

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2017

Martin Radimerský

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Možnosti marketingové strategie ve vybrané oblasti

Autor bakalářské práce: Martin Radimerský

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Možnosti marketingové strategie ve vybrané oblasti“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 15. května 2017

Podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc. za odborné vedení práce, relevantní návrhy, cenné rady a celkovou vstřícnost. Další díky míří mé rodině za podporu během celého studia a okruhu mých přátel a všem, kteří jakýmkoliv způsobem přispěli k úspěšnému dokončení práce.

Název bakalářské práce:

Možnosti marketingové strategie ve vybrané oblasti

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá možnostmi marketingové strategie ve vybrané oblasti, kterou je trh se sportovní obuví a oblečením. Jejím hlavním cílem je analyzovat a zhodnotit marketingovou strategii dvou leaderů v této oblasti – Adidas a Nike a na základě této analýzy s promítnutím specifík českého trhu vytvořit návrh marketingové strategie pro společnost nově vstupující do odvětví. Teoreticko-metodologická část shrnuje dosavadní poznatky k problematice marketingu, definuje základní pojmy a popisuje metodiku, která byla využita pro vypracování. Praktická část se věnuje konkrétním značkám, nastínění jejich tržní pozice a analýze marketingového mixu. Dále zkoumá vnímání značek a marketingového mixu mezi spotřebiteli s využitím dat z MML-TGI a vlastního dotazníkového šetření. V závěru jsou komplexně zhodnoceny marketingové strategie obou značek a na základě tohoto zhodnocení s inspirací získanou z analýzy primárních dat je vytvořen návrh marketingové strategie pro novou společnost.

Klíčová slova:

marketingová strategie, marketingový mix, vnímání značky, MML-TGI

Title of the Bachelor's Thesis:

Marketing strategy possibilities in a selected field

Abstract:

The bachelor thesis deals with the possibilities of marketing strategy in the selected area, which is the sports shoes and apparel market. Its main objective is to analyze and evaluate the marketing strategy of two leaders of the market - Adidas and Nike, and based on this analysis, with the projection of the specifics of Czech market, to develop a marketing strategy proposal for the company newly entering the market. The theoretical-methodological part summarizes the current knowledge of marketing, defines the basic concepts and describes the methodology used for the elaboration. The practical part deals with specific brands, outlines their market position and analyzes the marketing mix. It also explores brand perception and marketing mix among Czech consumers using MML-TGI data and its own questionnaire survey. At the end, the marketing strategies of both brands are thoroughly evaluated and based on this assessment, with inspiration from the primary data analysis, a marketing strategy for the new company is created.

Key words:

marketing strategy, marketing mix, brand perception, MML-TGI

Obsah

Úvod	9
1 Marketing a marketingová koncepce	10
1.1 Definice marketingu	10
2 Směry marketingové situační analýzy	12
2.1 Analýza marketingového prostředí firmy.....	12
2.1.1 Marketingové mikroprostředí	12
2.1.2 Marketingové makroprostředí	13
2.2 Analýza marketingového mixu.....	13
2.2.1 Produkt	14
2.2.2 Cena.....	15
2.2.3 Komunikace.....	16
2.2.4 Dostupnost.....	17
2.3 SWOT analýza.....	18
3 Možnosti marketingové strategie	19
3.1 Marketingové strategie podle Portera.....	19
3.2 Marketingové strategie podle Kotlera	19
3.3 Tvorba marketingové strategie	20
3.3.1 Segmentace.....	20
3.3.2 Targeting	21
3.3.3 Značka a její positioning	21
4 Marketingový výzkum	23
4.1 Primární a sekundární výzkum.....	23
4.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	23
5 Metodika práce.....	24
6 Představení jednotlivých značek.....	26
6.1 Adidas.....	26
6.2 Nike	27
7 Analýza marketingového mixu	29
7.1 Produkt	29
7.1.1 Adidas.....	29
7.1.2 Nike	31
7.1.3 Srovnání a dílčí vyhodnocení	32

7.2	Cena.....	33
7.2.1	Adidas.....	33
7.2.2	Nike	34
7.2.3	Srovnání a dílčí vyhodnocení	35
7.3	Komunikace.....	35
7.3.1	Adidas.....	36
7.3.2	Nike	36
7.3.3	Srovnání a dílčí vyhodnocení	36
7.4	Dostupnost.....	37
7.4.1	Adidas.....	37
7.4.2	Nike	38
7.4.3	Srovnání a dílčí vyhodnocení	38
8	Vnímání značek mezi spotřebiteli.....	39
8.1	MML-TGI.....	39
8.2	Interpretace výsledků vlastního dotazníkového šetření.....	41
8.2.1	Oobecné otázky týkající se sportu a nákupního rozhodování	41
8.2.2	Otázky týkající se jednotlivých značek	48
8.2.3	Otázky přímo porovnávací vnímání značek.....	53
9	Zhodnocení a vytvoření návrhu	57
	Závěr.....	60
	Seznam zdrojů.....	61
	Seznam grafů.....	63
	Seznam obrázků	64
	Seznam příloh.....	65
	Přílohy	66

Úvod

Dnešní trh, ať už jde o jakékoliv odvětví, je čím dál tím více konkurenční. Každý trh má své vůdce, které se bez přestání snaží někdo jiný sesadit a předejít, na každý trh vstupuje denně několik nových hráčů. Je jen otázkou, jak se tito hráči – firmy, značky, společnosti – dokáží na konkurenční prostředí adaptovat, fungovat v něm a vítězit.

Úspěch již zdaleka není dán jen tím, že někdo přijde na trh s něčím novým, s něčím inovativním, s něčím převratným, pro úspěch je dnes potřeba mnohem více, a to více se částečně skrývá pod pojmem marketing. Když má někdo takové štěstí a přijde s novým produktem, musí vědět, komu ho nabídnout, jak ho nabídnout, za jakou cenu a hlavně, musí být schopen přesvědčit zákazníka, že je to opravdu to, pro co by se měl rozhodnout. Správně zvolená marketingová strategie je základem a její jádro by mělo být přítomné ve všem, co firma dělá. Pokud tomu tak je, firma má velkou šanci na to být konkurenceschopná a stát se právě tržním vůdcem.

Tato bakalářská práce se zaměřuje konkrétně na trh sportovní obuvi a oblečení a jejím hlavním cílem je analyzovat a zhodnotit marketingovou strategii dvou leaderů v této oblasti – Adidas a Nike a na základě této analýzy s promítnutím specifík českého trhu vytvořit návrh marketingové strategie pro společnost nově vstupující do odvětví.

Teoretická část shrne dosavadní poznatky k problematice marketingu, marketingové strategie a definuje základní pojmy. Bude obsahovat kapitoly týkající se definice marketingu, marketingové situační analýzy, marketingové strategie, marketingového výzkumu a poslední kapitola teoretické části použije na konkrétní metodiku této práce.

Praktická část se bude věnovat značkám Adidas a Nike, nastínění jejich tržní pozice a analýze marketingového mixu. Dále bude zkoumat vnímání značek a marketingového mixu mezi spotřebiteli s využitím dat z MML-TGI a vlastního dotazníkového šetření.

V závěru budou komplexně zhodnoceny marketingové strategie obou značek a na základě tohoto zhodnocení s inspirací získanou z analýzy primárních dat bude vytvořen návrh marketingové strategie pro novou společnost.

1 Marketing a marketingová koncepce

Marketing není reklama. Tak zní velmi důležité upřesnění omylu, kterého se dopouští velká řada spotřebitelů. Marketing obvykle zaměřují právě s reklamou či jinými akcemi podporující prodej ať už výrobků nebo služeb. Ovšem pravda je taková, že výše zmíněné je jen jednou z mnoha součástí marketingu a marketing jako celek je mnohem složitější. (Karlíček, 2016)

1.1 Definice marketingu

Co marketing není, je již jasně psáno. S tím, co ale marketing přesně je, je to složitější. Definice je ve skutečnosti totiž celá řada. Kotler ve své knize Marketing management (2016) definoval marketing jako zjišťování potřeb zákazníků a jejich následné uspokojení. Firma by při tom měla realizovat zisk. I všechny ostatní definice marketingu staví právě zákazníka a jeho potřeby na první místo a zároveň zdůrazňují, že by tyto aktivity měly vést firmu k zisku. Pravděpodobně nejkratší a nejjednodušší definice marketingu by tedy mohla znít: *„Marketingem se rozumí uspokojování potřeb zákazníka, a to se ziskem.“*

Kotler (2007) doslovně definoval marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.

Když Google rozpoznal, že lidé potřebují efektivnější a snazší přístup k informacím na internetu, vytvořil výkonný internetový vyhledávač dnes nejznámější a nejpoužívanější na celém světě. Když si IKEA všimla, že lidé chtějí relativně dobrý nábytek za podstatně nižší ceny, přišla s krásným a dostupným nábytkem švédského designu, který dnes najdete takřka v každé domácnosti. (Kotler & Lane, 2016, str. 6) Tyto dva příklady jsou znázorněním rozpoznání soukromé nebo společenské potřeby a její proměny v ziskovou obchodní příležitost.

Strategická a taktická rovina marketingu

Marketing a všechna marketingová rozhodnutí, která ať už majitelé firem nebo marketéři dělají, dělíme do dvou rovin – strategické a taktické. Strategický marketing se věnuje stěžejním marketingovým rozhodnutím týkajícím se trhu, zákazníka a konkurence. Zahrnuje v sobě potřebu odpovídat na otázky jako, kdo je ideální zákazník, jakou hodnotu mu nabídnout, jak zajistíme jeho spokojenost a jak si udržet konkurenční pozici. Výsledek těchto marketingových rozhodnutí je tzv. značka, která by měla být nejdůležitějším výsledkem marketingových aktivit a může i mnohonásobně převyšovat hodnotu veškerého majetku společnosti. Právě strategickou rovinou marketingu se bude práce podrobněji zabývat. Taktická rovina a rozhodnutí v jejím

rámcí vycházejí z té strategické a zahrnují především rozhodnutí o konkrétním produktu, který bude nabízen zákazníkům (*product*), jeho ceně (*price*), o způsobu, jakým bude propagován (*promotion*) a dostupnosti – tedy kde, kdy a jak bude produkt zákazníkům dostupný (*place*). Zmíněná rozhodnutí vyúsťují v takzvaný marketingový mix – neboli 4P (*product, price, promotion, place*). (Karlíček, 2016)

2 Směry marketingové situační analýzy

K tomu, aby firma mohla dělat správná rozhodnutí jak na strategické, tak na taktické rovině, musí si být plně vědoma své vlastní situace. K tomu ji může pomoci mnoho nástrojů a jedním z nich je v marketingu situační analýza.

„Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atp.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ (Jakubíková, 2013, str. 93)

2.1 Analýza marketingového prostředí firmy

Podniky se věnují marketingovým aktivitám z jednoho důvodu – vstupují s produktem na určitý trh (nebo na něm již působí) a chtějí být co nejúspěšnější. Trh je jen jiným označením pro tzv. marketingové prostředí, souhrn všech podmínek v okolí podniku ovlivňující jeho rozhodnutí. Pro to, aby rozhodnutí byla správná a marketing efektivní, by si měl být podnik dobře vědom prostředí, ve kterém působí, a hlavně by měl být schopen pružně reagovat na jeho změny, které jsou nevyhnutelné.

2.1.1 Marketingové mikroprostředí

Důležité je porozumění zákazníkovi a jeho rozhodování, identifikace konkurence, analýza dodavatelů a distribučních vztahů a role tzv. ovlivňovatelů. Tyto faktory, které mají velmi úzkou vazbu k firmě a jejímu podnikání označujeme dle Karlička (2016) jako marketingové mikroprostředí. Jedná se o prostředí, které podnik může nějakým způsobem ovlivnit.

Pro porozumění zákazníkovi musíme vědět, jak a podle čeho se rozhoduje při koupi produktu, tedy jeho rozhodovací proces. Při rutinní koupi běžného produktu jde o velmi rychlou, často opakující se akci, proto se jí nepřikládá velká důležitost. Jiné je to při nákupech významnějších produktů, které v životě zákazníka neprobíhají tak často – např. automobil, mobilní telefon, nemovitost atd. Při takovém nákupu zákazník prochází šesti základními fázemi – rozpoznání potřeby, hledání informací, hodnocení alternativ, nákupní rozhodnutí, nákup a ponákové chování. (Karlíček, 2016)

Významným krokem analýzy konkurence je identifikace stávajících konkurentů na trhu. Podle Porterovi teorie pěti konkurenčních sil ale nabývají na významu i hrozby vstupu dalších konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků.

Poslední skupinou faktorů v mikroprostředí jsou distributoři, dodavatelé a ovlivňovatelé. Distributory se myslí zejména maloobchodníci, kteří na podnik (výrobce) vyvíjejí nátlak, dodavatelé jsou subjekty na trhu, od kterých podnik čerpá zdroje potřebné ke své činnosti a ovlivňovateli mohou být chápány subjekty, které určitým způsobem ovlivňují rozhodovací proces zákazníka – např. lékaři, vědci nebo učitelé.

2.1.2 Marketingové makroprostředí

Faktory ovlivňující podnikání v širším rámci, které označujeme jako tzv. marketingové makroprostředí nelze ovlivnit a zahrnují zejména **politicko-právní prostředí**, v jehož rámci dochází k legislativní regulaci podnikání a umělému ovlivňování poptávky, **ekonomické prostředí**, které spočívá v existujících rozdílech kupní síly mezi regiony a jednotlivými segmenty populace a cyklickým vývojem ekonomiky. **Sociálně-kulturní prostředí** v sobě zahrnuje aspekty jako demografický vývoj, míra porodnosti, podoba rodiny, vývoj kultury a jeho vliv na poptávku a marketingovou komunikaci. Neméně může poptávku ovlivnit i technologický vývoj (z minulosti např. rozmach internetu) a přírodní aspekty v podobě výkyvů cen surovin - souhrnně označováno jako **technologické a přírodní prostředí**. Nástrojem pro analýzu marketingového makroprostředí je tzv. PEST analýza, jejíž název je složen ze začínajících písmen dílčích prostředí. (Karlíček, 2016)

2.2 Analýza marketingového mixu

Marketingového mixu se dotkla práce již ze začátku, kde bylo zmíněno, že marketingový mix v sobě zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí týkající se produktu (*product*), jeho ceny (*price*), dostupnosti (*place*) a komunikace (*promotion*). Od začínajících písmen těchto čtyř prvků v anglickém jazyce vychází označení marketingového mixu 4P.

Vzhledem k tomu, že všechny prvky jsou na sobě závislé a navzájem se ovlivňují, měly by jít ruku v ruce a být koordinovány takovým způsobem, aby přinášely zákazníkovi co největší hodnotu, byly v souladu s marketingovou strategií podniku a splňovaly jeho marketingové cíle. (Kotler & Lane, 2016)

2.2.1 Produkt

„Produktem je cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“ (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007, str. 615)

V jednodušším pojetí se produktem rozumí jakýkoliv nástroj, který slouží k uspokojení potřeby zákazníka. Může se jednat jak o fyzické zboží, tak o službu, informaci, myšlenku nebo zážitek, případně jakoukoliv kombinaci uvedeného. Každý produkt by měl být v souladu s marketingovou strategií podniku, jinak naruší její funkčnost. (Karlíček, 2016)

Úrovně výrobku

Vlastní hodnocení produktu z pohledu marketingové strategie lze specifikovat podle několika úrovní. Kotler (2006) rozlišuje v analytickém pohledu tři úrovně produktu. Jádrem produktu představuje řešení přání a problém zákazníka, splnění jeho tužeb a očekávání. Zpravidla se pohybuje v pocitové oblasti. Vlastní produkt je souborem charakteristických vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje (vyhotovení, kvalita, značka, styl, image, design, obal atp.) Rozšířený produkt představuje další dodatečné výhody nebo služby k produktu kterými je například servis, odborná instruktáž, záruční lhůta, leasing nebo nákup na splátky atp. (Jakubíková, 2013)

Životní cyklus výrobku

Předpokládá se, že každý produkt má jakýsi svůj životní cyklus. Podle modelu životního cyklu produktu si každý výrobek od svého uvedení projde určitými životními fázemi. Životní cyklus je samozřejmě pro každý výrobek rozdílný a průběh jednotlivými fázemi má rozdílné trvání, zjednodušeně však životní cyklus výrobku lze shrnout do čtyř fází. (Karlíček, 2016)

Fáze uvedení na trh je spojená s pomalým nárůstem poptávky a záporným ziskem, který je způsoben vysokými náklady na uvedení na trh. Pokud je fáze uvedení úspěšná, výrobek přechází ve fázi růstu, která se vyznačuje výrazným nárůstem poptávky, z čehož plyne nárůst tržeb a zákonitě zisku. Na to reaguje konkurence a ve chvíli, kdy je trh výrobkem nasycen, přichází fáze zralosti, která často bývá nejdelší fází životního cyklu. Je těžké přilákat nové zákazníky a za tímto účelem dochází ke snížení ceny, tedy i začínajícímu poklesu tržeb a zisku. Otázkou času je, kdy se na trhu objeví substitut výrobku, který začne přetahovat stávající zákazníky a posune cyklus do fáze úpadku, která je spojená se ztrátou zákazníků, poklesem tržeb a zisku. Firma se snaží výrobek udržet na trhu, dokud pro ni není natolik ztrátový nebo minimálně ziskový a přistoupí ke stáhnutí z trhu. (Karlíček, 2016)

Produktový mix

Vždy, když hovoříme o určité firmě a o tom, co prodává, hovoříme o jejím sortimentu. Jedná se o všechny produkty, které firma nabízí, v marketingu se jinými slovy označuje jako produktový mix a podle Karlíčka (2016) rozlišujeme tzv. šíři, délku a hloubku sortimentu.

