

Obsah

1	ÚVOD	3
1.1	Cílová skupina	3
1.2	Hypotézy.....	4
2	HISTORIE ZNAČKY	5
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	7
3.1	Marketingová komunikace	7
3.2	Hodnota značky.....	8
3.2.1	Systém měření hodnoty značky CBBE	8
3.3	Hodnotový řetězec značky.....	9
3.3.1	První fáze – Program marketingových investic	10
3.3.2	Druhá fáze – Mínění zákazníka	10
3.3.3	Třetí fáze – Tržní výkonnost.....	11
3.3.4	Čtvrtá fáze – Hodnota pro akcionáře	12
3.4	Trekkingové studie.....	12
3.4.1	Co budeme sledovat	12
3.4.2	Koho budeme sledovat	12
3.4.3	Kdy a jak sledovat.....	13
3.5	Zavedení systému řízení hodnoty značky.....	13
3.5.1	Principy hodnoty značky	13
3.5.2	Zpráva o hodnotě značky.....	14
3.5.3	Zodpovědnost za budování hodnoty značky	14
4	PRAKTICKÁ ČÁST	16
4.1	Vyhodnocení dotazníku.....	16
4.2	SWOT analýza	35
4.2.1	Silné stránky značky AND1	35
4.2.2	Slabé stránky značky AND1	36
4.2.3	Možnosti značky AND1	36
4.2.4	Hrozby značky AND1	37
4.3	PEST analýza	37
4.3.1	Politické aspekty	37
4.3.2	Ekonomické aspekty	38
4.3.3	Sociální aspekty	38
4.3.4	Technologie	38
4.4	Návrh na zlepšení komunikace se zákazníkem, 4P.....	39

4.4.1	Produkt	39
4.4.2	Cena.....	40
4.4.3	Propagace.....	40
4.4.4	Distribuce.....	41
4.5	Komunikace se společností AND1 se sídlem v Kalifornii	43
5	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	44

1 ÚVOD

Pojem obchodní značka v sobě nezahrnuje pouze logo a odlišnosti od ostatních sportovních značek, ale hlavně to, jak se zákazníci se samotnou značkou ztotožňují a jak vnímají její hodnotu, co se jim jako první vybaví, když se někdo o značce zmíní nebo ji uvidí někde v médiích. V dnešní době existuje na trhu nespočetně mnoho značek, které se snaží uspokojit zákazníky ve všech možných oblastech sportu. Konkurenční prostředí pak napomáhá ke snaze snižovat výrobní náklady a snažit se maximalizovat zisk, hledat stále levnější materiály, při jejichž výrobě se bude brát zřetel i na životní prostředí, neboť jsou to právě továrny a pásové výroby, které jsou k výrobě sportovního zboží zapotřebí.

Fenomén sportovních značek je v dnešním světě nezanedbatelný a má velký vliv na samotné sportovce i na širokou veřejnost. Výrobci se snaží zjistit, co ovlivňuje zákazníky při výběru zboží, jaké faktory jsou pro ně nejdůležitější při rozhodování, jaký produkt si koupí. Tato psychologie je klíčová pro výrobce sportovního zboží a nelze ji přehlížet. Jako aktivní sportovec mám k tématu hodnoty a image značek velmi blízký vztah, neboť na mě působí okolní vlivy a právě jedním z nich je rozhodování se pro správný výběr sportovního zboží, a to nejen podle ceny, ale i podle vztahu k dané značce.

Úkolem mé práce je prostřednictvím dotazování zjistit a popsat hodnotu sportovní značky AND1 a následně stanovit strategie pro zlepšení komunikace se zákazníkem pomocí marketingového mixu 4P. Všechny informace jsou získány prostřednictvím metody osobního dotazování, proto jsou tyto získané informace velmi spolehlivé, neboť respondenti vymýšleli odpovědi pouze na základě svých myšlenek a nápadů a nepoužívali tedy žádné jiné podpůrné zdroje.

Hlavních úkolů, které pomocí dotazníku vyhodnotím, jsem si vytyčil čtyři, a to:

- a. Jak zákazníci vnímají samotné produkty a jejich kvalitu
- b. Jak zákazníci vnímání cenu značky v porovnání s ostatními konkurenčními značkami, které se zaměřují na basketbalové produkty
- c. Zda se jim zdá reklama a propagace značky dostatečná
- d. Frekvenci a způsob nakupování produktů

1.1 Cílová skupina

Za cílovou skupinu jsem si zvolil hráče a hráčky basketbalu hrající na území České republiky. Je to z toho důvodu, že ze sesbíraných dat a nápadů od respondentů bych se chtěl zaměřit na zlepšení komunikace se zákazníky na našem území a strategie a doporučení budou cílené právě na prostředí naší země.

1.2 Hypotézy

Hypotézy jsem stanovil tři na základě cílů mé práce. První hypotéza bude řešit otázku, zda je žádoucí a výhodné vybudovat v České republice kamenný obchod, který by se specializoval jen na produkty od značky AND1, druhá pak zda je nutné zefektivnit reklamu a propagaci značky na našem území a pokud ano, jakým způsobem nebo do jaké míry. Poslední zkoumanou otázkou pak bude třetí hypotéza hypotéza, která bude zkoumat, zda převaha basketbalových hráčů a hráček považuje sportovní značku AND1 za nejvíce spjatou s basketbalem.

2 HISTORIE ZNAČKY

Název AND1 je odvozen od fráze, která se neformálně používá, když hráč v basketbalu vstřelí koš a je přitom faulován, přičemž po tomto faulu má ještě k dobru „and one (jeden)“ jednobodový hod z čáry trestného hodu.

Samotný nápad se zrodil jako projekt na americké univerzitě v Pensylvánii, kde Seth Berger, Jay Coen Gilbert a Tom Austin měli za úkol vymyslet basketbalovou značku a nějaké předváděcí produkty. Úspěch byl obrovský. S postupem času se nápad dostal až k myšlence, že AND1 nezůstane jen jako vysokoškolský projekt, ale že se s ním pronikne na samotný marketingový trh se sportovním zbožím zaměřující se na basketbal. Byl zde ale jeden velký problém, a to neuhásínající konkurence v podobě značek Adidas a Nike, které se proslavily především sponzorováním basketbalových hvězd, jako byl například Michael Jordan nebo Magic Johnson.

Nabízí se zde otázka, jak proniknout na trh s úplně novou basketbalovou značkou, když konkurence je tak velká? Myšlenku Ameriky jako „země s neomezenými možnostmi“ jsem si vypůjčil od Kalifornského guvernéra Arnolda Schwarzeneggera, cituji: “I love the way this country welcomes new ideas.” (Miluji způsob, jakým tato země přijímá nové myšlenky).¹ V tomto případě tím novým nápadem bylo vymýšlení zajímavých a vyzývavých sloganů, které udělali značce AND1 velkou reklamu. Vymysleli a používali je samotní hráči, kteří využívali tzv. „Trash talking“ sloganů, neboli frází používané na odstrašení protivníka a získání si řádného respektu na hřišti i mimo něj. Fráze jako „Moje hra je jako rýže, jednu minutu a je hotovo“, „Říkají mi starosta, protože dělám všechnu svoji práci z centra hřiště,“ nebo „Až bude smeč do koše mít hodnotu tří bodů, začnu to dělat“ se staly velmi oblíbenými mezi basketbalisty z celého světa. Není divu, že tato kampaň vytvořila značce AND1 velmi brzký úspěch a udělalo ji to populární mezi dětmi, mládeží a také mezi dospělými. Dalším nápadem tvůrců AND1 bylo jmenovat jako svého mluvčího slavného hráče z NBA (National Basketball Association), Stephona Marburyho, který později navrhl boty s názvem „AND1 Starbury“.

Později, s rostoucím povědomím o této sportovní značce, se AND1 stal něco jako basketbalový tým, který jezdí po státech a hraje s místními basketbalisty exhibiční zápasy pro diváky pod názvem „AND1 Mixtape tours“. Na těchto akcích se také nejvíce propagovaly

¹ ANDREWS, 1996. s. 33

nové výrobky, které hráči měli na sobě při utkání. Propagaci a celosvětový boom tedy zařídili víceméně hráči, kteří značku oblékali.

V létě roku 1999 společnost AND1 začala spolupracovat s firmou FootAction. Velkou výhodou této spolupráce například bylo, že když si někdo koupil cokoli v obchodě FootAction, dostal jednu nahrávku „Mix Tape“ od AND1 zadarmo. Tato propagace se stala jednou z nejúspěšnějších v historii maloobchodnictví v USA. V roce 2010 společnost AND1 odstartovala nečekaně velkou expanzi do maloobchodů na území USA.

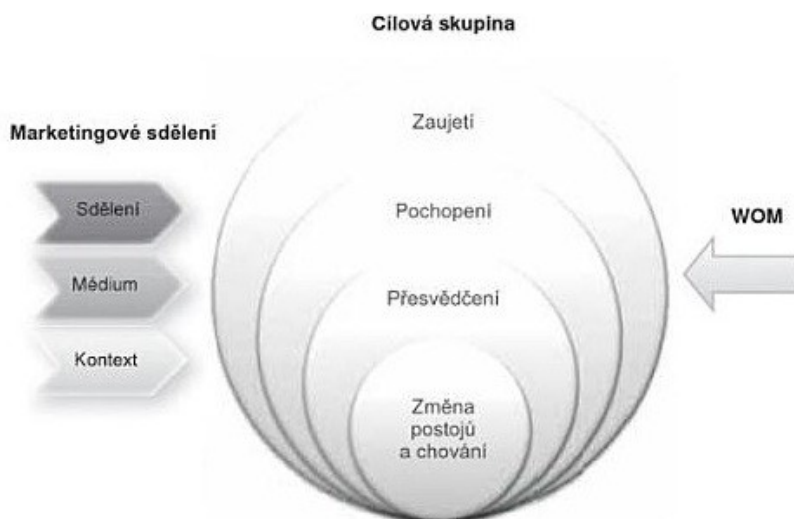
V současnosti je AND1 celosvětově rozšířená firma, produkty jsou prodávány v téměř 60 zemích na celém světě, na každém kontinentu. Ale bohužel zaostává v realizaci kamenných obchodů mimo USA, takže zatím dominuje internetový prodej. Značku AND1 si také oblíbili hráči nejprestižnější basketbalové ligy na světě – NBA. Jedná se o Stephona Marburyho, Bena Wallace, Rafera Alstona nebo Jasona Williamse, kteří jsou sponzorováni právě společností AND1.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Marketingová komunikace

Komunikace je sdělování informací, myšlenek, názorů, a pocitů mezi živými bytostmi, lidmi i živočichy obvykle prostřednictvím společné soustavy symbolů.² Aby byla marketingová komunikace efektivní, měla by respektovat principy, podobně jako je tomu u běžné mezilidské komunikace. Marketéři by měli především vycházet z toho, jak bude jejich sdělení vnímat cílová skupina zákazníků.

Model marketingové komunikace zohledňuje poznatky, bez kterých by se tato komunikace neobešla. Jde především o poznatky z psychologie, vnímání, přesvědčování atd.



Obr. č. 1: Model marketingové komunikace

Zdroj: KARLÍČEK, 2011. s. 23

Model je složen ze tří částí, z levé, střední a pravé.

V levé části jsou zobrazeny úrovně marketingového sdělení, celkem jsou tři. Patří mezi ně samotné sdělení, médium, jehož prostřednictvím je dané sdělení předáno cílové skupině zákazníků a jako poslední část je zde situační kontext, ve kterém je cílová skupina zákazníků vystavena. Všechny tyto tři roviny marketingové komunikace jsou navzájem propojeny, žádnou z nich tedy nesmíme opomíjet.³

V střední části modelu jsou zachyceny stěžejní procesy týkající se cílové skupiny zákazníků, které jsou nezbytné pro to, aby marketingová komunikace fungovala bez chyb a

² <http://cs.wikipedia.org/wiki/Dorozum%C3%ADv%C3%A1n%C3%AD>

³ KARLÍČEK, 2011. s. 23

efektivně. Nejlepší pak je, když samotné marketingové sdělení cílovou skupinu zaujme a následně přesvědčí.⁴

V pravé části modelu marketingové komunikace je znázorněno tzv. šíření ústním podáním, které se dá také označit jako tzv. word-of-mouth (WOM). Jde o neformální mezilidskou komunikaci, která má jakýkoliv vztah k produktům.⁵

3.2 Hodnota značky

Co to vlastně hodnota značky je? Hodnota je údaj, obvykle kvantitativní, který vznikne odborným hodnocením a měřením dané značky, definovaný pro určité časové období.

