

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU



Budování úspěšné značky a její osobnost na příkladu Nike

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval:

Jan Krýsl

Praha, červen 2012

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování této práce. Dále děkuji české organizační složce společnosti NIKE European Operations Netherlands B.V. za poskytnutí důležitých zdrojů pro tuto diplomovou práci.

ABSTRAKT

Název práce: *BUDOVÁNÍ ÚSPĚŠNÉ ZNAČKY A JEJÍ OSOBNOST NA PŘÍKLADU NIKE*

Cíle: Prvním cílem této práce je zmapovat proces budování sportovní značky Nike od jejího vzniku po současnost a určit faktory jejího úspěchu. Druhým cílem je pomocí výzkumu osobnosti značky získat obraz osobnosti značky Nike z pohledu veřejnosti.

Metody: V práci byla použita metoda deskriptivní analýzy a metoda dotazníkového šetření. Metoda deskriptivní neboli popisné analýzy byla aplikována v rozboru dokumentů za účelem identifikace faktorů úspěchu při budování značky Nike a metoda dotazníkového šetření byla použita v části výzkumu osobnosti značky Nike.

Výsledky: Bylo zjištěno, že k úspěchu firmy Nike vedlo několik obecných a několik velmi konkrétních faktorů, díky kterým Nike unikla svým konkurentům. Z výsledků výzkumu osobnosti značky Nike byl získán její obraz z pohledu veřejnosti a bylo odhaleno několik faktorů negativně působících na kvalitu osobnosti značky Nike.

Klíčová slova: budování značky, osobnost značky, Nike

ABSTRACT

Title of thesis: *BUILDING OF SUCCESSFUL BRAND AND ITS PERSONALITY ON THE EXAMPLE OF NIKE*

Objectives: The first objective of this work is to chart the process of building sports brand Nike since its inception to the present and to identify factors of its success. The second objective is to use brand personality research to get a picture of Nike brand personality from public view.

Methods: In thesis was used the method of descriptive analysis and the questionnaire survey method. Descriptive method of analysis was applied to the analysis of documents in order to identify success factors in building the Nike brand and the survey method was used in the Nike brand personality research.

Results: Was found that the success of the company Nike led some general and some very specific factors that make Nike missed its competitors. As the results of the Nike brand personality research was obtained her picture from the perspective of the public and was revealed several factors acting negatively on the quality of personality Nike brand.

Keywords: brand building, brand personality, Nike

OBSAH

1.	ÚVOD	10
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1	Značka jako pojem	12
2.2	Funkce značky	14
2.3	Branding	15
2.4	Hodnota značky	15
2.4.1	Model rezonance značky	17
2.4.2	Aakerův model	17
2.4.3	Brand Asset Valuator (BAV)	17
2.4.4	BrandZ.....	18
2.5	Identita vs. image značky	21
2.6	Positioning.....	23
2.7	Budování značky – Brand building	24
2.8	Řízení značky – Brand management	25
2.8.1	Strategické řízení korporátní značky	26
2.9	Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility)	27
2.10	Osobnost značky.....	29
2.10.1	Funkce osobnosti značky.....	31
2.10.2	Vliv osobnosti značky na vytváření hodnoty značky	31
2.10.2.1.	Model sebevyjádření	31
2.10.2.2.	Model vztahu	34

2.10.2.3.	Model jak reprezentovat funkční požitek.....	35
2.10.3	Dimenze osobnosti značky	35
2.10.4	Determinanty osobnosti značky.....	36
2.10.5	Jak formovat osobnost značky reklamou.....	37
2.10.6	Úspěšná značka	38
3.	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	39
4.	METODOLOGIE VÝZKUMU.....	40
4.1	Deskriptivní analýza dokumentů	40
4.2	Měření osobnosti značky	41
4.2.1	Teorie J. L. Aaker	42
4.3	Marketingový výzkum.....	45
4.3.1	Definování problému a cíle marketingového výzkumu.....	45
4.3.2	Techniky marketingového výzkumu	46
4.3.3	Vymezení souboru a jeho výběr	48
4.3.4	Sběr a zpracování dat a jejich následná interpretace	49
4.3.4.1.	Vyhodnocení pomocí statistických veličin	50
5.	Budování úspěšné značky na příkladu Nike.....	52
5.1	Počátek	52
5.2	Krize	55
5.3	Cesta z krize na vrchol	56
5.3.1	Michael Jordan	57
5.3.2	Reklama	59
5.3.3	NikeTown.....	61

5.4	Expanze do Evropy.....	61
5.5	Společenská odpovědnost Nike.....	62
5.6	Nike dnes.....	63
5.7	Pilíře úspěchu Nike.....	64
6.	VÝSLEDKY PROVEDENÉHO VÝZKUMU A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT 65	
6.1	Osobnost značky Nike – získané hodnoty.....	68
6.1.1	Dimenze Upřímnost, opravdovost.....	70
6.1.2	Dimenze Vzrušení.....	71
6.1.3	Dimenze Kompetence, způsobilost.....	72
6.1.4	Dimenze Kultivovanost.....	73
6.1.5	Dimenze Robustnost, drsnost.....	74
6.1.6	Osobnost značky Nike.....	74
7.	Závěr.....	76
8.	Seznam použité literatury a zdrojů.....	78
9.	Přílohy.....	82

1. ÚVOD

Současnému světovému trhu se sportovním zbožím vládne jen několik velkých značek. Ač mezi sebou vedou tvrdé a nekonečné konkurenční boje, všechny dnes mají pevnou pozici na svých trzích. Dříve tomu ale tak nebylo. Tyto velké, nebojme se slova korporátní, firmy se vyvinuly za necelé jedno půlstoletí. Svět se za tu dobu hodně změnil, stejně jako jejich podoba. Některé jejich hodnoty ale zůstaly stejné. Mnoho dalších konkurenčních značek na této cestě selhalo. V lepším případě si drží menší podíly na některých trzích, v tom horším je již koupila jedna z těch větších značek nebo úplně zanikly.

Co stojí za slávou a úspěchem těchto velkých kolosů, které jako ostatní vznikaly na „zelené louce“ a z nadšení a oddanosti sportu pár obyčejných, ale šikovných lidí? Tato práce se chce zabývat nalezením „receptu na úspěch“ té dnes největší, americké firmy Nike.

Značka dnes může být nejcennějším aktivem některých firem, proto je důležité o ni pečovat. Proces budování značky je velmi složitou disciplínou, kterou se v každé firmě zabývá mnoho odborníků. Je velmi těžké v tomto boji utéct konkurenci a dostat svoji značku na pomyslný Olymp. O to je tato disciplína atraktivnější, dobrodružnější a poskytuje prostor pro sílu lidského ducha a vysokou kreativitu.

V teoretické části práce budou shrnuta všechna teoretická východiska pro problematiku oblasti budování značky a její osobnosti. Nejprve bude definován a rozebrán základní pojem značka a vysvětleny její funkce. Probereme branding, řekneme si, co určuje hodnotu značky, a ukážeme si několik modelů, kterými se hodnota značky počítá. Následovat budou výsledné žebříčky nejsilnějších světových značek. Vysvětlíme si rozdíl mezi identitou značky a image značky a řekneme si, v jakém vzájemném vztahu tyto dva aspekty vystupují. Probereme základní pojmy oboru řízení značky (brand management), budování značky (brand building) a umístění značky (positioning). Pohovoříme si o relativně nové oblasti společenské odpovědnosti firem.

V druhé polovině teoretických východisek se bude práce zabývat osobností značky. Bude vysvětleno, jak si takovou osobnost značky představit, co určuje, k čemu se používá a jak ovlivňuje celou firmu. Zmíníme se o vlivu osobnosti značky na hodnotu značky a ukážeme si příslušné modely, které toto zachycují. Osobnost značky si pak ještě rozdělíme do několika dílčích dimenzí a řekneme si něco o jejich konkrétním významu. Prozradíme, jak se

dá osobnost značky formovat reklamou, a pokusíme se definovat, čím se obecně vyznačuje úspěšná značka.

V první polovině praktické části se bude práce zabývat deskriptivně analytickým rozbořením budování americké značky Nike od jejího počátku až po dnešní dobu. Cílem tohoto úsilí by mělo být nalezení a popsání klíčových faktorů úspěchu, které tuto značku dostaly na výsluní celosvětového obchodu se sportovním zbožím.

V druhé polovině praktické části práce bude dotvořen celkový obraz značky Nike provedením výzkumu její osobnosti. Bude použita metoda dotazníkového šetření a metodologie pro výzkum osobnosti značky, kterou vytvořila odbornice na tuto oblast, Američanka Jennifer Aaker. Získáme tak výsledky pro všechny jednotlivé dimenze osobnosti značky Nike a závěrem z nich vytvoříme podobu její celkové osobnosti tak, jak ji vidí veřejnost.

Přínosem této práce by mělo být vytvoření uceleného pohledu na sportovní značku Nike včetně jejích pozitivních i negativních aspektů a zachycení a zprostředkování určitého modelu úspěchu v oblasti sportovního marketingu a budování značky obecně.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole budou objasněny základní pojmy a názvosloví z oblasti značkové problematiky. V první polovině se bude práce zabývat pojmem značky a jejího budování, v druhé části této kapitoly budou popsány a vysvětleny záležitosti ohledně problematiky osobnosti značky.

2.1 Značka jako pojem

Jak odlišit produkt od ostatních stejného druhu? Čím poukázat na jedinečnost produktu? Jakým způsobem prezentovat hodnoty a vlastnosti produktu? Pro zodpovězení všech těchto otázek postačí jediné slovo: značkou. Guru moderního marketingu Philip Kotler definuje značku jako: „Název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků, jejímž účelem je identifikovat zboží či služby jednoho prodejce nebo prodejní skupiny a odlišit je od konkurenčního zboží a služeb.“ (Kotler, 2007, s. 628).

Do hlubší podstaty značky jako takové proniká Marie Příbová, když o značce hovoří jako o autonomní a soběstačné entitě, která je nehmotná a je vytvořena komunikací. Značka sama pak dokáže vytvářet realitu a ovlivňovat rozhodování spotřebitele. Produkt je považován za efekt značky (Příbová, 2000, s. 17), je přidanou hodnotou značky a musí bezpodmínečně vyhovovat požadavkům, které jsou na značku kladeny. Musí také plnit závazky, které jsou komunikací značky dány.

Podle Davida Aakera se značka skládá z jádra a dvou vrstev. Jádrem značky je produkt, kterým může být výrobek, osobnost, stát nebo nějaká sportovní či kulturní událost. První vrstva obsahuje produktový sortiment, atributy produktu, použití produktu a jeho kvalitu. Druhá, vnější, vrstva zahrnuje s produktem spojené asociace, zemi původu, symboly, osobnost značky, představy o uživateli produktu, emoční prožitek ve spojení s produktem, možnost sebevyjádření prostřednictvím produktu a vztah značka - zákazník (Aaker, 2003, s. 64).

Pavel Rypáček vysvětluje rozdíl mezi značkou a produktem tak, že produkt je vyráběn ve fabrice, ale značka je to, co je kupováno zákazníkem. Dále zajímavým příkladem odůvodňuje význam a výhody využití značek. Firmy v předchozích letech vyznávaly buď filosofii zaměřenou na produkt, nebo filosofii zaměřenou na značku. Zastánci filosofie produktu věří, že značka není důležitá a stěžejním prodejním faktorem je výkon produktu.

Jedná se o firmy především z oblasti východní Asie. Naopak zastánci značkové filosofie kladou značku nad produkt jako zásadní faktor pro rozhodování o koupi. Při porovnání objemů prodeje v roce 1997 stovky nejlepších firem z na produkt zaměřeného Japonska a stovky nejlepších firem z na značku zaměřených USA se dostáváme k totožné sumě 2,8 biliónů USD. Markantní rozdíl ale zjišťujeme, když si porovnáme celková procenta průměrné ziskovosti těchto firem. U japonských firem činila ziskovost 1,1%, kdežto u firem amerických 6,3%, tedy šestkrát více, což je neuvěřitelný nepoměr (Rypáček, 2003, online). Je tedy jasné, že strategické budování značky je pro firmy velice důležité a je disciplínou, kterou by neměl zanedbávat žádný podnik.

Zásadní rozdíl mezi produktovým myšlením a značkovým myšlením je ten, že produktové myšlení vidí spotřebitele jako pasivního konzumenta reklamního sdělení. Naopak značkové myšlení spatřuje spotřebitele aktivně přijímajícího veškeré informace spojené se značkou. Značka ví, že její spotřebitel je sofistikovaný, inteligentní a kritický. Dokáže si interpretovat reklamní sdělení a racionálně je zhodnotit. Tento spotřebitel nepřijme všechny informace z reklamy bez toho, aby je porovnal se svou dosavadní zkušeností (Keller, 2007, s. 127).

K debatě o výhodnosti používání značek, přispívá Philip Kotler mnoha kladnými argumenty (Kotler, 2007, s. 628):

Výhody použití značek ze strany spotřebitele:

- Značky do určité míry vypovídají o kvalitě produktu. Zákazníci kupující stále stejnou značku vědí, že při každém nákupu dostanou stejnou kvalitu.
- Značky také zvyšují efektivitu nákupů. Představme si kupujícího, který přijde do supermarketu a musí vybírat z tisíce generických produktů.
- Značky upozorňují zákazníky na nové produkty, které jim mohou být prospěšné. Na značce lze postavit celý příběh o jedinečných vlastnostech nového produktu.

Výhody použití značek ze strany dodavatele:

- Díky značkám je pro dodavatele jednodušší řešit objednávky a sledovat případné problémy až ke zdroji.
- Ochranná známka a značka dodavatele zajišťují právní ochranu jedinečných funkcí produktu, které by jinak mohla okopírovat konkurence.
- Použití značek umožňuje firmě získat loajální a výnosnou klientelu.

- Značky pomáhají dodavatelům segmentovat trhy.

Přínos značek společnosti:

- Zastánci značek tvrdí, že jejich použití vede k vyšší a konzistentnější kvalitě produktů.
- Značky také zvyšují míru inovací, když umožňují výrobcům hledat nové funkce, které nebude moci imitovat konkurence. Tímto způsobem použití značek rozšiřuje sortiment a nabízí spotřebiteli větší možnost výběru.
- Značky pomáhají při nákupech, protože nabízejí více informací o produktech a o tom, kde jsou k dostání.

Z výše uvedených důvodů je patrné, že použití značek přináší velké množství výhod a hlavně vyšší ziskovost. Vytvoření kvalitní značkové strategie pro budování a řízení vlastní značky je tak dnes jednou z nejdůležitějších disciplín moderního marketingu.

2.2 Funkce značky

Pro většinu společností je značka významným marketingovým nástrojem, který umožňuje jak komunikaci se spotřebiteli a širokou veřejností, tak i s obchodními partnery. Tím, že spotřebitelé nakupují a používají určité značky, zdůrazňují tak své postoje, společenskou příslušnost a zařazují tak sami sebe do společenské hierarchie. Značka jim tedy pomáhá vcítit se do postavení, v jakém by chtěli být vnímáni svým okolím. Značka má tedy mnoho funkcí a mezi základní z nich patří (Machková, 2006, s. 125):

- Identifikace výrobků a služeb – zjednodušuje spotřebitelům orientaci a volbu
- Diferenciace – umožnění odlišení se od konkurence
- Diverzifikace výrobků a služeb – umožňuje vytvoření jakostních a cenových úrovní značek
- Časová a věcná kontinuita – i v případě obměňování a modernizace výrobků, které jsou na trh uváděny pod různými jmény, zůstává hlavní značka nositelem kontinuity
- Nositel hodnoty – např. jako nehmotný vklad do společného podnikání, součást licenčních obchodů, zvyšuje prodejní cenu firmy při fúzích a akvizicích
- Nositel tradice a záruka kvality výrobku

- Tvůrce image spotřebitele
- Reprezentant životního stylu

2.3 Branding

Principem brandingů je „označování“ produktu. Vybavujeme produkt značkou, abychom ho udělali dobře rozlišitelným od konkurenčních produktů. Nejprve je ale nutné spotřebitele s produktem seznámit, představit mu ho a vysvětlit, jaký přínos z něj spotřebitel bude mít. Pomocí brandingů pak vytváříme podvědomé spojení se zákazníkem a zákazník sám má díky brandingů možnost si přehledně systematizovat získané informace o produktech i službách, což mu značně usnadňuje fázi rozhodování o koupi v procesu nákupního chování (Kotler, 2007).

Jak poznáme úspěšnost brandingů? To, že naše brandingová strategie dosáhla úspěchu, znamená, že se nám podařilo přesvědčit spotřebitele o určitých objektivních rozdílech mezi značkami v kategorii našeho produktu. Tímto způsobem vzniká hodnota značky (Kotler, 2007).

2.4 Hodnota značky

Hodnota značky vyjadřuje tzv. přidanou hodnotu značky. Přidaná hodnota značky je vytvářena hlavně tím, jak spotřebitelé uvažují, cítí a chovají se v souvislosti s určitou značkou. Hodnota značky je tedy nehmotným aktivem majícím pro firmu psychologickou ale i finanční hodnotu (Kotler, 2007). Dle pohledu Machkové (2006) je hodnota značky dána tím, jak jsou k ní zákazníci loajální, jak je značka známá, jak velkých dosahuje kvalit a jsou s ní její výrobky z pohledu spotřebitele ztotožňovány.

Kotler a Keller (2007) dále hovoří o rozdílech, které se projevují v hodnotě značky. Ty jsou určeny tím, jak zákazníci značku znají. Tím mají na mysli všechny myšlenky, pocity, představy, zkušenosti a přesvědčení, které jsou se značkou spojovány. Snahou značek pak musí být vytváření asociací, které budou pro zákazníka silné, příznivé a jedinečné. Marketing by se tak měl důrazně zaměřit na předání správných zkušeností s produkty zákazníkům, kteří si tím vybudují žádoucí strukturu poznatků o dané značce.

Existuje několik způsobů, jak měřit hodnotu značky. Machková (2006) upozorňuje na žebříček 100 nejúspěšnějších mezinárodních značek vydávaný každoročně časopisem BusinessWeek. Autorem precizně propracované metodologie je americká společnost

Interbrand Corporation. Jsou stanoveny tři podmínky, které musí značka splňovat pro zařazení do žebříčku: firma musí zveřejňovat své hospodářské výsledky, nejméně třetinu svého obrátu musí realizovat na zahraničních trzích a hodnota značky musí být alespoň 1 miliarda USD. Principem této metody je kvalifikovaný odhad budoucích tržeb a zisků. Dále se ještě uvažují podnikatelská rizika, tržní pozice, firemní stabilita a schopnost mezinárodního rozvoje firmy. Vstupní dat pocházejí od poradenských společností té nevyšší možné kvality, J. P. Morgan, Citigroup a Morgan Stanley. V následující tabulce je uvedeno 20 nejhodnotnějších světových značek dle této metody měření.

pořadí 2011	pořadí 2010	značka	země	hodnota značky (v mil. USD)	změna hodnoty (v %)
1	1	Coca cola	USA	71,861	2%
2	2	IBM	USA	69,905	8%
3	3	Microsoft	USA	59,087	-3%
4	4	Google	USA	55,317	27%
5	5	General Electric	USA	42,808	0%
6	6	Mc Donald's	USA	35,593	6%
7	7	Intel	USA	35,217	10%
8	17	Apple	USA	33,492	58%
9	9	Disney	USA	29,018	1%
10	10	Hewlett Packard	USA	28,479	6%
11	11	Toyota	Japonsko	27,764	6%
12	12	Mercedes	Německo	27,445	9%
13	14	Cisco	USA	25,309	9%
14	8	Nokia	Finsko	25,071	-15%
15	15	BMW	Německo	24,554	10%
16	13	Gillette	USA	23,997	3%
17	19	Samsung	Jižní Korea	23,43	20%
18	16	Louis Vuitton	Francie	23,172	6%
19	20	Honda	Japonsko	19,431	5%
20	22	Oracle	USA	17,262	16%

Tabulka 1: 20 nejhodnotnějších mezinárodních značek za rok 2011 dle metody Interbrand

Zdroj: Interbrand.com

Z tabulky je patrná jasná dominance amerických firem, což jen podtrhuje, že Spojené státy americké jsou stále největší hospodářskou velmocí. V dále za nimi figurují západoevropské státy a Japonsko s Jižní Koreou. Mezi top100 nejhodnotnějšími nalezneme i dvě značky vyrábějící sportovní zboží a oděvy. Na 25. místě je to americká firma Nike s hodnotou 14, 528 mil. USD a na 60. místě její největší konkurent, německá firma Adidas s hodnotou 6,154 mil. USD.

Kotler a Keller (2007) vytýkají další čtyři nejznámější modely měření hodnoty značek. Jsou jimi model rezonance značky, Aakerův model, Brand Asset Valuator a BrandZ.

2.4.1 Model rezonance značky

Každá značka je dle tohoto modelu dualitou racionálního a emočního. Proces budování značky pak postupně prochází několika kroky. Nejdříve zjišťujeme míru identifikace značky u zákazníků a asociace spojené s produkty společnosti. Následuje pevné zakotvení celkového významu značky v myslích zákazníků. Posléze dochází k vyvolání správných reakcí zákazníků týkajících se úsudků a pocitů ze značky. Závěrem dochází k přeměně reakce na značku, která směřuje k vytvoření intenzivního vztahu aktivní věrnosti mezi zákazníky a značkou. V těchto krocích je obsaženo šest základních stavebních kamenů značky, které se vzestupně hromadí v pyramidě. Základnu tvoří nápadnost značky. Stoupáme s výkonem (racionální část) a metaforikou (emoční část) značky, úsudky o značce (racionální) a pocity ze značky (emoční). Vrchol pyramidy tvoří rezonance značky, která vyjadřuje intenzitu psychologického spojení zákazníků se značkou. Rezonance značky ukazuje povahu vztahu zákazníků se značkou v takovém rozsahu, kde se zákazník cítí být se značkou sladěn (Kotler, 2007).

2.4.2 Aakerův model

Model Davida Aakera (2003) skládá hodnotu značky z pěti kategorií aktiv. Kategoriemi jsou věrnost značce, znalost značky, vnímaná kvalita značky, asociace spojované se značkou a jiná duševní aktiva. Dále vymezuje do čtyř skupin dvanáct hledisek tvořících identitu značky:

1. Značka jako produkt – účel produktu, vlastnosti produktu, kvalita vs. hodnota, využití, uživatelé, země původu.
2. Značka jako organizace – vlastnosti organizace, lokální nebo globální původ
3. Značka jako osoba – osobnost značky, vztah značky a zákazníka
4. Značka jako symbol – vizuální metaforika a odkaz značky.

