

Strategie budování značky SUPERIOR

Bc. Lenka Přečková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Přečková**
Osobní číslo: **K11365**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Strategie budování značky Superior**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární poznatky z oblasti marketingové strategie a budování značky.
2. Vymezte značku z hlediska spotřebitele a jeho nákupního chování.
3. Stručně definujte specifika marketingu v oblasti sportu a trávení volného času.
4. Definujte metody práce, výzkumné otázky a cíle práce.
5. Zpracujte analýzu postavení značky na trhu s jízdními koly.
6. Zhodnoťte výsledky analýzy a vyvodte závěry.
7. Navrhněte další postup budování značky pro český a evropský trh.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

FREY, Petr. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 195 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-160-7.

HESKOVÁ, Marie a ŠTARCHOŇ, Peter. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

SOULEK, Ivan a MARTINEK, Karel. Cyklistika: horská, silniční, rekreační, výkonnostní. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 111 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 80-7169-951-9.

TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

dekanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 4. 2013

LENKA PRŮČKOVÁ, PRŮČKOVÁ
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním tématem diplomové práce je strategie budování značky v oblasti sportu. Analytická a projektová část této práce patří českému výrobcí jízdních kol, značce Superior. Klíčem k nalezení konkurenční výhody značky, jakož i jejího významu dle archetypální psychologie, se stala důkladná analýza konkurence a následná syntéza poznatků získaných z primárních i sekundárních zdrojů. Navrhovaný projekt přichází s novým komunikačním konceptem značky, který je postavený na archetypu kouzelníka, a ukázkou jeho konkrétního užití.

Klíčová slova: značka, branding, archetyp, sportovní marketing, sponzoring, Superior

ABSTRACT

Main theme of this thesis is the brand building strategy in the field of sport. Analytic and project parts of the thesis are dedicated to the Czech bicycle producers, the brand Superior in particular. Finding the key competitive advantages of brand, as well as its importance was performed according to the detailed competitive analyses and consequent synthesis of the findings from primary and secondary sources. The proposed project submits a new communication concept of the brand and provides an example of its specific use.

Keywords: brand, branding, archetype, sport marketing, sponsoring, Superior

Děkuji vedoucímu této práce, kterým je doc. Mgr. Peter Štarchoň, PhD. Za podnětné a věcné připomínky, cenné rady a především za tolerantní a přátelský přístup jsem mu mimořádně vděčná.

Velký dík patří také celé mé rodině! V neposlední řadě bych chtěla poděkovat dvěma ženám, bez nichž bych neobjevila 3. rozměr této práce – autorkám publikace Hrdina nebo psanec, Margaret Markové a Carol S. Pearsonové.

Motto:

*„Vše, co se děje, je symbol,
a protože sám sebe dokonale reprezentuje,
ukazuje na vše ostatní.“*

Goethe

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ZNAČKA.....	12
1.1 INTERPRETACE POJMU ZNAČKA.....	12
1.2 HODNOTA ZNAČKY.....	15
1.2.1 ZDROJE HODNOTY ZNAČKY.....	16
1.2.2 REZONANCE ZNAČKY.....	17
2 STRATEGIE BUDOVÁNÍ ZNAČKY.....	19
2.1 INTEGROVANÉ BUDOVÁNÍ ZNAČEK.....	20
2.2 DŮRAZ NA VIZI ZNAČKY.....	21
2.3 POZICE ZNAČKY.....	23
2.4 ARCHETYPÁLNÍ POZICE ZNAČKY.....	24
2.4.1 ARCHETYPY V SOUVISLOSTI S BUDOVÁNÍM HODNOTY ZNAČKY.....	24
2.4.2 ARCHETYPY A MOTIVACE ZÁKAZNÍKŮ.....	25
2.4.3 JAK ODKRÝT ARCHETYPÁLNÍ VÝZNAM ZNAČKY?.....	26
2.5 MARKETINGOVÉ TRENDY V BUDOVÁNÍ ZNAČEK.....	29
3 SPORTOVNÍ MARKETING, BRANDING A SPONZORING.....	30
3.1 PŘÍKLADY NEJÚSPĚŠNĚJŠÍCH SPORTOVNÍCH ZNAČEK SVĚTA.....	30
3.1.1 ADIDAS.....	30
3.1.2 NIKE.....	31
3.2 SPONZORING.....	32
3.2.1 DEFINICE SPONZORINGU.....	32
3.2.2 SPORTOVNÍ SPONZORING V ČÍSLECH.....	33
3.2.3 AMBUSH MARKETING.....	35
3.3 FORMY SPONZOROVÁNÍ VE SPORTU.....	35
3.4 DOPORUČENÍ PRO SPORTOVNÍ SPONZORING.....	36
3.5 TRENDY SPORTOVNÍHO MARKETINGU.....	36
4 VÝCHODISKA PRO STRATEGII BUDOVÁNÍ ZNAČKY V OBLASTI SPORTU.....	38
5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	39
5.1 CÍLE PRÁCE.....	39
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	39

6	METODOLOGIE – ANALÝZA KONKURENCE	40
6.1	DEFINICE PROBLÉMU	40
6.2	CÍL ANALÝZY	40
6.3	TYPY ÚDAJŮ, KTERÉ BUDOU SHROMAŽĎOVÁNY	40
6.4	ZPŮSOB SBĚRU DAT	41
6.5	METODY ANALÝZY DAT	41
6.6	ZÁVĚRY ANALÝZY	41
	PRAKTICKÁ ČÁST	42
7	CYKLISTIKA	43
7.1	VÝHODY JÍZDY NA KOLE	44
7.2	PRODEJ JÍZDNÍCH KOL	45
7.3	TYPOLOGIE CYKLISTŮ	46
8	CHARAKTERISTIKA ZNAČKY SUPERIOR	48
8.1	ÚDAJE O ZNAČCE VYCHÁZEJÍCÍ ZE STUDIE <i>BRAND POSITION</i>	48
8.2	SOUČASNÁ STRATEGIE BUDOVÁNÍ ZNAČKY	49
8.3	BIKE FUN INTERNATIONA S. R. O. (BFI)	51
9	ANALÝZA KONKURENCE	52
9.1	VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE	52
9.2	IDENTIFIKACE KONKURENTŮ – ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	52
9.2.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ VÝROBY JÍZDNÍCH KOL	52
9.2.2	IDENTIFIKACE HLAVNÍCH KONKURENTŮ DLE SEKUNDÁRNÍCH DAT	53
9.2.3	IDENTIFIKACE HLAVNÍCH KONKURENTŮ DLE PRIMÁRNÍCH DAT	54
9.2.4	IDENTIFIKACE HLAVNÍCH KONKURENTŮ – ZÁVĚR	60
9.3	ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ	62
9.3.1	MAPA TRŽNÍHO BOJIŠTĚ	62
9.3.2	IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENČNÍCH ZNAČEK	63
9.3.3	IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK DLE FIKTIVNÍ POPTÁVKY	68
9.3.4	ANALÝZA KONKURENČNÍCH ZNAČEK Z HLEDISKA ARCHETYPÁLNÍ PSYCHOLOGIE	70
10	VÝCHODISKA PRO BUDOVÁNÍ STRATEGICKÉ POZICE ZNAČKY SUPERIOR	75

PROJEKTOVÁ ČÁST	77
11 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	78
11.1 KONCEPT „SUPERIOR CHANCE TO ...“	78
11.2 SUPERIOR CHANCE TO BE 1ST ON TOUR DE FRANCE.....	79
12 CÍL PROJEKTU	81
12.1.1 VEDLEJŠÍ CÍLE PROJEKTU:.....	81
12.1.2 DÍLČÍ CÍLE 1. ETAPY PROJEKTU: SUPERIOR CHANCE TO BE 1 ST TOUR DE FRANCE	81
12.1.3 DÍLČÍ CÍLE 2. ETAPY PROJEKTU: SUPERIOR CHANCE TO BE ONE STEP AHEAD	81
13 SUPERIOR CHANCE TO BE 1ST ON TOUR DE FRANCE“	82
13.1 VĚCNÝ POSTUP	82
13.1.1 KREATIVNÍ BRIEF KAMPANĚ	83
13.1.2 PARTNEŘI PROJEKTU.....	84
13.1.3 DATABÁZE PRO DM A PR	84
13.1.4 TVORBA KOMUNIKÁTŮ	85
13.1.5 VÝBĚR KANDIDÁTŮ	89
13.1.6 SHODNOCENÍ PROJEKTU	89
13.2 ČASOVÝ POSTUP	90
14 ROZPOČET PROJEKTU	92
15 PROJEKT „SUPERIOR CHANCE TO BE ONE STEP AHEAD“	93
15.1 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU.....	93
15.2 CHARITATIVNÍ ROZMĚR PROJEKTU	93
15.3 PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY NA PROJEKT	94
15.4 RIZIKA PROJEKTU.....	94
ZÁVĚR	95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	100
SEZNAM OBRÁZKŮ	101
SEZNAM TABULEK.....	102
SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Značka Superior představuje jednoho z nejvýraznějších domácích výrobců závodních, sportovních a volnočasových jízdních kol. Novodobá historie Superioru započíná roku 2002, kdy ji kupuje společnost nizozemského majitele Bike Fun International s. r. o. Navzdory tomu až do nedávna společnost nezaměstnávala žádného specialistu v oblastech brandingu nebo marketingových komunikacích. Po létech intuitivních marketingových aktivit a outsourcingových služeb dozrál čas pro definování strategie budování značky.

V rámci tvorby budování své pozice na trhu hledá Superior body odlišení (případně body shody) od své konkurence jako východisko pro komunikaci značky. Výrobce značky má kvalitní produkty, zázemí ekonomicky stabilní společnosti, vytváří technické inovace, vyrábí vlastní karbonové rámy, disponuje velkým skladem, na cyklistických závodech značku reprezentuje jeden profesionální a jeden hobby tým. Na trhu však zatím za svými hlavními konkurenty zaostává.

Hlavním cílem této práce je identifikovat a analyzovat konkurenci značky Superior tak, aby byla vytvořena východiska pro stanovení strategické pozice značky a navrhnout značce základní rámec pro komunikaci a řízení značky. Projektová část této práce současně přinese ukázkou praktické aplikace navrhovaného řešení.

Teoretický základ vychází z myšlenek největších osobností v oblasti marketingu a brandingu, u P. Kotlera a K. L. Kellera začínaje a u průkopnic moderní teorie budování významu značky na podkladě archetypální psychologie Margaret Markové a Carol S. Pearsonové konče. Vzhledem k oborovému působení značky v oblasti sportu, všímáme si specifík sportovního marketingu s akcentem na oblast sponzoringu.

Rozsáhlá analýza konkurence čerpá jak z primárních, tak ze sekundárních zdrojů. Ke splnění vytyčených cílů je využíváno informací umístěných na oficiálních webových prezentacích jednotlivých konkurenčních značek i interních materiálů společnosti BFI. Sekundární data jsou získána provedením experimentu formou fiktivní poptávky mezi autorizovanými prodejci značky Superior a z uskutečněných anket *Kolo mého srdce* a *Archetypy značek*. Odvážným pokusem je snaha o analýzu konkurenčních značek na základě jejich významu z pohledu archetypální psychologie a vytipování konkrétního archetypu, na jehož podkladě by mohla značka Superior budovat svůj význam a vytvářet emoční pouto se svými zákazníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

„Značku lze přirovnat k lodi, která pluje se svou flotilou do bitvy. Manažer značky je kapitánem lodi, který musí vědět, kam jeho loď pluje a musí udržovat kurs. Ostatní značky v rámci firmy, jako ostatní lodi ve flotile, musí být koordinovány tak, aby bylo dosaženo maximální účinnosti flotily. Konkurence představuje nepřátelské lodi; znát jejich polohu, směr a sílu je zásadní pro dosažení strategického a taktického úspěchu. Vnímání a motivace zákazníků je jako vítr: je důležité znát jeho směr a sílu a jejich možné změny.“ (Aaker, 2003, s.20)

1 ZNAČKA

Ať už si pod pojmem značka představíme jednoduché logo společnosti Nike nebo složitou strukturu asociací, které si pojíme například s motorkami Harley Davidson, vždy mluvíme o něčem, co potřebují zákazníci k tomu, aby při finálním nákupním rozhodnutí nesáhli po konkurenčním produktu a vybrali si ten náš. I když se domníváme, že cesta k nalezení zákaznickovy loajality ke značce nemůže být nikdy předem daná, přinášíme zde nejprve několik pohledů na interpretaci značky a posléze vybrané, časem prověřené recepty, jež sepsali a interpretovali osobnosti světového marketingu.

