové pro rok 2018. Mezi hlavní cíle bylo zařazeno zvýšení dosahu komunity Adidas Runners, tedy cíl, který byl v roce 2017 naplněn jen částečně. Komunita Adidas Runners bude usilovat o to, aby vešla do povědomí ještě více. Skupina AR se také v roce 2018 bude snažit získávat více průzkumů o povědomí o ní a jejím vnímání okolím. Má v plánu provést nejméně jeden průzkum pomocí dotazníků. Stejně tak chce více využívat „Net Promoter Score“ (NPS) ke zjištění věrnosti okolí a dosáhnout jejího zvýšení.

Za další cíl nesplněný v roce 2017 bylo stanovení nalezení základny AR. V roce 2018 bude komunita AR znovu usilovat o to, aby našla vhodný prostor, mohla zajistit lepší zázemí, a především nabídnout větší množství tréninků.

### 5.1 Zhodnocení marketingových nástrojů společnosti Adidas a AR –

Bylo zjištěno, že marketing Adidasu v České republice stojí na týmu se zhruba 15 členy. Jeho struktura je rozdělena na tři základní oddělení, a to: Sports Marketing, Brand Marketing a Omnichannel. Marketingové nástroje, jež Adidas využívá, jsou značné. Agentury PR nejsou hlavním nástrojem, i když některé jejich služby Adidas využívá. Společnost však upřednostňuje budování hlubšího vztahu se zákazníky. Vždy se snaží hlouběji proniknout do povědomí a mimo jiné se stále řídit sloganem „*Through sports we have the power to change lives.*“ („*Skrz sport máme sílu měnit životy.*“)

Reklama skrz rozhlas či televizi také není pro Adidas prioritou. Povědomí o značce Adidas je už poměrně vysoké a rozsáhlé, a není proto potřeba se na něj zaměřovat. Event marketing je součástí marketingové komunikace společnosti Adidas také, není však stále nástrojem klíčovým. Většina událostí je pořádáných na základě tenderu, tedy výběrového řízení, kdy si Adidas z daných agentur vybírá právě jednu, která nejlépe vyhoví požadavkům. Při využití tenderu dochází k většímu tlaku konkurence a agentury odvádějí lepší práci než v případě, že s firmou spolupracují dlouhodobě.

Dalším ze zkoumaných marketingových nástrojů byla podpora prodeje, jehož součástí jsou například slevy. Ty ale Adidas převážně nevyužívá a neměli by je využívat

ani jeho obchodní partneři. V případě, že jeden obchodní partner přijde se slevou, je následován ostatními a produkty ztrácí hodnotu. Společnost Adidas se snaží o ‚sustainability‘, udržitelnost. Už před několika lety vyměnil Adidas plastové tašky za papírové. O ‚sustainability‘ se snaží společnost i v rámci komunity Adidas Runners.

Bylo zjištěno, že jedním z hlavních nástrojů marketingové komunikace je tzv. digital marketing, na který se Adidas zaměřuje i v roce 2018. Digitální marketing přináší společnosti Adidas nejvyšší tržby. V rámci digital marketingu pracuje Adidas především s Facebookem (dále jen FB) a Instagramem, který mají pozitivní dopad na e-com, na němž Adidas dosahuje nejvyšších prodejů. Své vlastní produkty, kampaně, eventy apod. komunikuje Adidas skrze své ‚assets‘ neboli ‚influencery‘, jež jsou hlavním marketingovým nástrojem Adidasu. Společnost Adidas spolupracuje se sportovci, blogery, nebo jinými veřejně známými osobnostmi.

Část práce se také zaměřovala na marketingové nástroje komunity Adidas Runners. Bylo vyzkoumáno, že AR využívá eventy, internet, sociální média, logo. Nejvýznamnějším nástrojem, na který se komunita Adidas Runners zaměřuje, je přímý vliv komunity. Snaží se prostřednictvím všech svých členů působit na okolí a předávat pozitivní přístup ke komunitě. Usiluje o to, aby byla vidět a vyvolávala v lidech pocit, že také chtějí být součástí komunity. Sleduje stále svůj cíl být neznámější a nejlepší běžeckou komunitou na světě.