2.4.3 Brand Asset Valuator (BAV)

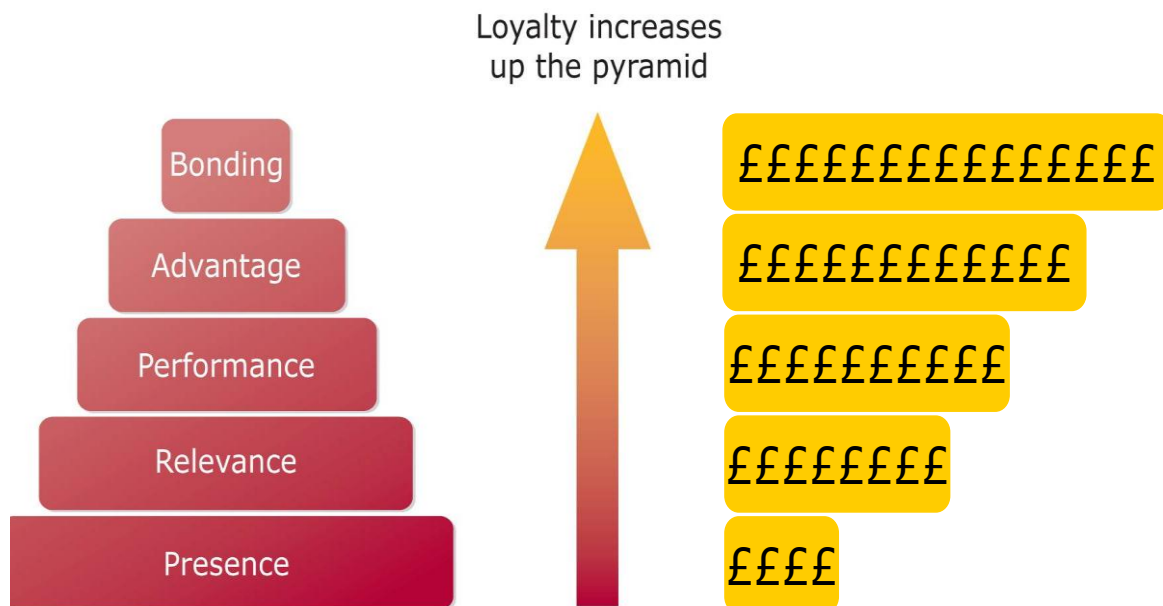
Model BAV vymyslela a aplikovala reklamní agentura Young a Rubicam. Tato agentura poskytuje k porovnání hodnoty několika tisíců značek a srovnává hodnoty ve spoustě různých kategorií. BAV staví hodnotu značky na čtyři klíčové pilíře (Kotler, 2007, s. 316):

1. Diferenciace – v jaké míře je značka pojímána jako odlišná od jiných.
2. Relevance – určuje šíři přitažlivosti značky.
3. Úcta – vymezena prostřednictvím respektu a vážnosti značky.
4. Znalost – jak známá a blízká je značka pro spotřebitele

Dále je v tomto modelu zohledňována síla značky a její postavení. To jak je značka silná, vyvozujeme z diference a relevance. Tyto dva faktory vypovídají hlavně o hodnotě značky v budoucnu. Současné postavení značky, které vychází z její minulosti, tvoří úcta a znalost značky. Ze čtyř pilířů pak tvoříme matici zobrazující stádia cyklu vývoje značky. Úspěšná značka má vysoké všechny čtyři pilíře. U nových silných značek ve stádiu růstu bývá diference s relevancí nad úctou a znalostí (Kotler, 2007).

2.4.4 BrandZ

Model BrandZ vytvořily společnosti Millward Brown a WPP zabývající se marketingovými výzkumy. Tento model síly značky je v jádru tvořen pyramidou Brand Dynamics. Proces budování značky pak spočívá v postupném plnění jednotlivých kroků (pater pyramidy) (Kotler, 2007, s. 318). Tyto kroky jsou zobrazeny na ilustraci níže.
















Obrázek 1: Pyramida Brand Dynamics Zdroj: MillwardBrown.com.

Krokem prvním tvořícím základnu pyramidy BrandDynamics je přítomnost (Presence), kde se vyskytuje aktivní známost založená na předchozích pokusech a znalostech příslibů

značky. Pokračujeme relevancí (Relevance), kde je značka relevantní pro potřeby zákazníků, ve správném cenovém rozmezí a zákazník uvažuje o její koupi. Dalším krokem je výkon (Performance), při kterém má značka přijatelný produkt, který je v užším výběru spotřebitelů. Postupujeme na výhodu (Advantage), která je emocionální i racionální nad ostatními značkami ve stejné kategorii. Vrcholíme svázaností (Bonding) znamenající racionální a emocionální asociace se značkou, které u ostatních značek nevznikají. Ve vyšších patrech pyramidy se zvyšuje loajalita zákazníků ke značce. Zákazníci na vrcholné úrovni svázanosti značku aktivně obhajují. S vyšším patrem se zvyšují i výdaje zákazníků na tuto značku. Udržováním vhodného vztahu se zákazníky a zvyšováním jejich loajality ke značce je posouváme na vyšší úrovně pyramidy a snažíme se vytvořit co nejobjemnější skupinu tvrdě loajálních zákazníků (BrandZ, 2009). V následující tabulce je zobrazeno 20 nejhodnotnějších mezinárodních značek určených touto metodou.

BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012

#	Category	Brand	Brand Value 2012 (\$M)	Brand Contribution Index	Brand Momentum Index	% Brand Value Change 2012 vs 2011	Rank Change
1	Technology		182,951	4	10	19%	0
2	Technology		115,985	4	5	15%	1
3	Technology		107,857	4	5	-3%	-1
4	Fast Food		95,188	4	8	17%	0
5	Technology	Microsoft	76,651	4	8	-2%	0
6	Soft Drinks		74,286	5	7	1%	0
7	Tobacco		73,612	3	7	9%	1
8	Telecoms		68,870	3	5	-1%	-1
9	Telecoms		49,151	3	7	15%	4
10	Telecoms		47,041	4	9	-18%	-1
11	Conglomerate		45,810	2	5	-9%	-1
12	Telecoms		43,033	3	6	-1%	0
13	Financial		41,518	2	9	-7%	-2
14	Financial		39,754	3	3	8%	2
15	Financial		38,284	4	9	34%	5
16	Logistics		37,129	5	8	4%	1
17	Retail		34,436	2	5	-8%	-2
18	Retail		34,077	3	10	-9%	-4
19	Technology		33,233	3	10	74%	16
20	Telecoms		26,837	3	2	-10%	-1

Tabulka 2: 20 ze 100 nejhodnotnějších mezinárodních značek za rok 2012 dle metody BrandZ.
Zdroj: MillwardBrown.com

V žebříčku BrandZ je v první 100 jen jediný zástupce sportovního zboží. Je jím firma Nike na 44. místě s uvedenou hodnotou 16,255 mil. USD. Firma Nike zde také obecně vévodí všem oděvním značkám, jak ukazuje následující tabulka.

		Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change
1	Nike	16,255	4	9	17%
2	H&M	13,485	2	7	4%
3	Zara	12,616	3	3	22%
4	Ralph Lauren	5,086	4	7	51%
5	adidas	3,863	4	6	25%
6	UNIQLO	3,689	2	8	26%
7	HUGO BOSS	3,257	4	6	33%
8	Next	2,973	3	5	16%
9	Metersbonwe	1,395	3	9	-4%
10	Calvin Klein	1,183	3	9	N/A

Source:  MillwardBrown
Optimor

(including data from BrandZ™, Kantar Worldpanel, and Bloomberg)
Brand Contribution measures the role brand plays in driving earnings on a scale of 1 to 5 (highest).
Brand Momentum measures the prospects for future earnings on a scale of 1 to 10 (10 highest).

Tabulka 3: Top10 nejhodnotnějších globálních značek oděvního průmyslu. Zdroj: MillwardBrown.com

Rozdíl hodnoty značky mezi hlavními konkurenty na trhu sportovního zboží, Nike a Adidasem je dle metody BrandZ již propastný. Při srovnání s žebříčkem Interbrand je zřejmé, že metody hodnocení světových značek jsou opravdu různé a nahlížejí na značku z různých hledisek. Jistým řešením by mohlo být zprůměrování hodnot z obou těchto žebříčků. Tímto způsobem by se dala získat asi nejpřesnější hodnota dané značky. Jak ale praví odborník na značkovou problematiku Wally Olins (2009, s. 202): “Značka má prostě takovou cenu, jakou je někdo ochoten za ni zaplatit.”

2.5 Identita vs. image značky

Díváme-li se z pohledu firmy, která značku vlastní, hovoříme o identitě značky. Stojíme-li na straně spotřebitele, zabýváme se image značky. Identita značky je požadavkem firmy na to, jaká by měla její značka být a co by měla symbolizovat. Image značky je souhrnný pohled na značku okem zákazníka.

Identita obsahuje vizi, jak by měla být značka vnímána zákazníky. Dává značce smysl a směr. Identitou značky tedy dle Příbové (2000) rozumíme charakteristiky, které definují její podstatu a unikátnost. Mezi tyto charakteristiky patří:

- Fyzické charakteristiky – výraz značky, který je na první pohled viditelný
- Osobnost značky – charakter značky, který je personifikován
- Kulturní hodnoty – každá značka má své kulturní kořeny (např. národní, firemní kultura)
- Vztahy – značka vyjadřuje vztah lidí, určitý typ vztahů
- Reflektovaný spotřebitel – popisuje typického uživatele značky a vysvětluje, jak je vnímán (jak chce být vnímán)
- Vnímání sebe sama – značka je vnitřním zrcadlem zákazníka

Fyzické charakteristiky a osobnost značky jsou provázané s tvůrcem značky a vyjadřují jeho vizi jako šířitelnou informaci. Reflektovaný spotřebitel a vnímání sebe sama jsou provázané se spotřebitelem značky a popisují ho v typické podobě.

Aaker (2003) ji definuje jako unikátní sadu asociací, které firma musí vytvořit a udržet. Identita pomáhá vytvořit vztah mezi značkou a zákazníkem, tím způsobem, že vytváří nabídku určité hodnoty, která má pro zákazníky funkční i citový význam a souvisí s jeho sebevyjádřením. Dále popisuje čtyři základní případy vnímání identity značky. Na značku se můžeme dívat jako na produkt, organizaci, osobu nebo symbol.

Identita značky je tvořena dvěma vrstvami. Jádrem identity reprezentujícím stálou a neměnnou podstatu značky a jádro obepínající rozšířenou identitou tvořenou z různých prvků identity značky uspořádaných do soudržných skupin. Rozšířená identita se může pro různé cílové segmenty a trhy obměňovat (Kotler, 2007).

Image značky popisuje Vysekalová (2004) jako obraz, který si spotřebitel vytvořil o jeho skutečných a imaginárních vlastnostech a subjektivně. Zároveň je subjektivně prožívanou představou o potřebách, které může uspokojovat. Image značky je vytvářen jak konkrétními asociacemi, jako jsou např. balení nebo cena produktu, tak i asociacemi abstraktními, například určitou sympatií ke značce. Abstraktní asociace velmi úzce souvisí s osobností značky. Podle Heidera (2001) mají totiž spotřebitelé tendenci značku personifikovat, když jí přiřazují lidské osobnostní charakteristiky. Mäder (2005) doplňuje informaci o nedělitelnosti konkrétních a abstraktních znaků, vzhledem ke skutečnosti, že právě konkrétní znaky vytvářejí abstraktní asociace.

Pro firmu je důležité, aby se jí podařilo vytvořit pozitivní image značky u cílových skupin, což jí přinese prestiž a vyšší příjmy. Pozitivní image značky působí na spotřebitele

lépe než špičkové vlastnosti produktu, protože je na bázi emocí. Firma tak může získat dlouhodobou výhodu před konkurencí, protože zákazníci si její produkty nebudou kupovat jen kvůli kvalitě, ale i kvůli pověsti firmy a hodnotám, které značka reprezentuje (De Pelsmacker, 2003).

2.6 Positioning

Pozice značky určuje, kde je značka na trhu umístěna, jak spotřebitel značku vnímá a kde se značka nachází v jeho mysli vzhledem ke konkurenci. Nejedná se o pozici značky stanovenou firmou, jedná se čistě o reálnou pozici značky tak, jak jí vnímá spotřebitel. Úspěšně zvládnutý positioning je předpokladem pro řízení a budování značky. Kotler (2007) popisuje positioning jako proces, při kterém navrhujeme nabídku a image firmy takovým způsobem, aby měla jedinečné a hodnotné postavení v očích cílových uživatelů. Podle Kellera (2007) hledáme vhodné postavení před určeným segmentem trhu, které by cílové spotřebitele donutilo myslet způsobem, který firma potřebuje a které je příslibem maximálních příjmů. Cílem positioningu je dosáhnout firmou požadované pozice a zajistit pro značku jasné, hodnotné a oproti konkurenci nadřazené postavení.

V prvotní fázi se positioning zabývá hledáním odpovědí na několik určujících otázek. Co značka znamená? Jak moc je jedinečná? Jak moc se podobá konkurenčním značkám? Proč by si ji měl spotřebitel koupit a proč by ji měl užívat? Určíme tak cílového spotřebitele a definujeme konkurenci, vyhledáme shodné a odlišné rysy ve srovnání s konkurencí. V hlavní fázi se positioning pokouší o vytvoření žádoucích asociací příslušnosti a odlišnosti (Keller, 2007):

Asociace odlišnosti se zakládá na vytvoření silného pouta a smýšlení o dané značce jako o značce něčím jedinečné, originální a výhodné. Odlišnost je zde pojímána jako vlastnost či benefit, které si spotřebitel dává do souvislosti s danou značkou a věří, že tuto výhodu mu může přinést jenom tato jediná značka. Tato výjimečnost se může projevat jak v oblasti výkonu, tak v oblasti vzhledu daného produktu.

Asociace příslušnosti je pravým opakem předešlého. Tyto asociace mohou být společné vícero značkám a produktům. Vyskytují se ve dvou podobách: asociace s kategorií a asociace s konkurencí.

Do asociací s kategorií se řadí takové vlastnosti a podmínky, které jsou nutně zohledněny při výběru značky. Tedy nesplněním těchto podmínek značka pro spotřebitele

nepřipadá v úvahu při nákupu. Obzvláště důležité je dodržení těchto pravidel při extenzi značky v nové kategorii. Spotřebitel musí uvěřit, že mu značka v dané kategorii přinese alespoň takový základní užitek, jako ostatní značky toho druhu.

Asociace s konkurencí vyvstávají na povrch v případě, že daná značka vyniká v určité oblasti, tj. „je vytvořena jako konkurenční odlišnost v produktové kategorii“ a současně dokáže vyvolat další nadstavbové pozitivní a jedinečné asociace odlišnosti této značky. Tím tato značka nabývá jedinečné konkurenční pozice na trhu.

2.7 Budování značky – Brand building

Wally Olins ve své knize O značkách vytyčil cíl budování značky jako „vytvoření jasného, jednoduchého a jedinečného sdělení, které často vychází z emocionálních kvalit a které lze snadno vizuálně a slovně vyjádřit“ (Olins, 2009, s. 159). Silná značka s přesně definovanou identitou se stává velmi účinnou zbraní v konkurenčním boji. Přitahuje zákazníky a ti jsou ochotni za její produkty zaplatit vyšší cenu. Značka může dokonce získat zákaznickou loajalitu a vytvářet tak skupinu značce oddaných zákazníků, pro něž se nákup konkurenčních produktů stane nepřijatelným. S každým takovým zákazníkem si firma díky značce zajišťuje dlouhodobý příliv finančních prostředků (Aaker, 2003).

Přesný návod jak budovat silnou a úspěšnou značku neexistuje. Při studiu příběhů těch největších a nejznámějších zjišťujeme, že každý je jiný. Budování značky je umělecká práce a ta by při tvorbě podle návodu, přinášela jen omezené výsledky (Olins, 2009). Přesto však bylo pro usměrnění tvorby manažerů značek definováno deset směrnic pro budování silných obchodních značek (Aaker, 2003, s. 256):

1. **Identita značky.** Vytvořte každé značce jasnou identitu. Rozlišujte pojmy obraz značky a identita značky: obraz značky je to, jak jste okolím vnímáni; identita je to, jak chcete být vnímáni.
2. **Nabídka hodnoty.** Identifikujte nabídku hodnoty pro zákazníka pro každou svoji značku.
3. **Pozice značky.** Každé značce vymezte jasnou pozici, která vám poskytuje směrnice pro provedení komunikačního programu.
4. **Provedení.** Realizujte komunikační program tak, aby byl kvalitní, dlouhodobý a cílený na pozici a identitu značky.

5. **Konzistence v čase.** Cílem je kromě identity a pozice také dosáhnout konzistentního provedení v čase.
6. **Systém značek.** Značky v portfoliu by vždy měli být konzistentní a synergické.
7. **Využití značky.** Rozšiřovat značky a vytvářet systém značek je vhodné pouze pokud to posiluje identitu značky.
8. **Monitorování hodnoty značky.** Pozorujte hodnotu značky v čase. Zaměřte se převážně na oblasti, kde identita značky neodpovídá obrazu značky- tedy oblasti, kde vás okolí nevnímá tak, jak požadujete.
9. **Odpovědnost za značku.** Měla by být stanovena osoba, která je za značku odpovědná, tedy odpovědná za její budování a řízení.
10. **Investujte do značek.** Do značek je potřeba průběžně investovat.

2.8 Řízení značky – Brand management

V každé firmě jsou určeni lidé, kteří mají přímou zodpovědnost za firemní značky, tzv. brand manažeři. Jejich každodenní práce spočívá v takových úkolech, jako je stanovování tržních příležitostí pro značku, určování pozice značky a rozšiřování či zužování sortimentu značky (Příbová, 2003).

Řízení značky je kontinuální proces, který lze strategicky rozdělit do čtyř jednotlivých fází (Keller, 2007, s. 563):

1. Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky

Prvním krokem řízení značky je stanovení toho, co má značka představovat a jakou pozici na trhu by měla mít. Positioning firma používá, aby přesvědčila spotřebitele o kvalitě svých výrobků a jejich výhodách oproti konkurenci. Úkolem je umístit značku na trhu tak, aby měla v myslích spotřebitelů jasnou pozici, ideálně nadřazenou pozicím ostatních konkurentů. Vhodnost dané pozice značky se dá stanovit pomocí auditu značky (neboli jejím přezkoumáním), který se zabývá zhodnocením zdraví a hodnoty značky, popřípadě navrhuje možnosti jak zdraví a hodnotu zdokonalit.

2. Plánování a zavádění marketingových programů značky

Poté, co je určena pozice značky, je možné vytvořit a zavést vhodný marketingový program. Cílem tohoto programu je vytvořit značku s jasnou identitou, kterou budou

spotřebitelé znát a mít s ní spojeny silné, příznivé a jedinečné asociace. Marketingový program by měl tyto asociace vytvořit a udržovat. Proces plánování a implementace závisí na několika faktorech. Prvním faktorem je výběr prvků značky a jejich vhodná kombinace tak, aby byla vytvořena jasná identita. Druhým faktorem jsou marketingové aktivity, které firma používá k vytvoření silných asociací spojených se značkou. Dalším faktorem jsou tzv. sekundární asociace, tedy asociace, které jsou na značku převedeny díky tomu, že je spojena v myslích spotřebitelů s jinou informací.

3. Měření a interpretace výkonnosti značky

Abychom zjistili, zda používáme vhodné marketingové programy, je třeba změřit a poté interpretovat výkonnost značky. Pro tento úkol používáme tzv. hodnotový řetězec, což je model, který se zabývá odhadováním zdrojů, přínosy hodnoty značky a způsobem, jímž je hodnota pomocí různých aktivit vytvářena. Měření hodnoty značky znamená měření aspektů tohoto hodnotového řetězce.

4. Zvyšování a udržování hodnoty značky

Hodnotu značky je třeba v průběhu času udržovat, popřípadě zvyšovat. Z dlouhodobého hlediska je třeba se zaměřovat na širší perspektivu hodnoty značky. Brand management se musí provádět v souladu se zájmy firmy a strategie se musí přizpůsobovat času, geografickému místu, kultuře, tržním segmentům či strategiím ostatních značek.

2.8.1 Strategické řízení korporátní značky

Strategie korporátních značek je taktika, při které se užívá jména společnosti pro označení jednotlivých produktů. Cílem je snaha o přenesení hodnoty a image významné společnosti na všechny její produkty. Tuto strategii často používají významné globální společnosti jako firmy Coca-Cola či Disney, které mají velkou hodnotu a vysokou rozpoznatelnost vlastní značky. Výhodou korporátních značek je poměrně snadné zakotvení nových produktů. Pokud je korporátní značka dostatečně silná, je pravděpodobné, že bude nový produkt spotřebiteli akceptován. Další výhodou jsou snížené náklady na propagaci značky z důvodu úspor z rozsahu, jelikož je možno použít stejnou reklamní kampaň pro více produktů (Příbová, 2003).

2.9 Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility)

Nejenom cena, kvalita nebo silná značka jsou dnes jediné rozhodující faktory v dnešním tvrdém konkurenčním boji. Aby firma mohla na trhu uspět a vytvořit si pozitivní image vůči veřejnosti a svým zákazníkům, musí se soustředit i na další oblasti, které se pomalu ale jistě stávají pro úspěch globálních firem zásadní. Mluvíme o konceptu tzv. společenské odpovědnosti firmy označované zkratkou CSR (podle anglického výrazu Corporate Social Responsibility). Obsahem tohoto konceptu je několik stěžejních problémů z hlediska působení velkých firem, kterými jsou zdravotní nezávadnost a bezpečnost produktů firmy, transparentnost firemního hospodaření, péče o zaměstnance, rozvoj komunity, pomoc v nouzi a ochrana životního prostředí. Prakticky je tato oblast úzce provázána s budováním vztahů s veřejností označovaných jako PR (Public Relations).