1.1 Interpretace pojmu značka

Exkurzi do světa možných interpretací pojmů „značka“ zahájíme u klasiků marketing managementu, pánů Philipa Kotlera a Kevina L. Kellera. Druhý z nich vysvětluje jazykový původ anglického ekvivalentu značky (brand) následovně: „Slovo brand 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.“ (Keller, 2007, s.32) Po celá staletí sloužily značky k rozlišování zboží jednotlivých výrobců. Zatímco dříve hrály stěžejní význam vizuální prvky a názvy, dnes je pojem „značka“ chápán širěji. Podle

P. Kotlera představují značky způsob, jakým spotřebitelé vnímají produkty a jejich vlastnosti a co k nim cítí, tedy vše, co výrobek či služba pro spotřebitele znamená. (Kotler, 2007, s. 635) Marketingový guru dále značku přirovnává ke smlouvě se zákazníkem, v níž se společnost zavazuje poskytnout kupujícím určitou množinu funkcí, přínosů, služeb a prožitků. Tato smlouva má být jednoduchá a upřímná. (Kotler, 2007, s. 639) Značkou přitom nemusí být jen hmotné zboží či služby, ale také lidé, organizace, sportovní kluby,

pojmy v umění a zábavě, zeměpisná místa, maloobchodníci či distributoři a v neposlední řadě také myšlenky a nápady. Ať si pod pojmem značka představíme cokoli, vždy budeme podle Kellera mluvit o **něčem, co sídlí v myslích zákazníků**. (Keller, 2007, s. 42)

Leslie de Chernatony, profesor marketingu značky na Birminghamské univerzitě, přináší ve své publikaci *ZNAČKA* s podtitulem *od vize k vyšším ziskům* řadu interpretací značky, které dělí do tří kategorií dle toho, zda je daná **interpretace založená na hledisku vstupu¹, výstupu² nebo na čase³** (viz. tabulka č. 1)

Interpretace	Značka jako ...	
Založené na perspektivě vstupu	logo	Např. definice značky Americké marketingové asociace (AMA) z roku 1960: „ <i>Jméno, název, symbol, vzor nebo jejich kombinace, jejichž účelem je identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží nebo služeb konkurence.</i> “
	právní nástroj	Jedna z jednodušších interpretací značky vychází z toho, že značka zajišťuje právně vymahatelné tvrzení o vlastnictví.
	společnost	podnikové versus produktové budování značky
	informační zkratka	usnadnění způsobu, kterým spotřebitelé zpracovávají informace - vytváření asociací spojených se jménem značky
	snížení rizik	Segmentace zákazníků podle podobného vnímání rizik (výkonostní, finanční, časové, sociální nebo psychologické riziko)
	pozice	Značka jako prostředek, který umožní vytvořit v myslích zákazníků klíčovou funkční asociaci.
	personifikace	Ztvárnění značky jako osobnosti - „zaobalení značky emočními hodnotami.“
	soubor hodnot	Posuzování značky jako souboru hodnot poskytuje základ pro odlišení značky od jiných značek. Hodnoty ovlivňují chování.
	vize	Nastínění dlouhodobých scénářů, které mají být realizovány prostřednictvím značky.
	přidaná hodnota	Funkční nebo emoční přínos k základnímu produktu nebo službě.
Založené na perspektivě výstupu	image	Zákaznický orientovaný přístup ke značce – sada asociací vnímaných jednotlivcem v průběhu času, které jsou důsledkem přímých nebo nepřímých zkušeností se značkou.
	vztahy	Rozšíření pojetí značky jako osobnosti – vztah mezi zákazníkem a značkou.
Založené na perspektivě času	rozdávající se entita	Vyvíjí se tak, aby vyhovovaly měnícím se situacím a prostředí.

Tabulka 1 – Spektrum interpretací značky (Chernatony, 2009, s. 31-54)

¹ Způsob, který manažeři zdůrazňují při použití zdrojů s cílem dosažení odezvy zákazníků.

² Způsob, kterým zákazníci interpretují a používají značku ke zlepšení své osobní existence.

³ Značky jako dynamické entity, které se vyvíjejí tak, aby vyhovovaly měnícím se situacím a prostředí.

Podle něj by bylo chybné interpretovat značku výhradně ve smyslu jedné z jedenácti vstupních perspektiv nebo jedné ze dvou výstupních perspektiv. **Na jednotlivé interpretace se má nahlížet jako na stavební bloky, které značku vytváří.** (Chernatony, 2009, s. 63) Pan profesor nám tímto komplexním pohledem na interpretační rámce pojmu značka usnadnil vhled do problematiky. Poprvé jsme se díky němu dotkly většiny prvků, z nichž se skládá nejen značka samotná, ale také její okolí, představy o ní nebo její kontinuální vývoj. Kromě těchto obecně známých a často diskutovaných pojmů se však v literatuře setkáváme i s interpretacemi, které se od těch klasických částečně odlišují.

Matt Haig, autor uznávaných publikací *Brand Royalty (2004)* a *Brand Failures (2003)* v zájmu srozumitelného vysvětlení pojmu „značka“ například připodobňuje značku k náboženství a jednotlivé úspěšné značky či způsob jejich prezentace k rozdílným náboženským kultům, jako je: víra, všudypřítomnost, guruové, dobro, čistota, modlitebny, ikony či zázraky. (Haig, 2006, s. 15 – 16). Podobně v souvislosti s náboženstvím mluví o značkách

i J. Kunde, který v roce 2000 vytvořil tzv. „**Model náboženství značky**“. Tento model sleduje vývojový proces značky v rámci dvou dimenzí: hodnoty značky a míry zapojení zákazníků, v rámci kterého vývoj značky prochází fázemi: produktu, koncepční značky, podnikového pojetí, kultury značky a pomyslný vrchol představují náboženství značky. To podle Kundeho představuje něco, co je pro zákazníka absolutní nezbytností a přesvědčením. (Chernatony, 2009, s. 57) Typickým příkladem je kultovní značka motocyklů Harley-Davidson - ztělesněná mužnost, sounáležitost, ale také mytologie i kultovní poselství. Tady již nemluvíme o značce, ale o stylu života, s kterým se ztotožňují stejně smýšlející lidé z celého světa. Hovořit v souvislosti s brandingem o náboženství je jistě poněkud nadnesené. Nicméně vidíme, že toto metaforické přirovnání může adekvátně označovat jakýsi pomyslný vrchol ve snaze o symbiózu mezi přáním zákazníka a tím, co mu značka může dát.

V moderní éře marketingu se setkáváme i s teorií, která přesahuje vše hmatatelné či snadno představitelné. Tato teorie sahá až do nejstarších struktur v naší mentální architektuře, které Carl Jung popsal jako „archetypy“. Prezidentka marketingové konzultační firmy zaměřující se na jedinečný způsob řízení značky Margaret Mark a prezidentka CASA (Centrum pro archetypální studie a aplikace) spojily své síly a znalosti, aby světu prostřednictvím knihy *Hrdina nebo psanec* představily teorii o tom, jak pomocí **síly archetypů** vytvořit jedinečnou a poutavou identitu značky. Autorky tvrdí, že: „**Dnes značka není pouze nositelem**

základní funkční charakteristiky výrobku, ale nese v sobě také jeho význam a hodnotu. Máme-li však určit a efektivně zužitkovat zásadní vlastnosti či „neměnné rysy“ našich značek, musíme se naučit plynule hovořit vizuální i verbální řečí našich archetypů.“ (Mark, Pearson, 2012, s. 13) O významu značky autorky mluví jako o nejcennějším a nenahraditelném aktivu, neboť právě její význam nám říká „tohle se mi líbí“ nebo „tohle je něco pro mě“.

1.2 Hodnota značky

Každá značka má svou hodnotu. Mluvíme o ní, měříme ji, posuzujeme ji, srovnáváme s jinými. Přitom ale neexistuje jednotná definice, přístup nebo metrika. Také K. L. Keller upozorňuje na jisté zmatení a prázdnotu termínu a připisuje jej tomu, že hodnota značky byla definována mnoha různými způsoby a pro mnoho různých účelů. Podle něj ale většina marketingových pozorovatelů souhlasí s následujícími základními principy brandingů a hodnoty značky:

- *„Rozdíly ve výsledcích vznikají z „přidané hodnoty“, která je produktu propůjčena jako výsledek minulé marketingové aktivity ve prospěch značky.*
- *Tuto hodnotu lze vytvořit mnoha různými způsoby.*
- *Hodnota značky je společným jmenovatelem pro interpretaci marketingových strategií a měření hodnoty značky.*
- *Existuje mnoho různých způsobů, jimiž může být hodnota značky manifestována či využívána ve prospěch firmy (Keller, 2007, s. 71)*

Hodnotu značky můžeme vyjádřit pomocí finančních ukazatelů, ale současně má i svou psychologickou podobu. Odráží se v ní, jak o značce spotřebitelé smýšlejí, jaké emoce v nich vyvolává a co k ní cítí. (Kotler, Keller, 2007, s. 314) Kotler s Kellerem vidí budování hodnoty značky ve schopnosti marketérů vytvořit správné struktury znalostí u správných spotřebitelů. Celý proces závisí na všech se značkou spojených kontaktech, ale z hlediska marketing managementu existují podle nich tři hlavní soubory faktorů hodnoty značky:

1. Původní výběr prvků nebo identit značky, které ji vytvářejí.
2. Výrobek, služba a veškeré doprovodné marketingové aktivity i podpůrné marketingové programy.
3. Jiné asociace nepřímou přenášené na značku spojením s jinou entitou.

(Kotler, Keller, 2007, s. 319)

O hodnotě značky však nemusíme mluvit jen pozitivně, neboť je složena z aktiv (a pasiv), která jsou spojená se jménem a symbolem značky. Tato aktiva mohou hodnotu, kterou výrobek nebo služba přináší firmě nebo zákazníkovi nejen zvyšovat, ale také snižovat! V souvislosti s tím je dobré si uvědomit, že má-li být hodnota značky vyjádřena sadou aktiv, musí řízení této hodnoty zahrnovat také **investice** určené k jejich vytvoření a posílení. (Aaker, 2003, s. 8)

Podle Aakera je hodnota značky tvořena následujícími kategoriemi:

- **Znalost jména značky.**
- **Věrnost značce.**
- **Vnímaná kvalita.**
- **Asociace spojené se značkou.** (Aaker, 2003, s. 8)

Pro marketéry je důležitější hodnota značky z hlediska zákazníků než její finanční hodnota. Podle Kellera pak hodnota na straně zákazníka vzniká tehdy, když má spotřebitel vysoké povědomí o značce, dobře ji zná a v paměti má silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou. (Keller, 2007, s.98) Pro účely této práce, ale také pro všechny, kdo mají možnost ovlivňovat řízení jakékoliv značky, je alfou a omegou veškerého počínání si plně uvědomovat následující slova K. L. Kellera: „*Aby byly strategie brandingů úspěšné a vytvořila se hodnota značky, musí být spotřebitelé přesvědčeni, že mezi značkami v kategorii produktu či služby existují významné rozdíly. Klíčem k branding je, aby si spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné.*“ (Keller, 2007, s. 98)