Existují dva základní přístupy k měření hodnoty značky. Nepřímý a přímý přístup. Nepřímý přístup stanovuje potenciální zdroje hodnoty značky identifikováním a sledováním struktury znalosti značky. Přímý přístup měří hodnotu značky odhadnutím vlastního dopadu znalosti značky na reakci spotřebitele na různé prvky marketingového programu. Tyto dva základní přístupy jsou komplementární a oba by měly být využívány marketéry.⁶

3.2.1 Systém měření hodnoty značky CBBE

Systém měření hodnoty značky CBBE (Customer Based Brand Equity) je soustava postupů výzkumu, která poskytuje včasné, přesné a okamžitě využitelné informace o značkách pro marketéry. Ti pak mohou učinit nejlepší možná taktická rozhodnutí v krátkodobém horizontu a strategická rozhodnutí v horizontu dlouhodobém. Cílem systému měření hodnoty značky je dosáhnout plného pochopení zdrojů a přínosů hodnoty značky a možnost uvést tyto dvě entity do vzájemného vztahu. Ideální systém měření hodnoty značky by měl poskytnout úplné, aktuální a relevantní informace o značce a všech jejích konkurentech těm, kdo v dané organizaci rozhodují. Zavedení systému měření hodnoty značky vyžaduje dva zásadní kroky: navržení trekkingových studií a zavedení systému řízení hodnoty značky.⁷

Pokud chce společnost vybudovat silnou značku, kterou budou zákazníci vnímat pozitivně a udržet tento stav po dlouhou dobu, stačí se držet následujících kroků:

1. Vytvořit vhodnou identitu značky, asociaci značky v mysli zákazníků s konkrétním produktem a budovat povědomí o značce

⁴ KARLÍČEK, 2011. s. 23

⁵ KARLÍČEK, 2011. s. 23

⁶ KELLER, 2007. s. 417

⁷ KELLER, 2007. s. 417

2. Rozvíjet význam značky v myslích zákazníků prostřednictvím silných, příznivých a jedinečných asociací se značkou, a to asociací jak hmotných, tak nehmotných.
3. Vytváření pozitivních odezev na identitu značky
4. Posilování vztahu zákazníka se značkou ⁸

Vnímání hodnoty značky je nehmatatelná výhoda, která závisí na asociacích ze strany spotřebitele. Existují nejméně tři pohledy, ze kterých lze nahlížet na hodnotu značky.

1. Finanční pohled - první způsob, jak měřit hodnotu značky je určit cenovou přírážku, kterou značka tvoří nad ostatními produkty. Například, pokud jsou spotřebitelé ochotni zaplatit o 100 korun více za značkové boty a ne za boty stejné kvality, ale neznačkové, tento příplatek poskytuje důležité informace o hodnotě značky. Avšak je třeba vzít v úvahu propagační náklady při používání této metody pro měření hodnoty značky.⁹
2. Rozšíření značky - úspěšná značka může být použita jako platforma pro spuštění podobných produktů. Výhody rozšíření značky jsou využití stávajícího povědomí o značce a tím snížení reklamních výdajů i nižší riziko z hlediska spotřebitele. Kromě toho může příslušné rozšíření značky posílit samotné jádro značky. Nicméně rozšíření hodnoty značky je obtížné vyčíslit, na rozdíl od přímých finančních měřítek.¹⁰
3. Pohled založený na zákazníkovi - silná značka zvýší spotřebitelské postoje k výrobku spojené se značkou. Jak silný je tento postoj je založeno na zkušenosti s produktem. Tento význam vlastní zkušenosti ze strany zákazníka znamená, že zkušební vzorky jsou účinnější, než reklama v počátečních fázích budování silné značky. Asociace spotřebitele vedou nakonec k věrnosti ke značce.¹¹

Zásadní pro takovýto systém je pochopení toho, jak lze vytvořit hodnotu značky. Prostředek, kterým marketéři mohou vystopovat proces vytváření hodnoty pro své značky, se nazývá „hodnotový řetězec značky“.

3.3 Hodnotový řetězec značky

⁸ MAJUMDAR, 2009. s. 8

⁹ <http://www.netmba.com/marketing/brand/equity/>

¹⁰ <http://www.netmba.com/marketing/brand/equity/>

¹¹ <http://www.netmba.com/marketing/brand/equity/>

Hodnotový řetězec značky je strukturovaný přístup k odhadování zdrojů a přínosů hodnoty značky a způsobu, jímž marketingové aktivity vytvářejí hodnotu značky. V zásadě předpokládá, že hodnota definitivně spočívá na zákaznících. Proces vytvoření hodnoty značky tedy začíná, když firma investuje do marketingového programu zacíleného na aktuální nebo potenciální zákazníky. Marketingová aktivita spojená právě s tímto programem pak ovlivňuje mínění zákazníků o značce. Toto mínění má pak určité výstupy pro značku, co se týče toho, jaký výkon podává na trhu. Z těchto výstupů pak lze získat odhad hodnoty značky podle podílníků obecně a hodnotu značky konkrétně.¹²

Hodnotový řetězec značky můžeme rozdělit do čtyř fází, do kterých ještě navíc zasahují tři soubory multiplikátorů. Multiplikátorem zde rozumíme jakýsi „transfer“ hodnoty mezi marketingovým programem a následujícími třemi etapami tvorby hodnoty: programový, zákaznický a tržní multiplikátor.

3.3.1 První fáze – Program marketingových investic

Rozsah finančních investic do marketingového programu nám nezaručí stoprocentní úspěch, pokud jde o vytvoření hodnoty značky. S jakou pravděpodobností se marketingové investice přenesou dále do hodnotového řetězce, závisí především na kvalitativních aspektech marketingového programu, kterých dosáhnou, využiji-li programového multiplikátoru.¹³

Programový multiplikátor - schopnost marketingového programu ovlivnit způsob myšlení spotřebitelů je závislá na kvalitě investic do marketingových programů. Nejdůležitějšími čtyřmi faktory při posuzování kvality marketingového programu jsou:

- a. **Jasnost** – Je marketingový program dost jasný?
- b. **Relevance** – Jak relevantní je marketingový program pro zákazníky?
- c. **Odlišnost** – Jak moc je tento marketingový program unikátní či odlišný?
- d. **Důslednost** – Jak důsledný a dobře integrovaný je marketingový program?

3.3.2 Druhá fáze – Mínění zákazníka

Způsob, jakým zákazníci přemýšlí, jaké mají pocity, postoje, představy atd. je velmi důležitý pro vytvoření hodnoty značky. Zahrnuje změnu chování zákazníků v důsledku

¹² KELLER, 2007. s. 417

¹³ KELLER, 2007. s. 417

marketingového programu, a jak se tyto změny projeví ve způsobu jejich myšlení. Měřit tedy lze:¹⁴

- a. **Povědomí o značce** – Do jaké míry si zákazníci vybaví a rozpoznají značku?
- b. **Asociace se značkou** prostředek, kterým zákazníci posuzují uspokojení potřeb.
- c. **Postoje ke značce** – Jaký je můj postoj ke značce? Jak hodnotím její kvalitu?
- d. **Vztah ke značce** – Jak moc jsou zákazníci věrní značce?
- e. **Aktivita značky** – Do jaké míry zákazníci o značce hovoří, používají ji?

Schopnost mínění zákazníků vytvořit si hodnotu značky v další fázi závisí na faktorech, které nám popisuje zákaznický multiplikátor

Zákaznický multiplikátor - do jaké míry ovlivní hodnota vytvořená v myslích zákazníků výkon na trhu, závisí na třech faktorech, které na zákazníka působí zvenku. Jsou to:

- a. **Konkurenční nadřazenost** – Jak moc efektivní je kvalita/kvantita marketingových investic ostatních konkurenčních značek?
- b. **Podpora distribuce** – Jaké prodejní snahy vyvíjejí různí marketingoví partneři?
- c. **Velikost a profilace zákazníků** – Jaké typy a kolik zákazníků značka přiláká?

Hodnota, kterou si zákazníci vytvoří, se přenesou do příznivého výkonu na trhu, jen pokud konkurence nedokáže být dostatečnou hrozbou, pokud prostředníci poskytnou podporu a pokud značka přiláká velké množství zákazníků.

3.3.3 Třetí fáze – Tržní výkonnost

Hodnotu značky v této třetí fázi vytváří budování profitabilních objemů prodeje. Dostane-li se hodnota značky vytvořená v této fázi i do poslední, fáze čtvrté, bude záviset na externích faktorech, definované tržním multiplikátorem.

Tržní multiplikátor - do jaké míry se hodnota ztělesněná výkonností značky na trhu projeví v hodnotě pro zákazníky, závisí na čtyřech faktorech:¹⁵

- a. **Dynamika trhu** – Jaká je dynamika finančního trhu jako celku?
- b. **Růstový potenciál** – Jak velký je růstový potenciál značky?

¹⁴ KELLER, 2007. s. 419

¹⁵ KELLER, 2007. s. 418

- c. Rizikový profil – Jak zranitelná bude značka vůči různým faktorům?
- d. Příspěvek značky – Jak moc důležitá je značka (jako součást portfolia)?

3.3.4 Čtvrtá fáze – Hodnota pro akcionáře

Finanční trh na základě dostupných současných informací o značce a predikcí do budoucnosti formuluje názory a vytváří dedukce, jež mají přímé finanční implikace pro hodnotu značky. Jako tři nejdůležitější ukazatele lze uvést cenu akcií, poměr cen a tržeb a jako poslední tržní kapitalizace podniku.

3.4 Trekkingové studie

Trekkingové studie obsahují informace sesbírané od spotřebitelů v určitém čase. Poskytují marketérům aktuální informace o výkonnosti jejich značky i jejich marketingového programu a využívají především kvantitativních měřítek. Trekkingové studie jsou nástrojem k využití hodnotového řetězce značky a dávají nám informace o tom, jakými způsoby je hodnota značky vytvářena. A tedy poskytují také důležité informace o tom, jak dobře bylo dosaženo positioningu. Při zavádění trekkingových studií hodnoty značky zde vyvstává množství otázek:¹⁶

3.4.1 Co budeme sledovat

Sledování individuálního značkového produktu zahrnuje měření povědomí o značce, image značky a asociace se značkou

- a. Povědomí o značce – mělo by se zjišťovat vybavení si a rozpoznání konkrétní značky.
- b. Image – zde se také postupuje od obecnějších ke specifitějším otázkám,
- c. Asociace se značkou – nejdůležitější asociace se značkou jsou vzhled značky a důvěra ve výkon.

3.4.2 Koho budeme sledovat

Sledovat bychom měli jak spotřebitele věrné „naší“ značce, tak spotřebitele věrné jiným značkám, nebo dokonce i spotřebitele používající obě značky. Dále bychom měli mezi současnými zákazníky značky rozlišovat silné a slabé uživatele. Od věci také není sledovat

¹⁶ KELLER, 2007. s. 430

zaměstnance (prodavače) a pochopit tak jejich důvěru ve značku. Sledovat zaměstnance budeme především tam, kde hrají velkou roli v ovlivňování hodnoty značky.¹⁷

3.4.3 Kdy a jak sledovat

Dále je důležité je rozhodnout, jak často se budou informace shromažďovat. Nejlepší je asi provádět studie průběžně. Výhodou tohoto průběžného sledování je, že stírá odchylky či neobvyklé marketingové události nebo aktivity. Obecně je ale frekvence trekkingových studií závislá na frekvenci nákupu produktu, na chování zákazníků a na marketingové aktivitě v kategorii produktů. V neposlední řadě je také důležité vzít v úvahu fázi životního cyklu (prenatální, zavádění, růst, zralost, útlum) při rozhodování o frekvenci sledování, protože např. názory spotřebitelů na zralých trzích se nemusí moc lišit na rozdíl od nově se objevujících trhů.

3.5 Zavedení systému řízení hodnoty značky

Trekkingové studie značky spolu s audity značky mohou poskytnout velké množství informací, které se týkají co nejlepšího vybudování a měření hodnoty značky.

Keller uvádí, že: „Systém řízení hodnoty značky je definován jako soustava organizačních procesů vytvořených k lepšímu pochopení a využití konceptu hodnoty značky ve firmě. Z organizačního hlediska by měly být přijaty tři hlavní kroky pro zavedení systému řízení: vytvoření stanov hodnoty značky, tvorba zpráv o hodnotě značky a definování zodpovědností za hodnotu značky“¹⁸.

3.5.1 Principy hodnoty značky

Jako první musíme formalizovat pohled společnosti na hodnotu značky do stanov hodnoty značky (dokument). Tento dokument nám pak poskytuje relevantní směrnice pro

¹⁷ KELLER, 2007. s. 430

¹⁸ KELLER, 2007. s. 434

manažery marketingu ve společnosti a pro důležité marketingové partnery mimo společnost. Tento dokument by měl:¹⁹

- Definovat pohled na návrh hodnoty značky a dále vysvětlit jeho důležitost
- Podrobně popsat rozsah klíčových značek
- Určit, jaká je současná hodnota dané značky
- Vysvětlit, jak se hodnota značky měří
- Navrhnout způsob řízení hodnoty značky (strategické směrnice)
- Popsat a určit správné zacházení se značkou (např. ochranná známka)

3.5.2 Zpráva o hodnotě značky

Dalším krokem při zavádění úspěšného systému řízení hodnoty značky je zpracování výsledků trekkingových studií do zprávy o hodnotě značky. Tato zpráva může být prováděna každý měsíc, kvartál nebo rok. Měla by poskytovat informace o tom, co a proč se děje se značkou. Dále také informace o vnitřním i vnějším měření výkonu značky a hodnoty značky.