Společenskou odpovědnost firem tvoří tři základní pilíře: ekonomický, sociální a environmentální. Projevuje se otevřeným dialogem všech zainteresovaných skupin, které mají vliv na chod firmy. Pro CSR není jedna přesná definice. Většina z nich ale má podobný obsah. Pevným bodem všech je pět dimenzí CSR: environmentální, sociální, ekonomická, stakeholderi a dobrovolnost. V rámci environmentální dimenze je kladen důraz na životní prostředí, jeho ochranu, čistotu a ohleduplnost vůči němu při podnikatelské činnosti. Dimenze sociální zachycuje vztah mezi firmou a veřejností a hlavní důraz je kladen na přispívání k lepší společnosti. Dále je připomínán vliv firem na komunitu a nutnost začleňovat sociální faktory do aktivit v rámci podnikání. V ekonomické dimenzi jsou uvažovány socio-ekonomické a finanční prvky v podnikatelských aktivitách. Zdůrazňován je zde příspěvek k ekonomickému rozvoji a ochrana jeho ziskovosti. V dimenzi stakeholderů s firmou interagují zainteresované skupiny a je zde zohledňován způsob zacházení ze strany firmy. Dimenze dobrovolnosti řeší nepředepsanost těchto aktivit zákony a zahrnuje přístup firmy prostřednictvím principu dobrovolnosti a etických hodnot, které firma uznává (Dahlsrud, 2006).

Definice Evropské komise považuje CSR za „koncept, v němž společnosti dobrovolně integrují sociální a environmentální zájmy do svých podnikatelských aktivit a do vzájemného působení na své stakeholdery.“ Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (WBCSD) pak definuje CSR jako „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat

k ekonomickému rozvoji, zatímco budou zlepšovat kvalitu života svých zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a celé veřejnosti“ (Dahlsrud, 2006).

To jak si dnes firma celosvětového rozsahu na trhu vede, je stále silněji ovlivňováno její společenskou odpovědností. Vzniká totiž mezi spotřebiteli nový trend, kdy začínají více hledět na okolnosti vzniku a původ výrobku, dodržování etických pravidel a ohledu na životní prostředí při jeho výrobě. Lidé tak chtějí vědět, zda produkty, které kupují, neodporují těmto společenským normám a etickým hodnotám. Zákazník je tak ochoten utratit větší prostředky na koupi produktu té firmy, o které ví, že dodržuje etiku společenské odpovědnosti. Tento jev je zřejmý především v Evropě a Severní Americe.

Časopis Fortune každoročně sestavuje žebříček 100 nejvíce společensky odpovědných firem na světě. Zpracovává ho společně s londýnským výzkumným týmem mezinárodní organizace Account Ability a s britskou poradenskou společností CSRnetwork. Hlavním měřítkem je rozsah v jaké firmě začleňují aktivity společenské odpovědnosti do svého podnikání. Dalším měřítkem je také míra odpovědnosti těchto firem za způsob jakým ovlivňují své stakeholdery. Pozici firem v žebříčku určují čtyři základní kritéria a maximálně možný počet dosažených bodů je 100. Jsou to tato kritéria (Fortune Magazine, 2009):

1. **Strategie** – zda základní obchodní strategie firmy integruje finanční cíle s cíli v oblasti sociální a životního prostředí.
2. **Řízení společnosti** – zda manažeři ve vedení společnosti a dozorčí rada berou v úvahu záležitosti týkající se všech jejich stakeholderů při utváření firemní strategie a formulaci korporátní politiky.
3. **Závazek** – zda se společnost zapojuje do dialogu s lidmi, kteří se zajímají o její obchodování, jsou jím ovlivňováni nebo její obchodování sami ovlivňují.
4. **Vliv** – jaký dopad mají aktivity firmy na znečištění životního prostředí („*carbon footprint*“), jak společnost spolupracovala s jinými společnostmi při zapojení svých stakeholderů a také zda byla společnost zapojena do nějakých kontroverzních událostí publikovaných v médiích.

V níže uvedené tabulce je zobrazeno 15 nejvíce společensky odpovědných nadnárodních společností, které v roce 2008 nejlépe splnily výše zmíněná kritéria hodnocení.

Pořadí 2008	Společnost	Odpovědnost (0 – 100)	Pořadí mezi 500 největšími světovými firmami v roce 2008
1	Vodafone Group Plc	77,7	85
2	General Electric	70,2	12
3	HSBC	67,7	20
4	France Télécom	67,3	84
5	HBOS	66,2	45
6	Nokia	63,8	21
7	Électricité de France	62,3	68
8	SUEZ	61,8	97
9	TNK-BP	61,6	4
10	Royal Dutch Shell	61,2	3
11	Hewlett-Packard	61,1	41
12	Barclays plc	60,1	70
13	AXA	58,8	15
14	ING Group	58,2	7
15	Toyota Motor Corporation	57,8	5

Tabulka 4: Prvních 15 společensky nejzodpovědnějších firem v roce 2008.
Zdroj:<http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0811/gallery.accountability.fortune/index.html>.

2.10 Osobnost značky

Soubor lidských vlastností přisuzovaných spotřebitelem nějaké značce definujeme jako osobnost značky. Formování osobnosti značky jako jejího obrazu v očích spotřebitele je zdoluhavým procesem a jakákoli záměrná změna ve směru vývoje je velmi náročná (Aaker, 2003). Osobnost značky tak jak je vnímána spotřebitelem má, vzhledem ke skutečnosti, že většina produktů disponuje téměř totožnými technickými atributy, velký význam při rozlišení produktu dané značky od produktů značek ostatních (Mäder, 2005).

Spotřebitel při získávání zkušeností se značkou značce postupně přisuzuje různé lidské vlastnosti a utváří tak její osobnost. Pokud je výsledná osobnost značky značně odlišná od osobnosti spotřebitele, je spotřebitel od koupě produktu dané značky spíše odrazován. Pokud

se však osobnost značky osobnosti spotřebitele podobá, koupě produktu dané značky je pro spotřebitele lákavá (Heider, 2001). Zájmem každé společnosti je natrvalo dostat svoji značku do povědomí spotřebitele. Aby se to mohlo podařit, musí být daná značka věrohodná a svým způsobem jedinečná. Při úspěšném zvládnutí tohoto procesu společností získává její značka důvěru spotřebitelů. O důvěře ke značce můžeme hovořit tehdy, když je kvalita a dobrá pověst této značky z pohledu spotřebitele samozřejmostí (Buchholz, 2005). Vztah spotřebitele ke značce je utvářen každým jednotlivým kontaktem s touto značkou a tak je rozhodující, pokud si daná společnost uvědomí, že každý tento kontakt je příležitostí připomenout osobnost značky a posílit spotřebitelův vztah k této značce (Pearson, 1996).

Cokoli co se dá položit do vztahu s osobností značky, má na ní vliv. Ať už se jedná o charakteristiky související přímo s produktem, jako je cena, obal, kategorie, nebo o charakteristiky nemající s produktem úzkou souvislost, jako je reklamní styl, země původu, obraz uživatele, osobnost v čele firmy, osobnost reprezentující značku a sponzorství (Aaker, 2003).

O souboru lidských vlastností, které jsou přisuzovány klasickému uživateli dané značky, hovoříme jako o obrazu uživatele. Při připodobňování osobnosti značky na osobnost lidskou pak obraz uživatele tento proces usnadňuje, jelikož uživatel sám je osobou s osobnostními vlastnostmi. Je tak vytvářen buď obraz uživatele typického, nebo pomocí reklamy obraz uživatele idealizovaného, který je ztvárněn například slavnou osobností. Některé značky dosahují vzácné podobnosti obrazu uživatele s osobností značky založené na velmi dokonale propracovaném profilu uživatele, který se pak stává základním kamenem identity těchto značek. Při veškeré marketingové komunikaci je používán obraz uživatele idealizovaného. Idealizovaným uživatelem se rozumí například slavná osobnost, sportovní ikona, která zásadně ovlivňuje cílovou skupinu spotřebitelů a utváří celkový pohled na osobnost značky. Značky se díky využívání obrazu uživatele dokážou zaměřit na specifickou referenční nebo společenskou skupinu a vytvořit tak s uživatelem citový vztah (Aaker, 2003).

Osobnost značky se z pohledu společnosti, která ji vlastní, dá utvářet také prostřednictvím sponzoringu. Volba různých typů sponzorských aktivit určuje rozsah a způsob vlivu na osobnost sponzorující značky. To, kterou kulturní či sportovní akci se rozhodne daná značka podporovat, se projeví na vývoji osobnosti značky z pohledu účastníků akce i nezávislých uživatelů. Dále je určující nastavená strategie řízení značky v čase a rozdílné vnímání mezi na trhu zabydlenými a teprve nově vznikajícími značkami. Stálé a

zavedené značky jsou často vnímány jako neohrabané a staromódní oproti značkám novým, které jsou vnímány jako svěží a trendy (Aaker, 2003).

2.10.1 Funkce osobnosti značky

Každá společnost by si měla být vědomo toho, jak spotřebitelé její značku vnímají a jaký k ní zauímají postoj. Provedení podrobné analýzy vnímání značky spotřebitelem pak může firma použít jako opěrný bod při formulování nové komunikační strategie firmy a lepší pochopení zákazníka má pak i nepřímý vliv na samotnou hodnotu značky (Aaker, 2003).

Pokud je osobnost značky dostatečně silná, zvyšuje pravděpodobnost rozlišení produktů této značky od produktů stejných nebo podobných vlastností značek konkurenčních. Jedinečnost značky v dané oblasti produktů či služeb se dá velmi dobře využít pro tvorbu identity značky a veškerou marketingovou komunikaci firmy. Reklama a různé propagační akce se pak výrazně podílejí na tvorbě osobnosti značky, která pak může přiřadit svému produktu určitou úroveň kvality a vymezit standard uživatelských zkušeností, které nový zákazník může s jistotou očekávat (Aaker, 2003).

Výzkum osobnosti značky provedený v praktické části této práce by tak mohl podhalit, jak je sportovní značka Nike vnímána zákazníky a které osobnostní vlastnosti jsou pro ni z pohledu veřejnosti charakteristické. Obraz osobnosti značky Nike zformovaný z interpretace výsledků tohoto výzkumu by pak mohl dále být konfrontován s aktuální komunikační strategií společnosti Nike a případně být podkladem pro úpravu či přehodnocení této současné komunikační strategie.

2.10.2 Vliv osobnosti značky na vytváření hodnoty značky

Existují tři modely, jejichž prostřednictvím dokážeme vyjádřit podíl osobnosti značky na tvorbu její hodnoty. Jedná se o model sebevyjádření, model vztahu a model jak reprezentovat funkční požitek. Tyto modely se od sebe liší tím, co zákazník od značky očekává a celkovým přístupem zákazníka a společnosti ke značce (Aaker, 2003).

2.10.2.1. Model sebevyjádření

To, jací ve skutečnosti jsme, můžeme nazývat naší reálnou identitou. Pak ale ještě máme představy o tom, jací bychom chtěli být a jak chceme, abychom se jevíli ostatním. To je naše další identita, idealizovaná. Zákazníci pak spojením s určitými osobitými značkami vyjadřují svoji identitu, ať už reálnou nebo idealizovanou (Aaker, 2003).

Skutečnost je většinou taková, že reálná a idealizovaná identita zákazníka se od sebe dosti liší. Reálná identita zákazníka je do značné míry ovlivňována sociálním prostředím, materiálním zajištěním, zkušenostmi, fyzickými možnostmi a samozřejmě také osobností samotnou (Mäder, 2005). Při budování identity idealizované je zákazník oproštěn od všech životních determinantů a tvoří tak pomocí svých potřeb, snů a přání svoji svobodný a ničím neomezený obraz. Při spojení nebo úplném ztotožnění tohoto obrazu se značkou vzniká velmi silné pouto a chování zákazníka je tímto velice ovlivňováno. Typickým příkladem pro pochopení této problematiky a její návaznosti na osobnost značky je v podmínkách České republiky masové nakupování předraženého surfařského oblečení mladými lidmi, kteří ač surfaři reálně nejsou, naplňují tím svoji idealizovanou identitu, kdy si při sledování surfařských videí ze států omývaných oceánem představují sebe samotné silné a naprosto svobodné na divokých vlnách.

Pro vyjádření svých názorů, postojů, osobnostních rysů a stylu, který propagujeme a kterým žijeme, můžeme použít značku. Není bezpodmínečně nutné, aby daná značka měla osobnost výraznou a silnou. I značka se slabou a nevýraznou osobností se může stát prostředkem sebevyjádření. Například zákazník při spojení s lacinou značkou demonstruje svůj šetrný a neokázalý přístup k životu a výběr i této značky mu může přinést pozitivní pocity a uspokojení (Aaker, 2003). Zde je nutné připomenout jedno ze zlatých pravidel marketingu, které tvrdí, že preference k určité značce nabývají na významu tím více, čím silněji jsou asociovány s vlastnostmi, které zákazník sám sobě připisuje. Toto pravidlo je obecně nazýváno tzv. kongruenční hypotézou. Kongruenční znamená souhlasný, což můžeme interpretovat tak, že zákazník bude chovat ke značce přízeň tím větší, čím větší bude shoda mezi osobností zákaznickovou a osobností značky (Buchholz, 2005).

Dosažení kongruence, tedy shody, mezi osobností značky a osobností zákazníka je velmi náročnou disciplínou, protože každý zákazník vnímá sám sebe velice specificky a svým způsobem. Při vytváření koncepce osobnosti značky by tak mělo být určeno, na kterou identitu zákaznickovou se chce značka zaměřit (Strebiger, 2003). Zákazník si cení více těch značek, které mu jsou svou osobností bližší. S rostoucí kongruencí vzniká důvěra a jistá oddanost značce (Kilian, 2004). V souvislosti s firmou Nike, která je výrobcem stylového sportovní oblečení a sportovní obuvi, popisují marketingoví odborníci zákazníky oddané této značce jako „Nike-minded“. Mezi tímto fenoménem a pěti dimenzemi osobnosti značky, které budou rozebrány na dalších stranách práce, je velmi úzká souvislost.

Jsou definovány tři odlišné motivy ovlivňující nákupní chování. Motiv osobnostní konzistence spočívá v preferenci produktů, které mají osobnost identickou se skutečnou osobností zákazníka. Je totiž běžnou lidskou vlastností, že si uchováváme konzistentní, čili soudržný obraz sebe sama. Druhým je motiv sebe ohodnocující, který nás směřuje k naplnění našich ideálních představ o sobě samém. Zde pak zákazník vyhledává produkty, které se ztotožňují s jeho identitou idealizovanou. Posledním je motiv poznání sebe samého. Nejistý zákazník si koupí takový produkt, kterým by mohl vytknout určité své žádoucí vlastnosti a svůj charakter (Mäder, 2005).

To jak zákazník vnímá osobnost značky, u něj vyvolává emoce a dojmy, které patří k sebevyjádření a blízce souvisí s pohledem zákazníka na tuto značku (Aaker, 2003). Například používání mobilního telefonu iPhone od společnosti Apple, která je obecně považována za nekonvenční, nezávislou a tvořivou, v nás bude probouzet odlišné pocity než při používání mobilního telefonu značky Blackberry, která zosobňuje úspěch, serióznost a konvenci.

Může se stát, že značka nám poslouží k definici naší osoby vůči ostatním. Jsou totiž bohužel tací, kteří hodnotí identitu člověka jen podle značkových statků, kterými disponuje (automobil, mobilní telefon, oblečení, hodinky atp.). V extrémním případě vyjádření osobnosti značky značka splývá se zákazníkem a stává se tak součástí jeho já a jeho životního stylu (Aaker, 2003). Z opačného úhlu pohledu se může upřednostnění jednotlivých značek vyvíjet závisle na okolnostech použití těchto značek. Toto tvrzení je založené na skutečnosti, že osobnost člověka se může v různých situacích lišit. Jinak se chováme při sportovním utkání, jinak s přáteli, jinak doma a jinak v práci. Která z našich osobností v danou chvíli převládne, ovlivňuje aktuálně přiřazená společenská role a konkrétní situace. Podobným způsobem budou dle role a situace upřednostňovány jiné značky (Aaker, 2003).

Mnoho lidí dnes trpí sníženým sebevědomím. To může mimo jiné vzniknout z významného rozdílu mezi jeho reálnou identitou a identitou idealizovanou, tedy když při sebezpytování zjistí, že zklamal svá očekávání. Existuje však způsob, jak tuto tíseň napravit. Možnou náhradou je adekvátní nákupní chování. Je tak možné si sebevědomí opět zvýšit (Waller, 2005). Zákazník se tak snaží koupit určitého produktu říci všem kolem, jaký je, případně jaký by chtěl být. Toto nákupní chování zákazníka je mimo jiné ovlivňováno jeho postoji, preferencemi a záměry koupě (Mäder, 2005).

Sportovní značka Nike je ikonická, silná a velmi prestižní. Velmi často tak slouží právě jako nástroj sebevyjádření a mnoha zákazníkům pomáhá formovat jejich charakterové

neostrou osobnost. Při rozhodování o koupi této značky bude pomyslný jazýček na vahách převažovat na stranu Nike spíše idealizovaná osobnost zákazníka. Značka typu Nike jasně podtrhuje určité osobnostní rysy zákazníka a vytváří tak pro oko ostatních zákazníkem žádoucí obraz jeho samého. Značka pak dotváří identitu zákazníka a stává se součástí jeho životního stylu.

2.10.2.2. Model vztahu

Jsou dva typy vztahů mezi značkou a konkrétní osobou. První z nich spojuje značku jako osobu se zákazníkem. Ten druhý reprezentuje spojení osobnosti značky, tedy typem osoby reprezentovaným značkou, a zákazníkem. Osobnost značky tak vztah prohlubuje a obohacuje jej o pocity a atraktivitu (Aaker, 2003).

Postupně jak se vztah značky a zákazníka vyvíjí a vstupuje do něj zájem, porozumění, spolehlivost a především důvěra, můžeme začít pozorovat něco, co se dá nazývat přátelstvím. Značka se tak může postupem času dostat do role jakéhosi partnera, kterému důvěřujeme nebo dokonce máme aspiraci na jeho postavení. Možnost vzniku všech těchto vztahů se může stát tou hlavní konkurenční výhodou značky oproti ostatním značkám a proto je důležité zohlednění tohoto potenciálu při tvorbě značkové strategie. Dále je nutné představit si, co by nám značka řekla, že si o nás myslí, kdyby se stala skutečnou osobou. Tím můžeme ještě hlouběji prohlédnout do vztahu značky se zákazníkem a je dobré tento vztah aktivně řídit (Aaker, 2003).

Veřejné chování a vystupování značky ovlivňuje nejen relaci značky a zákazníka, ale samozřejmě také kompletní osobnost značky. Pro identitu značky a strategii jejího budování jsou právě postoje značky a její chování nesmírně důležité, což také potažmo ovlivňuje sílu vztahu zákazníka k dané značce vrcholící věrností značce. Bylo definováno sedm dimenzí kvality vztahu zákazníka ke značce. Autorkou tohoto dělení je Susan Fournierová. Dimenze zaštiťují silné interpersonální vztahy a ukazují, kterým směrem by měl být vztah mezi značkou a zákazníkem budován (Aaker, 2003, s. 143-145).

1. **Vzájemná provázanost chování** – častost, důležitost a míra účasti ve vzájemné interakci obou partnerů.
2. **Osobní závazek** – oba partneři jsou k sobě vzájemně vázáni a projevují o vztah zájem.

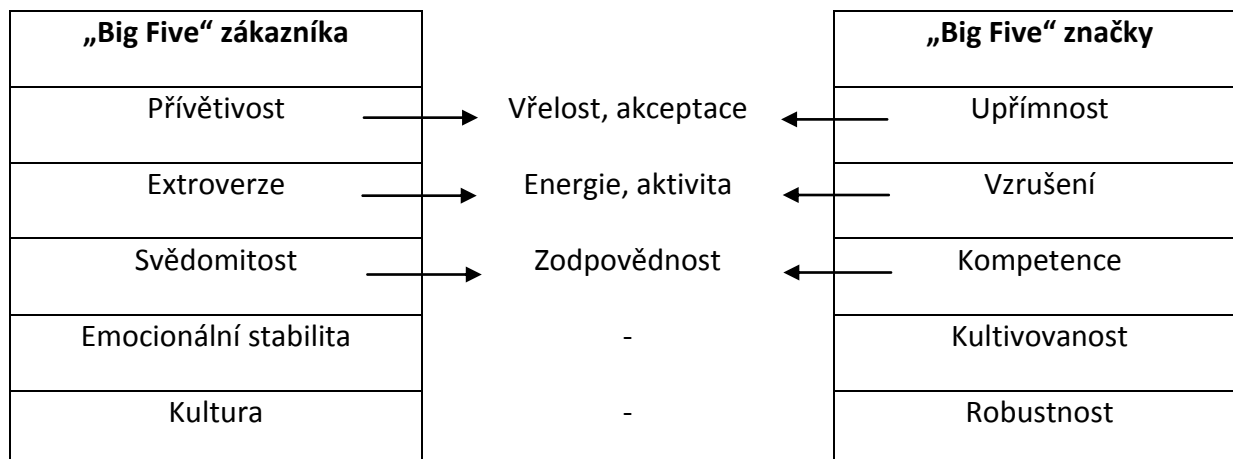
3. ***Láska a vášeň*** – intenzivní citová vazba mezi partnery a neschopnost tolerovat odloučení či náhradu za jinou značku.
4. ***Nostalgické spojení*** – založení vztahu na nostalgii po starých dobrých časech.
5. ***Spojení s představou o sobě*** – partneři sdílí společné zájmy, aktivity nebo názory.
6. ***Intimita*** – existence hlubokého porozumění mezi partnery.
7. ***Kvalita partnera*** – hodnocení výkonů a postojů partnera druhým partnerem.

2.10.2.3. Model jak reprezentovat funkční požitek

Funkční požitky a vlastnosti produktu jsou také reprezentovány osobností značky. Jsou-li tyto hodnoty stěžejní pro komunikační strategii značky, je dobře navržená osobnost značky důležitou součástí této strategie. Vizuelní symbol je také velmi důležitý pro zvýraznění osobnosti značky a v některých případech dokáže výborně vytknout zásadní vlastnosti produktu (Aaker, 2003).

