

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Kristýna Jelínková

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Marketingová strategie firmy adidas na vybraných zahraničních trzích (bakalářská práce)

Autor: Kristýna Jelínková

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval/a samostatně a vyznačil/a všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Davidovi Horákovi ze společnosti adidas ČR, s. r. o. za jeho cenné rady a poskytnuté informace. Především pak děkuji vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Miroslavě Zamykalové, CSc. za odborné vedení a podnětné konzultace.

Obsah

Úvod.....	1
1. Představení společnosti adidas	3
1.1. adidas Group	3
1.1.1. Reebok.....	4
1.1.2. TaylorMade – adidas Golf	4
1.1.3. Rockport.....	5
1.1.4. Reebok-CCM Hockey	5
1.2. Historie a vývoj značky adidas	5
1.3. Adidas ČR s.r.o.	8
1.4. Konkurence	9
1.4.1. NIKE, Inc.	9
1.4.3. PUMA AG Rudolf Dassler Sport.....	10
1.4.5. Alpine Pro	11
1.5. SWOT analýza	11
2. Produktová politika.....	13
2.1. Marketingové pojetí produktu.....	14
2.2. Produktové portfolio	15
2.3. Produktový mix.....	16
2.4. Customizace a digitální produkty	18
2.5. Produktová politika adidas ČR	19
2.6. Značka.....	20
2.6.1. Hodnota značky.....	20
2.6.2. Výhody používání značky.....	20
2.6.3. Značka adidas.....	21
2.6.4. Práva k patentu	22
2.7. Logo adidas	22

3.	Cenová politika.....	24
3.1.	Cenová politika adidas ČR.....	25
4.	Distribuční politika	27
4.1.	Maloobchod	28
4.2.	Velkoobchod	30
4.3.	E-Commerce	31
5.	Komunikační politika	33
5.1.	Komunikační a média mix	33
5.1.1.	Integrovaná marketingová komunikace	34
5.1.2.	Reklama.....	34
5.1.3.	Product placement	35
5.1.4.	Sponzoring a partnerství	35
5.1.5.	On – line komunikace	37
5.2.	Reklamní kampaň „all adidas“.....	38
5.2.1.	Informace o kampani.....	39
5.2.2.	Dotazníkové šetření.....	40
6.	Zaměření marketingu adidas na vybraných zahraničních trzích	48
6.1.	USA – adidas vs. NIKE	48
6.1.1.	Adidas v USA	48
6.1.2.	Tváře adidas	49
6.1.3.	NIKE vs. ADIDAS.....	50
6.2.	ČÍNA.....	55
6.2.1.	Sport v Číně.....	55
6.2.2.	The Rook Game	56
6.2.3.	Letní olympijské hry v Pekingu 2008	56
	Závěr	58
	Seznam zdrojů.....	60

Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	64
Seznam grafů	64
Seznam příloh	65

Úvod

Sport, móda, životní styl, to jsou v současné společnosti často skloňovaná slova. Sport je v moderní době jednou z nejoblíbenějších volnočasových aktivit. Masová média nás denně podporují v životním stylu aktivního člověka, který je nejen úspěšný v pracovním životě, ale zároveň s tím zvládá ještě mnoho dalších činností. Mezi nimi pečovat o fyzickou stránku, cítit se fit. Tato atmosféra je obrovským zdrojem potenciálu pro trh sportovním zbožím. Proto je obsazen stovkami společností, z nichž hned několik je silnými globálními hráči. Mezi jejich špičku patří společnost adidas.

Adidas buduje svou značku právě na základě spojení oněch výše zmíněných termínů. Svou tradici ve výrobě obuvi a oblečení pro profesionální sportovce využívá jako základnu pro postup do lifestylové módy. Sponzoring světových sportovních hvězd jí pomáhá bodovat u volnočasových sportovců. Umožňuje zákazníkům obout a obléci stejné vybavení, které vrcholovým sportovcům pomáhá dosáhnout nejlepších výkonů, a tím je motivuje k aktivnímu sportování. Díky neustále se prohlubující diverzifikaci portfolia pak zákazníkům nabízí možnost vypadat „stylově“, a cítit se tak skvěle i mimo sportovní hřiště.

Téma mé bakalářské práce zaměřující se na současnou marketingovou strategii společnosti adidas jsem si zvolila hned z několika důvodů. Marketing je oblastí, která mě velice zajímá a právě marketingová strategie společnosti adidas se na tak vysoce konkurenčním trhu musí snažit být neustále o krok dopředu. V současné rychle se rozvíjející společnosti musí marketéři objevovat neustále nové cesty, jak co nejlépe uspokojit přání zákazníků. Již dříve jsem se podílela na týmové seminární práci zabývající se podobným tématem. Cílovou skupinou adidas jsou mladí lidé, především ve věku 18 – 35 let, kteří se zajímají o sport. I já sama tak přesně spadám do tohoto segmentu a můžu zhodnotit, zda marketingová strategie skutečně plní svůj účel.

V mé bakalářské práci bych ráda představila společnost adidas, přiblížila její zázemí, postavení a proniknutí na trhu. Protože konkurence je významným faktorem ovlivňujícím činnost společnosti, seznámím Vás také s hlavními soupeři na trhu sportovním zbožím. Klasická teorie marketingu vychází z marketingového mixu – tzv. „4 P“. Já se budu držet tohoto přístupu a marketingovou strategii adidas přiblížím postupně prostřednictvím produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky. To

vše propojím s praktickým prováděním těchto politik v české pobočce společnosti – adidas ČR, s.r.o. Chtěla bych také uvést některá specifika ovlivňující strategii adidas na největších světových trzích. Cílem mé práce je tedy shrnout a zhodnotit marketingovou strategii společnosti adidas, její specifika a především na příkladu pobočky adidas ČR, s.r.o. poznat praktické uplatnění jejích marketingových politik.

Při zpracování práce budu vycházet jak z knižních publikací, zabývajících se marketingovou teorií, tak ze zdrojů internetových – webových stránek společnosti, výročních zpráv, statistik, odborných i novinářských článků. O činnostech adidas ČR, s.r.o. budu čerpat z interních zdrojů a informací poskytnutých Davidem Horákem, který v české pobočce zastává pozici Brand Activation Manager Performance.

1. Představení společnosti adidas

Firma adidas je světový výrobce a prodejce sportovního zboží. Je součástí velké korporace adidas Group, která zastřešuje několik dalších značek. Mateřská společnost vlastní desítky poboček adidas v celém světě sídlí v městě Herzogenaurach v Německu. Ač je firma v současnosti již značně multinacionální, je stále silně spjata se svým německým původem. Čerpá tak z tradice národní image hospodářství zaměřeného na technická odvětví, náročné inovativní produkty, přesnost a kvalitu.

Výrobky firmy lze zakoupit prakticky v jakékoli zemi světa. Národní trh představuje jen zlomek jejích aktivit. adidas je globální, standardizovanou značkou. Základní marketingová strategie je uplatňována na všech trzích se stejnými principy. Marketingový mix je pak adaptován dle prostředí, kultury a nároků jednotlivých trhů. Mise adidas Group zní: „*Skupina adidas se snaží být vedoucí světovou sportovní značkou vybudovanou na vášni pro sport a sportovní životní styl.*“¹ Dále ji rozvádí do několika principů. Usiluje o upevnění značky a pozice vůči konkurenci, kterou chce porazit inovacemi, designem, důslednou orientací na přání zákazníků a svou sociální, environmentální i finanční odpovědností. Původní myšlenka zakladatele společnosti Adolfa Dasslera vyrobit ideální boty pro každé sportovní odvětví se odráží i v současném mottu adidas: „Impossible is Nothing“ neboli „Nemožné neexistuje“. Cílem firmy je vytvářet sportovní produkty, které sportovcům pomohou k překonávání cílů a dosahování těch nejlepších výsledků.

1.1. adidas Group

adidas Group zahrnuje značky Reebok, TaylorMade – adidas Golf, Rockport a Reebok-CCM Hockey. Čistý obrát skupiny v roce 2010 činil téměř 12 miliard euro.² Adidas se svými 72 %³ (8714 mld. euro) z celkových tržeb skupině jasně dominuje. Multiznačková struktura s sebou nese řadu výhod. Dává skupině větší tržní sílu, shromažďuje více kapitálu, umožňuje snižovat náklady, zefektivňovat řízení jednotlivých značek a také zasahovat více tržních segmentů. Portfolio značek adidas Group pokrývá v podstatě celý sportovní trh. Zároveň je však dbáno na jejich jasné

¹ Adidas Group Annual Report 2010, Herzogenaurach: adidas AG, 2011, 80 s.

² Tamtéž, 3 s.

³ Tamtéž, 81 s.

vymezení, aby nedošlo ke vzájemnému kanibalizování značek skupiny, tj. aby jedna značka neubírala zákazníky druhé.

1.1.1. Reebok

Reebok je významným americkým výrobcem a prodejcem sportovního zboží, především bot. V roce 2006 adidas koupil Reebok za 3,8 miliardy dolarů.⁴ Sloučení přivedlo do skupiny adidas vícero nových značek. Kromě Reebok také Reebok-CCM Hockey a Rockport. Zatímco adidas svými značkami míří na kraje sportovního trhu (adidas Performance na profesionální sportovce, adidas Originals a adidas Style na milovníky sportovní městské módy), strategií Reebok je vyplnit střed trhu. Cílí se na aktivní i občasně volnočasové sportovce. S heslem „fit for live“ se zaměřuje především na oblast fitness a tréninku, chce je učinit každodenní zábavnou součástí života. V posledních letech firma kladla důraz především na ženský segment a podařilo se jí vypracovat si silnou pozici. Pomohly jí tři inovační koncepce podpořené dobrými komunikačními kampaněmi: Toning, ZigTech a RealFlex. V roce 2010 zajistil Reebok 16 % tržeb adidas Group⁵. Nyní se společnost vydává podobným směrem jako adidas a chce oslovit i segment lifestylové módy s upraveným heslem „fit for the street“.

1.1.2. TaylorMade – adidas Golf

TaylorMade nabízí golfové hole a míčky, odívá golfové hráče od hlavy až k patě, včetně bot, rukavic, brýlí, tašek a doplňků. Členem rodiny adidas se stala v roce 1997 díky akvizici se Solomon Group. Podobně jako adidas se dále dělí na tři značky – TaylorMade, adidas Golf a Ashworth. V roce 2010 objem prodeje vzrostl na 909 milionů euro⁶ (tj. 8 % čistých tržeb AG) a společnost TaylorMade – adidas Golf se tak stala globálním lídrem na trhu golfového zboží. Zakladatel firmy Gary Adams v sedmdesátých letech naprosto změnil podobu golfu, když jako první začal vyrábět místo dřevěných golfových holí kovové. Adamse a Dasslera spojuje podobná myšlenka a inovátorský duch. Adamsovým cílem bylo vyrábět golfové hole přesně dle individuálních potřeb jednotlivých golfistů a umožnit jim tak nejlepší úder. S tímto záměrem bylo v roce 2008 otevřeno v Herzogenaurachu TaylorMade Center of Excellence. Zde si na základě testů a měření může každý hráč vybrat golfovou výbavu přesně individualizovanou dle jeho potřeb. Jde o jediné centrum tohoto druhu

⁴ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4740755.stm>

⁵ Adidas Group Annual Report 2010, Herzogenaurach: adidas AG, 2011, 81 s.

⁶ Adidas Group Annual Report 2010, Herzogenaurach: adidas AG, 2011, 15 s.

v Evropě.⁷ TaylorMade-adidas Golf úzce spolupracuje s mnohými úspěšnými profesionálními hráči. I na trhu golfových potřeb má adidas Group významného konkurenta ze strany PUMA i NIKE.

1.1.3. Rockport

Společnost Rockport je americkým výrobcem kožených bot. Vznikla stejně jako TaylorMade v sedmdesátých letech a může čerpat z dlouholetých zkušeností s inovacemi. Jejím cílem je produkovat stylovou obuv, která však v první řadě musí být pohodlná a technicky kvalitně vypracovaná. Dobrou pověst má zatím vybudovanou především na americkém trhu. Součástí adidas Group se stala díky spojení adidas s Reebok v roce 2006. V minulém roce se na čistých tržbách adidas Group podílela pouhými 2 % (252 milionů euro)⁸.

1.1.4. Reebok-CCM Hockey

Stejným procentem tržeb jako Rockport přispěla i poslední součást adidas Group – společnost Reebok-CCM Hockey. Je reprezentována dvěma nejznámějšími hokejovými značkami Reebok Hockey a CCM Hockey. Díky tomuto rozdělení společnost dokáže oslovit více zákazníků. Tak jako všechny značky pod adidas Group se snaží o prvenství v inovacích i designu. Ale zatímco CCM Hockey jde především o výkon, Reebok Hockey si zakládá i na image. Společnost vybavuje v první řadě profesionály a její postavení na trhu je opravdu silné. Je například držitelem licence National Hockey League (NHL), Canadian Hockey League. Všichni hráči NHL tak nosí pouze dresy Reebok. Geograficky se společnost samozřejmě zaměřuje na země, kde má lední hokej největší popularitu, tedy na Kanadu, USA, Rusko a skandinávské země.

1.2. Historie a vývoj značky adidas

Historie značky adidas je dlouhá a zajímavá. Její příběh začal snem jednoho člověka v malém německém městě a končí impériem jednoho z nejúspěšnějších podniků na světě. V roce 1900 se v Herzogenaurachu narodil její zakladatel Adolf Dassler, přezdívaný Adi. Vyučil se sice pekařem, ale byl již od dětství nadšeným sportovcem. Historie adidas se začala psát, když Adi ve dvaceti letech vyrobil své první běžecké boty. Ručně poháněný stroj, který sám vymyslel a který mu ve výrobě

⁷ http://www.adidas-group.com/en/spiritofsports/Story_TMaG.aspx

⁸ Adidas Group Annual Report 2010, Herzogenaurach: adidas AG, 2011, 81 s.

pomáhal, umístil do matčiny prádelny. Dasslerovým snem bylo vyrobit boty pro všechna sportovní odvětví. Při výrobě se vždy řídil třemi principy – „*boty musí co nejlépe odpovídat nárokům jednotlivých sportů, chránit sportovce před zraněním a být odolné proti zničením*“⁹. Mnohé nápady a prvky, se kterými Adi přišel jako první, se později staly standardním měřítkem nejen sportovní, ale i klasické streetové módy (např. šroubovací kolíky, model Samba z 50. let)

Adimu začal s podnikáním pomáhat jeho bratr Rudolf i otec, který již pracoval v továrně na boty. Nejprve byly vyráběny boty na běh a na fotbal. V roce 1924 zaregistrovali bratři veřejnou obchodní společnost Dassler OHG a za tři roky otevřeli první továrnu Gebrüder Dassler Schuhfabrik. I přes probíhající hospodářskou krizi se jim dařilo a zaměstnávali 25 lidí a denně vyrobili na 100 párů bot. Na olympijských hrách v Amsterdamu se poprvé závodilo v botách Adiho Dasslera a značka adidas tak úspěšně započala jak mezinárodní expanzi, tak dlouhou tradici podpory olympijských sportovců. Adi nepřestával své boty vylepšovat a stále rozšiřovat zastoupení bot pro další sportovní odvětví. Navíc se dále vzdělával. Roku 1932 navštěvoval vyhlášenou obuvnickou školu v německém Pirmasens. Na olympijských hrách v Berlíně 1936 už jeho boty pomohou získat přes 40 medailí¹⁰. Během druhé světové války vyrábí Adi boty také pro Wehrmacht. Oba bratři vstoupili do nacistické strany NSDAP, Rudolf byl však mnohem zapálenějším členem a mezi bratry se objevily závažné rozpory. Ty se v roce 1948 vyostřily natolik, že se bratři rozešli a založili každý svou vlastní firmu. Rudolf Dassler firmu Puma, do současnosti jednoho z hlavních konkurentů adidas.

Adi Dassler v srpnu 1949 oficiálně zaregistroval značku se třemi proužky Adolf Dassler adidas Sportschuhe¹¹. Název adidas je kombinací prvních slabik přezdívky a příjmení zakladatele (ADI DASsler). Za zmínku rozhodně stojí úspěchy, kterých dosáhli českoslovenští sportovci v adidas botách na olympiádě v Helsinkách (1952). Zlato v hodu oštěpem vybojovala Dana Zátopková, její manžel Emil Zátopek dokonce tři zlaté. Rok 1954 je pak zapsán v historii adidas tzv. zázrakem z Bernu. Favorizovaní Maďaři prohráli ve finále Světového poháru s Německem. Adi pro německý tým navrhl úplně nové, lehké kopačky se šroubovacími kolíky, které týmu pomohli během deštivého finále k senzačnímu vítězství. Do vedení firmy se zapojil také syn Adiho Dasslera - Horst Dassler.

⁹ Interní zdroj adidas ČR

¹⁰ <http://www.adidas.cz/historie.php>

¹¹ Tamtéž.

Šedesátá léta znamenala obrovský nárůst popularity a růst povědomí o značce. Prodej vzrostl o více, než 45 %¹². Pokračovaly četné inovace, olympijské úspěchy, byly předvedeny první teplákové soupravy i fotbalové míče. Výrobky firmy však začali používat nejenom špičkový profesionální sportovci, ale značka se stala velmi oblíbenou i u amatérů. O tom svědčí i počín americké rapové skupiny Run-DMC, která z vlastní iniciativy nazpívala píseň „My adidas“. Tato píseň učinila z modelu původně basketbalových bot Superstar doslova módní ikonu. Špičky ve tvaru mušlí jim zadaly přezdívkou „shell toe“ a boty se staly streetovou klasikou, která se opakuje dodnes. Horst Dassler bývá označován za zakladatele sportovního sponzoringu. Vycítil, že tak oblíbený sport, jakým je fotbal, v sobě skrývá obrovský podnikatelský potenciál. Na světovém fotbalovém šampionátu v Mexiku roku 1970 tak započala další tradice, která se drží do dnešních dnů. Od tohoto šampionátu je adidas výlučným dodavatelem oficiálních fotbalových míčů všech mistrovství světa. adidas se vždy snaží, aby design míče odpovídal koloritu či historii země, ve které se šampionát koná (např. Argentina 1978 – model „Tango“, Francie 1998 – model „Tricolore“). Pro rozrůstající se nabídku oblečení bylo v roce 1971 představeno další logo adidas, známý trojlístek – Trefoil, dnes používaný pro kolekce adidas Originals. V sedmdesátých letech firma prorazila také v sektoru zimních sportů. Závěr dekády však přinesl bolestivou ztrátu, Adolf Dassler umírá v roce 1978. Firmu vedla dále Adiho manželka Käthe Dassler a jejich syn Horst Dassler. Rok poté byly představeny historicky nejlépe prodávané kopačky světa¹³ – „Copa Mundial“. Československo se může pochlubit dalším významným úspěchem v „barvách“ adidasu roku 1985, kdy se Ivan Lendl probojoval na místo světové tenisové jedničky.