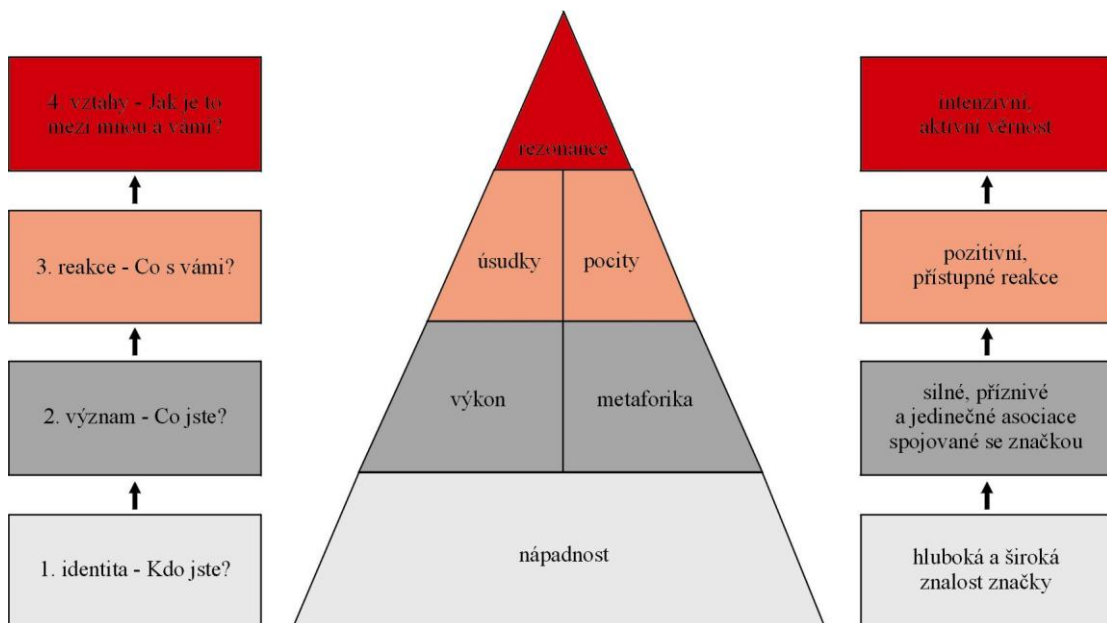
1.2.1 Zdroje hodnoty značky

Podíváme-li se na **zdroje hodnoty značky**, vidíme, že na straně jedné stojí **povědomí o značce**, na straně druhé pak **image značky**. Povědomí o značce sestává se schopnosti značku rozpoznat a schopnosti spotřebitele vzpomenout si na značku v dané kategorii v souvislosti s potřebami, které má tato kategorie splňovat (vybavení si značky). Povědomí o značce vzniká zvýšením její známosti díky opakované publicitě a silným asociacím s vhodnou kategorií výrobku či jiných odpovídajících podnětů ke koupi či spotřebě. Druhým zdrojem hodnoty značky je její image, tedy „*obraz, který si vytváříme o skutečných i imaginárních vlastnostech produktu nebo značky, i představa o potřebách, které může uspokojit.*“ (Vysekalová, 2007, s. 235) Prostřednictvím marketingových programů, které spojují

v paměti **silné, příznivé a jedinečné asociace** se značkou, vytváříme pozitivní image značky. (Keller, 2007, s. 98 – 101)

1.2.2 Rezonance značky

„Marketingová bible“ uvádí v kapitole o budování silných značek několik modelů hodnoty značky.⁴ Pro tuto práci vybíráme model rezonance značky, který v sobě spojuje racionální i emocionální hledisko budování značky.



Obrázek 1 – Pyramida rezonance značky (Kotler, Keller, 2007, s. 319)

Jak bývá dobrým zvykem u modelů pyramidového typu, na samém vrcholu stojí zpravidla cíl našeho snažení. Ne jinak je tomu v tomto případě. Poté, co ve snaze dosáhnout významné hodnoty značky sestavíme jednotlivé stavební kameny pyramidy (nápadnost, výkon a metaforika značky; úsudky o značce, pocity ze značky a rezonance značky) správně na sebe, dosáhneme jejího vrcholu, tzv. rezonance značky. Čím vyšší je míra rezonance značky, tím dochází k hlubšímu psychologickému spojení zákazníka se značkou a tím logicky roste intenzita jeho aktivity a věrnosti. (Kotler, Keller, 2007, s. 318)

⁴ **Brand asset valuator** (4 klíčové hodnoty značky – diferenciací, relevance, úcta, znalost, které určují sílu a postavení značky), **Aakerův model** (viz. předchozí kapitoly), model **BRANDZ** (PYRAMIDA BrandDynamics – přítomnost, relevance, výkon, výhoda, svázanost) a model **Rezonance značky**

Prostřednictvím tohoto modelu stále mluvíme o hodnotě značky, ale současně jsme vytvořili „oslí můstek“ ke kapitole věnované Strategii budování značky. I když budou následující odstavce z hlediska názvosloví nejednotné, stále budeme hledat tu správnou cestu k vytvoření silné, jedinečné a zapamatovatelné značky.

„Úspěšné značky si jsou podobné v tom, že všechny mají jasnou vizi, ale tato vize není nikdy stejná. Právě tato absence jakékoli univerzální konformity činí z tvorby značky a z obchodu, který díky tomu vzniká, onen úchvatný druh umění, o němž kdysi hovořil Andy Warhol.“⁵ (Haig, 2006, s. 15)

2 STRATEGIE BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Jakákoliv strategie představuje dlouhodobý plán činnosti, který směřuje k dosažení určitého cíle. Ne jinak je tomu v případě budování značky. Strategie nám poskytuje mantily, v nichž se máme v rámci řízení a plánování procesů týkajících se značky pohybovat. Současně definuje rámec pro veškeré komunikační aktivity.

„Strategické řízení značky zahrnuje design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky.“ (Keller, 2007, s. 72)

K. L. Keller v knize *Strategické řízení značky* tento proces člení na 4 hlavní kroky:

1. **identifikaci a stanovení positioningu a hodnot značky;**
2. **plánování a implementaci marketingových programů značky;**
3. **měření a interpretaci výkonnosti značky a**
4. **zvyšování a udržování hodnoty značky.**

V rámci „brandingu“ získává každý výrobek nebo služba jakýsi pomyslný cejch. Tento cejch má spotřebitelům prozradit, v čem je jiný oproti konkurenčním produktům. Úkolem marketéru je pak vytvářet o výrobku takové povědomí, aby zákazník věděl: „**čím**“ je produkt (k tomu slouží prvky značky jako je název, logo, slogan, znělka apod.); „**co**“ dělá a „**proč**“ by se o něj spotřebitelé měli zajímat. Prostřednictvím „brandingu“ se snaží vstoupit do mentálních struktur zákazníků a napomáhají utřídit jejich poznatky o výrobcích (službách), čímž jim usnadňují jejich rozhodování. (Kotler, Keller, 2007, s. 313)

Strategický plán podle Taylora sestává z definice hlavních hodnot, principů a názorů, které jsou vodítkem pro veškeré aktivity. Hlavním východiskem je jasná a přitažlivá vize značky. (Taylor, 2007, s. 27)

⁵ „Být dobrý ve světě obchodu je nejúchvatnějším druhem umění.“

Neotřelý pohled na „branding“ přinesli v roce 2006 ve své knize „*Waiting for Your Cat to Bark*“ bratři Eisenbergové. Podle nich je pro úspěch každé značky zásadní pochopit principy Pavlovovy teorie o podmíněných reflexech ze začátku minulého století.

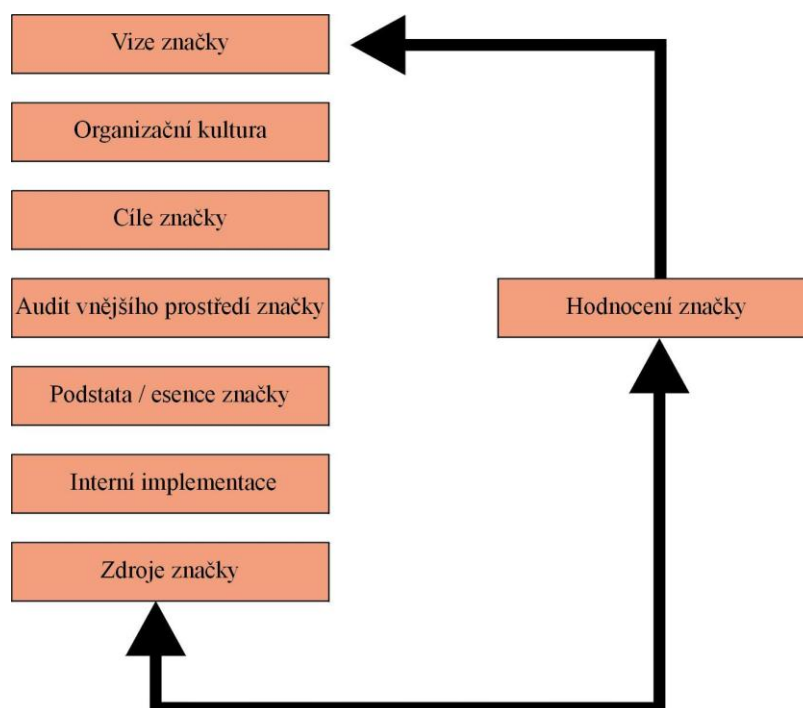
Aby značka „prospívala“, musí mít:

- **konzistenci** - Pavlov nikdy nenabídl psovi jídlo bez toho, aniž by před tím zazvonil na zvonek a nikdy nezazvonil bez toho, aniž by poté jídlo nabídl.
- **frekvenci** - Zvonek zazvonil několikrát denně, den za dnem.
- **„ukotvení“** - Pavlov spojoval experiment s něčím, co v psovi vzbuzovalo emoce.

K tomu bratři Eisenbergové dodávají, že Pavlov to měl jednodušší, neboť si pro experiment vybral psy, kteří jsou více vázaní na vůdce. Dnešní zákazníci jsou jako kočky a proto je není jednoduché přesvědčit nebo motivovat. (Cohen, 2011)

2.1 Integrované budování značek

Leslie De Chernatony vidí budování značky jako integrovaný proces, v němž důležitou roli hrají interní aspekty, především pak vlastní pracovníci organizace. Podle něj je nutný vyvážený pohled na značku směřující jak dovnitř, tak vně organizace.



Obrázek 2 – Proces budování a udržení značky (Chernatony, 2009, s. 89)

Celý proces začíná stádiem *vize značky*. Tu tvoří tři propojené komponenty: představa budoucnosti; účel / smysl značky a hodnoty, které budou oporou značky. Vizi následuje *or-*

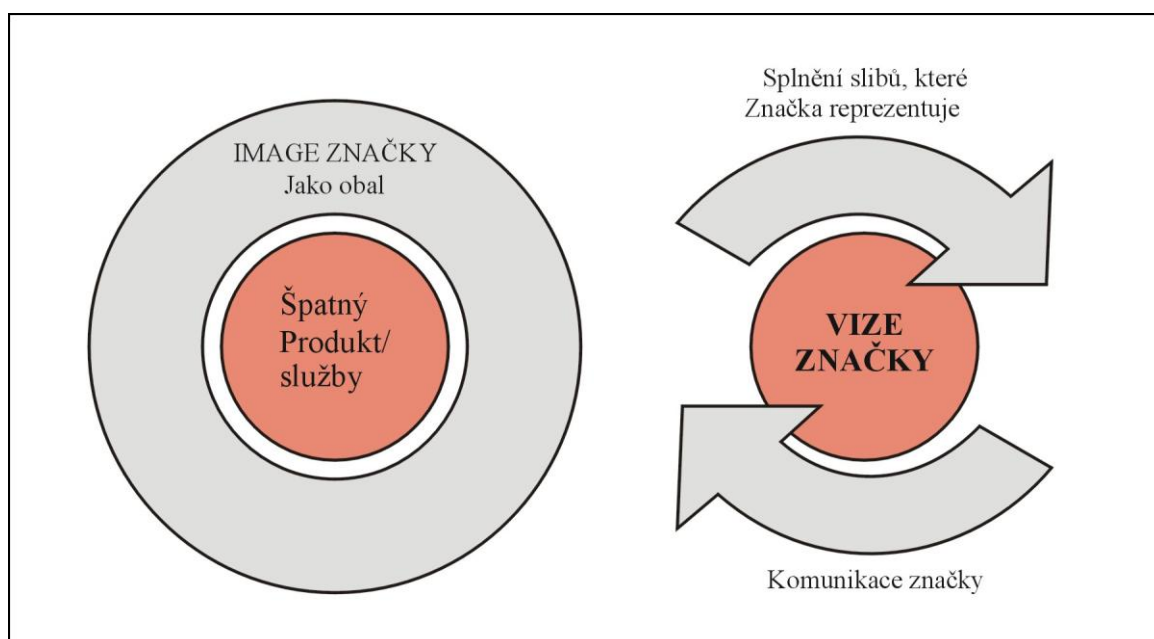
ganizační kultura, která má potenciál vytvořit značce konkurenční výhodu. Pro mnohé zákazníky není tak důležité, co dostávají, ale jak to dostávají. Následně se vize značky promítá do ambiciózních, ale realistických *cílů značky*. Tímto se vracíme k zaměstnancům organizace, kteří tyto cíle musí znát a chápat. Jednoduše musí vědět, čeho chce značka dosáhnout. V dalším stádiu je nutné identifikovat politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory *vnějšího prostředí značky*. Tento *audit* může nalézt místa, kde značka bude čelit největším výzvám. Zde se celý cyklus může zastavit a může vyvstát potřeba vrátit se k přepracování cílů nebo dokonce vizi značky. Po uskutečnění auditu vnějšího prostředí značky už by měla „vykrytalizovat“ tzv. *esence značky*, tedy vyjádření toho, co tvoří jádro značky a současně je možné definovat základní výrok, jež specifikuje její podstatu. K definici těchto znaků, které značku charakterizují, je možné dospět přes racionální a emoční přínosy, hodnoty a osobnosti. Následné stádium procesu budování značky představuje *interní implementace*. Ptáme se, jak organizaci strukturovat, aby mohly být dodávány přísliby obsažené v esenci značky. Důležité je zachovat funkční i emoční hodnoty značky. Podobně esenci implementujeme také do jednotlivých *zdrojů značky* (název, komunikační mechanismy, kvalita, ale také využití zaměstnanců k vytvoření specifických vztahů s externími účastníky.) Nepostradatelnou součástí tohoto řetězce je průběžné hodnocení značky, kdy je nutné monitorovat výkon značky vzhledem ke stanoveným klíčovým hodnotám. (Chernatony, 2009, s. 88 - 91)