2.10.3 Dimenze osobnosti značky

Míru ztotožnění osobnosti značky s osobností zákazníka můžeme partikulárně určit prostřednictvím dimenzí, kterými jsou obě srovnávané osobnosti tvořeny. Extroverze, přívětivost, svědomitost, emocionální stabilita a kultura jsou výchozí dimenze tvořící osobnost zákazníka. Jsou souhrnně označovány jako tzv. „Big Five“ zákazníka. Upřímnost, vzrušení, kompetence, kultivovanost a robustnost tvoří „Big Five“ osobnosti značky. Dle autorky teorie, Jeniffer Aaker, koresponduje dimenze upřímnosti, vzrušení a kompetence na straně osobnosti značky s dimenzemi přívětivosti, extroverze a svědomitosti na straně zákazníka. Zbývající dimenze mohou být zákazníkem vyžadovány, není však bezpodmínečně nutné, aby se mu jich dostalo. Níže uvedená tabulka zobrazuje právě střetnutí osobnosti značky a osobnosti zákazníka.



Obr. 2: Vzájemná konfrontace osobnosti značky a osobnosti zákazníka (Waller, 2005, s. 14).

Do každé z těchto pěti dimenzí osobnosti značky spadá několik jednotlivých vlastností, které právě sobě nadřazenou dimenzi specifikují. Jsou to vlastnosti, které nám pomohou lépe definovat osobnost značky a jsou základem právě pro měření osobnosti značky. Metoda měření osobnosti značky dle Jeniffer Aaker byla vybrána a použita pro účely této diplomové práce.

2.10.4 Determinanty osobnosti značky

Interakce přímých a nepřímých determinantů je proces, při kterém se osobnost značky vytváří. Mezi přímé determinanty řadíme reálné osoby, jejichž vlastnosti značka přejímá. Tyto reálné osoby pochází ze tří skupin. Jsou to uživatelé značky, ti, kteří pro značku pracují a ti, kteří jsou slavní a značku reprezentují. Uživatelé značky představují tzv. stereotypní skupiny a patří hlavně k symbolickým kategoriím produktu. Slavné osobnosti poskytují veřejnosti jasnou představu o osobnosti značky. Předávají pomocí komunikačních kanálů značky informace o spojení svých nejlepších vlastností se značkou. Velmi významný vliv na osobnost značky může působit přímo z vnitřku organizace značku vlastníci. Celá škála zaměstnanců značky od nejnižšího prodáváče po nejvyššího manažera utváří osobnost značky svých vystupování na veřejnosti (Mäder, 2005). Pozice prodáváče obzvláště významně určuje zákazníkův názor na značku a proces přímého prodeje je obrovskou příležitostí, jak zákazníka pro značku získat, ale i nadobro ztratit. Kvalitně proškolený, přátelský, ochotný, se značkou ztotožněný a spokojený personál se tak může dokonce stát i poznávacím znamením dané značky. Nákup bude pro zákazníka příjemný, bude se rád vracet a postupně se bude vytvářet věrný vztah mezi osobností zákazníka a značky.

Pod nepřímými determinanty působícími na osobnost značky si představme veškeré marketingové nástroje a prostředky propagace. Do této skupiny patří specifické vlastnosti

produktů, cenová politika, design výrobku a jeho obal, distribuční kanály, prodejní místo a logo. Postupem času dala marketingová komunikace vzniknout lidským virtuálním postavám, dalo by se říci maskotům značky, jako dalšímu prvku determinujícímu osobnost značky. Hojně je také v dnešní reklamě a jiných marketingových aktivitách využívána psychologie barev. Příkladem necht' nám jsou řetězce rychlého občerstvení, jejichž logo obsahuje barvy podporující chuť k jídlu.

Na formování osobnosti značky a vztahu k ní mají determinanty zásadní význam. Je také velmi podstatné určit rozhodující determinanty, které osobnost značky určují a to, jaký mají vliv na dimenze osobnosti této značky (Kilian, 2004).

Nike, výrobce sportovního oblečení a obuvi, je značka, která je ovlivňována jak determinanty přímými tak i stejnou měrou determinanty nepřímými. V případě Nike jsou jedním z nejdůležitějších přímých determinantů slavné sportovní hvězdy, které značku reprezentují a formují tak její osobnost spojením s osobností vlastní.

2.10.5 Jak formovat osobnost značky reklamou

Osobnosti značek jsou vytvářeny různými cestami a s pomocí různých nástrojů. Základním požadavkem pro úspěšnou tvorbu osobnosti značky je aktivní komunikace ze strany firmy, protože osobnost musí být rozšiřována a popularizována, aby byla naživu. Reklama je velmi využívána v procesu vytváření osobnosti značky. To logicky plyne z faktu, že osobnost je částečně užitečná pro tvorbu asociací spojovaných se značkou. Tyto asociace pak ovlivňují hodnocení alternativ v základním modelu zákaznickova nákupního chování. Pro dosažení těchto cílů je reklama považována za nejefektivnější komunikační nástroj (Ouwersloot, 2001).

Reklama, ač zobrazuje reálnou image produktu, je závislá na tom, jak si ji interpretuje spotřebitel. To, že reklama komunikuje takovou image, která produkt skutečně charakterizuje, neznamená to ještě, že zákazník bude automaticky komunikovanou osobnost značce sám přisuzovat. Potom je důležité, aby skutečná image značky nebyla příliš odlišná od image požadované (Ouwersloot, 2001).

Reklama dokáže osobnost značky utvářet přímým i nepřímým způsobem. Způsob přímý, podobně jako u přímých determinant, je přenosem osobnosti osoby v reklamě vystupující na osobnost značky. Způsob nepřímý pouze odvozuje osobnost značky od podstaty výrobku. Pro tvorbu osobnosti značky musí platit jeden základní předpoklad a to aby zákazníci začali připisovat odvozené osobnostní vlastnosti propagované značce. Pokud pak

zákazník považuje osobnost této značky za významnou a k tomu se bude propagovaná značka shodovat se skutečnou či idealizovanou identitou zákazníka, vytváří se podhoubí pro vznik důvěrného vztahu ke značce, jehož dílčím vrcholem je koupě značky zákazníkem (Ouwersloot, 2001).

To jak spotřebitel reklamu přijme, určuje tvorbu a přenos osobnosti značky. Proto si komunikovanou osobnost značky může každý spotřebitel vykládat odlišně. Dá se předpokládat, že ještě před zhlédnutím reklamy, má spotřebitel o značce již nějaké povědomí, možná se mu s ní spojují různé představy, anebo dokonce již se značkou prodělal určitou praktickou zkušenost. Všechny tyto skutečnosti velice pak ovlivňují styl, kterým zákazník reklamu přijme a zpracuje. To, o co se ale reklama primárně snaží, je prodej a získání loajálních zákazníků pro svůj produkt a značku (Ouwersloot, 2001).

2.10.6 Úspěšná značka

Závěrem teoretické části práce si položíme shrnující otázku: Co tedy dělá značku úspěšnou? Tím nejpodstatnějším je samozřejmě produkt nesporné kvality. Ten by však sám úspěšnou značku nevybudoval. Další ingrediencí je nabídka a precizní poskytování k produktu doplňkových služeb na té nejvyšší lidské i odborné úrovni. Je to oblast, kterou konkurence těžko napodobí a kreativita a naslouchání zákazníkům se zde velmi vyplácí. Bylo spoustu dobrých značek a produktů, které si prostě jen vybraly špatnou dobu. Některé naopak, dnes velmi úspěšné, vytvořili trh nový nebo si všimly tržního výklenku s obrovským potenciálem a měly dobré načasování. Proto někdy až příliš zásadní součástí úspěchu je vhodná doba vstupu na vhodně zvolený trh. K tomu je nutná dlouhodobá a stálá komunikační podpora, která udržuje důvěru zákazníků a neustále jim poskytuje důkazy o originalitě a úžasnosti značky. Jakmile pak zákazníci začnou vnímat přínos produktu jako charakteristický a jedinečný, můžeme začít mluvit o úspěšné značce (De Pelsmacker, 2003).

3. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Prvním cílem této práce je zmapovat proces budování sportovní značky Nike od jejího vzniku po současnost a určit faktory jejího úspěchu. Druhým cílem je pomocí výzkumu osobnosti značky získat obraz osobnosti značky Nike z pohledu veřejnosti.

Úkoly této diplomové práce byly stanoveny následovně:

1. Vymezení a charakterizování pojmů souvisejících s tématem budování značky a osobnosti značky.
2. Sběr vhodných materiálů, informací, údajů a podkladů pro následnou popisnou analýzu.
3. Popisná analýza zdrojů souvisejících se vznikem a budováním sportovní značky Nike, zmapování tohoto procesu a identifikace faktorů úspěchu.
4. Provedení výzkumu osobnosti sportovní značky Nike pomocí dotazníkového šetření.
5. Vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumu osobnosti sportovní značky Nike.

4. METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část je rozdělena do dvou dílčích částí. První z nich se zabývá vznikem a vývojem úspěšné sportovní značky Nike a zachycením tohoto procesu pomocí deskriptivní analýzy dokumentů. Mezi analyzované dokumenty řadíme publikace zahraničních autorů o společnosti Nike, dále informace z webových stránek provozovaných firmou Nike a interní dokumenty poskytnuté přímo zaměstnanci zastoupení firmy Nike pro Českou republiku.

V druhé části práce bude proveden výzkum osobnosti značky Nike pomocí dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení a interpretace. Pro účely tohoto výzkumu bude použita standardizovaná metoda Jeniffer Aaker pro výzkum osobnosti značky.

4.1 Deskriptivní analýza dokumentů

Deskriptivní neboli popisná analýza dokumentů je metodou pracující se sekundárními daty. Jedná se o metodu kvalitativního výzkumu. Při tvorbě výzkumných projektů je jednou z velmi používaných metod. Jejím účelem je poskytnutí přesných informací o konkrétních aspektech zkoumaného jevu, procesu nebo prostředí. Využívá dokumenty typu firemních zpráv, výzkumných zpráv, interních dokumentů, odborných publikací nebo článků v odborných časopisech a ročenkách.

Při analýze dokumentů postupujeme dle Wrighta (1996) následovně:

1. Vytyčíme cíl.
2. Vyhledáme obsahové jednotky – vytyčíme určitý problém, který bude analyzován.
3. Určíme soubor materiálu.
4. Materiály přečteme.
5. Systematicky sledujeme.
6. Vyjádříme výsledky, názory. Vytvoříme přehledy, tabulky a grafy.
7. Provedeme rozbor a zhodnocení.

Analyzované dokumenty dělíme dle typu na (Jeřábek, 1993):

- Osobní dokumenty vytvořené z iniciativy autora. Zpravidla vypovídá o svých zážitcích, názorech, postojích apod. Náleží sem dopisy, diáře, autobiografie, zprávy před sebevraždou, přiznání nebo doznání.
- Úřední dokumenty, které vznikly se záměrem shromáždit určitý soubor údajů např. statistiky, úřední výkazy, soudní akta.
- Tištěné a další materiály hromadného předávání informací jako jsou noviny, časopisy, knihy, fotografie, filmy, videozáznamy a některé výtvořiny materiální kultury.

Podle toho, kdo dokumenty zaznamenal, je můžeme dále dělit na původní (které zaznamenal očitý svědek) a druhotné (které zaznamenal někdo jiný, kdo mluvil se svědkem, četl jeho původní záznam apod.).

4.2 Měření osobnosti značky

Pokud chceme detailně zkoumat osobnost jakékoli značky, hlavní roli pro nás hraje měření osobnosti dané značky. Bylo vytvořeno několik způsobů a metod měření osobnosti značky, které se, každá svým specifickým způsobem, snaží co nejdůkladněji analyzovat osobnost značky. Při volbě metody měření osobnosti značky bylo přihlédnuto k struktuře a celkovým záměrům této závěrečné práce a byla tak vybrána metoda vycházející z teorie měření osobnosti značky Jennifer Aaker. Tato metoda byla již dříve přeložena do češtiny a použita již v několika pracích (např. Petráčková, 2007). Dle této teorie měření osobnosti značky bylo provedeno dotazníkové šetření, kterým bylo zjištěno, jak veřejnost hodnotí charakter globální sportovní značky Nike.

Vzhledem k tomu, že osobnost značky jde jen velmi obtížně jednoznačně určit, je měření osobnosti značky složitým a náročným procesem (Mäder, 2005). Metody využívané dříve posuzovaly osobnost značky prostřednictvím modelů, které analyzovaly osobnost lidskou. Problémem ale byla skutečnost, že osobnost značky se od osobnosti lidské velmi významně liší (Mäder, 2005). Dnes používané metody již berou v úvahu tyto specifické vlastnosti osobnosti značky a snaží se o její posouzení co nejvíce korespondující s realitou. Této skutečnosti by měla být věnována velká pozornost při utváření marketingové strategie značky a měla by být uvažována i v rámci celkového strategického plánování dané firmy, již značka náleží.

4.2.1 Teorie J. L. Aaker

Jeniffer Aaker chtěla provést takový výzkum, který by se mohl stát základem pro vytvoření zobecněné škály k určování osobnosti značky. Sestavila takovou skupinu proměnných, která zajišťovala co největší objektivnost. Čerpala při tom ze tří oblastí (Mäder, 2005, s. 14):

- Psychologie osobnosti
- Již existující proměnné sloužící k měření osobnosti značky
- Proměnné určené na základě asociací vyvolaných u zákazníků

Potřebovala zajistit platnost a zobecnitelnost tohoto měření osobnosti značky. Použila tak jako vzorek skupinu respondentů, kteří splňovali 5 hlavních demografických faktorů americké populace – pohlaví, věk, příjem domácnosti, etnický původ a geografická lokalita.

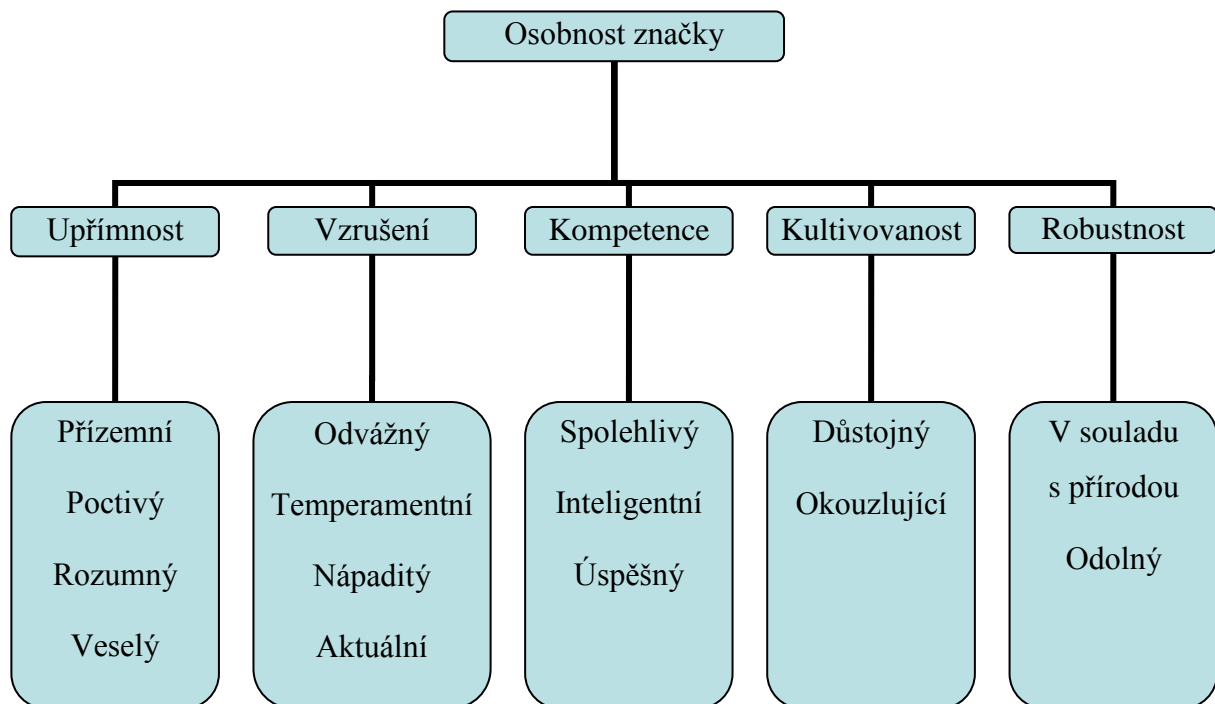
Prostřednictvím pošty bylo distribuováno 1200 dotazníků. Návratnost činila 55%. Úkolem respondentů bylo ohodnotit na pětičlenné Likertově škále, do jaké míry vystihuje 114 zvolených vlastností 37 vybraných značek. Jelikož jsou značky spojovány s převážně kladnými asociacemi, byly pro tento výzkum zvoleny hlavně pozitivní vlastnosti (Aaker, 1997).

Výsledkem studie J. L. Aaker bylo vytvoření pěti základních kategorií – dimenzí, zastřešujících 42 pečlivě zvolených proměnných, které tyto dimenze přesně a spolehlivě zastupují (Mäder, 2005, s. 15). Jedná se o tyto dimenze:

1. Upřímnost (sincerity)
2. Vzrušení (excitement)
3. Kompetence (competence)
4. Kultivovanost (sophistication)
5. Robustnost (ruggedness)

Tyto dimenze interpretují osobnost značky z 92%. Zbylých 8% je určeno dalšími faktory, které jsou však pro účely této práce bezpředmětné. Každá z těchto jednotlivých dimenzí je zastupována několika vybranými ukazateli, které s danou dimenzí nejlépe korelují, tedy onu danou dimenzi nejlépe vystihují. Napříč všemi pěti dimenzemi jich je celkem 15. Tyto ukazatele zastupují vybranou podmnožinu ze 42 vlastností a jejich hodnota se odvíjí od

výsledku měření těchto vlastností (Aaker, 2005). Výsledná struktura osobnosti značky je zobrazena na následném diagramu.



Obrázek 3: Struktura osobnosti značky (Aaker, 1997, s. 352).

Jednotlivé ukazatele jsou zastupovány následujícími vlastnostmi (Aaker, 1997, s. 354):

1. Přízemní – věcný (rozvážný); přívětivý k rodině; maloměšťácký
2. Poctivý – poctivý; upřímný (veřejně přístupný); slušný
3. Rozumný – rozumný; originální
4. Veselý – veselý; cituplný; přívětivý (laskavý)
5. Odvážný – odvážný (riskantní); módní (vkusný); vzrušující
6. Temperamentní – temperamentní; klidný (vyrovnaný); mladický
7. Nápaditý – nápaditý; jedinečný (osobitý)
8. Aktuální – aktuální (pokrokový); nezávislý; soudobý (moderní)
9. Spolehlivý – spolehlivý; pilný; vzbuzující pocit bezpečí
10. Inteligentní – inteligentní; technický; týmový duch

11. Úspěšný – úspěšný; schopný vést lidi; sebevědomý
12. Důstojný – důstojný; skvělý; dobře vypadající
13. Okouzlující – okouzlující; ženský; elegantní
14. V souladu s přírodou – v souladu s přírodou; mužský; západní
15. Odolný – odolný; nápadný (význačný)

Bylo však nutné dokázat, že tato metoda nezávisí na značkách, které byly testovány a ani na testovaném vzorku populace. Proto byl vybrán a použit další naprosto nezávislý vzorek značek i populace. Demografický profil byl opět dodržen a distribuováno bylo 250 dotazníků. Návratnost se vyšplhala na 72%. Tento druhý výzkum se však významně lišil tím, že bylo použito již jen 42 osobnostních charakteristik, které byly pečlivě vybrány (podle testu korelace a Cronbachova alpha testu) a jen 20 různých značek. Výsledná dat prošla statistickou analýzou. Ta ukázala, že vypovídací hodnota a shodnost pěti vytvořených dimenzí převyšuje 90% (Aaker, 1997).

Z důvodu využitelnosti této metody pro různé produkty, získali vědečtí pracovníci možnost pochopit, kdy a za jakých příčin kupuje zákazník značku za účelem sebevyjádření (Aaker, 1997).

Pro úspěšné definování jednotlivých dimenzí je nutné vyhodnotit všech 42 charakteristik samostatně a na základě získaných výsledků pak odvodit hodnoty těchto dimenzí. Stěžejní myšlenkou tedy není zkoumat rozdílné lidské reakce na značku, ale identifikace dimenzí osobnosti značky, tak jak jsou vnímány respondenty jako celek (Aaker, 1997). Nezajímá nás tedy, jestli je značka spojována s negativní či pozitivní vlastností osobnosti, nýbrž do jaké míry je možné popsat danou značku určitou lidskou vlastností.

Způsob měření osobnosti značky dle J. L. Aaker lze použít i v případě, že máme vzorek jen určité části populace. Tato skutečnost byla ověřena faktorovou analýzou, kde jednotlivé soubory respondentů tvořili postupně ženy, muži, mladší a starší generace a výsledky se podobaly kvalitativně i kvantitativně (Aaker, 1997). V případě této práce se však vzhledem k distribuci dotazníku přes internetovou službu Vyplňto.cz předpokládá, že celkový získaný vzorek bude různorodý a tato argumentace nebude nutná.

Platnost tohoto způsobu měření byla v předešlých letech ověřena mnoha studii a empirickými průzkumy. Je tedy možné aplikovat tento postup pro změření, rozbor a

zhodnocení osobnosti velkých sportovních značek, pro potřeby této práce globální sportovní značky Nike.

4.3 Marketingový výzkum

Ze široké škály definic marketingového výzkumu v dnešní odborné literatuře vybírá a cituje L. Čichovský (2011, s. 20-21) P. Kotlera, který popisuje marketingový výzkum jako „systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí“. Dále uvádí zajímavou definici H. Svobodové, podle níž je „marketingový výzkum definován tak, že se jedná o cílevědomý proces, který směřuje k opatření konkrétních určitých informací, jež nelze získat jinak“. Pro přehled přidává i jednu obsáhlejší definici od R. Kozla a kol., která uvádí, že „marketingový výzkum je definován jako metodologie, která se na vědeckém základě zabývá systematickým indikováním vhodných dat a informací, jejich shromažďováním, analyzováním, vyhodnocováním a využíváním při strategických rozhodnutích managementu v rámci marketingové filosofie tvorby hodnot pro předem určené trhy“.