## **5.5 Návrh na zlepšení marketingového nástroje**

Hlavním cílem práce je návrh na zlepšení marketingového nástroje společnosti Adidas ČR, s.r.o., konkrétně komunity Adidas Runners, s jeho vlivem na chování spotřebitele.

Z diplomové práce vyplynulo, že nejvhodnějším marketingovým nástrojem, který nejvíce ovlivňuje zákazníka, je pro společnost adidas ČR s.r.o a AR direct marketing. Pro AR je výhodné se zaměřit na využití sociálních sítí. AR Prague nemá možnost vlastního využití instagramového účtu a komunikuje se svými zákazníky pouze skrze globální instagramový účet „adidas Runners Worldwide“. AR by se měl tedy zaměřit na získání nových influencerů, kteří přinesou zvýšení aktivity na sociálních sítích. Tím by se zvýšila možnost nárůstu povědomí o skupině AR, a tudíž i potencialita expanze počtu členů.

### 5.2.1 Klíčová persona – influencer

Influenceri by měli být vybíráni na základě počtu sledujících. Minimální vhodný počet těchto sledujících na instagramovém účtu by měl být 10 000, AR by však měl směřovat i k vyšším číslům. Po splnění toho kritéria je nezbytný vztah daného ‚influencera‘ ke sportu, přednostně tedy běhu. Měl by být aktivním sportovcem a běžcem a být schopen propagovat svou vášeň. Influencer musí být ochotný stát se členem komunity a následně ji propagovat na své sociální síti. V této kapitole je zpracován návrh na vhodnou klíčovou personu, jež by mohla komunita AR využít jako svého influencera.

#### Klíčová persona

**Jméno:** Veronika Veselá

**Věk:** 23 let

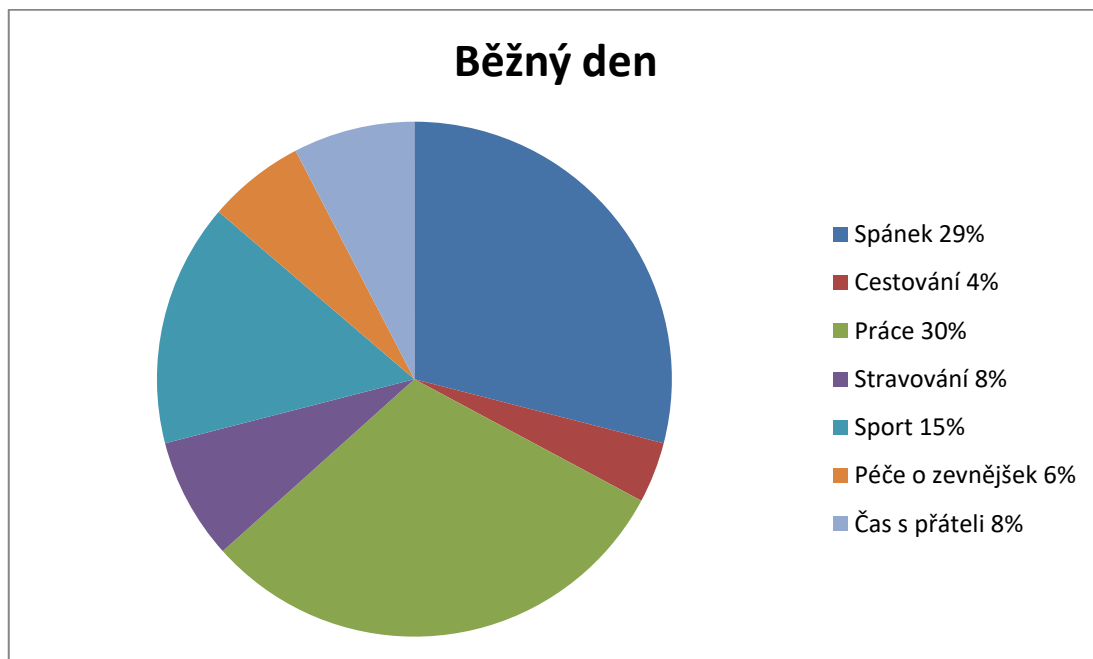
**Zaměstnání:** Social Media Specialist Junior, trenérka jógy