Šíře sortimentu představuje počet produktových řad, délkou sortimentu se rozumí průměrný počet produktů v každé produktové řadě a hloubka sortimentu znamená průměrný počet variant u každého produktu. Velikost sortimentu, tedy jeho šíře, délka a hloubka, nemusí být pro danou firmu vždy výhodou. Důležitá je spíše celková ziskovost produktového portfolia. (Karlíček, 2016)

Důležitým nástrojem pro vyhodnocení produktového portfolia firmy je tzv. BCG matice, která dělí produkty firmy do čtyř kategorií, a to na základě dvou proměnných. Tzv. **hvězdy** mají vysoký relativní tržní podíl na trhu s vysokým tempem růstu trhu (v relaci k růstu ekonomiky), zatímco **dojné krávy** mají vysoký relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Jedná se o produkty zavedené na zralém trhu již nevyžadující větší investice, proto představují produkty, které generují většinu zisku. **Otazníky** mají nízký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu, mají potenciál stát se hvězdami, ale stejně tak mohou být neúspěšné. Tzv. **psi** mají nízké tempo růstu a nízký podíl na trhu. Obvykle se jedná o produkty ve fázi úpadku a bez dalšího potenciálu, nevypatí se do nich tedy dále investovat.

2.2.2 Cena

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednána při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“ (Jakubíková, 2013)

Cena je zároveň chápána jako jediný prvek marketingového mixu, který pro podnik vytváří výnos, proto by se jí neměla věnovat o nic menší pozornost než samotnému produktu. Ocenit produkt a zvolit správnou nebo nejvýhodnější cenovou strategii totiž není vůbec jednoduchá záležitost. (Karlíček, 2016)

Při tvorbě ceny by měl podnik jednat jak s ohledem na svou marketingovou strategii, tak s ohledem na celou řadu dalších faktorů, z nichž nejvýznamnější jsou náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníkem. Náklady na výrobu, prodej a distribuci produktu znamenají pro podnik nejnižší hranici ceny, pod kterou by neměla klesnout. Častou metodou cenotvorby je metoda přírážková, při které firma navýší právě zmíněné náklady o požadovanou ziskovou marži. Vzhledem k jednoduchosti této metody je velmi oblíbená, naprosto však opomíjí konkurenci. Ceny konkurence jsou velmi důležitým faktorem při tvorbě ceny

nediferencovaných produktů jako jsou suroviny. Důležité je také neopomíjet poptávku zákazníka, ten totiž produktu přisuzuje jinou subjektivní hodnotu je za něj ochoten zaplatit určité maximum. Toto maximum je tedy i maximální hodnotou, kterou by výsledná cena produktu neměla přesáhnout. Důležité je tedy při tvorbě ceny dbát na všechny tři uvedené faktory. (Karlíček, 2016)

Obecně se rozlišují tři základní cenové strategie. Strategie vysoké ceny působí na zákazníka, který požaduje vysokou kvalitu a zároveň není citlivý na cenu. Firma tedy nabízí velmi kvalitní výrobky za vysoké ceny. Strategie dobré hodnoty cílí na zákazníky, kteří požadují vysokou kvalitu, ale už nejsou ochotni zaplatit tak vysokou cenu. Výsledkem této strategie jsou tedy kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. Když chce firma oslovit zákazníka, který očekává nízkou cenu a zároveň nepotřebuje, aby byl produkt tak kvalitní, použije tzv. ekonomickou strategii, která ústí v produkty nižší kvality za nízkou cenu. (Kotler et al., 2016)

Penetrační strategie, strategie sbírání smetany

V případě, že firma vstupuje na trh s novým nebo inovovaným produktem, případně vstupuje na nový geografický trh, rozhoduje se, zda zvolí jednu ze dvou možných strategií. Tzv. penetrační strategii firma použije v případě, když je trh citlivý na cenu. Firma se tedy snaží získat co největší množství zákazníků příznivou cenou. Strategie sbírání smetany naopak spočívá v nasazení počáteční ceny vysoko pro zacílení na segment, který je ochotný tuto cenu zaplatit. Poté firma cenu postupně snižuje, aby zacílila i na segmenty s vyšší citlivostí na cenu, generuje tak větší zisky, než kdyby nasadila cenu nízko a zacílila rovnou na všechny segmenty. Tato strategie je vhodná pro inovativní produkty s velkou poptávkou. (Karlíček, 2016)

2.2.3 Komunikace

„Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.“ (Kotler & Lane, 2016)

Při tvorbě komunikační strategie je důležité rozhodnout, jaké konkrétní charakteristiky produktu nebo značky budou zdůrazněny, zároveň by měl tvůrce komunikační kampaně přesně jasno v tom, jak má cílová skupina kampani pochopit a jaké asociace vyvolat. Podle toho je vytvořeno tzv. marketingové sdělení, které je tvořeno důkladně volenými slovy, grafikou, obrazy, hudbou, zvuky atp. (Karlíček, 2016)

K tomu, aby firma správně zaujala cílovou skupinu, použije tzv. **komunikační mix**, což je soubor základních komunikačních disciplín a nástrojů. Kotler s Kellerem do marketingového mixu řadí následující prvky: reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations a publicita, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej. (Jakubíková, 2013)

Nástroje komunikačního mixu

Reklama je nejdůležitějším prostředkem pro vytváření značek a zvyšování jejich povědomí a ovlivňování asociací, které značka vyvolává. Podle využití kanálu rozlišujeme reklamu televizní, rozhlasovou, tiskovou, venkovní, online reklamu či specifický product placement. **Podpora prodeje** zahrnuje nástroje, které slouží k okamžité stimulaci prodeje, jakými jsou například přímé slevy, výhodná balení, kupony, vzorky zdarma, dárky k zakoupení jiného produktu či různé soutěže. **Direct marketing** se zaměřuje na velmi úzké cílové segmenty nebo dokonce na jednotlivce, a to přímým stimulováním k nákupu nebo jiné reakci, nejvýznamnějším nástrojem je pravděpodobně direct mail. Disciplínu nazývanou **public relations** lze zjednodušeně definovat jako budování vztahů s médii, které mají na vnímání značek veřejností nezanedbatelný vliv. Nejčastěji využívanými nástroji jsou tisková zpráva, tisková konference nebo nejrozličnější akce a eventy. **Event marketing** spočívá v organizování akcí pro stávající nebo potenciální zákazníky. **Osobní prodej** umožňuje přímý kontakt mezi firmou a jejími stávajícími či potenciálními zákazníky a jeho výhodou je, že prodejce může přizpůsobit každému zákazníkovi nabídku na míru a získá okamžitou zpětnou vazbu. Online komunikace pronikla během několika posledních let prakticky do všech ostatních komunikačních disciplín a webové stránky či kampaně v prostředí sociálních médií se staly nezbytnou součástí marketingové komunikace. (Karlíček, 2016)

2.2.4 Dostupnost

„Dostupností se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Jednoduchost, rychlost a pohodlí, s nimiž může zákazník produkt získat, jsou součástí celkové hodnoty, kterou firma zákazníkovi nabízí.“ (Karlíček, 2016, str. 211)

Produkt se k zákazníkovi dostává přes tzv. distribuční cesty (přímé a nepřímé). Distribuční cesta je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi. (Jakubíková, 2013) Podle Jakubíkové (2013) dělíme účastníky nepřímé distribuční cesty do tří skupin, a to na obchodní prostředníky, kteří zboží nakupují, nějaký čas vlastní a dále přeprodávají (maloobchod a velkoobchod), obchodní zprostředkovatele, kteří zboží nevlastní ale vyhledávají subjekty nabídky a poptávky

a zprostředkovávají jejich setkání a samotný prodej a na podpůrné distribuční články, které poskytují přepravní, skladovací, finanční, poradenské a jiné služby.

2.3 SWOT analýza

Dalším směrem situační analýzy a jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí je SWOT analýza. Jejím cílem je zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace a identifikace toho, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2013) Jde vlastně o vyústění analýzy marketingového prostředí.

SWOT je zkratka čtyř faktorů, které analýza zkoumá, a to **silných stránek** (*strengths*), které zahrnují údaje se vztahem ke kritickým faktorům úspěchu a zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku a **slabých stránek** (*weaknesses*), do kterých se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ve kterých si ostatní firmy vedou lépe. Druhá část zkratky se skládá z **příležitostí** (*opportunities*), kam se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch, a **hrozeb** (*threats*), do těch se zaznamenávají skutečnosti, trendy a události, které mohou naopak snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. (Jakubíková, 2013)

3 Možnosti marketingové strategie

V úvodu práce bylo psáno, že základními strategickými marketingovými otázkami je volba zákazníka, hodnota, kterou zákazníkovi podnik nabídne, zajištění zákazníkovi spokojenosti a udržování konkurenceschopnosti a tato rozhodnutí se odrážejí ve značce, která je považována za prakticky nejdůležitější marketingový nástroj.

Strategie každé firmy se bezesporu liší, podle Portera (1993) ovšem existují tři obecné strategie, které firma může využít při vystavení konkurenčnímu prostředí. Jde o tzv. generické strategie a zahrnují strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciaci a strategii koncentrace.

3.1 Marketingové strategie podle Portera

První strategie předpokládá, že firma bude úspěšnější než konkurence, pokud bude mít nižší náklady, tuto strategii Porter označuje jako **strategii vůdčího postavení v nákladech**. Nižších nákladů firma může dosáhnout například prostřednictvím úspor z rozsahu, snížením výrobních nákladů atp. a to jí dovolí dosáhnout nižších cen než konkurence. (Porter, 1993)

Využívá-li firma **strategie diferenciaci**, snaží se, aby byl její produkt v určitém směru jedinečný neboli aby se lišil od produktů nabízených konkurenty. Prostředkem diferenciaci může být například určitý funkční benefit spojen s daným produktem (vyšší výkonnost či spolehlivost produktu, širší s ním spojených služeb, kvalita jeho vstupů atp.) Může jím být ale také značka. (Porter, 1993)

Poslední generickou strategií popisovanou Porterem je tzv. **strategie koncentrace**, která spočívá ve výběru úzkého segmentu zákazníků se specifickými potřebami, na který se firma specializuje. Řeč je o tzv. mikrosegmentu neboli tržním výklenku, jehož předpokladem je, že ho konkurence nepovažuje za dostatečně atraktivní, a proto ho zanedbává. (Porter, 1993)

3.2 Marketingové strategie podle Kotlera

Phillip Kotler (2016) zakládá pojetí marketingové strategie podniku na předpokladu, že je závislá na tržním podílu společnosti v odvětví a jejím postavení na trhu. **Strategie tržního vůdce** je aplikovatelná na společnost s největším podílem na daném trhu, který se jí podařilo tím, že na daný trh pronikla jako první. Strategickým cílem pro takovou společnost je především udržení si pozice tržního vůdce, a to především pomocí neustálé inovace nabídky produktů, vyplňováním mezer na trhu vlastními výrobky, vytvářením bariér vstupu a neustálým zvyšováním kvality svých výrobků a doplňkových služeb. (Horáková, 2003)

Strategie tržního vyzyvatele se týká společností, které se tržním podílem řadí na druhé či třetí místo za vůdce trhu a snaží se svůj tržní podíl zvýšit. Ono zvýšení tržního podílu je možné na úkor podílu vůdce, či na úkor menších společností na trhu v podobné či horší pozici. Ne pro všechny společnosti na trhu je však primárním záměrem vůdčí postavení na trhu, nýbrž respektování vůdce. Takové společnosti využívají **strategii tržního následovatele** a snaží se nejen imitovat produkty a marketingové aktivity tržního vůdce, ale mnohdy i vyniknout vysokou odborností, specifickou kvalifikací, jedinečnými produkty, či speciálními doplňkovými službami. Poslední strategie popisovaná Kotlerem je určena pro společnosti, které nechtějí obsluhovat celý trh, ale zaměřovat se pouze na mezery na něm (takové mezery dokonce vyhledávají) a nese označení **strategie obsazování tržních mezer**. (Horáková, 2003)

3.3 Tvorba marketingové strategie

Při utváření své marketingové strategie by firma měla hledat vždy určitý kompromis. Každý její zákazník by si totiž přál produkt, který by přesně odpovídal jeho individuálním potřebám. Přizpůsobování produktu tímto způsobem se nazývá individualizovaný marketing. Firmy by to ale ideálně měly obráceně, bylo by pro ně totiž nejvýhodnější vyrábět jen jeden standardizovaný produkt poptávaný všemi kupujícími na daném trhu. Tento přístup se nazývá hromadný či nediferencovaný marketing. Obě z možností jsou na trhu pochopitelně jen minimálně možné, proto se nejčastěji používá tzv. **cílený marketing**, který je právě hledaným kompromisem mezi dvěma zmíněnými extrémy a zahrnuje fáze segmentace, targeting a positioning. (Karlíček, 2016)

3.3.1 Segmentace

První fáze cíleného marketingu spočívá v rozdělení všech kupujících na daném trhu do několika skupin (segmentů) zahrnujících zákazníky s podobnými potřebami, chováním a dalšími charakteristikami a je označována jako tzv. segmentace.

Segmentovat – dělit zákazníky do skupin – můžeme podle mnoha rozdílných charakteristik. Demografická segmentace dělí zákazníky podle věku, pohlaví, příjmu a často i podle fáze životního cyklu rodiny, sexuální orientace a rasové příslušnosti, geografická segmentace člení trh do několika geografických zón a dělí zákazníky na základě regionů a například podle toho, zda žijí ve městě či na vesnici. Při psychografické segmentaci jsou kupující členěni zejména na základě svého životního stylu, hodnot, či osobnosti a behaviorální segmentace člení kupující na základě užítku, který v dané produktové kategorii očekávají, frekvence užívání daného produktu, loajality, připravenosti k nákupu, postojů k danému produktu atp. (Karlíček, 2016)

3.3.2 Targeting

Po fázi segmentace následuje fáze targetingu. V této fázi marketéři hodnotí atraktivitu jednotlivých segmentů a snaží se vybrat jeden nebo více segmentů, na které se zaměří. Marketéři hodnotí tržby a ziskovost jednotlivých segmentů a odhadují jejich budoucí růst. Stejně tak monitorují intenzitu konkurence v jednotlivých segmentech a odhadují, jaká je pravděpodobnost budoucího vstupu dalších konkurentů. (Karlíček, 2016)

Firma si může vybrat jeden vhodný segment a tomu přizpůsobit svůj produkt a další složky marketingového mixu nebo se rozhodnout pro tzv. produktovou specializaci a nabízet svůj produkt většímu počtu segmentů. Každému takovému segmentu by měla produkt více či méně přizpůsobit. Další možnost představuje tzv. tržní specializace, při které se firma zaměří na specifický segment, a tomu nabídne veškeré tímto segmentem poptávané produkty. Pokud firma nedisponuje dostatečným objemem finančních prostředků, aby soupeřila s konkurenty na větších segmentech, má možnost se zaměřit na tzv. mikrosegment. (Karlíček, 2016)

3.3.3 Značka a její positioning

Již v úvodu práce bylo zmíněno že všechny marketingové rozhodnutí vedou ke tvorbě značky, která je často nejhodnotnějším aktivem společnosti (když je vytvořena správně) a může představovat klíčovou konkurenční výhodu.

Z hlediska zákazníků představují hodnotné značky určitou garanci kvality a zároveň zvyšují užitek ze samotného produktu. Značky také usnadňují zákazníkům orientaci v příslušné produktové kategorii a pokud má firma hodnotnou značku, může za své produkty požadovat vyšší cenu. (Karlíček, 2016)

Každá značka je charakterizována určitými základními elementy, které jsou právě tím, co od sebe značky odlišuje. Nejdůležitějším elementem je její název (verbální vyjádření), který by měl být ideálně v souladu s významem, který daná značka nese a snadno vyslovitelný a zapamatovatelný. Logo je grafické znázornění značky charakteristické určitým fontem písma a často i doprovodným symbolem. Značky mohou být spojeny také s určitými barvami, znělkou, hudbou, designem, maskoty a významným elementem značky může být i slogan. (Karlíček, 2016)

Značky mohou nejen zvyšovat preferenci produktů, ale i přímo měnit zkušenost zákazníků při jejich spotřebě nebo používání. V této souvislosti hovoříme o tzv. hodnotě značky (*brand equity*). Značka s vysokou mírou brand equity se vyznačuje tím, že za její produkt je zákazník ochoten zaplatit více peněz než za produkty značek konkurenčních. (Karlíček, 2016)

Značka by měla u cílové skupiny zákazníků vyvolávat určité asociace, tento soubor asociací je představován tzv. **identitou značky**. Ta určuje, jaký užitek a hodnoty značka zákazníkovi nabízí, co ji odlišuje od konkurence a dává značce určitý význam. Pojem **positioning značky** má velmi podobný obsah, označuje pozici, kterou má značka zaujmout v mysli cílové skupiny oproti konkurenci. Positioning značky je určitou vizí, které chtějí marketéři dosáhnout, skutečná pozice, kterou značka v mysli zákazníka skutečně zaujme je označována jako **image značky**. (Karlíček, 2016)

Pokud chce firma vstoupit do nové produktové kategorie nebo oslovit nový zákaznický segment, musí se rozhodnout, zda tak učiní pod stávající značkou, nebo vytvoří značku novou. V prvním případě, kdy se firma rozhodne vstoupit do nové produktové kategorie za využití existující zaběhnuté značky, hovoříme o strategii tzv. deštníkové značky a firma provádí tzv. extenzi značky. S tou jsou však spojená určitá rizika například v podobě rozředění značky, tedy kdy značka ztratí své klíčové asociace a dojde k poškození její image. Tato rizika lze však do určité míry eliminovat pomocí tzv. podznaček (*sub-brands*) nebo co-brandingu, v jehož případě dochází ke spojení dvou známých zavedených značek v jeden produkt. (Karlíček, 2016)

4 Marketingový výzkum

V marketingovém prostředí, které je bezpochyby rychle se měnící a nepřetržitě se vyvíjí, jsou podniky nuceni hledat a zpracovávat pořád nové a další informace o trzích, aby mohl tvořit efektivní marketingové strategie a provádět správná rozhodnutí. Z toho vyplývají neustále se vyvíjející se požadavky na **marketingový výzkum**. (Kozel, 2006) Ten Kotler (2016) definuje jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.