4.3.1 Definování problému a cíle marketingového výzkumu

M. Foret (2008) označuje jako jednu z nejdůležitějších částí výzkumu samotnou formulaci marketingového problému, při které tematicky a obsahově vymezíme oblast zaměření výzkumu. Následně jsou stanoveny cíle výzkumu a odhadována hodnota výzkumem získaných informací.

Jak P. Hague (2003, s. 29) parafrázuje Chapmana, měl by každý výzkumný projekt mít jasně definovaný cíl, který stručně vyjadřuje důvody provádění výzkumu.

Podle Foreta a Stávkové (2003) je cílem marketingového výzkumu identifikace přání, potřeb a očekávání zákazníků a zjišťování jejich spokojenosti a postojů. Jde tedy o specifickou formu poznávání zákazníků, která se zaměřuje na určení cílového segmentu zákazníků. Dále nás zajímají jejich životní podmínky, životní styl, hodnotové orientace, chování a rozhodování. Důležité pro nás je také zjistit, skrze která média je možné daný segment zákazníků nejlépe ovlivňovat.

Výzkum prováděný pro účely této závěrečné práce se zabývá problémem postoje veřejnosti ke globální sportovní značce Nike. Jeho cílem je na základě získaných dat identifikovat osobnost této světoznámé značky a odhalit tak její slabé i silné stránky.

4.3.2 Techniky marketingového výzkumu

Jedno ze základních hledisek klasifikace marketingového výzkumu je rozdělení dle způsobu sběru dat na primární a sekundární. V případě primárního marketingového výzkumu si výzkumník obstarává data sám zjišťováním hodnot vlastností jednotek přímo v terénu. Pokud hovoříme o sekundárním marketingovém výzkumu, využíváme pro svoje vědecké účely data již dříve někým shromážděná a primárně zpracovaná s jiným výzkumným záměrem a cílem (Foret, 2003).

Terénní marketingový výzkum, řečený primární, rozdělujeme dále dle typu zkoumaných dat na kvantitativní a kvalitativní. Je-li naším záměrem výzkum kvantitativní, jde nám o to, abychom získali co největší vzorek, tedy co nejvíce dat, a dosáhli tak dostatečné úrovně reprezentativnosti. Předmětem tohoto typu výzkumu bývají rozsáhlejší soubory respondentů. Tímto výzkumem standardizovaně pomocí jasných statistickým postupů zjišťujeme většinou vlastnosti, postoje a názory populace. Tento typ výzkumu bývá zpravidla finančně i časově náročnější. Odměnou nám však je zisk přehledných a vypovídajících údajů. Tradičními metodami kvantitativního výzkumu jsou písemné dotazování, osobní rozhovory, experiment, pozorování a i třeba obsahová analýza textů. Kvalitativní výzkum naopak postihuje jen malou část populace, nemá dostatečnou vypovídací hodnotu pro velké základní soubory. Používá se pro velmi malé soubory respondentů a pomáhá odhalovat motivy chování lidí a příčiny různých společenských jevů. V porovnání s výzkumem kvantitativním je rychlejší a méně nákladný (Foret, 2003).

Pro účely této závěrečné práce byla pro výzkum osobnosti značky Nike zvolena metoda dotazování prostřednictvím internetu. Jedná se tedy v tomto případě o výzkum kvantitativní. Zásadní výhodou dotazování spatřujeme v nemožnosti ovlivnění dotazovaného tazatelem. V lepším případě může skutečnost, že tazatel je nepřítomen, vést k větší odvaze a upřímnosti v odpovědích. Na dotazovaného není kladen jakýkoli nátlak a doba, za kterou musí všechny otázky zodpovědět, není ze strany tazatele nikterak omezena. Dále je zde větší šance, že výběr bude uskutečněn ze souboru s větším územním rozsahem. Jedná se o jednu z finančně nejméně náročných výzkumných technik (Zbořil, 1998).

V případě písemného dotazování je však nutné počítat s tím, že budeme delší dobu čekat na vrácení dostatečného množství dotazníků. Může se pak také stát, že složení vyplněných dotazníků nebude svou strukturou odpovídat základnímu souboru a bude snížena reprezentativnost vzorku. Nejistíme nikdy také, zda respondent při vyplňování všem otázkám správně porozuměl a jestli je tedy naše formulace otázek jasná a nepotřebuje doplňující vysvětlení a instrukci (Zbořil, 1998). Je tedy nadmíru důležité věnovat formulaci dotazníkových otázek a možností odpovědi dostatečnou pozornost.

Sběr dat prostřednictvím internetu, tzv. výzkum „on-line“, může být naopak velmi rychlý a pro potřeby strategického rozhodování se postupně stává hlavním výzkumným nástrojem. Ovšem i zde hrozí jistá nereprezentativnost získaného vzorku populace vzhledem k profilu uživatelů internetu, kteří jsou obvykle vzdělanější, majetnější a mladší než průměrný zákazník. Chceme-li však naopak zacílit na tyto jinak těžko dostupné skupiny mladistvých, vzdělanějších a bohatších, je on-line výzkum ideální volbou (Kotler, 2007).

Výzkum v této závěrečné práci užívá otázky vyjádřené pouze jednou vlastností. Úkolem respondenta je označit na škále jak daná vlastnost značku Nike vystihuje nebo nevystihuje. Velká pozornost byla věnována tomu, aby se otázky skutečně ptaly na to, co bylo zamýšleno, a aby byla v otázkách použita jednoznačná slovní vyjádření.

Osobnostní vlastnosti	Plně vystihuje	Vystihuje	Částečně ano, částečně ne	Nevystihuje	Vůbec nevystihuje
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obr. 4 Struktura dotazníku zvoleného pro účely výzkumu osobnosti značky (Zbořil, 1998, s. 45).

Z výše uvedeného obrázku použitého dotazníku je patrné, že pro zjištění názorů a postojů ohledně osobnosti značky Nike bylo jako výzkumný nástroj zvoleno škálování jakožto nejvhodnější nástroj pro tyto účely. Při využití škály respondent vyznačí svůj postoj ke značce na většinou pětistupňové stupnici, která rozčleňuje všechny možné názory na danou skutečnost, v našem případě osobnostní vlastnost. Používáme lichý počet možných názorů, aby měl respondent možnost být lhostejný nebo neutrální (Foret, 2003).

Pokud zjišťujeme souhlas či nesouhlas respondenta s nabízeným tvrzením, užíváme tzv. Likertovy škály, která stupeň souhlasu či nesouhlasu hodnotí například kategoriemi „silně souhlasím“, „souhlasím“, „nemám názor“, „nesouhlasím“, „silně nesouhlasím“. Jev je tak respondentem hodnocen vždy jen z jednoho aspektu, což je velkou výhodou (Čichovský, 2011).

Pro následné zpracování získaných dat je velmi zásadním faktorem skutečnost, že každému bodu na hodnotící škále se dá přiřadit číselná hodnota. Nejpozitivnější odpovědi se přiřazuje hodnota „1“, té nejnegativnější hodnota „5“. Naskytá se tak možnost využití nástrojů statistické analýzy (Zbořil, 1998).

4.3.3 Vymezení souboru a jeho výběr

Základním souborem nazýváme soubor všech základních jednotek, které jsme si vymezili jako nositele vlastností, jež jsou předmětem výzkumu. Pokud provedeme výzkum na celém základním souboru, jedná se o tzv. „vyčerpávající šetření“ a jeho výstup je absolutně reprezentativní. Mnoho základních souborů je ale tak velkých, že by vyčerpávající šetření bylo vyčerpávající i finančně a časově. Proto většinou raději volíme šetření nevyčerpávající. Získaná data tak mají vztah pouze k zvolenému vzorku a je tedy ještě nutné závěrečné zobecnění vzhledem k celému základnímu souboru (Foret, 2003).

Když zvolíme nevyčerpávající výběrové šetření, rozhodujeme se mezi dvěma možnými způsoby výběru vzorku, pravděpodobnostním a záměrným. Určujeme tím vlastně, jak bude o výběru jednotky rozhodnuto. Při pravděpodobnostním způsobu jsou výběrové jednotky voleny náhodně. Při záměrném způsobu rozlišujeme ještě mezi výběrem typologickým a kvótním. Výběr typologický uijeme k analýze jednotlivých segmentů neboli typických představitelů různých skupin populace. Volíme buď stálý soubor respondentů, tzv. panel, výběr vhodného úsudku, kdy jsme přesvědčeni o reálných možnostech získání přesných informací, nebo výběr vhodné příležitosti, kdy se naskytne možnost snadného získání vzorku. Výběr kvótní volíme, pokud je nám známa struktura základního souboru a naší snahou je vytvořit co nejdokonalější zmenšeninu tohoto základního souboru (Foret, 2003).

Variabilita zkoumaného znaku, vyjádřena směrodatnou odchylkou, a interval spolehlivosti určující zvolenou pravděpodobnost jsou hlavní charakteristiky, na kterých je závislá velikost souboru. S ohledem na ně je tedy kvůli dostatečné reprezentativnosti vzorku nutné uvážlivě zvolit jeho velikost (Foret, 2003).

V rámci tohoto výzkumu byl aplikován záměrný typologický výběr vhodné příležitosti, který využil možnosti snadného získání vzorku prostřednictvím umístění dotazníku na internet. Tento způsob výběru vzorku je v naprostém souladu s měřením osobnosti značky podle J. L. Aaker a mohl tak být použit vzorek složený z několika demografických skupin.

4.3.4 Sběr a zpracování dat a jejich následná interpretace

Při plánování sběru dat je nutné položit si následující otázky. Co budeme zkoumat? Kdy budeme výzkum provádět? Kde budeme výzkum provádět? Na základě těchto hledisek snáze identifikujeme cílové jednotky (Foret, 2003). Po této prvotní fázi následuje úvaha o způsobu sběru, aby bylo docíleno co největší návratnosti dotazníků. Tento výzkum byl proveden v dubnu a květnu 2012 prostřednictvím webového rozhraní Vyplňto.cz (dostupného z www.vyplnto.cz) na vzorku návštěvníků tohoto webu s návratností 54,4%. Návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).

To jak získaná data zpracujeme, záleží na účelu našeho výzkumu a také i na charakteru dat. Znaky dělíme na kvalitativní, při kterých je získaná informace vyjádřena slovem, a kvantitativní, které nabývají číselných hodnot. Kvantitativní číselné znaky dále rozdělujeme na pořadové, které vyjadřují úroveň výskytu nějakého slovního znaku, a měřitelné, které se získávají klasickým měřením a vážením. Mezi měřitelnými znaky rozlišujeme znaky spojité a diskrétní a toto rozdělení nabývá svého významu v matematické statistice. Kódování, jako další krok v procesu sběru a zpracování dat, přiřazuje určité, většinou číselné označení každé otázce a každé možnosti odpovědi a přispívá tak k rychlejšímu a přehlednějšímu zpracování a uchování získaných údajů (Foret, 2003).

V procesu interpretace především třídíme a uspořádáváme získaná data tak, abychom mohli zjistit, kolik dotazovaných zvolilo tu či onu možnost odpovědi nebo zda má nebo nemá zkoumaný znak.

Dotazník, použitý ve výzkumu pro účely této závěrečné práce, je složen především ze slovních znaků rozčleněných do pěti kategorií. Tyto kategorie jsou: Plně vystihuje, Vystihuje, Částečně ano, částečně ne, Nevystihuje, Vůbec nevystihuje. Aby bylo možné data kódovat, byla zvolena pětičlenná škála, která možnosti odpovědi „Plně vystihuje“ přiřazuje hodnotu 1 pro úplný souhlas a dále vzestupně až po hodnotu 5 pro „Vůbec nevystihuje“ jako úplný

nesouhlas. Pro interpretaci dat bude použito statistických veličin aritmetického průměru, modu, šikmosti a směrodatné odchylky pro popis daných vlastností.

4.3.4.1. Vyhodnocení pomocí statistických veličin

Výsledky dotazování byly pro každou ze 42 osobnostních vlastností, tvořících dimenze osobnosti značky, detailně statisticky analyzovány. Analýzu je možné provést díky předchozímu přiřazení numerických hodnot 1, 2, 3, 4, 5 k jednotlivým slovním znakům škály. Analyzujeme tak každou vlastnost jednotlivě a zpětně interpretujeme numerické výsledky využitím slovních proměnných. Pro náš výzkum má významnou vypovídající hodnotu kromě aritmetického průměru i modus, čili nejčastěji se vyskytující hodnota v souboru, která nemusí být vždy s aritmetickým průměrem totožná. Vypovídací hodnota modu a aritmetického průměru je u každé vlastnosti různá. Záleží zde na jednotlivých hodnotách přiřazených numerických hodnot. Jejich správné použití tak ověřujeme určením relativní četnosti jednotlivých numerických hodnot souboru a směrodatnou odchylkou těchto hodnot. Čím větší je rozdíl těchto ukazatelů, tím asymetričtější je rozdělení četností hodnot.

Tento výzkum si klade za cíl zjistit, jak většina respondentů vnímá osobnost sportovní značky Nike. Modus je tak vhodnou doplňkovým ukazatelem, obzvláště pokud dojde k vysoké relativní četnosti jednoho znaku v rámci dané charakteristiky. Pokud nastane situace, kdy máme v souboru dva a více znaků s podobnou relativní četností, je výhodnější interpretovat danou vlastnost s využitím aritmetického průměru s přihlédnutím k modu. Dalším pro nás vhodným nástrojem statistické analýzy je vyjádření míry šikmosti pro koncentrované rozdělení četností hodnot daného souboru. Tato charakteristika udává pomocí srovnávání stupně koncentrace malých hodnot se stupněm koncentrace velkých hodnot míru asymetrie souboru. Rozdělení souboru tedy může být symetrické se stejným stupněm hustoty malých a velkých hodnot anebo kladně či záporně sešikmené. U kladného sešikmení soubor obsahuje větší stupeň koncentrace malých hodnot ve srovnání s hustotou velkých hodnot a příslušné míry šikmosti tak vycházejí jako kladná čísla. Pokud je sešikmení záporné, obsahuje soubor větší stupeň koncentrace velkých hodnot ve srovnání s hustotou hodnot malých a příslušné míry šikmosti tedy vycházejí záporně (Cihelský, 2001).

Posledním prvkem statistické analýzy, který nám pomůže při interpretaci výsledků našeho výzkumu, je směrodatná odchylka, která vyjadřuje, jak jsou si prvky souboru navzájem podobné. Směrodatná odchylka se vypočítá jako kladná druhá odmocnina z rozptylu, kde rozptyl je kvadratický průměr odchylek hodnot znaku od jejich aritmetického

průměru. Čím menší je směrodatná odchylka souboru, tím podobnější jsou si prvky tohoto souboru. V opačném případě, kdy je směrodatná odchylka souboru větší, jsou prvky tohoto souboru vzájemně více odlišné (Cihelský, 2001). V případě tohoto výzkumu osobnosti značky Nike se směrodatná odchylka prvků souboru pohybuje až na jedinou výjimku v hodnotách větších než jedna. Z tohoto faktu vyplývá, že získaný soubor odpovědí respondentů je velice různorodý a názory respondentů na dané téma jsou zde velmi odlišné.

5. Budování úspěšné značky na příkladu Nike

V této části práce se pokusím po nastudování interních materiálů poskytnutých českým zastoupením firmy Nike, internetových zdrojů a knih amerických autorů popsat vznik a vývoj americké sportovní firmy Nike od jejích prvopočátků až po cestu na výsluní světového byznysu se sportovním oblečením. Cílem této části práce je zachytit, definovat a popsat stěžejní momenty ve vývoji budování značky Nike a určit tak, co je zdrojem úspěchu této světové firmy.

5.1 Počátek

Phil Knight v roce 1964 založil společnost Blue Ribbon Sports pro dovoz levných atletických bot Onizuka z Japonska do Spojených států amerických. Společně s Knightem do tohoto podnikání vstoupil Bill Bowerman, běžecký trenér na univerzitě v Oregonu, který studoval běh a boty a byl inovativním designérem běžeckých bot. Jejich cílem bylo vylepšit boty pro závodní běžce tak dokonale, aby na tom mohli založit úspěšné podnikání. Vzhled grafiky a loga značky Onizuka by se dal nejlépe popsat jako kombinace loga Adidasu a Pumpy. Jméno této značky se několikrát měnilo z původního Onizuka na Onizuka Tiger, pak jen Tiger a zakotvilo na dnešním Asics. Problémy s kvalitou a doručováním byly však zdrojem mnohých sporů (Moore, 2006).

V roce 1972 začala firma Blue Ribbon Sports vyrábět vlastní řadu produktů v Severní Koreji, přejmenovala se na Nike a vytvořila své vlastní logo tzv. „Swoosh“. Logo navrhla v časovém presu studentka grafiky Carolyn Davidsonová a celkový honorář činil 35 amerických dolarů. Philu Knightovi se logo nelíbilo, ale říkal, že si na něj zvykne. Dnes je „Swoosh“ jedním z nejlépe rozeznatelných log na světě a jeho cena je obrovská. V sedmdesátých letech se příjmy Nike dvojnásobili nebo trojnásobili skoro každý rok, ze 14 milionů dolarů v roce 1976 na 71 milionů dolarů v roce 1978, na 270 milionů dolarů v roce 1980 a více než 900 milionů dolarů v roce 1983. V roce 1979 Nike prodalo skoro polovinu všech běžeckých bot, které se v tomto roce prodaly v celé Americe. O rok později Nike dokonce v tržbách předstihlo Adidas, dlouhodobého lídra amerického trhu s běžeckými botami. Motorem tohoto fenomenálního růstu tržeb byla běžecká a wellness mánie, která propukla ve Spojených státech v polovině sedmdesátých let a poté se rozšířila po celém světě. Nike byla díky svému běžeckému odkazu výborně situována pro získání náskoku v tomto

trendu. K tomu navíc byl Phil Knight jako předchozí dráhový atlet a aktivní běžec velmi vnímavý k zájmu a potřebám těch, které tato mánie postihla (Strasser, 1993).

Phil Knight chtěl, aby se Nike, stejně jako Adidas, stalo seriózní značkou sportovní obuvi – od atletů pro atlety. Filosofí Nike byla lepší technologie vedoucí k lepším výkonům. Výrobou řady inovativních produktů a vlastností si společnost získala respekt opravdové běžecké komunity. Mezi zásadní vynálezy ze sedmdesátých let patří vaflová podrážka (pojmenovaná podle žehličky na vafle použité k výrobě jejího prototypu) a tzv. astrograbbers (vytvořené speciálně pro použití na astroturfech). Obě tyto technologie znamenaly okamžitý posun ve výkonech atletů, kteří je používali.

Po vzoru modelu používaného konkurenčním Adidasem začala i Nike v rámci aktivit pro budování značky oslovovat atlety za účelem vzájemné podpory a spolupráce. V prvních letech, kdy byly zdroje omezené pro získání vrcholných atletických hvězd, se Nike zaměřovala na mladé talenty a vycházející hvězdy. S postupným růstem příjmů firmy rostly i částky vynakládané na program podpory atletů. Cílem těchto aktivit bylo dostat logo Nike do okruhu vítězů a na televizní obrazovky. Nike tak kromě zisku důvěryhodnosti chtělo ke svým botám vytvořit emocionální pouto a udělat z nich prostředek sebevyjádření. Dotýkání se emocí ve sportu tak bylo již od počátků součástí tajuplnosti firmy Nike.

Typ atletů, které Nike vyhledávalo, byl naprosto odlišný o těch, které oslovoval konkurenční Adidas. Nike chtělo osobnost, která bude troufalá, provokativní, agresivní, nezávislá s jasným postojem ke sportu a k životu. Prvním atletem, se kterým se Nike spojila, byl Steve Prefontaine. Byl to dálkový běžec, který byl velmi soutěživý a ztělesňoval onu ikonickou osobnost, kterou Nike hledala. V roce 1975 však populární „Pre“ tragicky zahynul při dopravní nehodě. Jeho odkaz připomíná socha v sídle Nike v Oregonu. Dalším sportovcem, který naplňoval představu Nike, byl skvělý tenista Ilie Nastase trefně přezdívaný „Nasty“, tedy „rošťáček“. Nike ho v roce 1972 přebrala Adidasu a v následujících dvou letech byl „Nasty“ na prvním místě žebříčku ATP a vyhrál dva grandslamové turnaje. John McEnroe, další skvělý tenisový hráč dobře známý pro svoje výbušné nálady na kurtu, byl podepsán v roce 1978. Reklama Nike s Johnem McEnroem zobrazuje obrázek boty s textem: „Nike, McEnrouovo oblíbené čtyř-písmenné slovo.“ Tato slovní hříčka pěkně vystihuje podstatu značky Nike (Hollister, 2008).

Osobnost značky Nike byla také zachycena jejími prvními tištěnými reklamami. Jednou z prvních reklam v časopisech jako byl Runner's World byla v roce 1977 fotografie ženy běžící přes most skrz dopravní zácpu s titulkem „Člověk versus stroj.“ Jiná fotografická

reklama ukazovala obraz osamělého běžce na úzké dvouproude silnici lemované nebetyčnými stromy. Titulek říkal: „Není žádná cílová čára.“ Byl to obraz, který bral čtenáře pryč z jejich hektického městského prostředí na místo, kde byl vzduch čistý a dýchala z něj výzva. Zážitek byl pro nadšené běžce velmi silný. Tato reklama se dočkala velmi pozitivního ohlasu. Byla natištěna na plakáty a široce distribuována. Po nějaké době zdobila tisíce ložnic, pokojů a různých dalších místností a ploch. Reklamy a plakáty přispívaly k tomu, že Nike se začala společnosti jevit jako skvělá a pohodová společnost, obzvláště v kontrastu více strojového a autoritářského Adidasu.

Vzhledem k relativně malé velikosti firmy v polovině sedmdesátých let a vysokým nákladům na podporu profesionálních sportovců, byla Nike nucena své reklamní kampaně a programy podpory uskromnit. Ve snaze o co největší zásah s omezeným rozpočtem ustanovila firma poradní sbor. Vysokoškolští trenéři, kteří se stali součástí sboru, dostávali boty zdarma pro své svěřence, podporu pro letní kempy a soustředění, které vedli, skromné honoráře a každoroční výlet první třídou do sídla Nike v Oregonu. Trenéři tomu nemohli uvěřit – dostávali zapláceno za to, že dostávali boty zdarma! Během prvního roku 1978, kdy byl tento program otevřen, bylo podepsáno deset špičkových atletických trenérů. Program postupně rostl a následovně se ho účastnilo padesát trenérů. Výsledkem bylo logo Nike zobrazující se na obrazovce během jedné z nejsledovanějších amerických sportovních událostí, NCAA Final Four (semifinálová a finálová kola mužské vysokoškolské basketbalové ligy). Nike tak s omezenými náklady dosáhlo obrovsky hodnotné reklamy zasahující celé Spojené státy (Frisch, 2009).