Horst Dassler umírá v roce 1987 a dva roky na to se rodinný podnik změnil na společnost, kterou koupil francouzský podnikatel Bernard Tapie za v přepočtu 243 918 milionů eur¹⁴. Byl to tento muž, který rozhodl, že část výroby pro adidas bude outsourcována do Asie. Se změnou vedení na počátku 90. let, kdy se do čela dostal Francouz Robert Louis-Dreyfus, byla upravena strategie firmy a adidas nabral nový dech s cílem stát se vedoucí sportovní značkou na světě. V roce 1994 vstoupila firma na burzu a patří dnes k nejsilnějším akciím německého akciového indexu. Adidas začal velmi úspěšnou spoluprací s hvězdami jako Anna Kurnikova nebo David Beckham.

¹² <http://www.adidas.cz/historie.php>

¹³ Interní zdroj adidas ČR

¹⁴ Interní zdroj adidas ČR

Roku 1997 přibýly do skupiny nové značky díky akvizici s firmou Salomon - Salomon, TaylorMade, Mavic and Bonfire. Název skupiny se mění na adidas-Salomon AG.

Od počátku nového tisíciletí roční příjmy z prodejů neustále rostou. Rok 2001 byl opět rokem plným změn. Na post předsedy představenstva adidas – Salomon AG byl jmenován jeho současný držitel Herbert Hainer. Produktová divize adidas Originals získala v roce 2002 hvězdnou tvář americké zpěvačky a hudební producentky Missy Elliot. adidas navázal dlouhodobou spolupráci ještě s další významnou ženskou tváří, módní návrhářkou Stellou McCartney. Společnost ztvárnila svůj tradiční přístup ke sportu v roce 2004 v kampani „Impossible is Nothing“.

V roce 2005 společnost prodala značky patřící pod skupinu Salomon a další rok se naopak spojila se společností Reebok. Tato akvizice svedla dvě z nejznámějších a nejuznávanějších značek sportovního průmyslu pod jednu organizaci s názvem adidas Group. S americkou NBA bylo uzavřeno důležité jedenáctileté strategické partnerství. Rok 2008 přinesl obrovský úspěch. Díky sponzorování a promotion k Olympijským hrám v Pekingu se adidas stal leaderem na čínském trhu¹⁵. Šedesáté výročí oficiálního vzniku značky adidas oslavila v roce 2009 kampaň „60 years of Soles and Stripes“, neboli „60 let podrážek a proužků“. Příběh „tří použků“ se bude jistě psát ještě velmi dlouho. Další velké výzvy čekají například na Olympijských i Parlympijských hrách v Londýně 2012.

1.3. Adidas ČR s.r.o.

Společnost adidas ČR s.r.o. vznikla k 21. 1. 1991 zápisem do obchodního rejstříku u Městského obchodního soudu v Praze. Společnost je ovládanou osobou ve vztahu k adidas Group, ta je také jediným společníkem. Jednatelé společnosti jsou dva – Ing. Aleš Votoček a Ing. Karel Ledvinka. Organizace společnosti se dělí na čtyři hlavní oddělení – obchodní, finanční, marketing a propagace a oddělení klientských služeb. Tržby z prodeje zboží podle výroční zprávy z roku 2009 činily 1 131 440 tis. Kč.

Adidas se dělí na 17 velkých divizí. Nejvýznamnější z nich jsou Severní Amerika, Čína a Rusko. Mezi nejmenší patří Market East, kam spadá Slovensko, Maďarsko, Polsko a právě Česká republika. Správním střediskem tohoto trhu je adidas Slovakia se sídlem v Bratislavě. Hlavní centrála adidas Group poskytuje prostřednictvím adidas Slovakia manažerské a konzultační služby české dceřiné

¹⁵ Interní zdroj adidas ČR

společnosti¹⁶. Adidas ČR s.r.o. přejímá všechny základní principy marketingové strategie a principy stanovené adidas Group. Marketingový mix však upravuje dle podmínek a požadavků českého trhu tak, aby se co nejlépe přiblížil potřebám a očekáváním českého spotřebitele. Globální kampaně jsou tedy přejímány kompletně, další jsou vytvářeny českou pobočkou ve spolupráci s českými sportovci.

1.4. Konkurence

Konkurence na trhu sportovním zbožím je silná, existuje obrovské množství firem obsluhujících alespoň část tohoto trhu. Přiblížím proto jen nejvýznamnější rivaly, se kterými adidas soupeří nejen ve světovém měřítku, ale jsou hlavní konkurencí i na českém trhu. Jsou jimi NIKE a Puma. Na českém trhu se k nim navíc přidává česká společnost ALPINE PRO.

1.4.1. NIKE, Inc.

Společnost NIKE, Inc. je americká společnost, lídr na trhu sportovním zbožím, co se týče tržeb i hodnoty značky. Je tedy největším rivalem adidas. Její jednoduché logo, křídlo řeckých bohů, se stalo stejně ikonickým jako tři proužky adidas. Hlavním komunikovaným sloganem je již od roku 1988 „Just do it“. Společnost Forbes a odborný magazín Advertising Age jej shodně vyhodnotily jako 2. nejlepší slogan 20. století¹⁷. Společnost byla založena roku 1964 atletickým trenérem Billem Bowermanem a jeho svěřencem Philipem Knightem. Zpočátku se tedy orientovala na atletiku, nyní však její portfolio, stejně jako adidas, zahrnuje všechna oblíbená sportovní odvětví i sportovní městskou módu. Pod její střechu spadají ještě firmy Coel Haan (formálnější móda), Hurley International (surfování, skateboarding), Umbro (především fotbal) a Converse (ikonické látkové tenisky). Podobně jako adidas, i NIKE komunikuje několik značek. Za všechny jmenuju NIKE Golf sponzorující americkou golfovou hvězdu Tigera Woodse a Air Jordan. Kolekce basketbalové legendy Michaela Jordona přinesly firmě od roku 1984 obrovskou propagaci a úspěch. Pověst firmy však byla opakovaně napadena kvůli porušování lidských práv ve výrobních továrnách v Asii. Tuto negativní asociaci se snaží zvrátit propagací své spolupráce s dobročinnými

¹⁶ Výroční zpráva adidas ČR s.r.o. 2009, Praha: adidas ČR s.r.o., 2010, 5 s.

¹⁷ <http://www.suite101.com/content/forbes-and-ad-age-differ-on-greatest-advertising-slogans-a242935>

nadacemi (nadace RED, nadace Lance Armstronga) či odpovědností k životnímu prostředí (šetření energie při výrobě, program NIKE Grind na recyklaci bot).

NIKE a adidas spolu drží krok i co se týče trendu customizace zboží. NIKE iD umožňuje zákazníkům přes webové stránky upravit vzhled některých výrobků speciálně dle jejich přání. Podobně jako adidas nabízí běžcům interaktivní tréninkový program miCoach, NIKE ve spolupráci s Apple Inc. uvádí NIKE+. Co se interaktivních služeb týče, ve fotbalu má NIKE náskok, neboť získává mladé hráče díky vizuálnímu tréninkovému programu na webu.

1.4.3. PUMA AG Rudolf Dassler Sport

Značky adidas a PUMA pojí společné kořeny. Tato německá firma byla totiž založena 1948 Rudolfem Dasslerem (bratrem Adolfa Dasslera) poté, co se bratři kvůli sporům rozešli. I PUMA se proto od začátku orientovala především na fotbal. Dnes je třetím největším výrobcem širokého portfolia sportovního zboží. Tržby za rok 2010 byly z více než poloviny realizovány prodejem bot, celkově dosáhly 2 706 400 tis. euro¹⁸.

Kromě fotbalu se zaměřuje na motorsport (spolupráce s Formule 1, BMW, Ferrari), běh, fitness a trénink, jachting, kriket, golf a u žen na tanec a jógu. Cílové segmenty se tedy s adidas částečně překrývají. Puma drží krok vstupem do oblasti tzv. vyšší módy, kde spolupracuje se známými návrháři jako Alexander McQueen či Yasuhiro Mihara. Společnost avizuje i velmi podobnou oficiální strategii propojit sport, módu a životní styl, naplňovat radostí prostřednictvím sportu a cíl stát se nejžádanější sportovní značkou na světě. PUMA své konkurenty převyšuje v propagaci udržitelného růstu, shrnuté do koncepce PUMA Vision.

Největším akcionářem PUMA AG je v současnosti francouzský holding PPR, pod který spadají také luxusní značky jako Gucci či Yves Saint Lauren. Kromě značky PUMA patří k její skupině také Tretorn – skandinávská značka volnočasové obuvi, a od roku 2010 Cobra Golf – americký výrobce golfového vybavení. PUMA s adidas tedy soupeří i na tomto trhu.

Česká pobočka vznikla až v roce 2001, přiblížila se tedy českým zákazníkům ve značném zpoždění za adidas. Již od roku 1996 je však oficiálním partnerem české fotbalové reprezentace¹⁹. V letošním roce bude také partnerem Zlaté tretry Ostrava.

¹⁸ <http://about.puma.com/?cat=4>

¹⁹ <http://www.pumafotbal.cz/clanek/cesky-narodni-fotbalovy-tym/>

1.4.5. Alpine Pro

ALPINE PRO, a.s. je český výrobce a distributor sportovního zboží se zaměřením na outdoor, především lyžování, turistiku a cyklistiku. Společnost vznikla v roce 1994 v Praze. Její značka si na českém trhu vybudovala své pevné místo a již i expandovala na další evropské trhy.

Firma provozuje desítky vlastních autorizovaných prodejen po celé ČR, s adidas se přímo střetává ve velkoobchodních prodejnách Sportisimo. Firmě adidas může konkurovat nižší cenovou úrovní. Firmě také pomáhá obnovená obliba cyklistiky a in-line bruslí. ALPINE PRO odívá od hlavy až k patě především volnočasové sportovce. I když právě zde nastává v posledních letech obrat. Společnost sice zatím neproniká do pro adidas klíčových oblastí sportu, jako fotbal či tenis. Začala ale sponzorovat několik úspěšných českých profesionálních sportovců, např. krasobruslaře Tomáše Vernera či skifáře Ondřeje Synka. adidas navíc během let hospodářské krize přehodnotil svoji strategii sponzoringu, obrátil se především na jednotlivé sportovce a po šestnácti letech ukončil spolupráci s Českým olympijským výborem²⁰. ALPINE PRO tak v roce 2009 získala jedinečnou příležitost v podobě kontraktu na kompletní vybavení českých olympioniků na ZOH 2010 ve Vancouveru i LOH 2012 v Londýně. To samozřejmě znamená upevnění povědomí o značce v médiích i zákazníků. Obrat v roce 2010 vzrostl o zhruba 22 % oproti předchozímu roku na 549 480 tis. Kč²¹. Potvrzením je i další vyjednaný kontrakt z konce loňského roku, kdy se společnost stala oficiálním partnerem také Slovenského olympijského výboru. Otázkou zůstává, do jaké míry se ALPINE PRO dokáže vyrovnat firmě adidas po stránce technologické úrovně produktů. Jak společnost uvádí ve Výroční zprávě 2009, realizuje sice vlastní návrhy, o klasické R & D se však nejedná.

1.5. SWOT analýza

Základem každé marketingové strategie je poznání vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Podnik musí zhodnotit své silné a slabé stránky, vycházející z vnitřních struktur a vztahů. Zároveň musí včas rozpoznat příležitosti i hrozby, které mu hrozí z vnějšího prostředí. Do následující tabulky jsem na základě dostupných poznatků zaznamenala mnou zpracovanou a sestavenou SWOT analýzu společnosti adidas.

²⁰ http://oh.idnes.cz/ceske-olympioniky-bude-oblekat-tuzemska-firma-alpine-pro-pz5-/sport_oh.asp?c=A090204_122649_sport_oh_kal

²¹ Výroční zpráva společnosti ALPINE PRO, a.s. za rok 2009, Praha: ALPINE PRO, a.s., 2010

Tabulka 1: SWOT analýza adidas

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY - Tradice - Silná značka - Loajální skupina zákazníků - Inovativní a funkční design - Spolupráce se světovými návrháři - Nižší cenová hladina²² - Široké portfolio zasahující různé tržní segmenty - Customizace - Kvalita - Dobrá finanční pozice - Webové stránky + komunikace přes Facebook	SLABÉ STRÁNKY - Nedostupnost některých kolekcí - Vyšší ceny lifestylové módy - Vysoké náklady činností - Sponzorované osobnosti - Promotion
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI - Propagace zdravého životního stylu - Trend běhání, fitness a outdoor - Rozšiřování a zviditelnění lifestylové módy - Retro kolekce - Více výrobků z obnovených materiálů - Spolupráce s kulturně – podnikatelským sektorem - Event promotion - Rozšiřování maloobchodní sítě - Propagace věrnostního programu - Rozvíjet interaktivní komunikaci - Charita - Product placement v ČR	HROZBY - Hospodářská krize - Růst výrobních nákladů - Růst R & D nákladů - Posun do nižší úrovně trhu - Nové trendy trávení volného času - Padělání produktů - Vstup konkurence do segmentu lifestylové módy - Negativní publikace kvůli pracovním podmínkám v některých továrnách

Zdroj: Vlastní analýza

²² Srovnáno s hlavním konkurentem NIKE.

2. Produktová politika

V každé učebnici marketingu je marketingový mix probírán počínaje produktem, resp. produktovou politikou. Já se budu držet tohoto řazení, neboť se domnívám, že produkt tvoří základ každého podniku, každého business plánu. I když musí být strategie marketingového mixu pojímána komplexně a jednotně, vše se odvíjí právě od nabízeného produktu. Propagace a reklama sice mohou dokázat mnoho, ale pokud je spotřebitel jednou zklamán, nepomůže většinou nic. Lze říct, že „nelze dělat dobrý marketing se špatným výrobkem.“²³ Produkt je tedy základním prvkem marketingového mixu.

V moderních ekonomikách jsou zákazníci mnohem lépe informovaní o možnostech, které jim trh přináší. Proto mnozí autoři říkají, že právě spotřebitelé dnes rozhodují o tom, co firmy budou vyrábět. S tím já zcela nesouhlasím. Sice je nepopíratelné, že lidé mají snadnější přístup k informacím o produktech díky internetu. Existuje velké množství webů srovnávajících podobné produkty dle různých kritérií, od ceny po technické vlastnosti. Ale právě technický pokrok je tak rychlý ve všech oblastech, že je pro zákazníka i přes pomoc internetu velice složité zhodnotit, jaké vlastnosti produktů jsou pro něj důležité a který výrobek zvolit. Pokrok tedy do jisté míry ubírá spotřebitelovy výhody v rozhodování o výrobě.

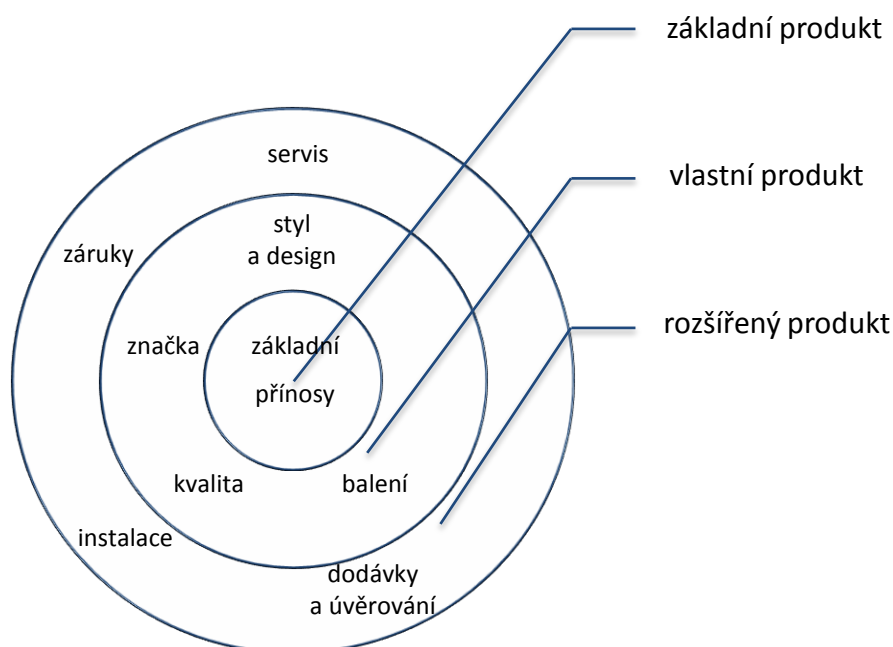
Přesto zůstává hlavní předpoklad tvorby produktové strategie stejný. Musí vycházet ze zákaznických přání, uspokojovat jeho potřeby. S tím nám může pomoci marketingový výzkum, dřívější vlastní zkušenosti podniku či chování konkurence. Přání zákazníků se u jednoho produktu mohou lišit dle různých zákaznických segmentů. Profesionální atlet očekává od závodní obuvi nejlepší kvalitu a podporu svého výkonu, od tréninkové obuvi může z těchto parametrů lehce svolit ve prospěch delší trvanlivosti materiálu. Amatérský sportovec na rozdíl od profesionála bude chtít obuv využít pro více příležitostí, vícero odlišných sportovních aktivit. adidas proto jasně odděluje své výrobky určené pro profesionály a pro amatéry. Na každou skupinu míří jedinečnou strategií, protože právě tím nejlépe uspokojí potřeby jednotlivých skupin a zajistí oblibu svých výrobků u těch správných zákazníků.

²³ BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1., s. 140

2.1. Marketingové pojetí produktu

Co všechno je vlastně marketingem chápáno jako produkt? Nejedná se jen o hmotné statky, ale může jít i o služby, cenné papíry či například práci, tedy vlastně vše, za co je někdo ochoten zaplatit. Kromě již uvedeného důrazu na spotřebitelské vnímání výrobku je charakteristické, že produkt je chápán jako tzv. komplexní či totální výrobek.

Obrázek 1 Kotlerův model komplexního výrobku



Zdroj: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. 6. vydání. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

Kotler rozlišuje tři dimenze každého produktu. Jádro tvoří základní produkt, který „zajišťuje řešení zákaznických potřeb, je skutečným účelem koupě.“²⁴ Zákazník například potřebuje běžecké boty. Druhou úroveň je tzv. vlastní produkt, který se vyznačuje kvalitou, designem, značkou, funkcí produktu a balením. Tyto charakteristiky musí být pečlivě sladěny, aby zákazník věřil, že boty adidas mu pomohou dosáhnout cíle vylepšit svoji kondici. Nejsvrchnější část výrobku pak představuje rozšířený produkt. Ten zahrnuje prodejní i poprodejní servis, návod k použití, instalaci, dovoz

²⁴ KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 616

zboží, možnosti úvěru, rychlou reklamaci, vstřícný přístup prodávačů a další dodatečné služby. Nabídka rozšířeného produktu má zákazníka přesvědčit ke koupi běžeckých bot právě od adidas a ne od jiné značky. Úroveň těchto služeb neustále roste a musí být na ně brán velký zřetel. Zároveň je však třeba vyvážit poměr ceny a služeb tak, aby pro zákazníka nebyly nadbytečné a byl za ně ještě ochoten zaplatit. V tom se do velké míry liší rozšířený produkt pro profesionální a amatérské sportovce. Ten pro profesionály bude zahrnovat více služeb, především větší individuální péči. Profesionál bude ochoten zaplatit za výrobek více peněz, neboť je pro něho investicí, která se mu vrátí.