3.5.3 Zodpovědnost za budování hodnoty značky

Pro vyvinutí systému řízení hodnoty značky, který nám bude maximalizovat hodnotu značky co se týče dlouhodobého pohledu, nesmíme zapomenout popsat organizační povinnosti a postupy co se týče značky.

3.5.3.1 Dohled nad hodnotou značky

„Pro kontrolu a centrální koordinaci by měla být v organizaci zavedena pozice s titulem Director of Strategic Brand Management (nebo Brand Equity Management). Osoba v této pozici by byla zodpovědná za dohled nad implementací stanov hodnoty značky a nad reporty hodnoty značky, aby zajistila do co nejvyšší míry produktové a marketingové akce v různých divizích a geografických zemních takovým způsobem, který odráží ducha stanov hodnoty značky a základ reportu hodnoty značky, a aby se maximalizovala dlouhodobá hodnota značky. Přirozeným místem ukládání těchto dohlížecích povinností a zodpovědností je marketingová skupina firmy, která má vztahy s vyšším managementem“.²⁰

¹⁹ KELLER, 2007. s. 434

²⁰ KELLER, 2007. s. 437

3.5.3.2 *Organizační design a struktury*

„V obecném slova smyslu musí být marketingové funkce organizovány ve firmě takovým způsobem, aby se optimalizovala hodnota značky. V organizačním designu a struktuře, která odráží narůstající uznání důležitosti značky a výzev pečlivého řízení hodnoty značky, se objevilo několik trendů“²¹. Není od věci nastínit zde několik pohledů a předpovědí, co se týče budoucnosti řízení značky:

- Povinností celé organizace je soustředit se na zákazníka.
- Marketing musí být více aktivní v zavádění a řízení inovací.

²¹ KELLER, 2007. s. 438

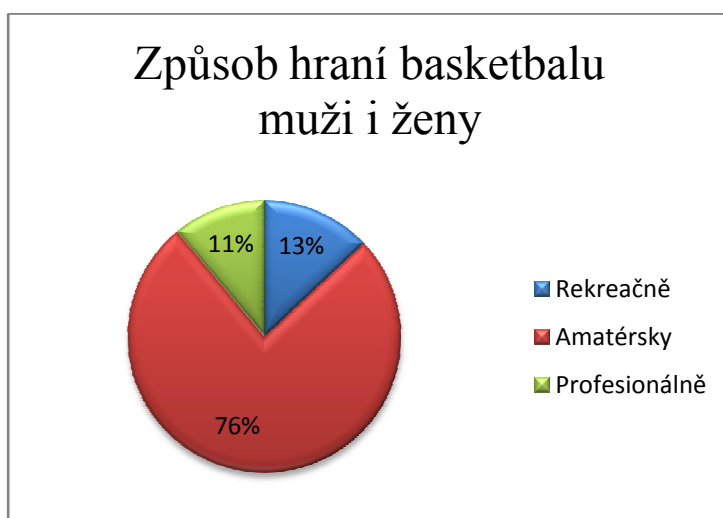
4 PRAKTICKÁ ČÁST

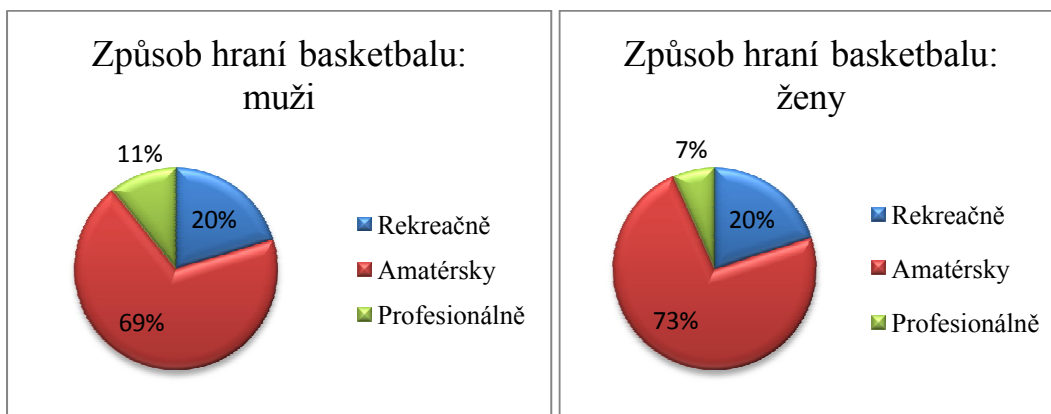
Výzkum hodnoty sportovní značky se uskutečnil v období od 2. prosince 2009 až 12. prosince 2009. Zde jsem oslovil 90 respondentů, dotazování probíhalo jen na krytých hřištích, neboť sezóna streetbalu a hraní venku začíná až v létě. Dotazování probíhalo ve sportovních klubech v nejnižší, tedy třetí třídě basketbalu v Praze, s některými dotazovanými hráči jsem se sešel osobně po utkání, někteří mi dotazník přinesli později. Tento výzkum jsem pak doplnil v roce 2011 v období mezi dubnem a srpnem o dotazování respondentů na venkovních hřištích a turnajích, kde jsem nasbíral celkem 135 dotazníků. Nasbíraná data ze všech 230 dotazníků jsem pak vyhodnotil a provedl analýzu pomocí grafů. Návratnost byla téměř sto procent a vypovídající hodnota je tedy velmi vysoká.

4.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: (Hrajete basketbal)

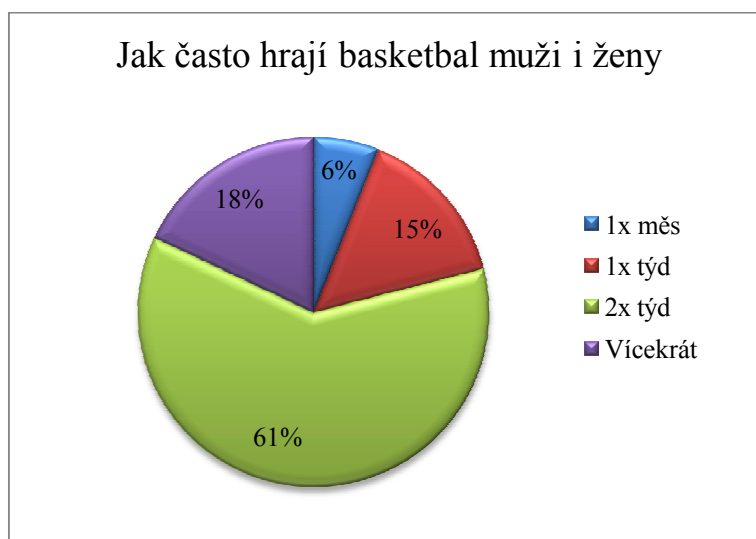
- **13%** (28, z toho 6 žen a 22 mužů) odpovědělo, že hrají basketbal **rekreačně**
- **76%** (171, z toho 20 žen a 151 mužů) dotazovaných hraje basketbal **amatérsky**
- **11%** (26, z toho 3 ženy a 23 mužů) odpovědělo na tuto otázku, že hrají **profesionálně**, tzn. že dostávají peněžní prémie např. za vyhrané utkání.

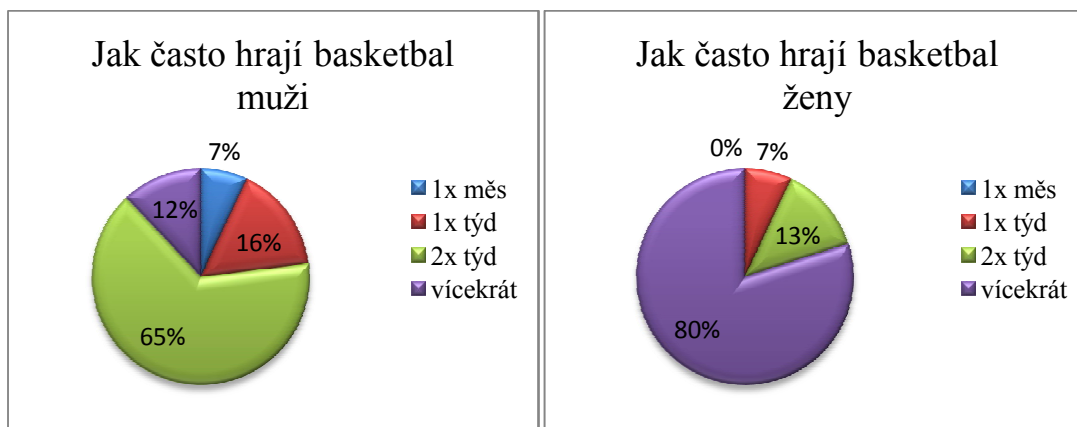




Otázka č. 2: (Jak často hrajete basketbal?)

- **6%** (13, pouze muži) odpovědělo, že hrají **1x do měsíce** (zde neodpověděly žádné ženy, protože ženský rekreační basketbal zatím není v takovém rozmachu jako mužský).
- **15%** (34, z toho 2 ženy a 32 mužů) zaškrtnulo druhou možnost, tedy že si zahrají basketbal **1x do týdne**
- **61%** (138, z toho 4 ženy a 134 mužů) hráčů a hráček si zahraje **2x do týdne**
- **18%** (40, z toho 23 žen a 27 mužů) hrají **vícekrát týdně**. Zde je vidět, že i když basketbal hraje poměrně méně žen než mužů, ženy hrají převážně profesionálně a věnují se tedy sportu více aktivně. Je to dáno i tím, že muži jen v Praze mají asi 18 soutěží různé úrovně, kdežto ženy mají pouze 12 a není zde tolik tzv. „pražských soutěží“ (nejnižších, spíše se hraje pro zábavu ze hry). Je zde tedy větší profesionalita.

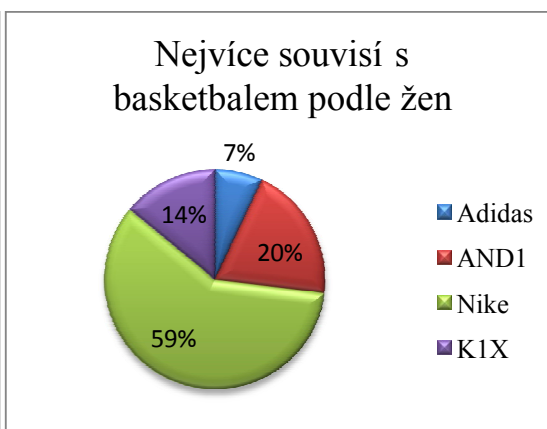
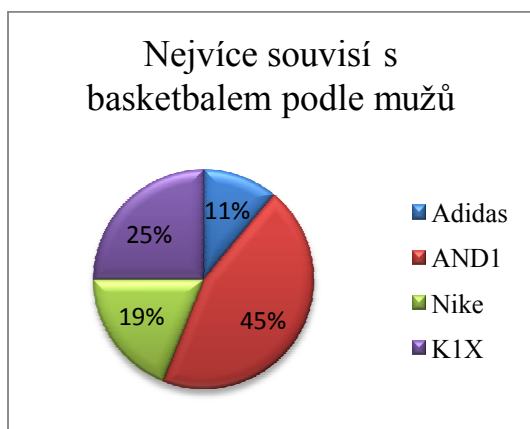
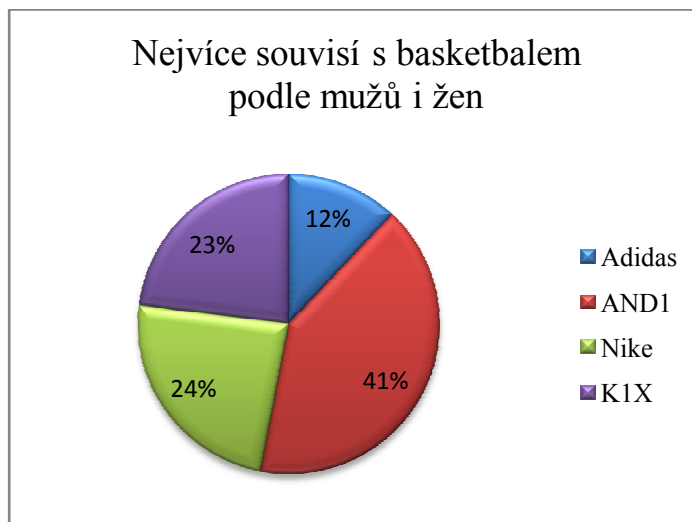




Otázka č. 3: (Jaká značka podle Vás nejvíce souvisí s basketbalem)

- **12%** (25, z toho 2 ženy a 23 mužů) z dotazovaných respondentů označilo odpověď **Adidas**, kde se jim podle mého názoru vybavily jména jako Kevin Garnett, Tim Duncan a Tracy McGrady, tři největší propagátoři právě Adidasu. Jména basketbalistů přidávají hodnotě značky určitě velké procento popularity, neboť když má někdo svého oblíbeného hráče, tak pravděpodobně ví, co nosí za oblečení a jaké je značky, to ho pak může ovlivnit při výběru a nákupu produktů (bude vybírat mezi produkty X a Y, produkt x nosí jeho oblíbený hráč, který produkt si asi s největší pravděpodobností koupí?).
- **41%** (94, z toho 6 žen a 88 mužů) označilo odpověď **AND1**. Mým cílem bylo získat informace o hodnotě zvolené sportovní značky, tedy o hodnotě sportovní značky AND1 a potvrdila se mi zde jedna z mých hypotéz, že převaha basketbalových hráčů a hráček považuje za sportovní značku nejvíce spjatou s basketbalem právě AND1.
- **24%** (54, z toho 17 žen a 37 mužů) odpovědělo, že podle nich značka **Niké** z jejich pohledu nejvíce souvisí právě s basketbalem. Z toho lze usoudit, že ženy preferují tuto značku při nákupu basketbalu více než muži, což mohu ze své zkušenosti potvrdit, protože když jsem se byl podívat na jakémkoli zápase dorostenek, téměř všichni měli kraťasy značky Niké.
- **23%** (52, z toho 4 ženy a 48 mužů) označilo možnost **K1X**, což poukazuje na velkou oblíbenost této německé značky. V basketbalovém prostředí se začíná značka K1X prosazovat velmi průbojně a rychle, produkty jsou velmi kvalitní a image je jedinečná. Čelí stejné překážce jako značka AND1, kterou je, že nemá

specializovaný kamenný obchod a zákazník tak musí produkty vyhledat přes internet nebo hledat v obchodech se sportovním zbožím.