Dalším rentabilním programem byl „Athletes West“, tréninkové centrum v Eugenu v Oregonu. Bylo určeno pro olympijské účastníky, kteří neměli dostatečné zázemí a prostředky pro mimosezónní přípravu. Soukromá pomoc tohoto typu byla Američany zvláště oceněna v době, kdy sportovce ze států východní Evropy podporovaly přímo jejich vlády. Athletes West, otevřený v roce 1977, poskytoval velkou publicitu a vyslal nejlepším atletům zásadní zprávu, že Nike je na jejich straně (Frisch, 2009).

Ještě jeden program vytvořený Nike je nutné zmínit. Jmenuje se Ekin. Tento název je vytvořen z názvu společnosti napsaném pozpátku. Principem tohoto programu je vyškolení tzv. „Ekinů“, což jsou osoby kombinující technické poradenství s obchodní reprezentací a stávají se základem pro všechny aktivity budování značky. Každý, kdo byl do programu najat prošel rozsáhlým školením ohledně technologií a výroby bot a stejně tak zasvěcen do filosofie Nike. Členové Ekin týmů vyráželi na své přiřazené trhy a poskytovali prodejně poradenský

servis sportovním obchodům. Na velmi vysoce sofistikované technické úrovni vysvětlovali ortopedům, jak boty Nike pomáhají předcházet zraněním. Vedli prodejní oddělení a jezdili na předváděcí akce. Během víkendových závodů přicházeli do styku s atlety a získávali z nich zpětnou vazbu. Vše co se naučili a vše co zjistili, posílali v reportech do vedení společnosti a usměrňovali tak její výzkum (Carbasha, 2010).

Ekin program byl unikátní a na tuto dobu se dá říci revoluční. Žádná jiná firma neměla v terénu tak širokou armádu vysoce kompetentních technických a prodejních konzultantů, kteří milovali sport a chápali důležitost vytvářených vztahů pro úspěšné budování značky. Program byl inspirován prvopočátky firmy, kdy se její zakladatelé sami potloukali na běžeckých závodech.

5.2 Krize

V roce 1983 se růst Nike zasekl a přišla krize. Odešli někteří klíčoví lidé z vedení firmy a poklesly prodeje a zisky. Phil Knight odstoupil od všedního běhu společnosti a začal zeštíhlovat. Příčin krize bylo několik. Jendou z nich byl agresivní nástup na trh se sportovním oblečením, kdy Nike podcenilo design, a produkty byly nižší kvality. Dále se jednalo o neuvážené rozšiřování například o řady nedbalého ženského oblečení. Současná snaha o vstup na evropské trhy musela být ze strategických plánů vypuštěna. Tou nejhlavnější příčinou byla ale ta skutečnost, že Nike byla zastíněna Reebokem. Tento konkurent se totiž svezl na vlně, kterou Nike nezachytila. Mánie fitness a aerobiku, která vznikla především u žen na území Spojených států amerických, znamenala pro Reebok růst ročních příjmů z 35 milionů dolarů v roce 1982 na více než 300 milionů dolarů v roce 1985. Reebok představil pohodlné běžecké boty vyrobené z měkké, přizpůsobivé kůže v několika verzích odvážných módních barev. Boty Reebok se staly hitem pro lidi s osobitým stylem, převážně pro ženy. Americká herečka Cybill Shepherd si je zvolila jako způsob vyjádření, když si vzala světle oranžový pár těchto bot ke své večerní róbě na udílení cen Emmy. Reebok tak vstoupil do významné mezery na trhu s běžeckou obuví a Nike společně s Adidasem na tom trátilo (Aaker, 2000).

Selhání Nike v rozpoznání a reakci na nastupující trend bylo podobné, jako zaspání Adidasu na běžeckou mánii o deset let dříve, která umožnila vzniknout svému největšímu konkurentovi. Nike usnula na vavřínech. Dařilo se jí dobře a tak vedení firmy necítilo potřebu zajímat se o nové trendy a nově vznikající tržní příležitosti, jako byla již výše zmíněná ženská fitness mánie. Nike nerozvíjela své programy a nevstupovala na nové trhy, kde by zajetý model podpory sportovců a poradního sboru vysokoškolských trenérů nemohl fungovat.

Příčinou tohoto „zaspání“ byla i obyčejná lidská arogance a podcenění konkurenta. Designéři Nike vnímali totiž boty Reebok jako nepřesvědčivé a chatrné, tedy jako nevhodné pro opravdové běžce a atlety.

5.3 Cesta z krize na vrchol

Nike bojovalo a chtělo se vrátit na scénu. Phil Knight se opět ujal vedení a pustil se do redefinování identity jeho značky. Usoudil, že značka Nike je hlavně o sportu, o fitness a o výkonech. Toto stanovisko pomohlo zaměřit značku tímto novým směrem.

Nově definovaná identita značky Nike z roku 1984 (Interní materiály Nike):

Základní identita

- Sport a fitness
- Výkonnostní obuv založená na technologických inovacích
- Vrcholoví sportovci a opravdoví sportovní nadšenci
- Radost z vítězství

Rozšířená identita

- Osobnost značky jako agresivní, provokativní, temperamentní, skvělá a mužná
- Symboly Swooshe a sportovních osobností
- Odkaz neustálé inovace běžeckých bot a Oregonu jako místa původu i pro neamerické trhy

Ležérní oblečení se neuchytilo, basketbalové boty naopak ano. Z toho chtěl Knight vycházet. Dalším závěrem bylo uvědomění si, že Nike chce vytvořit s uživatelem emocionální pouto. To naznačovalo, že by se Nike měla posunout od pouhého produktu k prožitku z jeho užívání při sportovní činnosti (Interní materiály Nike).

Knicht také změnil doposud zažitá pravidla budování značky. Po dvacet let se Nike spoléhala na systém podpory sportovců. Kolem roku 1983 měla smluvně zavázáno zhruba dva tisíce běžců, polovinu hráčů NBA a mnoho dalších. Náklady na udržení a podporu všech těchto sportovců každým rokem rostly a spotřebovávaly většinu rozpočtu Nike určeného na komunikaci. V kontrastu s tím byly výdaje na reklamu minimální a omezovaly se jen na specializované časopisy. Tento komunikační přístup bylo nutné změnit. Strategie podpory sportovců byla zaměřená více na jednorázový zásah než na celková čísla. Velmi omezené

množství vlivných sportovců neslo pomyslnou vlajku Nike. Nike ale chtěla zvýšit svoji angažovanost v reklamě, aby protlačila svoji značku na čelo davu. Záhy našla nástroj i symbol této nové politiky v jedné osobě. Byl jím Michael Jordan (Strasser, 1993).

Po třech obtížných letech se začaly objemy prodeje opět zvedat. V roce 1986 se Nike nakonec stalo miliardovou společností a rozjelo neuvěřitelný proces růstu prodeje a zisku. Příjmy z prodeje obrovsky rostly. V roce 1990 to byly 2,2 miliardy dolarů, v roce 1994 již 3,8 a ke konci tisíciletí téměř deset miliard dolarů! Jako příčinu tohoto obrození a neskutečného růstu můžeme identifikovat tři faktory. Prvním byl nově pojatý program podpory sportovců a jeho angažování osoby Michaela Jordana. Druhým bylo zaměření na masivní reklamní kampaně a třetím a posledním faktorem úspěchu bylo vybudování a otevření obchodů NikeTown (Carbasha, 2010).

5.3.1 Michael Jordan

Koncem roku 1984 podepsala Nike s Michaelem Jordanem pětiletou smlouvu. Jordan dostal akcie firmy a kolekci basketbalové obuvi nesoucí jeho jméno. Celková částka, která Jordanovi z tohoto kontraktu plynula, byla vyčíslena na 1 milion dolarů ročně. Bylo to pětkrát více, než Jordanovi nabízeli Adidas nebo Converse, kteří považovali Jordana jen za dalšího sportovce pro uzavření partnerství. Konkurenci nikdy nenapadlo, že by se na jeho osobě dal postavit celý marketingový program a vlastní řada sportovního oblečení a obuvi. Titulní článek časopisu Fortune označil tento kontrakt za velkou chybu, která Nike dostane do finančních potíží (Katz, 1994). Ukázalo se však, že to byla nejlepší koupě všech dob, hlavně proto, že Michael Jordan překonal veškerá očekávání.

Podle názoru mnohých zasvěcených lidí se z Jordana vyklubal nejlepší basketbalový hráč všech dob. Jeho celosvětový vliv měl hodně co do činění s jeho specifickým stylem hry a jeho kvalitou. Spíše než by dominoval svojí nadměrnou velikostí a silou, využíval své rychlosti a skokanských dovedností, plul vzduchem a vynikal svou kreativitou a divácky velice atraktivní a vzrušující schopností improvizovat. Lidé byli uchváteni jeho napohled nadpřirozeným talentem a mladí na celém světě získali hrdinu. K tomu všemu byl Michael ještě vyrovnanou a chytrou osobou s podmanivou osobností, záviděníhodnou pracovní morálkou a zřetelnou vůlí po úspěchu. Byl vzácným případem toho, kdo přesahuje hranice států a sportu. Zosobňoval kvalitu, která se Nike přes velké investice velmi vyplatila.

Jordanův vliv na Nike byl obrovský. Jako představitel výkonu, vzrušení, energie a prestiže se Jordan stal ideálním symbolem pro Nike. Nike s ním získalo příležitost vytvořit a

pojmenovat po jednom sportovci celou produktovou řadu. Michael Jordan se tak stal prvním sportovcem na světě, po kterém byla pojmenována značka, Air Jordan, obsahující výrazně barevné basketbalové boty a s nimi sladěnou kolekci oblečení. Spuštění značky Air Jordan byl jak komerční tak značkový úspěch. V prvním roce se prodalo zboží za téměř 100 milionů dolarů. Když si Jordan poprvé obul boty se svým jménem k soutěžnímu zápasu NBA, její vedení tyto boty zakázalo, protože nesplňovaly požadavky dané pravidly. Nike vycítilo příležitost a vypustilo reklamu vyhlašující, že NBA zakázala boty Air Jordan kvůli jejich revolučnímu designu, což vzbudilo velký rozruch. Ohlas veřejnosti a hlavně médií způsobil, že NBA nakonec podlehla tlaku a boty povolila (NBC, 2004).

Air Jordan nejen využila Jordanovu přitažlivost, ale zároveň zajistila nový způsob předvedení staré technologie Air, kterou firma vlastnila již od roku 1974. Jednalo se o technologii zatavených vzduchových polštářů zabudovaných do podrážky. Technologii Air vytvořili inženýři v NASA a nejprve ji nabídli konkurenčnímu Adidasu. Ten ji ale odmítl.

Boty se začaly prodávat dobře a tržby se stabilizovaly. Nike ale mělo pocit, že veřejnost novou technologii Air úplně nepochopila, a tak vyvinula novou botu Air Max, která měla po stranách v podrážce otvory, kterými byly vzduchové polštáře dobře viditelné. Tato nová řada byla spuštěna v roce 1987 s 20 milionovým rozpočtem na reklamu. A Nike poprvé využila i reklamu televizní. Funkční výhody technologie Air byly záhy okopírovány konkurencí, ale spojení s Jordanem a vlastnictví ochranné známky „Air“ umožnilo Nike udržet zřejmý technologický náskok (Hollister, 2008).

Jordan také umožnil Nike přesunout pozornost od běžeckých bot na oblast basketbalu, jehož obliba v těch letech v Americe výrazně stoupala. Nike se pak téměř okamžitě stalo lídrem basketbalového trhu a nejprestižnější značkou.

Spolupráce s Michaelem Jordanem také potvrdila filosofii firmy pro podporu velkých sportovních hvězd. Jen několik let po kontraktu s Jordanem podepsala Nike dalšího borce. Bo Jackson, v té době jediný hráč, který byl natolik zručný, že vynikal v profesionálním baseballu i americkém fotbalu, se stal tváří kampaně na propagaci nových univerzálních tenisek pro širokou škálu sportů, důležitou kategorií sportovní obuvi, kterou Nike vytvořila v roce 1987. V rámci kampaně „Bo knows football“ (Bo umí fotbal) a „Bo knows baseball“ (Bo umí baseball) byly natištěny plakáty, které se rychle staly součástí americké populární kultury (Frisch, 2009). Bo se bohužel stal po čase neschopným pokračovat v profesionálním sportu kvůli potížím s bokem, a tak byl nakonec nahrazen dalším unikátním hvězdným sportovcem, který také vynikal v obou těchto sportech. Byl jím Deion Sanders. V roce 1995

pak přišel Tiger Woods a jakkoli jeho příběh před několika lety neslavně skončil, udělal pro Nike v golfu to samé, co před ním Jordan v basketbalu. Svým impozantním vystupováním a šarmem vytvořil fenomén přesahující hranice golfu i sportu jako takového a získal tak od Nike vlastní produktovou značku.

5.3.2 Reklama

Mnoho značek si klade otázku, co by se stalo, kdyby do médií vypustily agresivní reklamní kampaň a udržovaly ji po delší časové období. Jak velká hodnota by byla vytvořena? Odlišily by se od konkurence? Získaly by tak dominantní postavení na cílovém trhu? Převážil by přínos nad vynaloženými náklady? Nike se neptala a konala. Firma se zavázala inzerovat na významně vysoké úrovni, byla trpělivá a v provedení si vedla skvěle. Nike v podstatě změnila svůj model budování značky. Raději než spoléhat na pomalý a úzký proud vlivu na trh prostřednictvím profesionálních sportovců, rozhodla se zacílit trh přímo a oslovit naráz širokou masu zákazníků.

Prvním velkým útokem na sportovní veřejnost byla dvacetimilionová reklamní kampaň před Olympijskými hrami v Los Angeles v roce 1984. V tomto roce však klesly prodeje Nike o 12 % a zisky spadly o 30 %. V následujících třech letech se situace ještě zhoršila. Podíl na americkém trhu se zúžil z původních 27% na 16%, hlavně díky expanzi Reeboku. Nike se ale nenechalo odradit a začalo výrazně zvedat své roční výdaje na reklamu a propagaci. V roce 1989 byl rozpočet navýšen na 45 milionů dolarů a v roce 1992 se vyšplhala celková vynaložená suma na 150 milionů dolarů (Carbasha, 2010).

V průlomové kampani v polovině osmdesátých let si Nike rychle vytvořilo dominantní postavení v médiích v několika směr udávajících městech Spojených států. Televizní reklamy vztahovala Nike k městům, kde byly vysílány. Hlavními nástroji kampaně však byly obrovské billboardy a nástěnné malby na budovách, které pokrývaly města se sdělením vztahujícím se ke klíčovým Nike sponzorovaným sportovcům. Reklamy tedy nezobrazovaly jen pouhé produkty, ale symboly a emoce. Například dlouhé nohy jednoho z nejúspěšnějších atletů dosavadní historie Olympijských her Carla Lewise vyskakující z rámu billboardu si získaly velkou pozornost. Tato vizuální prezentace byla samozřejmě podporována úsilím uvnitř obchodů, aby se propagace promítla v prodeji.

Centrem této kampaně bylo Los Angeles během Olympijských her v roce 1984. V jejím rámci byl natočen reklamní spot „I love L. A.“ v němž účinkovali někteří sponzorovaní sportovci. Carl Lewis letí vzduchem a dopadá na pláž Venice Beach, John McEnroe se hádá

s dopravním policistou. V prostřizích jsou vidět výše zmíněné billboardy a malby na budovách. Výsledná viditelnost a způsob, jakým na sebe Nike upozornila, vyústil ve velmi široké mediální pokrytí Olympijských her. Nike se v pohledu veřejnosti spojila se značkou Olympijských her více než jejich oficiální sponzor, konkurenční firma Converse. Zatímco Converse utrácela peníze na partnerství bez jeho důsledné aktivace a Adidas naléval peníze do týmů, Nike se podařilo zaujmout davy (Hollister, 2008).

Nike udělala krok vpřed a skrze národní reklamní kampaň vstoupila do mysli zákaznických mas. Dosáhla toho intenzitou i kvalitou kampaně. Například první reklama s Michaellem Jordanem ho zobrazovala letícího vzduchem na cestě k zasměčování do koše. Pod ním byl titulek: „Kdo říká, že člověk nebyl určen k létání?“ Tento obraz se stal symbolem Michaela Jordana a jedním z nejoblíbenějších plakátů vůbec. Následovala série humorných reklam, ve kterých s Jordanem účinkoval sám jejich režisér Spike Lee (Hollister, 2008).

V roce 1988 Nike spustila svoji revoluční kampaň se sloganem „Just do it“, která byla agenturou Advertising Age vyhlášena čtvrtou nejlepší reklamní kampaní historie a předstihla tak například kampaně McDonaldu nebo Absolut vodky. Poprvé se slogan „Just do it“ představil s bílým písmem na černém pozadí v reklamním spotu se závodníkem na invalidním vozíku Craigm Blanchettem (Katz, 1994). Slogan, který nebyl v žádné reklamě nikdy vysloven, zněl v hlavě celé generaci. Lidé s nadváhou se pod vlivem toho sloganu přihlašovali na kurzy cvičení, zaneprázdnění manažeři a úředníci díky němu chodili běhat do parků a cvičit do posiloven. Lidé všech typů s ním získali motivaci dosáhnout svých snů. Ve spojení s Nike se fitness styl života stal skutečným. Lidé si najednou dokázali nastavit správné priority a začít žít svůj sen.

Slogan „Just do it“ se stal věčným. Firma ho používá i dnes. Jen na krátkou dobu byl v roce 1997 nahrazen sloganem „I can“, který vyzýval sportovce, aby si nastavili své vlastní limity a cíle a naznačoval jim, že úspěch nemusí být veřejný, ale i vnitřní. Tato změna byla snahou ovlivnit vnímání zákazníků a přiblížit se hlavním trendům sdílených a udržovaných během devadesátých let minulého století. Bylo to však matoucí a neúspěšné, hlavně kvůli skutečnosti, že kreativní provedení kampaně veřejnost neoslovilo. Také je možné, že bylo jen špatné načasování, prostě dobrý nápad ve špatnou dobu. Neúspěch kampaně „I can“ jen potvrdil skutečnost, že pokud chcete mít dokonalou kampaň, musí všechny její součásti pracovat jako dobře promazaný stroj a vytvářet soulad.

5.3.3 NikeTown

Nike otevřelo první obchod NikeTown na North Michigan Avenue v Chicagu v roce 1992. 70 tisíc metrů čtverečních prodejní plochy na třech patrech a 18 samostatných pavilónů pro jednotlivé produkty, to vše bylo plné produktů jen jedné značky a našli jste zde všechny produktové řady. Nike opět psalo dějiny budování značky. Toto „město jedné značky“ vyjadřovalo podstatu firmy zachycením energie, její „Just do it“ filosofie a odvážného a agresivního postoje. Hraje zde stylová hudba, na velkých televizních obrazovkách běží záznamy a sestřihy slavných sportovních utkání, na stěně visící obrovský plakát letícího Michaela Jordana, který tu má i svoji svatyni. Architektura obchodu, jeho rozvržení a grafická úprava, personál, výlohy a celkový dojem, to vše působí naprosto impozantně a jakoby říkalo: „Tohle je Nike“ (Carbasha, 2010)

V roce 1996 se stal obchod NikeTown nejnavštěvovanější turistickou atrakcí v Chicagu. Překonal tak i vyhlášený Umělecký institut. NikeTown navštívil víc než jeden milion lidí, což se samozřejmě projevilo i na tržbách, které vystřelily na 25 milionů dolarů. V průběhu následujících šesti let vyrostly další NikeTown po celých Spojených státech. V současnosti je však největším obchod NikeTown v Londýně. Všechny tyto obchody poskytují zákazníkům čistý zážitek z Nike nespoutaný konkurenty nebo konflikty potřeb dalších prodejců. Ostatní typy obchodů nabízejí jen omezenou cestu k oslovení zákazníků. Jsou rozkouskované na několik konkurenčních značek a přeplněné zbožím. Dále také většina maloobchodníků prezentujících a prodávajících produkty Nike není dostatečně motivována vyhradit značný prostor pro tuto jednu značku. Proto zůstávají obchody NikeTown klíčové pro budování značky Nike a jsou pevným výchozím bodem pro všechny další komunikační a marketingové aktivity.

5.4 Expanze do Evropy

Nike v Evropě otevřela svůj první obchod již v roce 1981 a dala o sobě díky zápolení s Adidasem rychle vědět. Relativní úspěch na evropském trhu lehce zmírňoval potíže, které měla Nike tou dobou v Americe. Například v roce 1984 celkový objem prodeje vzrostl navzdory desetiprocentnímu úpadku ve Spojených státech (Frisch, 2009).

Evropská výzva pro Nike spočívala především v správném positioningu. Značková strategie Nike byla založena na tradičním zdůraznění výkonu a technologické dokonalosti pro opravdové sportovce. Tyto základní prvky identity dobře sloužili Nike ve Spojených státech,

ale v Evropě byly tyto asociace spojovány s Adidasem. Nike se tedy potřebovala nějak odlišit. Dokázala to díky osobnosti své značky a jejímu americkému dědictví.

Tento obraz Nike spojovaný s Amerikou vytvářel pocit důvěry a velikosti. Protože mnoho Evropanů spatřoval běhání a fitness jako módní záležitost, která přichází z Ameriky, bylo pro Nike jednoduché rozvinout svoji pozici v této klíčové oblasti. Mnoho amerických značek, jako Coca-cola nebo Malboro, bylo u tehdejší mladé generace zbožňováno a významně z toho těžilo. Nike se přidalo k nim.

Pro své evropské brand-buildingové aktivity používala Nike stejné americké sportovce a reklamy jako ve Spojených státech. Dokonce nabízela i americké sporty, jako byl tou dobou například basketbal. Všechny reklamy zůstávaly v angličtině a neexistovalo žádné přizpůsobení pro jednotlivé evropské státy kromě Francie (Frisch, 2009).