Z Kotlerova modelu můžeme vyvodit tři skupiny základních vlastností každého výrobku: „*technické, funkční a komunikační*“²⁵. První můžeme zaměnit s jádrem výrobku. Druhé jsou představovány celkovým vzhledem, barvou, trvanlivostí, komfortem materiálu, náročností na údržbu. A do třetice komunikační charakteristiky zahrnují vše, čím produkt na první pohled přiláká zákazníka, vyvolá jeho zájem. Můžeme je tedy označit za média, neboť přímo komunikují se zákazníkem. Jsou jimi celkový design, značka i obal.

Společnost adidas i jeho největší konkurenti používají k výrobě svých produktů nejvyspělejších technologií, jejich kvalita je naprosto souměřitelná. Jádro výrobku proto v rozhodovacím procesu zákazníků ztrácí na významu a do popředí naopak vystupují zbylé dvě vrstvy. Co se týče profesionálních sportovců, pro ty hraje roli jak jádro – tedy nejlepší a nejnovější technologie výroby, tak i vnější vrstva - služby jako individuální přístup, poprodejní služby či záruka. Pro amatéry je rozhodující střední vrstva, která zákazníka přiláká a pomáhá vytvářet jeho image. Tradiční značka ve spojení s moderním stylem, to je přesně to, čím adidas získává i udržuje své zákazníky.

2.2. Produktové portfolio

Adidas je druhým největším výrobcem sportovního zboží na světě. Nabízí velmi široké portfolio produktů, od sportovních pánských a dámských bot, sportovního oblečení a vybavení až po kosmetiku, hodinky a doplňky jako tašky, brýle či sluchátka. Portfolio se dělí na dvě divize – Sport Performance a Sport Style. Rozdělení odpovídá segmentaci trhu a zákazníků, které chce firma oslovovat. Díky oddělení výhradně sportovního oblečení a vybavení od volnočasové módy, může adidas přizpůsobovat celý marketingový mix a lépe cílit na konkrétní skupiny zákazníků. Pod divizí Sport Style se

²⁵ BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1., s. 139

ukrývá sportovně laděná mladistvá móda Originals a Style Essentials. Divize Sport Performance si dává za úkol „vybavit sportovce, aby mohli dosáhnout svého impossible.“²⁶

Zákazník si pro každou sportovní i nespportovní příležitost může vybrat celý outfit tzv. „pod jednou střešou“. Sortiment obsahuje nejen obuv a základní části oděvu, jako jsou trička, mikiny, kalhoty, ale i prádlo, ponožky, čepice, rukavice, šátky, tašky, brýle a tak dále. Kromě toho adidas expanduje na další trhy a podobně jako mnoho jiných oděvních společností rozšiřuje svoji značku také na kosmetické výrobky a parfémy. V loňském roce dokonce adidas ve spolupráci s německou firmou Sennheiser představil kolekci hudebních sluchátek, designově upravených tak, aby vyhovovala použití při sportování. Tímto počinem dle mého soudu adidas výborně reagoval na současný trend, kdy je in, zajít si zaběhat se sluchátky v uších. Navíc i profesionální sportovce často před rozhodujícím výkonem vidíme se sluchátky, jak si na uklidněnou pouštějí své oblíbené skladby.

2.3. Produktový mix

Produktový mix neboli sortiment je souhrn všech výrobků firmy. Většinou je rozdělen dle produktových řad, které jsou definovány jako „*skupina produktů, které mají podobné užité vlastnosti, jsou určeny stejným skupinám zákazníků a nabízeny ve stejných typech prodejen, případně patří do stejné cenové kategorie.*“²⁷ Jednotlivé produktové řady se liší počtem modelů, které zahrnují, i počtem jejich variací. Aby mělo smysl třídit zboží do různých produktových řad, musí se produkty dané řady něčím odlišovat od ostatních produktů. Může to být funkce, kvalita, cena, styl či design. Řadám je přiřazen vlastní název, případně i vlastní logo. Třídění na produktové řady umožňuje cíleněji mířit na různé skupiny zákazníků.

I sortiment adidas se dělí na širokou škálu výrobních řad. Ty vznikají dle potřeb jednotlivých sportovních odvětví nebo pod hlavičkou významných jmen. Ráda bych zmínila tři takové výrobní řady.

V roce 2002 začala dlouhodobá, úspěšná spolupráce s americkou hudební hvězdou, zpěvačkou a producentkou Missy Elliot. Pod jejím jménem vzniká pod patronátem Originals dvakrát do roka nová kolekce RESPECT M.E. Pod písmeny M.E.

²⁶ <http://www.adidas-group.com/en/ourgroup/brands/adidas.aspx>

²⁷ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6. vydání. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2., s. 417

můžeme nalézt dvojí význam – buď anglické me jako mě nebo zpěvaččiny iniciály. Kolekce jsou určeny pouze pro ženy a dívky a jsou vždy propojením sportovního a glamour stylu. Kolekci výborně doplňuje název i logo – zlatá korunka (jejíž vrcholek zdobí logo Originals). Podle mě její look dělá z dívek doslova královny ulice a míří především na mladší zákaznice do 20 let, které rády poslouchají rap či hip hop.

Dcera člena legendárních Beatles Stella McCartney je v současnosti jednou z nejúspěšnějších ženských módních návrhárek. V roce 2004 uvedla první kolekci dámského oblečení pro tenis, běh, plavání, cyklistiku, golf, zimní sporty, fitness a jógu pod názvem "adidas by Stella McCartney". Stejně jako u Missy Elliot jde o oblečení určené výhradně pro ženy, zde ovšem skutečně pro sport, a proto pod záštitou adidas Performance. Přesto je v kolekcích poznat vliv „vyšší módy“, která je hlavní parketou Stelly McCartney. Jelikož jsem sama několik let tancovala, tak mohu potvrdit, že opět skvěle míří na cílovou skupinu dívek a žen. Zákaznicím nabízí vysokou kvalitu a pohodlí, ale zároveň i styl, který jim dodává sebevědomí a energii, což je pro ženy velice důležité při každé činnosti, i při sportování. Stella McCartney se také jako designérka podílí na kolekci adidas pro britský olympijský i paralympijský národní tým na Olympijských hrách 2012 v Londýně.

V roce 2002 započala spolupráce se světoznámým japonským návrhářem Yohjim Yamamotou. Je znám pro svou zálibu v černé barvě a rock'n'rollovou inspiraci. I jeho kolekce Y-3 se nesou převážně v černé, bílé a červené barvě, spojují luxus, futuristický a sportovní styl. Kolekce Y-3 se značně liší od ostatních kolekcí adidas, jsou extravagantnější, méně sportovní, luxusnější a dražší. Společnost díky této spolupráci může oslovit nový zákaznický segment. Odvození názvu kolekcí je jednoduché - návrhářovy iniciály Y a typické tři proužky adidas. Od roku 2004, počínaje Tokyem, jsou ve světě otevírány speciální obchody Y-3 prodávající pouze kolekce Yamamoty pro adidas. Spolupráce s tímto známým návrhářem firmě otevírá nové možnosti a napomáhá expanzi na území Asie, nejen v Japonsku, ale i v Číně. Návrhářovo jméno je totiž v Číně známo pro podporu tamního módního průmyslu²⁸. Je však otázkou, zda už se touto řadou společnost adidas až příliš a zbytečně neodchyluje od svého postavení sportovní značky k luxusní krejčovině, se kterou může ze své pozice jen těžko soupeřit. V České republice nejsou modely Y-3 běžně k dostání ani v kamenných obchodech ani v e-shopech.

²⁸ http://www.adidas.com/campaigns/y-3/content/?headerType=discreet&strCountry_adidascom=com#/yohji-yamamoto/read/

Co se týče zboží přímo pro profesionální sportovce, není vždy běžně dostupné v prodejnách, protože se často vyrábí přímo podle požadavků daného sportovce či sportovního týmu. Zboží z kolekce pod adidas Performance dostupné v prodejnách je ve většině případů zboží vyráběné v sériích s o něco nižší kvalitou zpracování, technologií a použitých materiálů. Důvodem je nutnost vyrovnat úroveň kvality a ceny, kterou zákazníci požadují. Nelze snad ani vyjmenovat všechna sportovní odvětví a k nim příslušné oblečení a potřeby, které pod značkou adidas vznikají. Jsou zastoupeny téměř všechny olympijské sporty, letní i zimní. V různých zemích se orientace liší podle místních tradičních a oblíbených sportovních odvětví, „*globálně se však společnost zaměřuje především na čtyři kategorie: fotbal, běh, trénink a basketbal.*“²⁹

2.4. Customizace a digitální produkty

Jedním z hlavních bodů strategie Route 2015 je důraz na interaktivitu, customizaci a digitální výrobky. Do těchto oblastí směřují investice i velké naděje adidas.

Customizace je možnost úpravy výrobku dle individuálních přání každého zákazníka. Lidé prostřednictvím oblečení vyjadřují svou osobnost. Customizace chce nalákat na možnost vytvářet svou image ne podle masové produkce, ale přesně dle osobního přání. Zákazníkovi customizace přináší vyšší hodnotu výrobku a spokojenost, výrobci pak cílené umístění zdrojů. Podle zpracovaných dat z customizace se výrobce může řídit při dalším plánování masové výroby, protože ví, co se zákazníkům líbí.

Adidas v roce 2005 obnovil svůj customizační konceptem adicolor z roku 1983. Zákazníkům nabízí speciální barvy, kterými si můžou sami ručně dotvořit bílé tenisky podle svého přání. Kromě toho dnes adidas využívá i širokých možností internetu a díky tomu si můžeme vytvořit vlastní model online. U širokého portfolia výrobků máme možnost volit materiály, barevné kombinace a dokonce můžeme vepsat vlastní text. Společnost NIKE konkuruje s podobnou internetovou platformou NIKEiD.

Dalším konceptem spojujícím inovaci, interaktivitu, customizaci i digitalizaci je miCoach. Běhání je stále rostoucím trendem životního stylu. Adidas využil tohoto trendu a moderních technologií a v roce 2010 interaktivní tréninkový systém miCoach. Pomocí internetového rozhraní lze vytvořit individualizovaný tréninkový plán na

²⁹ <http://www.adidas-group.com/en/ourgroup/brands/adidas.aspx>

základě úrovně a cílů uživatele. Sportovce pak v tréninku vede audio trenér. Komentáře audio trenéra bohužel nejsou dostupné v češtině, což je pro českého zákazníka jistě velkým nedostatkem. Zařízení lze upevnit na tělo a pomocí čipu na botě měří uběhnutou trasu, tep, spálené kalorie atd. Trénink lze také upravit pro potřeby různých sportů. Adidas navíc bude rozšiřovat možnosti miCoach o další tréninkové programy. Celý koncept patřil mezi vrcholy společnosti v roce 2010, byl doprovázen kampaní „Run Yourself Better“ a byl velice dobře hodnocený. Výhodou miCoach pro zákazníky je, že ho lze používat s jakýmkoli botami a je kompatibilní s veškerými MP3 přehrávači. V tomto ohledu má náskok před Nike+, který spolupracuje pouze s botami vlastní značky a výrobky Apple.

2.5. Produktová politika adidas ČR

Jak funguje produktová politika v zastoupení adidas v ČR? Designéři z ČR vybírají zboží pro jednotlivé kvartály v centrále v německém Herzogenaurachu vždy s ročním předstihem. Kvůli tomu se musí dobře orientovat v tom, kam se světové trendy a móda ubírají. To samozřejmě není nic jednoduchého, ale dělat to tak musejí všechny firmy, aby byl zajištěn dostatek času na výrobu, propagaci a další záležitosti související s uvedením nových kolekcí na trh. Vždy existuje riziko, že se zvolené modely zákazníkům nebudou líbit, že se jejich očekávané preference změní. Zároveň jsou však jejich preference stále důmyslněji ovlivňovány a řízeny propagací, čímž je riziko do určité míry eliminováno. Ne všechny modely, které jsou v centrále vybrány, se objeví ve všech obchodech v ČR. Ty nejlepší produkty nabízejí jen značkové prodejny adidas, pro velkoobchody nejsou dostupné. Provozovatelé velkoobchodů si vyberou z nabízených produktů jen to zboží, které se podle jejich zkušeností bude nejlépe prodávat. Dochází tak k další selekci. Existují ale nástroje, kterými může adidas jejich výběr ovlivnit. Dává jim doporučení a nabízí balíčky obsahující komplexní skupinu produktů pro konkrétní sport za zvýhodněných podmínek, bez kterých by obchodníci všechny dané modely nekoupili³⁰.

³⁰ Interní zdroje adidas ČR s.r.o.

2.6. Značka

2.6.1. Hodnota značky

Jak již bylo uvedeno výše, součástí marketingového pojetí výrobku je i značka. Patří jí místo ve střední vrstvě komplexního výrobku a je jedním z komunikačních médií produktu. Ne každý výrobek je značkový (zelenina, ovoce), pro firmu na oděvním trhu je však značka významným aspektem. V současnosti je značka dokonce považována za důležité aktivum firmy. Společnost Millward Brown Optimor vydává každoročně žebříček sta nejhodnotnějších značek světa BrandZ Top 100. Hodnota značky adidas dosahovala v roce 2010 podle Millward Brown Optimor výše 3 263 milionů dolarů a na nejlepších sto tedy nestačí. Její největší konkurent NIKE si vede o poznání lépe, s hodnotou 12 597 milionů dolarů jí patří 59. příčka. Další blízký konkurent adidasu - značka PUMA vykazuje nižší hodnotu 1 747 milionů dolarů.

Tabulka 2 Millward Brown Optimor

Pořadí	Název značky	Hodnota značky (mil. \$)
1	Nike	12 597
2	H&M	12 131
3	Zara	8 986
4	Esprit	4 745
5	Adidas	3 263
6	Ralph Lauren	2 857
7	Next	2 569
8	Puma	1 747
9	Gap	1 321
10	Levi's	920

Zdroj: http://www.millwardbrown.com/Sites/mbOptimor/Ideas/BrandZ_Rankings/BrandZTop100.aspx

2.6.2. Výhody používání značky

Značka přináší výhody pro obě strany, pro kupujícího i pro firmu. Z hlediska firmy však musí být značková politika vedena nanejvýš pečlivě, jinak se může značení

výrobků velice snadno otočit v nevýhodu. Lidé si špatnou zkušenost pamatují lépe a déle než tu dobrou. A navíc se s ní také svěří více lidem v okolí. Pokud je jednou poškozeno jméno značky, je velice těžké získat opět důvěru a oblibu mezi spotřebiteli.

Co všechno tedy značka představuje a umožňuje? Značka je pojítkem mezi firmou a produktem. Může být ztvárněna jako název firmy či slovní spojení, obrázek či symbol, číslo, znělka, fiktivní či skutečná postava nebo kombinací předchozích. Značka plní celou řadu funkcí, hlavními jsou „*identifikace, komunikace a ochrana*“.³¹ Aby je mohla plnit efektivně, musí formát značky splňovat určité požadavky – název musí být krátký, srozumitelný, snadno vyslovitelný i zapamatovatelný. Zákazník má být schopen podle značky rozpoznat, v jakém oboru firma podniká, jakou úroveň cen a kvality může spotřebitel očekávat. Pokud firma uvažuje o zahraniční expanzi, musí zohlednit také význam značky v jiných kulturách a jazycích, aby předešla budoucím nepříjemnostem. Dále musí zkontrolovat, zda není daná značka na trhu již přítomna a registrována. Právní ochrana značky (v české legislativě pod pojmem ochranná známka) chrání práci a výrobky firmy před napodobováním a znehodnocením. Používání značek pomáhá zákazníkovi přiřadit produkt ke konkrétní firmě, uchovávat jeho zkušenosti a vytvářet asociace, ulehčuje mu rozhodování při dalším nákupu. Správně řízená a etablovaná značka ulehčuje firmě práci a snižuje riziko i náklady při vstupu na nové trhy či nové segmenty trhu. Silná značka také dovoluje stanovovat vyšší ceny – zákazníci jsou se značkou seznámeni, věří v její kvalitu a hodnotu. V neposlední řadě silná značka buduje firmě atraktivní image a láká nadané pracovníky, kteří firmu dále rozvíjejí.

2.6.3. Značka adidas

Adidas je značkou kmenovou – zastřešuje několik dalších odvozených značek: adidas Performance, adidas Originals, adidas Style. Každá z nich je zastoupena vlastním logem. adidas splňuje většinu výše vyjmenovaných požadavků na značku. Její název je krátký a lehce zapamatovatelný. Používá jednoduché černé či světle modré písmo, které se naprosto hodí ke sportovní módě. Obsáhlejší než značka je pojem brand, který zahrnuje asociace se značkou vytvořené v myslích zákazníků. Australská brandová agentura Truly Deeply sesbírala asociace se značkou adidas od lidí z celého světa. První

³¹ BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1., s. 141

tři místa obsadily asociace: 1. boty, 2. fotbal, 3. sport³². Budování značky se ubírá dobrým směrem, lidé mají správnou představu o tom, co adidas představuje především. Je zvláštní, že hlavní poznávací znamení – proužky – se v pořadí umístily až na 7. pozici. Existuje tedy ještě prostor pro posílení této asociace. Pro srovnání „křídlo“ NIKE ve stejném průzkumu připadlo 1. místo. Značka adidas je silně spojená se svou zemí původu – Německem (5. místo), což je velice pozitivní, neboť německé výrobky bývají obecně považovány za kvalitní a inovativní. Neustálé inovace pomáhají budovat hodnotu značky i rozšiřovat povědomí o značce.

2.6.4. Práva k patentu

Internetový vyhledávač FreePatentsOnline umožňuje zjistit aktuální počet platných patentů. Zatímco adidas vlastní 744³³ práv k patentu, NIKE je se svými 5403 mnohem lepší. Přesto je i výkon adidasu v této oblasti velký. Patentování technologií a výrobků umožňuje společnosti bránit se proti padělání jejích výrobků a získat případně náhradu škody. Silné značky se bohužel potýkají s obrovským objemem padělaných výrobků jejich značek. Čím známější a oblíbenější značka, tím samozřejmě více padělků. Poslední výroční zpráva České obchodní inspekce uvádí informace o zajištěných padělcích v ČR z roku 2009. Nejrozšířenější je napodobování oděvů a třetími nejčastěji padělanými výrobky byly produkty adidas (6,7 %³⁴ ze všech zadržených padělků).

2.7. Logo adidas

Loga adidas jsou celým svým vizuálem, barvami i tvarem poměrně jednoduchá a snadno zapamatovatelná. Společnost nyní komunikuje tři hlavní loga. Symbol tří proužků byl vytvořen samotným zakladatelem firmy Adi Dasslerem a poprvé použit na jeho botách v roce 1949, kdy byla oficiálně zaregistrovaná firma Adolf Dassler adidas Sportschuhe³⁵.