**Stav:** bez závazků

**Děti:** žádné

**Lokalita:** Praha Vinohrady, původem z Českých Budějovic

**Graf 20** Trávení běžného dne



Zdroj: vlastní zpracování dne 27.3.2018



Z grafu č. 20 vyčteme, že klíčová persona tráví velkou část svého dne prací a spánkem, který je pro ni důležitý. Významné procento dne tvoří sport, konkrétně běh a jóga, případně pak návštěva fitness centra. Veronika také tráví čas s přáteli a péčí o zevnějšek.

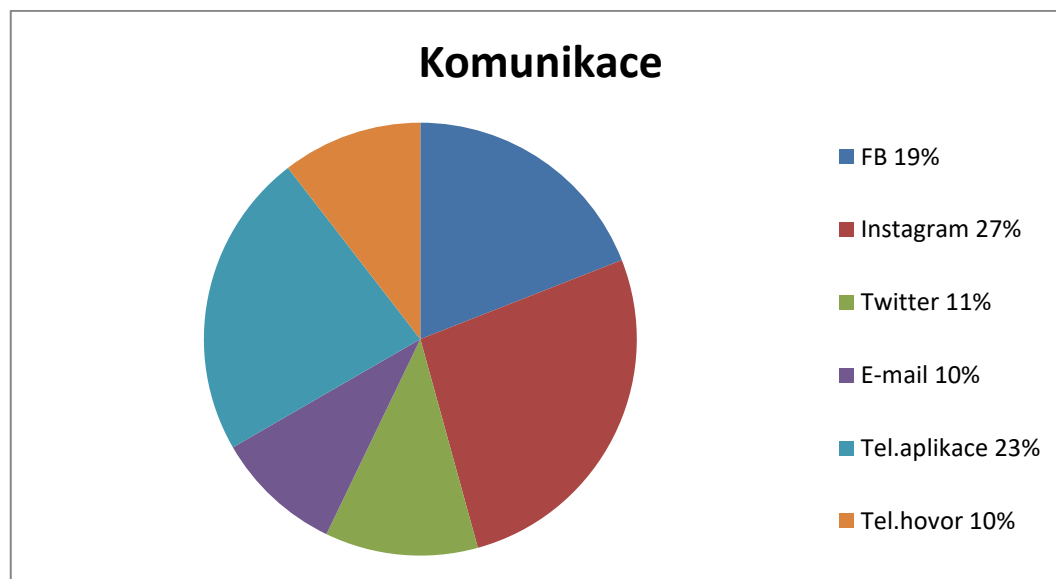
**Tabulka 9 Hospodaření s penězi**

Výdaje za měsíc	Příjmy za měsíc
Ubytování: 10 000 Kč	Social Media Specialist: 26 000 Kč
Strava: 4 500 Kč	Jóga: 7 000 Kč
Doprava: 1 000 Kč	Celkem: 33 000 Kč
Péče o zevnějšek: 1 500 Kč	
Sport: 800 Kč	
Kultura: 400 Kč	
Mobilní tarif: 800 Kč	
<b>Celkem: 19 000 Kč</b>	<b>Souhrn: 33 000 – 19 000 = 14 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dne 27.3.2018

Tabulka č. 5 znázorňuje příjmy a výdaje klíčové osoby. Veronika použije poměrně velké množství svých příjmů na ubytování a také stravu. Část příjmů jde také na péči o zevnějšek nebo sportovní aktivity jako vstup do fitness centra. V souhrnu lze vidět, že příjmy Veroniky převyšují výdaje v poměrně vysokém poměru.

**Graf 21 Způsob komunikace**



Zdroj: vlastní zpracování dne 27.3.2018

Z grafu č. 21 vyplývá, že Veronika využívá nejvíce aplikaci Instagram. Má svůj vlastní účet, na kterém má 17 562 sledujících. Dále využívá také Facebook a Twitter. Komunikuje nejvíce skrz tel. aplikace jako WhatsApp.

### **Přání a vize**

- ✓ Kariérní růst
- ✓ Objevování a zkoušení nových věcí
- ✓ Zdokonalování se ve sportu – běh, jóga
- ✓ Pravidelné cestování do zahraničí
- ✓ Získávání nových sledujících na sociálních sítích

Veronika má několik přání a vizí. Jejím cílem je kariérní růst. Neustále usiluje o to, aby se v práci někam posouvala. Nebojí se objevování a zkoušení nových věcí. Je cílevědomá a chce se zlepšovat také ve sportu. Momentálně trénuje na půl maraton, který si přeje zaběhnout pod 100 minut. Veronika ráda využívá svůj Instagramoový účet, na kterém získává stále více a více sledujících. Mimo to ráda cestuje a nyní má v plánu navštívit Nový Zéland.

Veronika Veselá je příkladem vhodného influencera pro komunitu AR. Je sportovně založeným člověkem, který má rád běhání a je cílevědomý. Pohybuje se v sociální sféře, vlastní Instagramový účet, kterému neustále roste jeho oblíbenost. Komunita AR by měla nalézt podobného člověka a navázat s ním komunikaci.

## 6 Závěr

Tématem diplomové práce bylo vnímání Adidas Runners okolím a jeho vliv na chování spotřebitele. Hlavním cílem práce byl návrh na zlepšení marketingového nástroje společnosti Adidas ČR, s.r.o., konkrétně komunity Adidas Runners. Dílčím cílem bylo zjištění, zda a jak se díky komunitě Adidas Runners zvýšilo povědomí o značce Adidas a jak je skupina Adidas Runners vnímána okolím a mimo to také definice a zhodnocení současného stavu brand marketingu Adidas ČR, s.r.o.

Komunita Adidas Runners je sama jedním marketingových nástrojů společnosti Adidas. Skrze ni se Adidas snaží dostat blíže ke svým zákazníkům, a to nejenom profesionálním běžcům, ale také začátečníkům a širší společnosti. AR usiluje o to být nejlepší, nejznámější a nejuznávanější běžeckou skupinou na světě.

V práci byly popsány marketingové nástroje společnosti Adidas ČR, s.r.o. a Adidas Runners, kterých využívají. Bylo zjištěno, že jedním z hlavních nástrojů marketingové komunikace je digital marketing, na který se Adidas zaměřuje i v roce 2018. Právě digital marketing má největší vliv na zvýšení tržeb společnosti Adidas. V rámci digital marketingu pracuje Adidas především s Facebookem a Instagramem.

Společnost Adidas staví na první místo budování hlubšího vztahu se zákazníky. Snaží se hlouběji proniknout do povědomí, působit pozitivně na okolí. Řídí se stále sloganem: *„Through sports we have the power to change lives.“* (Skrz sport máme sílu měnit životy.)

Poslední velká část vlastní práce se věnovala bližšímu rozboru komunity Adidas Runners. Bylo vyzkoumáno, že marketingové nástroje, které komunita AR využívá, jsou eventy, internet, sociální média, logo. Nejvýznamnějším nástrojem, na který se komunita Adidas Runners zaměřuje, je přímý vliv komunity. Každý však v jiném měřítku. Snaží se vždy skrze své členy působit pozitivně na okolí.

Z dotazníkového šetření, týkajícího se přednostně vnímání komunity AR okolím, které bylo další částí diplomové práce, bylo zjištěno, že komunita AR dosahuje pozitivních výsledků. Z těch, kteří se s komunitou setkali nebo jsou přímo jejími členy, zastávají všichni převážně pozitivní postoj jak ke značce Adidas, tak k jejím produktům a skupině AR samotné.

Analýza konkurentů, jakožto poslední kapitola výzkumné části, vypověděla o tom, že si ani jeden ze zvolených konkurentů (Asics FrontRunner, Nike+ Run Club a Reebok

Run Crew) nevede, na základě daných kritérií, jež byla zvolena, výrazně špatně. Komunita AR dopadla v mnoha aspektech nejlépe. Poměrně velká možnost na vylepšení nejen oproti konkurenci, jsou pro Adidas sociální sítě – medializace a kvalita a velikost základny.

Bylo také zjištěno, že sociální sítě jsou zároveň nejvhodnějším marketingovým nástrojem jak pro společnost Adidas, tak pro AR. Tento nástroj neustále roste a dochází k jeho inovacím. Je tedy nezbytné se zaměřit právě na jeho lepší využití.

## 7 Seznam použité literatury

### a) Odborná kniha

1. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
2. HALEY, M. *Co je branding?* Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
3. KARLÍČEK, Miroslav, Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
4. KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
5. KOTLER, P. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooss, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.
6. KRAFFT, Manfred, Murali K., MANTRALA. *Retailing in the 21st century: current and future trends*. 2nd ed. New York: Springer, ©2010. ISBN 978-3-540-72001-0.
7. NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: Anfas, 2007. 186 s. ISBN 978-80-254-21500-5.
8. OLINS, W. *Brand new*. Praha: Slovart, 2016. 200 s. ISBN 978-80-7529-047-2.
9. SVĚTLÍK, J. *Marketing-cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.
10. TAYLOR, D. *Brand management*. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-181-4.
11. THOMAS, Richard K. *Health services Marketing – a Practitioner’s Guide*. 1st ed. New York: Springer Verlag New York, 2008. ISBN 978-0-387-73604-4.
12. VAŠTIKOVÁ Miroslava. *Marketing služeb – Efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

### b) Elektronické zdroje a ostatní

13. *Calling All Creators*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/brands/adidas/calling-all-creators/>
14. *Jsme adidas Runners Prague*. In: adidas.cz [online]. [cit. 2018. 1-25] dostupné z: <http://www.adidas.cz/adidasrunners/blogs/95/jsme-adidas-runners-prague>  
Interní zdroje Adidas
15. *Profile*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/>
16. Run Czech report 2017

17. *Shaping the Future of Sport*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/brands/adidas/shaping-future-sport/>
18. *Strategy Overview*. In: adidas-group.com [online]. [cit. 2018. 1-15] dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>
19. *Vítej v adidas Runners*. In: adidas.cz [online]. [cit. 2018. 1-25] dostupné z: [http://www.adidas.cz/adidasrunners/cs\\_CZ/](http://www.adidas.cz/adidasrunners/cs_CZ/)

## 12 Přílohy

### 1. Run Czech report 2017

Viditelnost značky Adidas a Adidas Runners v rámci spolupráce s RunCzech:

START NUMBERS – 50 700 PCS



START GATE – 42 LOGOS



TRIANGLES – 8 PCS



FINISH RIBBON – 28 TIMES



## CAR CLOCK - 28 LOGOS



## GATE CLOCK 14 LOGOS



## 2 528 M BANNERS & 102 DESKS



## FLAGS - 28 TIMES



## BIG SCREEN





## INFLATABLE OBJECTS – 13 PGS



## AWARD PODIUM PANELS 42 LOGOS



## KM SIGNS



## PROMOTIONAL STAND



# SPECIAL ACTIVATION



PAGE  
MAKERS

# RIBBON HOLDERS



# WOMEN'S CHALLENGE



# ADIDAS RUNNERS DURING PRAGUE RELAY



## EXPO BIG SCREEN



## PROMOTION AT THE EXPOS



## RUNNING MALL AND adidas RUNNING PRAGUE MARATHON STORE



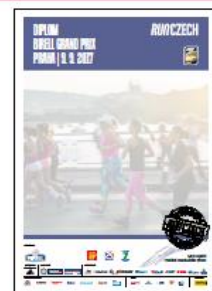
EVENT GUIDE 114 000 PCS  
IN **HOSPODÁRSKÉ NOVINY**



TECHNICAL ENVELOPE  
2 091 PCS



DIPLOMA 68 151 PCS



BROCHURES 35 400



LEAFLETS 168 750 PCS



SOCIAL MEDIA

**f** 59 157 fans

**t** 2 484 followers

**YouTube** 420 307 views

**Instagram** 7 189 fans



NEWSLETTERS – 143 239 CONTACTS