Marketingový výzkum je i to, v čem spočívá podstata praktické části této bakalářské práce. K tomu, abychom dokázali analyzovat situaci daných firem na trhu a jejich marketingové strategie, budeme provádět jak primární, tak sekundární výzkum.

4.1 Primární a sekundární výzkum

Marketingový výzkum probíhá v několika fázích. První přichází stanovení cíle výzkumu, určení zdrojů informací a stanovení výzkumných metod, poté je na řadě vlastní sběr dat, jejich následná interpretace a návrh doporučení. Právě podle metody sběru dat lze marketingový výzkum dělit na primární a sekundární. Při **primárním výzkumu** (jinými slovy terénním) firma sama sbírá informace z trhu prostřednictvím dotazování, pozorování, či experimentu. Tomu ale předchází **sekundární výzkum** (tzv. výzkum od stolu), který spočívá ve využití informačních zdrojů, které byly v minulosti shromážděny někým jiným s jiným účelem. Jedná se například o databáze, ročenky, časopisy, zprávy statistických úřadů, výroční zprávy firem, vědecké časopisy, blogy atp. (souhrnně sekundární zdroje). (Karlíček, 2016)

4.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Dále můžeme marketingový výzkum dělit na kvantitativní a kvalitativní. Toto dělení vychází z charakteru problémů, které má výzkum řešit. Kvantitativní výzkum odpovídá na otázku „Kolik?“, zkoumá četnost jevů, měl by pracovat s velkým vzorkem respondentů a umožňuje statistické zpracování. Kvalitativní výzkum odpovídá na otázku „Proč?“, zkoumá příčiny a vztahy, pracuje s malým vzorkem respondentů a vyžaduje psychologickou interpretaci.

5 Metodika práce

Výzkum, jehož primárním cílem bylo postihnout tržní pozici značek na trhu, analyzovat a porovnat jejich marketingový mix a vyhodnotit jejich vnímání na českém trhu probíhal v několika na sebe navazujících fázích, jejichž společné a provázané vyhodnocení vede k ucelenému závěru.

Představení značek a analýza marketingového mixu

Samotné analýze předchází představení obou značek a nastínění jejich tržních pozic. K tomuto účelu jsou použity výroční zprávy společností včetně účetních výkazů, informace ze sekcí webových stránek „o nás“, žebříček značek *Interbrand* a v neposlední řadě články a statistiky dostupné online.

Výše zmíněné zdroje jsou použity i k analyzování marketingových mixů značek. Hlavním nástrojem je práce s vlastními internetovými obchody obou značek v české lokalizaci, dále opět webové stránky společností, výroční zprávy (tentokrát i českého zastoupení společností) a rozhovory v pražských značkových prodejnách Adidas a Nike.

Vnímání značek spotřebiteli

V další části se práce zaměřuje spíše na vnímání značek a prvků jejich marketingových mixů českými spotřebiteli. Pro představení rámcového zázemí obou značek na reprezentativním vzorku spotřebitelů v ČR slouží data z celorepublikového dotazníkového šetření MML-TGI prováděného agenturou *Medián*, která byla získána pomocí programu *Data Analyzer*. Tato data, přestože nejsou aktuálností na stejné úrovni jako vlastní šetření, slouží jako relevantní materiál, který se s primární sondou navzájem doplňuje.

Vlastní dotazníkové šetření probíhalo v elektronické podobě pomocí webu *survio.com* a bylo cílené na lidi ve věku 12-60 let. Spodní věková hranice je zvolena z důvodu, že nabídka značek zahrnuje i produkty pro děti a v tomto věku už děti začínají určitým způsobem vnímat značky a jejich atributy a rozhodovat se při nákupu samostatně. Horní hranice nebyla výrazněji omezena z důvodu rostoucího zájmu o sport a aktivní životní styl u seniorů. Oslovení respondentů proběhlo pomocí sociální sítě Facebook, či emailem a byl brán zřetel na zachování určité rozmanitosti. Dotazník byl zveřejněn v dubnu 2017 a cílový počet, tedy sto responzí, byl dosažen během dvou dnů od prvního sdílení dotazníku.

První část dotazníku je zaměřená na zjištění situace respondenta, co se týče sportu a nákupního chování spojeného se sportovní obuví a oblečením. V druhé části jsou již otázky zaměřené na

zjištění konkrétního vnímání značek, jejich produktů, cenových strategií, sortimentu, obchodů a komunikace. Některé otázky jsou absolutně komparativní a srovnávají přímo vnímání obou značek – tyto otázky nabídnou jednoduché vyhodnocení a zjištění, která značka je vnímána lépe v jakých ohledech. Při vyhodnocení bylo provedeno úplné profilování podle demografických charakteristik a na významné difference je v práci poukázáno.

Za důležité považuji zdůraznit, že jde o explorační sondu, jejímž smyslem je postihnout možné směry vztahu k oběma značkám a jejich aktivitám, a dosažené výsledky je třeba interpretovat ve vztahu k dosaženému vzorku.

Vzorek respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 107 respondentů. Po vyřazení responzí pilotního (testovacího) dotazování zbylo ve vzorku 60 žen a 40 mužů nejčastěji ve věkové skupině 19-25 let (přibližně 70 %). Dalšími více zastoupenými skupinami byly skupiny byly 35-50 let a 26-34 let. 97 % vzorku je tedy ve věku mezi devatenácti a padesáti let. Nejčastěji uvádějí respondenti jako nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou, takových bylo 81, dalších 18 tázaných má vystudovanou vysokou školu. Co se týče čistého měsíčního příjmu respondenta, ten byl ze 48 % méně než 18 tisíc korun. Dále jsou se stejným zastoupením respondenti buď bez příjmu (20) a v příjmové skupině 18–25 tisíc korun (20). Velikost místa bydliště je téměř u poloviny respondentů více než 100 000 obyvatel, tedy Praha a 42 % tázaných žije v místě s méně než 49 999 obyvateli. Podrobnější statistiky vzorku a přesné vyhodnocení odpovědí respondentů lze vyčíst z grafů v rámci přílohy č.1

6 Představení jednotlivých značek

Sportswear, výraz pocházející z Ameriky, je ve zjednodušení souhrnným označením pro sportovní obuv, oděvy a doplňky. Přestože jde o velmi konkurenční trh, celosvětově je dominován pouze třemi aktéry – těmi jsou Nike, Adidas a Puma.

Práce se zabývá analýzou marketingové strategie právě prvních dvou z nich, kteří si jsou navzájem nejvýznamnějšími konkurenty především v oblasti obuvi a oblečení. Jejich konkurenční boj doprovází spory, právní žaloby a nekalé praktiky týkající se známých osobností a designerů značek. Všemi těmito nečistými způsoby ale i zdravým konkurenčním bojem, neustálými inovacemi a zlepšováním komunikace se snaží Adidas sesadit z trůnu Nike. Představení značek, jejich historie a základní obrysy jejich strategií poskytuje následující kapitola.

6.1 Adidas

Německá mezinárodní společnost se sídlem v německém městě Herzogenaurach, všeobecně známá jako „ta značka se třemi pruhy“ není cizí téměř nikomu. Jedná se o největšího evropského a celosvětově druhého největšího výrobce sportovního oblečení a obuvi – zjednodušeně *sportswear*.

Obrázek 1: Nejznámější loga značky Adidas



Zdroj: Adidas Group - adidas-group.com

Historie společnosti Adidas sahá až do roku 1924, kdy Adolf Dassler spolu se svým bratrem Rudolfem provozovali *Gebrüder Dassler Schuhfabrik*. V roce 1949 se bratři Dasslerovi rozhodli jít každý svou vlastní cestou, Rudolf založil společnost nyní známou pod názvem Puma a Adolfova nově vzniklá společnost získala svůj název složením jeho křestního jména a několika prvních písmen příjmení (Adi Dassler) – odtud tedy dnes celosvětově známý název Adidas.

Společnosti obou bratrů si dodnes velmi silně konkurují a společně se společností Nike ovládají téměř celý trh.

Adidas Group zahrnující samotný Adidas a další značky, z nichž nejznámější je Reebok, v roce 2016 zaznamenala tržby 19,2 miliardy amerických dolarů (zvýšení o 14 % oproti 2015), zaměstnává přes 55 tisíc lidí po celém světě a vyrábí přes 300 milionů párů bot a necelých 400 milionů kusů oblečení ročně.

Produkty značky jsou na první pohled velice jednoduše rozpoznatelné. Naprostá většina z nich má na sobě totiž nezaměnitelný poznávací znak – tři pruhy. Objevují se v samotném logu značky, které je často výrazným prvkem designu například triček nebo mikin, stejně tak je můžeme vidět zboku téměř každé boty Adidas, nebo jen jednoduše lemují celou délku kalhot od pasu až k patě.

V úplném začátku výroční zprávy Adidas z roku 2016 se objevuje tzv. přesvědčení (*core belief*): „*Through sport, we have the power to change lives*“. Svou misi Adidas představuje veřejnosti velmi jednoduše: „*To be the best sports company in the world*“, neboli být nejlepší sportovní společností na světě. (Adidas, 2017)

V žebříčku značek Interbrand je značka Adidas na šedesátém místě s odhadovanou hodnotou 7 885 milionů amerických dolarů v roce 2016 (v roce 2000 to bylo pouze 3 791 milionů). V totožném roce navíc zaznamenala 16 % růst, což jí zajistilo umístění v žebříčku nejrychleji rostoucích firem na 13. místo za značky jako je např. Facebook, Amazon, LEGO, Starbucks, Porsche apod. (Interbrand, 2017)

Pokud bychom chtěli teoreticky popsat strategii společnosti, použili bychom model možností marketingové strategie podle Kotlera (2016) a na společnost Adidas by byla perfektně aplikovatelná strategie tržního vyzyvatele. Je tomu tak především vzhledem k tomu, že se jedná o aktéra s velmi vysokým tržním podílem, ne však nejvyšším.

Zastoupení značky Adidas v České republice zajišťuje Adidas ČR s.r.o. Společnost v roce 2016 zaznamenala na tržbách za prodej zboží 2 miliardy korun.

6.2 Nike

Americká firma založena v roce 1946 atletem Phillipem Knightem a jeho trenérem Billem Bowermanem, od roku 1971 známá jako Nike má sídlo v americkém Oregonu. Zaměřuje se na výrobu sportovních bot, ve které drží světové prvenství, a výrobu sportovního oblečení a doplňků. Jde tedy o přímého konkurenta firmy Adidas.

Název značky je odvozen od jména řecké bohyně vítězství Niké a světoznámé logo značky představuje právě křídlo řeckých bohů. Logo vzniklo v roce 1971 a zajímavostí je, že autorka designu, studentka grafiky Carolyn Davidson, dostala za návrh pouhých 35 amerických dolarů.

Obrázek 2: Světoznámé logo značky Nike



Zdroj: About Nike - about.nike.com

Společnost Nike, Inc. kromě Nike vlastní i značku Converse a celosvětově zaměstnává přes 70 tisíc lidí. V roce 2016 zaznamenala 32 miliard amerických dolarů na tržbách, to ji staví nejen před Adidas ale i na světové prvenství v odvětví.

Svou misi Nike vyjadřuje následovně: „*Bring inspiration and innovation to every athlete* in the world. *If you have a body, you are an athlete.*“, tedy přinést inspiraci a inovaci každému atletovi na světě. Dovětek říká, že jestli máte tělo, tak jste atlet. (Nike, 2017) Spojitost s tímto vyjádřením má i slogan značky, který se často objevuje i jako součást loga. „*Just do it*“ by bylo možné přeložit jako „Prostě to udělej“, to rozhodně koresponduje s inspirativní stránkou mise značky a vyznívá velmi motivačně.

V žebříčku značek Interbrand si Nike vede značně lépe. V roce 2016 se značka umístila na 18. místě s odhadovanou hodnotou 25 034 milionů amerických dolarů. Již v roce 2000 byla hodnota značky 8 015 milionů. Růst dosáhl v roce 2016 hodnoty 9 %. (Interbrand, 2017)

Pokud bychom opět chtěli aplikovat teoretický model možností marketingové strategie, tentokrát bychom zvolili strategii tržního vůdce ze zjevných důvodů. Těmi je nejvyšší tržní podíl na trhu a celková dominance.

České zastoupení zajišťuje Nike Czech s.r.o. Společnost ale na rozdíl od Adidas ČR nepřeprodává zboží, ale zajišťuje podporu mateřské společnosti v oblastech Retail Development, Marketing, Sales a Finance.

7 Analýza marketingového mixu

Marketingovým mixem obecně se zabývá teoretická část, kde je zmíněno, že marketingový mix v sobě zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí týkající se produktu (*product*), jeho ceny (*price*), dostupnosti (*place*) a komunikace (*promotion*). Od začínajících písmen těchto čtyř prvků v anglickém jazyce vychází označení marketingového mixu 4P.

Vzhledem k tomu, že všechny prvky jsou na sobě závislé a navzájem se ovlivňují, měly by jít ruku v ruce a být koordinovány takovým způsobem, aby přinášely zákazníkovi co největší hodnotu, byly v souladu s marketingovou strategií podniku a splňovaly jeho marketingové cíle. (Kotler & Lane, 2016)

7.1 Produkt

V teoretické části bylo zmíněno, že produktem se v jednodušším pojetí rozumí jakýkoliv nástroj, který slouží k uspokojení potřeby zákazníka. Může se jednat jak o fyzické zboží, tak o službu, informaci, myšlenku nebo zážitek, případně jakoukoliv kombinaci uvedeného. Každý produkt by měl být v souladu s marketingovou strategií podniku, jinak naruší její funkčnost. (Karlíček, 2016) V případě našich značek se jedná především o obuv, oblečení, sportovní potřeby a doplňky a následující část se bude zabývat analýzou produktu jako marketingového mixu a produktového portfolia značek.

7.1.1 Adidas

Produktové portfolio značky Adidas aktuálně obsahuje (v nabídce internetového obchodu adidas.cz) 5300 produktů a zahrnuje kategorie obuv, oblečení a doplňky. Celým produktovým portfoliem se prolíná dělení produktů na tzv. podznačky. Jednou z nich je **Adidas Originals** a hned z jejího názvu vyplývá, že jde tak trochu o jádro původního Adidasu, nejedná se však přímo o atletickou kolekci. Značka má spíše volnočasové a módní zaměření, produkty jsou určené více každodenní nošení, nejen na sport. Opakem je značka **Adidas Performance**, která je určená výhradně pro dosažení maximálního výkonu a účelnosti při sportu. Produkty této „značky“ procházejí špičkovým vývojem ve spolupráci vědců a vrcholových sportovců za účelem uspokojení veškerých potřeb zákazníka. Dalšími značkami jsou **Adidas Neo** v kategorii obuv, která je vytvořena pro mladší segment zákazníků a určená převážně na volný čas a **Adidas Athletics** v kategorii oblečení zaměřená podobně jako Adidas Performance.

Obrázek 3: Podznačky Adidas Original a Adidas Athletics



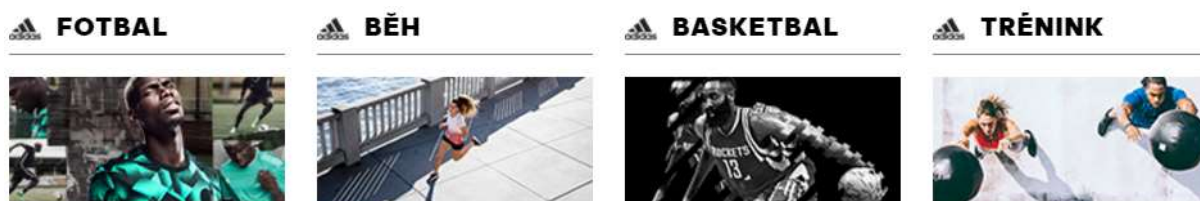
Zdroj: Internetový obchod Adidas - adidas.cz

Nabídka obuvi obsahuje aktuálně přibližně dva tisíce modelů a podle účelu se dělí na podkategorie: volný čas (800), běh (230), fotbal (160), trénink (110), outdoor (80) a další méně zastoupené kategorie s průměrně třiceti modely v nabídce. Podznačka Adidas originals je v obuvi zastoupena 900 modely, Adidas Performance obsahuje 800 modelů a Adidas Neo 140. Novinek je v kategorii obuv přibližně 270.

Nabídka oblečení zahrnuje 1500 pánských, 880 dámských a 530 dětských produktů a dělí se na trička (920), šortky (390), kalhoty, dresy, bundy, mikiny, legíny a dalších sedm kategorií. Podle účelu lze oblečení dělit na oblečení určené pro volný čas (1000), fotbal (600), trénink (550) a běh (330) a méně zastoupené kategorie (tenis, basketbal, golf, plavání, outdoor, skateboarding apod.). Značka Adidas Performance zaujímá v oblečení většinové zastoupení s přibližně 1600 modely, Adidas originals zahrnuje necelých 700 modelů a Adidas Athletics necelých 300. Novinek je v kategorii oblečení 250. Kategorie doplňků obsahuje sportovní tašky (220), ponožky a návleky na lýtko (140), pokrývky hlavy (100) míče (40) a mnoho dalšího. Vzhledem k tomu, že se konkrétní množství modelů v nabídce často mění, jsou uvedeny přibližné hodnoty založené na více zkoumání s časovými odstupy.

Internetový obchod *adidas.cz* navíc nabízí možnost filtrovat produkty čistě podle sportu a nabídnout zákazníkovi celý outfit, boty i doplňky potřebné k jeho sportu na jednom místě. Nejdůležitějšími takovými sporty jsou fotbal, běh, basketbal a trénink.