Obrázek 2 Logo adidas Originals

Zdroj: <http://www.adidas.cz/ke-stazeni.php>

V roce 1971 bylo představeno a od následujícího roku firma

³² <http://www.trulydeeply.com.au/madly/2010/02/22/adidas-nike-brand-association-designer-melbourne/>

³³ <http://www.freepatentsonline.com/>

³⁴ <http://www.coi.cz/files/documents/vyrocní-zprava-2009-doc.pdf>

³⁵ <http://www.adidas.cz/historie.php>

začala používat logo Trefoil – modrý trojlístek. Důvodem byla snaha zaštitit rozrůstající se portfolio oblečení a snaha odlišit tak tuto produktovou kategorii. Trefoil v současné době zaštituje řady vznikající pod značkou adidas Originals. I toto logo má v sobě zabudovaný symbol tří proužků a díky tomu udržuje jednotnou firemní image.



Obrázek 3 Logo adidas Performance

Zdroj: <http://www.adidas.cz/ke-stazeni.php>

Další logo – Performance, představené v roce 1991³⁶ je použito na výrobcích pro profesionální sportovce. Opět je zachován symbol tří proužků. Pyramidovitý tvar loga má svůj význam. Představuje vrcholek hory, jíž může být dosaženo s pomocí produktů zaštitěných tímto logem. Pomáhají sportovcům zdolávat neustále nové výzvy a cíle.



Obrázek 4 Logo adidas Style

Zdroj: <http://www.adidas-info.cz/adidas-logo>

Jelikož adidas rozšiřuje své výrobní portfolio dále a snaží se oslovovat stále více zákazníků, bylo v roce 2002 představeno již třetí logo – Style. Pod tímto logem vznikají kolekce ještě více si zakládající na stylu a méně sportovní než adidas Originals. „Logo Style je v ČR komunikováno až od počátku roku 2010³⁷“, a tudíž povědomí o něm zatím není velké.

Všechna tři loga spojuje symbol tří proužků a název firmy adidas, který je přímou součástí všech log, je vždy umístěn ve středu těsně pod obrázkem a napsán stejným nepatkovým typem písma. Myslím, že velká část zákazníků není schopná tato tři loga lehce rozlišit; nevědí, že nové logo nenahrazuje starší, ani jaké produkty pod které z nich spadají. Přesto určitě toto rozdělení svůj význam má. Uvádění dalších log by však mohlo být již příliš matoucí a zbytečně by rozbíjelo vnímání zákazníků.

³⁶ <http://www.adidas.cz/historie.php>

³⁷ <http://www.adidas-info.cz/adidas-logo>

3. Cenová politika

Nejpružnějším nástrojem marketingového mixu je cena. Oproti ostatním ji lze měnit relativně rychle a to i na zahraničních trzích. „Cena je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.³⁸“ Cena přináší skutečné příjmy, zhodnocuje efektivnost celého podniku. Samozřejmě, že se cena musí odvíjet od nákladů, primárně je ale cenová hladina stanovena cílovým trhem, marketingovým cílem a zamýšleným positioningem. Jde o to, jak cenu vnímají zákazníci, jakou hodnotu pro ně představuje. Proces stanovování ceny je velice složitým procesem, který navíc probíhá v neustále se měnícím prostředí. Při jejím utváření působí současně několik vnitřních i vnějších faktorů. Jejich nástin prezentuje následující diagram.

Obrázek 5 Vnitřní a vnější faktory utváření ceny



Zdroj: BOUČKOVÁ, Jana, et al. Základy marketingu. 3. nezměn. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6

Cena sice není jediným rozhodovacím faktorem, ale pokud se spotřebitel rozhoduje mezi dvěma obdobnými výrobky, obvykle dá přednost ceně před kvalitou. Firma je proto nucena správnou marketingovou strategií přimět zákazníka

³⁸ KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 747

k přesvědčení, že investice do lepší kvality se vyplatí. Adidas je prémiová značka, což znamená, že její výrobky se pohybují ve vyšší cenové hladině. Zákazníkům však za tuto cenu nabízí inovační, technologicky kvalitní, designové výrobky. Strategie prémiové ceny vyžaduje, aby vyšší cenová hladina byla držena dlouhodobě a stabilně. Časté cenové úpravy a slevy by mohly snížit hodnotu značky v myslích spotřebitelů. I když v posledních letech se situace začíná měnit, lidé jsou skeptičtější, stále si však spojují vyšší cenu s vyšší kvalitou a naopak. U mnohých zákazníků vytváří vyšší cena dojem vyšší kvality, prestiže a snížení ceny by paradoxně mohlo vést ke snížení prodeje (Veblenův efekt). Diktovat si vyšší cenu adidas umožňuje také dlouho budovaná silná značka, která je pro zákazníka určitou zárukou dobrého nákupu. S tímto argumentem může na českém trhu operovat zvláště dobře. Češi jsou pověstní svou touhou oblékat se ve značkovém kvůli demonstraci svého postavení. Navíc mnohé pouze prémiové značky považují rovnou za luxusní, což obchodníkům umožňuje nasadit vyšší ceny.

Význačné změny vnáší do cenové strategie v posledních letech internet. Na místo fixních cen přináší dynamické, zostrňuje konkurenci. Vyhledávače umožňují porovnávat ceny zboží různých výrobců, ale i jednoho výrobce v různých lokalitách. Různé aukční síně deformují cenovou hladinu výrobků a mohou firmám způsobovat cenové ztráty.

3.1. Cenová politika adidas ČR

Nadnárodní firma jako adidas se musí rozhodnout, zda bude používat jednotné ceny na všech trzích či diferencované. Druhá strategie „*umožňuje vytvářet cenu podle disponibilních finančních zdrojů, pružně reagovat na změnu poptávky a změnu podmínek na zahraničním trhu.*“³⁹ Cenová strategie adidas je tedy upravována dle potřeb jednotlivých trhů. Centrála adidas v Herzogenaurach sice stanoví doporučené ceny jednotlivých výrobků, ty však bývají dále různě upravovány. Jak už je uvedeno výše, adidas ČR spadá pod správní středisko trhu Market East v Bratislavě. To odpovídá za zachování celkové marže prodaného zboží na českém trhu. U některých výrobků je pak dle zkušeností české pobočky stanovena cena vyšší než doporučená, u jiných naopak nižší. Jinak by zboží nešlo na odbyt. Příkladem může být diferenciaci dle barevné variace produktu. Černé tričko se prodá vždy, barevné osloví jen část zákazníků

³⁹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 138

a od toho se odvíjí cena. V České republice se prodává více levnějšího zboží, neboť zákazníci využívají oblečení značky adidas velice často i na běžné nošení, mimo sportovní aktivity.

4. Distribuční politika

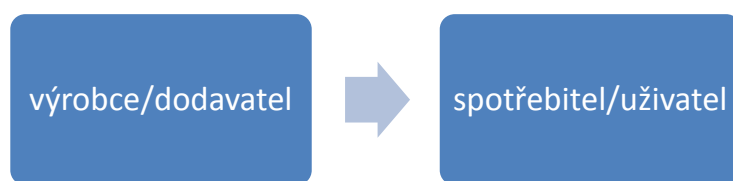
Uvolnění trhu na globální úrovni způsobilo, že již není problémem cokoliv vyrobit, problematické je prodat. Spolu s tím nabývá na důležitosti distribuční politika podniku, která rozhoduje o umístění výrobku na trhu. Zajišťuje soubor všech aktivit nutných pro distribuci výrobku od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Výrobek může mít sebelepší kvalitu a design i sebemenší cenu, ale pokud k němu zákazník nemá přístup nebo spíše pokud si výrobek nenajde svoji cestu k zákazníkovi, přichází celý proces nazmar. Zákazníková znalost či loajalita ke značce ulehčují cestu produktu od výroby ke konečnému spotřebiteli, neboť takový zákazník výrobky dané značky často sám cíleně vyhledává. Pokud však zákazník není značce oddaný a navíc není konfrontován s prodejními místy, výrobky k němu budou hledat cestu jen velice obtížně. Správné strategické rozmístění prodejní sítě, kdy jsou prodejny dobře „vidět“, může šetřit výdaje na propagaci. Prodejna je sama o sobě reklamou. O úspěšnosti distribuční politiky rozhoduje, zda podnik zvolil takovou strategii, která nejen minimalizuje náklady⁴⁰, ale která také vyhovuje zákazníkovi a nejlépe uspokojuje jeho potřeby. Cílem distribuční politiky je tedy s co nejnižšími náklady zajišťovat příležitosti, kdy si zákazník bude moci koupit výrobek podniku vždy v požadovaném množství, kvalitě, místě, čase a s přiměřenou úrovní služeb. Každý zákazník se pro různé druhy zboží subjektivně rozhoduje, který z těchto požadavků je pro něj určující. Distribuce zahrnuje i poskytované služby – předprodejní, prodejní a poprodejní. Jak již bylo zmíněno výše, vhodná míra poskytování služeb různým segmentům zákazníků může vytvářet silnou konkurenční výhodu.

Organizace distribučních cest závisí na segmentu trhu, který podnik obsluhuje i na mnoha dalších faktorech souvisejících s vnitřním i vnějším prostředím podniku. Rozhodnutí ohledně distribuční politiky nelze měnit tak snadno a rychle jako cenovou politiku, proto je potřeba je důkladně zvážit.

Podle způsobu uspořádání dělíme distribuční cesty na přímé a nepřímé. V případě přímé cesty putuje výrobek od vlastníka rovnou ke konečnému spotřebiteli, což zajišťuje nejvyšší kontrolu nad zbožím a sladění všech marketingových nástrojů. Na druhou stranu může být tento způsob hospodářsky neefektivní, neboť vyžaduje odborné znalosti a značné zdroje lidské i kapitálové. Není to však pravidlem.

⁴⁰ Cena produktu se samozřejmě odvíjí také od nákladů na distribuci.

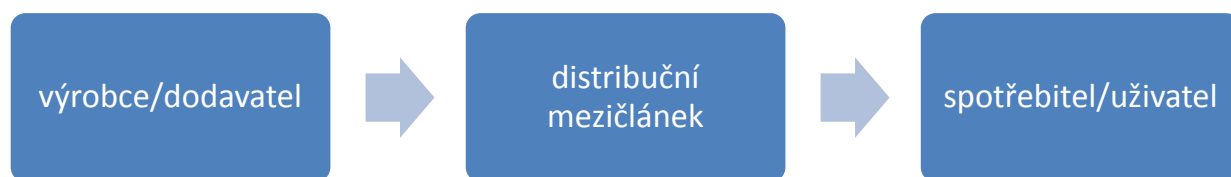
Obrázek 6 Přímá distribuční cesta



Zdroj: BOUČKOVÁ, Jana, et al. Základy marketingu. 3. nezměn. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6

Druhou možností je do procesu zapojit jeden či více mezičlánků. Mezičlánkem je myšlen samostatný subjekt, stojící mimo podnik, který zajišťuje určité činnosti v rámci distribučního procesu. Může se jednat o fyzickou manipulaci se zbožím či jeho prodej. Distribuce přes mezičlánky znamená prodloužení cesty, ztrátu řízení a přímé kontroly nad distribucí ke konečnému spotřebiteli. Výrobce ztrácí přímý kontakt se zákazníkem, rozhodovací moc nad cenou produktů a zpětná vazba je oslabena. Přesto je tento přístup hojně využíván s cílem širšího pokrytí území či udržení nižších nákladů.

Obrázek 7 Nepřímá distribuční cesta



Zdroj: BOUČKOVÁ, Jana, et al. Základy marketingu. 3. nezměn. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6

Výrobky adidas lze celkem zakoupit v 262 prodejnách po celé České republice.⁴¹ Přitom jsou uplatňovány oba možné přístupy, jak zajistit prodej zboží svým zákazníkům. Adidas je pojmenovává maloobchod a velkoobchod.

4.1. Maloobchod

Distribuci přímou cestou reprezentují vlastní prodejny adidas. Adidas v České republice samostatně provozuje 7 prodejen⁴² - jednu ve formátu Originals Store, tři Concept Store a tři Factory Outlet. Brandový obchod kolekcí japonského návrháře Yohji Yamamota Y-3 u nás zastoupen není. V prodejně adidas Originals Store najdeme výhradně produkty spadající pod hlavičku této streetové divize a exkluzivní kolekce

⁴¹ <http://www.adidas.cz/obchody.php?kraj=all>

⁴² 5 v Praze, 1 v Brně a 1 ve Znojmě

jako je například v současnosti Jeremy Scott for adidas Originals⁴³, která obsahuje i originální „okřídlenou obuv“, která má velký potenciál stát se novou ikonou adidas.

Obrázek 8 Wings Shoes



Zdroj: <http://www.jeremyscottshoes.net/adidas-jeremy-scott-wings-2-gold-black-p-6.html>

Adidas Concept Store není vyhraněn jedné divizi. Nabízí jak zboží konceptů Performance, tak i Originals. Vybrané prodejny disponují i exkluzivními kolekcemi. V současnosti nalezneme v prodejně na Příkopech v Praze zboží z kolekce adidas by Stella McCartney a v Obchodním centru Palladium kolekci adidas SLVR.⁴⁴ Praha je teprve třetím městem v Evropě, kde je možno, tuto kolekci zakoupit v kamenném obchodě.⁴⁵ Adidas svou distribuční politikou zajišťuje některým kolekcím vysokou exkluzivitu právě tím, že jsou dostupné třeba jen v jedné prodejně v zemi. Posouvá se tím do vyšších vrstev módního trhu, zároveň se tím ale vzdaluje většině svých běžných zákazníků. Třetím typem prodejen je adidas Factory Outlet, kde je možné nakoupit zboží již dobíhajících kolekcí Originals i Performance za zvýhodněné ceny. Jde vlastně o zboží, které se neprodá v jiných prodejnách, ať už maloobchodních, tak i velkoobchodních a internetových.

Uspořádání, vybavení a celková nákupní atmosféra všech prodejen adidas je na vysoké úrovni. Působí jednoduchým svěžím dojmem, nejsou nadměrně přeplněny zbožím. Zákazníkům je k dispozici několik odborných prodavačů, kteří jsou velice ochotni zákazníkovi poradit a najít pro něj nejvhodnější alternativu. Tím vytvářejí konkurenční výhodu, neboť dodávají prodejním službám vyšší úroveň, než jaké se dostane v prodejnách mimo přímé vlastnictví adidas.

⁴³ Jeremy Scott se řadí mezi exkluzivní návrháře popových hvězd, které ho zbožňují pro jeho pobuřující modely, divoké motivy i barvy.

⁴⁴ Kolekce adidas SLVR spadají pod divizi adidas Style, svým konceptem se řadí do segmentu mezi Originals a Y-3.

⁴⁵ <http://www.studentpoint.cz/5-moda-design/1995-palladium-v-rytmu-tri-pruhu.-novy-adidas-concept-store-otevren/>

Kromě vlastních prodejen adidas nabízí výhradně zboží adidas v ČR ještě dalších 22 franšizových prodejen.⁴⁶ Značkové prodejny adidas jsou díky tomu zastoupeny (někdy i vícekrát) ve všech krajích republiky kromě Královéhradeckého, Pardubického a Moravskoslezského. Adidas se ve většině případů podílí z 50 % na financování otevření nové franšizy. Před rozhodnutím o udělení franšizy samozřejmě dochází ze strany adidas k analýze mnoha faktorů, jako jsou město a lokace v něm, zákazníci, prodejní plocha, požadované zboží, finanční ukazatele.⁴⁷ Co se týče lokalizace, adidas preferuje obchodní centra před centry měst, neboť je zde zajištěna vyšší kumulaci potenciálních zákazníků.

Současná strategie adidas Route 2015 přikládá velký význam maloobchodu a plánuje otvírání nových prodejen jak vlastních, tak i franšiz. Tyto investice mají plynout především do prodejen formátu adidas Originals Store a do rozvíjejících se trhů.

4.2. Velkoobchod

Podle výroční zprávy adidas Group z roku 2010 zajišťuje velkoobchod přibližně dvě třetiny prodejů značky. Adidas v ČR spolupracuje s několika velkoobchody se sportovním zbožím, čímž jsou vytvářeny nepřímé distribuční cesty. Adidas nemůže přímo ovlivnit prodejní strategii těchto partnerů. Ti si zboží vybírají sami. Díky balíčkům a slevám však může ovlivnit alespoň rozhodnutí o jejich výrobním portfoliu.⁴⁸

Podle počtu mezičlánků můžeme rozlišit intenzivní, selektivní a exkluzivní strategii distribuce⁴⁹. Adidas aplikuje střední cestu, tedy selektivní typ. Nevyužívá pouze jednoho distributora, ani naopak neprodává své zboží všem potenciálně možným distributorům. Vybírá si jen několik prodejen a obchodních řetězců, s kterými spolupracuje, a tím udržuje prémiovou hodnotu značky. Nižší počet partnerů umožňuje větší kontrolu nad jejich činností. Výběr musí být pečlivý, protože výkon a image mezičlánku ovlivňuje vnímání výrobků adidas konečným spotřebitelem, i když je nepořídí přímo „pod střešou“ adidas. Největší konkurenti adidas (NIKE, PUMA, Alpine Pro) jsou většinou také přítomni na regálech stejných velkoobchodů. Tato

⁴⁶ <http://www.adidas.cz/prodejny/index.php>

⁴⁷ Interní zdroje adidas ČR

⁴⁸ Viz kapitola Produktová politika

⁴⁹ BOUČKOVÁ, Jana, et al. Marketing. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

strategie je jistě správná, neboť se jedná o známé sportovní řetězce, které jsou zastoupeny ve větších městech, v nákupních centrech a těší se značnému počtu zákazníků. Adidas díky tomu můžeme koupit až v 500 prodejnách v ČR.⁵⁰

4.3. E-Commerce

Velké změny v distribučních procesech přinesly informační technologie a možnosti, které nabízí internet. V současnosti je možná koupit na internetu snad vše, tedy i zboží značky adidas.

V České republice je provozováno 8 oficiálních e-shopů adidas. Všechny jsou provozovány partnery společnosti. Společnost tuto formu prodeje neprovádí sama především kvůli náročnosti práce a nedostatku lidských zdrojů. Provozování e-shopu obnáší neustálou aktualizaci informací, obrázků, komunikaci se skladem, vyřizování objednávek, expedici a další činnosti. Počítačové systémy internetových prodejen jsou napojeny přímo na systém adidas ČR, aby měly aktuální informace o stavu zboží na skladě. E-shopy fungují velice dobře, částečně ke škodě adidas ČR. Na trhu s mnohým zbožím je nyní běžnou praxí, že si lidé vyhlédnou a vyzkouší zboží v kamenném obchodě a následně si jej koupí ve slevě v nějakém internetovém obchodě. To samozřejmě znamená ztracené příjmy z prodeje tradičních obchodů. Kromě oficiálních e-shopů lze zboží značky adidas zakoupit i v mnohých dalších e-shopech či internetových aukčních serverech.