2.2 Důraz na vizi značky

Řada autorů se shoduje na tom, že cesta za vytvořením silné obchodní značky začíná u definování vize značky. Vize je jakousi deklarací budoucnosti, udáním směru, vodítkem i inspirací pro všechny zainteresované strany včetně všech zaměstnanců firmy. U nás tento krok bývá například podle Radka Drába ze společnosti TBWA\group nezřídka podceňován nebo špatně pochopen. Z vizi se tak stávají nic neříkající fráze nebo budovatelská hesla. Podle něj mají dnes největší firmy svá poslání definována jednoduše, uvěřitelně a každý si poměrně snadno může za danými deklaracemi představit reálné aktivity. (Dráb, 2012) Největší úspěch mají vize, v nichž se přirozeně prolínají racionální a emocionální argumenty. Nabídka emocí, se kterými se může bez problémů ztotožnit většina lidí a které kromě toho dokáží ztvárnit nabízené benefity značky, je tou nejučinnější cestou k budování zákaznickovy loajality. Vzorovým příkladem můžou být reklamy firmy Procter & Gamble, které opa-

novaly svět internetu v loňském roce. „Sledujeme v nich sportovce od jejich prvních sportovních krůčků v dětství až po olympijské úspěchy a tyto záběry se prolínají s dojatými pohledy jejich matek. Závěrečný slogan „P&G – hrdý sponzor maminek“ pak dotváří na první pohled překvapivou souvislost mezi péčí a výchovou mladých sportovců a značkami tohoto gigantu, které v této péči pomáhají.“ (Dráb, 2012)

David Taylor, autor publikace *Brand management* připodobňuje vizi k GPS zařízení, které pomáhá s navigací do žádoucího místa. Níže uvedený obrázek naznačuje jeho teorii, v rámci které je značka hlavní hybnou silou celého podniku. Vidíme zde graficky ztvárněno, jak staticky působí, pokud marketér chápe značku jako pouhý obal výrobku (služby) oproti dynamickému procesu, v jehož středobodu leží právě vize značky.



Obrázek 3 – Značka jako pouhý obal versus značka jako hybná síla podniku. (Taylor, 2007, s. 12)

Předpokladem naplnění teorie, kdy se značka stává hybnou silou podniku, je vytvoření takového produktu, který vizi podniku ztělesňuje. Následně je nutné vizi chápat jako inspiraci a vodítko pro všechny aktivity v podniku, jejichž nedílnou součástí tvoří zainteresovaný tým lidí. Celý vzájemně propojený proces dotváří komunikace značky, která produkt představuje přitažlivým a zapamatovatelným způsobem. (Taylor, 2007, s.12)

2.3 Pozice značky

Pomyslnou přestupní stanicí mezi strategickým plánem a komunikací značky nám představuje definování pozice značky. Tomuto procesu se říká jedním slovem positioning. „*Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v myslí cílového trhu.*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 348) Podle Kellera pak dobrý positioning značky pomáhá vést marketingovou strategii díky objasnění, co značka znamená, jak jedinečná je, nakolik se podobá konkurenčním značkám a proč by si spotřebitelé měli značku koupit a užívat ji. (Keller, 2007, s. 149) V rámci procesu řízení hodnoty značky vycházejícího z pohledu zákazníka musíme během rozhodování o positioningu nejprve určit referenční rámec (identifikace cílových trhů, povaha konkurence) a definovat ideální asociace se značkou, které vyjadřují jak příslušnost do kategorie, tak odlišnost značky. Podle tohoto klasického modelu pak rozhodujeme: Kdo je cílový spotřebitel?; Kdo jsou hlavní konkurenti?; Nakolik se značka podobá produktům konkurence?; Nakolik se značka od konkurence liší? (Keller, 2007, s. 149)

Také David A. Aaker ve své definici pozice značky klade důraz na odlišení značky od konkurence. Říká doslova: „*Pozice značky je ta část identity značky a nabídky hodnoty, která má být aktivně sdělena cílovému publiku a jež demonstruje výhody oproti konkurenčním značkám.*“ (Aaker, 2003, s. 154) Definování pozice značky podle něj představuje základní kámen komunikačního programu.

Podle Autorů publikace *Marketingové komunikace* se v procesu definování pozice značky musí vzít v úvahu složitost vnímání, pocitů a dojmů zákazníka týkajících se značky nebo produktu. „*Zákazník totiž umísťuje značku do určitých asociálních schémat, dokonce i v těch případech, kdy firma aktivně nepropaguje konkurenční výhody svých produktů.*“ (Pelsmacker, 2009, s. 140) Při umísťování značky (produktu) se firmy nejčastěji dopouštějí tří chyb. Jejich positioning je **nedostatečný** (malá diferenciacie od konkurence), **přehnaný** (extrémní umísťování jednoho přínosu – redukce počtu možných zákazníků) nebo **matoucí** (důsledek nekonzistentní komunikace a nepromyšleného výběru distribučních kanálů.) (Pelsmacker, 2009, s. 142) De Pelsmacker, Geunsová a Van den Bergh shrnují formování strategie positioningu do sedmi kroků: identifikace konkurentů; zhodnocení vztahu zákazníků ke konkurentům, přijímání jejich produktu a značky; určení pozice konkurentů; analý-

za preferencí zákazníků; rozhodnutí o positioningu; realizace a monitorování. (Pelsmacker, 2009, s. 143)

2.4 Archetypální pozice značky

Archetypální psychologie jsme se částečně dotkli již v kapitole věnované definici značek, v souvislosti se strategií a budováním hodnoty značky se k ní znovu vracíme. Pozici značky nemusíme nutně vytvářet klasickými způsoby (tak, jak bylo naznačeno v předchozí kapitole), ale můžeme se při tom odkázat k archetypům, které podle analytických psychologů v čele s C. G. Jungem představují formu kolektivního nevědomí lidstva.

2.4.1 Archetypy v souvislosti s budováním hodnoty značky

Podle autorky publikace *Hrdina nebo psanec* se v reklamě v rámci propagace výrobků archetypální obrazy využívaly vždycky. Ikonické značky však jdou ještě dále. „*Nepoužívají k upevnění své pozice pouze archetypální symboly a obrazy, ale v průběhu času nabývají samy o sobě symbolického významu.*“ (Mark, Pearson, 2012, s. 19) Dnes žijeme v době přesyceného trhu, konkurenčního boje, různých náhražek a napodobenin. Zákazník má řadu možností a cesta k jeho nákupnímu rozhodnutí, které řekne, že právě ta naše značka je pro něj „ta pravá“, je plná překážek a úskalí. Za těchto okolností mají firmy podle Markové a Pearsonové pouze dvě strategické cesty, po nichž se mohou vydat. Jedna z nich vede přes snížení ceny, druhá spočívá v umění vdechnout svým výrobkům (značkám) význam. (Mark, Pearson, 2012, s. 20) Tento význam promlouvá k pocitům a intuitivní stránce člověka. Vytvořená emocionální náklonnost zákazníka ke značce mu posléze umožní vnímat racionálnější argumenty. (Mark, Pearson, 2012, s. 21)

Ve své podstatě plní archetypy značek v souvislosti s jejich budováním podobnou funkci jako vize. Jsou pevným bodem a ukazují směr, kterým se má marketér ubírat. Rozdíl je v tom, že v případě archetypů se značka ztotožňuje se vzorci, které jsou v lidské mysli hluboce zakořeněné a trvalé. Z toho vyplývá, že podaří-li se vdechnout značce archetypální význam, značka pravděpodobně dosáhne hluboké a trvalé diferenciaci a trvanlivosti. Takové značky poutají představivost publika a velmi dobře a trvale rezonují v myslích veřejnosti. (Mark, Pearson, 2012, s. 23)

Ale pozor! Jak říká Jaroslav Cír ve svém článku věnovaném teorii archetypů: „*Velké značky nevznikají studiem archetypů. Velké značky vznikají díky intuici svých tvůrců, kteří roz-*

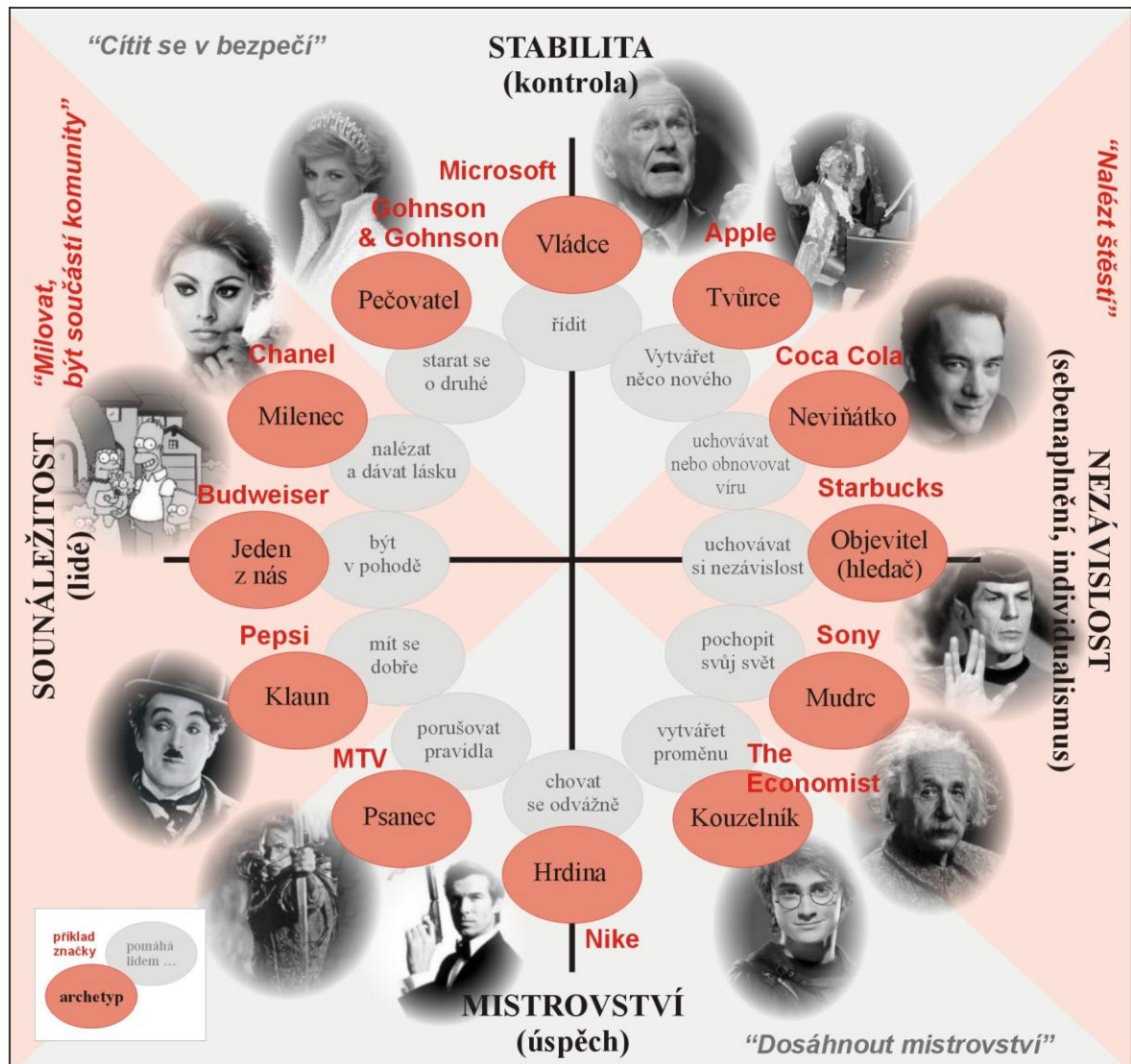
poznali příležitost na trhu. Archetypy nám nicméně mohou pomoci k tomu, abychom (zpětně) identifikovali ten z nich, na kterém značka stojí, a pak studovali roli daného archetypu v současné kultuře.“ (Cir, 2008)

2.4.2 Archetypy a motivace zákazníků

Každý výrobek (služba) by měl sloužit jako pomyslný most mezi potřebou a jejím naplněním. Potřeby člověka jsou základním zdrojem motivace. Na tomto místě nacházíme souvislost mezi nákupním chováním a archetypy, které podle Markové a Pearsonové poskytují chybějící vazbu mezi motivací zákazníků a prodejem výrobků.