Obrázek 4: Dělení produktů Adidas podle sportu



Zdroj: Internetový obchod Adidas - adidas.cz

V posledních letech čím dál tím populárnější přidaná hodnota produktů Adidas se nazývá *MiCoach*. Jedná se o „realtime“ trenéra v podobě aplikace, který uživateli naplánuje trénink a

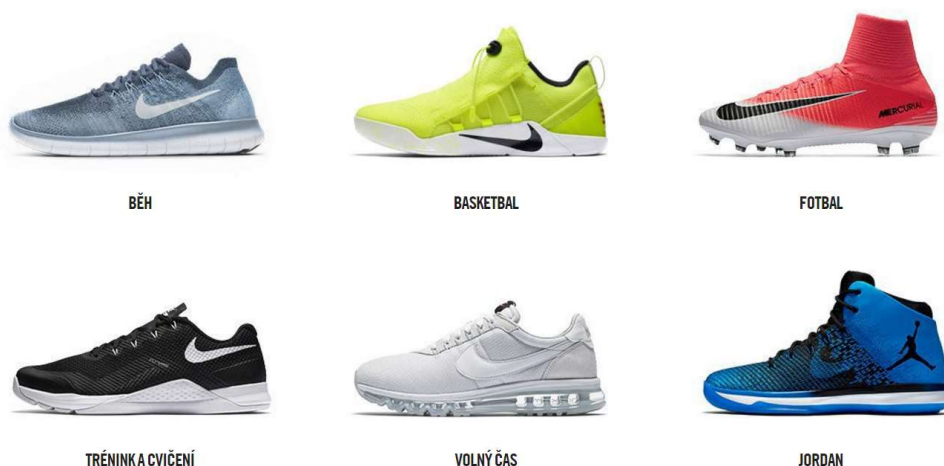
hlasovými povely ho jím provede. Největší užitek přináší běžcům a fotbalistům, protože spolupracuje s čipy zabudovanými přímo do bot a sbírá z nich statistiky, které následně analyzuje a poskytuje uživateli okamžitou zpětnou vazbu z tréninku.

7.1.2 Nike

Hned z prvního pohledu na internetový obchod *store.nike.com* je patrné, že základní dělení produktů Nike se od značky Adidas mírně liší, produktové portfolio je ale v základu stejné – obuv, oblečení a doplňky.

Produkty Nike se zaměřují na vysokou kvalitu a velmi širokou škálu výrobků pro sportovní nadšence. Jedná se o lídra „*sportswear*“ odvětví a většinu svého zisku zaznamenává z obuvi. Její nabídka (ve značkovém internetovém obchodě) obsahuje přibližně 1700 modelů a dělí se na podkategorie podle účelu. Obuv určenou pro volný čas je nejobsáhlejší a zahrnuje přes 700 modelů. Dalšími kategoriemi jsou: běžecká obuv (270), obuv pro fotbal (370), basketbal (90), skateboardning (70), trénink a cvičení (100) a mnoho dalších druhů sportu. Zároveň lze obuv Nike dělit podle podznaček, které sice nejsou tak výrazné jako v případě Adidasu, ale některé z nich jsou v produktovém portfolio Nike velmi důležité. Jednou z nich je Jordan, tedy basketbalová obuv vyvíjená ve spolupráci s legendárním Michaellem Jordanem. Určitou roli v kategorii bot Nike hrají tzv. kolekce, z kterých nejznámější jsou Nike Air Max, Ultra, Nike Flyknit, Hyperfeel, Nike Air a Nike Free.

Obrázek 5: Dělení obuvi Nike podle účelu (sportu)



Zdroj: Internetový obchod Nike - *store.nike.com*

Nabídka oblečení zahrnuje přibližně 2200 modelů a dělí se na kategorie jako tropy a trička (nejrozšířenější kategorie s přibližně 1000 modely), šortky (přibližně 400), kompresní prádlo a Nike Pro, mikiny, bundy a vesty, kalhoty a legíny, teplákové soupravy, surfařské šortky a

neopreny a ponožky. Nabídka pro ženy je rozšířena o sportovní podprsenky a sukně a šaty. Kategorie doplňků obsahuje necelých 700 produktů dělených do kategorií jako tašky a batohy, čepice, kšilty a čelenky, míče a podobně.

Nike se zároveň snaží aktivně přizpůsobovat rychle se měnící době spojené s vývojem technologií a čím dál tím více navrhuje a nabízí tzv. „chytré“ produkty, které mají schopnost připojit se například ke smartphonu nebo chytrým hodinkám a zaznamenávat parametry fyzické aktivity. Běžecské boty se dají propojit přímo s aplikací Nike+ Run Club, aplikace Nike+ Training Club spojí uživatele přímo s osobním trenérem. Tyto kombinace přinášející uživateli úplně jiný a nový rozměr sportu.

Velmi specifickou kategorií, možná spíše doplňkovou službou, produktů v nabídce značky je NIKEiD (na českém internetovém obchodě lokalizováno jako „navrhni si“). Jedná se o službu, která zákazníkovi umožní navrhnout si pár bot přesně podle svých představ. V nabídce je již mnoho modelů a zákazník má možnost zvolit si barvu nejrozličnějších částí boty, často i jejich materiál nebo motiv, tkaničky, podrážku a často má možnost přidat i vlastní text nebo grafiku v podobě svých iniciálů nebo oblíbeného sloganu. Služba je pochopitelně dostupná jen online, po vytvoření návrhu zákazníkem boty Nike vyrobí a doručí až domů. V sekci NIKEiD je v současnosti dostupných přibližně 90 pánských a 80 dámských modelů.

7.1.3 Srovnání a dílčí vyhodnocení

Produktové portfolio obou značek je samo o sobě v základu stejně dělené – hlavními kategoriemi jsou obuv, oblečení a doplňky. Celkově má v množství produktů navrch Adidas s přibližně 2000 modely bot, 2900 modely oblečení a 620 produkty v kategorii doplňky. Nike nabízí „pouze“ přibližně 1600 modelů bot, 2150 modelů oblečení a 700 produktů v kategorii doplňky. Dělení na kategorie má opět podrobnější Adidas. Obuv dělí na 15 kategorií (Nike jen na 11), oblečení na 14 kategorií (Nike 11) a doplňky jsou dokonce rozděleny do 16 kategorií (v případě Nike je to jen 10). Z celkového počtu modelů a počtu kategorií vyplývá průměrný počet modelů v kategorii, jehož porovnání bychom se také neměli vyhnout. Průměrný počet modelů v podkategoriích obuvi Adidas je přibližně 130, v případě Nike je to téměř 150. Průměrný počet modelů v podkategoriích oblečení Adidas je přibližně 210, v případě Nike je to necelých 200.

Celým produktovým portfolioem značky Adidas se prolíná dělení na tzv. podznačky, z nichž nejvýznamnější jsou Adidas Originals a Adidas Performance. Jedná se o téměř samostatné značky s velice rozdílnými produkty a cílovými zákazníky. V případě Nike podznačky nejsou tak výrazné, hrají zde roli spíše kolekce v podobě Nike Air Max, Nike Free a další.

Zákazníci obou značek mají exklusivní možnost při nákupu online, která jim nabízí navrhnout si modely podle svých představ. Se službou přišla značka Nike, označuje ji NIKEiD a umožňuje zákazníkovi navrhnout si nejznámější modely bot podle svého, ať už jde o barvy, materiál, nebo vlastní slogany. Adidas pojmenoval službu MiAdidas a posunul ji na novou úroveň tím, že umožňuje přizpůsobit si nejen obuv, ale i mnoho modelů oblečení. Je nutné podotknout, že tuto službu v takovémto rozsahu nenabízí žádný z přímých konkurentů.

7.2 Cena

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednána při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“ (Jakubíková, 2013)

Cena je zároveň chápána jako jediný prvek marketingového mixu, který pro podnik vytváří výnos, proto by se jí neměla věnovat o nic menší pozornost než samotnému produktu. Ocenit produkt a zvolit správnou nebo nejvýhodnější cenovou strategii totiž není vůbec jednoduchá záležitost. (Karlíček, 2016)

7.2.1 Adidas

Cenová politika společnosti pochopitelně není jednotná pro celé produktové portfolio. Pro zavedené produkty, které již nevyžadují větší investice do výzkumu či propagace a jsou zákazníky velice oblíbené, volí Adidas konkurenční cenovou strategii. Ohled bere zejména na konkurenci v podobě společností Nike a Puma, dvou největších konkurentů. Na druhou stranu, pro nové produkty vrcholových kolekcí či limitovaných edicí používající převratné technologie či vyznačující se novým a unikátním designem či limitované edice designované ve spolupráci se známými osobnostmi, kterými jsou například Pharrell Williams, Kanye West apod., Adidas volí „strategii sbírání smetany“ – tedy nasadí cenu velmi vysoko, to v zákazníkovi vyvolá pocit vyšší kvality a exkluzivity produktu.

Obrázek 6: Obuv EQT SUPPORT ULTRA CNY



Zdroj: Internetový obchod Adidas - adidas.cz

Perfektním příkladem je obuv na obrázku č. 6. Jedná se o limitovanou edici z kolekce Originals, která oslavuje rok 2017 jakožto rok kohouta a je vyrobena s použitím nejnovějších a nejlepších technologií, které Adidas v současnosti používá. Cena je nastavena na ohromujících 6.799 Kč, a to z ní dělá nejdražší obuv z portfolia Adidas originals v aktuální nabídce internetového obchodu adidas.cz, dražší už jsou jen kopačky, cena nejdražších z nich se na stránkách adidas.cz vyšplhala až na necelých osm tisíc korun.

7.2.2 Nike

Nike jako lídr na trhu se sportovní obuví, oblečením a vybavením používá hodnotovou cenovou strategii (*value based pricing strategy*). Tato strategie je založená na měření maximální hodnoty, kterou je zákazník ochoten zaplatit, a to za každý produkt a zajišťuje společnosti možnost nastavit ceny tak, aby maximalizovala obchodní marži a tím i celkové zisky. V podání společnosti Nike je strategie velmi úspěšná, to lze vidět na přehledu zisků společnosti v posledních několika letech – zisk konstantně každým rokem roste.

Procházení internetového obchodu *nike.com* zajišťuje podobný pohled jako v případě Adidasu – mezi nejdražšími položkami v aktuální nabídce se nachází většinou kopačky, ovšem prvenství zaujímá *Nike Flyknit Elite* – pánská golfová bota s cenovkou 350 eur. Vysoká cena je v tomto případě dána použitím perfektních technologií a špičkových materiálů, které zajišťují maximální pohodlí, lehkost a přilnavost na golfovém hřišti. Ceny volnočasových bot jsou umírněnější a pohybují se většinou mezi padesáti a dvěma sty eur.

Obrázek 7: Golfová obuv Nike Flyknit Elite



Zdroj: Internetový obchod Nike - store.nike.com

Stejně jak je tomu u společnosti Adidas, i Nike má své limitované kolekce a spolupracuje se známými osobnostmi. Již v předchozí podkapitole byla zmíněná produktová řada Air Jordan vzniklá ve spolupráci s americkou basketbalovou hvězdou. Historicky vždy, když vyšel nový model, jednalo se o nejdražší model z nabídky značky a přeprdejová hodnota nejvzácnějších modelů dnes nemá problém přesáhnout hranici dvou tisíc amerických dolarů.

7.2.3 Srovnání a dílčí vyhodnocení

V mnoha ohledech jsou si obě značky velmi podobné a jejich postavení na trhu je i nutí v mnoha ohledech se chovat stejně nebo velmi podobně. To, v čem se ale značky liší výrazněji je jejich cenová strategie. Adidas pro většinu svých zavedených produktů volí konkurenční cenovou strategii, při které bere v potaz jako konkurenta právě Nike, strategii sbírání smetany uplatňuje jen na novinky z nejvyšších řad a na limitované edice. Nike si na druhou stranu jako lídr v odvětví dovoluje používat hodnotovou cenovou strategii, tedy zjišťuje maximální hodnotu akceptovatelnou zákazníkem. Přitom nebere tolik ohled na konkurenci, a přesto maximalizuje své zisky.

Porovnání konkrétních cenových úrovní značek porovnám na vzorku pánské volnočasové obuvi, konkrétně nabídky na značkových internetových obchodech obou značek. Začneme značkou Adidas, nejnižší cena bot v nabídce je 1499 Kč, nejdražší boty stojí 6799 Kč a nejprodávanější model – *Superstar* podznačky Adidas Originals – stojí 2699 Kč. U Nike jsou hodnoty velmi podobné. Nejdražší pár bot stojí v přepočtu 7020 Kč, nejlevnějším modelem je *Nike Tanjun* s cenovkou 1755 Kč. Samotný obchod Nike bohužel nenabízí možnost filtrovat boty podle oblíbenosti nebo prodejů, podle českého nákupního portálu Heureka.cz stojí nejprodávanější boty Nike 2799 Kč. Jak lze vidět, hodnoty jsou opravdu podobné a liší se maximálně o několik stokorun, vyšší úroveň však zaujímá značka Nike, což je z pohledu jejího postavení jako lídra trhu pochopitelné. U maloobchodních partnerů a ve slevách lze samozřejmě modely obou značek nakoupit za mnohem výhodnější ceny.

7.3 Komunikace

„Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.“ (Kotler & Lane, 2016)

V teoretické části zmiňuji, že při tvorbě komunikační strategie je důležité rozhodnout, jaké konkrétní charakteristiky produktu nebo značky budou zdůrazněny, zároveň by měl tvůrce komunikační kampaně mít přesně jasno v tom, jak má cílová skupina kampaň pochopit a jaké asociace vyvolat. Podle toho je vytvořeno tzv. marketingové sdělení, které je tvořeno důkladně volenými slovy, grafikou, obrazy, hudbou, zvuky atp. (Karlíček, 2016)

7.3.1 Adidas

Většina komunikace značky Adidas se soustředí na klasická digitální média, zejména televizi. Marketingový tým Adidasu je známý svými reklamami, které jsou kreativní, velmi dobře zpracované, plné energie a pumpují do sledujících adrenalin. Tyto reklamy vzbuzují v zákazníkovi touhu po značce vysláním správného marketingového sdělení – slogan „Nemožné není nic“ („*Impossible is nothing*“) je sám o sobě velmi silným sdělením.

Dalším důležitým nástrojem komunikačního mixu Adidasu je *product placement*, oblíbenost značky je na tak vysoké úrovni díky spolupráci s nejlepšími sportovci a nejznámějšími osobnostmi světa. Příkladem může být Lionel Messi se sedmiletým kontraktem v hodnotě 140 milionů amerických dolarů či David Beckham, který v roce 2003 podepsal doživotní kontrakt v hodnotě 160 milionů amerických dolarů. Na mladší zákazníky cílí *product placement* Adidasu pomocí osobností jako Justin Bieber, Katy Perry, Kanye West či Pharrel Williams. Pro značku nejsou neobvyklé ani kontrakty s celou hudební skupinou (irská U2) nebo celým fotbalovým týmem (Manchester United, Real Madrid či Chelsea).

V neposlední řadě komunikační mix Adidasu zahrnuje velmi kreativní outdoor kampaně a event marketing. Ve svých prodejnách a u obchodních partnerů Adidas často využívá nástrojů přímé podpory prodeje.

7.3.2 Nike

Značka Nike je známá svými silnými brandingovými a marketingovými aktivitami. Je to tak díky komplexnosti a agresivitě propagační strategie značky a díky tomu, že využívá všechny dostupné zdroje a média marketingu. Nike provádí velmi vyčerpávající propagaci skrze online kampaně přes Youtube, Instagram a Facebook – oslovuje jimi miliony svých fanoušků. Dalším velmi důležitým nástrojem komunikace Nike jsou známé osobnosti – ambasadoři značky, kteří mají obrovský vliv na zákazníka prostřednictvím různých reklam a kampaní. Nike, k tomu, aby se zviditelnil ještě více, zároveň využívá příležitosti jako sponzoring maratonů nebo celých sportovních šampionátů (jako je basketbalová NBA).

Množstevní slevy a časté časově omezené akce jak online, tak v kamenných prodejnách lákají miliony spotřebitelů každý den, vedou k mnohem větší pozornosti pro značku a zajišťují obrovské prodeje a zisky.

7.3.3 Srovnání a dílčí vyhodnocení

Zatímco značka Adidas vynakládá největší úsilí na digitální média a klasické reklamy, Nike se snaží využívat téměř všechny brandingové a marketingové nástroje a ukazuje to i jeho

oblíbenost na sociálních médiích. Instagramový účet Nike má v současné době 71 milionů fanoušků (sledujících), a to z něj dělá 15. nejsledovanější účet. Ve skutečnosti se jedná o nejvíce sledovanou značku, kromě celebrit je v žebříčku výše jen National geographic a samotný Instagram. Adidas si se 14 miliony fanoušků rozhodně nevede špatně, na úspěšnost Nike to ovšem zdaleka nemá. (Instagram, 2017)

Velmi důležitým prvkem v komunikaci značek jsou, jak již bylo naznačeno, známé osobnosti, z nichž největší důraz se klade na sportovce. Srovnání a zajímavý náhled na využívání osobností pro komunikaci nabízí žebříček patnácti nejhodnotnějších sponzoringových smluv ve sportovní historii. (Totalsportek2, 2016) Na prvních čtyřech příčkách se umístili atleti zastoupení značkou Nike – Michael Jordan se smlouvou na 60 milionů dolarů ročně a podíl na zisku ze série bot Nike Jordan, LeBron James se smlouvou na 30 milionů dolarů ročně a podíl na zisku, Kevin Durant a Cristiano Ronaldo. Až na 5. příčce se nachází atlet zastoupený značkou Adidas, kterým je Lionel Messi se sedmiletým kontraktem na 220 milionů dolarů ročně. Na dalších deseti příčkách se nachází sedm atletů zastoupených značkou Nike a dva zastoupení Adidasem. Jen jeden atlet v žebříčku nejhodnotnějších smluv je zastoupený jinou značkou. V žebříčku lze jasně pozorovat, že Nike vynakládá na sponzoring atletů mnohem větší náklady, z jejich zisků a stoupající hodnoty značky je však vidět, že se to vyplácí.