Výhod e-shopů existuje mnoho, internet je rychlý a snadno dosažitelný a představuje obrovských prostor k prezentaci výrobků. Oslovuje nové zákazníky, nové segmenty, přibližuje se až k nim „do domu“. Při správné prezentaci a komunikaci je internet skvělým médiem vybízejícím k impulzivním nákupům. Zákazník může v e-shopech nalézt výrobky ve velikosti, se vzorem či barvou, které v kamenných obchodech nebyly momentálně k dispozici a svůj nákup tak přece jen uskuteční. Nová strategie adidas Group proto plánuje ustanovit e-commerce jako třetí distribuční pilíř adidas, vybudovat funkční platformy, zvýšit pozici e-shopů v internetových vyhledávacích a zákazníkům nabídnou co nejširší customizaci.

I přes uvedené nesporné výhody nabízení zboží přes internet existují aspekty, ve kterých se nikdy nebude schopen vyrovnat tradičnímu nakupování v kamenných obchodech. Pro lidi je nakupování součástí socializace, způsob trávení volného času

⁵⁰ Interní zdroj adidas ČR

s přáteli či s rodinou, pro některé téměř drogou. Internet není schopen simulovat bezprostřední kontakt zákazníka s prodejcem a s výrobkem.

Kromě výše uvedených možností se s výrobky adidas v ČR můžeme setkat také prostřednictvím katalogového prodeje německé společnosti OTTO.⁵¹ Jedná se o tzv. přímý marketing realizovaný formou zásilkového prodeje. Vytváří konkurenci nejen kamenným obchodům, ale díky zavedení on-line katalogu a objednávání také internetovým partnerům. Značka adidas však dává možnost oslovit další zákazníky a rozšířit svůj dosah po celé republice.

⁵¹ adidas ČR nemá s tímto prodejem nic společného, OTTO obchoduje přímo s německou centrálou adidas.

5. Komunikační politika

Čtvrtý nástroj marketingového mixu je marketingová komunikace či promotion. Marketingová komunikace je každý typ komunikace se současnými i potencionálními zákazníky za účelem jejich informování, ovlivňování, přesvědčování a stimulace poptávky. Zároveň je důležité získávat od zákazníků zpětnou vazbu, jde tedy o komunikaci oboustrannou. Aby byla komunikační politika účinná, musí být dlouhodobě konzistentní. Kromě snahy informovat a prodat výrobky, jsou cíly komunikační politiky zvýšení povědomí o značce, loajality zákazníků, budování její hodnoty a image, odlišení od konkurence a také snížení dalších nákladů prodeje. Bez dostatečné propagace nelze v současnosti na konkurenčním trhu uspět. O tom svědčí i obrovské sumy peněz ročně investovaných do propagace. Marketingové výdaje adidas činí obvykle kolem 10 % celkového obrátu.⁵² Výdaje do reklamy na českém trhu obecně do příchodu finanční krize každoročně rostly. Krize nepřerušila růst pouze v internetové reklamě⁵³, která do budoucna skýtá velký potenciál. Na každého z nás působí denně tisíce reklamních sdělení, aniž si to plně uvědomujeme. Společnosti tak mají nelehký úkol a musí přicházet se stále důmyslnějšími nápady, pokud má právě jejich reklama spotřebitele zaujmout.

Aktiviny komunikační politiky můžeme rozdělit na nadlinkové a podlinkové. Nadlinkové aktivity (ATL – Above The Line) zastupují klasickou neosobní reklamu v masmédiích. Podlinkové (BTL – Below The Line) pak působí cíleně na konkrétního zákazníka, dávají důraz na osobní kontakt s ním. Jsou reprezentovány především podporou prodeje. S tím, jak se v posledních letech mění přístup firem k zákazníkům, klade se důraz na budování vztahů s jednotlivými zákazníky, klesá význam ATL ve prospěch BTL aktivit.

5.1. Komunikační a média mix

Rozlišujeme 6 složek komunikace, které mají různé výhody, nevýhody a plní různé funkce. Jejich kombinací vzniká komunikační mix:

- Reklama
- Podpora prodeje

⁵² Vyvozeno z údajů výročních zpráv.

⁵³ BARTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail Marketing*. Vydání 1. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

- Přímý marketing
- Práce s veřejností (Public relations - PR)
- Sponzoring
- Komunikace prostřednictvím tzv. nových médií (on-line komunikace)

Sdělení je vždy komunikováno veřejnosti prostřednictvím nějakého média, mohli bychom říct nosiče. Média můžeme dělit na tzv. horká a chladná⁵⁴. Horká média působí na více lidských smyslů najednou či vyvolávají silnější okamžité emoce. Řadíme k nim televizi, kino, internet, rozhlas a mobilní telefony. Na druhou stranu chladná média jsou schopna déle uchovat větší množství informací. Za chladná považujeme např. tisk, billboardy a obaly výrobků. Kombinace použitých médií se nazývá media mix.

5.1.1. Integrovaná marketingová komunikace

Jednotlivé složky komunikačního a média mixu se již v současnosti neplánují odděleně, ale kombinují se a spolu s dalšími prvky marketingového mixu vytvářejí ucelený plán integrované marketingové komunikace (IMC). Na veškeré marketingové aktivity je pohlíženo jako na jeden komplexní celek. Komunikace se stává „*efektivnější a účinnější, a to na základě synergického efektu a souladu mezi použitými nástroji a tím, co chceme sdělit.*“⁵⁵ Každý prvek musí být do celku integrován tak, aby zákazníkovi nabízel ucelené sdělení, kterému snadno porozumí, a které si v žádném bodě nebude odporovat. Jen tak můžeme zákazníka skutečně přesvědčit k nákupu.

5.1.2. Reklama

Reklama je placená distribuce sdělení prostřednictvím komunikačních médií, především masmédií. Řadíme k nim televizi, kino, tisk, rozhlas a venkovní média (outdoor). Pro splnění cílů informovat, přesvědčit a prodat musí být reklama uvedena ve vhodnou dobu a vhodným způsobem, aby zákazníky zaujala, přilákala jejich pozornost a dokázala zvýšit prodeje. V České republice se v porovnání například s USA setkáme jen s malým počtem televizních spotů adidas. Poslední se na obrazovkách objevil v roce 2007, v hlavní roli s Davidem Beckhamem a heslem Impossible is Nothing. Další

⁵⁴POSTLER, Milan. *Média v reklamě : Televize, rozhlas, tisk*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2003. 104 s. ISBN 80-245-0629-7.

⁵⁵DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1, s. 30

televizní reklamy se čeští diváci dočkali až nyní v roce 2011 v rámci celosvětové reklamní kampaně adidas⁵⁶. Důvodem této strategie je nízký rozpočet ve srovnání s vysokými cenami televizních reklam. Adidas nejvíce investuje do trhů USA, Ruska a Číny. Zde se pak pomocí televizních spotů komunikuje mnohem intenzivněji.

5.1.3. Product placement

Od 1. 6. 2010 vešel v platnost zákon umožňující použití product placementu v televizním vysílání. Product placement spočívá v ukázce či zmínce výrobku určité značky ve filmu či televizním pořadu, samozřejmě za úplatu. Přináší plus jak televizím v podobě příjmů, tak společnostem v podobě nenásilné propagace svých výrobků. Vhodným kreativním zpracováním produktů a výběrem správného typu pořadu lze efektivně zacílit zvolenou skupinu zákazníků a vyvolat zvýšení prodeje.

České zastoupení adidas zatím nevyužilo této možnosti, i když do budoucna s ním určitě počítá. Problémem je, že v současné nabídce chybí zajímavé pořady nebo seriály z oblasti sportu či životního stylu. Výjimkou tvoří seriál Okresní přebor z fotbalového prostředí, který se jeví nejvhodnějším. Pořady jako Mladší o pár let, Jste to, co jíte (TV Prima) či Sama doma (ČT) sice propagují sportování jako součást zdravého životního stylu, ale cílová věková skupina se pravděpodobně liší od strategie adidas. Jako příklad vhodného pořadu pro product placement adidas bych vybrala nový český seriál 4teens z prostředí gymnázia, který na jaře uvede Česká televize. Dále považuji za celkem vhodné pořady, navíc s vysokou sledovaností, Stardance na ČT1 (pro tréninkové oblečení soutěžících) a Československá superstar na TV Nova (produkty Originals a Style pro soutěžící, porotce i moderátory).

Televize Nova nemá sestaven přesný ceník této služby, částky se ale pohybují ve statisících korun⁵⁷. Náklady na klasickou reklamu se zpravidla pohybují výše.

5.1.4. Sponzoring a partnerství

Pro adidas je sponzoring jedním z hlavních pilířů marketingové komunikace. I nová strategie zdůrazňuje rozšiřování dosahu značky pomocí strategických partnerství s módními návrháři, sportovními týmy a událostmi. Sponzorství vytváří širší možnosti pro prezentaci výrobků a především upevňuje image značky. Výrobce poskytne finanční prostředky nebo své produkty nějaké osobnosti či v rámci kulturní nebo sportovní

⁵⁶ Viz dále.

⁵⁷ http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/ct-nasadi-product-placement-od-cervence_s288x6751.html

události. Na oplátku získává prostor pro svou prezentaci, zviditelnění v oku zákazníka. Sponzorované tváře se pak navíc objevují i v reklamních kampaních firem. Jsou spojovány s konkrétními výrobky a dodávají jim tak vyšší hodnotu a důvěryhodnost u zákazníků. Sponzoring využívá toho, že lidé si odjakživa vytvářejí své idoly a snaží se jim připodobnit. Jeho velkou výhodou také je, že vhodným výběrem osobností lze přesně zamířit na požadovanou cílovou skupinu.

Celosvětové tváře značky adidas zasahují nespočet sportovních odvětví, hudbu i módu. Adidas vybírá sportovce s nejen dobrými výsledky, ale i s velkou popularitou a viditelností v médiích. Ideálními osobnostmi pro reklamu společnosti jsou mladí, dobře vypadající sportovci – celebrity, s co nejlepšími výkony a v co nejmladším věku, aby se s nimi teenageři mohli snadno ztotožnit a chtěli nosit to, co oni. Nejvíce zástupců pravděpodobně najdeme ve fotbale, ať už jde o národní fotbalové týmy (Argentina, SRN, Španělsko), kluby (Chelsea, AC Milan), či jednotlivce (David Beckham, Zinedine Zidane, Lionel Messi, Petr Čech). Tváře těchto fotbalistů se objevily již v mnoha reklamách a jejich jména jsou spojena s různými kopačkami adidas. Adidas je dále mnohaletým oficiálním sponzorem světového i evropského fotbalového šampionátu, z čehož mu multiplikačním efektem plynou jedny z nejdůležitějších příjmů vůbec. Oblíbenost tohoto sportu vzrůstá i mimo Evropu, proto je strategicky velice důležité své pozice vůči konkurentům NIKE a PUMA na tomto poli ubránit. Nezaměnitelnou roli hraje již dříve zmíněný tradiční sponzoring v rámci letních i zimních olympijských her. Adidas neustále rozšiřuje svoje portfolio a společně s tím vznikají stále nová partnerství. Z aktuálních propagátorů lifestyleových značek adidas můžeme vyzdvihnout zpěvačku Katy Perry, rapery B.O.B. a Snoop Dogg.

Na český trh jsou přebírány skoro všechny globální koncepty adidas, především v hlavních kategoriích fotbal, běhání, outdoor, fitness a style⁵⁸. Kromě toho však česká pobočka uzavírá vlastní smlouvy s lokálními sportovci a osobnostmi. Do „stáje“ Originals patří r’n’b zpěvačka Dara Rolins, break dance crew Pentifull, taneční skupina Dance2xs či několik DJs. Všichni reprezentují styl a úspěch na poli, které spojuje aktivní životní styl, módu a hudbu. Odpovídají tedy přesně požadavkům strategie adidas. Chyběl však zástupce, který by se dostal blíže k širšímu publiku v celé republice. Nyní jej adidas získal v hudební skupině Nightwork. Popularita skupiny

⁵⁸ Interní zdroj adidas ČR

strmě stoupá a adidas využila spojení s jejich nejnovějším albem a singlem Tepláky, kde se značka může výborně prezentovat.

Co se zástupců sportu týče, adidas je již dlouhodobým partnerem české házenkářské a volejbalové reprezentaci a stará se o vybavení fotbalových klubů Sk Sigma Olomouc a FK Viktoria Žižkov⁵⁹. Jak již bylo uvedeno výše, adidas ukončil partnerství s Českým olympijským týmem, který tak nyní začal spolupracovat s konkurenčním Alpine Pro. Adidas má sice i bez českého týmu zajištěnou na olympijských hrách velkou propagaci. Ne však cíleně na českého diváka. Dle mého soudu sledují olympijské hry i lidé, kteří jinak k televizi ke sledování sportu nezasednou a adidas se tak vzdal prestižního partnerství. Na druhou stranu, od letošního roku je adidas partnerem České obce sokolské. Tím se na rozdíl od sponzoringu olympijského týmu dostává do bližšího kontaktu přímo s tisíci sportovci. Akcí oslovující velké množství lidí najednou je také Prague International Marathon, jehož se společnost účastní. Co se jednotlivců týká, nejznámější tváře adidas jsou kromě fotbalistů pravděpodobně lyžař Lukáš Bauer a desetibojař Roman Šebrle. Fitness je aktivita oslovující velkou část populace, jedná se vyloženě o volnočasové sportování. Lze však těžko hledat tvář, která by jej zastupovala, a proto se v této oblasti adidas jako partner spojuje s různými fitness centry a fitness programy.

Organizační oddělení české pobočky Account Marketing se stará o spolupráci s hlavními zákazníky místní pobočky. Vytvářejí originální reklamní kampaně šité na míru českým sportovcům, které se pak samozřejmě v jiné zemi dál nekomunikují. Na některé (hlavně menší) koncepty si společnost adidas ČR vytváří vizuál, slogan a komunikaci sama, jindy spolupracuje s agenturou TBWA⁶⁰.

5.1.5. On – line komunikace

Současným trendem marketingové komunikace je přímý kontakt se zákazníkem a řízení vztahu s ním, což je důležitou součástí plánování marketingových strategií i kontroly jejich účinnosti. Dalším trendem je využívání interaktivních médií – internetu a mobilních zařízení. Internet zásadním způsobem ovlivňuje všechny části marketingového mixu – individualizaci výrobků, cenové porovnání, distribuci a masovou i cílenou komunikaci. V případě internetu nejde o jednostranné sdělení, jako je tomu u ostatních médií, ale o dvoustrannou interaktivní komunikaci. Obchodníkům

⁵⁹ Má tak zastoupení v obou dvou nejvyšších národních soutěžích.

⁶⁰ Interní zdroj adidas ČR.

umožňuje propagaci, budování vztahů se zákazníky a posilování jejich loajality. Zákazník je pro obchodníka zdrojem nových impulsů a tvůrcem konečného výsledku. V ČR má již více než 45 % domácností a 95 % podniků připojení k internetu⁶¹. Téměř každý má tak jistý přístup k tomuto médiu.

Významným rysem internetové komunikace je její rychlost, propojenost a dosažitelnost. Toho je využíváno u virální komunikace. Její charakteristiku lze odvodit z názvu – je šířena mediálním prostorem nekontrolovatelně jako vir. Jedná se vlastně o word-of-mouth v prostředí internetu. Pokud je sdělení originální a kreativně zpracované, uživatelé internetu jej mezi sebou šíří obrovskou rychlostí i bez dalších nákladů a iniciativy společnosti. Tím se však ztrácí i možnost reagovat na negativní ohlasy.

Nepřehlédnutelným jevem posledních měsíců je fenomén sociálních sítí typu Facebook, Twitter. Počet jejich uživatelů je ohromný, zahrnuje všechny zákaznické segmenty. Již téměř veškeré internetové stránky jsou na Facebook napojeny přes přímé odkazy. Facebook se tak stal ideálním místem pro reklamu, ale také příležitostí pro rozvoj řízení vztahů se zákazníky. Adidas globálně shromažďuje na všech svých stránkách na Facebooku dohromady již přes milion fanoušků z celého světa. České zastoupení však tyto stránky ke svým konceptům používat nemůže, proto má založeno několik vlastních. Účinná komunikace s uživateli je celkem náročnou prací, neboť fanoušci musejí dostávat co nejrychlejší odezvy. PR manažer několikrát denně postuje na zeď stránek různé vzkazy či odkazy na zajímavé sportovní nebo kulturní události. Fanoušci jsou interaktivně zapojováni také pomocí soutěží, které souvisejí s akcemi, kterých se adidas přímo účastní. Příkladem můžou být soutěže o vstupenky na koncert skupiny Nightwork. Nejspíše díky těmto aktivitám má z českých stránek nejvíce fanoušků adidas Originals Store CZ, který je nejvíce spojen s hudbou. Facebook také umožňuje manažerům poznat názor zákazníků na nové kolekce či reklamní kampaně.

5.2. Reklamní kampaň „all adidas“

V roce, kdy se nekonají žádná tak významná akce, jako jsou olympijské hry či fotbalové šampionáty, se adidas připomíná novou celosvětovou kampaní s názvem „all adidas“. Jsou do ní zakomponovány výše zmíněné trendy a jevy marketingové komunikace. Počínaje novou strategií Route 2015 a novou kampaní se adidas začíná

⁶¹ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm

více orientovat na mladší zákaznickou skupinu 14 – 19 let. Svědčí o tom i nová produktová značka NEO, která je inspirována stylem Davida Beckhama, a která má soupeřit s běžnými módními značkami tohoto segmentu. Navíc společnost přesunuje velkou část svého marketingového rozpočtu z tradičních na interaktivní média.

5.2.1. Informace o kampani

Jedná se o nejobsáhlejší a nejdražší kampaň historii značky. Dříve společnost zákazníkům představovala vždy zvlášť adidas Performance (sport), zvlášť adidas Original (ulice), popř. adidas Style (styl). Nyní se snaží ukázat jako skutečně globální značka, všechny své podznačky spojuje „pod jednu střechu“ vášeň ke sportu, hudbě a módě. Tyto oblasti se spojují v jedno i v myslích cílové skupiny. Adidas tak oslovuje nejenom sportovní nadšence. Dalo by se říct, že využívá synergické síly celého svého portfolia. Autorem konceptu je agentura Sid Lee z Montrealu, která již dříve spolupracovala na reklamách pro adidas Originals. Prvotním cílem celé kampaně je zvýšení povědomí o značce na všech jejích trzích. Jde o další logický krok k naplnění strategie Route 2015, která má dovézt adidas do čela trhu.

Hlavní část kampaně byla spuštěna 16. 3. 2011 uvedením reklamního spotu. Jeho plné verzi předcházely na internetu několikasekundové šoty, které již předem lákaly na jednotlivé tváře kampaně. Povedlo se tak vytvořit očekávání a šum ještě před samotným startem. Od reklamního spotu se pozornost kampaně soustředí na tisk, outdoor a on – line komunikaci, především prostřednictvím sociální sítě Facebook. Jejím prostřednictvím jsou šířeny další klipy, které rozvádí „příběhy“ tváří původního spotu. Ve třetí fázi se pak kampaň dostává již do prodejen k samotným zákazníkům.