Na obrázku č. 6 vidíme systém, který spojuje teorii motivace a archetypů. Čtyři hlavní lidské touhy jsou zde umístěné na dvou osách: **sounáležitost** (lidé) versus **nezávislost** (sebe-naplnění, individualismus) a **stabilita** (kontrola) versus **riziko** (úspěch, mistrovství). (Mark, Pearson, 2012, s. 24-25) Obrázek byl sestaven na základě informací z publikace *Hrdina nebo psanec* v součinnosti s daty použitými ve článku: *Značky a archetypy* z blogu Jaroslava Cira ze společnosti Perfect Crowd.

V příloze číslo 1 je možné nahlédnout na přehled jednotlivých archetypů a dále pak tabulku, jež nám ukazuje, pro jaké značky jsou jednotlivé archetypy vhodné.



Obrázek 4 – Archetypy a jejich funkce v životě lidí / motivace (podle Mark, Pearson, 2012, s. 24-25; Cir, 2008)

2.4.3 Jak odkrýt archetypální význam značky?

V předchozí kapitole byla velice stručně nastíněna archetypální teorie značek a představeny jednotlivé archetypy v souvislosti s motivací zákazníků. K použití této teorie je nezbytné chápat, co to archetyp je a co dělá. Tato práce nám k vysvětlení nedává dostatek prostoru, ale dobrým vodítkem pro marketéry může být právě kniha „*Hrdina nebo psanec*“, která odkazuje i k dalším zdrojům. Přesto na tomto místě uvádíme alespoň definici archetypu, kterou sestrojil nikdo jiný, než C. G. Jung. Archetypy jsou: „*Formy či obrazy kolektivní povahy, které se objevují v podstatě na celém světě jako součást mýtů a zároveň jako jednotlivé prvky neznámého původu.*“ (Mark, Pearson, 2012, s. 14)

Nyní si ve stručnosti ukážeme analytický proces, na jehož konci můžeme získat důvěru ohledně potenciálního ikonického nebo archetypálního postavení naší značky. Tento proces sestává z pěti následných kroků:

1. **Hledání ducha značky**
2. **Hledání podstaty značky**
3. **Nalezení konkurenční výhody**
4. **Poznání svých zákazníků**
5. **Zachování směru**

(Mark, Pearson, 2012, s. 245-262)

Obrázek 5 – archetypální pozice značky
(Mark, Pearson, 2012, s. 246)



Na začátku tohoto procesu je třeba najít nejhlubší a nejsmysluplnější hodnotu značky – jejího **ducha**. Zkoumáme přitom racionální i emocionální faktory, zdokumentovanou historii, ale také folklor okolo značky. V následném kroku se upínáme k **podstatě značky**, kdy se zaměříme na výrobek (službu) samotný (ou) a hledáme v něm(ní) opodstatnění objevené archetypální identity. Pokud nemá výrobek jasnou archetypální identitu, doporučuje se uskutečnit citlivý, hloubkový spotřebitelský průzkum a odhalit pravdu o tzv. „vnitřním dramatu výrobku“, jež se projevuje v reálném životě při každodenním používání.“ (Mark, Pearson, 2012, s. 250) 3. krok představuje hledání **konkurenční výhody**. Také konkurenci zkoumáme z pohledu archetypálního významu. Vyhodnocení konkurence by mělo pomoci vašim úvahám o vlastním archetypu značky a pole archetypů by se nyní mělo zúžit na jeden, který je zkrátka nejlepší.

Když hledáme ...	ptáme se ...
Ducha značky	<i>Kdo značku vytvořil a proč? Co se dělo v širším kontextu dané doby? Do jaké pozice se značka zprvu stavěla? Jaká byla nejlepší či nejvýznamnější komunikační kampaň značky? Jak se zákazníci v průběhu let ke značce stavěli? Jak se k ní stavějí dnes? Co z podstaty či hodnoty značky vyčnívá oproti konkurenci?</i>
Podstatu značky	<i>Má značka funkční význam nebo vyjadřuje určité hodnoty? Patří značka do kategorie výrobků, které jsou nákladné a zákazník o nich hodně přemýšlí (high-involvement), nebo jde o běžné spotřební zboží (low-involvement) Používá se občas nebo pravidelně? Používá většina zákazníků výhradně tuto značku nebo jde o součást portfolia značek, které spotřebitelé akceptují? Jaká je úroveň náklonnosti zákazníků ke značce?</i>
Konkurenční výhodu	<i>Vstoupily některé značky do našeho archetypálního teritoria? Pokud ano, o které archetypy se jedná? Jak dobře vaši konkurenti používají a žijí dle svých archetypů? Na jaké úrovni vyjadřují vaši konkurenti daný archetyp? Existuje možnost dostat se na hlubší, platnější nebo více odlišující úroveň? Existuje někdo ve vaší branži, kdo vyjadřuje jeden či dva stejné archetypy? Existuje ve vaší branži příležitost pro skutečně nový archetyp?</i>

Tabulka 2 – Pomocná tabulka pro analýzu archetypálního významu značky, podle: Mark, Pearson, 2012, 245-262

Nyní se dostáváme ke kroku, který se zaměřuje na naše **zákazníky**. Na tomto místě narážíme na výrazný rozpor s teorií marketingu dle životního stylu. Ten nás vede k předpokladu, že lidé chtějí v reklamě vidět odraz sebe sama, jinak se s reklamou neztožní. Archetypální význam přepokládá pravý opak - nenaplněné touhy mohou člověka přimět k hlubší reakci na to, co mu chybí, ne na to, co již má. Tento krok nám zajišťuje, že archetyp bude s velkou pravděpodobností silně hovořit k vaší cílové skupině zákazníků a mít pro ně smysl.

Ve finále, po té, co si ujasníme archetypální pozici značky ve světě, musíme pečlivě řídit proces, jímž tuto identitu budeme dále živit a těžit z ní. Připodobníme-li po vzoru Margaret Markové řízení značky k řízení banky, vidíme značku jako úschovnu hlubokého smyslu a dobré vůle ze strany spotřebitelů. Jakákoli akce ve jménu této značky nebo „nabídka“ podporuje a vyživuje základní archetypální význam značky nebo z něj těží. Takto trvale vyživujeme silnou identitu značky a kromě toho víme, že akce, které „těží“ z banky značky, jsou doprovázeny odpovídajícími akcemi, které do banky „vkládají“ požadovaný význam. (Mark, Pearson, 2012, s. 246-262)

2.5 Marketingové trendy v budování značek

Matthew E. May, autor 4 uznávaných publikací o inovacích a stálý dopisovatel deníku The New York Times, shrnuje trendy v oblasti brandingů do 5 důležitých bodů. Vychází přitom z 8 stěžejních témat brandingů, které popisuje studie vydaná světoznámou konzultační firmou Landor Associates.

- 1) **Gamifikace** – propojení virtuálního světa s tím reálným prostřednictvím hry. Používá se v aplikacích a procesech s cílem zlepšit zapojení uživatelů, návratnost investic, kvalitu dat a učení, to všechno ve správný čas. Základní strategií gamifikace je příslib odměn hráčům po splnění jednotlivých úkolů. Jde o dosahování různých úrovní, získávání virtuální měny, odznaků apod.
- 2) **Účel značky** (Brand purpose) – Tento účel nemá být pouze příslibem, ale měl by se stát součástí DNA celé organizace. Je to způsob, jak spojit altruismus, profesionalitu a čistý marketing znalostí v rámci vytváření „lepšího světa“. Dnes díky sociálnímu webu je veškeré počinání značky transparentnější. Proto je důležité si zachovat svou autentičnost. „Účel značky“ představuje vedle positioningu druhou možnou strategii budování značky, která se jeví být účelnější pro použití v nových sociálních médiích. Účel značky představuje stanovení směru pro prezentaci značky. Klíčem k odlišení značky v sociálních médiích je zjistit, co se spotřebitelé snaží udělat a ukázat svou značku jako tu, která jim pomůže k dosažení cíle. Spotřebitelé chtějí vědět, že se značka shoduje s jejich hodnotami a že nákup nebude dělat škodu, ale také, jak značky mohou pomoci v tom, aby se jejich obec nebo svět stal lepším místem.
- 3) **Obal / balení** (Packaging) – sociodemografické změny ve společnosti určují trendy v balení výrobků a zobrazování zboží – např. trend personalizace (např. každá láhev vodky Absolut má jedinečný abstraktní obraz) nebo trend „smyslového balení“
- 4) **Vizualizace dat** (Data Visualization) – Zákazníkům již nestačí informace typu: „Jak mohu něco postavit“, „Čím umyji své ruce?“ nebo „Jak se něco naučím?“ Vizualizace dat je tom, že poskytneme zákazníkovi hodnoty, které chce sdílet. Správně vizualizovaná data umožní zákazníkům se na ně podívat způsobem, který je pro ně atraktivní a zajímavý.
- 5) **Jednoduchost, vyprávění příběhů a vášně** - tyto tři prvky musí přijít centrálně do každé úspěšné značky. Na místo složitých modelů značek čítajících mnoho prvků se vyplatí vrátit se k uznání skutečnosti, že hodnota značky je v příbězích. (May, 2013)

3 SPORTOVNÍ MARKETING, BRANDING A SPONZORING

Sportovní marketing se řídí podobnými pravidly jako každý jiný byznys. Proto jsme se rozhodli namísto řady definic a vysvětlování na tomto místě přinést vzorové příklady sportovních značek, naznačit aktuální trendy v této oblasti marketingu, ale také specifikovat zákonitosti sportovního sponzoringu, který považujeme za zcela zásadní komunikační aktivitu sportovního marketingu. I níže uvedená definice dokládá, že propagace ve sportu (z velké části sponzoring) hraje z hlediska sportovního marketingu podobně důležitou roli jako sport sám.

“Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztažený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.” (Mullin, B., J., Hardy, S., Sutton, W., A., 2000)

3.1 Příklady nejúspěšnějších sportovních značek světa

Jako vstup do kapitoly věnované marketingu v oblasti sportu nám netradičně poslouží představení celosvětově nejznámějších sportovních značek. Obě započaly svou činnost v oboru výroby sportovních bot, dnes však hrají důležité role také na trhu se sportovní módou. Vzájemně si konkurují. Předhání se nejen v podílu na trhu, ale také na poli marketingových komunikací. Jejich virální videa, spolupráce s celebritymi a úroveň sportovního sponzoringu de facto určují směr a vývoj sportovního marketingu. Důležité je si však uvědomit, že v pozadí těchto komunikačních aktivit stojí kvalitní produkty. V popředí zájmu obou značek je snaha o inovace, nalézání nových technologií a uspokojování potřeb sportovců i fanoušků.

3.1.1 Adidas

Podle Matta Haiga, autora publika *Království značky* je Adidas typickým příkladem inovační značky. Na počátku stál muž, průkopník v odvětví sportovních potřeb, Adolf „Adi“ Dassler. Od začátku výroby prvních sportovních bot konzultoval s lékaři i trenéry a také čerpal z vlastních zkušeností atleta. Na špičce držel svou značku pomocí neustálých inovací a svého odhodlání vytvářet boty, které budou uspokojovat potřeby pro každé sportovní

odvětví. (Haig, 2006, s. 20) Již v roce 1949 přišel tento člověk s láskou ke sportu a citem pro marketing s myšlenkou na umístění tří pruhů na stranu všech svých bot a tím vytvoření jednotného prvku, pomocí kterého bude snadné značku ihned rozpoznat. Tři pruhy se později (až v roce 1996) staly logem společnosti a dodnes tvoří neodmyslitelnou součást všeho, co se schovává pod značkou Adidas.