7.4 Dostupnost

„Dostupností se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Jednoduchost, rychlost a pohodlí, s nimiž může zákazník produkt získat, jsou součástí celkové hodnoty, kterou firma zákazníkovi nabízí.“ (Karlíček, 2016)

Produkt se k zákazníkovi dostává přes tzv. distribuční cesty (přímé a nepřímé). Distribuční cesta je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi. (Jakubíková, 2013)

7.4.1 Adidas

Hlavními aktéry v distribuci zboží značky jsou maloobchodní prodejny. Adidas má rozšířenou síť vlastních značkových prodejen, které získávají zboží přímo od výrobce, takových je na celém světě přes necelý tisíc. Druhou možností jsou showroomy nabízející zboží více značek (např. Footlocker) nebo velké sportovní řetězce (např. Sportisimo), tyto prodejny získávají zboží od distributora. Poslední možností je prodej online. Zboží Adidasu je nabízeno jak na módních i sportovních internetových obchodech, tak na vlastním značkovém e-shopu Adidasu, který je velmi kvalitně zpracovaný a přehledný.

Znázornění hlavních distribučních cest Adidasu by tedy vypadalo následovně:

- výroba > značkové prodejny Adidas > koncový zákazník
- výroba > distributor > showroomy a sportovní řetězce
- výroba > internetové obchody, e-shop Adidas > koncový zákazník

7.4.2 Nike

K tomu, aby Nike dostal celou širokou škálu svého zboží k zákazníkům, používá v podstatě čtyři distribuční kanály: maloobchodní partnery, vlastní exklusivní internetový obchod Nike, exklusivní kamenné prodejny Nike a online prodej prostřednictvím e-commerce.

Maloobchodní prodejny jsou nejvýznamnějším článkem v prodeji zboží Nike, jen v domácích spojených státech jich je okolo dvou set tisíc a v dalších sto padesáti zemích Světa jich je mnohem více. Výrobní jednotky společnosti jsou velmi dobře rozprostřeny, tím minimalizuje náklady na logistiku a dosahuje na lepší efektivitu v distribuci. Kromě kamenných prodejen a vlastního internetového obchodu Nike využívá k prodeji svého zboží webové stránky e-commerce – zejména americký Amazon. Tím dokáže oslovit téměř s každým produktem miliony zákazníků online.

7.4.3 Srovnání a dílčí vyhodnocení

Hlavní distribuční cesty se v případě obou značek příliš neliší a zahrnují vlastní značkové prodejny, maloobchodní partnery, vlastní internetový obchody, e-commerce a partnerské internetové obchody. Co se týče maloobchodních parterů, těch mají obě značky nepřeberné množství jak po Světě, tak v ČR a jen málo z nich nabízí zboží jen jedné ze značek. Srovnání se ale nabízí na konkrétních datech pro vlastní značkové prodejny v České republice, ty jsou mimochodem často provozovány jako franšíza. Nike má po celé ČR pouze 7 vlastních značkových prodejen, z toho 4 v Praze, kdežto značkových prodejen Adidas bychom našli v ČR dokonce 30, z toho 9 v Praze.

8 Vnímání značek mezi spotřebiteli

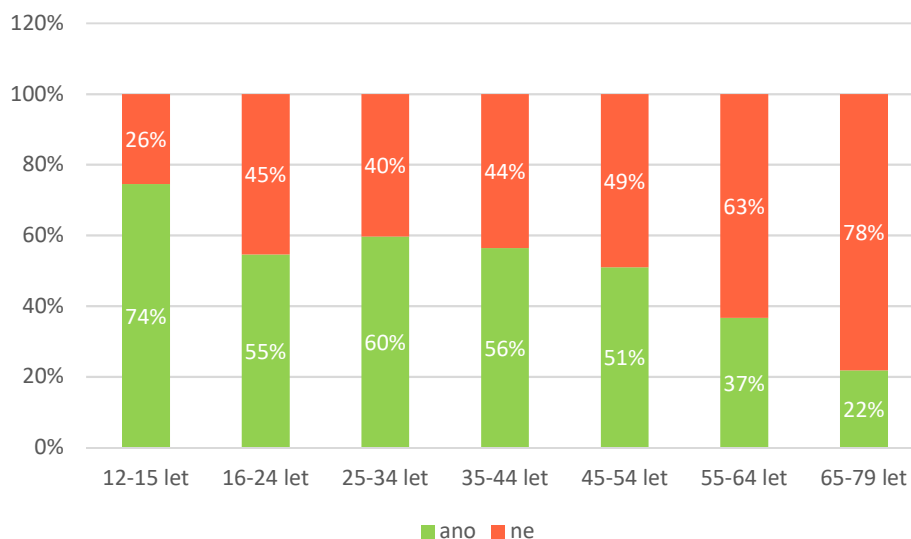
V následující kapitole je zkoumáno vnímání značek českými spotřebiteli, v první části jsou k tomu použita data z MML-TGI, v druhé části jsou interpretovány výsledky vlastní explorační sondy.

8.1 MML-TGI

Pro představení rámcového zázemí obou značek na reprezentativním vzorku českých spotřebitelů velmi dobře slouží data dostupná z MML-TGI, tedy celorepublikového dotazníkového šetření organizované agenturou Medián.

SPORTOVNÍ OBUV: Nakupoval(a) jste v posledních 12 měsících sportovní obuv?

Graf 1: MML-TGI, nákup sportovní obuvi

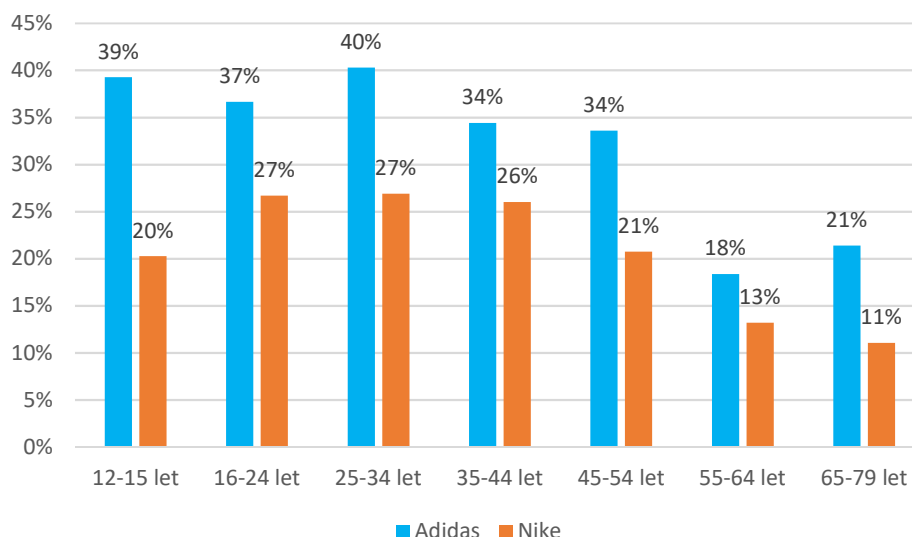


Zdroj: MML-TGI ČR 2014 I. - 4. kvartál SPOJENÁ (06.01.2014 - 14.12.2014), CS všichni

Graf č. 6 znázorňuje spotřebitele profilované podle věkové skupiny a jejich odpovědi na otázku, zda v posledním roce koupili sportovní obuv. Trend naznačuje, že podíl těch, kteří odpověděli ano, na celkovém vzorku s věkem klesá. Statistika celého vzorku nerozděleného podle věku říká, že 46 % osob si koupilo sportovní obuv během posledního roku, 51 % osob nekoupilo.

SPORTOVNÍ OBUV: Pokud jste si koupil(a) sportovní obuv během posledních 12 měsíců - kterou značku?

Graf 2: MML-TGI, značka koupené sportovní obuvi v posledním roce

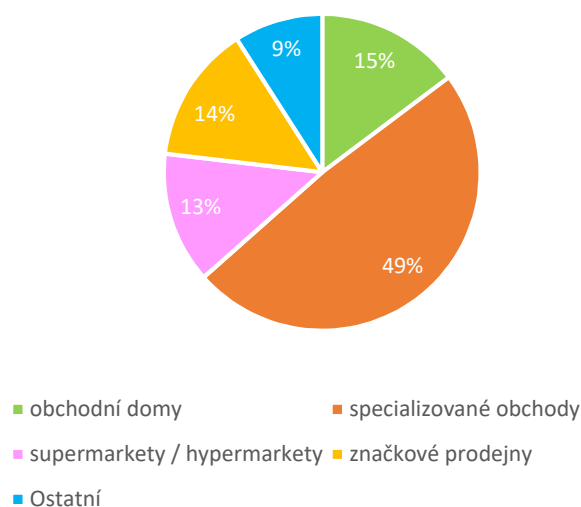


Zdroj: MML-TGI ČR 2014 I. - 4. kvartál SPOJENÁ (06.01.2014 - 14.12.2014), CS všichni

Navazující otázka mířila na respondenty, kteří na předchozí otázku odpověděli „ano“, tedy respondenty, kteří si v posledních dvanácti měsících koupili sportovní obuv a ptala se, které značky koupená obuv byla. Z odpovědí jsou vytaženy jenom značky Adidas a Nike a graf č. 7 znázorňuje podíl respondentů, kteří zakoupili obuv dané značky na celkovém počtu respondentů, kteří si v posledním roce koupili sportovní obuv a profiluje respondenty podle věkové skupiny. Celkový podíl pro značku Adidas je 34 % a 23 % pro značku Nike, při profilování podle věku ve skutečnosti vítězí Adidas i v každé z věkových skupin.

V jakých typech prodejen nakupujete sportovní potřeby?

Graf 3: MML-TGI, místa nákupu sportovních potřeb



Zdroj: MML-TGI ČR 2014 1. - 4. kvartál SPOJENÁ (06.01.2014 - 14.12.2014), CS všichni

Další otázka částečně relevantní pro náš výzkum, která může sloužit jako rámcový podklad pro následnou komparaci vlastních dat získaných explorační sondou je otázka týkající se prodejen, kde spotřebitelé nakupují sportovní potřeby. Z grafu č. 8 vyplývá, že téměř polovina všech tázaných nakupuje sportovní potřeby ve specializovaných obchodech, dále s velmi podobným zastoupením v supermarketech, obchodních domech a značkových prodejnách. Nejméně zastoupená odpověď „ostatní“ zahrnuje odpovědi jako bazary, butiky a tržště. Do této otázky bohužel nejsou zařazeny internetové obchody a e-commerce, které pro značky Nike, Adidas a v dnešní době vlastně i pro většinu ostatních značek znamenají velmi důležitý článek distribuce.

8.2 Interpretace výsledků vlastního dotazníkového šetření

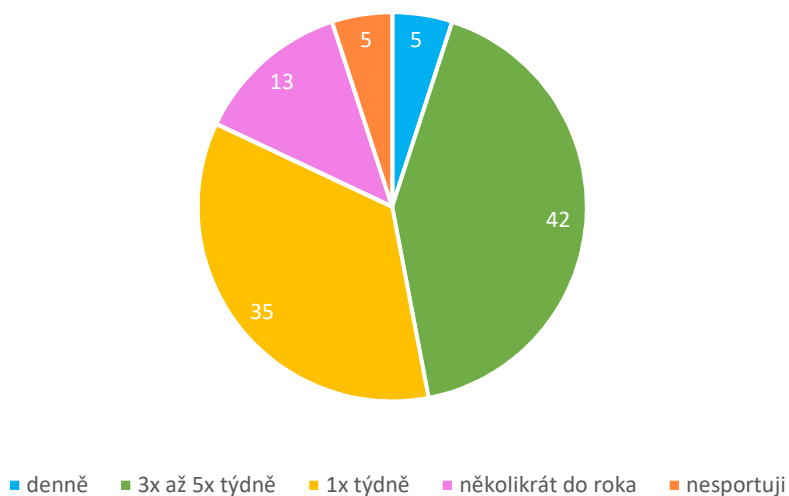
Následující část interpretuje výsledky vlastního dotazníkového šetření. Velikost vzorku je po vyřazení pilotních responzí přesných 100 respondentů. Proto je možné všechny výsledky (a čísla znázorněná grafy) chápat jak absolutně (počet respondentů), tak relativně (jaká část respondentů).

8.2.1 Obecné otázky týkající se sportu a nákupního rozhodování

První ze tří kategorií otázek se zaměřuje na vztah respondenta ke sportu, na jeho spotřební chování a nákupní rozhodování a zkoumá vnímání značek obecně. Je základem pro pozdější profilování a komplexnější vyhodnocení zbývajících otázek.

Otázka č. 1: Jak často sportujete?

Graf 4: Frekvence sportu respondentů



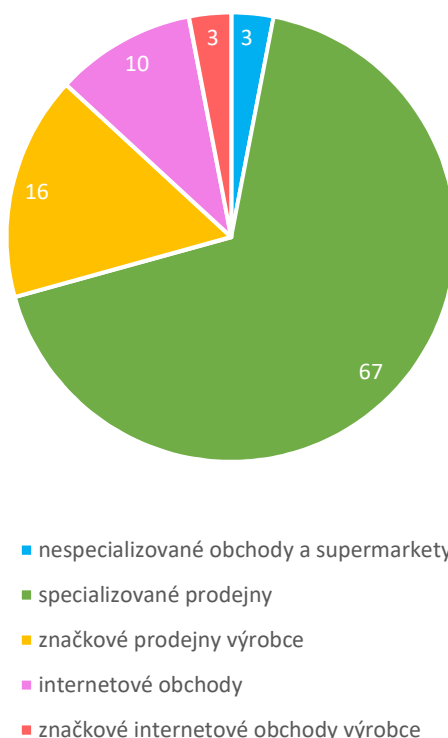
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

První otázka se týká situace respondenta, co se týče sportu. Většina respondentů (42 %) uvedlo, že sportuje 3x až 5x týdně, což je dle mého názoru dobrá hodnota a pro účely výzkumu vypovídá o zvolení správného vzorku respondentů. 35 % respondentů sportuje jednou týdně, 13 % několikrát do roka, jen 5 % respondentů sportuje denně a stejný počet respondentů uvedlo, že nesportují.

Na navazující podotázku „Jakému sportu se věnujete nejčastěji“, která byla otevřená, a proto se vyhodnocuje složitěji, byly nejčastějšími odpověďmi: běh (29x) a fitness a posilování (22x). Dále respondenti uváděli sporty jako fotbal, tenis, basketbal, plavání, jóga, cyklistika, bruslení, či jezdectví. Pro oba nejčastější sporty obě značky dokáží nabídnout velmi širokou škálu produktů, ale i pro méně časté zastoupené sporty se najde několik kusů v nabídce.

Otázka č. 2: Kde nejčastěji nakupujete sportovní obuv a oblečení?

Graf 5: Místa nákupu sportovní obuvi a oblečení

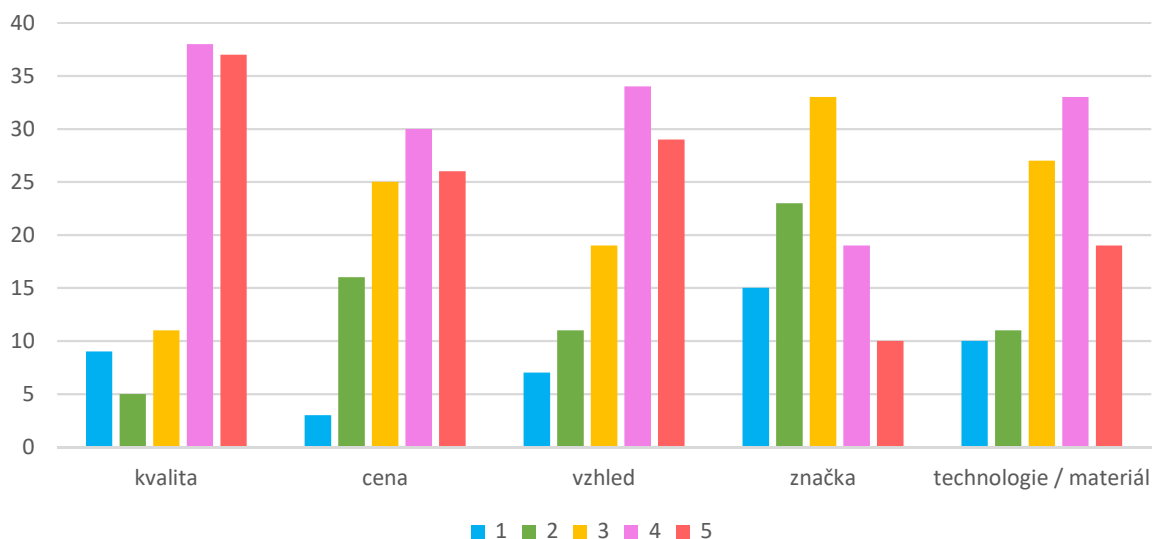


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další otázka se týká nákupního chování respondentů, konkrétně zkoumala, kde nejčastěji nakupují sportovní obuv a oblečení. Nejvíce respondentů (67 %) nakupuje sportovní potřeby nejčastěji ve specializovaných prodejnách, jakými jsou například Sportisimo, Hervis, Decathlon apod. To je výsledek znovu potvrzující relevantnost vzorku pro naše zkoumání, naprostá většina takových prodejen má totiž v nabídce zařazené právě produkty zkoumaných značek. Tedy když jde spotřebitel vybírat sportovní potřeby bez předem vyhlídnutého modelu nebo oblíbené značky, setká se v prodejně většinou právě s modely našich značek. Ve značkových prodejnách výrobce (i outletech) nakupuje nejčastěji 16 % respondentů. 10 % respondentů uvedlo internetové obchody, pouze 3 % nakupují přímo ve značkových internetových obchodech výrobce (např. adidas.cz). Také pouze 3 % respondentů uvedlo, že nakupují sportovní potřeby v nespecializovaných prodejnách a supermarketech.