Slogan „Impossible is Nothing je nahrazen novým „adidas Is All In“. Ve sloganu je shrnuto celé poslání kampaně. Tváře adidas jsou zachyceny v jejich autentickém prostředí, jak bojují v emotivních, vypjatých momentech své „hry“.

„Dáváme do toho vše, co máme, a pak ještě o něco víc. Bez pochybností, neдрžíme se zpátky, nevzdáváme se.

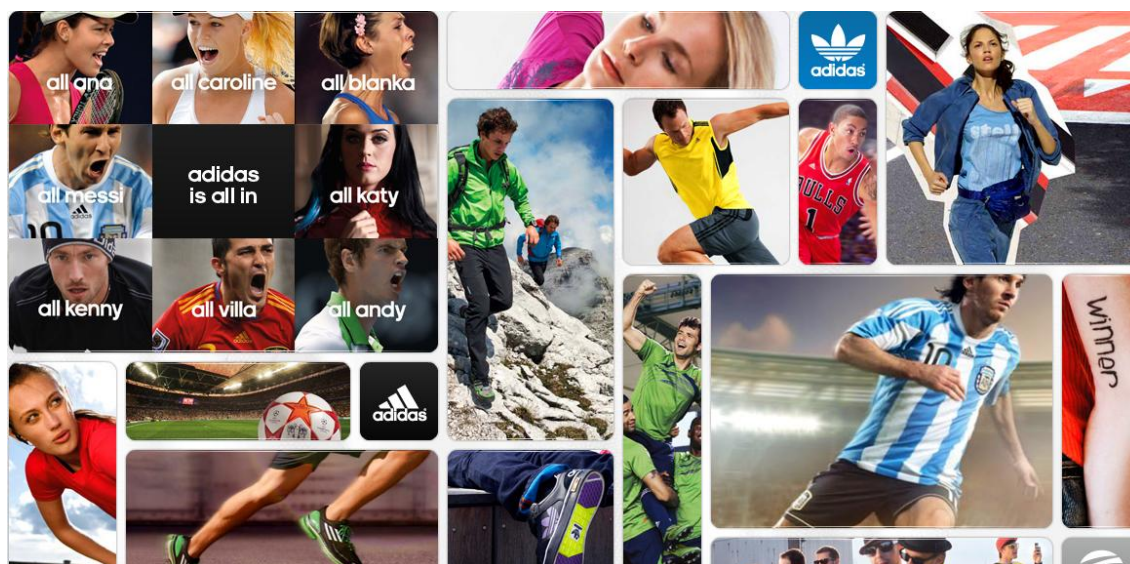
Z kurtů na přehlídková mola, ze stadionů až na ulici; bez ohledu na druh hry, hrajeme pořád stejně: Srdcem, spíš než hlavou. Spolu, ne sami.

Spojení vášní, dáváme do toho vše.⁶²“

⁶² <http://www.adidas.cz/allin.html>

V rámci kampaně byl vytvořen zcela nový vizuál webových stránek adidas, jak globální stránky, tak i české pobočky. Nový design webu je přizpůsoben kampani a jejímu vyznění, že veškeré součásti adidas se spojují jako kousky puzzle v jeden celek. Stránky jsou interaktivní a pro uživatele celkem snadno ovladatelné.

Obrázek 9 Webová stránka adidas ČR



Zdroj: Vystřiženo z hlavní stránky <http://www.adidas.cz/>.

5.2.2. Dotazníkové šetření

Pro zjištění základních efektů nové kampaně adidas na spotřebitele v České republice jsem provedla krátké on – line dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval 14 otázek⁶³ a byl šířen především prostřednictvím emailu a sítě Facebook. Dotazování probíhalo po dobu čtyř dnů, přibližně měsíc po zahájení kampaně. Z výsledků šetření se nyní pokusím udělat několik zhodnocení a závěrů.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 187 respondentů, z toho 60 % žen a 40 % mužů.

⁶³ První dvě screeningové otázky zodpověděli všichni respondenti negativně, a tudíž mohli být všichni zahrnuti do šetření.

Graf 1 Jaká značka sportovního oblečení nebo obuvi se Vám vybaví jako první?



Recall bez pomoci potvrdil předpoklady, že nejznámějšími značkami na českém trhu jsou NIKE a adidas. Vyrovnané skóre by se mohlo zdát uspokojujícím výsledkem. Nicméně vezmeme-li v potaz, že zrovna probíhá reklamní kampaň, neznačí to její velkou efektivnost. Pokud by respondenti byli kampaní skutečně osloveni a zaujati, měla by se jim značka adidas vybavovat jako první, minimálně po dobu kampaně.

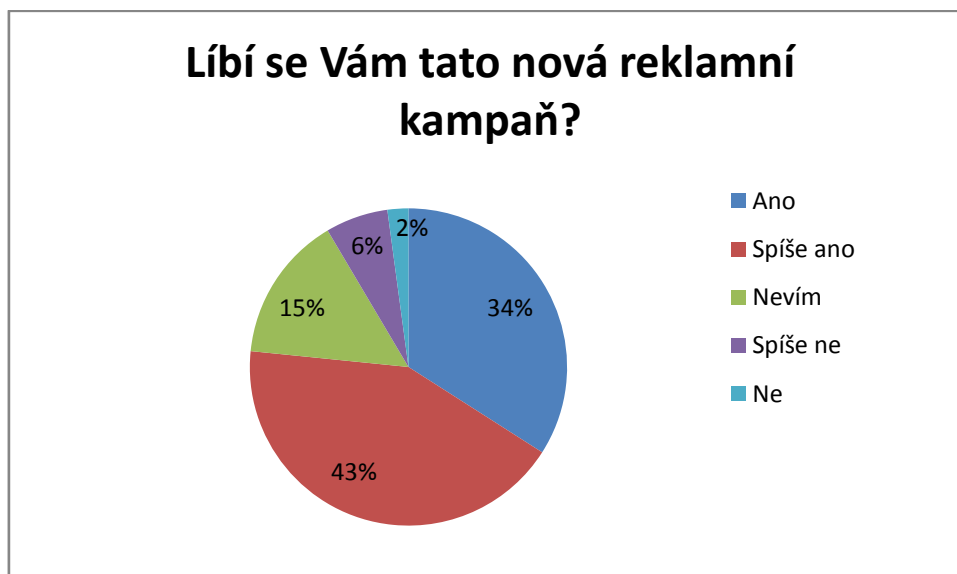
Graf 2 Zaregistrovali jste právě probíhající reklamní kampaň značky Adidas?



Ani výsledek druhé otázky není pro adidas vůbec pozitivní. Celé tři čtvrtiny všech dotázaných kampaní ani měsíc po zahájení ještě nezaregistrovaly. To může být způsobeno špatným výběrem médií či jejich umístění. Druhým důvodem může být skutečnost, že oslovení sice přišli s kampaní do kontaktu, avšak nezaujala je natolik,

aby jim uvízla v paměti. Za pozitivní můžeme pokládat pouze to, že pokud kampaň někoho oslovila, tak právě cílovou skupinu, na kterou je mířena. Z podrobnějšího zkoumání výsledků jsem zjistila, že 45 ze 47 respondentů, kteří kampaň zaregistrovali, je ve věku 20 – 25 let. Kampaň je primárně vytvořena pro mladé lidi ve věku 14 – 29 let. To, že mladší polovina této skupiny nezodpověděla otázku kladně, je bohužel dáno nedostatky šetření.

Graf 3 Líbí se Vám tato nová reklamní kampaň?



Do podrobnějšího dotazování byli dále zahrnuti pouze ti respondenti, kteří již kampaň zaregistrovali a můžou ji tudíž posoudit. Vidíme, že pokud si sdělení kampaně našlo cestu k respondentům, jejich hodnocení je z velké části pozitivní. Nová kampaň se líbí či spíše líbí celým 78 % dotázaných. Zpracování reklamy je tedy správné, kampaň však ztrácí na své účinnosti špatným přenosem sdělení směrem k veřejnosti.

Dalším bodem dotazníku byla otevřená odpověď na otázku: Jaká slova podle Vás tuto reklamní kampaň nejlépe vystihují? Zpracování odpovědí na tuto otázku do grafu by nebylo příliš vhodné. Pokusím se vyzdvihnout jen některé zajímavé skupiny odpovědí. Negativními asociacemi jsou přílišná členitost, nepřehlednost, neznámé tváře i odpověď „nevím“, která značí, že kampaň nevyvolává v respondentech žádné emoce a asociace, nechává je chladnými. Několik respondentů se shodlo, že kampaň nejlépe vystihují slova jako rychlost, dynamika či akce. S tím již přichází zástup asociací, které by tvůrce kampaně jistě potěšily. Jejich záměrem bylo vyvolat právě tyto spojitosti jako vášně, komplexnost, sport i originalita, slavné osobnosti. Nicméně se ukazuje,

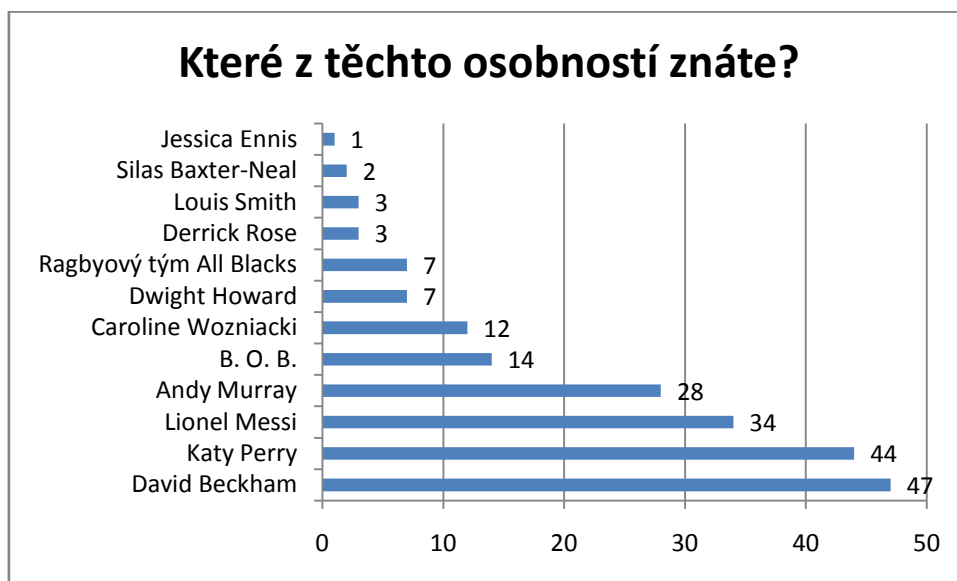
že značka adidas nadále zůstává vnímána především jako sportovní značka. Asociace se sportem se objevila v odpovědích několikrát, avšak hudba, tanec, styl či móda nezazněly ani jednou.

Graf 4 Z jakých médií jste již kampaň zaregistrovali?



Touto otázkou se dostáváme k výběru médií. Adidas má součtem svých několika stránek na síti Facebook již více než milion fanoušků. Vzhledem k dotazované věkové skupině se však u nás zdá potenciál on – line komunikace přes internet a Facebook ještě dosti nevyužit. Komunikace se zákazníky přes stránky na Facebook je snadná, levná a účinná. Síť použitých médií je samozřejmě největší v Praze. 29 respondentů je bydlíštěm z Prahy. Originální výzdoba tunelu metra na přestupní stanici v centru města se zdá být velice efektivní. Česká pobočka při globální kampani samozřejmě nemůže uplatnit příliš vlastních nápadů. Její vlastní přínos v podobě odtrhovacích plakátů na tramvajové zastávce u nákupního centra Palladium se ale zdá být podařenou akcí netradičního marketingu.

Graf 5 Které z těchto osobností znáte?



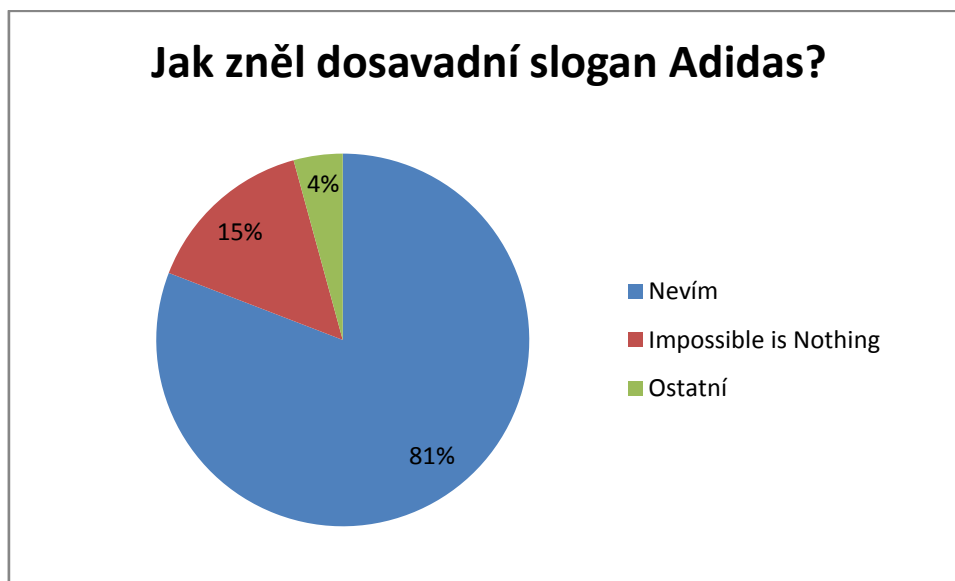
Z výsledku otázky vidíme, jak známé jsou pro české zákazníky některé tváře kampaně adidas. Jméno David Beckham, Katy Perry a Lionel Messi zná téměř každý, dál však povědomí o osobnostech adidas prudce klesá k nule. Zde se ukazuje úskalí každé globální kampaně. Zvolení propagátoři sice mohou být velice populární v jiných zemích, nejsou však dostatečně výraznými osobnostmi pro české zákazníky. A pokud je zákazníci neznají, těžko mohou plně prožít emotivní zážitek z kampaně a ztotožnit se se symboly značky. Tato skutečnost může být jednou z příčin nízkého povědomí o probíhající kampani.

Graf 6 Jak zní nový slogan Adidas použitý v současné reklamní kampani?



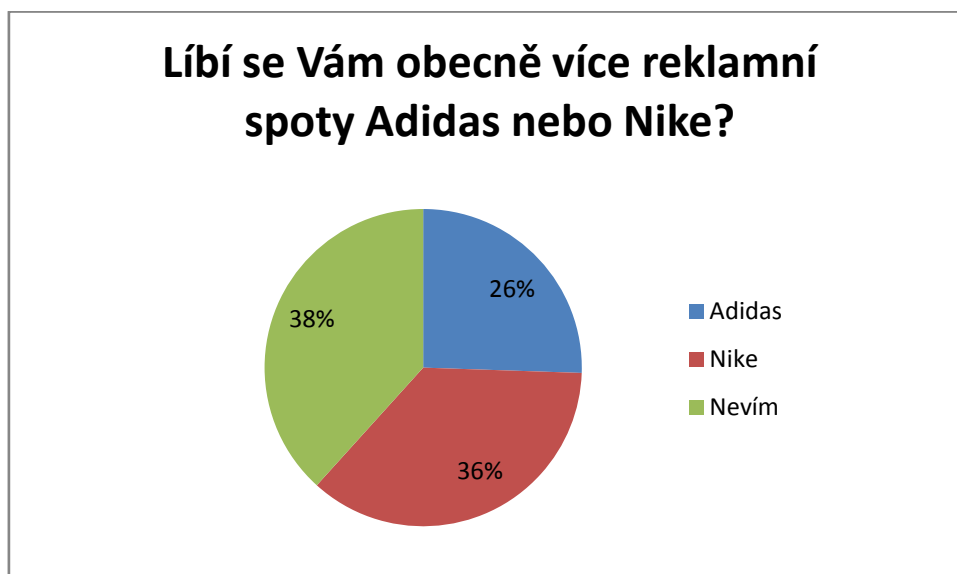
Pro zjednodušení jsem odpovědi z této otázky rozdělila pouze do tří skupin. Celá třetina respondentů naprosto správně uvedla znění nového sloganu. Slogan je tedy snadno zapamatovatelný a spojitelný s kampaní. Slovo „all“ prostupuje všemi použitými komunikačními médii, a tak ho v různých spojeních použila další třetina odpovídajících. Objevilo se ve spojeních jako „all Katy“, „all in“ či „all adidas“. Potvrzuje se, že posláni kampaně se v mysli veřejnosti propojilo do správných asociací.

Graf 7 Jak zněl dosavadní slogan Adidas?



Jak je vidět dosavadní slogan „Impossible is Nothing“ nebyl komunikován dost efektivně. Více než 80 % respondentů si značku adidas nespojuje s žádným sloganem. Nový slogan zatím slibuje lepší výsledky, ale až čas ukáže, zda si najde své místo v mysli zákazníků.

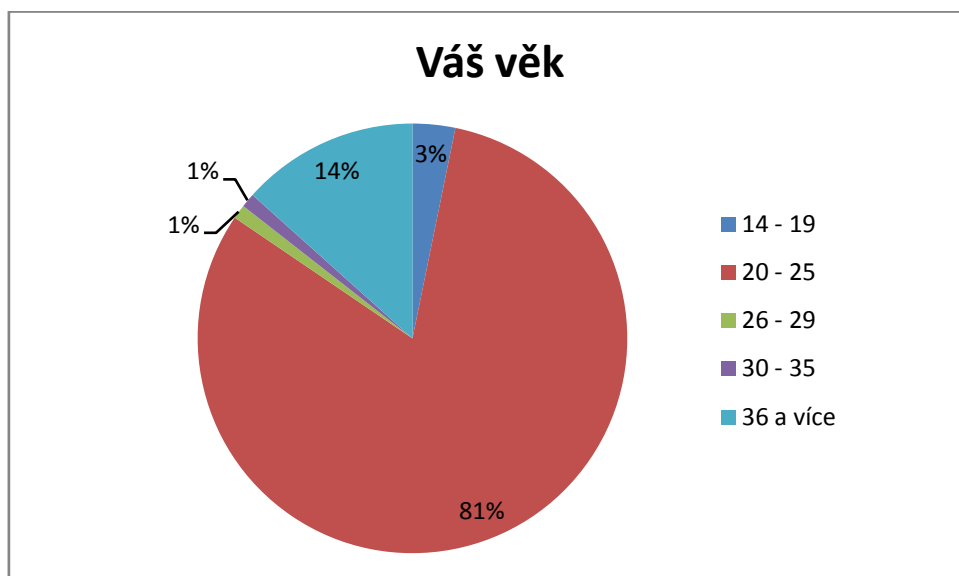
Graf 8 Líbí se Vám obecně více reklamní spoty Adidas nebo Nike?



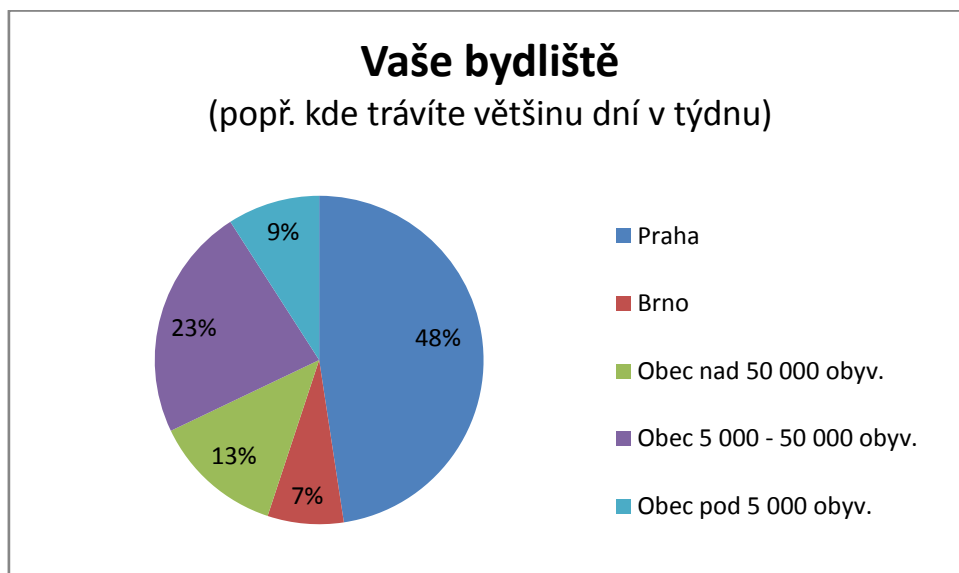
Co se týče líbivosti reklamních spotů, adidas s NIKE prohrává⁶⁴. Při zkoumání různých zahraničních diskusních fór, jsem se setkala se stejným názorem. Česká republika představuje pro obě firmy malý trh, proto u nás nasazují reklamní spoty v televizi jen výjimečně. Tím může být výsledek do jisté míry ovlivněn. Nicméně adidas by se měl více zaměřit na kreativitu své reklamní činnosti a možná přehodnotit výběr reklamních agentur, se kterými spolupracuje. Ač můžou výsledky kampaně na první pohled vypadat pozitivně, je třeba je vždy srovnávat s konkurencí. Firma nemůže být spokojena, pokud je konkurence úspěšnější. Nerozhodných 38 % respondentů představuje budoucí příležitost pro adidas. Jde o zákazníky, kteří nemají převažující preference k žádné značce a které tak může získat na svou stranu.

⁶⁴ Tuto otázku zodpovíдалo všech 187 respondentů.

Graf 9 Věk



Graf 10 Bydliště



Pro úplnost uvádím ještě grafy zachycující věk a bydliště respondentů, které samozřejmě do velké míry ovlivňují zbylé části šetření. Výsledky by však měly být relevantní vzhledem k tomu, že cílovou skupinou kampaně jsou právě mladí ve věku 20 – 25 let a kampaň je nejvíce komunikována na území Prahy.

6. Zaměření marketingu adidas na vybraných zahraničních trzích

Globalizace umožňuje fungování nadnárodních společností působících s jednotnou strategií na všech světových trzích. Přesto však nedokáže smazat veškeré překážky a rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Proto se v současnosti tyto globální společnosti řídí tzv. glokalizací. Jak vyplývá z označení, jde o spojení globálního a lokálního přístupu. Společnosti můžou používat jednu strategii globálně na všech svých trzích, nesmí však zapomínat na odlišnosti jednotlivých regionů či zemí a ve své strategii je zohlednit. Sport jako oblíbená činnost, mladí lidé zakládající si na své image, to jsou pojítka snad všech zemí světa. Prostředí trhu, hodnoty a kulturní dědictví jednotlivých států se však stále značně liší. A tyto prvky je třeba uchopit lokálním přístupem.

Adidas se snaží hledat a používat prvky národních motivů již dlouho. Jedná se o již zmíněné designy fotbalových míčů pro světové šampionáty. adidas se vždy snaží inspirovat kulturou země, ve které se šampionát koná. Například model pro Argentinu nesl název „Tango“, pro Francii „Tricolore“. Příkladem za všechny je spolupráce s oblíbeným národním ragbyovým týmem z Nového Zélandu All Blacks. Novozélandští ragbisté začínají každé utkání ukázkou tradičního tance původních obyvatel Maorů. Adidas se stal jejich oficiálním sponzorem a vytvořil ve spolupráci s nimi reklamu, ve které se prolínají ragbisté a domorodí válečníci. Adidas se tak zapojil do podpory místní tradiční kultury.

Americký trh je domovem největšího rivala značky adidas. NIKE si zde stále drží velký náskok nad zbytkem konkurentů. Na čínském trhu naopak obě společnosti drží krok. Jedná se o rychle rostoucí trh s obrovským potenciálem, proto je pro adidas jeho rozvoj jednou z hlavních priorit.

6.1. USA – adidas vs. NIKE

6.1.1. Adidas v USA

Firma se stala na americkém trhu celkem rychle populární díky spolupráci s úspěšnými atlety. Oblibu však získala nejen mezi sportovci. V 80. letech známá rapová skupina z New Yorku - Run DMC, natočila písničku „My adidas“. A to ne kvůli

kontraktu s adidas, ale z vlastní iniciativy, protože se jim boty od adidas prostě líbily. Později toho adidas využil a navázal s DMC spoluprací, jejich písničku pak použil ve svém reklamním spotu. V současnosti plynou ze severní Ameriky druhé největší tržby firmy po západní Evropě.

Zaváhání v 90. letech

Konec 80. let nebyl pro společnost vůbec snadný. Měnilo se vedení i vlastnictví firmy, velkými kroky se blížil nový konkurent Reebok, který využil růstu oblíbenosti aerobiku. V 90. letech pak adidas jakoby zaspal, snad kvůli dosavadnímu stálému a zdánlivě snadnému vzestupu. NIKE a Reebok se ukázaly jako silní konkurenti, kteří se svých podílů na americkém trhu jen tak nevzdají. Obě firmy adidas „premarketingovali“ a ten se stal pro Američany zastaralým a nemoderním. Americká mládež považovala „adidasky“ za obuv svých rodičů, což mělo za důsledek ztrátu části podílu na trhu.

Nové tisíciletí

Vedení adidas muselo změnit svou strategii. V novém tisíciletí přichází s propagací hodnot vycházejících ze sportu, kterými se řídí i veškeré činnosti firmy – pravost, inspirace, poctivost a oddanost. Aby byla společnost blíže americkému trhu, vytvořila nové výzkumné centrum v Portlandu v Oregonu a přesunula sem i velkou část svých marketingových pozic. Dalším velkým krokem k posílení pozic v USA bylo odkoupení konkurenční firmy Reebok v roce 2006.

6.1.2. Tváře adidas

Adidas ve volbě svých hlavních tváří volil velmi účinně a právě díky nim má dnes značka tak velkou hodnotu.

David Beckham



Asi nejznámější a nejvýznamnější postavou adidas je fotbalista anglického původu – David Beckham. Z počátku pouze svým fotbalovým talentem a výbornými výkony, později také díky své image, se

Obrázek 10 David Beckham

Zdroj:<http://www.millionlooks.com/outfits/david-beckham-for-new-adidas-campaign/>

stal Beckham jedním z nejznámějších sportovců planety. Je idolem pro spoustu mladých hochů, ale i dívek. Novináři je hojně vyhledávan, tudíž se často objevuje v médiích, i v bulváru. Kromě adidas si ho vybírají pro reklamu svých produktů i mnohé jiné firmy, díky čemuž se pak objevuje například i v módních časopisech. Jeho jméno je samo o sobě cenou značkou. Významným pro působení adidas na americkém trhu byl sňatek Beckhama s bývalou členkou dívčí popové skupiny Spice Girls Victorií a přestup do fotbalového klubu Los Angeles Galaxy v roce 2007. Těmito dvěma kroky se stal zásadní postavou pro propagaci adidas za oceánem.

Adidas for Kids



Obrázek 11 adidas JS Mickey Hi

Zdroj: <http://www.eukicks.com/tag/walt-disney/>

Zde bych chtěla zmínit jeden výborný krok, který mluví ve prospěch adidas na americkém trhu. Společnost začala spolupracovat na svých kolekcích pro děti s filmovým studiem Walt Disney, poté co spolu podepsali smlouvu na konci roku 2009. Kolekce obsahují sportovní oblečení a obuv s motivy postav animovaných filmů a seriálů Walt Disney. Myslím, že se jedná o výborný nápad, protože děti jsou další, ne malou cílovou skupinou. Barevné boty s jejich oblíbenými hrdiny je jistě snadno nalákají. A není vyloučeno, že obliba u dětí přitáhne i spotřebitele v podobě rodičů k dalším nákupům.

6.1.3. NIKE vs. ADIDAS

Adidas si díky svým hodnotám, marketingovým aktivitám a volbám svých hlavních tváří opět získal slušný podíl na trhu a zařadil se za svého největšího konkurenta NIKE. Tito dva konkurenti spolu svádí dlouholetý boj o prvenství na americkém trhu, doposud stále ve prospěch NIKE.

Graf 11 Poměr tržeb na trhu USA 2005



Zdroj: <http://www.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2005-08-04-adidas-reebok-chart.htm>

Adidas se posunul na druhé místo díky akvizici s Reebok, nicméně NIKE si i tak udržel svoji výraznou převahu. Jak vidíme z grafu, tak i po součtu tržeb adidas a Reebok má NIKE o 12% větší tržby.

V následujícím textu se pokusím nastínit několik možných příčin velkého nárůstu NIKE před adidas.

- **Původ značky**

Jedním z důvodů je určitě původ obou značek, zatímco NIKE pochází z USA, adidas od počátku sídlí v Německu. Myslím, že to vyvolává, i když jen podvědomě určitou výhodu NIKE (pohybuje se na domácím trhu) a větší oblíbenost u amerických spotřebitelů.

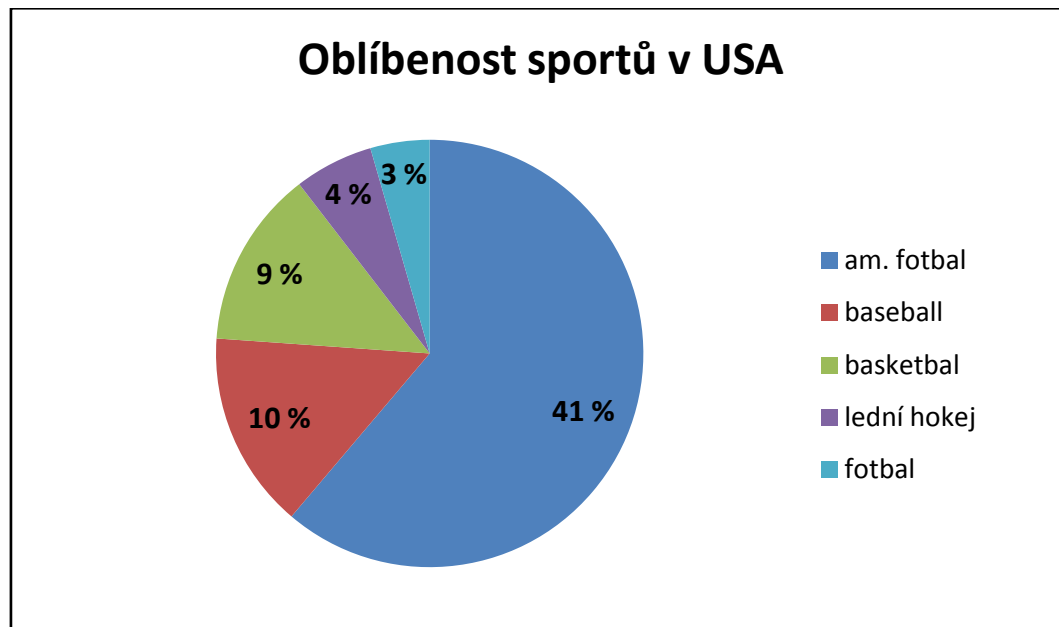
- **Počet maloobchodních jednotek**

Obě firmy se liší v počtu vlastních prodejen na území USA. Podle údajů na webových stránkách obou firem, provozuje NIKE více vlastních obchodů. Myslím, že vlastní retail prodejna značku zviditelní mnohem více několik výrobků v regálech „cizího“ prodejce.

- **Sporty, ve kterých se angažují**

Na následujícím grafu můžeme vidět statistiku oblíbenosti sportů v USA.

Graf 12 Oblíbenost sportů v USA



Zdroj: <http://www.gallup.com/poll/113503/Football-Remains-Runaway-Leader-Favorite-Sport.aspx>

Dle grafu je jasné, že nejoblíbenějším sportem USA je americký fotbal, a to s jasnou převahou před baseballem a basketbalem. Finále národní ligy amerického fotbalu je se svou stamilionovou sledovaností velkou příležitostí pro reklamu. Adidas ale uzavřel s NFL (National Football League) smlouvu až v roce 2006 a do té doby nemohli hráči ani týmy hrát zápasy ligy s výrobky adidas. Značka NIKE má v lize obrovské zastoupení a tedy náskok před adidas, neboť podobnou smlouvu uzavřela již v roce 1995.

- **Sponzorované univerzity**

Ve Spojených státech Amerických má univerzitní sport a mezistátní univerzitní ligy velký význam a prestiž. V České republice nic takového neexistuje. Americký univerzitní sport je na vysoké úrovni, pro svou oblíbenost je spojen i s vysokou sledovaností. Zde adidas oproti společnosti NIKE opět zaostává, protože sponzoruje pouze 19 univerzit. Přesný počet univerzit sponzorovaných NIKE se mi nepodařilo zjistit, jisté však je, že jejich počet překračuje minimálně číslo 50. Tento způsob propagace je dle mého velmi účinný, protože mladí hráči si na výrobky jedné značky

zvyknou a později, v případě pokračování jejich kariéry, nemají důvod ke změně značky. I adidas si pravděpodobně tento svůj nedostatek uvědomil a snaží se získat na svou stranu dokonce již americké středoškoláky. V roce 2010 představil investorům strategii Generation US 2015. Tato věková kategorie představuje obrovský potenciál, velký objem zákazníků. Navíc středoškoláci si ještě nemusejí na sebe vydělávat sami, a proto jsou ochotnější více utrácet.

- **Nejoblíbenější sportovci USA**

Agentura pro výzkum Harris Interactive každoročně zveřejňuje seznam nejoblíbenějších amerických sportovců a sportovkyň⁶⁵. Do tabulky jsem vypsala, které z těchto sportovců sponzoruje adidas, a které NIKE.

65

<http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/ctl/ReadCustom%20Default/mid/1508/ArticleId/441/Default.aspx>

Tabulka 3 Seznam 10 nejpopulárnějších mužských sportovců v USA

Pořadí	Jméno	Sport	Sponzor
1. – 2.	Tiger Woods	golf	NIKE
1. – 2.	Kobe Bryant	basketbal	NIKE
3.	Derek Jeter	baseball	NIKE
4.	Brett Favre	am. fotbal	NIKE
5.	Peyton Manning	am. fotbal	NIKE
6.	LeBron James	basketbal	NIKE
7	Michael Jordan	basketbal	NIKE
8.	Tom Brady	am. fotbal	–
9.	Drew Brees	am. fotbal	NIKE
10.	Dale Earnhardt Jr.	automobily	–

Tabulka 4 Seznam 10 nejpopulárnějších ženských sportovkyň v USA

Pořadí	Jméno	Sport	Sponzor
1.	Serena Williams	tenis	NIKE
2.	Venus Williams	tenis	–
3.	Danica Patrick	automobily	–
4.	Mia Hamm	fotbal	NIKE
5.	Maria Sharapova	tenis	NIKE
6.	Anna Kournikova	tenis	adidas
7. – 8.	Misty May	beach volejbal	–
7. – 8.	Shawn Johnson	gymnastika	NIKE
9.	Lisa Leslie	basketbal	NIKE
10.	Billy Jean King	tenis	adidas

I v tomto ohledu NIKE předčil adidas, když si vybral sportovce, kteří se těší větší popularitě v USA. V první desítce mužů se neobjevil ani jeden sportovec propagující adidas, naopak osm z nich má smlouvu s NIKE. U žen je situace jen o trochu lepší, pět sportovkyň sice patří NIKE, ale alespoň dvě ženy propagují adidas. Jsou jimi bývalé tenistky Anna Kournikova a Billy Jean King.

6.2. ČÍNA

6.2.1. Sport v Číně

V Číně je vrcholový sport jednou z mála možností, jak dosáhnout lepšího životního standardu. Kromě této motivace je hlavním motorem čínského sportu obrovská vládní podpora. Sport v zemi byl dlouho financován pouze státem. Profesionalizace a tržní orientace začala až v 90. letech. V polovině 90. let přijala čínská vláda zákon a program na podporu sportu a národní fyzické kondice. Díky tomuto programu jsou v zemi budována sportoviště a další sportovní zázemí a sport je komercializován. Jsou tak položeny předpoklady pro rozvoj místního trhu se sportovním zbožím. Čína představuje v současné době obrovský trh⁶⁶ rostoucí trvale vysokým tempem, jeho potenciál láká stále více zahraničních investorů. Adidas proto stanovuje čínský trh (divize Greater China) jako jednu ze svých hlavních priorit rozvoje. V loňském roce zde společnost realizovala 8 % ze svých celkových čistých tržeb⁶⁷. Na zdejším trhu však společnost nemusí konkurovat pouze svému rivalovi NIKE, ale také největšímu čínskému výrobcí Li Ning.

Čína je ve smyslu sportu většinou spojována s tradicí bojových sportů, ale v současnosti získávají stále více na popularitě západní sporty. Podle průzkumu prestižní IE Business School v Madridě, která sesbírала názory lidí z více než 300 webových stránek o sportu, je pořadí oblíbenosti sportů v Číně: 1. basketbal, 2. fotbal, 3. baseball⁶⁸. Podle mého pátrání patří mezi nejoblíbenější bez pochyby ještě tradiční badminton a stolní tenis, který rekreačně hrají až desítky milionů Číňanů. Vysoké televizní sledovanost se těší fotbal (i evropská liga) i tenis. Ve všech zmíněných sportovních odvětvích je adidas aktivní a díky expanzi na čínský trh může dále zvyšovat jejich hodnotu prodeje. Společnost je již partnerem národního fotbalového i volejbalového týmu. Největší potenciál má nejspíše basketbal, který v Číně zpopularizoval Yao Ming, když podepsal smlouvu v NBA. Tento hráč se řadí již léta k největším čínským celebritám nejen ze sportovní oblasti.

⁶⁶ Asi 1,3 miliard obyvatel.