I když dnes není Adidas jen sportovní značkou, ale zaujímá významné postavení i na trhu s módním oblečením, stále se u svých výrobků soustředí na sportovní výkon. Nalezení rovnováhy mezi módností oblečení a sportovním výkonem umožňují značce různé divize: **Sport Performance** (orientace na funkčnost a inovaci); **Sport Heritage** (nádech „staré školy“ – výkladní skříň bohaté historie značky - oblíbené zboží Hip-hopové komunity) a **Sport Style** (módní zboží, spolupráce s módními návrháři.). V oblasti marketingu se Adidas stále soustředí na hlavní sportovní události (oficiální sponzor Světového poháru ve fotbale) a spolupracuje s osobnostmi (David Beckham - „mluvčí“ Adidasu s celoživotní smlouvou v hodnotě 161 milionů dolarů, Tim Duncan – basketbalová hvězda). Kromě toho vyhledává budoucí hvězdy prostřednictvím různých sportovních projektů pro mládež. (Haig, 2006, s. 21) **13% celkových tržeb vydává Adidas na marketing.** Nadále hledá nové trendy a talenty, ale současně nezapomíná na svou historii. (Haig, 2006, s. 22)

3.1.2 Nike

Značka Nike je bezpochyby jednou z nejznámějších sportovních značek světa. Za značkou stojí ono typické „odfajfknutí“ - **logo**, které se dostalo nejen do učebnic marketingu, ale hlavně do podvědomí lidí z celé planety, a také slogan „**Just do it**“, jež představuje širokou komunikační platformu umožňující komunikaci téměř s kýmkoliv a kdekoliv. Značka Nike v minulosti čelila nepříjemnostem v souvislosti s nízkými mzdami dělníků v Indonésii a Vietnamu, které stály v kontrastu se sponzorskými smlouvami se slavnými sportovci, na které byly každoročně uvolňovány miliony dolarů. Tuto krizi však značka společensky-odpovědným způsobem přestála a dnes znovu diktuje marketingové trendy v oblasti sportu. V jádru všeho stojí a musí stát produkt a ve sportu to platí dvojnásob. Sportovní značky se předhánějí v inovacích a ne jinak je tomu i u značky Nike. Bez kvalitního výrobku není možné na tomto poli uspět. Nike umocňuje kvalitu svých výrobků maximálním využitím sponzoringových aktivit. Hvězdy, které za značkou stojí, pak nejsou jen usměvavými tvářemi z televizní reklamy. Firma sama je nazývá „vyslanci značky“. Například brazilský

fotbalista Ronaldo sám navrhoval boty Mercurial. (Haig, 2006, s. 72 – 75) Často značka a její velké sportovní hvězdy stojí za těmi nejzdařilejšími a nejsdílnějšími virálními klipy. Kromě toho Nike mistrně zvládá ambush marketing a dlouhodobě využívá schopnosti vyprávět příběhy, které se dotýkají snad všech sportovních hodnot.

3.2 Sponzoring

Oblast sportu, marketingových komunikací a strategie budování značky dohromady mají důležitého společného jmenovatele a tím je fenomén zvaný sponzoring. Už si skoro neumíme představit čistou ledovou hokejovou plochu, dresy sportovců bez nápisů a log nebo televizní sportovní přenosy bez vložených reklamních spotů. Už jen představa, že by se nejvyšší národní soutěž ve fotbale nebo v hokeji jmenovala prostě jenom Extraliga, je trochu úsměvná. Se sportovců se stávají ikony. Jména jako Tiger Woods, Roger Federer, David Beckham, Lionel Messi či Usain Bolt jsou značkami sami o sobě.

3.2.1 Definice sponzoringu

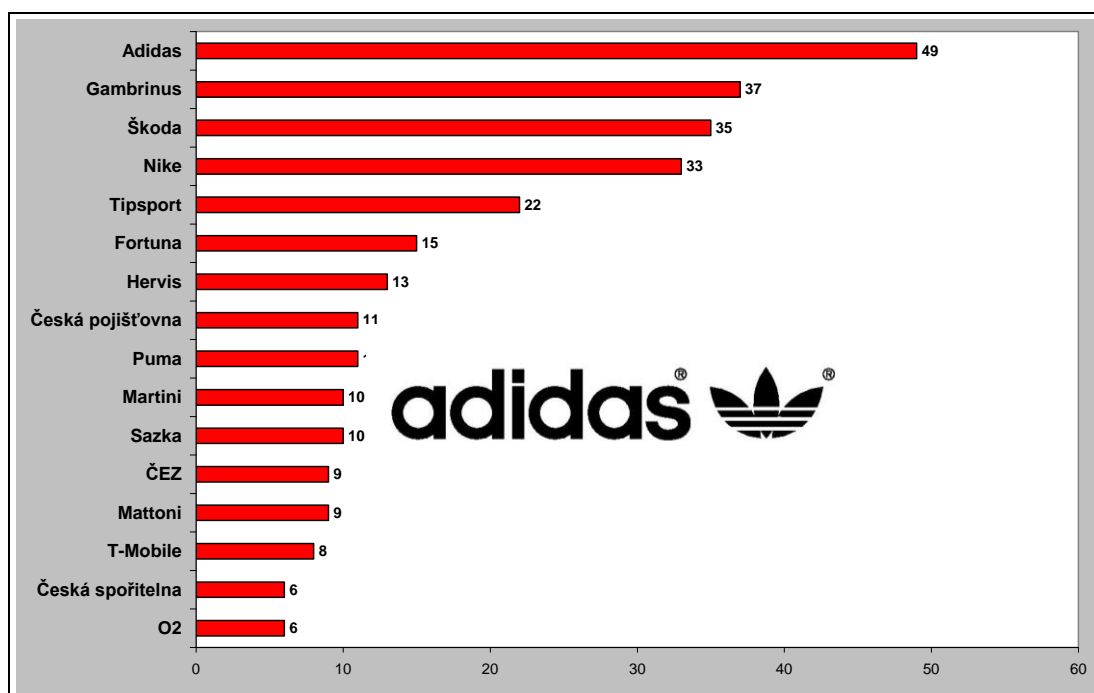
Velký slovník marketingových komunikací definuje sponzoring jako: „*nástroj public relations. Investování finančních prostředků do aktivit, jejichž potenciál lze komerčně využít.*“ (Jurášková, Horňák, 2012, s. 215) Podstatou sponzoringu je spolupráce mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzor sponzorovanému pomáhá uskutečnit plánovanou aktivitu a ten mu na oplátku napomáhá v naplnění jeho komunikačních cílů. Rozsah spolupráce, komunikačních aktivit a výše finanční či jiné podpory jsou smluvně podchyceny. Cílem těchto aktivit je prezentace značky (produktu), oslovení specifických cílových skupin a budování vztahů s nimi, podpora image (firmy, organizace, značky) apod. Sponzoring často využívá emocí, které sponzorovanou činnost (osobu, událost) provázejí. (Jurášková, Horňák, 2012, s. 215) V publikaci Management a marketing v oblasti sportu jsme objevili definici sponzoringu, kterou formulovali A. Grey a K. Skildum-Reid a která sama o sobě mezi řádky tyto emoce naznačuje: „*Sponzorování je společná marketingová aktivita, ne pouze metoda pro zvyšování finančních zdrojů. Je o vytváření vztahu vítězství – vítězství mezi vaší organizací a podnikem sponzora. Jestliže je sponzorování úspěšné, naplňuje marketingové cíle obou partnerů.*“ (Grey, Skildum-Reid, 2003, s. 3)

3.2.2 Sportovní sponzoring v číslech

Není pochyb o tom, že sportovní sponzoring je nejpopulárnější formou sponzoringu vůbec. Podle údajů z roku 2003 tvoří podíl sportu na sponzoringu 94%. (Klečka, T., 2003)

Zákonitě popularita této formy sponzoringu vyhnala nahoru jeho ceny. Místo na dresu FC Barcelona vyjde přibližně na 760 milionů korun a roční smlouva s Rogerem Federerem představuje náklady v přibližné výši 200 milionů korun, což je více než činí roční rozpočty českých fotbalových a hokejových klubů. (Janča, 2012) Tomáš Janča rovněž ověřil, že ze sta největších značek podle žebříčku Interbrand jich minimálně 97 vykazuje, nebo v nedávné minulosti vykazovalo, nějaké sponzoringové aktivity ve sportu. (Janča, 2012)

Zatímco výdaje na reklamu za posledních šest let spíše stagnují (růst o 2%), globální výdaje na sportovní sponzoring vzrostly za stejnou dobu o 45% a aktuálně jsou vyčísleny na 48,7 miliard USD. (Janča, 2012) Jednoznačnou výhodou sportovní komunikace je již vytvořené emoční pouto mezi sportovní organizací nebo individuálním sportovcem a jejími fanoušky.



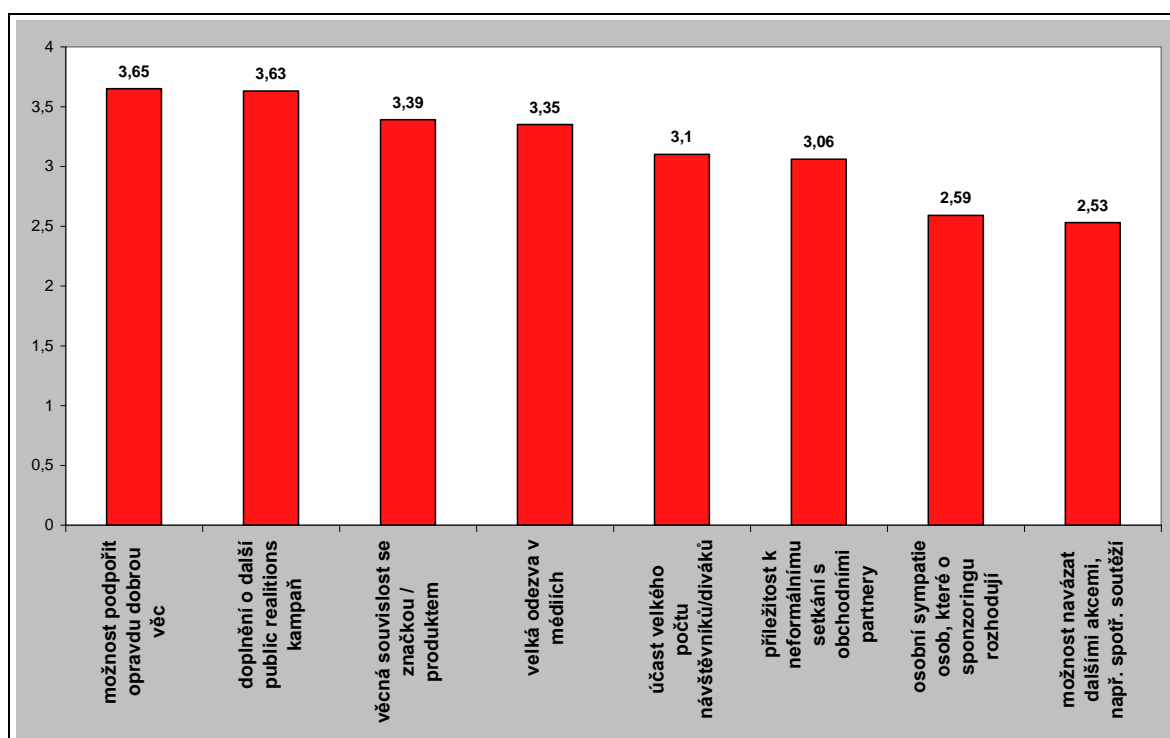
Graf 1 - spontánní znalosti sportovních sponzorů v České republice v populaci mladých lidí ve věku mezi 15 a 30 lety (Říhová, 2012)

V České republice patří mezi dlouhodobě podporovaná sportovní odvětví především fotbal a hokej, dále s větším odstupem následují atletika, fotbal a tenis. Cyklistika, ačkoliv patří mezi sporty, které jsou v české populaci provozovány v aktivní formě nejčastěji, v míře

sponzoringových aktivit nedosahuje ani takové úrovně jako třeba stolní tenis, hokejbal, rugby, krasobruslení nebo karate. (Čáslavová, 2009, s. 198)

Zajímavou informací jsou data o spontánní znalosti sportovních sponzorů v České republice v populaci mladých lidí ve věku mezi 15 a 30 lety, kterou jsme získali z prezentace Hany Říhové *Postavení sportu a mládeže a vliv sportovního marketingu*, která vznikla ve spolupráci společnosti GfK Czech a VŠE. Jak ukazuje výše uvedený graf č. 2, spontánně si nejčastěji mladí lidé vybavovali značku Adidas a to takřka v celé polovině případů.

Pohled na sponzorské aktivity jako marketingový nástroj nám ukazuje studie z roku 2008, která vychází z průzkumu komunikační skupiny Mather. Průzkum se uskutečnil mezi šéfy marketingu významných českých firem. Osloveno bylo celkem 300 odborníků. Zhruba polovina odpovídajících se ve své marketingové komunikaci obrací k milionům potenciálních zákazníků a zhruba třetina k desítkám tisíc.



graf 2 – Okolnosti, které rozhodují o výběru sponzoringu – průměrné hodnoty hodnocení na škále od 1 do 5, kdy 1 znamená nejméně. (Obluk, 2008, s.9)

Z výsledků studie stojí za zmínku, že nějaké investice do sponzoringu uvádí 86% společností a že pouze 28% společností zjišťuje u každého projektu efektivitu sponzoringu. Graf č.3 přináší pohled na rozložení preferencí okolností, které rozhodují o výběru sponzoringu.