Otázka č. 3: Jak důležité je pro Vás při výběru obuvi a oblečení následující:

Graf 6: Důležitost kritérií při výběru obuvi a oblečení

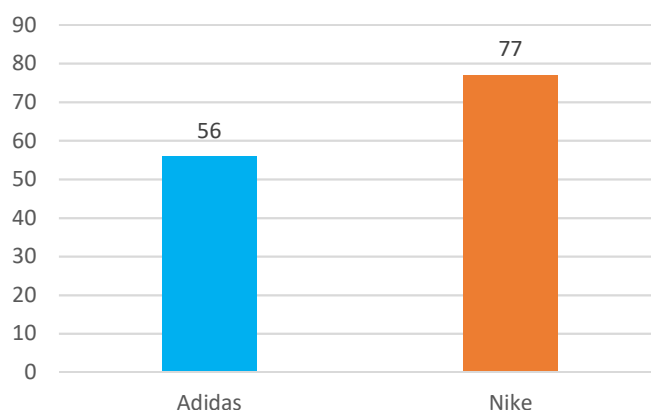


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka zaměřená na důležitost kritérií při nákupu obuvi a oblečení žádala po respondentovi, aby přiřadil každému kritériu známku důležitosti od jedné do pěti (1 – neméně důležité, 5 – nejvíce důležité). Pro vyhodnocení jsem následně vypočítal skóre pro jednotlivá kritéria na základě četnosti důležitostí. Nejdůležitějším kritériem se stala kvalita (průměrné skóre 3,89), dále sestupně vzhled (3,67), cena (3,6), technologie / materiál (3,4) a jako nejméně důležitá značka s průměrným skóre 2,86. To je zajímavé zjištění, protože naše zkoumané značky vynikají právě hodnotou značky. Při podrobnějším vyhodnocení otázek lze zároveň pozorovat, že důležitost ceny klesá s věkem a s příjmem, to je pochopitelné. Zajímavé ovšem je, že s rostoucím věkem klesá i důležitost vzhledu, a naopak roste důležitost kritérií jako kvalita a technologie či materiál.

Otázka č. 4: Jaké značky sportovní obuvi a oblečení se Vám vybaví jako první?

Graf 7: „Top of mind“ značky

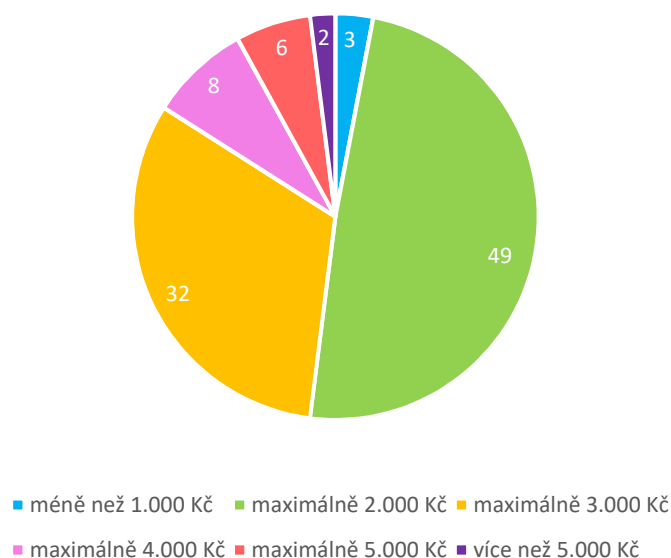


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka byla položena z důvodu zjištění, kolik respondentů ve své odpovědi uvede zkoumané značky. Instrukce otázky říkájí, aby respondent uvedl jednu až tři značky. Adidas byl uvedený 56 x, Nike uvedlo ve své odpovědi 77 respondentů. V tomto případě je zajímavé doplnění daty z MML-TGI, které sice nezkoumají přímo vybavení značky u spotřebitele ale oblíbenost představenou kupováním produktů značky. Data z MML-TGI vyzdvihují na první místo Adidas ve všech věkových kategoriích (viz podkapitola 8.2), zatímco výsledek vycházející z explorační sondy nahrává spíše značce Nike. To může být dáno právě převažující věkovou skupinou 19-25 let ve vzorku respondentů vlastního dotazníku.

Otázka č. 5: Jakou částku jste ochoten zaplatit za značkové sportovní boty?

Graf 8: Maximální cena za značkové sportovní boty

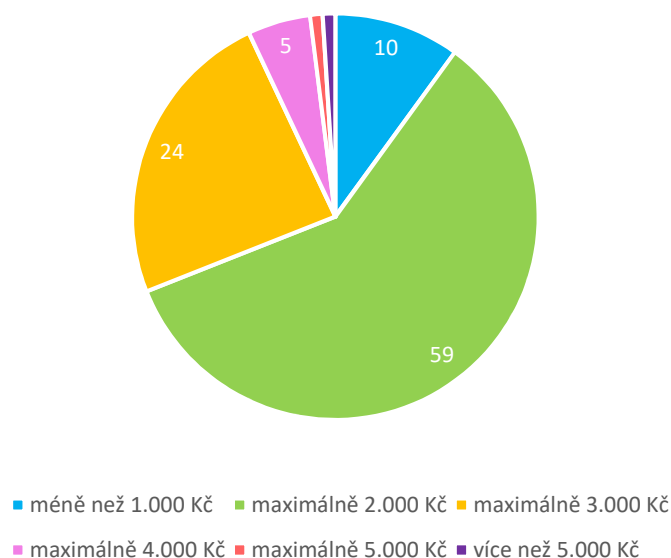


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Následující otázka zkoumá, jaká je maximální částka, kterou je respondent ochotný zaplatit za značkové sportovní boty (značkovými je myšleno právě Adidas, Nike apod.). Většina respondentů je ochotna zaplatit maximálně dva tisíce korun (49 %). 32 % respondentů je ochotných zaplatit až tři tisíce korun, 8 % až čtyři tisíce a 2 respondenti uvedli, že zaplatí klidně více než pět tisíc korun se zdůrazněním, že bota musí být perfektní a na ceně v takovém případě nezáleží. Pouze tři respondenti jsou za boty ochotni zaplatit maximálně jeden tisíc korun.

Otázka č. 6: Jakou částku jste ochoten zaplatit za značkové volnočasové boty?

Graf 9: Maximální cena za značkové volnočasové boty



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka navazuje na předchozí a je téměř stejná jako předchozí, jen se místo na sportovní obuv ptá na obuv volnočasovou. Hodnoty se pochopitelně liší a ukazují, že respondenti za volnočasovou obuv nejsou ochotni zaplatit tolik jako za sportovní.

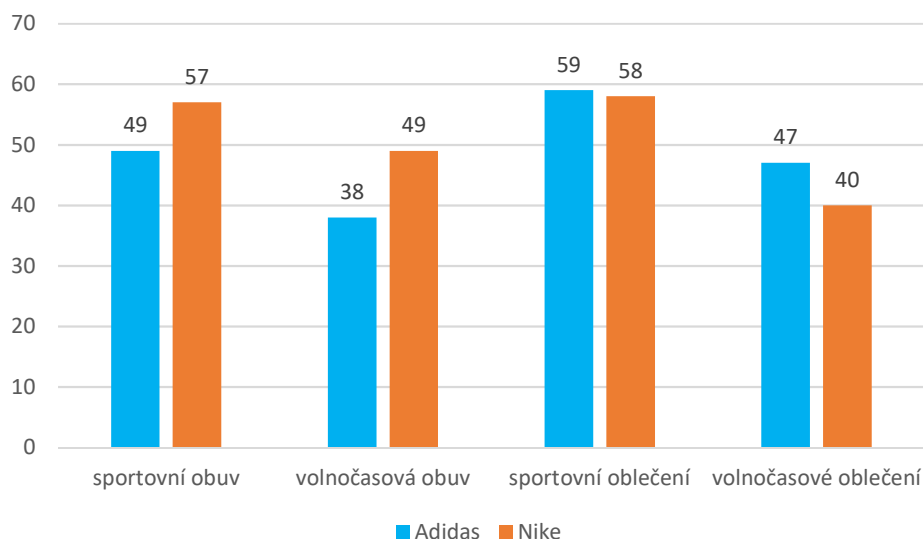
Nejčastější odpověď je stále maximálně dva tisíce, takovou cenu je ochotných zaplatit 59 respondentů. 24 respondentů je ochotných zaplatit až tři tisíce, 5 respondentů až čtyři tisíce a jeden respondent uvedl, že je ochoten zaplatit více než pět tisíc korun. Respondentů, pro které cena volnočasových bot nesmí překročit jeden tisíc korun j v tomto případě 10.

8.2.2 Otázky týkající se jednotlivých značek

Druhá kategorie otázek se týká konkrétně značek, na které se práce zaměřuje a zkoumá vztah respondentů ke značkám samotným, jejich produktům a vnímání jejich marketingového mixu

Otázka č. 7: Jaké produkty od značek Adidas a Nike vlastníte?

Graf 10: Produkty ve vlastnictví respondenta



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

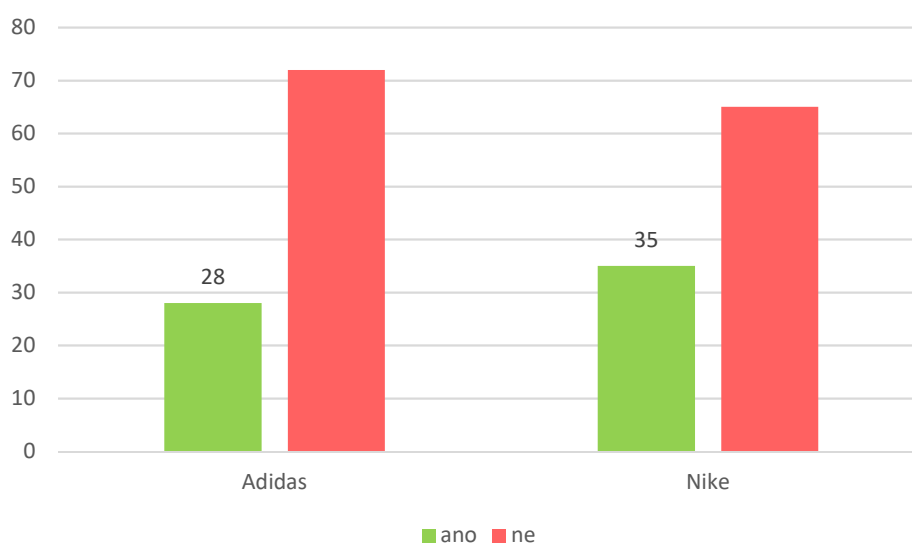
Otázka zjišťuje, kolik respondentů vlastní určité produkty zkoumaných značek. Co se týká obuvi, má jasné prvenství Nike. Sportovní obuv od značky Nike vlastní 57 respondentů, zatímco od značky Adidas jen 49. Podobná situace je u volnočasové obuvi, Nike uvedlo 49 respondentů, zatímco Adidas jen 38. Situace sportovního oblečení je téměř vyrovnaná, od značky Nike jej vlastní 58 respondentů, od značky Adidas 59. Jediný oblast, kde je Adidas více napřed je volnočasové oblečení, to, že ho vlastní, uvedlo 47 respondentů. U značky Nike to bylo jen 40.

Současný pohled na výsledek otázky č. 4 ukazuje, že většina respondentů, kteří uvedli, že vlastní produkt značky buď Adidas nebo Nike, uvedli značku i jako první, která je napadne. Překvapiví jsou však respondenti, kteří uvedli, že vlastní produkty značky / značek ale v otázce č. je neuvedli. Výsledek lze porovnat i s otázkami č. 5 a 6, jejich vyhodnocení totiž ukázalo, že přibližně polovina respondentů není ochotná zaplatit za boty více než dva tisíce korun, tudíž je pro ně většina nabídky obou značek nedostupná. Výsledek otázky č. 7 ale ukazuje, že sportovní boty Nike vlastní nadpoloviční většina respondentů, ostatní hodnoty se také pohybují kolem zmiňované hranice. To by mohlo znamenat, že čeští spotřebitelé využívají převážně levnější část nabídky, nebo produkty nakupují s využitím akcí podpory prodeje.

Zajímavé je zároveň srovnání či doplnění daty z MML-TGI, které je tentokrát více relevantní. Otázka z MML-TGI se totiž ptá, které značky byla sportovní obuv, kterou si koupil v posledních dvanácti měsících (zda si ji koupil). Výsledek je však opačný než v případě vlastního dotazníku, zde totiž více respondentů vlastní sportovní obuv Nike. To by mohlo být opětovně vysvětleno nereprezentativností vzorku, která je dána většinovým zastoupením věkové skupiny 19-25 let, nebo neaktuálností výsledků z MML-TGI, které jsou za rok 2014.

Otázka č. 8: Vybaví se Vám nějaká známá osobnost sponzorovaná nebo spolupracující se značkami Adidas a Nike?

Graf 11: Osobnosti spojené se značkami



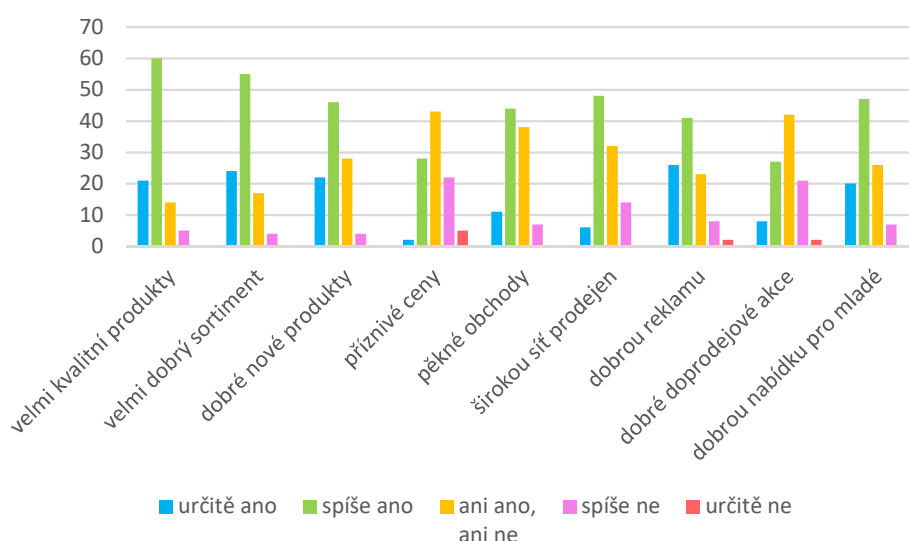
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na vnímání komunikace značek, konkrétně využívání známých tváří se zaměřila otázka č. 8 a zkoumala, jestli se respondentovi vybaví nějaká známá osobnost spolupracující se zkoumanými značkami, pokud ano, byli požádáni o jméno osobnosti. 28 respondentů uvedlo odpověď ano a v naprosté většině správně jmenovali. Nejčastějšími zmíněnými osobnostmi je Lionel Messi, David Beckham a z české scény Leoš Mareš nebo Gabriela Koukalová. Znamou osobnost spojenou se značkou Nike si vybavilo 35 respondentů a nejvíce zmiňovanými byl Cristiano Ronaldo, Michael Jordan, Petra Kvitová a Ewa Farna. V tomto případě lze vidět, jak jsou obě značky úspěšné při marketingových aktivitách spojených se zmiňovanými celebritami. Právě osobnosti, jejichž kontrakty jsou nejhodnotnější, jsou totiž mezi osobnostmi, které se i českým spotřebitelům vybaví a spojí si je s danou značkou.

Otázka č. 9/10: Do jaké míry má Adidas/Nike dle vašeho názoru:

Otázky č. 9 a 10 se ptaly respondentů, jak vnímají jednotlivé oblasti marketingového mixu značek. Respondent měl označit, do jaké míry dle jeho vnímání souhlasí s výrokem, např., že „Značka má velmi kvalitní produkty“. Pro vyhodnocení byla každé odpovědi přiřazena hodnota (+2 pro „určitě ano“, +1 pro „spíše ano“, 0 pro „ani ano, ani ne“, -1 pro „spíše ne“, -2 pro „určitě ne“) a následně spočteno průměrné skóre.

Graf 12: Vnímání jednotlivých oblastí marketingového mixu značky Adidas

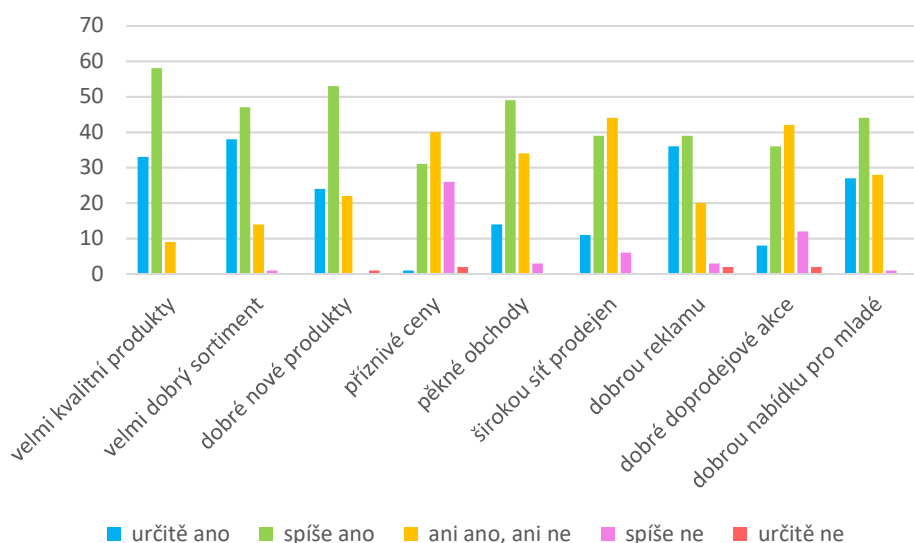


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Značka Adidas si tedy v daných oblastech dle vnímání tázaných vede následovně: **Velmi kvalitní produkty:** modus „spíše ano“ (60), průměr 0,97; **velmi dobrý sortiment:** modus „spíše ano“ (55), průměr 0,99; **dobré nové produkty:** modus „spíše ano“ (46), průměr 0,86; **příznivé ceny:** modus „ani ano, ani ne“ (43), průměr 0; **pěkné obchody:** modus „spíše ano“ (44), průměr 0,59; **široká síť prodejen:** modus „spíše ano“ (48), průměr 0,46; **dobrá reklamu:** modus „spíše ano“ (41), průměr 0,81; **dobré doprodejové akce:** modus „ani ano, ani ne“ (42), průměr 0,18; **dobrá nabídka pro mladé:** modus „spíše ano“ (47), průměr 0,80.