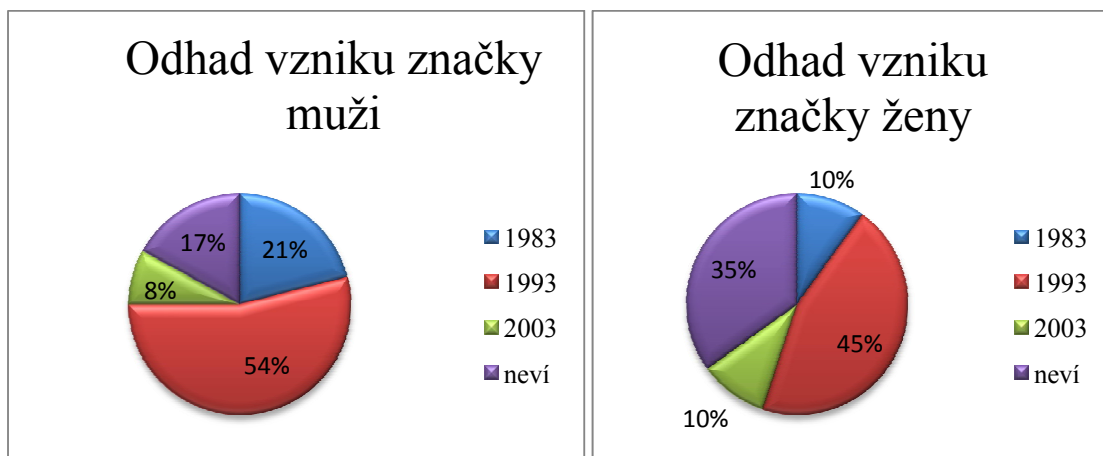


Otázka č. 4: (Víte, kdy a kde přibližně vznikla značka AND1?)

- **20%** (45, z toho 3 ženy a 42 mužů) odpovědělo, že ve státu Oklahoma v roce **1983** podle nich vznikla tato značka
- **52%** (118, z toho 13 žen a 105 mužů) odpovědělo správně, celkem překvapivě, že vznik této sportovní značky lze datovat do roku **1993** ve státu Pensylvánie. To vypovídá a znalosti historie této značky, což napomáhá vnímání její hodnoty. Více než půlka hráčů a hráček má tedy nejen povědomí o produktech, ale i o historických hodnotách a tradici.
- **8%** (18, z toho 3 ženy a 15 mužů) odpovědělo na tuto otázku možností třetí, kterou bylo, že vznik byl v roce **2003** ve státu Massachusetts. Zde jsem čekal mnohem méně odpovědí, neboť by se dalo předpokládat, že kdo se o značku

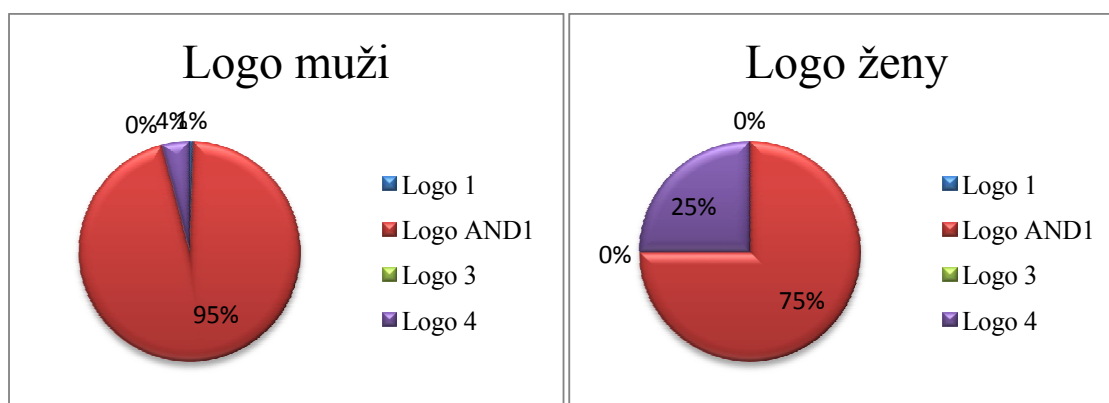
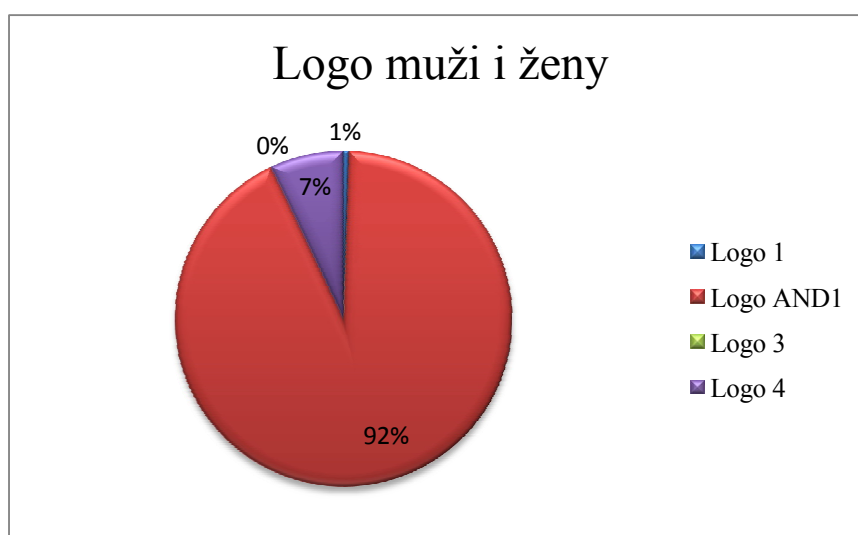
zajímá, tak by měl vědět, že už před rokem 2000 byl obrovský boom značky AND1. Zde podle mě odpověděli hráči mladšího věku, kteří zatím nemají moc povědomí o značce.

- **20%** (44, z toho 10 žen a 34 mužů) odpovědělo, že **neví**



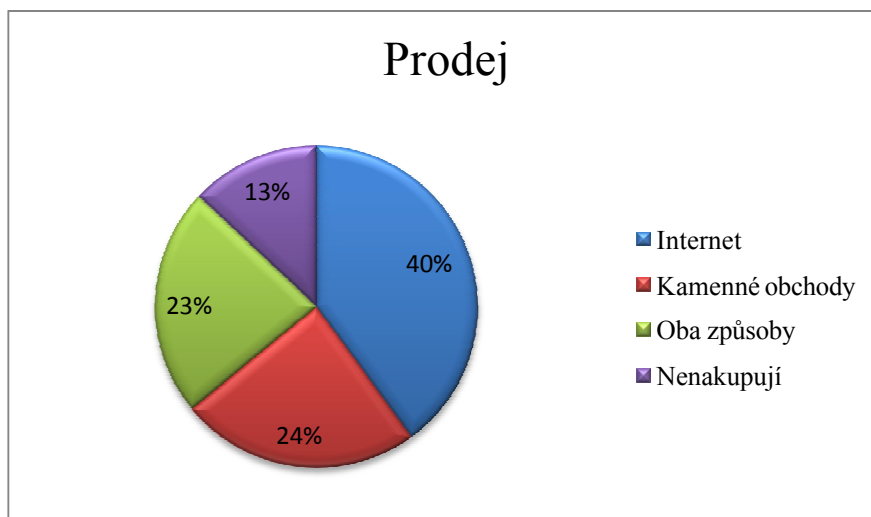
Otázka č. 5: (Víte, který z obrázků je LOGO značky?)

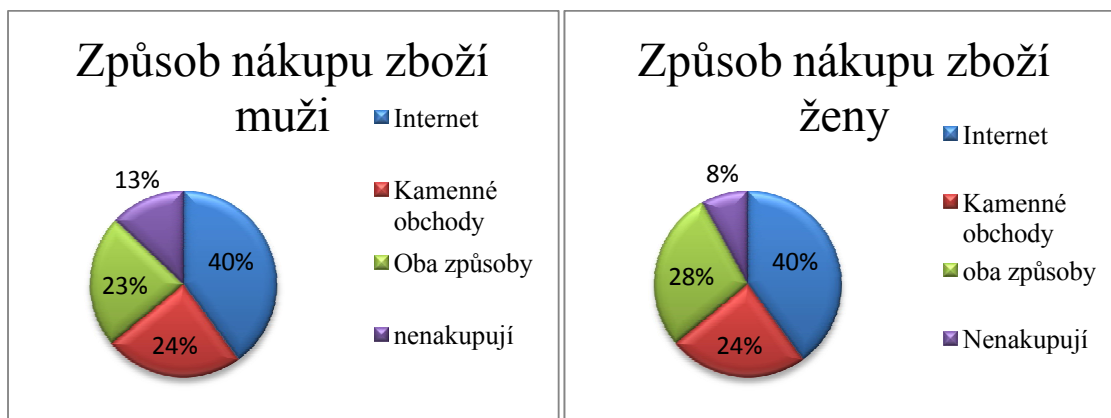
- **0.5%** (1 muž) označil první logo. Zde se domnívám, že to byl spíše omyl, protože první logo patří světoznámé basketbalové značce JORDAN, kterou by každý basketbalista měl znát.
- **92%** (208, z toho 22 žen a 186 mužů) označili správnou odpověď, a to **logo č. 2**. To vypovídá o velké znalosti a povědomí o značce, neboť 90% z dotazovaných zná správné logo a tudíž pak značku pozná jen podle tohoto obrázku, ať je kdekoli. Logo je působivé, proto přispívá k image značky. Obrázek je velmi specifický, představuje šedivého (bez rozdílu barvy pleti) základního basketbalového hráče, se kterým se může ztotožnit každý.
- Třetí logo nezaškrtl **nikdo** z dotazovaných
- **7.5%** (16, z toho 7 žen a 9 mužů) označilo **logo č. 4**



Otázka č. 6: (Jakým způsobem nakupujete basketbalové zboží?)

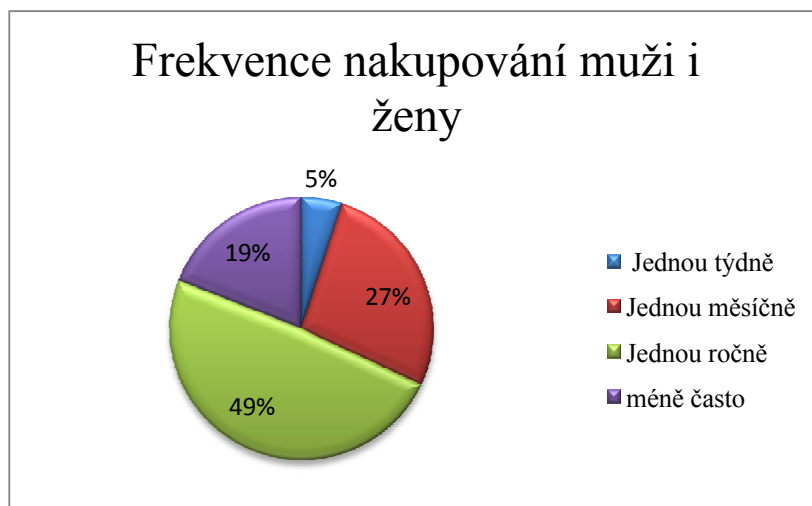
- **40%** (89, z toho 11 žen a 78 mužů) odpovědělo, že **nakupují po internetu**. Tento fenomén je zatím nejčastější způsob, jak si pořídit basketbalové produkty, nese s sebou však jednu velkou nevýhodu, kterou je, že si zákazník nemůže zboží vyzkoušet a často se jedná o pouhé odhadování velikosti, neboť každá značka používá o trochu jiné číslování. Jako velké plus je pro zákazníka levné poštovné po České republice.
- **24%** (54, z toho 7 žen a 47 mužů) odpovědělo, že nakupují **v kamenných obchodech**. I když zde v České republice není zatím žádný specializovaný obchod s produkty značky AND1, přece lze v některých prodejnách zboží od značky AND1 nalézt.
- **23%** (53, z toho 8 žen a 45 mužů) označilo možnost 3, tedy že nakupují **jak po internetu, tak v kamenných obchodech**, zde se zákazník nejčastěji rozhoduje nejdříve v kamenné prodejně a pokud mu produkt vyhovuje, příště si ho už raději objedná přes internet.
- **13%** (29, z toho 3 ženy a 26 mužů) odpovědělo, že **nenakupují** basketbalové výrobky. Ne každý musí nutně hrát basketbal v „basketbalovém“ oblečení.