⁶⁷ Adidas Group Annual Report 2010, Herzogenaurach: adidas AG, 2011, 137 s.

⁶⁸ <http://www.mostpopularsports.net/in/china/>

6.2.2. The Rook Game

Aby adidas podpořil positioning své značky v Číně jako především basketbalové značky a zvýšil prodej produktové řady „NBA“, přišel v roce 2007 s interaktivní on-line hrou The Rook Game⁶⁹. Kampaň měla zdůraznit, že adidas je oficiálním partnerem v Číně velice populární NBA (americké basketbalové ligy). Adidas je navíc již dlouholetým partnerem Čínské basketbalové asociace a týmů v nejvyšší národní lize. Agentura Ogilvy Shanghai přišla s originálním řešením, jak vytvořit vztah mezi skutečnými hvězdami NBA, jejich fanoušky a značkou adidas. Ve spolupráci se šesti hvězdnými hráči ligy byla vytvořena počítačová hra The Rook Game v podobě cesty nováčka jeho první sezónou v NBA od draftu až po finále basketbalové ligy, kterou mohl uživatel u počítače prožít „na vlastní kůži“. V průběhu pěti týdnů plnil hráč různé úkoly, trénoval střelbu, taktiku, dostával rady od skutečných hráčů i trenérů NBA, setkal se s médii a se svými virtuálními fanoušky. Účast ve hře navíc nabízela možnost vyhrát VIP NBA vstupenky. Kampaň byla šířena za pomoci e-mailingu, virálního a buzz marketingu. Adidas tak skvěle využil internetu jako média k propagaci výrobků. Výsledkem celé akce bylo pozitivní word-of-web, diskuze hráčů na různých portálech a díky vlastnímu prožitku hry určitě i uchování značky v paměti. Kampaň oslovila 5 milionů internetových uživatelů, z nichž každý strávil na stránkách průměrně 20 minut⁷⁰.

6.2.3. Letní olympijské hry v Pekingu 2008

Další velkou šancí pro adidas, jak upevnit svoje postavení na čínském trhu, se stalo konání dvacáté čtvrté letní olympiády v hlavním městě Číny Pekingu. Olympijské hry v Pekingu byly prvními hrami v historii, jejichž náklady na pořádání byly díky marketingovému a sponzorskému programu zaplacený jen soukromým sektorem. Adidas na získání oficiálního partnerství investoval více než 80 miliard dolarů⁷¹. Všichni od pomocného personálu a techniků až po dobrovolníky tak zdobilo logo této firmy. Kromě oficiálního sponzoringu adidas oblékl šestnáct olympijských výprav a za pomoci nejnovějších technologií vytvořil speciální závodní a tréninkovou obuv pro 27 z celkových 28 olympijských sportů.

⁶⁹ The rookie lze přeložit jako nováček či bažant.

⁷⁰ http://www.wpp.com/wppedcream/2008/interactive_3a.html

⁷¹ <http://marketer.hnonline.sk/c1-25866060-adidas-uz-vyhral-svoju-olympiadu-v-cine>

Snaha firmy se mnohonásobně vyplatila. Prodej adidas v Číně za první pololetí roku 2008 stoupl o 60 % a odhadovaný zisk z olympijského období je 19 miliard korun⁷².

Olympijské hry v Číně a k tomu miliony točící se v reklamě se samozřejmě staly terčem mnoha odpůrců tamního režimu porušujícího lidská práva, a tak ani Adidas jako oficiální partner se nevyhnul kritice a jeho symboly byly použity v nejrůznějších antikampaních.

Letní olympijské hry v Pekingu doprovázela do té doby největší reklamní kampaň Adidas v Číně nazvaná „Together in 2008, Impossible is Nothing.“ Kampaň



Obrázek 12 Together in 2008, Impossible is Nothing

Zdroj: <http://www.tamcao.com/blog/archives/244>

byla komunikována nejen v televizi a tisku, ale i v ulicích na velkých LCD obrazovkách a billboardech. Jejím záměrem bylo přivést ke sportu i obyčejné lidi a sdílet vášně z olympijských her. Ukazuje sílu národa, kdy se díky stejnému cíli sejde více než miliarda lidí dohromady. Na billboardech a v reklamách jsme tak mohli vidět známé čínské sportovce oslavované

a podporované svými krajany.

⁷²<http://marketer.hnonline.sk/c1-25866060-adidas-uz-vyhrav-svoju-olympiadu-v-cine>

Závěr

Bakalářská práce zabývající se tématem marketingové strategie společnosti adidas mi umožnila hlubší a praktičtější zaměřený pohled na provádění marketingových aktivit velké nadnárodní firmy. Cílem práce bylo zanalyzovat tyto činnosti, poznat jejich aplikaci na různých zahraničních trzích, především na českém trhu.

Adidas je globální společností působící po celém světě. Využívá síly pevného zázemí v adidas Group, která jí umožňuje expanzi nejen do nových geografických oblastí, ale i do nových produktových segmentů. Aby byla úspěšná, musí svou globální strategii upravovat dle specifik jednotlivých trhů. Musí objevit, v čem spočívá potenciál toho kterého trhu. V Evropě využívá oblíbenosti fotbalu. V Číně, jak jsem ukázala, k expanzi využila oblíbenosti basketbalu a především pořádání olympijských her. Vize společnosti stát se světovým lídrem však nebude vůbec snadno vyplnitelná. Na severoamerickém trhu si NIKE s přehledem udržuje první příčku nejen díky zázemí domácího trhu, ale i tisícům univerzitních studentů odchovaných značkou NIKE a lépe zvoleným sponzoringem.

Adidas neustále rozšiřuje portfolio svých produktů do nových značek a produktů. Na poli sportovního oblečení a obuvi si díky tradici i inovacím udržuje svou stabilní pozici. Podle současné strategie Route 2015 se chce ale zaměřit na posílení prodeje především lifestylové módy reprezentované adidas Originals. Zde je její cílovou skupinou věková kategorie 14 – 19 let. Tento segment trhu se více než na sport zaměřuje na image a styl, a proto je dobře, že společnost neustále rozšiřuje svou spolupráci se světovými návrháři. Díky customizaci nabízí mladým lidem jistou výjimečnost. Pokud chce ale opravdu zvýšit prodej svých výrobků, musí je zákazníkům zpřístupnit. Měla by rozšířit síť svých maloobchodních prodejen s ucelenou nabídkou kolekce adidas Originals. I na malém trhu, kterým je Česká republika, by měla společnost nabídnout zákazníkům vše, co může, celý svůj sortiment. Jedině tak využije plně svého potenciálu a zákazníkům dá pocit důležitosti.

Adidas je jedním z předních hráčů trhu, a to firmu nutí se neustále rozvíjet a inovovat. Pokud chce skutečně do roku 2015 porazit lídra NIKE, musí nejenom držet krok s novými trendy, ale sám se podílet na jejich posouvání vpřed. Využití interaktivní on-line komunikace je u mladého věkového segmentu klíčové. Facebook ke komunikaci se zákazníky již u adidas funguje výborně. Česká pobočka ale tuto aktivitu potřebuje

více zpropagovat a nalákat k ní více zákazníků. Spolu s tím je potřeba neustále rozvíjet i možnosti prodeje výrobků přes internet. Adidas si to uvědomuje a chce z e-commerce vytvořit třetí rovnocenný distribuční kanál.

V naplňování nové strategie má v roce 2011 napomoci i velká celoroční globální kampaň „All adidas“. Adidas se chce ztotožnit se svými mladými zákazníky a ukázat jim, co vše jim může nabídnout. Ukázat, že stejně jako oni vášnivě milují nejen sport, ale i módu, hudbu a zábavu. Jak ukázalo mé dotazníkové šetření, kampaň si ani po měsíci usilovné propagace v ČR zatím nenašla cestu k velkému množství zákazníků. Na vině je především neznalost osobností adidas, které jsou v kampani zahrnuty a nízké proniknutí internetem k cílové skupině. Respondenti, kteří však již kampaň zaregistrovali, byli většinou pozitivně osloveni. Jejich asociace spojené s kampaní jsou povětšinou pozitivní a ubírají se směrem, kterým si adidas přeje. Nicméně značka adidas zůstává vnímána stále jako sportovní značka. Na posílení svého postavení na poli lifestyle módy tak adidas bude muset ještě tvrdě pracovat.

Ačkoli se adidas rozvíjí a rozrůstá velkými kroky, konkurence samozřejmě nespí. Myslím, že cíl strategie stát se do roku 2015 světovým lídrem je motivujícím cílem. V tuto chvíli před adidas stojí ještě dlouhá cesta a dovolím si soudit, že splnění cíle se adidas během pěti let vůbec nemusí podařit.

Zjištěné poznatky mé bakalářské práce mohou být pro společnost adidas určitým poučením a doporučením ke změně.

Seznam zdrojů

Literatura:

- [1.]BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2.]KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [3.]KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6. vydání. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [4.]MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [5.]BÁRTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. *Retail Marketing*. Vydání 1. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [6.]POSTLER, Milan. *Média v reklamě : Televize, rozhlas, tisk*. 1. vydání. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2003. 104 s. ISBN 80-245-0629-7.
- [7.]DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

Výroční zprávy:

- [8.]Adidas Group Annual Report 2010, Herzogenaurach: adidas AG, 2011.
Dostupné z WWW:
<<http://www.adidas-group.com/en/investorrelations/reports/annualreports.aspx>>.
- [9.]Výroční zpráva adidas ČR s.r.o. 2009, Praha: adidas ČR s.r.o., 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.jusice.cz/or/>>.
- [10.] Výroční zpráva společnosti ALPINE PRO, a.s. za rok 2009, Praha: ALPINE PRO, a.s., 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.jusice.cz/or/>>.
- [11.] Výroční zpráva o činnosti ČOI, Praha: ČR – Česká obchodní inspekce, 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.coi.cz/cs/ocoi/vyrocní-zpravy/vyrocní-o-cinnosti-coi/vyrocní-zpráva-za-rok-2009.html>>.

Interní zdroje adidas ČR, s.r.o.

Elektronické zdroje:

- [12.] *BBC News* [online]. 03 August, 2005 [cit. 2011-02-26]. BBC NEWS | Business | Adidas agrees to buy rival Reebok. Dostupné z WWW: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4740755.stm>>.
- [13.] *Adidas Group* [online]. November 10th, 2009 [cit. 2011-02-26]. Spirit of Sport - Stories. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/spiritofsports/Story_TMaG.aspx>.
- [14.] *Adidas* [online]. c2005 [cit. 2011-04-27]. Historie značky. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas.cz/historie.php>>.
- [15.] *Marketing and Advertising: Print and Web Marketing Advice | Suite101.com* [online]. May 31, 2010 [cit. 2011-03-04]. Forbes and Ad Age Differ on Greatest Advertising Slogans. Dostupné z WWW: <<http://www.suite101.com/content/forbes-and-ad-age-differ-on-greatest-advertising-slogans-a242935>>.
- [16.] *About PUMA* [online]. c2010 [cit. 2011-03-04]. PUMA at a Glance. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/?cat=4>>.
- [17.] *Puma Fotbal* [online]. c2010 [cit. 2011-03-04]. Český národní fotbalový tým. Dostupné z WWW: <<http://www.pumafotbal.cz/clanek/cesky-narodni-fotbalovy-tym/>>.
- [18.] *Olympismus - Sport - iDNES.cz* [online]. 4. února 2009 [cit. 2011-03-04]. České olympioniky bude oblékat tuzemská firma Alpine Pro - iDNES.cz. Dostupné z WWW: <http://oh.idnes.cz/ceske-olympioniky-bude-oblekat-tuzemska-firma-alpine-pro-pz5-/sport_oh.asp?c=A090204_122649_sport_oh_kal>.
- [19.] *Adidas Group* [online]. November 23rd, 2009 [cit. 2011-03-10]. About adidas. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas-group.com/en/ourgroup/brands/adidas.aspx>>.
- [20.] *Welcome to adidas* [online]. c2011 [cit. 2011-03-12]. Adidas Y-3. Dostupné z WWW: <http://www.adidas.com/campaigns/y-3/content/?headerType=discreet&strCountry_adidascom=com#/yohji-yamamoto/read/>.

- [21.] *Truly Deeply - Brand Design | Brand Strategy | Brand Agency | Graphic Design Melbourne | Corporate Image* [online]. 02.22.10 [cit. 2011-03-18]. Adidas Vs Nike – A Battle of Brand Association | Truly Deeply/Madly. Dostupné z WWW: <<http://www.trulydeeply.com.au/madly/2010/02/22/adidas-nike-brand-association-designer-melbourne/>>.
- [22.] *Patent Searching and Inventing Resources* [online]. c2004-2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.freepatentsonline.com>>.
- [23.] *Adidas-info.cz* [online]. c2010 [cit. 2011-03-19]. Tři základní loga adidas. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas-info.cz/adidas-logo>>.
- [24.] *Adidas* [online]. c2005 [cit. 2011-04-01]. Značkové a autorizované obchody adidas. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas.cz/obchody.php?kraj=all>>.
- [25.] *StudentPoint.cz - Kultura, sport, móda, cestování, peníze a vzdělání v jednom studentském mixu* [online]. 02. srpen 2010 [cit. 2011-04-01]. Palladium v rytmu tří pruhů. Nový adidas Concept Store otevřen. Dostupné z WWW: <<http://www.studentpoint.cz/5-moda-design/1995-palladium-v-rytmu-tri-pruhu.-novy-adidas-concept-store-otevren/>>.
- [26.] *Adidas* [online]. c2008 [cit. 2011-04-02]. Adidas - síť značkových obchodů. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas.cz/prodejny/index.php>>.
- [27.] ČTK. *Marketing journal.cz : základy moderního marketingu* [online]. 20.5.2010 [cit. 2011-04-13]. ČT nasadí product placement od července. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/ct-nasadi-product-placement-od-cervence__s288x6751.html>.
- [28.] *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 19.3. 2011 [cit. 2011-04-16]. Informační technologie | ČSÚ. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm>.
- [29.] *Adidas* [online]. 2011 [cit. 2011-04-28]. Adidas. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas.cz/allin.html>>.
- [30.] *Harris Interactive* [online]. July 20, 2010 [cit. 2011-04-23]. Harris Interactive: Harris Polls > Tiger is Still America's Favorite Sports Star, but Shares Title with Kobe Bryant. Dostupné z WWW: <<http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/ctl/ReadCustom%20Default/mid/1508/ArticleId/441/Default.aspx>>.

- [31.] *Most Popular Sports* [online]. 19-Aug-2010 [cit. 2011-04-24]. Most Popular Sports in China. Dostupné z WWW:
<<http://www.mostpopularsports.net/in/china/>>.
- [32.] *WPPED CREAM 2008* [online]. c2008 [cit. 2011-04-24]. WPPED CREAM 2008 - Ogilvy Shanghai | Adidas | The Rook. Dostupné z WWW:
<http://www.wpp.com/wppedcream/2008/interactive_3a.html>.
- [33.] *Marketér - HNonline.sk* [online]. 7. 7. 2008 [cit. 2011-04-24]. Adidas už svoju olympiádu v Číne vyhral. Dostupné z WWW:
<<http://marketer.hnonline.sk/c1-25866060-adidas-uz-vyhral-svoju-olympiadu-v-cine>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kotlerův model komplexního výrobku	14
Obrázek 2 Logo adidas Originals	22
Obrázek 3 Logo adidas Performance	23
Obrázek 4 Logo adidas Style	23
Obrázek 5 Vnitřní a vnější faktory utváření ceny	24
Obrázek 6 Přímá distribuční cesta	28
Obrázek 7 Nepřímá distribuční cesta	28
Obrázek 8 Wings Shoes	29
Obrázek 9 Webová stránka adidas ČR	40
Obrázek 11 adidas JS Mickey Hi	50
Obrázek 10 David Beckham	49
Obrázek 12 Together in 2008, Impossible is Nothing	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza adidas	12
Tabulka 2 Millward Brown Optimor	20
Tabulka 3 Seznam 10 nejpopulárnějších mužských sportovců v USA	54
Tabulka 4 Seznam 10 nejpopulárnějších ženských sportovkyň v USA	54

Seznam grafů

Graf 1 Jaká značka sportovního oblečení nebo obuvi se Vám vybaví jako první?	41
Graf 2 Zaregistrovali jste právě probíhající reklamní kampaň značky Adidas?	41
Graf 3 Líbí se Vám tato nová reklamní kampaň?	42
Graf 4 Z jakých médií jste již kampaň zaregistrovali?	43
Graf 5 Které z těchto osobností znáte?	44
Graf 6 Jak zní nový slogan Adidas použitý v současné reklamní kampani?	44
Graf 7 Jak zněl dosavadní slogan Adidas?	45
Graf 8 Líbí se Vám obecně více reklamní spoty Adidas nebo Nike?	46
Graf 9 Věk	47

Graf 10 Bydliště.....	47
Graf 11 Poměr tržeb na trhu USA 2005	51
Graf 12 Oblíbenost sportů v USA	52

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

1. Pracujete Vy nebo někdo z Vašich blízkých v oblasti marketingu či výzkumu trhu?
 - Ano
 - Ne

2. Pracujete Vy nebo někdo z Vašich blízkých u firmy Adidas?
 - Ano
 - Ne

3. Jaká značka sportovního oblečení či obuvi se Vám vybaví jako první?
(Otevřená otázka)

4. Zaregistrovali jste právě probíhající reklamní kampaň značky Adidas?
 - Ano
 - Ne

5. Líbí se Vám tato nová reklamní kampaň?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne

6. Jaká slova podle Vás tuto reklamní kampaň nejlépe vystihují? (max. 3 slova)
(otevřená otázka)

7. Z jakých médií jste již kampaň zaregistrovali? (více možností)
 - Televize
 - Facebook

- Internet (mimo Facebook)
- CLV (city light vitríny)
- Chodby metra
- Prodejny a nákupní centra
- Kino
- Plakáty na tramvajové zastávce u nákupního centra Palladium

8. Které z těchto osobností znáte? (více možností)

- Lionel Messi
- David Beckham
- Derrick Rose
- Dwight Howard
- Katy Perry
- B. O. B
- Jessica Ennis
- Andy Murray
- Silas Baxter-Neal / Lem Villemin / Jake Donnelly
- Caroline Wozniacki
- Louis Smith
- Kenny Belaey
- Ragbyový tým All Blacks

9. Jak zní nový slogan Adidas použitý v současné reklamní kampani?
(otevřená otázka)

10. Jak zněl dosavadní slogan Adidas?
(otevřená otázka)

11. Líbí se Vám obecně více reklamní spoty Adidas nebo Nike?

- Adidas
- Nike
- Nevím

12. Vaše pohlaví

- Žena
- Muž

13. Váš věk:

- 14 – 19
- 20 – 25

- 26 – 29
- 30 – 35
- 36 a více

14. Vaše bydliště (popř. kde trávíte většinu dní v týdnu):

- Praha
- Brno
- Obec nad 50 000 obyvatel
- Obec 5 000 – 50 000 obyvatel
- Obec pod 5 000 obyvatel