Průměrné hodnoty se u většiny odpovědí pohybují okolo hodnoty 1 avšak nepřesáhnou. Taková hodnota odpovídá odpovědi „spíše ano“ a v takové míře se tázaní průměrně ztotožňují s tvrzeními, že Adidas má velmi kvalitní produkty, velmi dobrý sortiment, dobré nové produkty, pěkné obchody, dobrou reklamu a dobrou nabídku pro mladé. Hodnotě 0, tedy „ani ano ani ne“ jsou blíže tvrzení, že Adidas má širokou síť prodejen a že má dobré doprodejové akce, nejméně se tázaní ztotožňují s tvrzením, že Adidas má příznivé ceny.

Graf 13: Vnímání jednotlivých oblastí marketingového mixu značky Nike

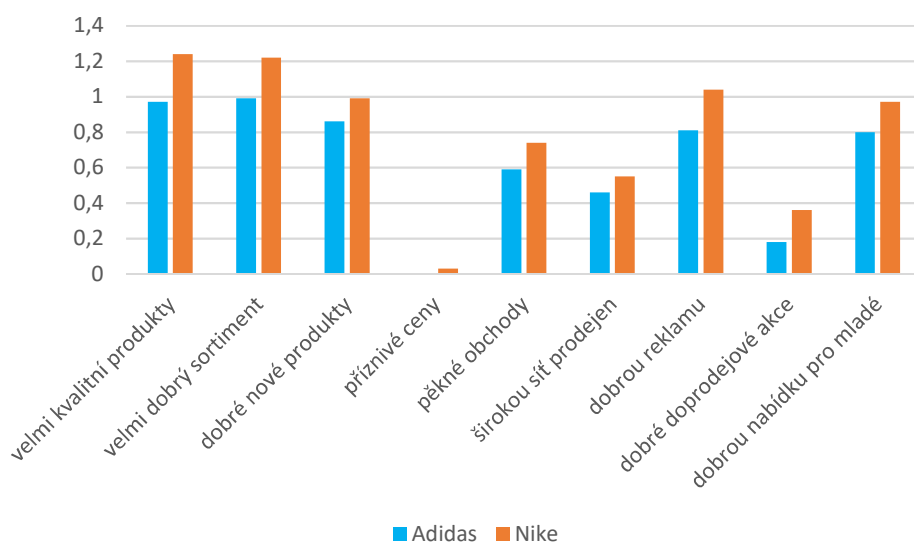


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Značka Nike si v daných oblastech dle vnímání tázaných vede následovně: **Velmi kvalitní produkty**: modus „spíše ano“ (58), průměr 1,24; **velmi dobrý sortiment**: modus „spíše ano“ (47), průměr 1,22; **dobré nové produkty**: modus „spíše ano“ (53), průměr 0,99; **příznivé ceny**: modus „ani ano, ani ne“ (40), průměr 0,03; **pěkné obchody**: modus „spíše ano“ (49), průměr 0,74; **široká síť prodejen**: modus „spíše ano“ (44), průměr 0,55; **dobrá reklama**: modus „spíše ano“ (39), průměr 1,04; **dobré doprodejové akce**: modus „ani ano, ani ne“ (42), průměr 0,36; **dobrá nabídka pro mladé**: modus „spíše ano“ (47), průměr 0,97.

Průměrné hodnoty se velmi podobají těm z předchozího grafu, tedy těm v případě značky Adidas, jen jsou ve všech oblastech o několik desetin vyšší. Při zaokrouhlení na jednotky však stále v míře „spíše ano“ ztotožňují tázaní s tvrzeními, že Nike má velmi kvalitní produkty, velmi dobrý sortiment, dobré nové produkty, pěkné obchody, širokou síť prodejen, dobrou reklamu a dobrou nabídku pro mladé. Hodnotě 0, tedy „ani ano ani ne“ jsou blíže jen tvrzení, že má Nike dobré doprodejové akce, nejméně se tázaní ztotožňují opět s tvrzením, že Nike má příznivé ceny.

Graf 14: Porovnání vnímání jednotlivých oblastí marketingového mixu obou značek



Zdroj: Vlastní zpracování autora

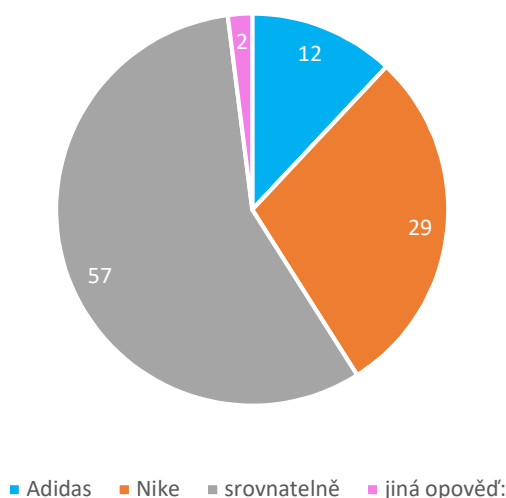
Při zpracování vyhodnocení otázek 9 a 10 do jednoho společného grafu se naskytne názorné srovnání vnímání obou značek, tedy oblastí jejich marketingového mixu. Lze vidět, že značka Nike je v každé ze zkoumaných oblastí vnímána lépe než v případě značky Adidas. Zároveň vidíme, že nejvíce se tázaní ztotožňují s výrokem, že značky mají velmi kvalitní produkty a nejméně s výrokem, že značky mají příznivé ceny. Tento výsledek, tedy konkrétně vnímání ceny, není ani trochu překvapivý. Když se totiž zpětně zaměříme na výsledek otázek č. 5 a 6 a informace vycházející z analýzy ceny jako prvku marketingového mixu, tak zjistíme, že většina nabídky (konkrétně nabídky obuvi) značek je pro většinu respondentů cenově nepřijatelná.

8.2.3 Otázky přímo porovnávající vnímání značek

Poslední část otázek je velmi jednoduchá a přímo porovnává vnímání obou značek v určitém ohledu. Otázky zjišťují vnímání takovým způsobem, že dávají tázanému na výběr odpověď „Adidas“ a „Nike“ (například které výrobky, tedy od které značky, považuje za kvalitnější). Jako odpověď byla nabídnuta i možnost, že respondent vnímá výrobky obou značek jako srovnatelně kvalitní a možnost jiné odpovědi / komentáře.

Otázka č. 11: Výrobky které značky obecně považujete za kvalitnější?

Graf 15: Vnímání kvality výrobků značek



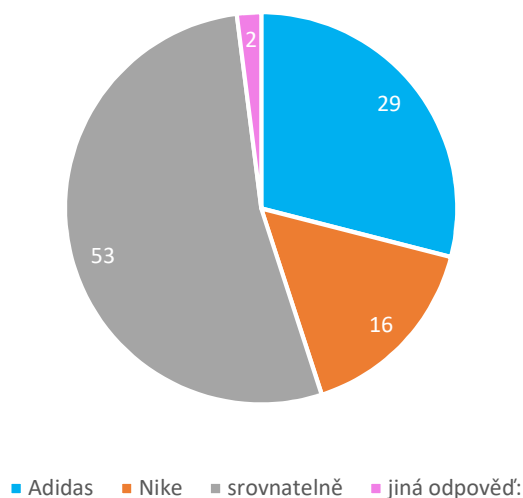
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 11 se ptá respondenta, které výrobky považuje obecně za kvalitnější. Možnost odpovědět na otázku neutrálně, tedy že výrobky jsou srovnatelně kvalitní využilo 57 respondentů. 29 tázaných považuje za kvalitnější výrobky Nike (to koresponduje s vyhodnocením otázek č. 9 a 10), 12 respondentů vyzdvihuje výrobky Adidas a dva respondenti využili možnosti jiné odpovědi. Jeden z nich odpověděl „U bot Nike, golfové hole Nike, oblečení Adidas, spodní prádlo srovnatelné, láhev na pití srovnatelné“, druhý odpověděl „Ani jeden prakticky neznám.“

Z kapitoly analýzy marketingového mixu je zřejmé, že se obě značky velmi zaměřují na vysokou kvalitu jejich výrobků, její konstantní zvyšování a neustálé inovace. Z vyhodnocení otázek č. 9 a 10 vyplývá, že jsou i tak vnímány spotřebiteli a jejich výrobky jsou považovány za velmi kvalitní větší částí tázaných. Není tedy velkým překvapením, že většina tázaných neuměla zvolit mezi jednou nebo druhou značkou a zvolila naturální odpověď.

Otázka č. 12: Produkty které značky obecně považujete za cenově dostupnější?

Graf 16: Vnímání cenové dostupnosti obou značek



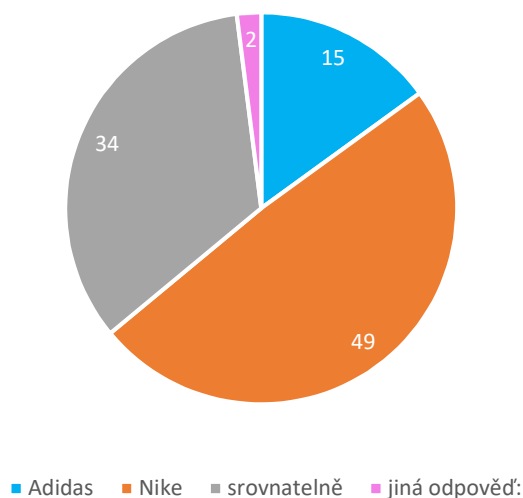
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 12 se ptá, kterou značku a její výrobky považuje respondent za cenově dostupnější. Většina respondentů opět využila neutrální možnost odpovědi, a považují výrobky značek Adidas a Nike za srovnatelně cenově dostupné, přesně jich je 53. Výrobky značky Adidas považuje za cenově dostupnější 29 respondentů, výrobky značky Nike 16. Dvě osoby ze všech tázaných opět využily jiné odpovědi, jeden respondent uvedl, že podle něj ani jedna značka není pro střední třídu, druhý jednoduše „neznám“.

V případě této otázky je překvapivé, že již plně nekoresponduje s otázkami z předchozí části dotazníku. Z té (konkrétně z otázek č. 9 a 10) vychází, že cena je o malou část lépe vnímána u značky Nike, zatímco u této otázky je druhá nejčastější odpověď Adidas a téměř třetina tázaných vnímá výrobky této značky za cenově dostupnější. To by mohlo být způsobeno tím, že tázaní, kteří dříve upřednostnili Nike tentokrát zvolili neutrální možnost, nebo si jednoduše po delším vyplňování vybavili při otázce na cenu jiné výrobky a odpověděli rozdílně.

Otázka č. 13: Produkty které značky obecně považujete za vzhledově atraktivnější?

Graf 17: vnímání vzhledové atraktivity výrobků obou značek



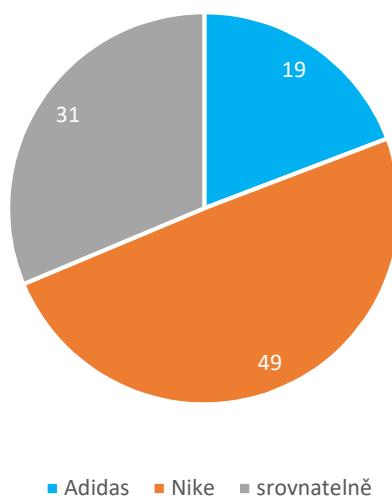
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V případě této otázky není nejčastější neutrální odpověď, ale pomyslně vítězí značka Nike s počtem 49 respondentů, kteří vnímají její produkty za vzhledově atraktivnější. Výrobky obou značek považuje za srovnatelně vzhledově atraktivní 34 respondentů, 15 tázaných považuje za vzhledově atraktivnější výrobky značky Adidas. Jiné odpovědi dvou respondentů zahrnují „Záleží na kolekci“ a „Nevím“.

Při zkoumání produktového portfolia značek lze do určité míry pozorovat, že značka Nike opravdu na vzhledovou atraktivitu klade velký důraz, to se odráží i v její službě NIKeiD, kde si zákazník může navrhnout obuv podle svých představ. Z těchto návrhů Nike částečně může brát inspiraci a díky nim ví, co přesně zákazníci vyhledávají a dokáže jim to následně přímo nabídnout. A jak lze vidět z odpovědí na tuto otázku, pozitivně to ovlivňuje i vnímání spotřebitelů.

Otázka č. 14: Kterou z těchto značek vnímáte celkově pozitivněji?

Graf 18: Celkové vnímání značek



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Poslední otázka této části se ptá na celkové vnímání značek. 49 respondentů vnímá pozitivněji značku Nike, jen 19 vnímá pozitivněji značku Adidas a 31 respondentů odpovědělo neutrálně a vnímá obě značky srovnatelně.

Tato otázka je vlastně takovým vyústěním celého dotazníku a její vyhodnocení by logicky mělo být v souladu s výsledkem všech předchozích otázek (kromě první části dotazníku). Opravdu tomu tak je, jen z předchozích otázek třetí části dotazníku vyplývá, že celkově by na tom měla být lépe značka Nike, a právě poslední otázka to potvrzuje. I v části předchozí, kde se objevuje vyhodnocení komplexních otázek č. 9 a 10 týkajících se vnímání určitých oblastí marketingového mixu značek lze pozorovat, že značka Nike byla ve všech ohledech vnímána o něco lépe, celkové vnímání zjištěné z poslední otázky to znovu potvrzuje.

Při podrobnějším zkoumání lze zároveň vyzorovat spojitost mezi otázkou z první části, konkrétně otázkou č. 4, kde měli tázaní uvést značky, které je jako první napadnou ve spojitosti se sportovními potřebami. Většina tázaných, kteří uváděli ve své odpovědi značku Nike zároveň v této poslední otázce uvedli, že značku vnímají celkově pozitivněji.

9 Zhodnocení a vytvoření návrhu

Primárním cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit marketingové strategie dvou navzájem si konkurujících aktérů na trhu se sportovní obuví a oblečením. Nastínění pozic obou značek na trhu dalo následný směr celému zkoumání, které je založeno na tom, že značka Nike je lídr na trhu a Adidas jeho následovatel. Od toho se bezpochyby odvíjejí jejich marketingové strategie a práce zkoumá, v čem se jednotlivé prvky strategií obou značek liší, v čem by která mohla být lepší a jaký to má vliv právě na jejich tržní pozice.

Analýza marketingového mixu přinesla detailní pohled na rozdíly obou značek z hlediska jejich produktového portfolia a produktu jako takového, z hlediska jejich cenové strategie, komunikace a jejich distribučních kanálů. **Produktová portfolia** obou značek jsou velice podobná a dělí se na tři základní kategorie, tedy obuv, oblečení a doplňky. Při porovnání počtu podkategorií a počtu produktů v nich, má návrh Adidas, ovšem z jeho úspěšnosti se nedá předpokládat, že by to bylo velkou výhodou. Značka Adidas zároveň klade mnohem větší důraz na tzv. podznačky ve svém rámci a v podstatě dělí všechny své produkty na volnočasové a atletické. Obě značky disponují velmi cennou doplňkovou službou v podobě možné customizace jejich produktů, jedná se o *NIKEiD* a *MiAdidas*.

Cenová strategie obou značek se pochopitelně liší z důvodu rozdílných pozic na trhu. Značka Adidas jako tržní následovatel volí pro většinu svých produktů konkurenční cenovou strategii, při které bere v ohledu jako konkurenta například právě Nike nebo Puma, strategii sbírání smetany uplatňuje jen na novinky z nejvyšších řad a na limitované edice. Nike si na druhou stranu jako lídr v odvětví dovoluje používat hodnotovou cenovou strategii, tedy zjišťuje maximální hodnotu akceptovatelnou zákazníkem. Přitom nebere tolik ohled na konkurenci, a přesto maximalizuje své zisky.

Velmi důležitým prvkem v **komunikaci** značek jsou známé osobnosti, z nichž největší důraz se klade na sportovce. Žebříček patnácti nejhodnotnější sponzoringových kontraktů ve sportovní historii ukazuje, jakým způsobem vynakládá na tento druh marketingu značka Nike mnohem větší náklady než její konkurent, více než dvě třetiny atletů na tomto žebříčku totiž spolupracují právě se značkou Nike. Co se týče ostatních marketingových aktivit, značka Adidas vynakládá největší úsilí na digitální média a klasické reklamy, zatímco Nike se snaží využívat téměř všechny brandingové a marketingové nástroje. Ukazuje to i jeho oblíbenost na sociálních médiích, konkrétně popularita Nike na síti Instagram, kde je 15. nejsledovanějším profilem. (Instagram, 2017)

V případě **dostupnosti** neboli distribuce obou značek nejsou velké rozdíly. Hlavní distribuční cesty v případě obou značek zahrnují vlastní značkové prodejny, maloobchodní partnery, vlastní internetový obchody, e-commerce a partnerské internetové obchody.

Následně bylo zkoumáno vnímání značek a prvků marketingového mixu českými spotřebiteli, k jehož zjištění byla použita explorační sonda v podobě dotazníkového šetření s pomocí dat z MML-TGI. Důležitými výstupy z šetření obecně týkajícími se marketingové strategie jsou například že při výběru obuvi a oblečení je pro tázané nejdůležitější kvalita, a naopak nejméně důležitá je značka. Dále byla zjištěna orientační maximální cena, kterou je český spotřebitel ochoten zaplatit za sportovní či volnočasovou obuv, ta se pohybuje pro polovinu tázaných okolo dvou tisíc korun a přibližně 80 % tázaných nepřekročí hranici tří tisíc korun. Šetření se zaměřilo i na dostupnost a zjištění bylo takové, že téměř 70 % osob, tedy významná většina nakupuje sportovní potřeby ve specializovaných obchodech. Toto potvrdila i data z MML-TGI, které ukazují sice menší hodnotu, avšak nejčastější jsou pořád specializované prodejny.

Zbylé otázky dotazníkového šetření se zaměřily na vnímání značek Adidas a Nike a prvků jejich konkrétních marketingových mixů. Významné zjištění se v tomto případě týká vnímání kvality výrobků, která je u obou značek vnímána velmi dobře, to pravděpodobně vede i k tomu, že i přes ne tak dobré vnímání cen produktů velká část respondentů produkty vlastní. Komparační část dotazníku přímo zjišťovala, která značka je vnímána pozitivněji v jakých oblastech i celkově. Jako vítěz a značka vnímána celkově pozitivněji vyšla značka Nike, což potvrzuje její vůdčí postavení na trhu i ve vzorku respondentů se kterým se pracovalo.