Osobnost značky Nike také zásadně formovala její identitu a pozici v Evropě. Provokativní a drzý postoj skloubený s pocitem veřejnosti, že na evropském trhu nemůže zvítězit, velmi oslovil klíčový segment mladých lidí, kterým připadalo, že Nike je „cool“ zčásti i proto, že dokázala z neúcty ke konkurentům a obecně uznávaným zvyklostem udělat přijatelnou záležitost, ba dokonce něco, co by se mělo obdivovat. V ostrém kontrastu s tím vystupoval Adidas. Plul středním proudem a neprovokoval. Zatímco v adidaskách chodili po Evropě i důchodci, Nike byla první společností, která měla reklamu na evropské hudební stanici MTV a vynaložila na to prostředky větší, než všechny etablované sportovní značky dohromady.

5.5 Společenská odpovědnost Nike

Společnost Nike byla na základě auditu z roku 1996 v roce 1998 obviněna z vykořisťování továrních dělníků ve Vietnamu a později i v Indonésii. Obvinění se ukázalo jako oprávněné. Dělníci nedostávali adekvátní mzdu, pracovali nadměrné množství hodin ve špatných, někdy dokonce životu nebezpečných podmínkách a v továrnách docházelo k případům slovního zneužívání a sexuálního harašení. Nike sice soudní spor s politickým aktivistou Markem Kaskym prohrála, ale současně se na oblast společenské odpovědnosti důsledně zaměřila (NBC, 2004).

Nike zareagovala nejlépe, jak mohla. Aféru obrátila v příležitost, jak budovat lepší svět. Webová prezentace Nike Better World seznamuje se všemi projekty, které šetří naši planetu a zvyšují kvalitu lidského života na celém světě. V rámci dodržování základních lidských práv

a svobod a ochrany všech svých dělníků zavedla Nike systém přísné kontroly dodržování továrních standardů a chování vedoucích pracovníků, zvýšila platy a obecně vytvořila v továrnách kvalitní podmínky pro práci. V rámci podpory sociálně slabších komunit staví po světě basketbalová hřiště pro děti ulice a podporuje fotbalové mistrovství lidí bez domova. V Sowetu v Jihoafrické republice Nike zprovoznila tréninkové fotbalové centrum.

V rámci oblasti výroby se Nike zaměřila na úsporu zdrojů, zpracování a využití recyklovatelných odpadů a minimalizaci zbytků a chemikálií použitých při výrobě svých produktů. Krabice na tenisky Nike jsou vyráběny z 100% recyklovaného papíru. Začala vyrábět fotbalové dresy a atletické oblečení z PET lahví. K barvení produktů byla za potřeby spoustu vody. Nike vyvinula technologii, kterou barví bez jediné kapky vody. Vytvořila podrážku basketbalové boty z čistě přírodní a plně rozložitelné gumy. Vytvořila program recyklace gumových podrážek starých tenisek, ze kterých vyrábí povrchy sportovních hřišť a atletických oválů. Nike se zkrátka od aféry z konce tisíciletí odrazila k lepší budoucnosti pro ni i celou planetu. Nejdůležitější na tom je, že Nike nabízí své technologie a patenty bezplatně ostatním firmám, které mají zájem se na lepším světě podílet.

5.6 Nike dnes

V dnešní době je Nike nejhodnotnější značkou sportovního oblečení na celém světě a stále více ovlivňuje především mladou generaci. Nike proniklo do skateboardingu s řadou Nike SB. Byla vytvořena řada Nike 6.0 pro freestylové sportovce a Nike se veze na vysoké vlně popularity volnočasového kondičního běhání, které se stalo během posledních pár let v Evropě velmi populární. Technologie NikePlus motivuje tisíce běžců na celém světě. Zaměření na mladou generaci Nike jasně potvrdila velkou pozorností k novému trendu sociálních sítí, jejichž prostřednictvím aktivně komunikuje. Ve fotbalovém prostředí zuří o nadvládu nad evropskou scénou velká bitva s Adidasem, ale Nike je zde již rovnocenným soupeřem.

5.7 Pilíře úspěchu Nike

Pilíře úspěšného budování sportovní značky Nike tak můžeme velmi stručně shrnout a definovat jako tyto:

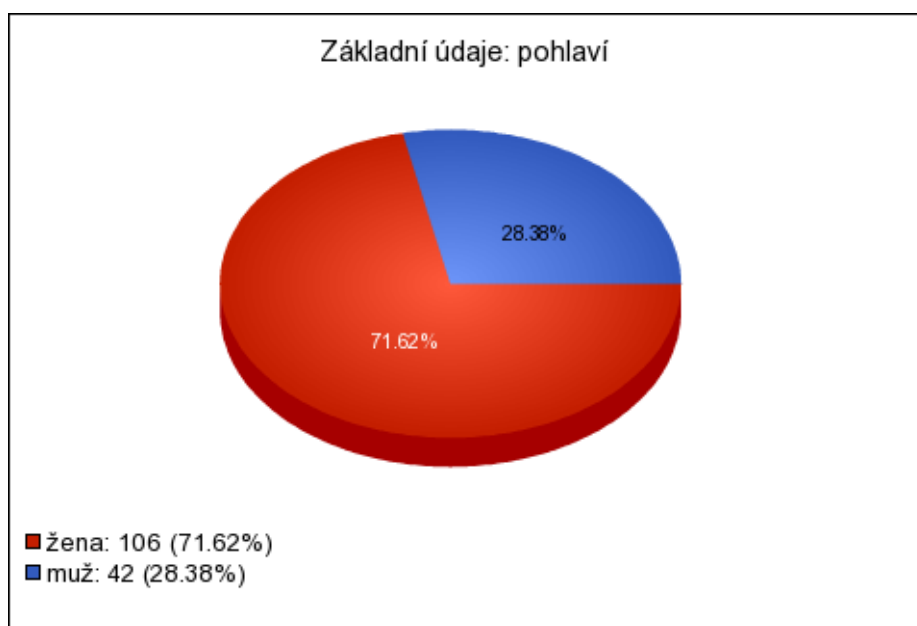
1. logo „Swoosh“
2. osobnost Michaela Jordana a jeho privátní značka Air Jordan
3. schopnost riskovat a investovat obrovské částky do reklamy a marketingové komunikace podpořená vysokou kreativitou reklamních sdělení
4. koncept vlastních obchodů NikeTown
5. technologie a neustálá inovace kvalitních a atraktivních produktů

6. VÝSLEDKY PROVEDENÉHO VÝZKUMU A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

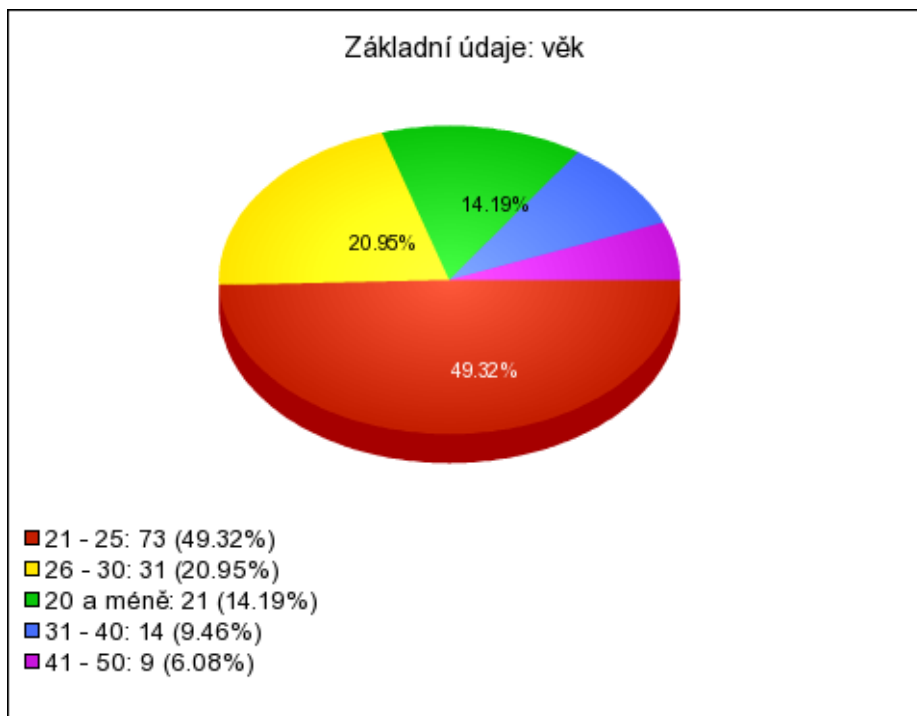
Tento výzkum, který se zaměřuje na zjištění postoje veřejnosti k celosvětově známé sportovní značce Nike, byl proveden počátkem léta 2012 na vzorku respondentů navštěvujících internetový portál Vyplňto.cz. Návratnost se dostala na 54,4%. Přesto bylo vybráno 148 kompletně a správně vyplněných dotazníků. Pro vysvětlení určování návratnosti při online dotazování je nutné uvést, že vychází z poměru vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text dotazníku (neklikli na odkaz na dotazník).

Pro tento výzkum by použit soubor respondentů volený použitím záměrného typologického výběru s využitím výběru vhodné příležitosti. Způsob měření osobnosti značky metodou J. L. Aaker dovoluje využití výběru vhodné příležitosti, čili získaný vzorek můžeme označit za legitimní.

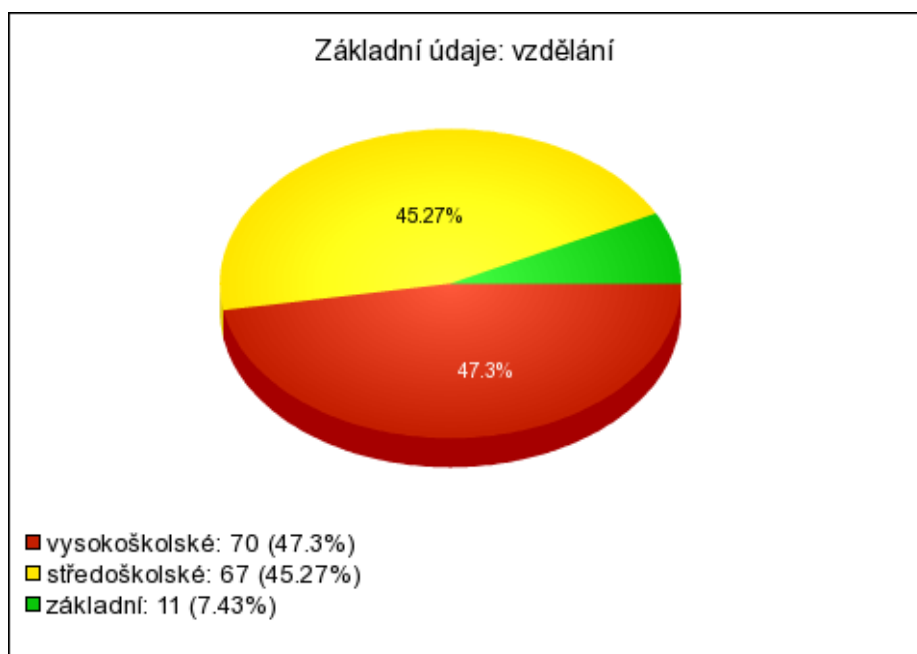
Internetového šetření se zúčastnilo přes 70% žen a jen necelých 30% mužů. Téměř polovina z celkového počtu respondentů byla ve věku vysokoškolských studentů, tedy mezi 21 a 25 lety. Průzkumu se zúčastnilo jen 11% lidí se základním vzděláním, zbytek si rovnocenným poměrem rozdělili lidé s ukončeným středoškolským a vysokoškolským vzděláním z čehož 63% v době výzkumu ještě stále studovalo.



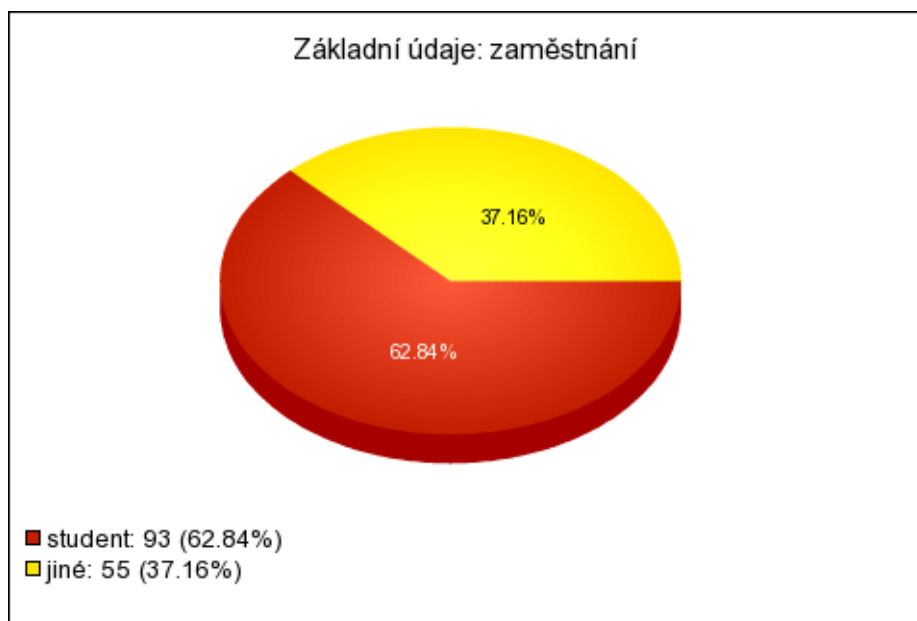
Graf 1: Pohlaví respondentů



Graf 2: Věk respondentů



Graf 3: Vzdělání respondentů



Graf 4: Zaměstnání respondentů

Pro účely tohoto výzkumu byla vybrána metoda „*online*“ dotazování, tedy výzkum probíhající prostřednictvím internetu. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím webového rozhraní Vypĺnto.cz a dostupný z www.vypĺnto.cz. Na úvod se respondentovi zobrazila informace s apelem na vyplnění všech položených otázek a také byl respondent ubezpečován, že neexistuje žádná špatná odpověď a záleží tedy čistě na jeho názoru. Každá otázka dotazníku nabízela jednu až dvě osobnostní charakteristiky a respondent měl na pětistupňové škále určit, jak dle jeho názoru daná vlastnost (nebo vlastnosti) vystihuje osobnost značky Nike. Při zpracování výsledků byla k možnosti „plně vystihuje“ přiřazena hodnota 1 a dále pak vzestupně až k možnosti „vůbec nevystihuje“ s hodnotou 5. Při detailní statistické analýze bylo vyhodnoceno všech 42 vlastností tvořících základní dimenze osobnosti značky. Při vyhodnocování výsledků byl jako nejvhodnější ukazatel zvolen aritmetický průměr a modus. Obě dvě tyto veličiny mají pro tento způsob kódování a zpracování dat nejlepší vypovídací hodnotu.

Z doplňujících otázek na počet hodin věnovaných sportu týdně a provozované sporty, vyplynula zajímavá skutečnost. Sportu vůbec se nevěnuje 8,78% respondentů, 28,38% respondentů se sportu nevěnuje ani 3 hodiny týdně a neskutečných 52%, tedy více než polovina nevěnuje pravidelným tělesným aktivitám ani 5 hodin ze svého týdenního programu. Údiv je zde vyjádřen především ze dvou důvodů. Za prvé že většina respondentů patří mezi mladé lidi a za druhé se tento výzkum týká značky vyrábějící hlavně sportovní obuv a převážně sportovní oblečení. Tyto fakta vedou k úvahám, zda se nezačíná objevovat trend, kde se značka Nike stává více značkou módní než sportovní a více symbolem mládí než

sportu. Výsledky výzkumu jsou veřejně přístupné a jsou k dispozici na této webové adrese: <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/osobnost-sportovni-znacky-ni/>.

6.1 Osobnost značky Nike – získané hodnoty

V následující tabulce jsou uvedeny získané aritmetické a modální hodnoty pro každou osobnostní charakteristiku. Všechny tyto hodnoty jsou z uzavřeného intervalu $< 1; 5 >$. Hodnota 1 byla přiřazena, pokud si respondent myslel, že daná vlastnost osobnost značky plně vystihuje. Hodnota 2 byla přiřazena, pokud si respondent myslel, že daná vlastnost osobnost značky vystihuje. Hodnota 3 byla přiřazena, pokud si respondent myslel, že daná vlastnost osobnost značky částečně vystihuje a částečně nevystihuje. Hodnota 4 byla přiřazena, pokud si respondent myslel, že daná vlastnost osobnost značky nevystihuje a hodnota 5 byla přiřazena, pokud si respondent myslel, že daná vlastnost osobnost značky vůbec nevystihuje.

Když se na výsledky v tabulce jen letmo podíváme, ihned zjistíme, že se nenašla jediná charakteristika, která by podle celkového názoru respondentů osobnost značky Nike plně vystihovala a ani naopak vůbec nevystihovala. O tom, že je některá vlastnost pro osobnost značky charakteristická, bychom mohli mluvit teprve tehdy, pokud by průměrná hodnota byla menší nebo alespoň rovna 2. K tomu ale v našem výzkumu nedošlo. Ještě u vlastností s průměrnou hodnotou menší než 2,5 je šance, že osobnost značky vystihují, ale až po ověření pomocí směrodatné odchylky a míry šikmosti. Větší pozornost by ale měla být věnována vlastnostem, které osobnost značky Nike nevystihují.

Dále můžeme pozorovat, že i v rámci každé jednotlivé dimenze jsou vlastnosti, které osobnost značky vystihují společně s těmi, které osobnost značky nevystihují. Zeleně jsou v tabulce označeny vlastnosti, které osobnost značky vystihují, červeně pak ty, které jsou k osobnosti značky spíše negativní.

Získané hodnoty aritmetických průměrů a modů jednotlivých charakteristik osobnosti značky Nike			
Dimenze	Vlastnost	Nike	
		Průměr	Modus
Upřímnost, opravdovost	1. věcný, rozvážný	3,33	3
	2. přívětivý k rodině	3,26	3,5
	3. maloměšťácký	3,87	4
	4. poctivý	2,81	3
	5. upřímný, veřejně přístupný	2,67	2
	6. slušný	2,75	2,5
	7. rozumný	2,91	2,5
	8. originální	2,4	2
	9. veselý	2,39	2
	10. cituplný	3,37	4
	11. přívětivý, laskavý	3,18	3
Vzrušení	12. odvážný, riskantní	2,48	2
	13. módní, vkusný	2,39	2
	14. vzrušující	2,66	2
	15. temperamentní	2,68	2
	16. klidný, vyrovnaný	3,27	3
	17. mladický	2,43	2
	18. nápaditý	2,46	2
	19. jedinečný, osobitý	2,5	2
	20. aktuální, pokrokový	2,38	2
	21. nezávislý	2,48	2
	22. soudobý, moderní	2,21	2
Kompetence, způsobilost	23. spolehlivý	2,65	2
	24. pilný	3,22	3,5
	25. vzbuzující pocit bezpečí	3,3	4
	26. inteligentní	2,94	3
	27. technický	3,07	3
	28. týmový duch	2,64	2
	29. úspěšný	2,33	2
	30. schopný vést lidi	2,86	2
	31. sebevědomý	2,3	2
Kultivovanost	32. důstojný	3,01	2
	33. skvělý	2,73	2,5
	34. dobře vypadající	2,28	2
	35. okouzlující	2,97	3
	36. ženský	3,12	2
Robustnost, drsnost	37. elegantní	3,15	3
	38. v souladu s přírodou	3,49	4
	39. mužný	2,96	3
	40. západní	2,82	2
	41. odolný	2,8	2
	42. nápadný, význačný	2,72	2

Tabulka 5: Získané hodnoty aritmetických průměrů a modů jednotlivých charakteristik osobnosti značky Nike.
Zdroj: vlastní výpočty

Dále byla pomocí hodnot aritmetických průměrů jednotlivých vlastností vypočtena průměrná hodnota každé z pěti dimenzí osobnosti značky Nike. Tyto hodnoty uvádí následující tabulka.

Porovnání průměrných hodnot jednotlivých dimenzí osobnosti značky Nike	
Dimenze	Nike
Upřímnost, opravdovost	2,99
Vzrušení	2,54
Kompetence, způsobilost	2,81
Kultivovanost	2,88
Robustnost, drsnost	2,96

Tabulka 6: Porovnání průměrných hodnot jednotlivých dimenzí osobnosti značky Nike. Zdroj: vlastní výpočty

6.1.1 Dimenze Upřímnost, opravdovost

Dimenze upřímnost, opravdovost je ovlivňována mnohými negativními faktory. Koncem minulého století Nike moc upřímně nepůsobila, když tvrdila, že dělníci v jejích továrnách mají kvalitní podmínky pro práci. Postupně se situace urovnala, ale Nike si tak přeci jen na dlouhou dobu pošramotila pověst a získala spoustu odpůrců. Dále také bývá Nike osočována, že její produkty jsou zbytečně předražené, což je tématem na delší diskusi, která zde není možná. Avšak tedy ani cena produktů nepůsobí na některé zákazníky upřímností a poctivostí.

Pro českou veřejnost se osobnost značky Nike jeví v dimenzi upřímnost, opravdovost neutrálně. Aritmetický průměr této dimenze je 2,99. Směrodatná odchylka 1,24 značí, že rozsah odpovědí byl široký a názor respondentů rozhodně nebyl jednotný. Dvě osobnostní charakteristiky této dimenze označili respondenti za vystihující značku Nike. Jsou to charakteristiky originální a veselý. Ani zde však nebyli respondenti příliš jednotní, jak dokazují vysoké směrodatné odchylky. Charakteristiky upřímný, veřejně přístupný, slušný a rozumný dopadly neutrálně a nedá se říci, že by osobnost značky Nike vystihovaly nebo nevystihovaly. Naopak charakteristiky osobnosti, které značku Nike nevystihují, jsou věčný, rozvážný, přívětivý k rodině, maloměšťácký, cituplný, přívětivý, laskavý a vzhledem k vysoké směrodatné odchylce a záporné šikmosti i charakteristika poctivý. Vysoké hodnoty pro charakteristiku věčný, rozvážný Nike vůbec mrzet nebudou. Její agresivní a drzý styl je naopak naprosto popírá. Kde by ale mohla tlačit pata, je názor respondentů, že Nike není

téměř vůbec přívětivá k rodině. Tato skutečnost by mohla mít na veřejnost negativní vliv a její změna by mohla pomoci vylepšení nejen této dimenze, ale i celkové osobnosti.

Dimenze	Průměr	σ			
Upřímnost, opravdovost	2,99	1,24			
Vlastnost	Průměr	Modus	σ	Šikmost	Indikátor
1. věcný, rozvážný	3,33	3	1,34	0,74	přízemní
2. přívětivý k rodině	3,26	3,5	1,44	-0,5	
3. maloměšťácký	3,87	4	1,06	-0,37	
4. poctivý	2,81	3	1,19	-0,48	poctivý
5. upřímný, veřejně přístupný	2,67	2	1,11	1,81	
6. slušný	2,75	2,5	1,19	0,63	
7. rozumný	2,91	2,5	1,11	1,11	rozumný
8. originální	2,4	2	1,42	0,85	
9. veselý	2,39	2	1,13	1,04	veselý
10. cituplný	3,37	4	1,44	-1,31	
11. přívětivý, laskavý	3,18	3	1,17	0,46	

Tabulka 7: Hodnoty dimenze Upřímnost, opravdovost. Zdroj: vlastní výpočty

6.1.2 Dimenze Vzrušení

Tato dimenze vystihuje osobnost značky Nike ze všech pěti dimenzí nejvíce. Přesto však je i její celkový průměr vyšší než 2,5, ale jen o 4 setiny. Průměr zvedá jediná nevystihující charakteristika z této dimenze, klidný, vyrovnaný. I když tato charakteristika tedy působí negativně na celkovou osobnost, její význam je pro případ této sportovní značky velmi malý, protože se naprosto rozchází s charakterem značky Nike. Kdyby se Nike snažilo této charakteristice přiblížit, pravděpodobně by to mělo negativní vliv na ostatní charakteristiky této dimenze, které jsou pro tuto značku důležité.

Převážná část charakteristik této dimenze byla respondenty značena jak vystihující. Charakteristika soudobý, moderní dokonce vystihuje značku Nike dle výsledků výzkumu nejvíce a s největší mírou shody názorů za všech 42 osobnostních charakteristik. I u pro Nike důležitých charakteristik vzrušující, temperamentní a jedinečný, osobitý s neutrálním aritmetickým průměrem jsou modální hodnoty rovny dvěma a šikmosti jsou kladné a dle většiny názorů tedy tyto charakteristiky značku vystihují. Z pohledu filosofie značky Nike se pro ni tato dimenze jeví jako stěžejní a dle výsledků výzkumu je v ní také nejvýraznější.

Dimenze	Průměr	σ			
Vzrušení	2,54	1,24			
Vlastnost	Průměr	Modus	σ	Šikmost	Indikátor
12. odvážný, riskantní	2,48	2	1,4	1,03	odvážný
13. módní, vkusný	2,39	2	1,18	0,99	
14. vzrušující	2,66	2	1,35	1,47	
15. temperamentní	2,68	2	1,38	1,48	temperamentní
16. klidný, vyrovnaný	3,27	3	1,02	0,79	
17. mladický	2,43	2	1,12	1,15	
18. nápaditý	2,46	2	1,21	1,14	nápaditý
19. jedinečný, osobitý	2,5	2	1,48	1,01	
20. aktuální, pokrokový	2,38	2	1,18	0,97	aktuální
21. nezávislý	2,48	2	1,41	1,02	
22. soudobý, moderní	2,21	2	0,91	0,69	

Tabulka 8: Hodnoty dimenze Vzrušení. Zdroj: vlastní výpočty

6.1.3 Dimenze Kompetence, způsobilost

V dimenzi kompetence a způsobilosti je Nike respondenty relativně silně vnímána jako úspěšná a sebevědomá. Celkový průměr 2,81 však hodnotí značku v této dimenzi jako neutrální. Je zde totiž několik z pohledu Nike důležitých vlastností, které respondenti značili jako nevystihující. Jsou to hlavně vlastnosti pilný a technický, na které značka klade velký důraz a nemalé náklady. Neustálá inovace výrobních technik a produktových technologií, kterými se Nike snaží být vždy o krok napřed před svými konkurenty a rychlá obměna produktových řad a kolekcí se zdá být jedním ze základních pilířů úspěchu této firmy. Značka se však dle zjištěných hodnot veřejnosti takto nejeví. Na respondenty mžná působí asociace spojení s mladou generací, která pilností neoplývá a má k dispozici mnoho volného času. Pro hlubší porozumění této nesrovnalosti by bylo nutné provést podrobnější na tuto konkrétní charakteristiku zaměřený výzkum na větším zorku respondentů a případně reagovat novou komunikační kampaní, kde by byla veřejnost lépe seznámena s kvalitou těchto charakteristik u značky Nike.

Charakteristika vzbuzující pocit bezpečí s nevyšší modální hodnotou této dimenze je opět takovou, která nekoresponduje s charakterem této značky. Nike nabízí prožitok, dobrodružství a akci a je tedy zřejmé, že podobné asociace měli i respondent tohoto výzkumu. Podobně je tomu i u charakteristiky inteligentní, jelikož značka chce působit hlavně svou bláznivostí a bezhlavostí. Velkou nejednotou trpěly názory na charakteristiky spolehlivý, týmový duch a schopný vést lidi. U charakteristiky spolehlivý může být tato skutečnost dána individuální zkušeností s nekvalitou produktů. Týmový duch zase z Nike nepůsobí zřejmě

kvůli vysoké orientaci na jednotlivce ať už na ty největší sportovní hvězdy nebo na každého členu davu.

Dimenze	Průměr	Σ			
Kompetence, způsobilost	2,81	1,22			
Vlastnost	Průměr	Modus	σ	Šikmost	Indikátor
23. spolehlivý	2,65	2	1,13	1,73	spolehlivý
24. pilný	3,22	3,5	1,23	-0,68	
25. vzbuzující pocit bezpečí	3,3	4	1,21	-1,74	
26. inteligentní	2,94	3	1,18	-0,15	inteligentní
27. technický	3,07	3	1,13	0,19	
28. týmový duch	2,64	2	1,31	1,47	
29. úspěšný	2,33	2	1,18	0,84	úspěšný
30. schopný vést lidi	2,86	2	1,48	1,74	
31. sebevědomý	2,3	2	1,13	0,8	

Tabulka 9: Hodnoty dimenze Kompetence, způsobilost. Zdroj: vlastní výpočty

6.1.4 Dimenze Kultivovanost

Názory na tuto dimenzi jsou vzhledem k vysokým směrodatným odchylkám opět velmi odlišné. Její průměr ji však staví do kompromisního neutrálního postavení. Jedinou charakteristikou označenou za vystihující je dobře vypadající. Produkty Nike jsou většinou velmi pestrobarevné, ale s propracovaným elegantním designem, který tedy na respondenty působí pozitivně. Nadšení brzdí neutrální postoj u charakteristiky skvělý, kterou můžeme do anglického jazyka přeložit jako současné generaci dobře známé a používané „cool“, což je vzhledem k nízkému průměrnému věku respondentů zarážející. V charakteristikách okouzlující a elegantní již osobnost značky Nike selhává a zůstává tak stále hlavně sportovní než módní značkou.

Dimenze	Průměr	Σ			
Kultivovanost	2,88	1,33			
Vlastnost	Průměr	Modus	σ	Šikmost	Indikátor
32. důstojný	3,01	2	1,39	2,18	důstojný
33. skvělý	2,73	2,5	1,41	0,49	
34. dobře vypadající	2,28	2	1,01	0,83	
35. okouzlující	2,97	3	1,23	-0,07	okouzlující
36. ženský	3,12	2	1,53	2,2	
37. elegantní	3,15	3	1,38	0,33	

Tabulka 10: Hodnoty dimenze Kultivovanost. Zdroj: vlastní výpočty

6.1.5 Dimenze Robustnost, drsnost

V této dimenzi, jako jediné, není ani jedna charakteristika, která by osobnost značky Nike vystihovala. K tomu dnes velmi zdůrazňovaná a žádaná charakteristika v souladu s přírodou dosahuje nejnegativnějších hodnot ze všech 42 osobnostních charakteristik. S Nike jsou tak stále spojovány již výše zmíněné negativní asociace z konce minulého století. Dnes již máme za sebou celé jedno desetiletí v průběhu, kterého Nike na své společenské odpovědnosti intenzivně pracovala, ale jak se zdá, většinu populace se jí ještě přesvědčit nepodařilo. Ztracená důvěra se těžko získává zpět. Přitom Nike zavedla spoustu úsporných a k přírodě šetrných opatření a postupů a vyvinula několik úžasných technologií pro šetření zdrojů a využívání odpadů. Pro prezentaci těchto aktivit spustila webovou prezentaci NikeBetterWorld.com. Je tedy zřejmé, že by se Nike měla zaměřit nejen na vývoj ale i důslednou propagaci těchto aktivit a technologií a podrobnou a intenzivní informační kampaní zvýšit návštěvnost výše zmíněné webové prezentace a s tím i mínění veřejnosti.

Dimenze	Průměr	σ			
Robustnost, drsnost	2,96	1,34			
Vlastnost	Průměr	Modus	σ	Šikmost	Indikátor
38. v souladu s přírodou	3,49	4	1,32	-1,16	v souladu s přírodou
39. mužný	2,96	3	1,43	-0,08	
40. západní	2,82	2	1,56	1,58	
41. odolný	2,8	2	1,2	2	Odolný
42. nápadný, význačný	2,72	2	1,2	1,8	

Tabulka 11: Hodnoty dimenze Robustnost, drsnost. Zdroj: vlastní výpočty

6.1.6 Osobnost značky Nike

Na základě provedené analýzy osobnosti americké sportovní značky Nike si můžeme tuto značku představit jako osobu dobře vypadající, soudobou, nezávislou, aktuální, originální, moderní, sebevědomou, pokrokovou, nápaditou, mladickou, módní, vkusnou, riskantní a úspěšnou, která je k tomu ještě odvážná a veselá. Tyto vlastnosti tedy určil provedený výzkum jako pro osobnost značky Nike charakteristické.

Výzkum ale také identifikoval určité negativní aspekty, kterými osobnost značky Nike trpí. To se týká především charakteristik přívětivý k rodině, poctivý, pilný, ženský, mužný a v souladu s přírodou. Nike by měla těmto osobnostním charakteristikám věnovat více prostoru ve své marketingové kampani.

Dle mého názoru by měla Nike začít pořádat sportovní a propagační akce s programem pro celé rodiny. I sportovec, který má děti, je stále sportovcem. Tváří kampaně, která by tyto akce komunikovala, by měla být celá rodina (sportovec, manželka, dvě děti) nějakého významného soudobého českého sportovce, který působí poctivě, pilně a inteligentně a jeho sport je jakkoli propojený s přírodou. Dále bych navrhoval rozšíření běžeckých aktivit Nike více do přírody, případně vytvořit nebo podpořit nějaký seriál přespolních běhů, který by byl zároveň spojen s workshopem názorně prezentujícím nové šetrné technologie a metody výroby.

Koncentrace na výše zmíněné oblasti a návrhy by měla zlepšit mínění veřejnosti o značce Nike a přispět k dalšímu růstu její hodnoty finanční i společenské. Nike by však měla jako výchozí bod svých marketingových kampaní používat ty charakteristiky, které jsou vnímány tak, že osobnost této značky vystihují a měla by na nich zakládat svou image.

7. Závěr

Provedenou analýzou jsme dospěli k závěru, že pro vybudování úspěšné značky mělo v případě NIKE zásadní vliv několik skutečností, kterými tato značka vždy vystoupila z konkurenčního davu a získala tak nemalý náskok nad ostatními značkami, který ji vynesl až tam, kde se dnes nachází. Povedlo se jí vybudovat si neotřesitelnou pozici a trhu se sportovním oblečením a její značka patří k těm nejhodnotnějším v oboru i na světě vůbec. Identifikováno bylo těchto pět zásadních faktorů úspěchu: jedno z nejjednodušších a dnes jedno z nejlépe rozeznatelných log, legendární Swoosh, silná osobnost a hráčská genialita Michaela Jordana a jeho osobní značka Air Jordan, schopnost vedení značky riskovat a investovat obrovské částky do reklamy a marketingové komunikace podpořená vysokou kreativitou reklamních sdělení, koncept vlastních obchodů NikeTown, technologie a neustálá inovace kvalitních a atraktivních produktů. Tímto byl splněn první cíl této práce.

Pro další bádání v této oblasti by bylo zajímavé zaměřit se naopak na faktory neúspěchu, které firmy s velkým potenciálem potopí ke dnu a vymaže je z historie. V případě Nike by se dali dle našich poznatků stanovit dva zásadní. Prvním je nezachycení nového trendu, kterým se otevřou dveře konkurenci. Konkrétně tedy krize NIKE způsobená růstem Reeboku na vlně fitness v 80. letech. Druhým bylo podcenění společenské odpovědnosti a následné soudní spory v 90. letech.

V druhé části práce byla na základě provedeného výzkumu analyzována a následně identifikována osobnost zkoumané značky NIKE. Byly určeny vlastnosti, které osobnost této značky nejlépe vystihují. Na značku NIKE nahlíží veřejnost jako na osobu dobře vypadající, sebevědomou, úspěšnou, soudobou, moderní, nezávislou, aktuální, pokrokovou, nápaditou, mladickou, módní, vkusnou, odvážnou, riskantní, veselou a originální.

Pozornost byla také věnována charakteristikám, které by měly být pro značku důležité, ale dle názoru veřejnosti osobnost této značky nevystihují. Jedná se především o charakteristiku přívětivý k rodině a v souladu s přírodou. Byly nastíněny určité způsoby stimulace těchto oblastí pro zlepšení vnímání se strany veřejnosti. Tímto byl splněn druhý cíl práce.

Ukázalo se také, že některé charakteristiky v této metodě nemají pro značku NIKE velkou váhu a bylo by lepší je vzhledem ke zkreslení celkových průměrů v tomto případě vyřadit. Jednalo se především o charakteristiky klidný, vyrovnaný a vzbuzující pocit bezpečí.

Jinak se tato standardizovaná metoda ukázala v případě značky NIKE jako v zásadě vyhovující a dostatečně vypovídající.

Formováním jednotlivých charakteristik je možné dosáhnout změny celkové osobnosti značky. Je proto pro značku důležité znát pohled veřejnosti na jednotlivé osobnostní charakteristiky, které osobnost značky tvoří. Z tohoto důvodu byla provedena detailnější specifikace jednotlivých dimenzí osobnosti této značky. NIKE by se tak měla svou marketingovou a komunikační strategií postavit na svých silných a vystihujících charakteristikách a zároveň průběžně stimulovat charakteristiky negativně vnímané, ale pro identitu značky důležité.

Jak praví jeden ze sloganů NIKE: „There is no finish line.“ Firma tak musí být neustále ve střehu a o krok před konkurencí. Znamená to pro ni držet se svých osvědčených postupů a zároveň stále přinášet zákazníkům nové zážitky. S tím souvisí i vytvoření ideální osobnosti její značky. Může tak dále zvyšovat svoji hodnotu a pole působnosti. Věřme, že poučena ze svých vlastních chyb již neusne na vavřínech a bude dále naplňovat svůj obrovský potenciál, který jak zákazníkům, tak nezaujatým divákům slibuje mnoho úžasných prožitků při sportu i mimo něj.

8. Seznam použité literatury a zdrojů

1. AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.
2. AAKER, David a Erich JOACHIMSTHALER. *Brand leadership*. New York: Free Press, 2000, xii, 351 p. ISBN 06-848-3924-5.
3. AAKER, Jennifer. Dimensions of Brand Personality. In: [online]. 1997 [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=945432#PaperDownload.
4. BUCHHOLZ, Michaela a Nicolas LOOSE. Die Persönlichkeiten von Mensch und Marke: Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen menschlicher Persönlichkeit und Markenpersönlichkeit. In: [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://de.scribd.com/doc/86475745/Kurzfassung-Buchholz-Loose>.
5. CARBASHO, Tracy. *Nike*. Santa Barbara, Calif.: Greenwood, c2010, xiv, 132 p. Corporations that changed the world. ISBN 15-988-4343-5.
6. CYHELSKÝ, Lubomír. *Elementární statistická analýza*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2001, 319 s. ISBN 80-726-1003-1.
7. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketingový výzkum*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 320 s. ISBN 978-80-86730-75-2.
8. DAHLERUD, Alexander. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. In: [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>.
9. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
10. FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
11. Fortune Magazine: 10 most 'accountable' big companies. [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z:

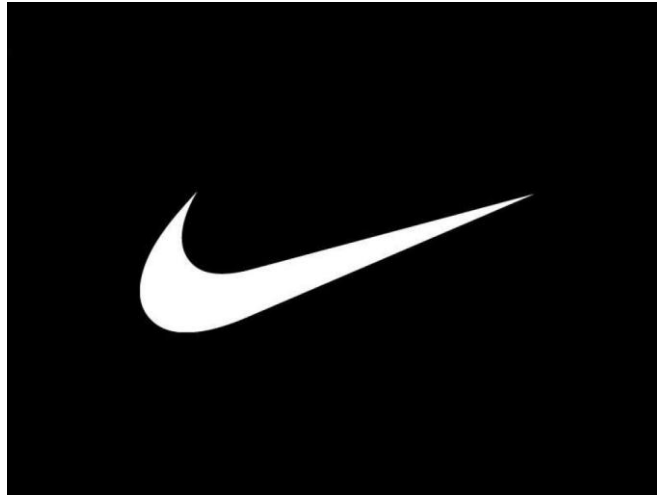
<http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0811/gallery.accountability.fortune/index.html>.

12. FRISCH, Aaron. *The story of Nike*. 1st ed. Mankato, Minn.: Creative Education, c2009, 46 p. Built for success (Creative Education, Inc. (Mankato, Minn.)). ISBN 15-834-1608-0.
13. HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. ISBN 80-722-6917-8.
14. HEIDER, Ulrich H. *Markenbewertung: die Marke als Quelle der Wertschaffung ; eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Automobilindustrie*. München [u.a.]: Hampp, 2001. ISBN 38-798-8583-4.
15. HOLLISTER, Geoff. *Out of nowhere: the inside story of how Nike marketed the culture of running*. Maidenhead (Eng.): Meyer, 2008. ISBN 18-412-6234-X.
16. Interní nepublikované materiály společnosti NIKE European Operations Netherlands B.V., organizační složka.
17. JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Dot. Praha: Karolinum, 1993, 162 s. ISBN 80-706-6662-5.
18. KATZ, Donald R. *Just do it: the Nike spirit in the corporate world*. Holbrook, Mass.: Adams Pub., c1994, xiii, 336 p. ISBN 15-585-0479-6.
19. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
20. KILIAN, Karsten a Christoph MESSING. *Markenidentität, Positionierung und Image*. In: [online]. 2004 [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: http://www.markenlexikon.com/d_texte/markenidentitaet_messing_kilian_2004.pdf.
21. KILIAN, Karsten. *Determinanten der Markenpersönlichkeit: Ansatzpunkte zur empirischen Erforschung von die Markenpersönlichkeit prägenden Einflussfaktoren*. In: [online]. 2004 [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: http://www.markenlexikon.com/d_texte/markendeterminanten_kilian_2004.pdf.
22. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

23. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
24. KRÝSL, Jan. *Osobnost sportovní značky NIKE (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné z: <http://osobnost-sportovni-znacky-ni.vyplnto.cz>.
25. MÄDER, Ralf. *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials*. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl, 2005. ISBN 38-244-8337-8.
26. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
27. Millwardbrown.com: 2012 BrandZ Top 100. [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands.aspx.
28. MOORE, Kenny. *Bowerman and the men of Oregon: the story of Oregon's legendary coach and Nike's cofounder*. Emmaus, Pa.: Rodale, c2006, x, 432 p. ISBN 15-948-6731-3.
29. NBC. *Swoosh: Inside NIKE* [DVD]. 2004. vyd.
30. NIKE BETTER WORLD. NIKE, Inc. [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://www.nikebetterworld.com/>.
31. NIKE, Inc. *Oficiální stránky společnosti NIKE* [online]. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://nikeinc.com/>.
32. OLINS, Wally. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618.
33. OUWERSLOOT, Hans a Anamaria TUDORICA. *Brand Personality Creation through Advertising*. In: [online]. 2001 [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=478>.
34. PEARSON, Stewart. *Building brands directly: creating business value from customer relationships*. Repr. Houndmills: MacMillan Press, 1996. ISBN 03-336-3907-3.
35. PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
36. PETRÁČKOVÁ, Jana. *Osobnost značky velkých sportovních událostí*. Praha, 2007. Bakalářská práce. VŠE. Vedoucí práce Přemysl Průša.

37. PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: případové studie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2000, 250 s. . ISBN 80-864-1938-X.
38. PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
39. RYPÁČEK, Pavel. Budování značek. [online]. 24.3.2003 [cit. 2012-08-31]. Dostupné z:
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1071&budovani-znacek.
40. STRASSER, J a Laurie BECKLUND. *Swoosh: the unauthorized story of Nike and the men who played there*. 1st HarperBusiness ed. New York: HarperBusiness, 1993, xii, 556 p., [8] p, of plates. ISBN 08-873-0622-5.
41. STREBINGER, Andreas. Die Markenpersönlichkeit und das Ich des Konsumenten: Von der Rolle des Selbst in der Markenwahl. In: [online]. 2003 [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://www.wu.ac.at/werbung/download/publikationen/01transfer.pdf>.
42. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 283 s. ISBN 80-247-0393-9.
43. WALLER, Gregor, Daniel SÜSS a Markus BIRCHER. Die Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Instrumentes zur Analyse von Markenkommunikation und Markenbeziehungen. In: [online]. 2004 [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Forschung/F_Markenprojekt_04.pdf.
44. WRIGHT, Patrick M. *Management of Organizations*. 1st Ed. Boston: Irwin, 1996, 857 s. ISBN 02-561-7472-5.
45. ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 171 s. ISBN 80-707-9394-5.

9. Přílohy



Příloha 1: "Swoosh", logo Nike



Příloha 2: Michael Jordan a logo Air Jordan



Příloha 3: Obchod NikeTown



Příloha 4: Legendární slogan Nike