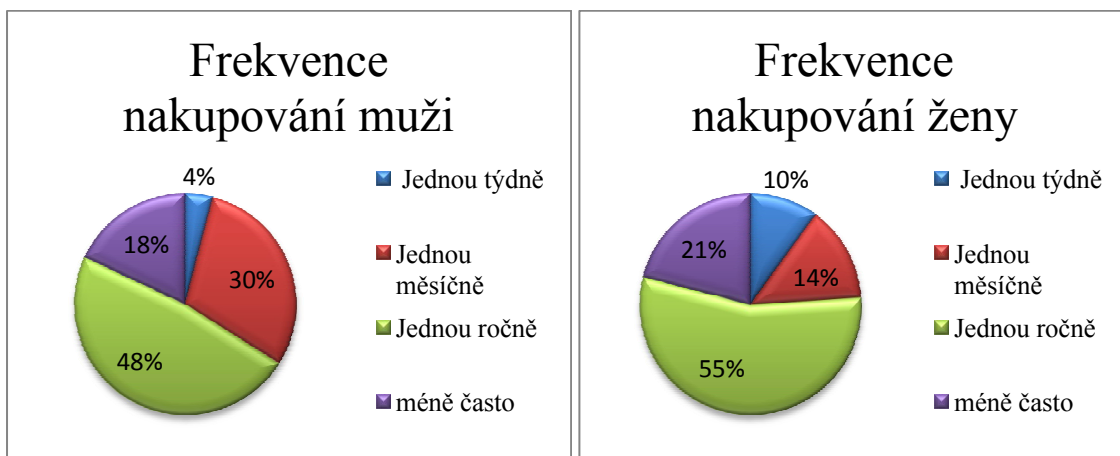




Otázka č. 7: (Jak často nakupujete basketbalové produkty?)

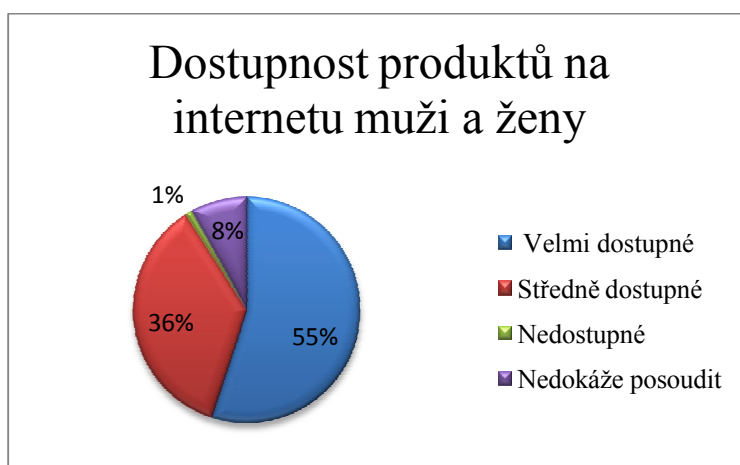
- **5%** (11, z toho 3 ženy a 8 mužů) nakupuje basketbalové produkty **jednou za týden**
- **27%** (61, z toho 4 ženy a 57 mužů) zaškrtnulo možnost, že nakupují produkty **jednou za měsíc**
- **49%** (110, z toho 16 žen a 94 mužů), což je převážná většina, nakupuje basketbalové zboží **jednou za rok**
- **méně často** nakupuje pouze **19%** (43, z toho 6 žen a 37 mužů)

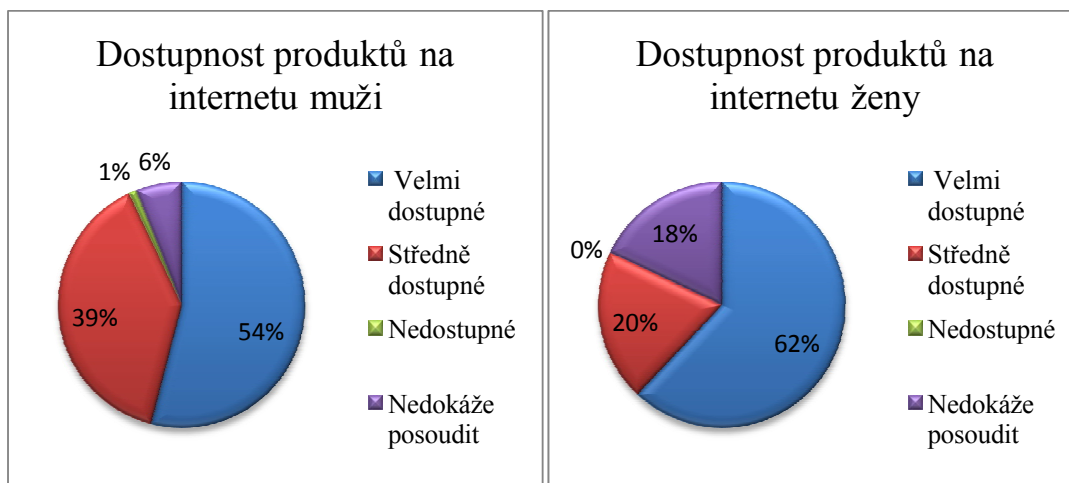




Otázka č. 8: (Jak hodnotíte dostupnost produktů AND1 na internetu?)

- **55%** (123, z toho 18 žen a 105 mužů) odpovědělo, že jsou podle nich produkty AND1 **velmi dostupné na internetu**. Napomáhá tomu i možnost objednání si produkty přímo z USA, kde se ale stále větším problémem stává rostoucí cena poštovného a cla.
- **36%** (81, z toho 6 žen a 75 mužů) odpovědělo, že hodnotí dostupnost produktů značky jako **střední** na internetu
- Pouze **1%** (3 muži) odpovědělo, že produkty jsou na internetu **nedostupné**, což vypovídá o kvalitní dostupnosti na internetu
- a **8%** (18, z toho 5 žen a 13 mužů) odpovědělo, že **nedokážou posoudit** (zde předpokládám, že odpovídali asi ti, co nenakupují po internetu)

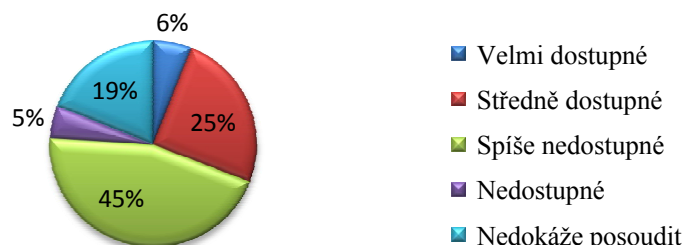




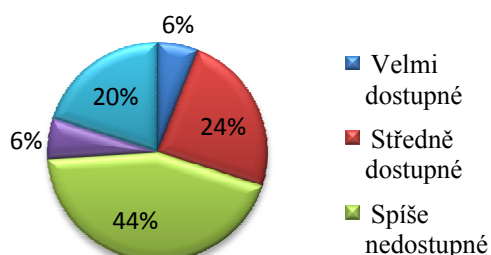
Otázka č. 9: (Jak hodnotíte dostupnost produktů AND1 v kamenných obchodech?)

- **6%** (14, z toho 3 ženy a 11 mužů) si myslí, že produkty značky AND1 v kamenných obchodech jsou **velmi dostupné**.
- **25%** (56, z toho 5 žen a 47 mužů) se domnívá, že produkty v kamenných obchodech jsou **středně dostupné**
- **45%** (102, z toho 15 žen a 87 mužů) zaškrtnulo možnost, že produkty značky AND1 jsou v kamenných obchodech **spíše nedostupné**. K tomuto názoru se přikláním i já, neboť koupit někde v kamenném obchodě třeba takovou mikinu od této značky dá hodně úsilí vůbec nějakou najít! Toto procento také ukazuje, že by stálo zato zřídit v České republice specializovanou prodejnu se značkou AND1.
- **5%** (11, z toho 1 žena a 10 mužů) odpovědělo, že produkty jsou **nedostupné**
- a **19%** (42, z toho 5 žen a 37 mužů) **nedokázalo posoudit**, zřejmě asi nakupují jen na internetu

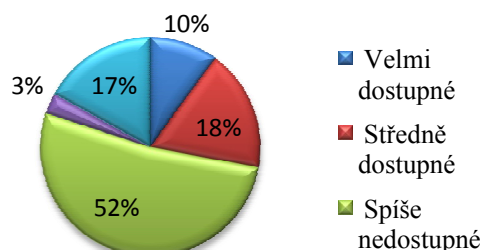
Dostupnost produktů v kamenných obchodech muži i ženy



Dostupnost produktů v kamenných obchodech muži



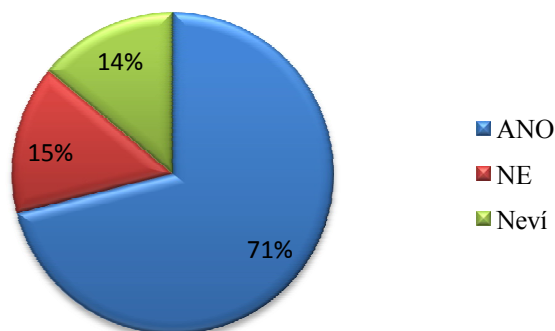
Dostupnost produktů v kamenných obchodech ženy



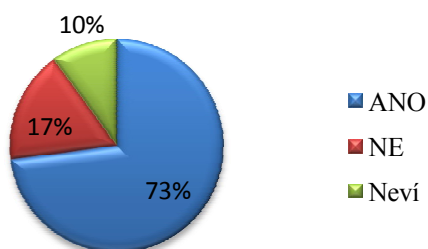
Otázka č. 10: (Ocenili byste více kamenných obchodů se značkou AND1 v České republice?)

- **71%** (157, z toho 15 žen a 142 mužů) respondentů odpovědělo **ano**. Zde je patrné, že obchodů s produkty této sportovní značky je na území České republiky málo, lidé by tedy uvítali více takovýchto značkových kamenných prodejen s produkty sportovní značky AND1
- **15%** (35, z toho 3 ženy a 32 mužů) respondentů odpovědělo **ne**
- a **14%** (33, z toho 11 žen a 22 mužů) respondentů **neví**, je jim to jedno

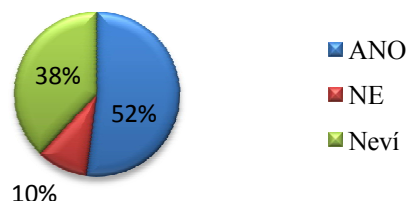
Ocenili by muži i ženy více kamenných obchodů?



Ocenili by muži více kamenných obchodů?



Ocenili by ženy více kamenných obchodů?



Otázka č. 11: (Jak jste spokojeni s těmito produkty značky AND1)

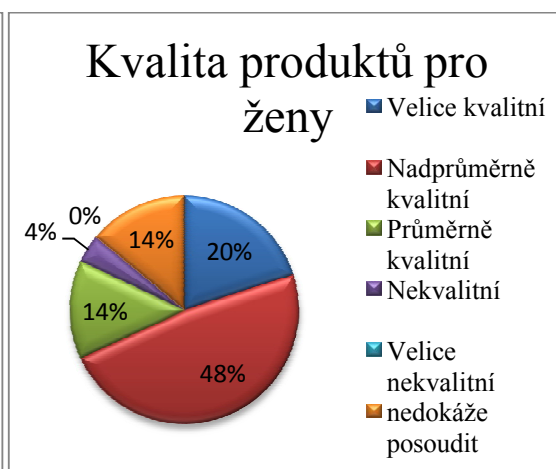
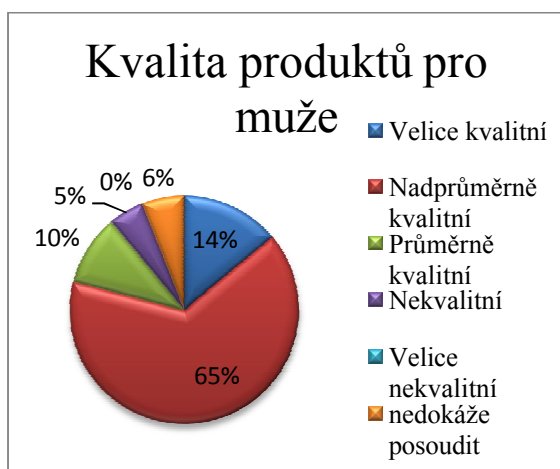
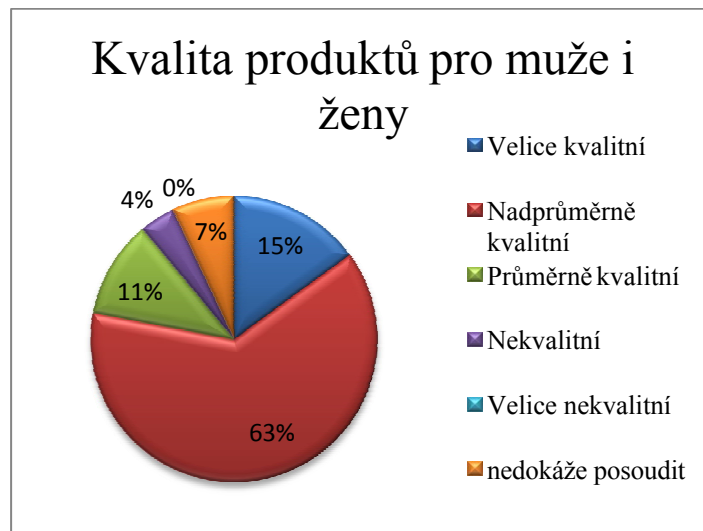
- **Mikiny:** průměrné hodnocení vyšlo něco málo pod **3,9** na stupnici (106 respondentů)
- **Trička:** průměrné hodnocení vyšlo **4** na stupnici (162 respondentů)
- **Dresy:** průměrné hodnocení vyšlo málo nad **3** na stupnici (32 respondentů)
- **Tepláky:** průměrné hodnocení vyšlo něco málo pod **3,2** na stupnici (48 respondentů)
- **Kraťasy:** průměrné hodnocení vyšlo **4** na stupnici (127 respondentů)
- **Boty:** průměrné hodnocení vyšlo něco málo pod hodnotu **4,3** na stupnici (116 respondentů)
- **Balóny:** průměrné hodnocení vyšlo **2,9** na stupnici (25 respondentů)
- **Doplňky:** průměrné hodnocení vyšlo **3,9** na stupnici (152 respondentů)
- Lze tedy s jistotou říci, že největší spokojenost je u bot, kde se průměrná hodnota vyšplhala téměř na maximum. Opět z vlastní zkušenosti můžu potvrdit

spokojenost. Dále jsou pak velmi oblíbené kraťasy a trička, kde průměrná hodnota na stupnici byla 4.



Otázka č. 12: (Jak se Vám zdají produkty AND1 kvalitní?)

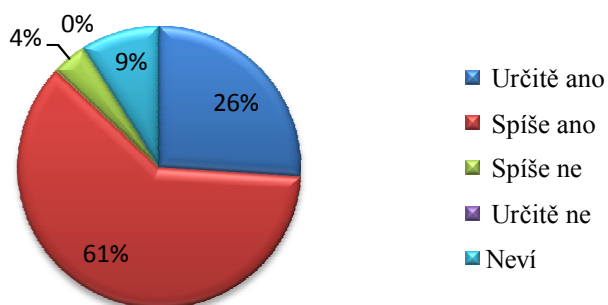
- **15%** (34, z toho 6 žen a 28 mužů) si myslí, že produkty jsou **velice kvalitní**. Poměrně velký počet respondentů, svědčí to o špičkové kvalitě značky AND1.
- **63%** (141, z toho 14 žen a 127 mužů) hodnotí produkty značky AND1 jako **nadprůměrně kvalitní**. Většina tedy vidí produkty jako nadprůměrně kvalitní, k dokonalosti je to už jen otázka lepší technologie a nějakého nového, jedinečného nápadu.
- **11%** (25, z toho 4 ženy a 21 mužů) si myslí o produktech, že jsou **průměrně kvalitní**
- **4%** (9, z toho 1 žena a 8 mužů) hodnotí produkty značky jako **nekvalitní**. Zde může mít někdo třeba špatnou zkušenost s botami, kde se u některých typů odlepují části podrážky, nebo preferuje jinou sportovní značku a produkty značky AND1 nemá jednoduše v oblibě..
- nikdo nezaškrtl pátou možnost **velice nekvalitní**
- **7%** (16, z toho 4 ženy a 12 mužů) **nedokáže posoudit**



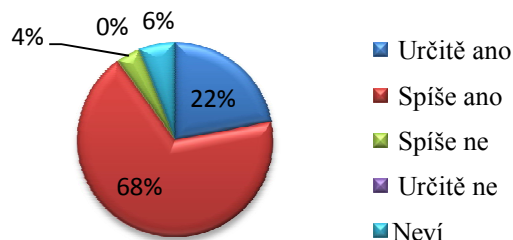
Otázka č. 13: (doporučil/a byste značku AND1 svým přátelům, kteří ji zatím neznají?)

- **26%** (59, z toho 15 žen a 44 mužů) odpovědělo, že **určitě ano**. Hodnota vnímaná zákazníkem je tedy na velmi vysoké úrovni, čemuž nasvědčuje i odpověď spíše ano s kterou se vytvořilo téměř 90% respondentů, kteří by sportovní značku AND1 doporučili svým známým a přátelům.
- **61%** (138, z toho 5 žen a 133 mužů) odpovědělo, že **spíše ano**.
- **4%** (8, z toho 1 žena a 7 mužů) odpovědělo, že **spíše ne**
- nikdo nezaškrtnl možnost **určitě ne**
- **9%** (20, z toho 8 žen a 12 mužů) odpovědělo, že **neví**
- Většina respondentů by tedy značku doporučila, což svědčí o její velké kvalitě a oblibě.

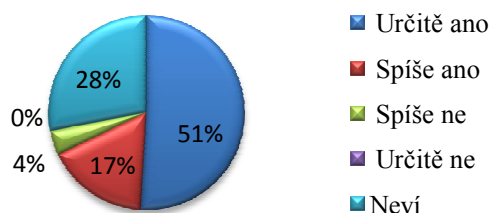
Doporučení značky AND1 přátelům, muži i ženy



Doporučení značky AND1 přátelům muži



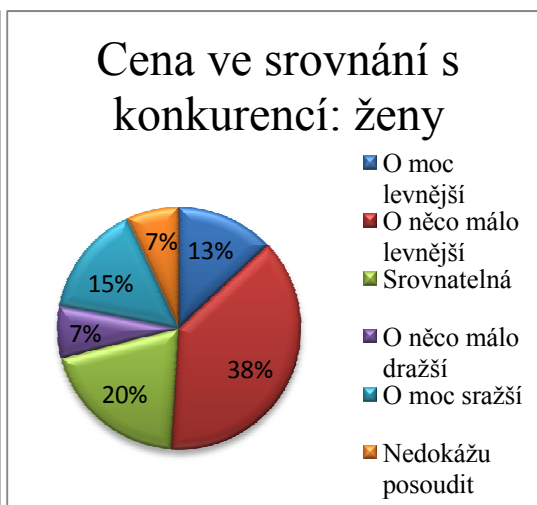
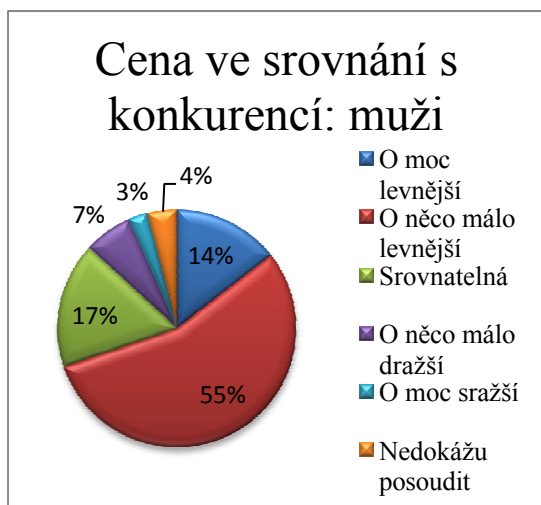
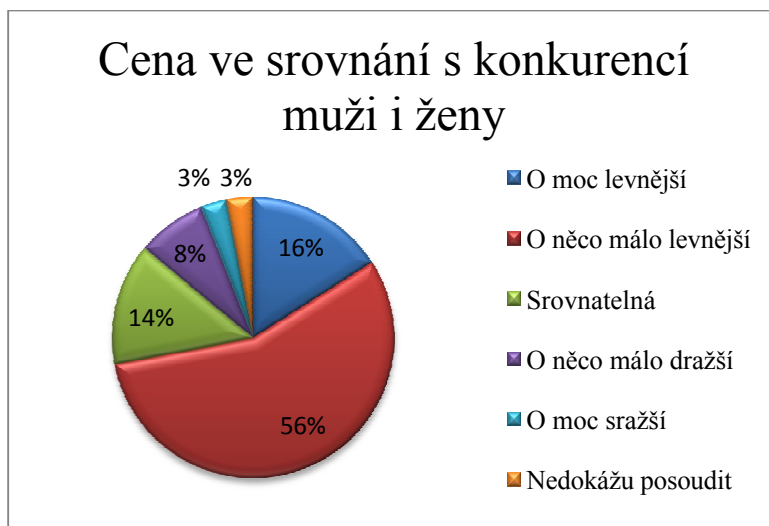
Doporučení značky AND1 přátelům ženy



Otázka č. 14: (V porovnání s konkurenčními značkami na trhu se mi cena AND1 zdá)

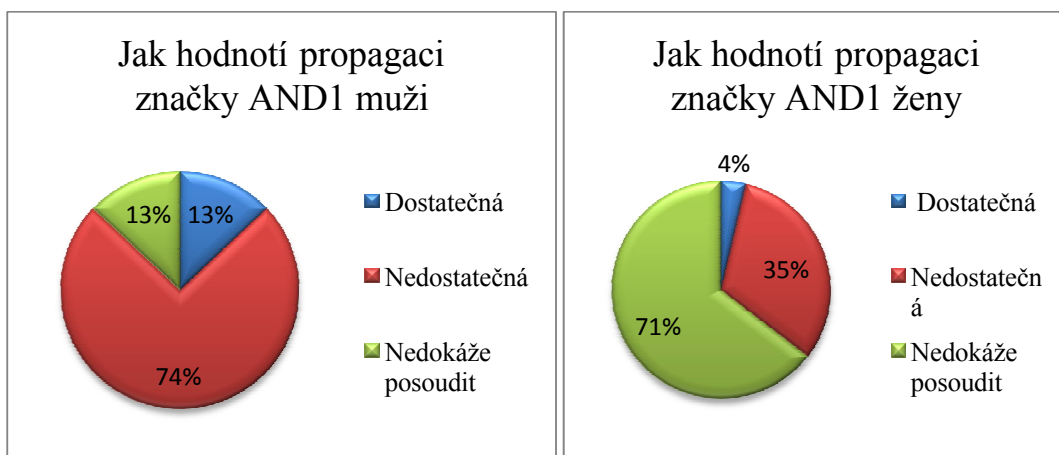
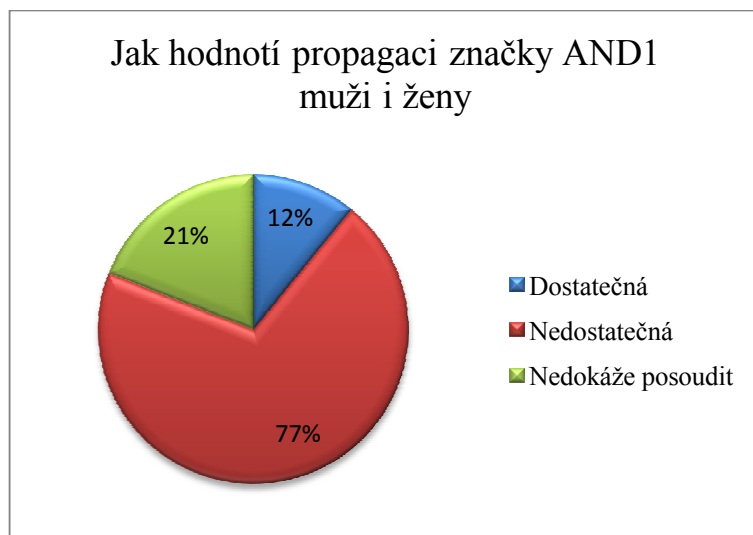
- **16%** (37, z toho 4 ženy a 33 mužů) si myslí, že cena v porovnání s konkurencí je **o moc levnější** u značky AND1. Celkem překvapivě velký počet respondentů, neboť na trhu konkurence není lehké si udržet velmi kvalitní image při „o moc levnější“ ceně.
- **56%** (126, z toho 11 žen a 115 mužů). Zde je jasné, že nadpoloviční většina má takový názor, že produkty jsou ve srovnání s konkurencí **o něco málo levnější**. Pro příklad, například boty na internetu lze sehnat z USA až o polovinu levněji než boty podobné kvality od jiné značky. Problém nákupu zboží přes internet do České republiky je pak ale samozřejmě zvyšující se cena poštovního, cla a dalších problémů spjatých např. s kolísajícím kurzem měny.
- **14%** (31, z toho 6 žen a 25 mužů) usoudilo, že cena AND1 je v porovnání s konkurenčními cenami **srovnatelná**

- **8%** (18, z toho 2 ženy a 16 mužů) si myslí, že cena je oproti konkurenci **o něco málo dražší**
- **3%** (7, z toho 4 ženy a 3 muži) si myslí, že cena je v porovnání s konkurencí **o moc dražší**
- **3%** (6, z toho 2 ženy a 4 muži) **nedokáže posoudit**



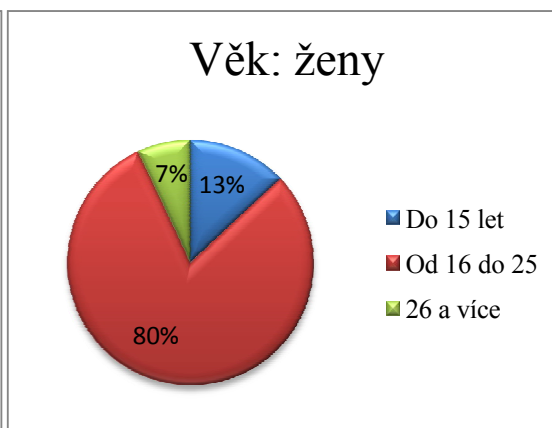
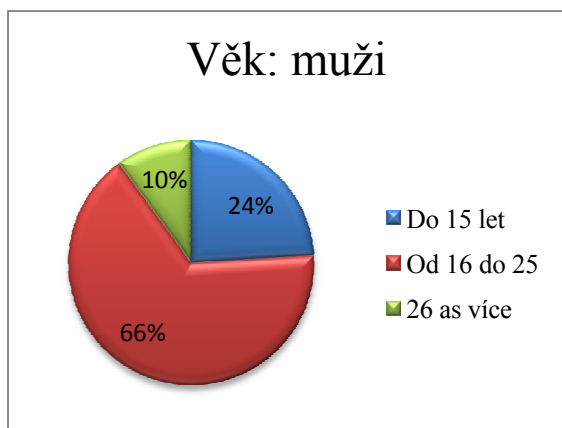
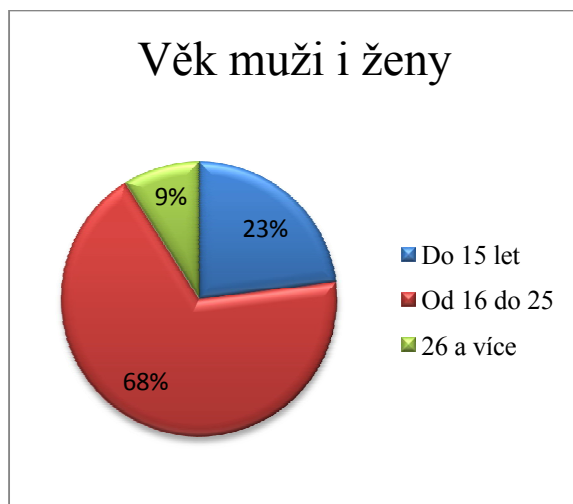
Otázka č. 15: (Reklamu a propagaci značky AND1 považují za)

- 12% (27, z toho 1 žena a 26 mužů) hodnotí reklamu jako dostatečnou v médiích a ostatních sdělovacích prostředcích
- 67% (151, z toho 7 žen a 144 mužů) považuje reklamu a propagaci značky AND1 za nedostatečnou
- 21% (47, z toho 21 žen a 26 mužů) nedokáže posoudit



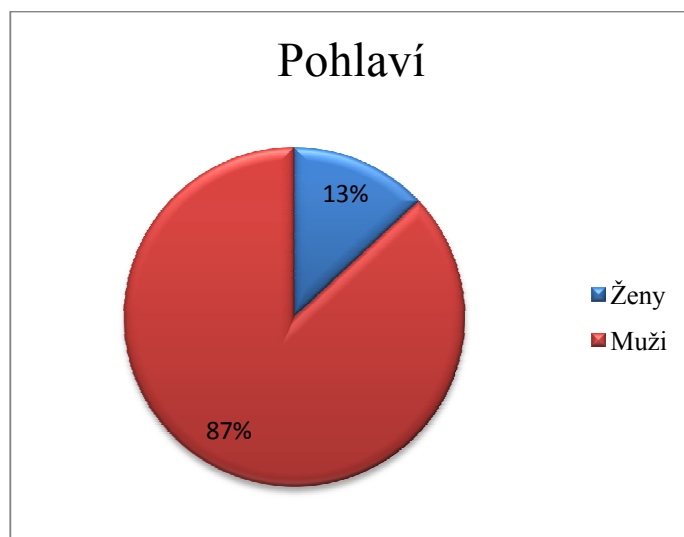
Otázka č. 16: (Do jaké věkové kategorie patříte?)

- **23%** (51, z toho 4 ženy a 47 mužů) respondentů je ve věku do **15 let** včetně
- **68%** (153, z toho 23 žen a 130 mužů) respondentů je ve věku **od 16 let do 25 let** včetně, což napovídá, že velký zájem o basketbal je právě mezi hráči a hráčkami, kteří navštěvují střední a nebo vysoké školy.
- a **9%** (21, z toho 2 ženy a 19 mužů) respondentů je ve věku **od 26 let a více**.



Otázka č. 17: (Jaké je vaše pohlaví?)

- 13% (29) respondentů je **ženského pohlaví**
- 87% (196) respondentů je **mužského pohlaví**
- převaha basketbalistů nad basketbalistkami je zatím ještě celkem znatelná



4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem, značkou atd.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Sestrojení silných stránek, slabých stránek, možností a hrozeb je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyřech dimenzí a jejich zakomponování do podnikových aktivit a činů. Pravá (slabé stránky a hrozby) a levá (silné stránky a možnosti) strana SWOT analýzy často jdou proti sobě. Je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům, takovouto strategii nazýváme „strategie řízená trhem“ nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů, tuto strategii označujeme jako „strategii řízenou zdroji“.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem neb srovnáváním s konkurencí.

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence.

4.2.1 Silné stránky značky AND1

Mezi silné stránky patří především:

1. Podle mínění zákazníka (viz dotazník) cenově přijatelná produkce
2. Velká oblíbenost jak u hráčů, tak i u lidí nehrající aktivně basketbal
3. Neplacená reklama prostřednictvím AND1 týmu, videoukázky na serveru youtube
4. Schopný management týmu
5. Distribuce po internetu, celosvětový dosah
6. Rozmanitost a různorodost produktů nabízených na internetových stránkách
7. Sponzorování jednotlivých basketbalových akcí v ČR
8. Rozmach streetbalu v ČR
9. AND1 mixtape tours

10. Celosvětově známí hráči týmu AND1
11. Silná kontrola nad distribučními kanály v USA i ve světě
12. Žádné stížnosti ani pomluvy ohledně využívání dětské práce v chudších regionech

4.2.2 Slabé stránky značky AND1

Mezi slabé stránky patří především:

1. slabá distribuční síť v ČR
2. omezenost produktů v kamenných obchodech
3. cena v kamenných obchodech
4. celní bariéry při dovozu zboží z USA do ČR
5. Internetová a televizní reklama limitovaná pouze na USA
6. Online zákaznický servis a reklamace při nákupu ze zahraničí složité

4.2.3 Možnosti značky AND1

Dalšími možnostmi značky při rozvoji ve vnějším prostředí jsou:

1. Založení dívčího AND1 týmu
2. Český AND1 team
3. Více produktů a doplňků pro dívky
4. Spolupráce s dalšími distributory v Evropě, Asii, Africe a Austrálii
5. Rozvoj distributorské sítě
6. Vznik samostatné sítě produkující pouze civilní (ne sportovní) módu
7. Nové trhy (Evropa, Asie)
8. Oslovení nových zákaznických segmentů
9. odstranění mezinárodních obchodních bariér (například otevření trhu v Iráku)
10. strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství
11. outsourcing podnikových procesů (outsourcing účetnictví, lidských zdrojů, atd.).
12. AND1 mixtape tours v Evropě
13. Vytvořit na nějaké ze sociálních sítí na internetu skupinu, kde by bylo možné si objednávat produkty ze zahraničí tak, aby se poštovné rozdělilo vždy mezi co nejvíce lidí a zároveň byli tito lidé z blízkého okolí.

4.2.4 Hrozby značky AND1

Možnými negativními aspekty značky jsou:

1. Negativní reklama vytvářená hráči, které firma sponzoruje (jako například u značky Nike, která sponzoruje basketbalistu Kobeho Bryanta a jeho nedávná aféra sexuálního obtěžování)
2. Růst ceny surovin pro výrobu produktů se promítne do růstu cen
3. Pokračující neshody v clech a omezeních importu/exportu mezi Evropou a USA
4. Streetbal se hraje převážně venku, sezónní cykly, zimní období v Evropě
5. Mezinárodní obchod s sebou nese proměnlivost měnových kurzů a to destabilizuje ceny a zisky v dlouhém časovém období
6. Textilní průmysl negativně ovlivňuje ovzduší a organizace zápasí s normami a regulacemi státu, aby si udržela status „přátelská k přírodě“
7. Konkurence na trhu
8. příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou
9. regulace trhu (znárodnění)
10. tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní).

4.3 PEST analýza

PEST analýza zkoumá makroprostředí firmy a „představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní prostředí. Někdy se také mluví o modelu SLEPT (social = sociální, legal = právní, economic = ekonomické, political = politické a technological = technologické prostředí).“²²

4.3.1 Politické aspekty

Politika společnosti AND1 zahrnuje kontrolu a sledování nebezpečných látek, které škodí lidskému zdraví a životním prostředí, jako například odstranění PVC a dosažení pokroku při hledání náhrady, jako je například polyuretan, ethyl vinyl, kaučuk atd. AND1 chrání a podporuje práva svých zaměstnanců dodržováním zákonů.

²² BLAŽKOVÁ, 2007. s. 53

4.3.2 Ekonomické aspekty

Jako rozrůstající se nadnárodní společnost AND1 pomáhá zemím snižovat nezaměstnanost tím, že každým rokem přijímá nový počet zaměstnanců. Práce je levnější v Asijských regionech, proto společnost začne časem přesouvat výroby právě sem.

4.3.3 Sociální aspekty

AND1 se zaměřuje na lidi, kteří rádi sportují jak profesionálně, tak rekreačně nebo dokonce i pasivně. Nápad vytvořit značku AND1 se tak rozmohl, že mezi lidi přinesl naprosto nový styl a postoj. AND1 také velmi napomohl k rozvoji streetbalu, neboli basketbalu, který se nehraje v hale, ale převážně venku na hřišti. Basketbalová společnost tak dostala nové možnosti, nové příležitosti. Symbolem AND1 je znak basketbalového hráče/hráčky, nerozlišuje tedy pohlaví, barvu pleti, věk. Nediskriminuje, dává příležitost všem.

4.3.4 Technologie

AND1 používá tavný systém produkce, který je šetrný k životnímu prostředí a také používá tepelně aktivní lepidla. Obaly, které společnost používá, jsou vhodné pro přepravu na dlouhé vzdálenosti, nevdají jim změna vlhkosti ani teploty, využívají ekologické obalové materiály.

4.4 Návrh na zlepšení komunikace se zákazníkem, 4P

Strategie pro zlepšení komunikace se zákazníkem jsou cílem mé práce, jako informace mi posloužily data sesbírané pomocí dotazování. Pomocí těchto dotazníků jsem vyhodnotil a graficky zachytil, jak dotazovaní hráči a hráčky basketbalu vnímají hodnotu sportovní značky AND1. Přiblížil jsem se tedy tomu, jak zákazník vnímá samotný produkt, cenu produktů a služeb, propagaci a nakonec i distributorskou síť prodejen. Z těchto poznatků jsem se pokusil vytvořit jakýsi návrh na zlepšení komunikace se zákazníkem pomocí tzv. 4P, kterými jsou Produkt, Cena, Distribuce a Propagace (4P z anglického Product, Price, Place, Promotion). Tyto nástroje pak firmě umožňují upravit nabízené produkty, ceny atd. dle přání zákazníků na cílovém trhu.

4.4.1 Produkt

Z dotazníků vyplynulo, že téměř 50% dotazovaných mužů a 60% žen považuje produkty firmy AND1 za nadprůměrně kvalitní. Mezi nejoblíbenější produkty patří pak boty, pak kraťasy, doplňky, trička a mikiny. Firma se začala orientovat v průběhu let nejen na vybavení pro samotné aktivní hráče a hráčky basketbalu, ale i na pasivní diváky, kteří si jdou zahrát jen příležitostně. Počátek tohoto trendu se však začal vyvíjet nezávisle na vůli společnosti AND1. Na počátku tohoto stylu stáli samotní hráči a diváci basketbalu, kteří začali nosit jak oblečení, tak i doplňky značky AND1 jako běžné oblečení a vytvořili si tak vlastní styl oblékání do společnosti.

Jediná výtka, kterou jsem občas slyšel při vyplňování dotazníků, bylo, že někteří lidé, kteří chodí hrát i na venkovní hřiště, si stěžují na poměrně brzkou opotřebenost basketbalové obuvi od značky AND1 a i když jsou s obuví spokojeni, ocenili by v budoucnu zkvalitnění.

Marketingová komunikace se zákazníkem v oblasti samotného produktu by se podle mne mohla rozšířit ale i mimo výrobu pouze sportovního zboží, ale například i na následující produkty: vlastní drink pro hráče a hráčky, vlastní časopis, seriál v televizi, počítačová hra, doplňky stravy. Nejvíce se osobně přikláním s seriálem v televizi, protože v dnešní době mají masová média velký vliv hlavně na mladší generaci. Nejlépe by měl seriál zachycovat prostředí basketbalu a problémů týkajících se mladých lidí, samotné hry a v názvu obsahovat název „AND1“. A v dnešní době internetu by nebylo nutné čekat, než by se seriál objevil v televizi dané země, ale jednoduše se na něj podívat na internetu nebo si ho stáhnout. Mladí

lidé mají velkou oblibu v televizních seriálech a osobně věřím, že by to napomohlo k rozšíření povědomí o značce i rozšíření basketbalu samotného.

4.4.2 Cena

Z dotazníku vyplynulo, že kolem 50% respondentů si myslí, že cena výrobků firmy AND1 je o něco málo levnější než u konkurenčních značky na trhu. Protože na českém trhu zatím není žádný specializovaný obchod od společnosti AND1, bylo by zapotřebí stanovit ceny pro kamenný obchod, které by se lišily od cen na internetu, neboť náklady se liší. Za strategii pro cenovou tvorbu bych zvolil cenu jako hodnotu vnímanou zákazníkem, která vychází z toho, jak si samotný zákazník představuje vlastnosti výrobku a s tím spojenou cenu. Zákazník tedy každému produktu přisoudí určitou cenu, jednou z možných cest jak tohoto dosáhnout je pomocí dotazování. Firma pak odvozuje cenu od ochoty zákazníků za produkt zaplatit, odhaduje jak velký bude obrat při této ceně, náklady atd. Lze použít např. metodu přímého hodnocení nebo bodovou metodu.

Dalším způsobem jak stanovit cenu je následovat cenu konkurence v odvětví, kde firma následuje cenu největšího producenta zboží v daném odvětví. Negativem této cenové strategie je ovšem fakt, že firma nepočítá s vlastními náklady ani s velikostí poptávky.

4.4.3 Propagace

Na otázku, zda se respondentům zdá reklama značky AND1 dostatečná, nebo si myslí, že by neškodilo reklamy více, popřípadě jakými mediálními prostředky reklamu uskutečnit, odpovědělo téměř 70%, že by více reklamy v médiích napomohlo nárůstu prodeji sportovní značky AND1 v České republice. Dále se v dotazníku objevilo mnoho nápadů, z nichž jsem vybral následující tři.

Prvním je rozšíření povědomosti o značce pomocí podpory prodeje, která se sice na našem území uskutečňuje na některých sportovních akcích týkajících se basketbalu, ale stálo by za pokus rozšíření i na vybrané nebasketbalové události. Jednou z možností je, aby se firma začala orientovat i na jiné sporty než jen na basketbal, nejlépe na sporty baseketbalu podobné a přenést samotnou značku i styl oblékání do úplně nového odvětví. To také považuji za jednu z příležitostí značky AND1 a ve SWOT analýze jsem ji zmínil již dříve v mé práci.

Druhým nápadem od respondentů byla věrnostní kartička, která by byla nabízena každému zákazníkovi a představovala by mnoho výhod, např. sleva na zboží v kamenném obchodě při zakoupení produktů od značky AND1 nad určitou částku, za každý nákup by se zákazníkovi podle útraty přičítal příslušný počet věrnostních bodů a byl by zařazen do

slosování o zajímavé ceny, vstupenky na utkání atd. Zákazníci by se pak rádi vraceli a značka by se začala dostávat do povědomí více a více lidí.

Třetí nápad, který jsem vybral, se týká reklamy v rádiu. Protože reklama v televizi by oslovila jen malou část lidí, kteří se o basketbal zajímají a nebyla by vlastně vůbec cílená, nápad respondentů na zavedení reklamy do rádia Spin považuji za velmi výhodný, a to z jednoho prostého důvodu – rádio Spin je poměrně nové rádio a v jeho repertoáru je hlavně černošská muzika a hit-hop. Basketbal je s těmito žánry propojen a spousta mladých basketbalistů i diváků tuto muziku poslouchá, proto považuji myšlenku propagovat značku AND1 ve vysílání radia Spin za velmi lukrativní.

A pokud by se v České republice jednou objevil kamenný obchod specializovaný na produkty značky AND1, touto cestou by se podle mne povědomí o obchodě a značce samotné rozšířilo bleskově a s růstem posluchačů rádia by rostl i zájem o basketbal. Image AND1 by dostávala nové rozměry. Tv reklama a billboardy jsou z mého pohledu zbytečné, neboť by nesplnily svůj požadovaný účel a náklady by převýšily výnosy.

4.4.4 Distribuce

Jeden z nejdůležitějších prvků celé marketingové komunikace směrem k zákazníkovi je umístění obchodu, výrobků a efektivní využití distributorské sítě. R.M. Chiplunkar definuje category management jako: „proces, při kterém je konkrétní skupina produktů řízena a spravována tak, aby se dosáhlo správných zásob na skladě s ohledem na aktuální prodej a tak se má dosáhnout vytyčeného cíle. Category management je v podstatě maloobchodnický koncept, ve kterém je celková suma prodaného zboží rozdělena na jednotlivé skupiny podobných nebo stejných produktů, které pak nazýváme sortiment. Celá myšlenka pak spočívá v řízení a spravování každého sortimentu jako tzv. malý business (z angl. mini business). Důležitým aspektem category managementu je pak změna ve vztahu mezi maloobchodníkem a dodavatelem. Místo tradičního soupeření se začíná vyvíjet jakási forma spolupráce, obchodníci a dodavatelé si vyměňují mezi sebou informace a budují dobré vztahy.“²³

Category management bych tedy shrnul jako proces organizování a řízení propagace, obchodu a distribuce podle toho, jak zákazníci na produkt nahlíží a kupují ho. Dále pak category management zahrnuje i např. umístění výrobků přímo na prodejně tak, aby si jich lidé všimli. Jako nejlepší řešení by podle mne bylo do spodních regálů umístit zboží

²³ CHIPLUNKAR, 2000. s. 2

nejlevnější, do výše očí produkty, které obchodník chce, aby lidé kupovali nejvíce a do nejvyšších regálů se pak umístí zboží nejdražší. Variant existuje samozřejmě více. Jako poslední prvek při komunikaci se zákazníkem je samotné umístění kamenného obchodu tak, aby byl lidem na očích a aby se k němu dalo pohodlně dostat městskou hromadnou dopravou.

Posledním nápadem, který mě napadl v souvislosti zlepšení komunikace mezi zákazníkem a distributorem je vytvoření skupiny na jedné ze sociálních sítí na internetu, ve které by se vytvořily podskupiny podle regionů z celé České republiky. Do těchto podskupin by se pak mohli přihlašovat zájemci o zakoupení produktů ze zahraničí, systém by z nich vytvořil samostatné „týmy“ maximálně řekněme z 10 zákazníků a vyhodnocoval by např. velikost a váhu zboží. Až by se produkty naplnil nějaký předem stanovený standard pro odeslání 1 balíku ze zahraničí, systém by upozornil zákazníky, ti by dali souhlas a zboží by se odeslalo. Poštovné a clo by se pak rozpočítalo mezi všechny členy „týmu“ spravedlivě podle toho, kolik si kdo objednal produktů a za jakou cenu a protože systém by dával dohromady lidi z blízkého okolí, balík by přišel na nějaké místo, oznámené všem zákazníkům z daného „týmu“ předem, které je nejbližší všem. Zde by se pak zákazníci sešli a za dozoru pracovníka z firmy AND1 by byly produkty rozděleny. Tento nápad v sobě také skýtá možnost seznámení se s členy „týmu“, kteří bydlí v blízkém okolí a seznámit se tak s novými přáteli nebo hráči a hráčkami basketbalu.

4.5 Komunikace se společností AND1 se sídlem v Kalifornii

Abych se dozvěděl více o způsobu, jakým společnost AND1 distribuuje zboží, rozšiřuje distributorskou síť nebo zavádí nové dealery do Evropy, konkrétně zda bude jednou samostatný specializovaný obchod v České republice, napsal jsem formální žádost prostřednictvím emailu. Odpověď mi ale nepřišla, ani když jsem žádost opakoval. Na oficiálních internetových stránkách společnosti AND1 jsem se pak dočetl následující: „AND 1 values customer feedback. However, AND 1 will not accept or consider unsolicited ideas, suggestions, or materials, so we must ask you not to send us your ideas for our business. We hope you understand that we want to avoid the possibility of future misunderstandings when products or other AND 1 promotions or initiatives developed by AND 1 professional staff might seem similar to someone else’s own creative work or idea.“²⁴

Stručně přeloženo, společnost AND1 nepřijímá ani nebere v úvahu nevyžádané nápady, návrhy ani materiály, které se týkají obchodování a businessu společnosti. Je to z důvodu případného nedorozumění a ochrany práv, kdyby se například nějaký produkt společnosti AND1 zdál někomu velmi podobný nebo dokonce stejný, jako tento dotyčný sám vymyslel nebo navrhl.

²⁴ <http://www.and1.com/email-terms/>

5 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Ze získaných informací pomocí dotazovací metody jsem byl schopen splnit a popsat všechny stanovené cíle, které jsem navíc doplnil o grafy. Byl jsem schopen zjistit, do jaké míry je hráčům a hráčkám značka známa, jak vnímají cenu s porovnáním s konkurencí, jak vnímají propagaci a zda by podle nich šla nějakým způsobem zlepšit, míru spokojenosti s konkrétními výrobky, frekvenci a způsob nakupování a v neposlední řadě i kvalitu nabízených produktů značky AND1. Dále jsem chtěl také popsat, jak různé věkové kategorie vnímají hodnotu značky, zda mladší hráči nakupují více než hráči starší nebo naopak, ale nato bych potřeboval samostatný dotazník a podle mého názoru by to nepřidalo mé práci očekávanou vypovídací hodnotu, protože většina hráčů se pohybuje v rozmezí 16 až 25 let, proto podle mě není nutné zahrnovat další informace týkající se tohoto tématu v mé práci. Možná je to ale dobrý základ pro diplomovou práci, kde bych tyto a další porovnání a zjištění mohl prezentovat v budoucnu.

Co se týče mých doporučení, produkty AND1 podle mého názoru, i podle názoru dotazovaných, by měly být distribuovány do více kamenných prodejen v České republice, protože zájem o ně je enormní jak to mimochodem ukázal i dotazník, kde více než polovina respondentů odpověděla, že kamenných obchodů s touto značkou v ČR je spíše málo, a přes osmdesát procent respondentů na otázku, zda by uvítali více kamenných obchodů, odpovědělo, že ano. Jedno doporučení je tedy distribuce nejen na internetu, kde má v posledních dvou letech obrovský rozmach, ale také do obchodů, kam si zákazník může přijít a zboží si vyzkoušet, osahat materiál, zjistit opravdovou kvalitu a mít záruku stoprocentní reklamace při poškození výrobku.

Jako velmi přínosné považuji pro mou práci názory respondentů týkající se zlepšení komunikace se zákazníkem v oblasti propagace, kde respondenti navrhli nápady jako věrnostní kartička, reklamy v rádiu nebo orientace se na jiný sport a začít tedy s reklamou v jiném sportovním odvětví. Dále se pak velice přikláním k diverzifikaci marketingové komunikace se zákazníkem v oblasti samotného produktu, kde nápad jednoho z respondentů, týkající se seriálu z prostředí basketbalu v televizi, který by v názvu obsahoval jméno sportovní značky AND1, nebo by se jí týkal a seriál by byl založený na známých tvářích streetbalového světa, považuji za velmi odvážný, ale podle mého názoru lukrativní a popularitu a sledovanost by si podle mě získal velmi rychle.

A jak já vidím AND1 v budoucnu? Díky mé práci jsem zjistil mnoho informací o této sportovní značce, které jsem dříve nevěděl. Jsem věrným zákazníkem už něco málo přes tři roky a zatím musím přiznat, že jsem nadmíru spokojen, co se týče kvality, materiálu a image. Já osobně vnímám hodnotu značky AND1 velmi pozitivně a mám od ní kladná očekávání do budoucna. Dokonce produkty této značky nenosím jen na basketbal, ale vydám se v nich i do víru centra města, což jen potvrzuje realitu, že produkty značky AND1 se v dnešní době nosí nejen na basketbalových hřištích, ale vznikl nový styl oblékání, hlavně mezi mladými lidmi. Podle mě tato značka má obrovský potenciál, jak marketingový, tak basketbalový. To už ale záleží jen a jen na manažerech tohoto basketbalového giganta, neboť bez kvalitního managementu firmy nelze sklízet ovoce, v našem případě peníze ...