Na základě informací získaných z analýzy marketingového mixu značek, které jsou lídry na trhu a na základě získání pojmu o vnímání daných prvků marketingové strategie českými spotřebiteli je možné vytvořit návrh marketingové strategie pro společnost nově vstupující do odvětví. Trh je pochopitelně velmi konkurenční a ve skutečnosti je ovládán jen třemi aktéry. Nově vznikající značka tedy pravděpodobně nebude mít ambice přímo konkurovat právě jim, to znamená, že se bude muset zaměřit na menší segment, ve kterém se naskytne příležitost a rozvíjet se v něm. Přece jen značky, kterých se práce týkala, jsou již zavedené desítky let a vybudovat jim to, co mají, trvalo dlouhou dobu a stálo velké úsilí. Ideální příležitost by se mohla nabízet právě v kombinaci sportu a lifestyle, o kterou se snaží námi zkoumané značky, ovšem v trošku jiné míře a blíže právě té volnočasové stránce. Bavili bychom se o produktu, který si zachovává prvky jako je kvalita materiálu a sportovní funkčnost, zároveň by ale mohl konkurovat výrobkům čistě módních značek, jako je např. Zara či H&M. Rozhodně by nebylo nutné velké produktové portfolio, bohatě by stačilo několik hlavních produktů.

Cenová strategie by musela být pochopitelně částečně konkurenční, avšak hodnotově založená strategie, která lze vidět u značky Nike by z jisté části mohla být aplikovatelná. Jak v případě produktu, tak i cenové strategie bych viděl za velmi důležitou komunikaci se zákazníkem. Výhodou vstupu na trh a postupného získávání zákazníků je možnost s nimi kvalitně komunikovat a získávat odezvu. Tak by značka mohla navrhovat a upravovat produkty právě podle zákazníků. Jako nejideálnější prostředek komunikace pro nově vzniklou společnost se jeví sociální sítě, které v dnešní době naskýtají nepřeberné množství možností, jak zaujmout a získat zákazníka. Aplikovat by se dala i strategie značek Adidas a Nike v podobě spolupráce se známými osobnostmi, samozřejmě ale v mnohem menším měřítku. Dnešní internet je plný tzv. ovlivňovatelů v podobě blogerů, instagramových celebrit či tzv. „YouTuberů“, kteří jsou k propagaci značek více než vhodnými kandidáty. Z dotazníku sice vyplynulo, že většina lidí nakupuje sportovní potřeby ve specializovaných prodejnách, v případě nové značky by však stálo za to uvažovat o působení na zákazníka určitou exkluzivitou. Tedy možnost koupit jejich produkt jen na jejich internetovém obchodě a několika značkových prodejnách, či partnerských showroomech. S takovou taktikou se rozhodně v současné době setkáváme a myslím, že je často více než úspěšná.

Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na trh sportovní obuvi a oblečení a jejím hlavním cílem bylo analyzovat a zhodnotit marketingovou strategii dvou leaderů v této oblasti – Adidas a Nike a na základě této analýzy s promítnutím specifík českého trhu vytvořit návrh pro společnost nově vstupující do odvětví.

Teoretická část shrnuje dosavadní poznatky k problematice marketingu a marketingové strategie a definuje základní pojmy. První kapitola definuje marketing jako takový, druhá kapitola se již zabývá směry marketingové situační analýzy a popisuje analýzu marketingového prostředí, analýzu marketingového mixu a SWOT analýzu. Kapitola třetí přibližuje možnosti marketingové strategie se zaměřením na jejich pojetí podle různých autorů a postup při její tvorbě. Zbýlé kapitoly teoretické části popisují problematiku marketingového výzkumu a přibližují metodiku konkrétně této bakalářské práce.

Praktická část je zahájena představením obou značek a nastíněním jejich pozic na trhu. Následně práce analyzuje marketingový mix obou značek a průběžně jeho prvky porovnává. Druhá část praktické části se zaměřuje na vnímání značek mezi spotřebiteli a vyhodnocuje data získaná jak z MML-TGI, tak z vlastního dotazníkového šetření.

V závěru práce autor komplexně vyhodnocuje všechny získané poznatky a závěry plynoucí z praktické části a na jejich základě s využitím inspirace získané z analýzy primárních dat vytváří návrh marketingové strategie pro společnost nově vstupující do odvětví. Tímto je cíl práce splněn.

Seznam zdrojů

Citovaná literatura

- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Karlíček, M. a. (2016). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Lane, K. K. (2016). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing.

Výroční zprávy

- Adidas AG (2017). *Adidas Annual Report 2016* [vid. 17.3.2017] Dostupné z: http://www.adidas-group.com/media/filer_public/a3/fb/a3fb7068-c556-4a24-8eea-cc00951a1061/2016_eng_gb.pdf
- Nike (2017). *Nike 2016 Annual Report* [vid. 17.3.2017] Dostupné z: http://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/index.html

Elektronické zdroje

- Adidas Group – Strategy Overview* [vid. 24.2.2017]. Dostupné z: <http://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>
- About Nike* [vid. 24.2.2017]. Dostupné z: <http://about.nike.com/>
- Leach, A. (2015, listopad 9.). *Nike vs. Adidas: Who Owns the Market?* [vid. 24.2.2017]. Dostupné z: <http://www.highsnobiety.com/2015/11/09/nike-adidas-market-shares/>
- Bhasin, H. (2017, duben 14.). *Marketing strategy of Adidas* [vid. 22.4.2017]. Dostupné z: <http://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-adidas/>
- Bhasin, H. (2017, duben 17.). *Marketing mix of Adidas* [vid. 22.4.2017]. Dostupné z: <http://www.marketing91.com/marketing-mix-adidas/>

Nike marketing mix [vid. 11.4.2017]. Dostupné z: <http://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/16893-nike.html>

Nike Inc. Marketing Mix (4Ps/Product, Place, Promotion, Price) Analysis [vid. 11.4.2017]. Dostupné z: <http://panmore.com/nike-inc-marketing-mix-4ps-product-place-promotion-price-analysis>

Adidas Online [vid. 14.4.2017]. Dostupné z: <http://www.adidas.cz/>

Oficiální stránky Nike (CZ) [vid. 14.4.2017]. Dostupné z: http://www.nike.com/cz/cs_cz/

eBay (2016, březen 13.). *Top 10 Most Expensive Nike Shoes* [vid. 18.4.2017]. Dostupné z: <http://www.ebay.com/gds/Top-10-Most-Expensive-Nike-Shoes-/10000000205013372/g.html>

Totalsportek2 (2016, leden 27.). *Biggest Athlete Endorsement Deals In Sports History* [vid. 21.4.2017]. Dostupné z: <http://www.totalsportek.com/money/biggest-endorsement-deals-sports-history/>

Top 100 Instagram Users by Followers [vid. 15.4.2017]. Dostupné z: <https://socialblade.com/instagram/top/100/followers>

Interbrand (2017). *Best brands* [vid. 25.4.2017]. Dostupné z: <http://interbrand.com/best-brands/>

Seznam grafů

Graf 1: MML-TGI, nákup sportovní obuvi	39
Graf 2: MML-TGI, značka koupené sportovní obuvi v posledním roce	40
Graf 3: MML-TGI, místa nákupu sportovních potřeb	41
Graf 4: Frekvence sportu respondenta	42
Graf 5: Místa nákupu sportovní obuvi a oblečení	43
Graf 6: Důležitost kritérií při výběru obuvi a oblečení	44
Graf 7: „Top of mind“ značky.....	45
Graf 8: Maximální cena za značkové sportovní boty.....	46
Graf 9: Maximální cena za značkové volnočasové boty.....	47
Graf 10: Produkty ve vlastnictví respondenta	48
Graf 11: Osobnosti spojené se značkami	49
Graf 12: Vnímání jednotlivých oblastí marketingového mixu značky Adidas.....	50
Graf 13: Vnímání jednotlivých oblastí marketingového mixu značky Nike	51
Graf 14: Porovnání vnímání jednotlivých oblastí marketingového mixu obou značek	52
Graf 15: Vnímání kvality výrobků značek	53
Graf 16: Vnímání cenové dostupnosti obou značek.....	54
Graf 17: vnímání vzhledové atraktivity výrobků obou značek	55
Graf 18: Celkové vnímání značek	56
Graf 19: Pohlaví respondentů.....	69
Graf 20: Věková skupina respondentů	69
Graf 21: Vzdělání respondentů	69
Graf 22: Příjem respondentů	70
Graf 23: Velikost místa bydliště respondentů	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nejznámější loga značky Adidas.....	26
Obrázek 2: Světoznámé logo značky Nike	28
Obrázek 3: Podznačky Adidas Original a Adidas Athletics	30
Obrázek 4: Dělení produktů Adidas podle sportu.....	30
Obrázek 5: Dělení obuvi Nike podle účelu (sportu).....	31
Obrázek 6: Obuv EQT SUPPORT ULTRA CNY	33
Obrázek 7: Golfová obuv Nike Flyknit Elite	34

Seznam příloh

Příloha 1: Vlastní dotazník	66
Příloha 2: Grafy popisující vzorek respondentů vlastního dotazníku	69

Přílohy

Příloha 1: Vlastní dotazník

1) *Jak často sportujete?*

- denně
- 3x až 5x týdně
- 1x týdně
- několikrát do roka
- nesportuji

Jakému sportu se věnujete nejčastěji?

2) *Kde nejčastěji nakupujete sportovní obuv a oblečení?*

- nespecializované obchody a supermarkety
- specializované prodejny
- značkové prodejny výrobce
- internetové obchody
- značkové internetové obchody výrobce
- jinde

3) *Jak důležité je pro Vás při výběru obuvi a oblečení následující: (1 – nejméně, 5 – nejvíce)*

- kvalita
- cena
- vzhled
- značka
- technologie/materiál

4) *Jaké značky sportovní obuvi a oblečení se Vám vybaví jako první?*

5) *Jakou částku jste ochoten zaplatit za značkové sportovní boty?*

- méně než 1000 Kč
- maximálně 2000 Kč
- maximálně 3000 Kč
- maximálně 4000 Kč
- více než 5000 Kč

6) *Jakou částku jste ochoten zaplatit za značkové volnočasové boty?*

- méně než 1000 Kč
- maximálně 2000 Kč
- maximálně 3000 Kč
- maximálně 4000 Kč
- více než 5000 Kč

7) *Jaké produkty od značek Adidas a Nike vlastníte?*

- sportovní obuv
- volnočasová obuv
- sportovní oblečení
- volnočasové oblečení

- 8) *Vybaví se Vám nějaká známá osobnost sponzorovaná nebo spolupracující se značkami Adidas a Nike?*
- ne
 - ano (prosím jmenujte)
- 9) *Do jaké míry má Adidas dle Vašeho názoru? (určitě ano; spíše ano; ani ano, ani ne; spíše ne; určitě ne)*
- velmi kvalitní produkty
 - velmi dobrý sortiment
 - dobré nové produkty
 - příznivé ceny
 - pěkné obchody
 - širokou síť prodejen
 - dobrou reklamu
 - dobré doprodejové akce
 - dobrou nabídku pro mladé
- 10) *Do jaké míry má Nike dle Vašeho názoru? (určitě ano; spíše ano; ani ano, ani ne; spíše ne; určitě ne)*
- velmi kvalitní produkty
 - velmi dobrý sortiment
 - dobré nové produkty
 - příznivé ceny
 - pěkné obchody
 - širokou síť prodejen
 - dobrou reklamu
 - dobré doprodejové akce
 - dobrou nabídku pro mladé
- 11) *Výrobky které značky považujete za kvalitnější?*
- Adidas
 - Nike
 - srovnatelně
 - jiná odpověď
- 12) *Výrobky které značky považujete za cenově dostupnější?*
- Adidas
 - Nike
 - srovnatelně
 - jiná odpověď
- 13) *Výrobky které značky považujete za vzhledově atraktivnější?*
- Adidas
 - Nike
 - srovnatelně
 - jiná odpověď

14) *Kterou z těchto značek vnímáte celkově pozitivněji?*

- Adidas
- Nike
- srovnatelně

15) *Pohlaví*

- muž
- žena

16) *Věková skupina*

- 13-18 let
- 19-25 let
- 26-34 let
- 35-50 let
- více než 51 let

17) *Nejvyšší dosažené vzdělání*

- základní
- středoškolské s maturitou
- středoškolské s výučním listem
- vysokoškolské

18) *Čistý měsíční příjem*

- bez příjmu
- méně než 18 tisíc korun
- 18-25 tisíc korun
- 25-35 tisíc korun
- 35-50 tisíc korun
- více než 50 tisíc korun

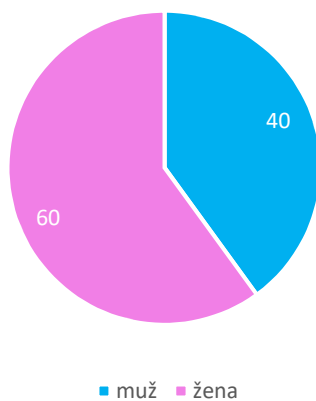
19) *Velikost místa bydliště*

- 0 – 4.999
- 5.000 – 19.999
- 20.000 – 49.999
- 50.000 – 99.999
- 100.000 a více

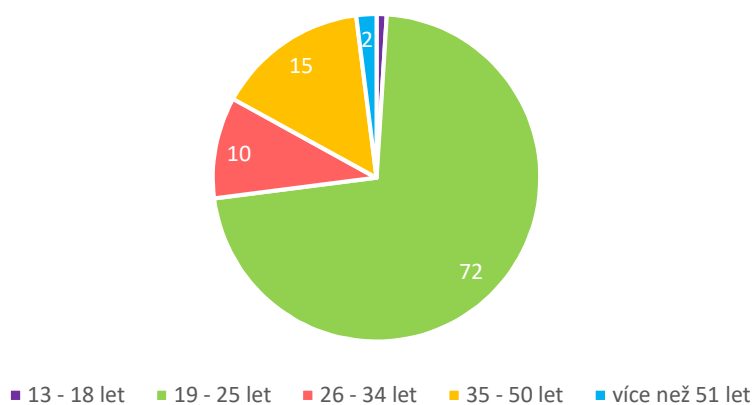
Příloha 2: Grafy popisující vzorek respondentů vlastního dotazníku

zdroj: vlastní dotazníkové šetření

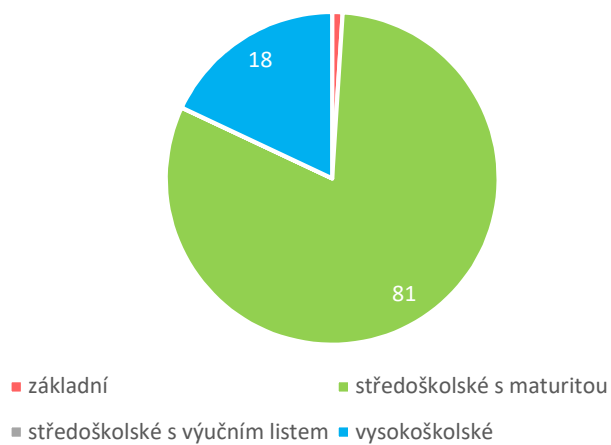
Graf 19: Pohlaví respondentů



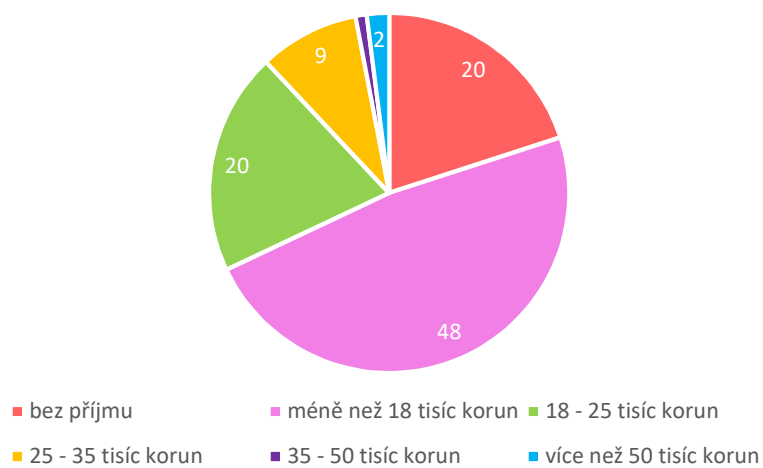
Graf 20: Věková skupina respondentů



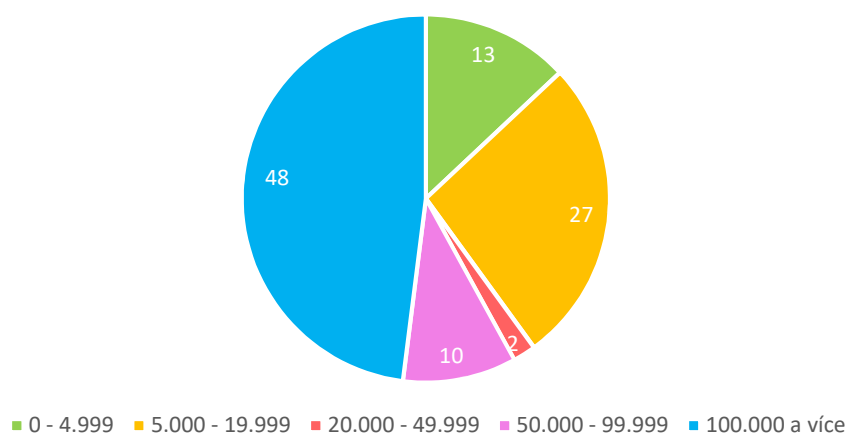
Graf 21: Vzdělání respondentů



Graf 22: Příjem respondentů



Graf 23: Velikost místa bydliště respondentů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření