

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

ANALÝZA VÝVOJE SPORTOVNÍCH ZNAČEK ADIDAS A PUMA

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Prof. PhDr. Marek Waic, CSc.

Vypracoval:

Jan Cajzl

Praha, duben 2014

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

V Praze, dne

podpis

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta/katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Prof. PhDr. Marku Waicovi, CSc. za odbornou pomoc, velmi cenné rady a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Název práce:

Analýza vývoje sportovních značek Adidas a Puma

Cíl práce:

Cílem práce je shromáždit, popsat a analyzovat informace o historii a vývoji sportovních značek Adidas a Puma.

Metody:

Informace týkající se historického vývoje značek Adidas a Puma byly zpracovány pomocí metody přímé, metody dedukce a metody progresivní. Okrajově bylo použito metody komparativní.

Výsledky:

Výsledky práce ukazují, jakým směrem se ubíral vývoj značek Adidas a Puma a pomáhají pochopit, co se skrývá za jejich úspěchem a jakým směrem se pravděpodobně bude ubírat jejich další vývoj.

Klíčová slova:

značka, historie, vznik, vývoj, Adidas, Puma

Abstract

Title:

Analysis of development of sports brands Adidas and Puma

Objectives:

The main aim of this thesis is to compile, describe and analyze informations about history and development of sports brands Adidas and Puma.

Methods:

The main informations about historical development of Adidas and Puma were processed by direct historical method, method of deduction and progressive method. Research through the comparative method was used marginally.

Results:

The results show the direction in which the development of brands Adidas and Puma has gone and help to understand what lies behind their success and what direction it will probably take their further development.

Keywords:

brand, history, origin, evolution, Adidas, Puma

Obsah

| | | |
|----------|----------------------------------------------|-----------|
| 1 | Úvod | 9 |
| 2 | Současný stav bádání a rozbor pramenů | 11 |
| 2.1 | Literatura knižní | 11 |
| 2.2 | Audiovizuální prameny | 12 |
| 2.3 | Internetové zdroje | 12 |
| 3 | Cíle, úkoly a metodika práce | 14 |
| 3.1 | Cíle práce | 14 |
| 3.2 | Úkoly práce | 14 |
| 3.3 | Metodika práce | 14 |
| 3.4 | Pojem značka | 16 |
| 3.4.1 | Vývoj značky | 17 |
| 4 | Společná historie firem Adidas a Puma | 18 |
| 4.1 | Založení | 18 |
| 4.2 | Vývoj a první společné úspěchy | 19 |
| 4.3 | Zánik a rozdělení | 21 |
| 5 | Adidas | 24 |
| 5.1 | Organizace firmy | 24 |
| 5.1.1 | Název a právní forma | 24 |
| 5.1.2 | Zaměstnanci | 24 |
| 5.1.3 | Hlavní sídlo a pobočky | 25 |
| 5.1.4 | Vedení firmy | 28 |
| 5.2 | Produkty | 30 |
| 5.2.1 | Sportovní obuv | 30 |
| 5.2.2 | Oblečení | 38 |
| 5.2.3 | Doplňky a příslušenství | 39 |
| 5.3 | Loga | 41 |
| 5.4 | Marketingové strategie | 43 |
| 5.5 | Osobnosti značky | 49 |
| 5.5.1 | Emil Zátopek | 49 |
| 5.5.2 | Muhammad Ali | 49 |
| 5.5.3 | Stan Smith | 49 |
| 5.5.4 | Franz Beckenbauer | 50 |
| 5.5.5 | Run-DMC | 50 |
| 5.5.6 | David Beckham | 50 |
| 5.5.7 | Derrick Rose | 51 |
| 5.5.8 | Lionel Messi | 51 |
| 5.5.9 | Katy Perry, Kanye West a další | 51 |
| 6 | Puma | 52 |
| 6.1 | Organizace firmy | 52 |
| 6.1.1 | Název a právní forma | 52 |
| 6.1.2 | Zaměstnanci | 52 |
| 6.1.3 | Sídlo a pobočky | 54 |
| 6.1.4 | Vedení firmy | 55 |
| 6.2 | Produkty | 57 |

| | | |
|------------|----------------------------------------|-----------|
| 6.2.1 | Sportovní obuv | 57 |
| 6.2.2 | Oblečení | 64 |
| 6.2.3 | Doplňky a příslušenství | 65 |
| 6.3 | Loga | 66 |
| 6.4 | Marketingové strategie | 67 |
| 6.5 | Osobnosti značky | 76 |
| 6.5.1 | Heinz Fütterer | 76 |
| 6.5.2 | Eusébio | 76 |
| 6.5.3 | Pelé | 76 |
| 6.5.4 | Johan Cruyff | 76 |
| 6.5.5 | Walt „Clyde“ Frazier | 77 |
| 6.5.6 | Guillermo Vilas, Boris Becker | 77 |
| 6.5.7 | Diego Armando Maradona | 77 |
| 6.5.8 | Linford Christie | 77 |
| 6.5.9 | Usain Bolt | 78 |
| 6.5.10 | Samuel Eto'o, Marco Reus a další | 78 |
| 7 | Závěr | 79 |
| | Literatura | 81 |
| | Elektronické zdroje | 81 |

1 Úvod

V dnešní době je sport fenomén, který je nedílnou součástí naší kultury, je spojovacím článkem všech kontinentů, odlišných kultur i subkultur. Lidé po celém světě sportem žijí i přesto, že by ho sami aktivně provozovali, doprovází své týmy na turnaje, budují obrovské sportovní haly, jsou kvůli němu ochotni vyvolávat konflikty i násilí, fanaticky zbožňují jednotlivé sportovní týmy a utrácí peníze za sportovní oblečení, aniž by ho ve skutečnosti potřebovali. Sport už není pouze pohybová činnost, je to životní styl, víra a všudypřítomný business. Pokud jsou součástí našich tužeb velké sportovní události a jejich osobnosti, pak můžeme říci, že značky Adidas a Puma jsou továrnami na sny, které nám přibližují prostřednictvím své komunikace sportovní hvězdy, které sponzorují, události, jež zaštiťují a snaží se nám skrze své výrobky přiblížit i sport jakožto sportovní aktivitu.

Adidas a Puma mohou být těmito továrnami na sny právě díky událostem a rozhodnutím, které se udály v jejich minulosti. Podnikatelské aktivity v hospodářských dějinách takovýchto společností jako jsou Adidas a Puma jsou aktuální především pro současnou podnikatelskou sféru a jsou téměř nevyčerpatelným zdrojem inspirace pro budování nové tradice.

V tomto kontextu bych rád uvedl známý citát českého novináře, filosofa a překladatele F. Vymazala (1841-1917): „*Dějiny studujeme proto, abychom rozuměli dobám minulým lépe než ti, kdo v nich žili*“.¹ A právě, když budeme znát dějiny firem jako Adidas a Puma, tak se při našem podnikání můžeme vyvarovat chyb, které oni učinili a naopak se budeme moci inspirovat úspěšnými postupy a řešeními různých situací.

Ovšem dějiny jako zdroj inspirace se v současnosti v podnikatelské sféře často přehlízejí a není jim přikládána patřičná důležitost. A když už se chtějí podnikatelé inspirovat, tak třeba konkrétně v České republice je velice málo dostupné literatury, která by popisovala historický vývoj úspěšných firem jako například mnou zvolených Adidas a Puma.

A právě historický vývoj, různé druhy filosofii a obchodních strategií firem Adidas a Puma zkoumá tato bakalářská práce. Je zajímavé si také všimnout podobností nebo odlišností komponentů obchodních strategií těchto firem, které byly založeny v jedné rodině, bratry Dasslerovými.

K napsání této práce mě vedl především jeden důvod. Jako velkého sportovního nadšence mě problematika sportovních značek velice zajímá a chtěl jsem se o tom dozvědět co nejvíce. Ovšem, když jsem si začal shánět informace, tak jsem se musel zaměřit především na literaturu zahraniční, protože té česky psané moc není. A navíc v drtivé většině literatury lze

¹ GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 5.

nalézt jen chronologické přehledy historie těchto sportovních značek. Ovšem mě zajímal vývoj těchto firem i z hledisek ekonomických, organizačních a marketingových. Proto jsem se rozhodl napsat práci, která by ukázala vývoj značek Adidas a Puma ze všech těchto hledisek.

Právě z důvodu neexistence nějaké souhrnné publikace popisující vývoj těchto firem z více hledisek doufám, že přečtením této práce získá čtenář ucelený pohled na vývoj těchto firem a dozví se více o důvodech jejich úspěchů. Také bych si přál, aby tato práce sloužila jako zdroj inspirace a poučení pro manažery českých firem ze sportovního prostředí.

2 Současný stav bádání a rozbor pramenů

V současné době na toto téma neexistuje moc česky psané literatury. Jde tedy především o literaturu zahraniční. Co se týče historie obou značek tak lze čerpat z několika knižních zdrojů. Daleko více informací lze ovšem získat ze zdrojů internetových a to jak z oficiálních stránek obou firem, tak z různých světových periodik zabývajících se sportovní tematikou. Díky tomu, že jsou obě tyto firmy tak slavné, lze nalézt různé informace i na stránkách sportovních nadšenců, kteří se těmito firmami zabývají. U těchto stránek je ovšem důležité být obezřetný a informace si ověřovat z více zdrojů. Informace týkající se ekonomického vývoje obou firem a jejich marketingových strategií lze nalézt na specializovaných ekonomických a marketingových portálech a také ve výročních zprávách obou firem. Vděčným zdrojem informací k tématu sportovních značek jsou také nejrůznější audiovizuální záznamy sportovních utkání, tiskových konferencí atd., ze kterých se pozorný divák může dozvědět mnohé užitečné informace.

2.1 Literatura knižní

Z česky psané literatury se vzniku a historii obou značek věnuje kniha s názvem „Co se skrývá za značkou“ od Jany Geršlové. Jedná se o encyklopedii těch nejvýznamnějších světových značek. V této knize lze nalézt informace o pozadí vzniku obou firem, jejich následného rozdělení a pozdějším vývoji. Tato kniha mě zaujala natolik, že jsem si ji pořídil a stále se k ní vracím.

Z česky psané literatury bych uvedl ještě jednu knihu. Jmenuje se „O značkách“ a napsal ji britský autor Wally Olins a v roce 2009 ji do češtiny přeložila Hana Loupová. Wally Olins je dlouholetým konzultantem a poradcem na poli brandingů a firemní strategie týkající se značky. Wally Olins v této knize bez emocí vysvětluje, jak a proč značky vůbec vznikly, jak sloužily a slouží svým majitelům i zákazníkům, a jak se mění jejich užívání a fungování v globalizovaném světě. Svůj výklad doprovází konkrétními příklady, takže je srozumitelný i laikovi, ale stejně tak je i užitečný všem, kdo se značkou pracují nebo pracovat chtějí. Pro pochopení pojmu značka a jeho vzniku a vývoji je tedy tato publikace, podle mého názoru, velmi vhodná.

Ze zahraniční knižní literatury bych uvedl knihu s názvem „Sneaker Wars“ od Barbary Smit. Tato kniha je v angličtině a popisuje příběh obou bratrů Dasslerů a jejich značek Adidas a Puma. Popisuje okolnosti, které vedly k rozpadu společné firmy a těžké chvíle, které bratři prožívali kolem druhé světové války. Také popisuje rivalitu a spory, které spolu bratři vedli.

2.2 Audiovizuální prameny

Prameny týkající se sportovních značek Adidas a Puma můžeme nalézt také v audiovizuálních dílech. Velkým zdrojem informací o historii a vývoji obou značek je německý dokumentární film „Adidas gegen Puma“ od Stephana Lambyho a Michaela Wecha. Jedná se o 45 minutový dokument z roku 2007 ve kterém je ukázán vznik a vývoj těchto značek. Podle mého názoru má velikou vypovídající hodnotu, protože jsou v něm přímé rozhovory s potomky a příbuznými obou bratrů Dasslerů. Dále s bývalými a současnými zaměstnanci Adidasu a Puma. Tento dokument mi velice pomohl pochopit zázemí a dobu v jaké oba bratři vyrůstali a jaké byly příčiny jejich neshod. Dokument Adidas gegen Puma lze shlédnout také s českým dabingem.

Dalším zdrojem informací k této problematice jsou záznamy sportovních utkání, tiskových konferencí a událostí, na kterých se Adidas nebo Puma podíleli. Například záznam boxerského utkání z roku 1970 mezi Muhammadem Alim a argentinským boxerem Oscarem Bonavenou z Madison Square Garden v New Yorku. V tomto záznamu je vidět, jak vypadaly nové boty, které speciálně pro Muhammada Aliho vyrobil Adi Dassler. Nebo záznam tiskové konference před Olympijskými hrami 1996 v Atlantě, na kterou přišel britský sprinter Linford Christie a na očích měl kontaktní čočky s vyobrazením pumy.

A nesmím zapomenout na zásadní zdroj informací, co se týče reklamních kampaní těchto značek – televizní reklamy, na internetu dostupné ke shlédnutí.

2.3 Internetové zdroje

Hlavním a nejobsažnějším pramenem sběru materiálů a informací k problematice sportovních značek je internet. Asi nejobsažnějším zdrojem informací o historii a vývoji obou značek jsou jejich oficiální stránky, na kterých lze nalézt nejen zásadní události z jejich historie, ale mnohem víc. Například představení nejnovějších produktových řad, informace o organizační struktuře firmy a především také jejich výroční zprávy, které obsahují mnoho užitečných dat. Existují české oficiální stránky Adidasu a Puma, ovšem jedná se jen o úpravu a překlad originálních stránek z angličtiny. Tyto české stránky neobsahují tolik informací a nejsou tak často aktualizovány. Proto je lepší využít stránky v angličtině.

Velkým zdrojem informací o tématice sportovních značek Adidas a Puma jsou také stránky různých sportovních nadšenců. Na první pohled by se mohlo zdát, že nepůjde o zdroj úplně kvalitní co se týče správnosti a věrohodnosti informací. Je pravda, že některé tyto stránky svoji kvalitou postrádají, ovšem nelze všechny hned zavrhnout. Při důkladném hledání lze nalézt i stránky velmi kvalitní, které vytvořily lidé, kteří se svému tématu věnují dlouho a

do hloubky. Například co se týče historie fotbalových míčů je skvělá stránka s názvem „Soccer Ball World“. Co se týče historie fotbalu, vývoje kopaček a sportovního vybavení je podle mého názoru velmi dobře zpracovaná a obsažná stránka s názvem „Soccer Bible“. Tato stránka je stále aktualizována a obsahuje kromě pohledu do historie také nejnovější fotky, videa a rozhovory s hráči.

Dalším zdrojem informací jsou specializované portály. Například pokud jde o informace týkající se reklamních kampaní Adidasu a Pумы. Nebo nejrůznější statistická data. Reklamním a marketingovým kampaním se věnuje například portál „Campaignlive“. Jedná se o britský portál, který sleduje a představuje nejnovější reklamní kampaně těch největších světových značek. Tím pádem i kampaně Adidasu a Pумы. Dalším portálem, nebo spíše internetovým periodikem, které sleduje nejnovější trendy a strategie na poli marketingu je britský „MarketingWeek“. Na něm lze nalézt zajímavé informace o Adidasu i Pumě. Zde bych rád zmínil ještě český portál zabývající se internetem, marketingem a sociálními sítěmi s názvem „Tyinternety“. Na něm lze například nalézt jakou marketingovou strategii konkrétně uplatnila firma Puma na české trhu. Další velmi užitečný portál je „SportsBusinessDaily“. Jedná se o americký sportovní portál, který se zaměřuje na ekonomickou stránku sportu a lze na něm nalézt užitečné informace. Například informace týkající se smluv mezi sportovci a sportovními firmami jako Adidas a Puma. V poslední řadě bych ještě zmínil americký portál „Statista“. Jedná se o největší světový statistický portál. Na něm se dají získat velmi užitečná data týkající se ekonomické výkonnosti Adidasu a Pумы, vývoje počtu zaměstnanců, poboček atd. Některá data lze získat zdarma, ovšem většina dat je poskytována až za poplatek. Já jsem měl štěstí, že data, která jsem sháněl byla k nahlédnutí zdarma.

Pro ucelenou představu o zkoumané problematice je podle mého názoru ideální využívat všechny tyto druhy zdrojů a předem neodmítat zdroje, které mohou působit na první pohled amatérsky. Většina sportovních nadšenců totiž nemá takové prostředky, aby jejich stránky vypadaly profesionálně, ovšem informace na nich uváděné mohou být velmi užitečné. Na druhou stranu je dobré si tyto získané informace ověřovat i z jiných zdrojů.

3 Cíle, úkoly a metodika práce

3.1 Cíle práce

Cílem práce je shromáždit, popsat a analyzovat informace o historii a vývoji sportovních značek Adidas a Puma. Jelikož mají tyto dvě firmy společnou historii bude této části věnována vlastní kapitola. Dále budou obě firmy rozebrány na několika úrovních. První z nich bude vývoj těchto firem z hlediska jejich organizace. To se týká vedení firmy, počtu zaměstnanců, sídla a poboček. Na další úrovni budou rozebrány produkty obou firem, jejich historie a vývoj až do současnosti. Další úroveň rozebere vznik a vývoj log obou firem, jakožto důležitý prvek firemní identity.

V předposlední úrovni budou rozebrány marketingové strategie obou firem. Jejich vývoj od založení firem až do současnosti. A to především co se týče reklamních kampaní, které jsou nezbytné pro seznámení zákazníků s novými produkty firem.

A konečně na poslední úrovni budou představeny největší osobnosti obou značek, které nejvíce přispěly k jejich proslavení. Jak Adidas, tak Puma budou rozebrány na stejných úrovních z toho důvodu, aby bylo možné pozorovat podobnosti a odlišnosti ve vývoji a filosofiích těchto firem.

3.2 Úkoly práce

- ✓ Nastítnit historii a vznik firem Adidas a Puma
- ✓ Představit obě firmy z hlediska jejich organizace
- ✓ Popsat produkty těchto firem a jejich vývoj
- ✓ Ukázat čtenáři, jak vznikala a jak se vyvíjela loga Adidasu a Puma
- ✓ Představit vývoj marketingových strategií obou firem a ukázat jejich nejvýznamnější reklamní kampaně
- ✓ Seznámit čtenáře s nejvýznamnějšími osobnostmi obou značek a ukázat, jak se tyto osobnosti zasloužily o proslavení těchto firem
- ✓ Setřídít získaná data tak, aby si čtenář udělal komplexní obraz o vzniku a vývoji firem Adidas a Puma

3.3 Metodika práce

Na úvod této podkapitoly o metodice práce bych rád poznamenal, že všechny prameny ze kterých bylo čerpáno na tvorbu této práce, považuji za pravdivé. Toto tvrzení o pravdivosti se opírá zejména o sourodost všech použitých pramenů. Ať se jedná o knihu, audiovizuální

záznam či internetový článek, všechny informace v nich jsou vesměs stejné. Občas se liší pouze subjektivním pohledem na danou věc, což ovšem samozřejmě nemění kontext historických skutečností. Dalším důvodem tohoto tvrzení je metoda, kterou jsem použil pro ověřování správnosti získaných dat, tzv. triangulace. Tato metoda spočívá v tom, že když získám nějaká data z jednoho zdroje, tak je ověřím pomocí zdroje jiného a když jsou data stejná, tak je považuji za věrohodná.

Ke zpracování této bakalářské práce jsem použil metody používané ke zpracování historické práce.

1) Přímá metoda

V této metodě obvykle postupujeme tak, že popisujeme minulost prostřednictvím jednoho či více pramenů.² Při této metodě je důležité, aby byla zajištěna spolehlivost jednotlivých pramenů. Informace v určitém historickém prameni by měla spadat v jedno se samotným faktem. Tuto metodu jsem použil v části práce, která se zabývá samotnou historií značek Adidas a Puma. Zdrojem jsou většinou oficiální stránky obou firem a články v zahraničních a domácích periodikách,

2) Deduktivní metoda

V této metodě dochází k tvorbě vědeckého zobecnění, kdy se výsledné tvrzení (názor) odvozuje z jednoho nebo několika tvrzení, úsudků jiných. Při postupu se zachovávají pravidla formální logiky (máme k dispozici výchozí tvrzení, logicky následuje odvozování a usuzování a nakonec formulujeme konečný názor).³ Z této metody jsem vycházel v části práce, která popisuje filosofii marketingových strategií obou firem po jejich vzniku. Na základě rozhovorů s potomky a příbuznými bratrů Dasslerů bylo patrné, že se filosofie jejich nových firem ubíraly určitými rozdílnými směry.

3) Progresivní metoda

Jedná se o metodu, která se v podstatě shoduje s diachronním přístupem k historické skutečnosti (sledujeme historické události od minulosti do současnosti, postupujeme souběžně s myšlenkovou časovou osou). V této metodě postupujeme tak, že sledujeme a zachycujeme minulé události tak, jak po sobě následovaly od doby starší k době novější.⁴ Tuto metodu jsem použil především v kapitolách o vývoji produktů obou značek, vývoji log a změnách ve vedení firem.

² HROCH, M. *Úvod do studia dějepisu.*, s. 204.

³ HROCH, M. *Úvod do studia dějepisu.*, s. 202.

⁴ HROCH, M. *Úvod do studia dějepisu.*, s. 209.

4) Komparační metoda

Tato metoda sleduje podobnosti a odlišnosti popisovaných jevů. Byla použita například v části popisující podobnosti a odlišnosti marketingových strategií Adidasu a Pumpy po jejich vzniku.

Podle mého názoru se v popisu historických skutečností kombinují výše uvedené metody a nelze je dost dobře od sebe objektivně odlišit. Já jsem se tak snažil dělat v rámci co nejobjektivnějšího popisu zkoumaných skutečností.

3.4 Pojem značka

Ve své práci hojně používám ve spojení s firmami Adidas a Puma slovo značka. Proto mi přijde vhodné ukázat co tento pojem vlastně symbolizuje, za jakých okolností vznikl a jak se vyvíjel. Pojem značka můžeme najít definovaný v odborné literatuře.

Američtí autoři Kotler a Armstrong definují pojem značka ve své knize takto: „*Značka může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, ztvárněna obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků; k základním funkcím značky patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciaci, tj. odlišení od konkurenčních firem.*“⁵ Autoři v této definici ukazují nejen, jakým způsobem může být značka vyjádřena, ale také popisují, jaké funkce může nebo by měla plnit.

Definováním pojmu značka se zabývá také Americká marketingová společnost, značka je podle nich: „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužících k identifikaci výrobků a služeb jednoho nebo více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu.*“⁶ Autoři se v obou těchto definicích shodují, že ať už má značka jakoukoliv podobu nebo je kombinací více prvků, tak by měla sloužit především k identifikaci výrobků, služeb a také k diferenciaci na trhu.

Další definice se dívá na pojem značka trochu z jiného úhlu. David Taylor ho ve své knize Brand Management definuje jako: „*Jméno a symbol spojený se známou zkušeností a důvěrou, jež jsou přitažlivé pro hlavu i srdce.*“⁷ V této definici tedy poukazuje na emocionální stránku značek, která je mnohdy pro spotřebitele rozhodující.

Z české literatury vybírám definici od Zamazalové z knihy Marketing. Píše, že „*značka představuje způsob identifikace výrobku s firmou. Umožňuje výrobku vystoupit z anonymity a učinit z něj něco neopakovatelného, originálního. Zobecňuje přitom dlouhodobé zkušenosti*

⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.*, s. 396.

⁶ KELLER, K. L. *Strategické řízení značky.*, s. 33.

⁷ TAYLOR, D. *Brand management.*, s. 72.

spotřebitelů s výrobkem a je ji možno považovat za určité dědictví firmy.“⁸ Tato definice navazuje na ty předchozí v tom, že nepopisuje konkrétní možnou podobu značky jako to dělají ty výše zmíněné, ale ukazuje, co taková značka představuje a za co je ji možné považovat.

3.4.1 Vývoj značky

V určité podobě existují značky už celá tisíciletí a také jejich primární účel se zásadně nemění. Jak už bylo zmíněno ve výše uvedených definicích, značka má za úkol odlišit produkt, který reprezentuje, od ostatního, konkurenčního zboží. Propojuje tak zboží s jeho tvůrcem. Díky označení kupující ví, kdo za zbožím stojí a jaká je jeho reputace.

Branding, či alespoň obchodní značky, mohou být vysledovány až ke značkám na prehistorické keramice a kamenických výrobcích, kde na rukodělném zboží udávaly zdroj původu. Keramika a hliněné lampy se často prodávaly přímo v obchůdcích, kde byly vyrobeny, a kupující vyhledávali značku spolehlivých hrnčírů, jež pro ně byla zárukou kvality. Značky nacházíme už na raném čínském porcelánu, na hliněných džbánech z prastarého Řecka a Říma nebo na zboží z Indie z doby kolem roku 1300 př. n. l.⁹

Ovšem slovo značka (anglicky brand) se začalo používat až později. Pochází ze staronorského slova brandr, což znamená „vypálit“, protože značka či cejch se používaly a stále používají ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka.¹⁰

Používání značek nebo určitého druhu identifikace výrobku s výrobcem lze tedy nalézt už více než tisíc let před našim letopočtem. Ovšem současná podoba obchodní značky, tak jak ji víceméně známe se poprvé objevuje ve druhé polovině 19. st. ve Spojených státech. Ruku v ruce s industrializací totiž přibývá masová produkce, zvyšuje se počet obyvatel, zlevňuje logistika a balení výrobků a rodí se první masová média. Upadá tedy význam lokálních výrobců a stoupá vliv nadnárodních firem a velkovýroby.¹¹ Přímý kontakt mezi výrobcem a spotřebitelem proto musí nahradit značka, jakožto závazek kvality.

O zvýšeném významu značky svědčí i různé případy padělání značek a s tím následné zavádění registrací u patentových úřadů. Již od roku 1891 je dle Madridské dohody možné registrovat značky mezinárodně i pro území České republiky. A právě na konci 19. století a počátkem 20. začínají vznikat také sportovní značky. Například Reebok (Anglie 1895), Adidas a Puma (Německo 1924), Umbro (Anglie 1924), Nike (USA 1957) atd.

⁸ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing.*, s. 169.

⁹ KELLER, K. L. *Strategické řízení značky.*, s. 32.

¹⁰ KELLER. Cit. 6, tamtéž.

¹¹ JINDRA, M. *Značka a její význam: Historie a definice značky.*, s. 2.

4 Společná historie firem Adidas a Puma

4.1 Založení

Když se řekne název městečka Herzogenaurach, málokdo ho dokáže umístit mezi německá města Norimberk a Würzburg. Právě tady se totiž zrodil nápad, který, sice za dlouho, přivedl na svět zrod dvou slavných obuvnických firem – Adidas a Puma.

A není náhoda, že právě tyto dvě firmy vznikly ve stejném městě, protože za jejich založením stáli bratři Adolf „Adi“ (Adidas) a Rudolf „Rudi“ (Puma) Dasslerové.



Obr. 1 – bratři Adi (vlevo) a Rudi (vpravo) Dasslerové

Zdroj: <http://www.eumeestresso.com.br/adidas-e-puma-uma-historica-rivalidade-comercial-e-familiar/>

Herzogenaurach byl do první světové války znám jako středisko výroby plátěné obuvi, pantoflů a bačkor. Adi Dassler (3. 11. 1900 – 6. 9. 1978) se sice vyučil pekařem, nicméně se s výrobou bot setkával všude ve svém okolí po celé mládí. Kromě toho mu učaroval sport, což nebyl ve 20. letech na malém městě koníček zrovna obvyklý. Postupně si vyrobil svou první frézu, na které vyrobil svou první sportovní botu. Boty stále zdokonaloval a vylepšoval. Postupem času se ve sportovní kruzích rozkřiklo, že jeho boty jsou opravdu skvělé.

Rudi Dassler (26. 3. 1898 – 27. 11. 1974) zdědil po své matce obchodního ducha, uměl přesvědčivě jednat s lidmi a měl také zkušenosti neboť pracoval ve velkoobchodu s kůžemi. A tak si v roce 1924 společně pronajali první továrnu a založili firmu s názvem „*Gebrüder Dassler, Sportschuhfabrik Herzogenaurach*“. Podnikatelská filosofie byla už tehdy zcela jasná: „*boty by měly být co nejlépe vyhovující pro daný druh sportu, pro které byly určeny; co nejlépe chránit sportovce před zraněním a být tak kvalitní, aby dlouho vydržely.*“¹²

Rudi se stal v nové firmě vedoucím obchodu. Mladší Adi zajišťoval technické vedení, výrobu a na starosti měl také vývoj nových druhů a modelů obuvi. V literatuře lze nalézt

¹² GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 11.

shodu v tom, že oba bratři byli každý z jiného těsta ale vzájemně se skvěle doplňovali. Společně s dalšími asi 12 spolupracovníky dokázali brzy vytvořit sehraný tým. Denně byli schopni vyrobit kolem 50 párů obuvi.¹³

4.2 Vývoj a první společné úspěchy

V roce 1928 se uskutečnily Letní olympijské hry v Amsterdamu a staly se premiérou pro sportovní obuv „Dassler“. Adi vyvinul pro německé atlety ve spolupráci s jejich trenérem, Josefem Waitzerem, speciální boty s hroty. Bota měla koženou podrážku a ručně kované hroty. Tento vynález si nechal patentovat.



Obr. 2 – Bota s hroty

Zdroj: http://www.markenmuseum.de/marke_adidas00.0.html

Tehdy ještě nestál nikdo ze sportovců v obuvi bratří Dasslerů na stupních vítězů, ale už samotné předvedení lehkých a elegantních bot pro atlety vzbudilo mezinárodní zájem a umožnilo bratrům přivést další zaměstnance a navýšit výrobu.

Pro Rudiho Dasslera byl rok 1928 důležitý také z osobních důvodů, protože se oženil s osmnáctiletou Friedl Strasser, která pocházela z Fürthu.

Rok 1932 byl pro rozvoj firmy bratří Dasslerů důležitý z několika důvodů. Za prvé tím, že se konaly letní olympijské hry v Los Angeles, které přinesly pro bratry Dasslerovi první větší úspěch. A to, když německý sprinter Arthur Jonath, obouvající běžecké boty značky Dassler, získal v disciplíně běhu na 100 metrů bronzovou medaili časem 10.4 sekundy a byl jediným Evropanem na stupních vítězů. A navíc tím časem stanovil v té době Evropský rekord. Ke zmíněné bronzové medaili přidal na stejných hrách ještě stříbro ve štafetě na 4 x 100 metrů.¹⁴ Tento úspěch podpořil další rozvoj už tak dobře fungující firmy bratří Dasslerů.

¹³ GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 11.

¹⁴ *Arthur Jonath* [online]. Dostupné z WWW: < http://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Jonath >.



Obr. 3 – Arthur Jonath (č. 168) při běhu na 100 metrů na LOH 1932 v Los Angeles

Zdroj: <http://www.magazinet.it/31951/news/olimpiac-story-contro-il-tempo-in-un-soffio-di-vento-di-marco-bizzarri-e-paola-pardini.html>

Za druhé byl rok 1932 důležitý tím, že se Adi Dassler po dohodě s bratrem zapsal na zkrácený dvanáctiměsíční kurz do obuvnické školy v Pirmasensu, městečka nedaleko hranic s Francií v oblasti Falckého lesa. V té době to byla jediná škola na světě známá pro prvotřídní výuku technologií obuvi.

Zatímco tedy jeho bratr Rudi vedl firmu, Adi se učil stříhat, sekát, prorážet, šít, zhotovovat podrážky jak na pohorky, tak na dámské střevíčky. Prošel hodinami účetnictví nebo třeba speciálními kurzy činění kůží, anatomie a ortopedie. Mezi absolvovanými předměty bylo i „vedení firmy a lidí“, dnes bychom to mohli označit jako základy managementu.¹⁵

Protože se pohyboval v místě s velkou tradicí obuvnické výroby, snažil se i po skončení vyučování sbírat zkušenosti a doplňovat si kamínky do mozaiky na cestě k uskutečnění svého vysněného cíle: vyrobit běžeckou botu, která by byla nejlehčí na světě.

Adi také navštěvoval obuvnické provozy, díval se odborníkům přes rameno, pomocí váhy na dopisy vážil podrážky i svrchní materiály vznikajících bot. K učitelům, které v Pirmasensu potkal patřil Franz Martz, odborník na modelování obuvnických kopyt a skvělý technik.¹⁶ U něj se Adi naučil mnoho nového pro výrobu své speciální obuvi, ale také poznal jeho dceru Katharinu. S tou se v roce 1934 oženil.

Další velice významný rok pro bratry Dasslery byl rok 1936. Konala se totiž letní olympiáda v Berlíně a ta znamenala pro Dasslerovi a jejich firmu velké úspěchy. Americký atlet James Cleveland Owens, známý jako Jesse, vyhrál v botách značky Dassler 4 zlaté

¹⁵ GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 12.

¹⁶ GERŠLOVÁ, Cit. 25, tamtéž.

medaile a stal se nejúspěšnějším sportovcem her v Berlíně. Adi pro něj vyrobil lehkootletické boty, které byly tehdy považovány za ty nejlepší na světě.¹⁷ A celkově více než 40 sportovců obouvajících boty od Dasslerů získalo medaili.



Obr. 4 – Jesse Owens při skoku dalekém na LOH 1936 v Berlíně

Zdroj: <http://www.superstock.com/stock-photos-images/1443-593>

Tento obrovský úspěch přispěl k tomu, že si oba bratři mohli dovolit v roce 1938 otevřít druhou továrnu. V té vyráběli už kolem 1000 párů bot denně a 30 odlišných modelů.¹⁸

4.3 Zánik a rozdělení

Napětí a konflikty v rodině Dasslerů se začínaly objevovat čím dál častěji. A to nejen v rovině osobních vztahů, ale například i v rovině rozdílných politických názorů. Rozvoj firmy navíc zastavila druhá světová válka, ve které nikoho nezajímalo v jakých botách se dá běžet nejrychleji.

28. srpna roku 1939 byl pro veškeré důležité zboží zaveden v Německu systém odběrních poukazů, lístků. Od tohoto momentu byly také boty na tyto lístky a Dasslerovi se museli tomuto systému přizpůsobit. Firma se musela přizpůsobit příslušnému ministerstvu v Berlíně a výroba byla řízena půlročními plány. Byly přidělovány kvóty na výrobu obuvi pro potřeby armády, ovšem sportovní obuv v tomto výčtu nebyla. Několik měsíců tak hrozila firmě likvidace, ale nakonec přece jen dostali povolení k výrobě šesti tisíc párů měsíčně.

Přesto, že řada daleko větších podniků během války zavírala, rodina Dasslerů dokonce dostala povolení ke zdvojnásobení produkce.¹⁹ Firma ovšem měla problémy s pracovními silami, neboť stále více mužů muselo na frontu. Na druhou stranu však zaměstnáním ve firmě

¹⁷ *History of the athletic shoes* [online]. Dostupné z WWW:

< <http://www.copacabanarunners.net/i-athletic-shoes.html> >.

¹⁸ *Historie značky Adidas* [online]. Dostupné z WWW:

< <http://www.luckystore.cz/clanek/44/Historie-znacky-ADIDAS.htm> >.

¹⁹ GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 13.

zachránili řadu obyvatel před povolávacím rozkazem jako odborníky, za které není náhrada. Do problémů tohoto rázu se mísily stále více i roztržky mezi oběma bratry a jejich rodinami.

To, že stále mohli vyrábět a jejich firma stále fungovala bylo podmíněno také tím, že museli oba bratři vstoupit do Národně socialistické německé dělnické strany. A tady lze nalézt jeden z pravděpodobných důvodů rodinných sporů. Zatímco Adi vnímá vstup do strany jako nutné zlo, Rudi má k ideologii blíže.²⁰ Navíc v lednu roku 1943 v rámci totální mobilizace musel Rudi narukovat. A nemohl se smířit s tím, že Adi mohl zůstat ve firmě. Rudiho služba byla komplikovaná a vyvrcholila dokonce jeho obviněním z dezerce.

Od ledna roku 1945 vyráběla firma Dasslerů místo bot náhradní díly pro vojenskou techniku. Konec války zastihl Herzogenaurach, narozdíl od většiny dalších měst v okolí, téměř nepoškozený a stal se součástí americké okupační zóny. Firma bratří Dasslerů zůstala také nepoškozena, nicméně v rodině vyvrcholilo napětí uvězněním Rudiho, tentokrát Američany. Důvodem měla být jeho aktivní činnost ve vedení nacistických organizací. Po několika týdnech se vrátil zpět, ale svého bratra dokonce podezíral, že ho udal aby získal firmu jen pro sebe.²¹



Obr. 5 – Společná továrna bratří Dasslerů ještě v době před rozpadem firmy

Zdroj: <http://www.neatorama.com/2010/10/21/the-evolution-of-the-sneaker/>

V měsících po válce, kdy Německo vstávalo z trosk byl sport pro většinu lidí vzdálenou oblastí. Ovšem jinak tomu bylo v zóně, kterou obsadili Američané. Pro americké vojáky byla možnost sportovního vyžití vítaným odreagováním a takřka jedinou možností společenského vyžití. Když se navíc Američané dozvěděli, že Adi Dassler je tím mužem, který obul Jesse Owense na olympiádě v Berlíně, dostala firma okamžitě výjimku a povolení

²⁰ *Adolf a Rudolf Dasslerovi: bratři na život a na smrt* [online]. Dostupné z WWW:

< <http://euro.e15.cz/profit/adolf-a-rudolf-dasslerovi-bratri-na-zivot-a-na-smrt-899678> >.

²¹ *Adidas gegen Puma* [dokumentární TV film]. Režie Stephan Lamby, Michael Wech. Německo, 2007.

rozjet výrobu. První objednávky byly boty na basketbal a baseball.²²

Přesto, že se měla rodina Dasslerů lépe než většina ostatních obyvatel v poválečném Německu, situace uvnitř rodiny se začínala stávat neúnosnou. Řešení těchto sporů se hledalo už od roku 1946, kdy se Rudi s rodinou odstěhoval na druhý konec městečka. Rozdělily se stroje i patenty a celá záležitost vyvrcholila v roce 1948 rozpadem společné firmy.

Všichni zaměstnanci původní společné firmy dostali na výběr ke kterému z bratrů se přidají. Dvě třetiny zaměstnanců, především řemeslníci a ševci, se přidali na stranu Adiho. Zbylá třetina zaměstnanců, především obchodníci, se přidali na stranu Rudiho.²³

²² GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 13.

²³ *Adidas gegen Puma* [dokumentární TV film]. Režie Stephan Lamby, Michael Wech. Německo, 2007.

5 Adidas

Společnost Adidas v roce 1949 zakládá Adi Dassler. Jak už jsem zmínil výše, tak toho roku se oba bratři definitivně rozešli, a to nejen v podnikání, ale i osobně.

Zatímco starší Rudi zakládá společnost s názvem Puma, mladší Adi rozjíždí podnik s názvem, kterému propůjčuje i své jméno. Tedy přesněji název složený ze svého jména Adolf, po domácku Adi a první tři písmena svého příjmení Dassler. Vzniká tak název Adidas, který je záhy zapsán do obchodního rejstříku a který nově založená společnost nese dodnes.

5.1 Organizace firmy

Cílem této podkapitoly je ukázat, jakým vývojem prošla společnost Adidas z organizačního hlediska.

5.1.1 Název a právní forma

18. srpna 1949 registruje Adi Dassler svoji novou firmu pod názvem „Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik“. Tento název je tedy zapsán do obchodního rejstříku a s drobnými úpravami existuje dodnes. Těmi drobnými úpravami myslím změnu jen oficiálního znění názvu. To se poprvé stalo v roce 1993, kdy společnost koupil Robert Louis-Dreyfus, převedl ji na akciovou společnost a tím se změnil oficiální název na Adidas AG²⁴.

Podruhé se měnil oficiální název v roce 1997, kdy Adidas koupil francouzskou společnost Salomon. Nový název zněl Adidas-Salomon AG. Tento název vydržel do roku 2005, kdy se vedení Adidasu rozhodlo prodat společnost Salomon finské firmě Amer Sports Corporation. Název se tedy zpět vrátil do podoby Adidas AG. A v této podobě existuje dodnes.

5.1.2 Zaměstnanci

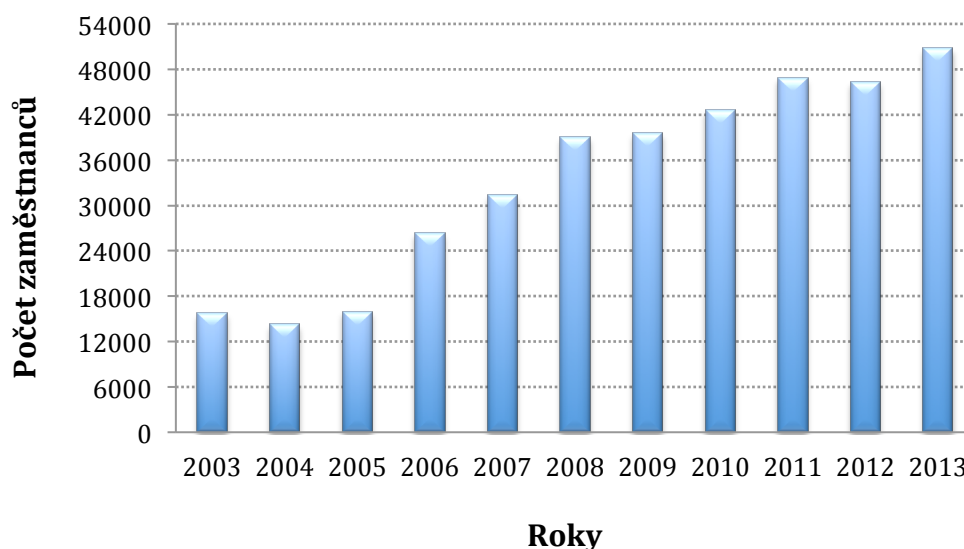
Po rozdělení původní firmy obou bratrů Dasslerů se rozdělili také zaměstnanci. Jak už jsem psal výše, tak asi třetina zaměstnanců společné firmy zůstala s Adi Dasslerem. Ten v roce 1949 založil svoji firmu Adidas a k dispozici měl 47 zaměstnanců.²⁵

S rozrůstáním firmy samozřejmě začal také růst počet zaměstnanců. Nejdříve přibývali zaměstnanci v továrnách, kteří šili nové boty a pracovali na jejich vývoji. Postupně začali přibývat zaměstnanci, kteří se starali o marketing a prodej. S tím, jak Adidas začal expandovat do dalších zemí, tak se počet zaměstnanců stále zvětšoval. A to především, když začala společnost Adidas otevírat nové prodejny, kde potřebovala nové vyškolené prodejce.

²⁴ AG je zkratka německého slova Aktiengesellschaft, což česky znamená akciová společnost.

²⁵ *Founding Father* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas-group.com/en/group/history/>>.

Během osmdesátých a devadesátých let se počet zaměstnanců společnosti Adidas po celém světě rozrostl až na číslo okolo patnácti tisíc. K největšímu nárůstu počtu zaměstnanců ovšem došlo v posledních deseti letech. A tento růst stále trvá.



Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců firmy Adidas od roku 2003 do roku 2013

Zdroj dat: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>

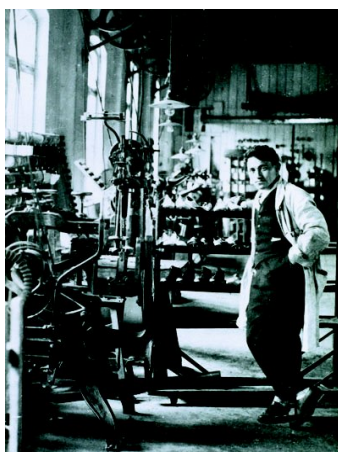
Do grafu (Graf 1) jsem zanesl data získaná z výročních zpráv společnosti Adidas z let 2003-2013. Je vidět, že za posledních deset let vzrostl počet zaměstnanců Adidasu více jak trojnásobně. Největší meziroční nárůst lze pozorovat mezi lety 2005 a 2006. Je to dáno tím, že v roce 2005 firma Adidas koupila firmu Reebok. Toho roku vzniká Adidas Group (skupina Adidas), která dnes zahrnuje značky Adidas, Reebok, TaylorMade a Rockport. Zaměstnanci jsou tak zaměstnáni skupinou Adidas a je obtížné jednoznačně rozlišit, pro kterou značku pracují. A to především u pracovníků výzkumných a vývojových center, jejichž výsledky práce využívají všechny firmy skupiny Adidas.

Na konci roku 2013 měla skupina Adidas po celém světě 50728 zaměstnanců. A podle vyjádření ředitele skupiny Adidas Herberta Hainera by toto číslo mělo v příštích letech dále růst, ovšem ne tak dramaticky jako v letech předešlých.²⁶

5.1.3 Hlavní sídlo a pobočky

Hlavní sídlo společnosti Adidas se už od založení v roce 1949 nachází v Německu v bavorském městě Herzogenaurach. Na začátku jako sídlo sloužila tovární hala, do které Adi Dassler nastěhoval stroje na výrobu obuvi. Tato hala se nacházela jen pět set metrů od sídla, kde Adiho bratr Rudi založil svoji firmu Puma.

²⁶ *Annual Report 2013* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/> >.



Obr. 6 – Mladý Adi Dassler v tovární hale, kde založil svoji firmu Adidas
Zdroj: <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>

Jak se firma Adidas vyvíjela, tak se také vyvíjelo její zázemí. Docházelo k modernizaci strojů a celkovému rozšiřování pracovních prostor. Během let ale prostory továrny nebylo kam rozšiřovat a navíc chybělo zázemí pro nové zaměstnance. A tak byla nějaká větší změna sídla firmy Adidas na spadnutí.

Došlo k ní v roce 1998, kdy se Adidas přestěhoval do nového moderního komplexu s názvem „*World of Sports*“. Ten se během let stále modernizuje. Dnes se jedná o 346 akrů velký prostor podobný univerzitnímu kampusu. Kromě supermoderních pracovišť pro více jak tři tisíce zaměstnanců se v komplexu nachází také fotbalové hřiště, posilovna, školka pro děti zaměstnanců, vlastní restaurace, kavárna a například také uměle vytvořené jezero.²⁷



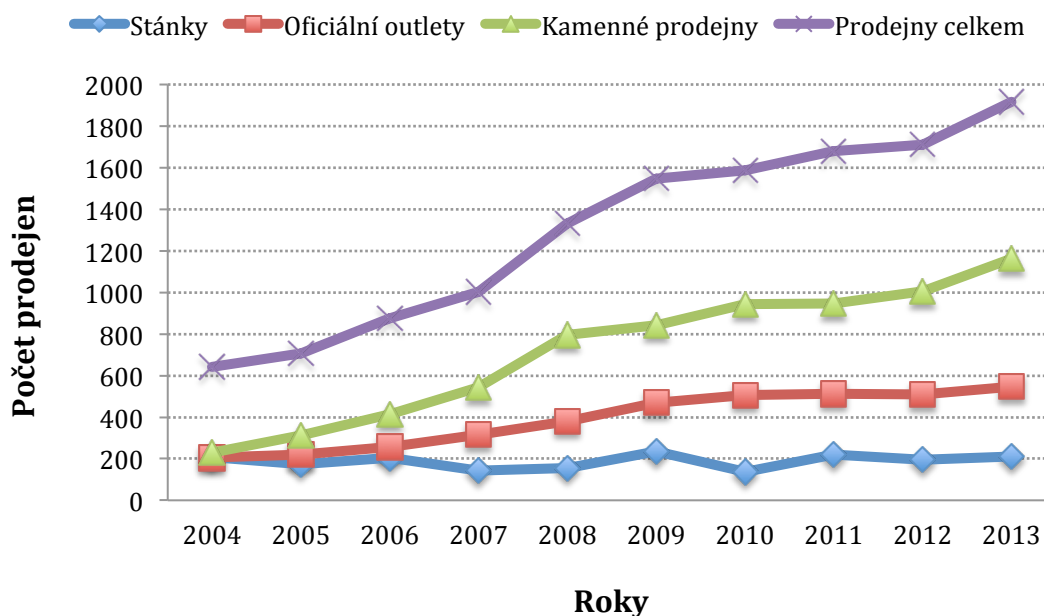
Obr. 7 – World of Sports – současné sídlo společnosti Adidas
Zdroj: <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>

Samozřejmě, jak přicházely první úspěchy firmy Adidas, tak rostla poptávka po jejích výrobcích. A to s sebou neslo tlak na neustálé zvyšování výroby a samozřejmě tlak na zkvalitňování distribuční sítě. To znamená, že Adidas začal otevírat nové prodejny. Nejdříve

²⁷ *World of Sports* [online]. Dostupné z WWW: < <http://herzo.adidas-group.com/#working/places/WOS>>.

v Německu a postupně se začal rozšiřovat do dalších evropských států. Pak samozřejmě přišla Amerika a asijské státy.

V současnosti má Adidas přes 1900 prodejen ve více než 60ti zemích světa. A to především tři druhy prodejen. Jedná se o normální kamenné prodejny, oficiální outlety a takzvané stánky. Kamenné prodejny jsou obchody, kde se prodávají nové kolekce a řady zboží. Na konci roku 2013 měl Adidas těchto obchodů po celém světě 1163. Oficiální outlet je obchod, kde Adidas prodává své zboží ze starších kolekcí za zvýhodněnou cenu. Jedná se o zboží, které se neprodalo v kamenných obchodech. Koncem roku 2013 měl Adidas těchto outletů 545. Posledním druhem jsou takzvané stánky. Jedná se o prodejny, které jsou většinou zřízeny na určitou dobu. A to v místě a po dobu nějaké významné sportovní akce. Některé stánky jsou zřízeny s trvalejším charakterem. Například u stadiónu významného sportovního klubu. Na konci roku 2013 měl Adidas 210 takovýchto stánků.



Graf 2 – Vývoj počtu prodejen firmy Adidas od roku 2004 do roku 2013

Zdroj dat: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>

Na základě dat získaných z oficiálních výročních zpráv společnosti Adidas jsem vytvořil graf (Graf 2), který ukazuje, jak se vyvíjel počet prodejen a jejich druhů v letech 2004 - 2013. Do grafu jsem zanesl data jen za posledních deset let, protože pro účel znázornění nedávného vývoje je to dostačující. A také proto, že největší rozvoj počtu prodejen firmy Adidas lze pozorovat právě za posledních deset let.

Na grafu (Graf 2) lze rozpoznat určitá období, kdy docházelo k největšímu nárůstu počtu prodejen. A to především kolem roků 2008 a 2012. To bylo způsobeno konáním letních

Olympijských her v Pekingu (2008) a Londýně (2012). Například v Číně Adidas kolem Olympijských her v Pekingu otevíral jednu novou prodejnu skoro každý den.

Lze také pozorovat stále rostoucí trend v počtu prodejen společnosti Adidas. A to především co se týče kamenných prodejen. A s rostoucím počtem prodejen musel Adidas také zřídít nová ředitelství pro jednotlivé regiony, protože by nebyl schopen řídit vše jen ze svého centra v Herzogenaurachu. Proto vznikla čtyři nová ředitelství. Jedno pro Severní Ameriku s centrem v Portlandu. Další pro Latinskou Ameriku v Panamě. Poté nové marketingové centrum v Amsterdamu. A nakonec ještě centrum v asijském Hong Kongu.

5.1.4 Vedení firmy

Tato podkapitola ukazuje, jaké osobnosti hrály a hrají nejvýznamnější roli ve vedení společnosti Adidas.

Prvním ředitelem a zároveň zakladatelem firmy Adidas byl samozřejmě Adolf „Adi“ Dassler. V čele byl dlouhých pětadvacet let, od založení roku 1949 do roku 1974. Jeho hlavní touhou po celou dobu, co byl ve vedení firmy bylo vyrábět nejlepší možné vybavení pro sportovce. Pod jeho vedením se Adidas stal vedoucí firmou na trhu sportovních potřeb. Sám se nejvíce soustředil na vývoj a výrobu sportovních bot. Jezdil za nejruznějšími sportovci a diskutoval s nimi o možných inovacích. Nebyl tak průbojný jako jeho bratr Rudi, ale zato měl mnoho inovativních nápadů a dokonale ovládal výrobní proces sportovní obuvi.²⁸

V roce 1974, čtyři roky před svou smrtí, Adi Dassler přenechává vedení firmy své manželce Käthe a synovi Horstovi. Adi po sobě zanechal přes sedm set patentů a nejruznějších vzorů, podle kterých po celém světě vyrábělo přes deset tisíc zaměstnanců více než čtvrt miliónu párů bot denně.²⁹

Horst Dassler se do podnikání ve firmě Adidas zapojil již v 50. letech. Díky svému jazykovému nadání (hovořil plynule anglicky, francouzsky a španělsky) převzal vedení zahraničního oddělení otcovy firmy a začal budovat dceřiné pobočky firmy. Nejprve ve Francii, později i v dalších zemích. Ve Francii například založil v roce 1973 dnes světoznámou firmu Arena, která vyrábí plavky nejen pro vrcholové plavce. V roce 1990 ji ovšem firma Adidas prodala.

Horst po Adiho smrti zastává ve firmě vedoucí roli a pod jeho vedením se Adidas stává vedoucí společností v odvětví inovace na sportovním trhu.³⁰ Osobně se soustředil především na reklamu a marketing a byl úspěšný v konkurenčních střetech především

²⁸ *Adidas gegen Puma* [dokumentární TV film]. Režie Stephan Lamby, Michael Wech. Německo, 2007.

²⁹ GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 15.

³⁰ *Trocha z historie značky Adidas* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.adidasmania.cz/adidas-historie>>.

s americkými firmami. Díky Horstovo angažmá v Mezinárodním olympijském výboru a světové fotbalové federaci FIFA získala firma Adidas silné pozice na trhu sportovní obuvi.

V roce 1983 Horst Dassler založil „International Sports Culture and Leisure“ – první světovou reklamní společnost, zasvěcenou sportovním událostem. Měl spoustu dalších nápadů a začal s restrukturalizací firmy. Ovšem v roce 1987 umírá na následky rakoviny v mladém věku 51 let.

Po smrti Horsta Dasslera prožila firma Adidas pár ne úplně úspěšných let. Na světovém trhu se sportovními potřebami se už neprosazovala tak jako dřív a začala trochu ustupovat ze svých vydobytých pozic. Dá se říct, že stejně jako v té době Puma „zaspala“ dobu. Do té doby se obě firmy specializovaly na výrobu sportovních potřeb pro profesionály, ovšem sport se mezitím stal součástí životního stylu běžných lidí a na to se zaměřily například firmy Nike a Reebok. Ty z toho také začaly profitovat a přebírat pozice uvolňované právě Adidasem a Pumou. Ve vedení společnosti byl v té době francouzský obchodník Bernard Tapie, který Adidas po smrti Horsta koupil od rodiny Dasslerů za 243 miliónů eur. Tyto peníze si půjčil od bank, ovšem nebyl schopen splácet úvěr a tak musel Adidas v roce 1993 prodat, jinak by hrozil firmě bankrot.

Společnost Adidas kupuje francouzský obchodník a většinový majitel fotbalového klubu Olympique de Marseille Robert Louis-Dreyfus (14. 6. 1946 – 4. 7. 2009) za 683 milionů eur a stává se jejím novým ředitelem.³¹ A z Adidasu se stává akciová společnost. Robert Louis-Dreyfus pochopil, že společnost Adidas nepotřebovala nějaké zásadní změny. To, co jí chybělo byl nový směr kterým se ubírat.

Do doby příchodu Roberta Louis-Dreyfuse do vedení Adidasu se společnost orientovala především na inovace a následný prodej. Po jeho nástupu do vedení změnil filosofii firmy a začal dávat daleko větší důraz na význam jiné části marketingového mixu, především propagaci. Přestože byl Adidas stále špičkou na trhu s inovacemi a přicházel s novými patenty skoro každý rok, Robert Louis-Dreyfus si uvědomoval, že nestačí mít špičkový produkt, ale musíte ho umět prodat. A právě k tomu měly pomoci nástroje marketingového mixu jako propagace a uzavírání nových partnerství a spolupráce.³² Inicioval tak vznik nových reklamních kampaní za účasti známých osobností a propagace značky Adidas se výrazně zlepšila.

V čele Adidasu byl Robert Louis-Dreyfus až do roku 2001. Za dobu jeho vlády se Adidas vrátil na přední příčky trhu se sportovním zbožím. Své pozice Adidas posílil mimo

³¹ *Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://en.wikipedia.org/wiki/Adidas>>.

³² *History of Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>>.

jiné tím, že v roce 1997 koupil konkurenční firmu Salomon se všemi jejími značkami jako TaylorMade, Mavic a Bonfire.

V roce 2001 se novým ředitelem firmy Adidas stává Němec Herbert Hainer. Ten působil v Adidasu na různých pozicích již od roku 1987. Po svém nástupu do vedení se zaměřuje především na inovace. A svůj inovativní přístup uplatňuje ve všech oblastech, ve výrobě, propagaci i samotném prodeji. Pod jeho vedením Adidas láme spoustu rekordů a stává se druhou největší firmou na světovém trhu sportovních potřeb (hned za firmou Nike).

V roce 2011 se Herbert Hainer stává nejdéle sloužící ze všech ředitelů všech třiceti firem, jejichž akcie jsou obchodované na německé burze cenných papírů.³³ V čele vedení skupiny Adidas je Herbert Hainer stále (2014).



Obr. 8 – Herbert Hainer, ředitel skupiny Adidas
Zdroj: <http://www.adidas-group.com/en/group/executive-board/>

5.2 Produkty

Tato podkapitola ukazuje, jak se vyvíjely produkty firmy Adidas. Nejdříve to byly především sportovní boty. Běžecké a fotbalové. Postupem času se portfolio produktů začalo rozšiřovat a dnes už to zdaleka nejsou jen sportovní boty na co se Adidas zaměřuje.

5.2.1 Sportovní obuv

Ze začátku se Adi Dassler soustředil především na běžecké a fotbalové boty. V dobách, kdy se hrálo těžkým koženým míčem a hlavička vodou nasáklou „merunou“ mohla v lepším případě znamenat pro hráče konec, hráli tehdejší hráči v obuvi podobné dnešním pohorkám. Dokonce většina tehdejších profesionálních kopaček měla špičku vyztuženou ocelí nebo dřevem. Mnohý faul byl proto často takřka likvidační. A nadto byly takové kopačky neskutečně těžké.

³³ *History of Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/group/history/> >.

Adolf Dassler přišel s revolučním nápadem: k botám přidal ohebnou, avšak pevnou podrážku a kopačku celkově odlehčil z původních 600 až 630 gramů na v té době neuvěřitelných 198 gramů. Hráči si ale stěžovali, že kopy placírkou nebo nártem do těžkého míče jsou v takových botách dosti bolestivé. Bylo nutno tedy najít řešení tohoto problému. A tak Adi přišel s myšlenkou opatřit boty třemi zpevňujícími pruhy, které obepínaly botu od vnitřní strany přes nárt k vnější straně. Tyto „přezky“ se staly charakteristickým znakem Dasslerových kopaček a alespoň symbolicky zůstaly na obuvi a logu Adidas dodnes.³⁴

V roce 1954 se uskutečnilo Mistrovství světa ve fotbale ve Švýcarsku. Německo ve finále čelilo v té době neporazitelným Maďarům. Adi, který byl blízký přítel německého trenéra Seppa Herbergera, vybavil jeho hráče novými kopačkami vyrobenými z tenčí, lehčí kůže a se šroubovacími kolíky. Finálový zápas se hrál za velkého deště. Maďaři bojovali s promočenými a nasáklými kopačkami, které měly příliš krátké kolíky a díky tomu se hůře na podmáčeném hřišti pohybovali. Němci obouvající boty od Adiho tak měli výhodu, protože jejich boty měly delší kolíky a byly podstatně lehčí. Díky tomu se daleko lépe pohybovali a zápas nakonec senzačně vyhráli.³⁵



Obr. 9 – Fotbalová bota Adidas, ve kterých hráli fotbalisté Německa na fotbalovém MS 1954
Zdroj: <http://www.designboom.com/design/a-history-of-adidas-classic-football-boot/>

Co se týče běžeckých bot, tak zlomový rok pro značku Adidas přišel o dva roky dříve v roce 1952. V tom roce se konaly letní olympijské hry v Helsinkách a Adidas zažil obrovské úspěchy. Na těchto hrách se stal nejpoužívanější německou firmou sportovní obuvi. Největší senzací však byl výkon Emila Zátopka, který na hrách získal tři zlaté medaile v disciplínách běhu na 5.000 a 10.000 metrů a v maratónu, jenž se rozhodl běžet až na poslední chvíli. A to vše v tretrách značky Adidas.

³⁴ Adidas [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.muzeum-sportovni-obuvi.cz/clanky/historie/adidas/>>.

³⁵ World Cup Moments: Das Wunder von Bern, 1954 [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.worldcupblog.org/world-football/world-cup-moments-das-wunder-von-bern.html>>.



Obr. 10 – Emil Zátopek při běhu na 10.000 metrů na LOH 1952 v Helsinkách (vlevo) a detail jeho běžecké tretry značky Adidas (vpravo)

Zdroj: <http://www.behej.com/adidas/9050-jak-to-tenkrat-behal-zatopek-legenda-a-skutecnost>

Adi Dassler si byl moc dobře vědom toho, že Olympijské hry jsou pro propagaci jeho výrobků naprosto zásadní. A věděl také, že čím více sportovcům poskytne své sportovní boty, tím větší má šanci, že některý sportovec v botách Adidas dosáhne nějakého úspěchu a tím zajistí značce Adidas ještě větší propagaci. A tak na letních olympijských hrách v Římě v roce 1960 většina dráhových běžců používala tretry značky Adidas.

V roce 1964 představila firma Adidas pro olympijské hry v Tokiu do té doby nejlehčí atletickou obuv s názvem „Tokio 64“. A úspěch se dostavil hned vzápětí. Na hrách v Tokiu v těchto tretrách získal americký atlet Mike Larrabee zlato v běhu na 400 metrů a následně druhé zlato ve štafetě na 4x400 metrů.



Obr. 11 – Atletická bota Adidas Tokio 64 ve které závodil Mike Larrabee

Zdroj: <http://www.designboom.com/design/adi-dasslers-first-shoes-an-exhibition-by-adidas/>

Adi Dassler byl posedlý inovacemi a šlo mu o to, aby sportovci, profesionální i amatérští, měli vždy to nejlepší možné vybavení pro svou činnost. A tak v roce 1968 přichází Adidas jako v té době první firma na světě s novou běžeckou botou, která měla injekčně

tvárovanou, více profilovou podrážku z polyuretanu. Tuto botu pojmenovali „Achill“ a v literatuře je považována za předchůdce moderních běžeckých bot.³⁶



Obr. 12 – Běžecké bota Adidas Achill z roku 1968

Zdroj: <http://www.artesportweb.com/2011/07/14/grandes-clasicos-de-adidas-en-versiones-originales/comment-page-4/#.UymbmdyKxg0>

V roce 1969 byl představen nový model obuvi Adidas s názvem Superstar. Tato nízká obuv s celokoženým svrškem a slavnou gumovou špicí, tzn. „shell toe“ byla původně navržena jako basketbalová obuv. Po uvedení této obuvi na trh si získala oblibu několika hráčů zámožské nejvyšší basketbalové soutěže NBA. V polovině 70. let už v této obuvi hrálo více jak tři čtvrtiny hráčů v NBA.³⁷



Obr. 13 – Adidas Superstar z roku 1969

Zdroj: http://worldbox.pl/?md=cms2_info&ca_id=66

Z basketbalových hřišť se ovšem obuv Adidas Superstar dostala i do ulic jako life-styleová obuv. Velkou zásluhu na tom má rapová skupina Run-DMC. Při svém turné po USA měli všichni členové této skupiny na nohou vždy obuty boty Adidas Superstar. A po ukončení turné výrazně vzrostl společností Adidas prodej těchto bot. Skupina Run-DMC dokonce v roce 1986 složila písničku s názvem „My Adidas“, ve které vzdali čest obuvi Superstar. Tato obuv se stala ikonou a dnes je lidé nosí po celém světě.

V roce 1970 se uskutečnil v Madison Square Garden v New Yorku boxerský zápas mezi mladým, nadějným boxerem Muhammadem Alim a argentinským boxerem Oscarem Bonavenou. Muhammad Ali den před zápasem požádal Adiho Dasslera a jeho společnost Adidas o dodání speciálních boxerské obuvi, která měla být na jeho přání inspirována oděvy

³⁶ *Vom Roadrunner zum Nike Air* [online]. Dostupné z WWW:

< <http://www.runnersworld.de/ausruetzung/vom-roadrunner-zum-nike-air.96416.htm>>.

³⁷ *Trocha z historie značky Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidasmania.cz/adidas-historie>>.

se šňapci. Do ringu v den zápasu nastoupil obut do vysokých bílých bot Adidas s červenými šňapci a červenými pruhy po stranách. Tato obuv Adidas nazvaná „Ali-Shuffle“ se stala středem pozornosti a jednou z hvězd večera.



Obr. 14 – Boxerské boty Adidas Ali-Shuffle

Zdroj: <http://catalog.secpauctions.com/lot-23371.aspx>

V roce 1971 Adidas vyvinul první tenisovou obuv, která měla kožený svršek. Kožené provedení mělo zpevnit chodidlo a zabránit vyvrtnutí kotníku. Obuv byla pojmenována po tehdejší světové tenisové špičce Stanu Smithovi. Pro jejich funkčnost se obuv Stan Smith stala velmi oblíbenou mezi tenisovými hráči.



Obr. 15 – Tenisová obuv Adidas Stan Smith z roku 1971

Zdroj: <http://pbshoes.com/adidas-sneaker-museum/adidas-originals-seite-1477.html>

Z výše uvedených informací je vidět, že Adidas během padesátých, šedesátých a také sedmdesátých let dvacátého století přicházel skoro každý rok s nějakými zásadními inovacemi a obuv této značky se stávala stále více populární. Na světovém trhu se sportovním vybavením v té době nebyla dominantnější firma než Adidas. V osmdesátých letech jí začala na paty šlapat firma Nike a postavení firmy Adidas se na americkém i evropském trhu oslabovalo. O to více se společnost Adidas snažila stále přicházet s něčím novým.

V roce 1982 představila firma Adidas novou fotbalovou botu s názvem „Copa Mundial“. Tato bota přinesla firmě Adidas velký úspěch a svoji nadčasovost stále prokazuje, protože se dodnes prodává. Jedná se tedy o nejúspěšnější fotbalovou botu v historii společnosti Adidas.³⁸

³⁸ *A history of Adidas: classic football boots* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.designboom.com/design/a-history-of-adidas-classic-football-boot/>>.



Obr. 16 – Fotbalová bota Adidas Copa Mundial z roku 1982

Zdroj: <http://www.designboom.com/design/a-history-of-adidas-classic-football-boot/>

V roce 1988 firma Adidas představila revoluční podrážkový systém s názvem „TORSION“. Tento systém pomáhá přirozenému držení nohy v botě tak, aby nedocházelo ke zborcení klenby chodidla. Dodnes se tento systém využívá v široké škále sportovní obuvi.

Během roku 1994 firma Adidas uvádí na trh nový druh fotbalové boty. Dává jí název „Predator“ a tato bota se rovnou stává hitem. Upoutala především svým neobvyklým designem a samozřejmě svými prvotřídními vlastnostmi.



Obr. 17 – Fotbalová bota Adidas Predator z roku 1994

Zdroj: <http://www.sochuteiras.com/2011/04/evolucao-das-chuteiras-adidas-predator.html>

Z hlediska inovací byl důležitý pro firmu Adidas rok 1996, protože představili novou technologii s názvem „TRAXION“. Byla určena pro fotbalovou obuv a jednalo se o technologii, která zajišťuje lepší přilnavost boty na měkkém povrchu.³⁹ Kopačky Adidas s touto technologií byly poprvé použity na mistrovství Evropy ve fotbale téhož roku. Hráči si je nemohli vynachválit a pro firmu Adidas to byl další velký úspěch. Tato technologie se využívá dodnes a nejen u kopaček, ale také u běžeckých bot, bot na basketbal, golf a fitness.

V roce 2003 představuje Adidas nový model fotbalové boty s názvem „Predator Pulse“. Tato fotbalová bota využívala technologii „Power Pulse“, která sloužila ke správnému přenášení síly z chodidla hráče přes botu na povrch hřiště. Podle některých byla tato bota ve své době považována za nejlepší fotbalovou botu.

³⁹ TRAXION [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-info.cz/traxion> >.



Obr. 18 – Fotbalová bota Adidas Predator Pulse z roku 2003

Zdroj: <http://bringbacktongue.com/history-of-the-predator/>

Jak už jsem zmiňoval v kapitole vedení firmy, tak v roce 2001 se stal novým ředitelem společnosti Adidas Herbert Hainer. Charakteristickým znakem Herberta Hainera byla vášeň pro nové a progresivní inovace. Tato vášeň se projevila v praxi a boty Adidas s novými technologiemi „ClimaCool“ (2002) a „adizero“ (2004) se hned staly hity na trhu se sportovními potřebami. Stejně jako nová fotbalová bota „F50“, se kterou Adidas vyšel přesně v pravý čas před Mistrovstvím světa ve fotbale konaném v Německu v roce 2006.



Obr.18 – fotbalová bota Adidas F50 z roku 2006 v barvách Německa

Zdroj: <http://www.freshnessmag.com/2006/06/03/adidas-f50-tunit-32/>

Adidas se v současné době samozřejmě nezaměřuje jen na boty na fotbal, ale ve svém portfoliu má běžecké boty, boty na basketbal, tenis, ragby a další sporty. Kromě toho také vyrábí boty pro běžné každodenní nošení. Skoro každý rok přichází Adidas novými inovacemi a technologiemi. Adidas za rok 2013 vyprodukoval více jak 250 miliónů párů bot a prodeje a tím i produkce mají podle vrcholných představitelů firmy Adidas v dalších letech dále růst.⁴⁰

Na světovém trhu se sportovní obuví patří Adidas k úplně špičce a především boty na fotbal, basketbal a běžecké boty od firmy Adidas jsou považovány za jedny z nejlepších, které se v dnešní době dají pořídit.

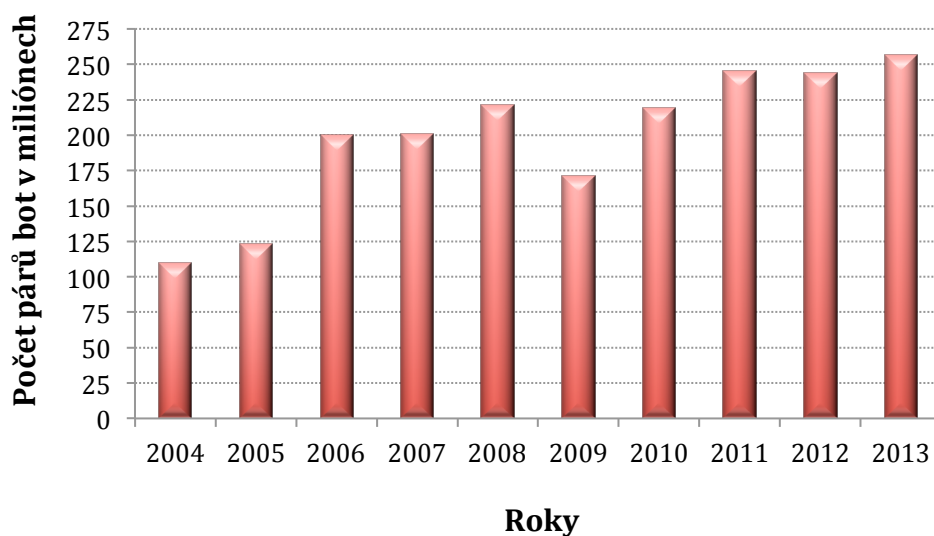
⁴⁰ *Annual Report 2013* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/> >.



Obr. 19 – Kolekce fotbalových bot Adidas pro sezónu 2013/2014

Zdroj: http://www.futsocc3.com/2013_11_01_archive.html

Z dat získaných z oficiálních výročních zpráv firmy Adidas jsem sestavil, pro lepší dokreslení vývoje, graf (graf 3) vývoje počtu vyrobených párů bot v letech 2004 – 2013.



Graf 3 – Vývoj počtu vyrobených párů bot značky Adidas v letech 2005 – 2013

Zdroj dat: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>

Z grafu lze vysledovat ve vývoji převážně rostoucí tendence v produkci párů bot. První velký skok v růstu je vidět mezi roky 2005 a 2006. To bylo dáno tím, že firma Adidas koupila v roce 2005 firmu Reebok. Tím získala nové kontakty a mohla snadněji rozšířit distribuční síť, především v Americe.. Dále to bylo dáno tím, že Adidas investoval značné prostředky do distribuční sítě v Asii, kde získal také nové odběratele. Noví odběratelé v těchto oblastech motivovali firmu ke zvýšení produkce.

Další skok, tentokrát pokles nové produkce, je vidět mezi roky 2008 a 2009. To bylo dáno tím, že měl Adidas po předchozích letech velké množství přebytečných zásob. Proto se rozhodl snížit výrobu nového zboží a doprodat zásoby.⁴¹ V dalším roce už pak rozjeli výrobu opět naplno.

⁴¹ *Annual Report 2009* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/> >.

5.2.2 Oblečení

Firma Adidas začíná vyrábět tréninkové a soutěžní oblečení pro sportovce v roce 1962. V téže roce Adidas představuje první atletický dres se svým logem. Dalším produktem se kterým přišel Adidas na trh byly konfekční teplákové soupravy. První byly vyrobeny již v roce 1967, ale nedílnou součástí oděvního odvětví se stávají až v polovině sedmdesátých let.



Obr. 20 – Fotbalový dres Eintrachtu Braunschweig z roku 1974 s logem Adidas

Zdroj: <http://de.eurosport.yahoo.com/blogs/abgeblogged/kuriosesten-trikotsponsoren-083523553--spt.html>

Od té doby Adidas produkuje sportovní oblečení a stává se vedoucí firmou na tomto trhu. Navíc v roce 1998 se firma Adidas stává oficiální sponzorem pro fotbalové Mistrovství světa a zajišťuje tak výrobu dresů. Během devadesátých let dvacátého století už Adidas produkuje všechno potřebné oblečení pro sportovce. A to oblečení jak závodní, tak tréninkové.

Se začátkem jednadvacátého století Adidas přichází s novými nápady a jako jedna z prvních firem představuje nový segment trhu. Jedná se o stylové oblečení pro každodenní nošení. Kvůli tomu také uzavírá spolupráci se světově uznávanými módními návrháři jako jsou Yohji Yamamoto (2002) a Stella McCartney (2004).⁴²

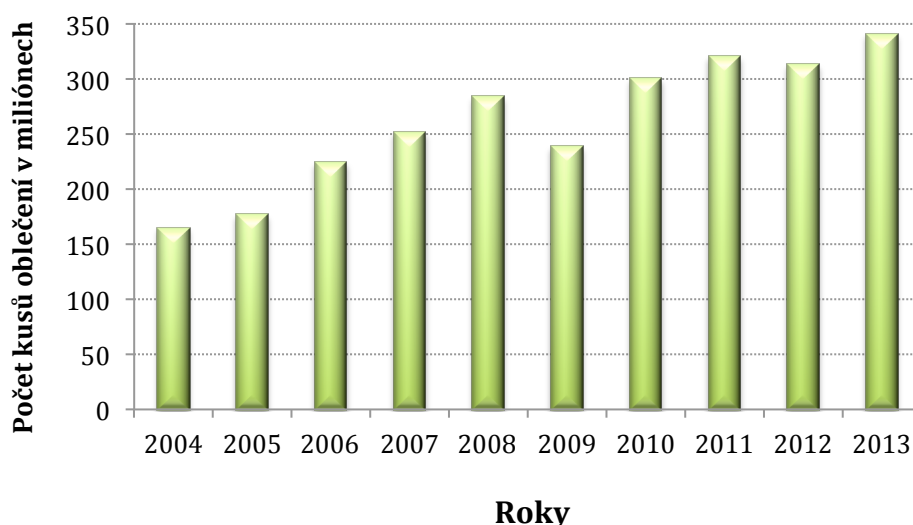


Obr. 21 – pánská kolekce Adidas Y-3 navržená Yohji Yamamotem v roce 2010

Zdroj: <http://www.fashionlevel.net/159/adidas-y-3-men-s-collection-autumn-winter-2010-2011/>

⁴² *History of Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/group/history/> >.

V dnešní době firma Adidas produkuje každoročně přes 340 miliónů kusů oblečení. Nejen sportovního, ale také pro každodenní nošení.⁴³ Na základě dat z výročních zpráv firmy Adidas z let 2004 – 2013 jsem sestavil graf vývoje počtu vyrobených kusů oblečení.



Graf 4 – Vývoj počtu vyrobených kusů oblečení Adidas v letech 2004 – 2013

Zdroj dat: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>

Graf vývoje počtu vyrobených kusů oblečení (graf 4) má téměř identický průběh jako graf vývoje vyrobených párů bot (graf 3). Největší změny v růstu a poklesu se děly na základě stejných událostí, které jsem popsal pod grafem vývoje vyrobených párů bot (graf 3) na konci kapitoly 8.2.1.

5.2.3 Doplnky a příslušenství

Jedním z nejvýznamnějších produktů firmy Adidas kromě bot a oblečení jsou fotbalové míče. S jejich výrobou začal Adidas v roce 1963. První vyrobený míč nesl název „Santiago“ a skládal se z 18 kožených dílů. V roce 1966 byl použit jako rezervní míč na Mistrovství světa ve fotbale v Anglii. O tři roky později už Adidas vyrobil oficiální míč pro Mistrovství světa ve fotbale v Mexiku 1970 s názvem „Telstar“.



Obr. 22 – Fotbalový míč Santiago



Obr. 23 – Fotbalový míč Telstar

Zdroj: <http://www.soccerballcollection.com/HISTORY%202.htm>

⁴³ *Annual Report 2013* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/> >.

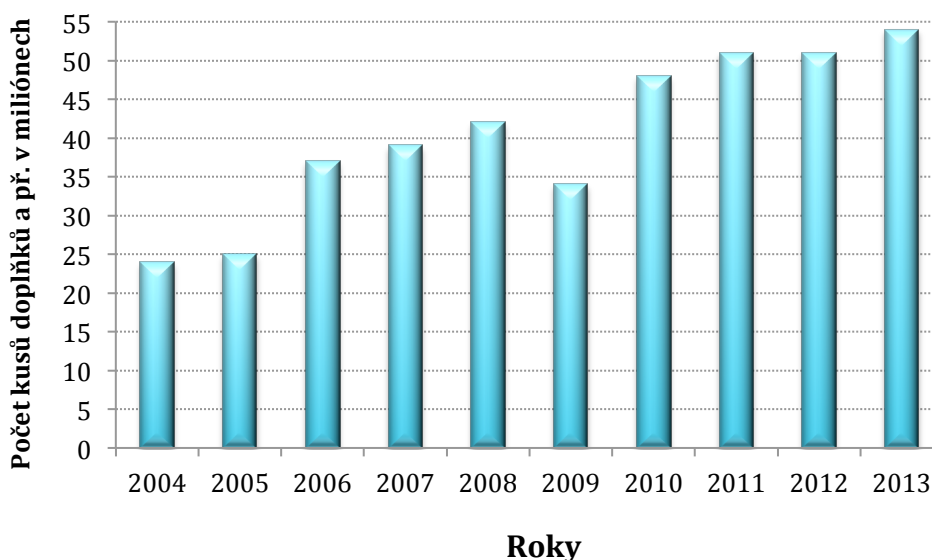
Od té doby má firma Adidas výhradní smlouvu s fotbalovou asociací FIFA na výrobu fotbalových míčů pro Mistrovství světa. Posledním míčem je „Brazuca“. Míč se kterým se bude hrát na Mistrovství světa ve fotbale 2014 v Brazílii.



Obr. 24 – Fotbalový míč Adidas Brazuca

Zdroj: <http://www.selectism.com/2013/12/04/adidas-unveils-the-brazuca-world-cup-match-ball/>

Kromě fotbalových míčů adidas vyrábí mnoho dalších sportovních doplňků. Jedná se o sportovní tašky, rukavice, hodinky, ponožky, sluneční brýle, fotbalové chrániče atd. Za rok 2013 vyprodukovala firma Adidas 54 miliónů kusů takovýchto doplňků.⁴⁴ Pro dokreslení vývoje počtu vyrobených kusů doplňků a příslušenství jsem sestavil graf (graf 5). Data jsem získal z oficiální výročních zpráv firmy Adidas.



Graf 5 – Vývoj počtu vyrobených kusů doplňků a příslušenství Adidas v letech 2004 – 2013

Zdroj dat: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>

Průběh grafu a vývoj mezi lety 2004 až 2013 je téměř totožný s průběhem grafů vývoje produkce párů bot (graf 3) a kusů oblečení (graf 4). Poklesy a nárůsty v produkci doplňků a příslušenství byly dány na základě stejných událostí, jaké jsem popsal pod grafem vývoje produkce párů bot (graf 3) na konci kapitoly 8.2.1.

⁴⁴ *Annual Report 2013* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/> >.

5.3 Loga

Tato kapitola popisuje, jakým vývojem prošlo logo značky Adidas.

Poté, co Adi Dassler založil svoji firmu Adidas, hledal něco, čím by své výrobky odlišil od výrobků konkurence. A toto odlišení vzniklo nevědomky z procesu výroby a zdokonalování bot Adidas. Jak už jsem psal v kapitole o obuvi Adidas, tak tři proužky, které začal Adi Dassler dávat na své první kopačky sloužily primárně k lepší funkčnosti boty. Fungovalo to a tři proužky se tak staly charakteristickým znakem výrobků Adidas. Adi Dassler vytvořil také první logo své společnosti. Toto logo se ovšem nepoužívalo přímo na výrobcích, tam byly jen ty tři proužky.



Obr. 25 – První logo Adidas z roku 1949

Zdroj: <http://www.complex.com/art-design/2013/03/the-50-most-iconic-brand-logos-of-all-time/adidas>

V pozdních šedesátých letech firma Adidas rozšířila svoji výrobu o oblečení pro volný čas a to byla výzva pro Käthe a Adiho Dasslerovi hledat nový způsob identifikace produktů Adidas. V srpnu 1971 se z více než 100 nápadů narodil „Trefoil“ neboli trojlístek, nové logo společnosti. Bylo inspirováno třemi proužky a jedná se o geometrické provedení s vyústěním do třech různých směrů, symbolizující rozmanitost značky Adidas.⁴⁵ Tento symbol byl poprvé použit na výrobcích Adidas v roce 1972 a později se stal symbolem společnosti. V současné době hraje stále důležitou roli, představuje logo pro kolekci Adidas Originals.



Obr. 26 – logo Adidas Trefoil z roku 1972

Zdroj: <http://www.bankfashion.co.uk/product/adidas-originals-trefoil-t-shirt/039261/>

⁴⁵ *The Trefoil* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.growsunday.com/2011/01/the-history-of-the-adidas-logo/>>.

Logo Trefoil se používá dodnes, ale v roce 1997 ho u většiny produktů Adidas nahradilo logo nové. Nejstarší logo, tři pruhy, které se používaly u prvních výrobků Adidas v roce 1997 znovu „oživil“ Peter Moore, tehdejší kreativní ředitel firmy.⁴⁶



Obr. 27 – logo Adidas z roku 1997

Zdroj: <http://www.aleasport.cz/aleashop/eshop/40-1-ADIDAS-ORIGINALS>

Tyto tři pruhy mají symbolizovat horu, která představuje výzvy, které je možné zdolat. Toto logo se dnes používá u kolekce Adidas Performance, která je určená především sportovcům. Jak amatérským, tak profesionálním.

Poté, co se koncem roku 1997 spojil Adidas s firmou Salomon a vznikla nová firma adidas-Salomon AG, bylo potřeba navrhnout nové společné logo. To představují v roce 1998. Představovalo diamant složený ze tří částí. Červená část reprezentovala firmu Salomon, modrá Adidas. Černá část uprostřed představovala vítěze natahujícího ruce pro trofej.⁴⁷



Obr. 28 – Logo adidas-Salomon z roku 1998

Zdroj: <http://findlogo.net/show/detail/A/adidas-salomon-logo#.UzAFVtyKxgl>

Poté, co v roce 2005 Adidas prodal Salomon, přišel s novým logem, které vychází z předchozích log Adidasu. Jedná se o tzv. „word mark“, což znamená, že hlavní část loga tvoří text. V tomto případě nápis Adidas.



Obr. 29 – Logo Adidas z roku 2005

Zdroj: http://retroskatestickers.com/store/index.php?main_page=product_info&products_id=162

⁴⁶ *Adidas Logo Transformations* [online]. Dostupné z WWW: <<http://thinkmarketingmagazine.com/index.php/adidas-logo-transformations/>>.

⁴⁷ *Adidas Logo Transformations* [online]. Dostupné z WWW: <<http://thinkmarketingmagazine.com/index.php/adidas-logo-transformations/>>.

V roce 2010 přišel Adidas ještě s logem pro svou novou řadu oblečení s označením „Neo“. V dnešní době společnost Adidas používá pro své výrobky tři hlavní loga, pro kolekci „Performance“, pro kolekci „Originals“ a pro kolekci „Neo“. Loga se mohou objevovat v různých barevných provedeních.



Obr. 30 – Současná loga Adidas pro kolekce zleva Originals, Performance a Neo
Zdroj: <http://thinkmarketingmagazine.com/index.php/adidas-logo-transformations/>

5.4 Marketingové strategie

Tato kapitola popisuje, jak se vyvíjela strategie firmy Adidas co se týče marketingu, prezentace a propagace jejich značky.

V původní firmě bratří Dasslerů měl na starosti marketing a propagaci značky Adiho starší bratr Rudi. Po rozdělení a vzniku Adidasu roku 1949 se o tuto úlohu musel postarat sám Adi Dassler. Ze začátku mu hodně pomohlo, že jeho výrobky byly natolik kvalitní, že v podstatě neměl na trhu přímého konkurenta. A z hlediska propagace značky Adidas mu nejvíce pomohly úspěchy sportovců na velkých akcích, kteří využívali jeho výrobky. Adi tomu šel ovšem naproti. Například ještě před Olympijskými hrami 1952 v Helsinkách šel Adi Dassler za Emilem Zátopkem a nabídl mu svoje tretry Adidas. Zátopkovi se nové tretry líbily, i proto, že do té doby byl zvyklý běhat v daleko těžších botách. Vzal si je tedy na OH do Helsinek a získal v nich tři zlaté medaile. Je možné, že by tyto medaile získal i bez Adiho běžeckých bot, ale určitě mu to jeho vítězství ulehčilo. Tyto úspěchy udělaly firmě Adidas obrovskou reklamu. Díky olympijským úspěchům se Adimu Dasslerovi podařilo prolomit bariéry zahraničních trhů, poprvé začal export do USA.⁴⁸

Další obrovská reklama pro firmu Adidas přišla v roce 1954. V tom roce se konalo Mistrovství světa ve fotbale ve Švýcarsku. Adi Dassler vyvinul ve spolupráci s německým trenérem Seppem Herbergerem nové kopačky ve kterých němečtí fotbalisté senzačně na MS vyhráli. A to nejdříve Sepp Herberger šel za Adiho bratrem Rudim, jestli by nové kopačky pro MS nevyvinula Puma. Ovšem Rudi tuto nabídku odmítl a tak nechtěně přihrál Adiho

⁴⁸ GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*, s. 15.

Adidasu obrovskou příležitostí, kterou Adidas beze zbytku využil.⁴⁹ Tato reklama byla pro firmu Adidas k nezaplacení.

Ovšem v 60. a především v 70. letech začali na trhu firmě Adidas přibývat vážní konkurenti. A to především Puma a v 70. letech americká značka Nike. Proto se ve firmě Adidas museli více začít orientovat na propagaci jako jeden z nástrojů marketingu. A tuto oblast si ve firmě vzal na starost Adiho syn Horst. Díky své jazykové vybavenosti (uměl plynule anglicky, francouzsky a španělsky) se začal orientovat na zahraničí a jezdil propagovat značku Adidas do USA, Francie a jiných evropských zemí. Díky Horstovo angažmá v Mezinárodním olympijském výboru a světové fotbalové federaci FIFA získala firma Adidas silné pozice na trhu sportovní obuvi. A v roce 1983 Horst Dassler založil „International Sports Culture and Leisure“ – první světovou reklamní společnost, zasvěcenou sportovním událostem.

V průběhu 80. let se nápor ze strany konkurenčních firem stupňoval a tak Adidas začal více využívat reklamy ve sdělovacích prostředcích. Na těchto reklamních sděleních Adidas spolupracoval se známými osobnostmi. Například v polovině 80. let uzavřel Adidas spolupráci s rapovou skupinou Run-DMC. Ti propagovali výrobky Adidas tak, že na každém svém koncertu měli oblečení a boty této značky. Skupina Run-DMC dokonce v roce 1986 složila písničku s názvem „My Adidas“, ve které vzdali čest obuvi Adidas Superstar. Obuvi, kterou nosili během svého koncertního turné. Byla to také poprvé, co značku Adidas propagoval někdo jiný, než sportovci. Tato reklama byla přijata veřejností velmi kladně a firmě Adidas v dalších letech vzrostly prodeje právě bot Superstar.



Obr. 31 – Skupina Run-DMC v roce 1986

Zdroj: <http://resalevintagecloset.wordpress.com/2010/12/28/run-dmc-in-paris/>

⁴⁹ *Adidas gegen Puma* [dokumentární TV film]. Režie Stephan Lamby, Michael Wech. Německo, 2007.

Ovšem na přelomu 80. a 90. let se nové vedení firmy rozhodlo zaměřit více na inovace a vývoj, než na propagaci a reklamu. Toto období nebylo pro firmu Adidas nijak zvlášť úspěšné.

To se změnilo s novým vedením. Jmenovitě s Robertem LouiSEM-Dreyfusem, který firmu v roce 1993 koupil a byl si vědom toho, že Adidas má konkurenceschopné výrobky, ale neumí je prodat. Proto zaměřil většinu svého úsilí do propagace a vzniku nových reklamních kampaní. A tak v roce 1995 Adidas přichází s celosvětovou reklamní kampaní, která má pomoci znovu vrátit slávu značce Adidas. Hlavní slogan této kampaně zněl „*We knew then, we know now!*“, což lze přeložit jako „*Věděli jsme tehdy, víme teď!*“. V této kampani Adidas odkazoval na úspěchy své historie, např. úspěchy sportovců jako Emil Zátopek nebo Jesse Owens, kteří závodili s vybavením Adidas.



Obr. 32 – Plakát Adidas z kampaně „We know then, we know now“ z roku 1995

Zdroj: http://cyclingart.blogspot.cz/2011_02_01_archive.html

Na plakátu (Obr. 32) je vidět srovnání cyklistické boty vyrobené Adidasem pro Eddyho Merckxe, jednoho z nejlepších cyklistů všech dob a vítěze Tour de France z let 1969-1974 (nahore) a nejnovější cyklistické boty Adidas z roku 1995 (dole).

Kromě těchto plakátů je kampaň postavena na krátkých televizních reklamách. V těch Adidas ukazuje záběry úspěchů sportovců, kteří závodili v jejich vybavení. Například slavná vítězství Emila Zátopka Muhammada Aliho, Jesse Owense a dalších. A i díky této kampani se postavení společnosti Adidas na světovém trhu začalo zlepšovat.⁵⁰

⁵⁰ *Adidas vies for the lead* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.nytimes.com/1998/03/19/business/the-media-business-advertising-once-behind-the-pack-adidas-vies-for-the-lead.html> >.

V únoru roku 1993 navíc Adidas koupil marketingovou agenturu Sports Inc. působící převážně v USA. Především proto, aby Adidasu pomohla zlepšit postavení na americkém trhu. To se začalo dařit a Adidas uzavřel partnerství s některými hráči a týmy v americké basketbalové lize NBA.



Obr. 33 – Basketbalové dresy týmů z NBA z 90. let od značky Adidas

<http://kicksaddict.com/2013/02/01/adidas-to-roll-out-90s-nba-uniforms-during-nba-hardwood-classics-nights/>

Na konci 90. let už Adidas sponzoroval mnoho sportovců ze všech možných sportů a zemí. Ovšem přišla opět doba, kdy Adidas potřeboval zvýšit zájem zákazníků o své produkty.

Jak už jsem pasal v kapitole o oblečení Adidas (8.2.2) tak se začátkem nového století Adidas představuje nový segment trhu. Jedná se o stylové oblečení pro každodenní nošení. Kvůli tomu také uzavírá spolupráci se světově uznávanými módními návrháři jako jsou Yohji Yamamoto (2002) a Stella McCartney (2004).⁵¹ A tyto spolupráce trvají dodnes.



Obr. 34 – Pánská kolekce Adidas Y-3 navržená Yohji Yamamotem v roce 2010

Zdroj: <http://www.fashionlevel.net/159/adidas-y-3-men-s-collection-autumn-winter-2010-2011/>

Kromě toho přišlo vedení firmy Adidas s novými reklamními kampaněmi. V roce 2004 Adidas představuje jednu ze svých nejúspěšnějších kampaní s názvem „Impossible is nothing“ (česky „Nic není nemožné“). Hlavními tvářemi této kampaně se stali sportovci jako David Beckham, Haile Gebrselassie, Muhammad Ali a jeho dcera Laila. Hlavním smyslem

⁵¹ *History of Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/group/history/> >.

této kampaně bylo ukázat tyto sportovce, jak čelí svým strachům, porážkám a novým výzvám a tím potvrdit, že nic není nemožné.



Obr. 35 – Plakát z kampaně „Impossible is nothing“ na kterém je fotbalista David Beckham
Zdroj: <http://www.adslogans.co.uk/site/pages/gallery/impossible-is-nothing8604.php>

Tato reklamní kampaň byla velice úspěšná a zvedla zájem o značku Adidas. Název této kampaně se dokonce natolik uchytil, že zůstal jako slogan značky Adidas dodnes.

Značka Adidas nabízí oblečení a obuv pro každý sport, módu a styl. A tak v roce 2011 ve své další reklamní kampani poprvé spojuje všechny tyto směry. Kampaň s názvem „all in“ ukazuje, že nezáleží na tom, jak složité máme podmínky, jak velké jsou naše cíle, ale, že když do toho dáme všechno, tak každý může dosáhnout toho o čem sní.⁵²

Kampaň měla obrovský celosvětový úspěch. Jako hlavní tváře kampaně vystupují fotbalisté David Beckham a Lionel Messi, basketbalisté Derrick Rose a Dwight Howard a zpěvačka Katy Perry. Postupně se ovšem do kampaně přidávali další sportovci, muzikanti, herci atd.⁵³



Obr. 36 – Plakát z kampaně „all in“ na kterém jsou zleva Derrick Rose, Lionel Messi, Katy Perry a Dwight Howard

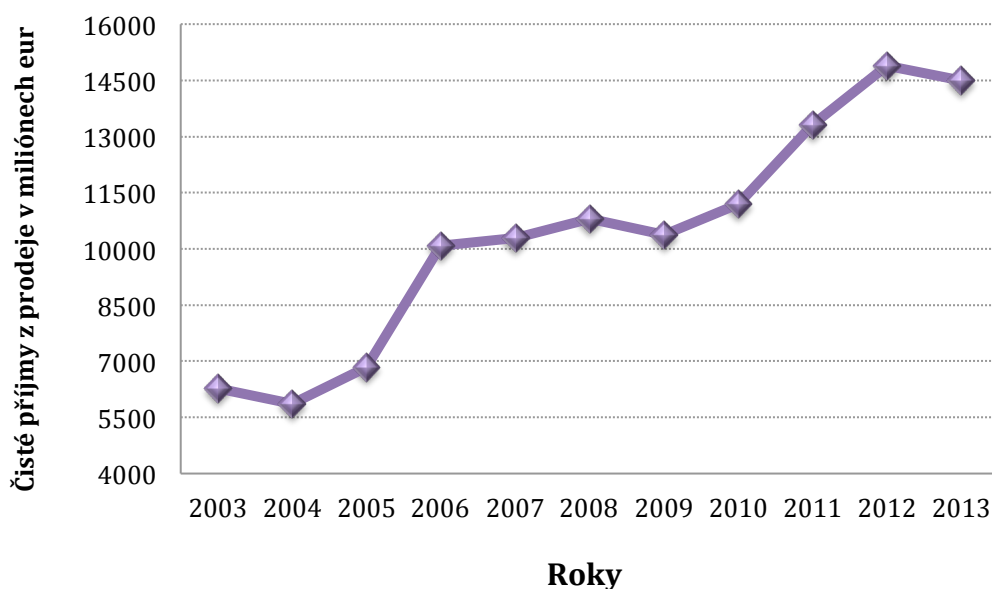
Zdroj: <http://kulitranner.wordpress.com/2011/04/15/adidas-all24/>

⁵² *What is “adidas is all in” about?* [online]. Dostupné z WWW: < <http://blog.adidas-group.com/2012/03/insights-into-adidas'-new-all-in-campaign-we-all-run/>>.

⁵³ *History of Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>>.

Reklamní kampaň „all in“ měla takový úspěch, že běží s drobnými úpravami dodnes. A stále se do této kampaně zapojují nové osobnosti.

Abych ukázal, jaký dopad z hlediska finančního měly tyto reklamní kampaně, sestavil jsem graf, který ukazuje vývoj čistých příjmů firmy Adidas z prodeje mezi roky 2003-2013.



Graf 6 – Vývoj čistých příjmů firmy Adidas z prodeje mezi roky 2003-2013

Zdroj dat: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>

Data pro starší období, než je rok 2003 jsou obtížně dohledatelná a především oficiálně dostupná data potvrzená společností Adidas jsou právě od roku 2003. A to v oficiálních výročních zprávách ze kterých jsem potřebná data čerpal. Navíc pro můj účel postačí data od roku 2003, protože největší reklamní kampaně firmy Adidas se uskutečnily právě v tomto období.

První větší nárůst příjmů z prodeje je vidět mezi roky 2004 až 2006. A právě tady můžeme nalézt úspěch kampaně „Impossible is nothing“, která byla spuštěna v roce 2004. Nárůst mezi lety 2005 a 2006 byl asi z jedné třetiny podpořen tím, že firma Adidas v roce 2005 koupila firmu Reebok a její příjmy tak zahrnuje do svých.⁵⁴ To ovšem nic nemění na tom, že v tomto období byl nárůst příjmů z prodeje výrazně podpořen úspěchem této reklamní kampaně.

Další značný nárůst lze na grafu (graf 6) nalézt mezi roky 2010 až 2012. Mezi lety 2010 a 2011 je růst dán především zvýšením prodejů v Číně a to o 24%.⁵⁵ Z hlediska reklamních kampaní je ovšem zajímavější nárůst mezi roky 2011 a 2012. A to proto, že v roce

⁵⁴ *Annual Report 2006* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/> >.

⁵⁵ *Annual Report 2011* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/> >.

2011 spustila firma Adidas velice úspěšnou kampaň „all in“. A její úspěch se na růstu příjmů z prodeje podepsal velmi výrazně.⁵⁶

5.5 Osobnosti značky

Tato kapitola popisuje, jaké nejvýraznější osobnosti z řad sportovců, umělců a dalších nejvíce přispěly a přispívají k proslavení značky Adidas.

5.5.1 Emil Zátopek

První velkou osobností, která výrazně pomohla k proslavení značky Adidas byl československý běžec Emil Zátopek. V 50. letech ještě nebylo zvykem uzavírat sponzorské smlouvy. Spolupráce Adidasu a Emila Zátopka byla založena na tom, že mu Adi Dassler poskytl své běžecké boty za to, že v nich poběží na Olympijských hrách. To se stalo a Emil Zátopek v tretrách Adidas vyhrál na Olympijských hrách 1952 v Helsinkách tři zlaté medaile. Dodnes se nikomu nepodařilo zopakovat jeho výkon, aby vyhrál závod na pět a deset tisíc metrů a přidal k tomu vítězství v maratónu. To v té době velice značku Adidas proslavilo a dodnes se firma ve svých kampaních odkazuje na úspěchy tohoto legendárního běžce.

5.5.2 Muhammad Ali

Další z osobností, které proslavily značku Adidas byl americký boxer Cassius Clay známý pod jménem Muhammad Ali. Jeho spolupráce s Adidasem začala v roce 1970, kdy požádal Adiho Dasslera, aby pro něj vyrobil nové boxerské boty. Adi je vyrobil a Muhammad Ali v nich vyhrál legendární zápas v Medison Square Garden proti Oscaru Bonavenovi. Tyto boty se staly pro svůj neobvyklý design jednou z hvězd večera a Adidasu to udělalo nebývalou reklamu. Tento legendární boxer podepsal s firmou Adidas kontrakt a díky němu si přišel na velice slušné peníze a zápasil tak v botech Adidas celou kariéru.

5.5.3 Stan Smith

Další, kdo výrazně přispěl ke slávě značky Adidas byl americký tenista a bývalá světová jednička Stan Smith. Ten se v roce 1971 podílel na vývoji nové tenisové obuvi Adidas. Tyto boty s jeho jménem se staly velice oblíbené u ostatních tenisových hráčů. A dodnes se boty Adidas Stan Smith prodávají jako life-stylová obuv a kvůli své oblibě se staly jedním z nejúspěšnějších produktů v historii značky Adidas.

⁵⁶ *Annual Report 2012* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>>.

5.5.4 Franz Beckenbauer

V 70. letech značku Adidas také velice proslavili fotbalisté. A to především němečtí. Z nich asi nejvíce jeden z nejlepších fotbalistů všech dob Franz Beckenbauer. Kapitán Západního Německa a Bayernu Mnichov hrál celou svoji kariéru v kopačkách Adidas a dosáhl v nich nespočtu úspěchů. Navíc v roce 1967 stál u zrodu vůbec první teplákové soupravy značky Adidas. Ta nesla jeho jméno a záhy se stala velice oblíbenou.

5.5.5 Run-DMC

První, kdo přispěl k proslavení značky Adidas a nebyl z řad vrcholových sportovců byla americká hudební rapová skupina Run-DMC. A ta se podílela na propagaci značky Adidas velice výrazně. Tato veleúspěšná skupina vydala v roce 1987 píseň s názvem „můj Adidas“. Ta byla o tvrdě pracujících lidech v problémových čtvrtích a o čistém nadšení ze svých tenisek Adidas. Adidas se o této písni dozvěděl a když kapela zvedla boty se třemi proužky během koncertu před čtyřiceti tisíci fanoušky nad hlavu, jeden z těchto fanoušků byl zaměstnanec Adidasu. Píseň se stala hitem a Run-DMC s Adidasem uzavřeli nečekané a jedinečné partnerství. Toto sloučení umění a sportu nastavilo nejen stále trvající módní trend z ulice, ale také přispělo ke zrození nového druhu propagace v odvětví sportovního zboží. A to, že úspěšně propagovat sportovní značky nemusí jen sportovci.⁵⁷

5.5.6 David Beckham

V roce 1996 se tváří značky Adidas stal jeden z nejlepších fotbalistů všech dob a módní ikona David Beckham. Nejdříve se stal tváří kopaček Adidas Predator a postupně se objevuje ve většině reklamních kampaních Adidasu. Od té doby natočil pro Adidas přes 20 reklam a má obrovskou zásluhu na proslavení značky. V roce 2003 podepsal s Adidasem novou smlouvu o spolupráci. Jednalo se o do té doby největší kontrakt tohoto druhu v historii sportu. Jde o doživotní smlouvu. Díky tomu, že bude David Beckham propagovat značku Adidas i po skončení fotbalové kariéry si vydělá 160,8 miliónu dolarů.⁵⁸ A vedení Adidasu vědělo dobře, co dělá. David Beckham je prokazatelně nejúspěšnější reklamní osobnost v historii sportu.

⁵⁷ *History of Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>>.

⁵⁸ *Beckham Set To Sign \$160.8M Lifetime Agreement With Adidas* [online]. Dostupné z WWW: < [http://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2003/08/Issue-221/Sponsorships-Advertising-Marketing/Beckham-Set-To-Sign-\\$1608M-Lifetime-Agreement-With-Adidas.aspx](http://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2003/08/Issue-221/Sponsorships-Advertising-Marketing/Beckham-Set-To-Sign-$1608M-Lifetime-Agreement-With-Adidas.aspx)>.

5.5.7 **Derrick Rose**

Další osobností, která uzavřela s firmou Adidas obrovský reklamní kontrakt je americký basketbalista a jeden z nejlepších hráčů současnosti Derrick Rose. Jejich spolupráce začala v roce 2008 a v roce 2012 podepsal s firmou Adidas doživotní smlouvu, která mu zaručuje 250 miliónu dolarů.⁵⁹ Slávu Derricka Rose přibrzdila opakovaná zranění kolene, ale i tak má na propagaci Adidasu velký vliv. A to především v USA a také v Číně, kde dresy a boty s jeho jménem patří k nejprodávanějším.

5.5.8 **Lionel Messi**

V roce 2006 navázala firma Adidas spolupráci s mladým nadějným fotbalistou, ze kterého se stal dnes podle mnohých nejlepší fotbalista současnosti. Není jím nikdo jiný než Argentinec Lionel Messi. A to měl do roku 2005 Lionel Messi kontrakt s největším rivalem Adidasu, firmou Nike. Jenže v roce 2006 Adidas nabídl Messimu takové podmínky, které Nike nechtěl trumfovat. Představitelé Nike si později uvědomili, že to byla pravděpodobně chyba, že nechali Messiho přejít k Adidasu.⁶⁰ Lionel Messi s firmou Adidas kontrakt prodloužil v roce 2009. Ten mu zaručuje přibližně 2 milióny liber za sezónu.⁶¹ Tento kontrakt se uzavíral ještě před tím, než Lionel Messi získal čtyři zlaté míče pro nejlepšího fotbalistu Evropy v letech 2010-2013. Proto je výše kontraktu relativně malá a čeká se, že dojde k prodloužení a výraznému navýšení smlouvené částky. Lionel Messi je v dnešní době jednou z hlavních tváří Adidasu a výrazně firmě pomáhá na poli reklamy v konkurenčních bojích s ostatními firmami, především s firmou Nike.

5.5.9 **Katy Perry, Kanye West a další**

V dnešní době spolupracuje Adidas s mnoha dalšími známými osobnostmi. Adidasu v jeho propagaci pomáhají například osobnosti jako americká zpěvačka Katy Perry a americký rapper Kanye West. Oblečení pro mladé lidi (Adidas Neo) propagují zpěvák Justin Bieber a zpěvačka Selena Gomez.

⁵⁹ *Derrick Rose To Sign \$250 Million Deal With Adidas* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.nicekicks.com/2011/12/30/derrick-rose-250-million-adidas/>>.

⁶⁰ *Lionel Messi football boots from Nike to Adidas* [online]. Dostupné z WWW: <<https://suite101.com/a/lionel-messi-football-boots-from-nike-to-adidas-a245161>>.

⁶¹ *Top Five Players Football Contract with Brand Shoes* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.atengstyle.com/men-shoes/soccer-shoes/top-five-players-football-contract-with-brand-shoes>>.

6 Puma

Po rozpadu společné firmy obou bratrů Dasslerů zakládá starší bratr Rudolf v roce 1948 svoji novou firmu s názvem „Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler“.

6.1 Organizace firmy

Tato kapitola ukazuje, jakým vývojem, z organizačního hlediska, prošla firma Puma od svého založení až po současnost.

6.1.1 Název a právní forma

Původně chtěl dát Rudi Dassler své nové firmě název „Ruda“, který se skládal ze dvou počátečních písmen jeho jména a příjmení. Ale po dohodě se zaměstnanci se rozhodl firmu nazvat jinak. A tak 1. srpna 1948 registruje svoji novou firmu s názvem „Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler“. Zkráceně prostě Puma. Tuto šelmu použil v názvu pro její charakteristiky jako je rychlost, elegance, dravost. Tyto charakteristiky měly reprezentovat filosofii nové firmy a jejích produktů. Dodnes tento název existuje. Drobnými proměnami prošlo akorát oficiální znění tohoto názvu.

Poprvé se oficiální znění názvu měnilo v roce 1959, kdy se z Puma stala komanditní společnost a nový název zněl „Puma-Schuhfariken Rudolf Dassler KG⁶²“. K další změně došlo roku 1986, kdy se z Puma stala akciová společnost. Nový název tak zněl „Puma AG⁶³“. Tento název se ovšem znovu změnil v roce 2011. V tom roce se z Puma stala evropská společnost⁶⁴ a nový název tak zní „Puma SE⁶⁵“. Tento název existuje dodnes.

6.1.2 Zaměstnanci

Po rozdělení společné firmy obou bratrů v roce 1948 se asi jedna třetina zaměstnanců rozhodla jít s Rudi Dasslerem do jeho nové firmy. A to především obchodníci.⁶⁶ Těchto zaměstnanců bylo okolo dvaceti. Samozřejmě s následným vývojem počet zaměstnanců Puma rychle růst. Bylo potřeba najímat nové řemeslníky na výrobu obuvi, nové prodejce atd.

V porovnání s Adidasem byl ovšem tento růst počtu zaměstnanců o dost pomalejší. Zatímco Adidas měl na počátku 90. let celosvětově okolo patnácti tisíc zaměstnanců, Puma jich v té době měla asi jeden tisíc. Tento velký rozdíl byl dán především tím, že Adidas začal

⁶² KG je zkratka německého slova Kommanditgesellschaft, což česky znamená komanditní společnost.

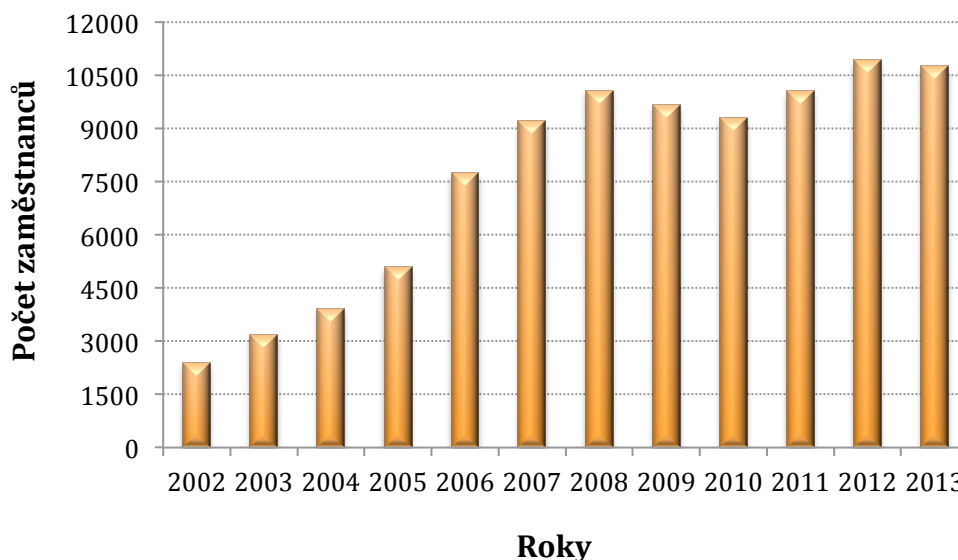
⁶³ AG je zkratka německého slova Aktiengesellschaft, což česky znamená akciová společnost.

⁶⁴ *Evropská společnost* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/evropska-spolecnost-se-kapitalova-obchodni-spolecnost-zalozena-evropskym-pravem.html> >.

⁶⁵ SE je zkratka latinského Societas Europaea, což česky znamená Evropská společnost.

⁶⁶ *Adidas gegen Puma* [dokumentární TV film]. Režie Stephan Lamby, Michael Wech. Německo, 2007.

dříve expandovat do zahraničí a vytvořil si tam širokou distribuční síť. Například v USA se Adidas těšil daleko větší oblibě než Puma a tím si mohl dovolit zvýšit výrobu a najímat více zaměstnanců. Největší nárůst v počtu zaměstnanců můžeme pozorovat během posledních deseti, patnácti let.



Graf 7 – Vývoj počtu zaměstnanců Puma v letech 2002-2013

Zdroj dat: <http://about.puma.com/category/investors/financial-report/>

Pro lepší představu vývoje počtu zaměstnanců společnosti Puma jsem sestavil graf (graf 7), který tento vývoj ukazuje od roku 2002 do roku 2013. Data jsem získal z oficiálních výročních zpráv firmy Puma. Do roku 2008 počet zaměstnanců Puma stále rostl. Největší meziroční nárůst lze pozorovat mezi roky 2005 a 2006. Tento nárůst byl dán tím, že Puma výrazně podpořila expanzi do zahraničí. A to především do asijských zemí jako Japonsko, Čína, Hong Kong a také do Severní Ameriky. Tento nárůst čítal přes dva a půl tisíce nových zaměstnanců. Do roku 2008 Puma stále vytvářela nová pracovní místa po celém světě. V roce 2008 došlo ve firmě Puma k optimalizaci portfolia prodejen a díky tomu se některé neefektivní prodejny zavřely a tím došlo meziročně k poklesu počtu zaměstnanců. Tento pokles počtu zaměstnanců trval i díky programu na snižování nákladů až do roku 2010. V roce 2011 se Puma rozhodla otevřít nové velice moderní prodejny a počet zaměstnanců tak začal růst. Pokles, který následoval v roce 2013 nebyl nijak velký a byl následkem programu na snižování nákladů.⁶⁷ V současnosti má tak Puma necelých jedenáct tisíc zaměstnanců.

⁶⁷ Puma Annual Report 2013 [online]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/category/investors/financial-report/>>.

6.1.3 Sídlo a pobočky

Po rozdělení společné firmy obou bratrů se Rudi Dassler rozhodl založit svoji firmu Puma nedaleko původního sídla společné firmy. Hlavní sídlo Puma se tak dodnes nachází v Německém městě Herzogenaurach. Nedaleko sídla firmy Adidas. Nejdříve to byla jen jedna tovární hala, ve které Rudi Dassler začal vyrábět své boty. Postupem času, jak se Puma rozvíjela byla potřeba také výrobní prostory rozšířit.

Největší změnou prošlo zázemí společnosti Puma v roce 2010, kdy po dvou letech práce projektantů a stavitelů bylo otevřeno centrum nové s názvem „PUMA Plaza“. Nové centrum navrhl norimberský architekt Klaus Krex. Požadavkem bylo, aby nové centrum bylo moderní, kreativní, aby prezentovalo a spojovalo sport v jeho nejlepších vlastnostech a aby splňovalo požadavky na šetrnost k životnímu prostředí. To se podařilo a toto centrum má kromě prostor pro zaměstnance mnoho dalších multifunkčních prostor.⁶⁸



Obr. 37 – PUMA Plaza, současné sídlo společnosti Puma

Zdroj: http://www.locationguide24.com/de/Puma_Brand_Center/Incentive_und_Teambuilding+Designlocation+in+Herzogenaurach/Mittelfranken/Bayern/Deutschland/LE-39769/0

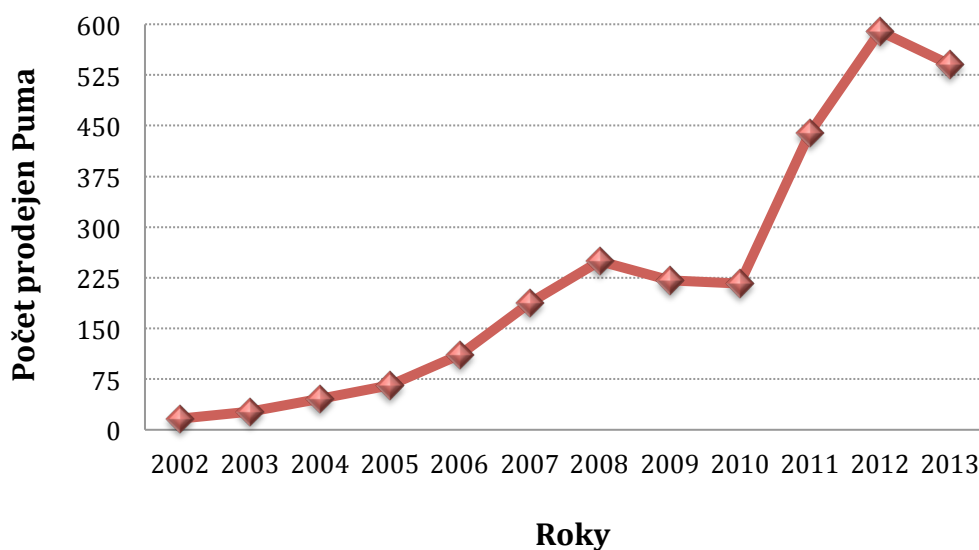
Díky své zahraniční expanzi Puma zřídila další tři centra, aby byla blíže zákazníkům. Jedno se nachází v americkém městě Boston, další je v Londýně, hlavní městě Anglie a poslední se nachází v asijském Hong Kongu.⁶⁹

S vývojem firmy Puma došlo také k rozšiřování její sítě poboček. Nejdříve šlo o rozšiřování v rámci Německa, poté se Puma začala rozšiřovat do dalších evropských měst. A nakonec celosvětově. Na konci roku 2013 měla společnost Puma celosvětově 540 firemních prodejen.⁷⁰ Vývoj počtu prodejen firmy Puma od roku 2002 do roku 2013 ukazuje graf 8, který jsem sestrojil na základě dat získaných z výročních zpráv firmy.

⁶⁸ PUMA Plaza [online]. Dostupné z WWW: <http://brandcenter.puma.com/?page_id=83>.

⁶⁹ Contact and Locations [online]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/category/company/conloc/>>.

⁷⁰ Puma Annual Report 2013 [online]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/category/investors/financial-report/>>.



Graf 8 – Vývoj počtu prodejen firmy Puma na celém světě v letech 2002-2013

Zdroj dat: <http://about.puma.com/category/investors/financial-report/>

Jak je vidět z grafu 8, tak ještě v roce 2002 měla firma Puma celosvětově pouze 16 oficiálních prodejen. Pak nastal růst jejich počtu. Ten trval až do roku 2008, kdy už měla Puma celosvětově 250 svých prodejen. Poté do roku 2010 došlo k snižování počtu prodejen. To bylo dáno především novým programem na snižování nákladů a celkové zefektivnění, který po roce 2008 Puma zavedla. Ovšem po roce 2010 došlo k výraznému růstu počtu prodejen. Tento růst trval do roku 2012 a byl dán expanzí Pumpy do asijských zemí a Severní Ameriky, kde zřizovala nové prodejny. Poté došlo k mírnému snížení počtu prodejen, které bylo dáno opět programem na snižování nákladů.

6.1.4 Vedení firmy

Tato podkapitola ukazuje, jakými změnami prošlo vedení firmy Puma a jaké osobnosti hrály ve vedení nejvýraznější roli.

První, kdo byl ve vedení firmy Puma, byl samozřejmě její zakladatel Rudolf „Rudi“ Dassler. V čele Pumpy byl dlouhých dvacet šest let až do své smrti v roce 1974. Za tu dobu se z Pumpy stala výrazná firma na trhu se sportovními potřebami. Rudi zaregistroval nespočet patentů a navázal partnerství s mnoha výraznými sportovními osobnostmi.

Po Rudiho smrti převzali vedení firmy jeho synové Armin a Gerd. Armin byl do vedení firmy zapojen již od roku 1952. Staral se především o distribuci produktů Puma v USA a v posledních letech Rudiho života řídil už Pumu především on. Prvním počinem Armina Dasslera bylo, když ještě za života Rudiho v roce 1970 podepsal smlouvu s brazilským fotbalistou Edsonem Arantes do Nascimento známým jako Pelé. Dnes obecně

považovaný za nejlepšího fotbalistu všech dob. Ovšem tento podpis smlouvy mezi Pumou a Pelém měl velmi kontroverzní okolnosti, protože v té době byla mezi Adidasem a Pumou tichá dohoda o tom, že nebudou přepřáčet hráče proto, aby nosili jejich kopačky. Že je nechají si vybrat, které kopačky jim sedí víc. Jenže Armin Dassler tuto dohodu porušil a podepsal s Pelém smlouvu, která byla postavena tak, že když bude Pelé hrát v kopačkách Puma, tak za to dostane velice slušné peníze. Pelé sice v té době už dlouho hrál v kopačkách Puma, ale nebyl nijak smluvně vázán. To ještě víc rozdmýchalo rivalitu mezi Pumou a Adidasem a především Armin a Adiho syn Horst si od té doby nemohli přijít na jména.⁷¹ Pod vedením Armina a Gerda Dasslerů se Puma dostávala stále výše na trhu sportovních potřeb a slavila velké úspěchy. Navíc v roce 1986 Puma vstoupila na burzu.

Ovšem koncem osmdesátých let Puma zvolila strategii prodeje svých produktů v diskontních řetězcích a to image značky moc nepřidalo. Navíc v roce 1989 prodávají Armin a Gerd své podíly ve firmě Puma švédské firmě Cosa Liebermann SA. V té době už Armin Dassler trpěl rakovinou a o rok později zemřel. V roce 1991 se většinovým vlastníkem Puma stává švédský konglomerát Proventus AB a v roce 1993 mění vedení firmy Puma. Je odvolán ředitel Puma Stefan Jacobsson a do vedení je zvolen Němec Jochen Zeitz.⁷²

Jochen Zeitz působil ve firmě Puma již od roku 1990 jako více-prezident pro mezinárodní prodej a marketing. Už v té době se tedy velice podílel na image značky v zahraničí. V roce 1993 se Jochen Zeitz stal, teprve ve svých 29 letech, ředitelem Puma. Tím se stal nejmladším ředitelem v historii evropských firem působících na burze. Rok poté, co se stal ředitelem se Puma dostala do zelených čísel a zaznamenala svůj první zisk od doby, co vstoupila na burzu v roce 1986. Pod vedením Jochena Zeitze zahájila Puma velký ozdravný proces. Tento proces zahrnoval snižování nákladů a celkovou restrukturalizaci. Staré nefunkční struktury byly nahrazeny novými nebo spojeny dohromady. A to tak, aby všechna oddělení a sekce Puma vykazovaly zisk. Tento proces byl úspěšný, ovšem byl to jen začátek úspěšné cesty. Během 18 let, co byl Jochen Zeitz ve vedení firmy se z Puma stala jedna z nejznámějších značek na trhu sportovních potřeb a začala se pomalu dotahovat na giganty Nike a Adidas.

V roce 2011 Jochena Zeitze nahrazuje ve vedení firmy další Němec a Zeitzův spolupracovník Franz Koch. Ten pokračoval v nastoupené cestě, ovšem ve vedení Puma vydržel jen rok a půl. Puma v roce 2007 koupila francouzská mezinárodní společnost Kering

⁷¹ *Adidas gegen Puma* [dokumentární TV film]. Režie Stephan Lamby, Michael Wech. Německo, 2007.

⁷² *New Management in the 1990s* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/puma-ag-rudolf-dassler-sport-history/>>.

(dříve známá jako Pinault-Printemps-Redoute), jejíž vedení se rozhodlo v roce 2012 k výměně celého vedení Puma a tím nastolení nové cesty. Do vedení Puma se tak dostal Francouz Jean-Francois Palus, který měl vést firmu do doby, než bude zvolen nový ředitel.⁷³

Nový ředitel Puma byl zvolen 1. června 2013 a stal se jím Nor Björn Gulden. Ten před tím pracoval skoro dvacet let na různých pozicích v odvětví sportovního zboží a obuvi a od roku 2000 do roku 2011 byl ředitelem největšího evropského prodejce bot, firmy Deichmann.



Obr. 38 - Björn Gulden, současný ředitel společnosti Puma SE
Zdroj: <http://www.kering.com/en/brands/sport-lifestyle/puma>

6.2 Produkty

Tato kapitola popisuje, jak se vyvíjely produkty značky Puma. Ze začátku se jednalo především o fotbalové a běžecké boty, poté přibýly produkty další.

6.2.1 Sportovní obuv

Ze začátku se Puma zaměřila na výrobu fotbalových bot a první, kterou představila byla v roce 1950 kopačka Puma „ATOM“. V roce 1952 Rudi Dassler, ve spolupráci s dalšími odborníky, úspěšně vyvíjí kopačky Puma se šroubovacími kolíky. Kopačky nazvané „SUPER ATOM“ jsou první fotbalovou obuví se šroubovacími kolíky. Kopačky se dostaly na trh ve stejném roce a odstartovaly dlouholetou a velmi úspěšnou spolupráci společnosti PUMA a fotbalového světa.



Obr. 39 – Fotbalová bota Puma SUPER ATOM se šroubovacími kolíky z roku 1952
Zdroj: <http://about.puma.com/category/press/img-archive/historical-pix/>

⁷³ *Puma CEO to Leave* [online]. Dostupné z WWW:
<<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323981504578174941846423474>>.

O rok později v roce 1953 se pomalu dere na svět nástupce a vylepšená verze šroubovací fotbalové obuvi „SUPER ATOM“. Vývoj a první testy nových kopaček jsou teprve v plenkách, ale rok na to bude fotbalová obuv „BRASIL“ slavit svůj první úspěch.

V květnu roku 1954 vyhrává tradiční německý tým Hannover 96 finální zápas proti FC Kaiserslautern a je korunován jako vítěz německé ligy. Většina hráčů vítězného týmu hrála ve fotbalové obuvi Puma „BRASIL“, což byla pro firmu výborná reklama.



Obr. 40 – Fotbalové boty Puma BRASIL z roku 1954

Zdroj: <http://www.footy-boots.com/files/2006/11/Brazil-54-Web.gif>

Puma se v té době kromě fotbalových bot zaměřovala také na boty běžecké a už od začátku slavila úspěchy. V roce 1954 vyhrál německý sprinter Heinz Fütterer na Mistrovství Evropy dvě zlaté medaile v běhu na 100 a 200 metrů. V tom samém roce navíc v závodě v Japonsku vyrovnal světový rekord 10,2 sekundy a v roce 1956 získal na Olympijských hrách v Melbourne bronzovou medaili ze štafety na 4x100 metrů. A to vše v tretrách značky Puma. Tyto úspěchy odstartovaly úspěšnou éru běžeckých bot Puma, která trvá dodnes.



Obr. 41 – Heinz Fütterer v tretrách Puma při závodě v roce 1956

Zdroj: <http://sneakerreport.com/features/the-most-iconic-puma-sneakers-in-olympic-history/>

Puma už od začátku byla velkým hráčem na trhu s inovacemi a v roce 1960 přišla s revolučním způsobem výroby bot. Tzv. „vulkanizace“ je způsob při kterém guma získává větší pevnost a pružnost. Tímto způsobem Puma vyrobila první fotbalové a běžecké boty. Při této technice výroby se podrážka slepí s botou.⁷⁴

⁷⁴ *Puma History 1960* [online]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/category/company/history/>>.

Velké úspěchy pro Pumu přišly v roce 1964, kdy na Olympijských hrách v japonském Tokiu tři sportovci v botách Puma získali zlatou medaili. Jednalo se o Belgičana Gastona Roelandse (běh na 3000 metrů steeplechase), Angličanku Mary Randovou (skok daleký) a Etiopana Abebe Bikilu (maratón).



Obr. 42 – Abebe Bikila v botách Puma vyhrává maratón na OH v Tokiu 1964

Zdroj: <http://marathoninfo.free.fr/jo/tokyo1964.htm>

Puma stále přicházela s novými druhy fotbalových a běžeckých bot. V roce 1966 představila své kopačky s názvem „King“. Ten samý rok tyto boty obul na Mistrovství světa ve fotbale v Anglii hvězdný portugalský fotbalista Eusébio. A stal se nejlepším hráčem i nejlepším střelcem turnaje.⁷⁵ To udělalo Pumě obrovskou reklamu a kopačky Puma King se s drobnými úpravami vyrábějí dodnes.



Obr. 43 – Fotbalová bota Puma King z roku 1966

Zdroj: <http://mbasic.facebook.com/photo.php?fbid=10151112035418216&id=56470448215&set=p.10151112035418216&source=46&refid=17>

V roce 1968 Puma představuje své nové tretry. Jen pár týdnů před zahájením Olympijských her tyto atletické boty slaví velké úspěchy a řada amerických atletů v nich boří světové rekordy. Přesto komise OH rozhodla, že tato atletická obuv je příliš nebezpečná a brána na Olympijské hry v Mexiku se jim zavřela. I přesto americký atlet Tommie Smith v obuvi Puma získal v běhu na 200 metrů zlatou medaili. Se svým týmovým kolegou Johnem Carlosem, který získal bronz, poté způsobili rozruch svým projevem, když po závodu

⁷⁵ *Puma History 1966* [online]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/category/company/history/>>.

předvedli pozdrav (zdvížená pěst) na protest proti diskriminaci afrických Američanů a dalších menšin žijících v USA. V obuvi Puma na hrách získali zlato ještě další tři sportovci.

V roce 1974 na Mistrovství světa ve fotbale v Německu se stal hráčem turnaje nizozemský fotbalista Johan Cruyff nosící kopačky Puma. Po druhé v řadě také získal prestižní ocenění Evropský fotbalista roku. Jeho holandský národní tým měl při zápasech dresy se třemi pruhy na rukávech, které představují konkurenční značku Adidas. Kapitán týmu Johan Cruyff byl však příznivcem značky Puma a odmítl nosit dresy jiné značky. Proto jako jedinému byl na zakázku navržen dres se dvěma pruhy. Po vzoru Cruyffa se také jeho spoluhráči, dvojčata Kerkhofovi, bouří a následují Johana Cruyffa.



Obr. 44 – Johan Cruyff na MS ve fotbale 1974 v dresu se dvěma proužky a kopačkách Puma
Zdroj: <http://simcik.blog.sme.sk/c/336213/Problemy-s-futbalovymi-dresmi.html>

Puma se čím dál více zaměřovala také na jiné sporty než byl fotbal a atletika. V roce 1973 vyrobila pro amerického basketbalistu Walta „Clyde“ Frazierera basketbalové boty, které se i díky němu staly velice slavné a vyrábějí se dodnes. Tento úspěch přinesl firmě Puma mnoho nových zákazníků a více hráčů basketbalu začalo hrát v těchto botách.



Obr. 45 – Basketbalové boty Puma Clyde
Zdroj: http://thumbnail.image.rakuten.co.jp/@0_mall/lowtex/cabinet/puma/357321-03.jpg

Kromě basketbalu se firma Puma zaměřila také na tenis. A v roce 1977 přišel první obrovský úspěch. Argentinský hráč Guillermo Vilas v tomto roce vyhrál tři ze čtyř největších

tenisových turnajů (French Open, Australian Open a US Open). A to vše v botách a s raketou od značky Puma.



Obr. 46 – Guillermo Vilas během zápasu s vybavením Puma v roce 1977
Zdroj: <http://laraquetacontralascuerdas.blogspot.cz/2009/10/guillermo-vilas-y-la-gran-willy.html>

Osmdesátá léta jsou ve znamení tenisového boomu, který spustil v roce 1985 německý tenista Boris Becker svým velkolepým vítězstvím na Wimbledonu. Jako nejmladší a zároveň první nenasazený německý hráč vyhrává v tenisové obuvi Puma a se sportovní raketou stejné značky tenisový turnaj. V letech 1984-1987 oblékala sportovní oblečení Puma také jedna z nejúspěšnějších hráček tenisové historie Martina Navrátilová.⁷⁶

Rok 1986 patří také fotbalu, argentinský fotbalista Diego Armando Maradona se objevuje ve všech novinových titulcích a vstupuje do dějin, když na Mistrovství světa ve fotbale dává svůj proslulý gól „boží rukou“. Diego Maradona, považovaný za jednoho z nejlepších fotbalistů všech dob, hrál v kopačkách Puma už od roku 1982.



Obr. 47 – Diego Armando Maradona v kopačkách Puma během MS ve fotbale 1986
Zdroj: http://finance.idnes.cz/foto.aspx?r=podnikani&c=A130412_104637_podnikani_sov&foto=JB4a7a42_1986_Maradona_01.jpg

V roce 1993 na Mistrovství světa v atletice, které probíhalo v německém Stuttgartu, zaznamenává značka Puma velký úspěch. „Fantastická čtyřka“ oblékající se do značky Puma

⁷⁶ *Puma History 1985* [online]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/category/company/history/>>.

na tomto Mistrovství získala zlaté medaile – Němka Heike Dreschslerová, Jamajčanka Marlene Otteyová a Angličané Linford Christie a Colin Jackson.



Obr. 48 – Anglický sprinter Linford Christie oblékající tretry značky Puma
Zdroj: <http://sneakerreport.com/features/the-most-iconic-puma-sneakers-in-olympic-history/>

V roce 1998 Puma jako první sportovní značka dokázala spojit módu a sport v jeden ucelený koncept. Na tomto konceptu spolupracovala s přední německou designérkou Jil Sander. Boty označované „KING“ a běžecká obuv „Easy Rider“ se spojily a začaly udávat nový módní trend. Kombinují klasický módní styl a sportovní funkci obuvi Puma.



Obr. 49 – Bota Puma King, kterou navrhla Jil Sander v roce 1998
Zdroj: <http://quimicalavoisier.blogspot.cz/2012/06/historia-dos-tenis-puma.html>

V roce 1999 Puma uvádí na trh nový model obuvi s názvem „Mostro“ – zcela nový inovativní koncept boty, který inicioval jeden z největších trendů posledního desetiletí. Model obuvi Puma Mostro se suchým zipem a úzkou špicí je kombinací obuvi Sprintspike z roku 1986 a obuvi Surfing z osmdesátých let. Výsledkem je zcela nový styl spojující sport a životní styl. Model obuvi se stal velmi rychle oblíbený mezi módními ikonami. Zpěvačka Madonna dokonce v roce 2002 vyrazila s tímto modelem obuvi na celé své turné a udala tak celosvětový trend této boty.



Obr. 50 – Obuv se suchým zipem Puma Mostro
Zdroj: <http://www.sneakerhead.com/puma-mostro-mesh-lifestyle-shoes35085811.html>

Společnost Puma se neustále snažila rozšiřovat své portfolio výrobků, proto také v roce 2001 uzavřela spolupráci s týmem Formule 1 Jordan Grand Prix, čímž se dostává do světa automobilových závodů. V této souvislosti byly navrženy nové modely obuvi Puma, které v sobě spojují sport a módní styl. Tímto Puma odstartovala dlouhodobou a velmi úspěšnou spolupráci z motoristického světa. Nejznámějším modelem se stala bota Puma s názvem „Speedcat“. Tento model, inspirovaný Formulí 1, vzbudil u veřejnosti velký zájem. Prvotně byla obuv Puma Speedcat navržena již v roce 1998 jako nehořlavá obuv pro piloty Formule 1. Inovovaný elegantní nízko profilový vzhled této boty s vyšitou pumou v přední části boty si rychle získal své příznivce a vstoupil do světa módy. Obměněné barevné kombinace boty Puma Speedcat jsou součástí životního stylu a módní scény dodnes.⁷⁷



Obr. 51 – Bota Puma Speedcat představené roku

Zdroj: <http://heydee.wordpress.com/tag/puma/>

V roce 2008 Jamajský sprinter Usain Bolt oblečený v trikotu Puma vybojoval nový světový rekord v běhu na 100 metrů. Tuto trať zaběhl za neuvěřitelných 9,69 sekundy. Dále zaběhl 200 metrů v rekordním čase 19,3 sekundy, čímž překoná rekord Michaela Johnsona z roku 1996 o dvě setiny sekundy. Svoji třetí medaili získal za překonání světového rekordu ve štafetě 4 x 100 metrů za 37,1 sekundy. Na mistrovství světa v Berlíně v roce 2009 Usain Bolt opět překonal světový rekord v běhu na 100 metrů, zvítězil s časem neuvěřitelných 9,58 sekundy. Atlet v trikotu Puma však dále plnil titulky novin, když překonal svůj vlastní rekord z roku 2008 v běhu na 200 metrů časem 19,19 sekundy. A s týmem Jamajky opět získal zlatou medaili ve štafetě 4 x 100 metrů a připsal si další titul mistra světa.⁷⁸



Obr. 52 – Běžecská bota Puma ve kterých běžel Usain Bolt své závody v roce 2009

Zdroj: <http://www.runblogrun.com/2009/08/berlin-09-diary-day-6-usain-bolt-was-it-his-shoe-the-puma-yaam-release-note-by-larry-eder.html>

⁷⁷ *Puma History 2001* [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/company/history/> >.

⁷⁸ *Puma History 2008,2009* [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/company/history/> >.

V současné době tvoří portfolio bot, kterých vyrábí značka Puma mnoho druhů. Jde především o boty fotbalové a běžecké. Dále také boty pro motorsport, golf a samozřejmě boty pro volnočasové nošení. Ročně vyrobí Puma okolo 64 miliónů párů obuvi, což je přibližně čtvrtina toho, co vyrobí za tu dobu Adidas.⁷⁹

6.2.2 Oblečení

Puma poprvé začala vyrábět oblečení pro sportovce v polovině 70. let. Jednalo se o sportovní dresy pro běžce, fotbalisty a jiné sportovce. Později přišly také teplákové soupravy a tréninkové vybavení pro sportovce.



Obr. 53 – Dres Puma z roku 1983 v barvách fotbalového klubu Feyenoord Rotterdam
Zdroj: <http://www.oldfootballshirts.com/en/teams/f/feyenoord/old-feyenoord-football-shirt-s5058.html>

Oblečení Puma nebylo zezáчатку tak slavné jako například oblečení Adidas, ale Puma si šla svojí cestou. Z hlediska oblečení byl pro Pumu důležitý rok 1999, kdy se stala oficiálním dodavatelem dresů pro NFL (první ligu amerického fotbalu v USA). To zároveň podpořilo pozici značky Puma na trhu v USA.

Další významný rok z hlediska oblečení byl rok 2004. Puma představuje na Africkém poháru národů revoluční dresy UniQT, které oblékli hráči reprezentace Kamerunu. Těsně přiléhající dresy se chovají a vypadají jako druhá kůže. Mezinárodní fotbalová asociace FIFA kamerunské hráče za toto trestá uložením pokuty a odnětím šesti bodů v kvalifikaci mistrovství světa. Společnost Puma si to jen tak nenechá líbit a uvádí reklamní kampaň na podporu Kamerunského týmu, navíc se soudí proti rozhodnutí zákazu nošení dresů UniQT. Právní spor nakonec skončil dobře pro obě strany, dohodly se na kompromisu a společně přispěly na projekt rozvoje fotbalu v Kamerunu.⁸⁰

⁷⁹ *Puma Annual Report 2013* [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/investors/financial-report/>>.

⁸⁰ *Puma History 2004* [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/company/history/>>.

Puma poprvé v celé své historii sponzoruje tým, který v roce 2006 vyhrává mistrovství světa v Berlíně. Italská Squadra Azzurra (fotbalová reprezentace Itálie) poráží 9. července tým Francie po penaltovém rozstřelu 5:3 a stává se mistry světa. Tento zápas je také zajímavý kvůli tomu, že reprezentace Francie je sponzorována Adidasem. Byl to tedy také zápas mezi Adidasem a Pumou. Pro oba to nakonec dopadlo relativně dobře, protože Adidas získal po mistrovství větší podíl na trhu se sportovními potřebami a Puma se zase mohla pyšnit tím, že obléká mistry světa.⁸¹



Obr. 54 – Fotbalová reprezentace Itálie před finálovým zápasem Mistrovství světa 2006
Zdroj: <http://www.mcalcio.com/tag/antonio-cassano/page/3/>

V současné době firma Puma vyrábí oblečení pro sporty jako fotbal, tenis, motorsport, golf a další. Oblečení jak pro vrcholové sportovce, tak pro amatéry. Dále Puma vyrábí také oblečení pro běžné nošení, kde spolupracuje s významnými módními návrháři (Hussein Chalayan, Alexander McQueen). Roční produkce je oproti Adidasu přibližně pětina, to znamená, že Puma vyrobí za rok okolo 70 miliónů kusů oblečení.⁸²

6.2.3 Doplnky a příslušenství

Co se týče doplňků a příslušenství, tak Puma není speciálně zaměřena na něco konkrétního, ale její portfolio je velmi široké. Jedná se o batohy, tašky, čepice, peněženky, hodinky, sluneční brýle, parfémy a další. Ročně vyrobí Puma takovýchto doplňků a příslušenství okolo 55 miliónů kusů, což je přibližně stejný počet jako vyrobí ročně firma Adidas.⁸³

⁸¹ *Adidas gegen Puma* [dokumentární TV film]. Režie Stephan Lamby, Michael Wech. Německo, 2007.

⁸² *Puma Annual Report 2013* [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/investors/financial-report/> >.

⁸³ *Puma Annual Report 2013* [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/investors/financial-report/> >.

6.3 Loga

Tato kapitola ukazuje, jakým vývojem prošlo logo firmy Puma.

Poté, co Rudi Dassler založil svoji novou firmu Puma v roce 1948, potřeboval pro ni nové logo. A tak v 1951 bylo představeno první logo společnosti.



Obr. 55 – První logo společnosti Puma z roku 1951

Zdroj: <http://www.dewebsite.org/logo/puma/puma.html>

Na tomto logu je vyobrazena puma proskakující písmenem D. Puma se stala symbolem společnosti a reprezentuje hodnoty, které by měly společnost Puma charakterizovat. Především eleganci, výkon, odvahu, energii a dynamiku. Na výrobcích značky Puma se ovšem začalo používat logo upravené. Jednalo se o pruh symbolizující skákající pumu.



Obr. 56 – Podoba loga Puma na fotbalové botě z roku 1964

Zdroj: <http://www.goldenshoesmovie.com/blog/>

Podoba loga z roku 1951 vydržela až do roku 1966, kdy Puma představila logo nové. To navrhl německý designér a kreslíř Lutz Backes.⁸⁴



Obr. 57 – Logo firmy Puma z roku 1966

Zdroj: <http://www.dewebsite.org/logo/puma/puma.html>

⁸⁴ *The Puma Logo* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.dewebsite.org/logo/puma/puma.html> >.

Hlavní část nového loga tvoří nápis Puma a samozřejmě nesmí chybět vyobrazení skákající pumy jako symbolu společnosti. Toto logo z roku 1966 používá společnost Puma dodnes. Je možné ho vidět v různých barevných provedeních, ovšem design se nemění.



Obr. 58 – Současná barevná provedení loga Puma, které firma používá

Zdroj: <http://www.logodesignbuzz.com/logoblog/puma-logo-design-history/>

6.4 Marketingové strategie

Tato kapitola popisuje, jak se vyvíjela marketingová strategie firmy Puma a to především z hlediska propagace a celkového proslavení značky.

Ve společné firmě bratrů Dasslerů měl na starosti marketing a propagaci především Rudi a tak poté, co se bratři rozešli a založili si své nové firmy, měl Rudi na začátku mírnou výhodu. Tedy alespoň, co se týká zkušeností s propagací značky. Stejně jako Adi Dassler věděl, že největší reklamu jeho firmě udělají úspěchy sportovců závodících v jeho produktech. Ovšem na rozdíl od Adiho věděl, že z jednorázového úspěchu sportovců závodících v jeho produktech lze vytěžit více a, že když se tato zpráva o úspěchu správně „prodá“, přinese to kýžený výsledek v podobě zvýšení povědomí o značce. A k tomu používal především tištěnou reklamu.



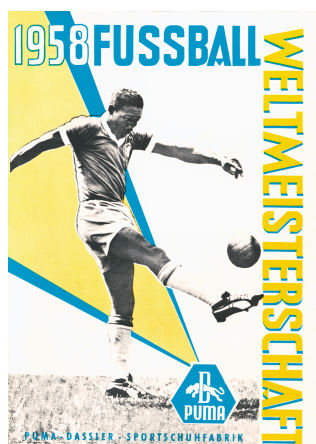
Obr. 59 – Plakát na kterém Puma propaguje své kopačky v roce 1954

Zdroj: http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/img/Historical/1954.jpg

První takovou reklamu spustila Puma v roce 1954. V tom roce se hrálo poslední kolo německé fotbalové ligy a proti sobě nastoupily týmy Hannover 96 a FC Kaiserslautern. Hannover 96 zápas vyhrál a stal se vítězem celé ligy. A velká většina hráčů Hannoveru hrála v kopačkách značky Puma. To samo o sobě udělalo Pumě skvělou reklamu, ovšem Puma

tento úspěch podpořila reklamní kampaní. Jednalo se o plakáty na kterých Puma ukazuje, že většina hráčů vítězného týmu hrála v jejich kopačkách. Tyto plakáty byly prezentovány především v novinách.

Další tištěná reklamní kampaň Puma přišla v roce 1958 po vítězství Brazílie na Mistrovství světa ve fotbale. Většina fotbalistů Brazílie hrála v kopačkách Puma a navíc fotbalové boty Puma byly jediné ve finálovém zápase vyráběné v Německu.⁸⁵



Obr. 60 – Plakát propagující kopačky Puma po MS ve fotbale 1958

Zdroj: http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/img/Historical/WM%201958%20in%20Schweden_1.jpg

Puma a její ředitel Rudi Dassler se zaměřovali především na tento druh propagace a přinášelo to své výsledky a konkurenceschopnost firmy především vůči firmě Adidas. Dalším příkladem této propagace značky Puma je kampaň z roku 1978, kde Puma upozorňuje na to, že v jejích kopačkách hrají hráči těch největších klubů. Puma na těchto plakátech říká, že: „Puma vyrábí čtrnáct různých fotbalových bot, jedny z nich ti pomohou hrát lépe.“ Puma zde už používá své nové logo.



Obr. 61 – Plakáty z roku 1978 na kterých Puma propaguje své kopačky

Zdroj: <http://thefootballattic.blogspot.cz/2012/12/puma-ads-manchester-united-circa-1978.html>

⁸⁵ Puma History 1958 [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/company/history/> >.

Koncem 80. let začala mít firma Puma problémy. Přes své široké portfolio výrobků a spojení s mnoha významnými osobnostmi se firmě Puma nedařilo generovat zisk. To se mělo změnit s novým vedením. A také změnilo. Poté, co se v roce 1993 chopil vedení Němec Jochen Zeitz. Pod jeho vedením došlo v Pumě k restrukturalizaci a v tom samém roce se firma poprvé po více jak deseti letech dostala z červených čísel. Zdrojem tohoto úspěchu byl kromě restrukturalizace také nový, inovativní marketingový plán. Hlavním cílem tohoto plánu bylo představit firmu Puma jako mezinárodního výrobce sportovních bot, oblečení a doplňků té nejvyšší kvality. Nové marketingové plány byly navíc sestavovány za pomoci nejnovějších výzkumů veřejného mínění a nových trendů, což Puma do té doby ignorovala a tím se dostala v minulosti do obtíží.⁸⁶

Výsledkem těchto změn byl marketingový program, který Puma spustila v roce 1995. Byl založen na čtyřech hlavních oblastech zájmu a jmenoval se „Puma Offensive '95“. První oblastí zájmu pro Pumu v tomto programu bylo navrácení jejích bot do klubů pro mladé lidi v New Yorku, Los Angeles a San Franciscu. Proto firma vyvinula novou kolekci bot „Originals“ v mnoha barevných provedeních a z různých materiálů tak, aby nové boty splňovaly požadavky mladých lidí zjištěné marketingovým výzkumem. Druhá část programu s názvem „World Team“ byla postavená na reklamní kampani, ve které osobnosti Pumpy jako hvězdný německý fotbalista Lothar Matthäus a jamajská sprinterka Merlene Otteyová propagují výrobky Puma. Třetí částí marketingového programu s názvem „Replica“ bylo uvedení tzv. oblečení pro diváky. Oblečení v barvách a s logy sportovních klubů. Poslední částí marketingového plánu bylo pořádání turnajů ve „fotbale na ulici“ (street soccer). Tyto turnaje pořádané na betonových hřištích se setkaly s ohromným úspěchem a výrazně pomohly k propagaci značky.⁸⁷



Obr. 62 – Obal počítačové hry Puma Street Soccer z roku 1999

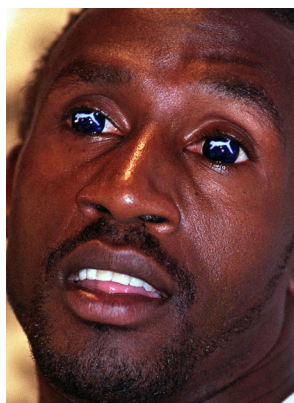
Zdroj: <http://www.databaze-her.cz/hry/?zanr=s28s&sekundarni=1&hodnoceni=2&razeni=-rok&rezim=obaly>

⁸⁶ Puma SE [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.answers.com/topic/puma-ag-rudolf-dassler-sport-adr>>.

⁸⁷ Puma SE – Street Soccer Cup [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.answers.com/topic/puma-ag-rudolf-dassler-sport-adr>>.

Na základě těchto úspěšných turnajů Puma představila ve spolupráci s počítačovými vývojáři novou počítačovou hru s názvem „Puma Street Soccer“ (Obr. 62 výše). Ta si získala u mladých lidí oblibu a také pomohla k propagaci značky.

Tištěná reklama nebo reklamní spoty, to už nebylo nic výjimečného. A Puma tak hledala stále nové metody propagace, aby se co nejvíce odlišila od svých konkurentů a přitáhla nové zákazníky. A s takovouto kampaní přišla v roce 1996. Na Olympijských hrách v Atlantě společnost Puma způsobila velký rozruch svojí velmi netradiční reklamní kampaní s kontaktními čočkami. Na tiskové konferenci před začátkem her se objevuje britský sprinter Linford Christie, který má na svých zorničkách vyobrazenou bílou pumu. Kampaň s kontaktními čočkami se stala symbolem inovativního marketingu a to nejen v oblasti sportu ale i mnohem dál. Také se jednalo o jeden z prvních příkladů tzv. „ambush marketingu“⁸⁸, protože Puma nebyla oficiálním sponzorem Olympijských her a obešla tak stanovená pravidla propagace na hrách.



Obr. 63 – Britský sprinter Linford Christie s kontaktními čočkami Puma během tiskové konference před OH 1996 v Atlantě

Zdroj: <http://www.vernalis.ch/ambush-marketing/>

Po roce 2000 přichází Puma s mnoha novými reklamními kampaněmi. Vybral jsem ty nejúspěšnější. V roce 2007 představila Puma reklamní kampaň s názvem „I'm going“. Spolupracovala na ní s americkou designerskou firmou Tank Design. Hlavním cílem kampaně bylo zaujmout především vizuální stránkou. Jedná se o sérii abstraktních fotografií na kterých se objevují tanečníci v různých pozicích v kombinaci s produkty Puma. Z těchto fotografií měla vyzařovat především energie a elegance. Kampaň se objevila v časopisech jako Maxim, InStyle, Elle, Stuff, Details, Lucky, Jane a také na velkoplošných billboardech. Přinesla obrovským úspěch a lidé oceňovali především kreativitu a nápaditost kampaně.⁸⁹

⁸⁸ Ambush marketing můžeme v českém překladu označit jako parazitující marketing. Nejčastěji se vyskytuje tam, kde se podnikající subjekt pomocí reklamy snaží využít nejrůznější akce, aniž by byl její oficiální sponzor.

⁸⁹ *I'm going* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.prweb.com/releases/2007/08/prweb549508.htm> >.



Obr. 64 – Série fotografií z kampaně Puma I'm going z roku 2007

Zdroj: <http://www.tankdesign.com/work/puma-im-going>

Mezi tím, co Puma přicházela s novými reklamními kampaněmi, tak se také snažila zaujmout fanoušky i jiným způsobem. V roce 2008 se tak Puma poprvé zúčastnila Volvo Ocean Race, jednoho z nejdelších a nejtěžších závodů v plachtění na světě. Na své plachetnici „il mostro“ vyplula na závod přezdívaný jako „Everest plachtění“, který je dlouhý 37 tisíc námořních mil. Závod plný dobrodružství je jednou z největších sportovních událostí. Startem v tomto závodě společnost Puma vstoupila do zcela nové kategorie a stala se vůbec první sportovně lifestylovou firmou, která se vydala takto riskantní cestou. Plachetnice „il mostro“ skončila v tomto obtížném závodě na druhém místě a vzbudila velký zájem. Firmě to tak přineslo propagaci, kterou si od toho slibovala.⁹⁰



Obr. 65 – Plachetnice Puma il mostro při závodě Volvo Ocean Race v roce 2008

Zdroj: <http://www.giirayachts.com/wp-content/uploads/2011/01/il-mostro-1-lores.jpg>

⁹⁰ *Puma History 2008* [online]. Dostupné z WWW: < <http://about.puma.com/category/company/history/> >.

Ještě v tom samém roce (2008) představila Puma svoji novou reklamní kampaň s názvem „Until Then“. S novou reklamní kampaní uvedla Puma svou produktovou řadu označenou v1.08 určenou především pro milovníky fotbalu. Ta obsahovala především extrémně lehké designově progresivní kopačky, které využívaly šitou konstrukci UNI, průhledný podešev a výztuhy z uhlíkových vláken. Druhou významnou novinkou kolekce byl lehký dres vyrobený ze dvou vysoce prodyšných vrstev ze síťovaného materiálu, které byly bezešvě tepelně spojené. Tyto dresy s vylepšeným estetickým vzhledem oblékali nejen hráči České republiky, ale i Itálie, Švýcarska, Rakouska a Polska. Další části kolekce tvořili fotbalový míč na tu dobu s revolučními vlastnostmi, nové bezešvé rukavice a ultralehké tepelně tvarované chrániče. Puma k propagaci této kolekce použila v kampani fotbalové hvězdy jako Fredrik Ljungberg, Gianluigi Buffon, Mario Gomez nebo Peter Crouch.⁹¹



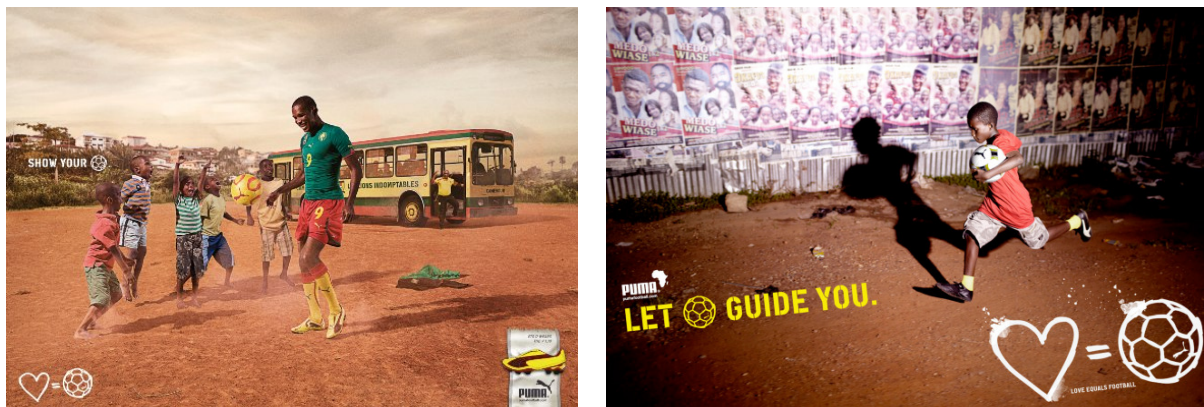
Obr. 66 – Fotbalista Frederik Ljungberg v kampani Puma Until Then z roku 2008

Zdroj: <http://www.designmagazin.cz/foto/2008/03/puma-until-then-1.jpg>

Tyto reklamní kampaně přitáhly své diváky a splnily, co si od nich Puma slibovala. Ovšem ta úplně nejúspěšnější reklamní kampaň přišla v roce 2010. Když dlouholetá tvář značky Puma brazilský fotbalista Pelé končil svoji veleúspěšnou kariéru před 75.000 diváky na stadionu v New Yorku, jeho tři poslední slova byla „love, love, love“. A právě Pelého příkladem čisté lásky k fotbalu se inspirovalo vedení Pumpy při tvorbě nové kampaně. Kampaň s názvem „Love = Football“ vznikla ve spolupráci s americkou reklamní agenturou Syrup. Kampaň byla založena na předpokladu, že láska a fotbal toho mají mnoho společného. Že ve všech kulturách, ve všech jazycích jsou tyto pojmy v podstatě nezaměnitelné a také, že milovat stejně jako hrát fotbal může jak chudý, tak bohatý, mladý stejně jako starý na jakémkoliv místě na světě. Takže fotbal stejně jako láska pomáhá smazávat rozdíly mezi kulturami. Jednalo se pravděpodobně o jednu z prvních reklamních kampaní, kde se v televizních spotech nemluví.

⁹¹ Puma *Until Then* [online]. Dostupné z WWW: < <http://www.designmagazin.cz/produkty/862-nove-kopacky-puma-i-stylove-doplunky-pro-fotbalisty.html> >.

V této kampani se objevuje jen slogan „Love = Football“ (často v kreslené podobě – srdce a fotbalový míč) a dále už se nechávají jen pracovat emoce diváka.⁹² Tato kampaň běžela také během Mistrovství světa ve fotbale v Jihoafrické republice 2010 a pro svoji jednoduchost a srozumitelnost získala obrovský ohlas a pro Pumu to znamenalo veliký reklamní úspěch.



Obr. 67 – Plakáty z kampaně Love = Football z roku 2010
Zdroj: <http://cargocollective.com/guiborchert/Puma-Love-Equals-Football>

Na závěr této kapitoly chci ještě na jednom příkladu ukázat, jak firma Puma konkrétně uplatňuje svoji marketingovou strategii v České republice.

Jedná se o globální projekt s názvem „Puma Creative factory“, který se na konci roku 2010 spustil v České republice za pomoci marketingových agentur Attention media a Concept One. Na základě dat, které o této kampani poskytly zmiňované agentury lze nahlédnout hlouběji do její realizace a následné úspěšnosti.

Kreativní a originální lokalizace globálního konceptu – princip “vytvoř si vlastní design bot Puma” byl v ČR rozvinut na Facebooku místo pouhé lokalizace mezinárodní microsite (webové stránky). Nový produkt, boty Puma Sneakers, propagovaný prostřednictvím unikátního hravého online řešení – to šířilo povědomí o novém produktu, umožnilo interakci se značkou a především v krátkém čase efektivně oslovilo 376.781 uživatelů. Online část byla organicky propojena s offline aktivitou – celebrity eventem, během kterého si návštěvníci mohli navrhnout Puma Sneakers přímo na místě.⁹³

Hlavním cílem kampaně bylo uvedení nové produktové řady Puma Sneakers pomocí originálního řešení: unikátní personalizace produktu. Hlavním cílem bylo předat informaci o nových botách Puma v krátkém čase co největšímu počtu zákazníků.

⁹² „Love=Football“ [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.businesswire.com/news/home/20100209006584/en/Syrup-Introduces-“Love-Football”-Global-Campaign-PUMA#.U0aFP17-tg0>>.

⁹³ Puma Creative Factory [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.tyinternetny.cz/2011/09/20/clanek/nejefektivnejsi-ceske-kampane-predstavujeme-shortlist-iea-5/>>.



Obr. 68 – Vzhled aplikace Creative factory k personalizaci bot Puma z roku 2010

Zdroj: <http://www.tyinternety.cz/2011/09/20/clanek/nejefektivnejsi-ceske-kampane-predstavujeme-shortlist-ica-5/>

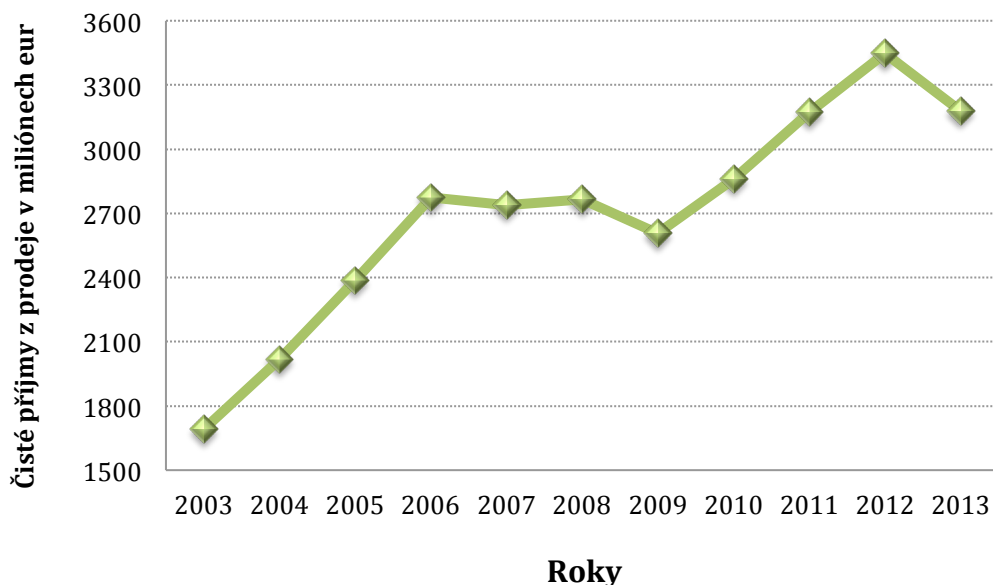
Strategii této kampaně popsali zástupci agentury ve dvou krocích. Krok 1: spuštění aplikace Puma Creative factory na Facebooku (dále jen FB) a její spontánní šíření mezi cílovou skupinou. Uživatelé sami a dobrovolně šířili komerční sdělení klienta publikováním na své zdi, tím oslovili statisíce dalších uživatelů. Princip aplikace “Vytvoř svou botu!”. Uživatelé pomocí jednoduchého interaktivního nástroje vytvářeli své vlastní návrhy bot, které publikovali na zeď. Krok 2: hlasování pro nejlepší design plus možnost oslovení dalších FB přátel, aby hlasovali pro můj návrh. Tím se rapidně zvýšilo zapojení dalších uživatelů do aplikace.

Konečná podoba kampaně vypadala jako propojení online (FB aplikace) s offline částí (celebrity event v pražském klubu Meet factory). Společně se spuštěním aplikace se rozjel Puma workshop, kde celkem osm designérských týmů složených z celebrit a umělců vytvářelo boty Sneakers jako umělecké dílo. Současně online vytvářeli uživatelé své návrhy v aplikaci. To vše vyústilo v závěrečný happening, party Creative factory pro účastníky FB aplikace a zároveň se zde slavnostně představila originální díla vytvořená špičkovými designérskými týmy. Přímo na akci si návštěvníci mohli sami navrhnout své unikátní boty Sneakers, které jim do 5 týdnů Puma vyrobila a dodala.

Co se týče úspěšnosti kampaně, tak během prvního týdne, kdy aplikace běžela zcela bez mediální podpory, se zapojilo 188.069 uživatelů, kteří vytvořili 232.974 návrhů bot Puma.

Během trvání soutěže činil celkový počet uživatelů 422.585 a celkový počet designů přihlášených do soutěže 776.187. Každý uživatel strávil průměrně s aplikací 12 minut, tj. celkem cca 150.000 hodin, 6250 dnů, 17 let... Všechny navržené boty postavené za sebou by vytvořily řadu dlouhou z Prahy do Brna. Vezme-li se v potaz, že průměrný počet přátel na českém Facebooku byl v době konání soutěže 115 dá se též určit, že se podařilo skrze aktivní uživatele zasáhnout cca 87 % všech lidí v cílové skupině 16-35 let (cca 2,5 milionu lidí).⁹⁴

Puma se v dnešní době snaží přicházet stále s něčím novým, aby zaujala potenciální zákazníky a proto do propagace a inovativního marketingu investuje nemalé prostředky. Ví, že musí zákazníky opravdu zaujmout něčím novým, protože její pozice na trhu není tak dobrá jako třeba konkurenčních firem Nike nebo Adidas. Jde tedy o snahu zaujmout nové zákazníky nebo „přetáhnout“ zákazníky od těchto firem. Podle čistých příjmů z prodeje firmy Puma (graf 9) lze zkoumat, jestli se jí daří nebo nedaří získávat nové zákazníky. Příjmy z prodeje mají spíše tendenci růst, takže se dá předpokládat, že se jí to poměrně daří. Ovšem o nějakém výrazném získávání nových zákazníků se asi hovořit nedá. Je dobré totiž zmínit, že většina zákazníků sportovních firem bývá poměrně konzervativních a pokud si zvyknou na jednu značku, moc se jim nechce měnit za jinou. Proto je poměrně obtížné získávat na tomto trhu nové zákazníky. I proto se snaží Puma stále přicházet s novými koncepty propagace a reklamního marketingu.



Graf 9 – Vývoj čistých příjmů z prodeje značky Puma mezi roky 2003 – 2013

Zdroj dat: <http://about.puma.com/category/investors/financial-report/>

⁹⁴ Puma Creative Factory [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.tyinternety.cz/2011/09/20/clanek/nejefektivnejsi-ceske-kampane-predstavujeme-shortlist-iea-5/>>.

6.5 Osobnosti značky

Tato kapitola ukazuje, jaké osobnosti hrály a hrají nejvýznamnější roli co se týče propagace a proslavení značky Puma.

6.5.1 Heinz Fütterer

Jedním z prvních sportovců, kteří pomohli Pumě ke slávě byl německý sprinter Heinz Fütterer. Ten závodil v tretrách značky Puma a v roce 1954 vyhrál na atletickém Mistrovství Evropy dvě zlaté medaile v běhu na 100 a 200 metrů. V tom samém roce navíc v závodě v Japonsku vyrovnal světový rekord 10,2 sekundy. V roce 1956 dále získal na Olympijských hrách v Melbourne bronzovou medaili ze štafety na 4x100 metrů. Tyto úspěchy odstartovaly úspěšnou éru běžeckých bot Puma, která trvá dodnes. Heinz Fütterer byl v té době velmi slavný především v Německu a Puma z této spolupráce profitovala.

6.5.2 Eusébio

Tento hvězdný portugalský fotbalista navázal spolupráci s firmou Puma v roce 1966, když na Mistrovství světa v Anglii obul nové kopačky Puma King a stal se v nich nejlepším střelcem a nejlepším hráčem turnaje. Pomáhal také s vývojem nové řady kopaček Puma King Eusébio. Ty se s drobnými změnami vyrábějí dodnes. Eusébio spolupracoval s Pumou až do své smrti v roce 2014.

6.5.3 Pelé

Tento, podle mnohých, nejlepší fotbalista všech dob hrál v kopačkách Puma už v šedesátých letech. Ovšem oficiální spolupráce mezi Pelém a Pumou byla uzavřena v roce 1970 a zasloužil se o to syn Rudiho Dasslera Armin. Pelé, který za svoji kariéru nastřílel na klubové úrovni v 694 zápasech neuvěřitelných 650 gólů a za reprezentaci Brazílie v 92 zápasech gólů 77, byl Pumou sponzorován od roku 1970 po celou svoji kariéru. Pelé se stal tváří mnoha reklamních kampaní a Puma dodnes z tohoto partnerství profituje. V roce 2005 navíc Puma uzavřela s Pelém novou spolupráci, kde Pelé pomáhá vnést do kampaní Puma vášeň a radost z fotbalu, která ho charakterizuje celý život.⁹⁵

6.5.4 Johan Cruyff

Další, kdo se výrazně zasloužil o proslavení značky Puma byl nizozemský fotbalista Johan Cruyff. Spolupráce Cruyffa a Puma začala koncem šedesátých let a trvala po celou jeho kariéru. V roce 1974 na Mistrovství světa ve fotbale v Německu se Johan Cruyff stal hráčem

⁹⁵ *Puma+Pele* [online]. Dostupné z WWW: <<http://about.puma.com/puma-pele/>>.

turnaje. Po druhé v řadě také získal prestižní ocenění Evropský fotbalista roku. Jeho holandský národní tým měl při zápasech dresy se třemi pruhy na rukávech, které představují konkurenční značku Adidas. Kapitán týmu Johan Cruyff však odmítl nosit dresy jiné značky a proto jako jedinému mu byl na zakázku navržen dres se dvěma pruhy. Tato situace vzbudila velký ohlas a Pumě to dodnes dělá reklamu.

6.5.5 **Walt „Clyde“ Frazier**

Další, kdo přispěl k proslavení Pumpy a to především v USA, byl americký basketbalista Walt „Clyde“ Frazier, jeden z nejlepších basketbalistů všech dob. V roce 1973 pro něj Puma vyrobila basketbalové boty, které se i díky němu staly velice slavné a vyrábějí se dodnes. Tento úspěch přinesl firmě Puma mnoho nových zákazníků a více hráčů basketbalu začalo v těchto botách hrát.

6.5.6 **Guillermo Vilas, Boris Becker**

Na tenisových hřištích pomohli firmě Puma ke slávě především dva hráči. Argentinský tenista Guillermo Vilas v roce 1977 vyhrál tři ze čtyř největších tenisových turnajů (French Open, Australian Open a US Open). A to vše v botách a s raketou od značky Puma. Tím druhým byl německý tenista Boris Becker, který v roce 1985 jako nejmladší a zároveň první nenasazený německý hráč v tenisové obuvi Puma a se sportovní raketou stejné značky vyhrává slavný turnaj ve Wimbledonu. To udělalo Pumě obrovskou reklamu a jejich spolupráce pokračovala i v dalších letech.

6.5.7 **Diego Armando Maradona**

Argentinský fotbalista Diego Armando Maradona se objevuje ve všech novinových titulcích a vstupuje do dějin, když na Mistrovství světa ve fotbale v roce 1986 dává svůj proslulý gól „boží rukou“. Diego Maradona, považovaný za jednoho z nejlepších fotbalistů všech dob, hrál v kopačkách Puma už od roku 1982. Jejich spolupráce přinesla Pumě velkou reklamu a pomohla jí se proslavit.

6.5.8 **Linford Christie**

Britský sprinter Linford Christie byl tváří Pumpy už od začátku devadesátých let a výrazně se podílel na proslavení značky. A to nejen svými vynikajícími výkony na běžecké dráze, ale také v reklamních kampaních. Do historie vstoupila reklamní kampaň Pumpy z roku 1996. Na tiskové konferenci před začátkem Olympijských her v Atlantě se objevuje Linford Christie, který má na svých zorníčkách vyobrazenou bílou pumu. Tato kampaň s kontaktními čočkami vzbudila velký ohlas a pro Pumu to znamenalo obrovskou reklamu.

6.5.9 Usain Bolt

Spolupráce tohoto nejlepšího sprintera současnosti a Puma začala v roce 2003, kdy Jamajčan Usain Bolt uzavřel s Pumou kontrakt. Ten ovšem ještě nebyl nijak velký. Celosvětová sláva Usaina Bolta přišla až v roce 2008, kdy nejdříve stanovil nový světový rekord v běhu na 100 metrů a poté na Olympijských hrách v Pekingu získal tři zlaté medaile. V běhu na 100 a 200 metrů a ve štafetě na 4x100 metrů. A to vše v nových světových rekordech. To byla pro Pumu neuvěřitelná reklama, ještě, když po každém závodě zvedl tretry Puma nad hlavu. V roce 2009 navíc na MS v Německu znovu stanovil nové světové rekordy v běhu na 100 a 200 metrů. K tomu přidal ještě zlatou medaili ze štafety na 4x100 metrů. Na Olympijských hrách v Londýně 2012 všechny zlaté medaile obhájil a na svém kontě má ještě mnoho dalších medailí, především z Mistrovství světa. Puma si byla moc dobře vědoma, jakou osobnost v podobě Bolta má ve svých řadách a nechtěla o něj za žádnou cenu přijít. Proto Puma a Usain Bolt v roce 2013 uzavřeli nový, pro Bolta vylepšený, kontrakt. Ten Boltovi zaručuje každoroční příjem 10 miliónů amerických dolarů až do konce profesionální kariéry.⁹⁶

6.5.10 Samuel Eto'o, Marco Reus a další

V dnešní době má společnost Puma uzavřenou smlouvu s mnoha významnými sportovci po celém světě a stále noví přibývají. K nejznámějším patří kamerunský fotbalista Samuel Eto'o, americký golfista Rickie Fowler, německý fotbalista Marco Reus, španělský fotbalista Cesc Fábregas, fotbalista z Pobřeží slonoviny Yaya Touré, argentinský fotbalista Sergio Agüero a italský fotbalista Mario Balotelli.

⁹⁶ *Bolt signs \$10 million deal to stay with Puma* [online]. Dostupné z WWW: <<http://uk.reuters.com/article/2013/09/24/uk-athletics-bolt-puma-idUKBRE98N0AH20130924>>.

7 Závěr

V závěru bych rád shrnul poznatky, které jsem díky této práci získal. A na základě těchto poznatků uvedl možné cesty, kterými by se obě sportovní firmy mohly v budoucnu ubírat.

Firmy Adidas a Puma byly založeny bratry Dasslerovými po rozpadu firmy společné. A to za ne úplně klidných podmínek. Rivalita obou bratrů vznikla už během jejich působení ve společné firmě a přirozeně se přenesla i na jejich nově vzniklé firmy a trvá dodnes. Tato rivalita způsobila jak Adidasu, tak Pumě těžké chvíle, ale měla a má i efekt pozitivní. A to ten, že se obě firmy navzájem motivovaly k lepším výsledkům a jedna chtěla na trhu porazit tu druhou. Ovšem v dnešní době se ze strany Adidasu tato rivalita přesunula spíše do vztahu s firmou Nike, protože Puma není na trhu se sportovními potřebami tak silným hráčem jako zbylé dvě firmy. Tento pokles podílu na celosvětovém trhu sportovních potřeb ze strany Puma lze odůvodnit několika způsoby. První příčinu lze hledat už v osmdesátých letech dvacátého století. V té době začal Adidas zaměřovat svůj pohled daleko více na obyčejné lidi. Před tím byli hlavními zákazníky sportovci, ať už vrcholoví nebo amatérští. Adidas pro tento účel spojil síly s americkou rapovou skupinou Run-DMC, aby na svých koncertech propagovala výrobky Adidas pro normální běžné nošení. A vedení firmy se nestačilo divit, jaký úspěch to přineslo. Prodeje značky Adidas výrazně vzrostly. Puma s něčím podobným nepřišla a nepodařilo se jí dostat své výrobky mezi lidi v tak velkém počtu, jako se to dařilo Adidasu. A tento trend trvá dodnes. Zatímco Adidas se v posledních letech zaměřil na mladé lidi a na sporty, které provozují, Puma jde cestou jinou. Adidasu se podařilo velmi úspěšně dostat své produkty do oblastí jako streetdance, skateboarding a také do tzv. hiphopové módy, kterou obléká hodně mladých lidí. Puma se místo toho vydala například cestou motorsportu, kde je dnes velmi úspěšná. Ovšem tato oblast zdaleka nenabízí takový prostor pro prodej výrobků obyčejným lidem.

Dalším možným důvodem rozdílného podílu na trhu může být také rozdílnost co se týče vlastnické struktury. Adidas je obrovská společnost, která sama vlastní další firmy jako Reebok nebo TaylorMade. Má ve vedení hlavní slovo a často upřednostňuje své zájmy na úkor zájmů vlastněných firem. Například hodně sportovců, kteří byli původně sponzorováni firmou Reebok, dnes nosí výrobky Adidas. Naopak Puma, ta je součástí obrovské skupiny asi dvaceti firem s názvem Kering. Musí se tak podřizovat zájmům této skupiny a oproti Adidasu má omezené možnosti.

Z hlediska marketingu a především reklamních kampaní jsou ovšem obě firmy na úplně špičce. A podle mého názoru reklamní kampaně firmy Puma jsou dokonce nápaditější a originálnější svým pojetím, než kampaně Adidasu. Ovšem, co se týče úspěšnosti těchto kampaní vede opět Adidas. A je to dáno především tím, že v posledních letech kampaně Adidasu oslovují daleko širší počet diváků. To proto, že nejsou výlučně zaměřené na jeden sport, nebo na jedno odvětví, ale kombinují více prvků. Například do kampaně Adidasu z roku 2011 se zapojili kromě sportovců také hudebníci, herci a další lidé z jiných odvětví než je sport.

A právě propojení značky s módou a mladými lidmi podle mého názoru Puma chybí. Pokud by se tedy společnost Puma chtěla dostat na roveň firem Adidas a Nike, musela by upravit svoji filosofii a snažit se oslovit širší spektrum zákazníků. K tomu by jí mohla pomoci případná spolupráce s nějakou osobností, která přesahuje hranice sportu a spojuje dohromady i módu, styl. Dá se tak usuzovat z příkladu, kterým se stal pro Adidas anglický fotbalista David Beckham. Ten je pro mnohé nejen skvělý sportovec, ale především také módní ikona a Adidasu přitáhl mnoho zákazníků i z jiných odvětví. Právě ve spolupráci s osobnostmi i mimo sportovní odvětví vidím pro Puma velký potenciál. Ovšem vyvstává také otázka, jestli se Puma vůbec chce dostat na roveň, co se týče množství prodejů, značkám jako Adidas a Nike. Už jen tím, že je Puma vlastněna společností Kering, která vlastní především luxusní značky. Je tedy možné, že si bude Puma spíše chtít vytvořit pozici luxusnější značky, kterou na sobě nemá každý druhý, jako je tomu u Adidasu a Nike. To by ovšem měla ukázat už blízká budoucnost, protože v roce 2013 se kompletně vyměnilo vedení firmy Puma a bude tedy zajímavé sledovat, jakým směrem se firma vydá. Společnost Adidas má velice silnou pozici na světovém trhu se sportovními potřebami a vedení firmy dokonce předpokládá, že se jí podaří v příštích letech předstihnout firmu Nike a stát se tak úplnou jedničkou. Rozhodně k tomu má všechny předpoklady a bude tedy zajímavé sledovat, jaké strategie pro dosažení tohoto cíle firma Adidas zvolí.

Literatura

GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 376 s. ISBN 978-80-7431-041-6.

HROCH, M., et al. *Úvod do studia dějepisu*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1985, 304 s. ISBN 14-383-85.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

OLINS, W. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618.

SMIT, B. *Sneaker Wars*. New York: Harper-Collins Publishers, 2008, 400 s. ISBN 978-0-06-124658-6.

TAYLOR, D. *Brand management*. 1. vydání. Praha: Computer press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

A history of Adidas: classic football boots [online]. [cit. 2014-01-16]. Dostupné z WWW: <http://www.designboom.com/design/a-history-of-adidas-classic-football-boot/>.

Adidas [online]. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Adidas>.

Adidas [online]. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z WWW: <http://www.muzeum-sportovni-obuvi.cz/clanky/historie/adidas/>.

Adidas Logo Transformations [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://thinkmarketingmagazine.com/index.php/adidas-logo-transformations/>.

Adidas vies for the lead [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.nytimes.com/1998/03/19/business/the-media-business-advertising-once-behind-the-pack-adidas-vies-for-the-lead.html>.

Adolf a Rudolf Dasslerovi: bratři na život a na smrt [online]. [cit. 2014-02-07]. Dostupné z WWW: <http://euro.e15.cz/profit/adolf-a-rudolf-dasslerovi-bratri-na-zivot-a-na-smrt-899678>.

Annual Report 2006 [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>.

Annual Report 2009 [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>.

Annual Report 2011 [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>.

Annual Report 2012 [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>.

Annual Report 2013 [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/>.

Beckham Set To Sign \$160.8M Lifetime Agreement With Adidas [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: [http://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2003/08/Issue-221/Sponsorships-Advertising-Marketing/Beckham-Set-To-Sign-\\$1608M-Lifetime-Agreement-With-Adidas.aspx](http://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2003/08/Issue-221/Sponsorships-Advertising-Marketing/Beckham-Set-To-Sign-$1608M-Lifetime-Agreement-With-Adidas.aspx).

Bolt signs \$10 million deal to stay with Puma [online]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z WWW: <http://uk.reuters.com/article/2013/09/24/uk-athletics-bolt-puma-idUKBRE98N0AH20130924>.

Contact and Locations [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <http://about.puma.com/category/company/conloc/>.

Derrick Rose To Sign \$250 Million Deal With Adidas [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z WWW: <http://www.nicekicks.com/2011/12/30/derrick-rose-250-million-adidas/>.

Evropská společnost [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/evropska-spolecnost-se-kapitalova-obchodni-spolecnost-zalozena-evropskym-pravem.html>.

Founding Father [online]. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>.

Historie značky Adidas [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z WWW: <http://www.luckystore.cz/clanek/44/Historie-znacky-ADIDAS.htm>.

History of Adidas [online]. [cit. 2014-01-14]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>.

History of the athletic shoes [online]. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.copacabanarunners.net/i-athletic-shoes.html>.

I'm going [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.prweb.com/releases/2007/08/prweb549508.htm>.

JINDRA, M. *Značka a její význam: Historie a definice značky*. [online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné z WWW: http://www.makevision.net/texty/DP/definice-a-ztvarneni-znacky.html#_ftn5.

Lionel Messi football boots from Nike to Adidas [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <https://suite101.com/a/lionel-messi-football-boots-from-nike-to-adidas-a245161>.

New Management in the 1990s [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z WWW: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/puma-ag-rudolf-dassler-sport-history/>.

Puma Annual Report 2013 [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <http://about.puma.com/category/investors/financial-report/>.

Puma CEO to Leave [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z WWW: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323981504578174941846423474>.

Puma Creative Factory [online]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.tyinternety.cz/2011/09/20/clanek/nejefektivnejsi-ceske-kampane-predstavujeme-shortlist-iea-5/>.

Puma History [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z WWW: <http://about.puma.com/category/company/history/>.

PUMA Plaza [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: http://brandcenter.puma.com/?page_id=83.

Puma SE [online]. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z WWW: <http://www.answers.com/topic/puma-ag-rudolf-dassler-sport-adr>.

Puma Until Then [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.designmagazin.cz/produkty/862-nove-kopacky-puma-i-stylove-doplanky-pro-fotbalisty.html>.

Puma+Pele [online]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z WWW: <http://about.puma.com/puma-pele/>.

The Puma Logo [online]. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z WWW: <http://www.dewebsite.org/logo/puma/puma.html>.

The Trefoil [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.growsunday.com/2011/01/the-history-of-the-adidas-logo/>.

Top Five Players Football Contract with Brand Shoes [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://www.atengstyle.com/men-shoes/soccer-shoes/top-five-players-football-contract-with-brand-shoes>.

TRAXION [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z WWW: <http://www.adidas-info.cz/traxion>.
Trocha z historie značky Adidas [online]. [cit. 2014-01-13]. Dostupné z WWW: <http://www.adidasmania.cz/adidas-historie>.

Vom Roadrunner zum Nike Air [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.runnersworld.de/ausruestung/vom-roadrunner-zum-nike-air.96416.htm>.

What is “adidas is all in” about? [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z WWW: <http://blog.adidas-group.com/2012/03/insights-into-adidas'-new-all-in-campaign-we-all-run/>.

World Cup Moments: Das Wunder von Bern, 1954 [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.worldcupblog.org/world-football/world-cup-moments-das-wunder-von-bern.html>.

World of Sports [online]. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z WWW: <http://herzo.adidas-group.com/#working/places/WOS>.

„Love=Football“ [online]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.businesswire.com/news/home/20100209006584/en/Syrup-Introduces-“Love-Football”-Global-Campaign-PUMA#.U0aFP17-tg0>.