3.2.3 Ambush marketing

Reakcí na stále se zvyšující nároky na sponzoring vedly ke vzniku nové marketingové disciplíny, tzv. ambush marketingu (=guerilla sponzoringu). Ambush marketing patří k ofenzivním typům marketingu. Sauer jej definoval jako: *plánování úsilí firmy pomocí nepřímého propojení jejího jména s událostí (zpravidla sportovního charakteru)*. (Hesková, Štarchoň, s.) Rozdíl oproti klasickému sponzoringu spočívá především v nižších nákladech spojených se získáváním výhody z účasti na akcích či událostech, jež poutají pozornost široké veřejnosti i médií. Náhražkou za finančně náročný oficiální sponzoring těchto akcí je kreativní přístup a nekonvenční nástroje užité při propagaci značek, firem, produktů nebo služeb přímo na akci, resp. v jejím blízkém okolí. (Jurášková, Horňák, 2012, s.20)

V současné době je trend ambush marketingu umocněn nástupem a rozvojem digitálních médií, která představují mimořádně efektivní a síťovou komunikační platformu. Tomáš Janča na svých stránkách věnovaných sportovnímu marketingu k tomu píše: „*Někdy stačí dokonce málo – třeba si nakoupit ve vyhledávacích klíčová slova vážící se k dané sportovní události (včetně jejího názvu)*.“ (Janča, 2012)

3.3 Formy sponzorování ve sportu

Podle Evy Čáslavové patří mezi formy sportovního sponzoringu sponzorování:

- **Jednotlivých sportovců** – nejvíce rozšířená forma v oblasti vrcholového sportu. (Čáslavová, 2009, s.201) Do této „škatulky“ patří všechny sportovní celebrity, které značce mohou pomoci hned z několika pohledů: zvýšit prodeje; vybudovat zákaznickou loajalitu; zvýšit brand awareness; oslovit nové trhy; pomoci s launchem nových produktů; rozšířit zákaznické základny; upevnit vztahy s komunitou okolo sportovce; pomoci změnit nebo oživit brand image; zvýšit návštěvnost na pořádané akci/soutěži; zvýšit kredibilitu; nastavit cool faktor produktu či značky. (Janča, 2011)
- **Sportovních týmů** – forma, která dnes i u nás přechází také do výkonnostního sportu nebo sportu pro všechny (Čáslavová, 2009, s.201)
- **Sportovních akcí** – u tohoto typu výrazně stoupají možnosti sponzora – sestavují se tzv. sponzorské balíčky. (Čáslavová, 2009, s.201) Nejlepší variantu spolupráce však představuje vlastní kreativní přístup. Mezi nejlukrativnější, ale současně finančně nejnáročnější patří akce typu Olympijských her nebo Mistrovství světa ve fotbale.

Z hlediska cyklistiky stojí na pomyslném marketingovém vrcholu francouzský etapový závod Tour De France.

- **Sportovních klubů** - sportovní kluby disponují jak sportovci, tak družstvy, profesionálními odděleními, ale také pořádají akce – tím rostou také sponzorské možnosti. (Čáslavová, 2009, s.201)
- **Ligových soutěží** – zde, především v tuzemských podmínkách, hrají prim nejvyšší fotbalové a hokejové soutěže, v USA například basketbal nebo americký fotbal.

3.4 Doporučení pro sportovní sponzoring

Stanovení cíle – ten má být takový, který skutečně podporuje značku a sleduje její cíle. Ať je cíl jakýkoliv, vždy je třeba pracovat s fanouškem, nikoliv jen s umístěním loga.

Tvorba relevantního spojení – hodnoty značky by se měly shodovat s hodnotami sportovní značky (gymnastika = flexibilita, sprint = rychlost, maraton = výdrž, apod.) Spojení má vycházet ze stanoveného cíle.

Psaní příběhů – příběh se píše sám, pokud se podaří značku spojit se správnou sportovní platformou. Hlavní zásadou je jeho uvěřitelnost!

Aktivace partnerství – Aktivace je cokoli co značku přibližuje sportovním fanouškům – využitelné jsou veškeré sportovní prvky – stadion, webové a afacebookové stránky klubu, hráči, trenéři, TV přenos, ...Efektivní aktivace je nečekaná, překvapující, baví a vytváří ve fanoušcích zážitky. Při tvorbě aktivační strategie je třeba být kreativní, nespokojit se s balíčkovou nabídkou sportovních subjektů, ale naopak společně s nimi hledat nové a neotřelé platformy.

Zpětná vazba, ohlédnutí – úspěšný sponzoring je takový, který pomohl splnit vyřčený marketingový cíl. Je nutné si umět spočítat, zda byly vložené prostředky vynaloženy efektivním způsobem. (Janča, 2011)

3.5 Trendy sportovního marketingu

Tak jako u jiných disciplín marketingu se také v trendech marketingu sportovního velmi často setkáváme s užitím moderních komunikačních platforem, sociálních sítí, mobilních aplikací sledujeme čím dál zřetelnější snahy o propojení virtuálního světa s tím reálným.

V souvislosti s aktivitami společností na Českém trhu však nemůžeme očekávat zázraky. Podle výsledků výše zmiňované studie komunikační skupiny *Mather*, se celých 40% oslovených zástupců společností přiklání k názoru, že sponzoring je především morální odpovědností firmy a na efektu vlastně ani nezáleží. Podle našeho názoru bude v současnosti českým firmám stačit, uvědomí-li si, že efektivní sponzoringové aktivity vedou například k nárůstu hodnoty značky, ke zvýšení její kredibility či emočního apelu a současně upevnění zákaznické loajality.

Mezi trendy sportovního marketingu řadí Tomáš Janča, autor článků *10 trendů sportovního marketingu pro rok 2012*:

- **Gamifikaci** - použití her může být široké – u nás jako první na herním principu postavila svůj komunikační projekt značka Gambrinus: „Kopeme za fotbal“
- **Sociální TV** - současné použití více obrazovek – pro marketing umožňuje tento trend například tvorbu aplikací pro typování výsledků, soutěž o první klik po vstřelení prvního gólu apod.)
- **Augmentovou realitu** - systém, který nejspíš v budoucnu nahradí v televizních přenosech známou „elektronickou“ tužku.
- **Sociální vysílání** - např. živé přenosy sportovních utkání na sociálních sítích.
- **Ženy** - dnes se dříve opomíjené ženy stávají na poli sportovního marketingu samostatnou cílovou skupinou.
- **Twitter**
- **Hi-tech stadióny**
- **Superfanoušky** - sportovní fanoušci se chtějí primárně bavit mezi sebou. Stačí vytvořit správnou platformu, nechat fanoušky jejich vzájemné interakci, pozorně je sledovat a identifikovat ty nejzapálenější advokáty své značky.
- **Open-source** - sportovní značky si většinou již uvědomují, že cesta k fanouškům vede přes kontinuální **poskytování zajímavého obsahu**. To se dnes, alespoň v zahraničí, již stalo očekávaným standardem. Ty největší sportovní značky však stojí ještě na něčem větším - na otevřenosti směrem k fanouškům.
- **Webové aplikace.** (Janča, 2012)

4 VÝCHODISKA PRO STRATEGII BUDOVÁNÍ ZNAČKY V OBLASTI SPORTU

V praktické a projektové části této diplomové části se budeme věnovat konkrétní značce v oblasti výroby jízdnicích kol. Na tomto místě proto shrnujeme podstatné informace, které vyplývají s prostudování teoretických pramenů:

- Každá značka je něco, co sídlí v myslích zákazníků, proto je potřeba se na ni dívat vždy především z jejich pohledu.
- Hodnotu značky vyjadřuje jak její funkční, tak její emoční přínos konečnému zákazníkovi.
- Budování hodnoty značky je dlouhodobý proces, do kterého je nutné investovat!
- Jako společný výchozí bod takřka všech teorií je zmapování konkurence a nalezení bodů shody a odlišení od ní.
- Předpokladem úspěšné značky je jasná vize.
- V jádru každé značky musí stát kvalitní produkt, který dokáže naplnit, neřkuli překonat zákaznicko očekávání. Prim ve sportovním marketingu hrají značky s tvůrčím potenciálem a výrazně inovačním charakterem.
- Mezi strategickým plánem a komunikací značky stojí „positioning“ značky, který je v rámci moderních trendů zastupován významem/účelem značky. Na podkladě archetypální psychologie lze vytvářet příběhy, které vytvářejí podvědomé emoční pouto se zákazníkem.
- Také ve sportu se trendy v oblasti marketingových komunikací i budování značek „točí“ okolo nových technologií a síťové komunikace v rámci sociálních médií.
- Ve sportovním marketingu hraje významnou úlohu sponzoring. Jeho levnější varianta „Ambush marketing“ představuje mimořádně účinnou a dostupnou taktikou v oblasti budování značky.

V závěru této části si dovolíme odcitovat Matta Haiga, v jehož výroku podle nás spočívá podstata budování každé značky: *„Veškerým smyslem značky vlastně je odlišit výrobek nebo firmu od konkurence. Tudíž snaha hledat jeden kouzelný vzoreček na úspěch značky není dobrý nápad.“* (Haig, 2006, s. 15)

5 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

5.1 Cíle práce

Cílem této práce je:

- 1) identifikovat a analyzovat konkurenci značky Superior tak, aby byla vytvořena východiska pro stanovení strategické pozice značky. S tím souvisí vedlejší cíl práce, kterým je nalezení bodů shody a bodů odlišení od konkurenčních značek.
- 2) navrhnout projekt, který má potenciál pro strategické budování významu značky.

K dalším cílům práce patří:

- Analyzovat data týkající se pozice značky Superior a pozice jejich konkurentů získaná z primárních zdrojů.
- Uskutečnit experiment formou fiktivní poptávky, jehož cílem bude zjistit, jaké konkurenční produkty nabízejí spontánně prodejci v autorizovaných prodejnách značky Superior a jaké argumenty prodejci v autorizovaných prodejnách značky používají, když zákazníkům doporučují výrobky konkurence i značky Superior.
- Vytvořit mapu tržního bojiště z hlediska portfolia výrobků a ceny.
- Identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých konkurentů formou srovnávací analýzy oficiálních webových prezentací jednotlivých značek.
- Analyzovat konkurenci značky z hlediska možného archetypálního významu.
- Vytvořit syntézu poznatků a navrhnout optimální strategickou pozici pro značku Superior.

5.2 Výzkumné otázky

- 1) V čem se komunikace značky Superior liší a v čem naopak shoduje s komunikací konkurenčních značek?
- 2) Má značka Superior potenciál pro vytvoření konkrétního archetypálního významu značky?

6 METODOLOGIE – ANALÝZA KONKURENCE

6.1 Definice problému

V rámci tvorby budování své pozice na trhu hledá Superior body odlišení (případně body shody) od své konkurence jako východisko pro komunikaci značky. Výrobce značky má kvalitní produkty, zázemí ekonomicky stabilní společnosti, vytváří technické inovace, vyrábí vlastní karbonové rámy, disponuje velkým skladem, na cyklistických závodech značku reprezentuje jeden profesionální a jeden hobby tým. Na trhu však zatím za svými hlavními konkurenty zaostává.

6.2 Cíl analýzy

Cílem analýzy je:

- a) identifikovat konkurenci značky.
- b) analyzovat konkurenci značky s ohledem na vytvoření východisek pro stanovení atraktivní strategické pozice značky Superior.

6.3 Typy údajů, které budou shromažďovány

V rámci výzkumu budou shromažďovány:

- 1) **z hlediska závislosti** především údaje, které na sobě nebudou vzájemně závislé.
- 2) **z hlediska času** stavové údaje, tedy informace získané jednorázově v rámci konání průzkumu (zpracování analýzy)
- 3) **z hlediska charakteru jevu** kvantitativní i kvalitativní údaje.
- 4) **z hlediska obsahu** názory (fiktivní poptávky - autorizovaní prodejci značky), záměry (anketa „Kolo mého srdce“, průzkum AVDK), motivy (částečně se jich budeme dotýkat v analýze z pohledu archetypální psychologie.)
- 5) **z hlediska zdroje údajů** primární i sekundární údaje.

6.4 Způsob sběru dat

Data pro analýzu konkurence budou nashromážděna:

- 1) z primárních zdrojů:
 - z informací na oficiálních webových prezentacích jednotlivých značek.
 - z interních materiálů společnosti BFI (*Brand position, Výzkum AVDK*).
- 2) z uskutečněného experimentu formou fiktivní poptávky.
- 3) z uskutečněných anket (*„Kolo mého srdce“, Archetypy značek*)

Informace o jednotlivých metodách, technikách a výzkumných vzorcích jsou uveřejněny vždy v úvodu interpretace konkrétní analýzy.

6.5 Metody analýzy dat

K vyhodnocení a analýze dat získaných ze sekundárních zdrojů využijeme výpočetní techniku, konkrétně program MS Excel a to i v případě průzkumu provedeného přes on-line server VypInto.cz.

6.6 Závěry analýzy

Závěry analýzy budou formulovány na základě syntézy poznatků získaných z primárních i sekundárních dat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

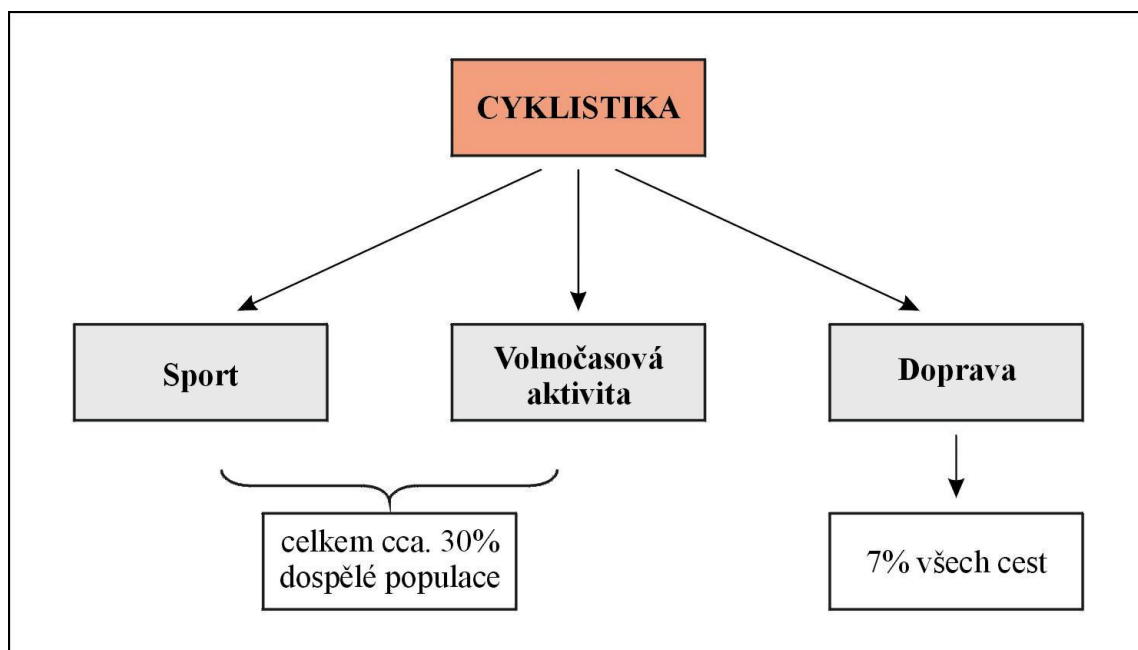
„Kolo je příjemné, protože umožňuje rychlejší pohyb přírodou, než chůze. Na druhé straně je to krásná technická mašinka, které ještě lze rozumět, na rozdíl od mnoha jiných technických vynálezů, které nás dnes obklopují.“

Akad. Arch. Daniel Dvořák

7 CYKLISTIKA

Dříve, nežli se dostaneme k představení a analýze značky SUPERIOR, přijměte pozvání na návštěvu do světa cyklistiky. Pochopení tohoto světa a lidí, kteří v něm žijí, je totiž nezbytnou podmínkou k tomu, abychom mohli vybudovat silnou značku zaměřenou na výrobu jízdních kol. V běžné praxi, mimo prostor této diplomové práce, však krátká návštěva nestačí. Je třeba se v tomto světě zabydlet, žít a mít ho rád.

Cyklistika není nic jiného než jízda na kole, a to s rekreačním, sportovním, turistickým nebo dopravním zaměřením. Ve velké většině případů spadá cyklistika do sféry trávení volného času, který můžeme definovat jako „*dobu, kdy člověk koná činnosti podle své vůle takovou intenzitou, aby si odpočinul, bez záměru produktivity pro prospěch společnosti.*“ (ČESKO JEDE, 2011)



Obrázek 6 – Podíl cyklistiky na dopravě, volnočasových aktivitách a sportu (Vrtalová, Češi jezdí na kole, s. 4)

Mezi **tři základní funkce volného času** patří **odpočinek** (zotavení, reprodukce pracovní síly, osvobození od únavy, odstranění fyzických nebo nervových poruch vyvolaných napě-

tím, výkonem povinností a zejména práce), **rozptýlení** (zábava, kompenzace, únik z monotónnosti práce) a **rozvoj osobnosti** (fyzický, kulturní, sociální). Cyklistika nám napomáhá tento čas trávit aktivním, zdravím prospěšným a zábavným způsobem.

Podíváme-li se na cyklistiku jako na odvětví sportu, statistiky nám dokládají, že patří mezi nejrozšířenější a nejoblíbenější sporty u nás. Výzkum agentury Median z roku 2012: *Pohled na Čechy: aktivní versus pasivní sportování* sledoval chování Čechů v průběhu posledních 12 měsíců. V tomto průzkumu cyklistika došla pomyslný vrchol na poli aktivního sportu, což je pro výrobce jízdních kol nepochybně dobrá zpráva. Naopak horší zprávou je její postavení z hlediska sledovanosti v TV, kde v konkurenci ostatních sportů zaujala až 12. místo, což nepředstavuje právě ideální východisko pro efektivní využití sponzoringových aktivit.

7.1 Výhody jízdy na kole

Ve *Velké knize o bicyklech* jsme objevili odpověď na otázku, proč cyklistika patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější sporty vůbec: „*Kolo má mnoho výhod - je to energeticky nejvýhodnější druh dopravy na zemi, podporuje zdraví, neznečišťuje prostředí, jeho používání je ekonomické a bezpečné - a hlavně je jenom vaše. Vy jedete na kole a nikomu do vás nic není.*“ (Ballantine, Grant, 1993, s. 7) Těchto pár vět je pro marketing značky výrobce kol zcela zásadních, neboť v sobě skrývají komunikovatelné benefity značky, ale také psychologický význam, který pro člověka kolo (i cyklistika) má. Na výhody cyklistiky se můžeme podívat z několika úhlů pohledu, jak již naznačují předchozí věty. My se zaměříme na hledisko zdravotní, dopravní, turistické a v neposlední řadě také psychologické.

Z hlediska zdraví jízda na kole: posiluje srdeční sval; přispívá ke zlepšení funkce oběhového systému a zlepšení vnitřní výměny látkové; představuje jedno z nejúčinnějších a nejvhodnějších aerobních cvičení, čímž zajišťuje účinné spalování tuku; nezatěžuje klouby (hlavní výhoda oproti běhání), cyklistika je proto ideálním sportem pro opětovné získání kvality a síly svalově-šlachového aparátu a doporučuje se proto i v rámci rehabilitace (Hrubíšek, 1982, s.7; Landa, Lišková, 2005, s. 10)

Z hlediska dopravy jízda na kole: neprodukuje jedovaté látky obsažené ve výfukových plynech; je nehlukná; je nejlevnější formou dopravy. (Hrubíšek, 1982, s.8); je energeticky nejvýhodnější druh dopravy: Jedna americká studie ukázala, že pro jednu míli jízdy na kole

je potřeba 146,5 J, pro pěší chůzi 418,7 J, a motor auta spálí 7 787,5 J. (Ballantine, Grant, 1993, s. 11)

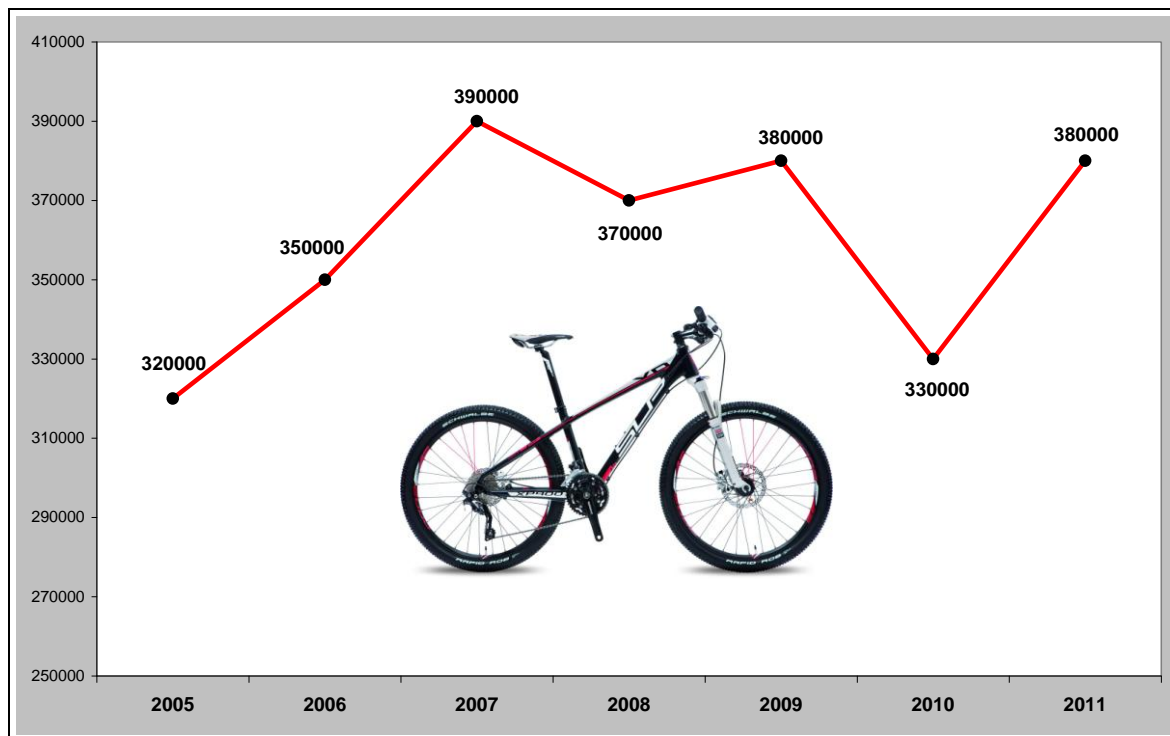
Z hlediska turistického jízda na kole: je šetrná ke krajině a umožňuje cykloturistům dostat se takřka kamkoliv (na rozdíl od auta); umožňuje relativně rychlý, levný a na jízdách nezávislý přesun do turisticky zajímavých oblastí; je třikrát až čtyřikrát rychlejší než chůze, což představuje větší akční rádius při rekreační činnosti. Rychlost kola přitom umožňuje zůstat stále v kontaktu s nejbližším okolím, s přírodou, s chodci, zajímavými body v terénu apod. (Hrubíšek, 1982, s. 8)

Z hlediska psychologického jízda na kole: umožňuje „návrat k přírodě“; je symbolem mládí - *"Francouzští psychologové tvrdí, že rekreační cyklistika přispívá k uvolnění od starostí a stálého napětí, které přináší moderní doba, hlavně proto, že jízda na kole utiňuje stres po dětství a mládí."* (Hrubíšek, 1982, s. 9); vyplavuje endorfiny – „hormony dobré nálady“; představuje aktivní odpočinek, uvolňuje stres a pro mnohé přináší adrenalinové zážitky.

7.2 Prodej jízdých kol

Pokud se podíváme na kolo jako na dopravní prostředek, jeho největším konkurentem je nepochybně auto. Ačkoliv by se mohlo zdát, že cyklistika má už svou nadvládu nad automobilismem dávno za sebou, opak je pravdou. Údaje z roku 1993 ukazují, že 800 miliónů kol na celém světě převyšuje počet aut v poměru 2:1. (Ballantine, Grant, 1993, s.11) A tento trend, zdá se, pokračuje. V článku uveřejněného na sklonku roku 2012 na www.kolo.cz: *„Jízdní kola válčují motoristický průmysl i nadále se 130 miliony prodaných kol oproti 50 milionům automobilů.“* (Gladiš, 2012)

Kromě toho, že obchod z koly podle všeho „válčuje“ automobilový trh, cyklistika je také podle mezinárodní obchodně-výzkumné společnosti NPD Group největším obchodním trhem se sportovním zbožím na světě. Podle dat uvedených v článku *Cyklistika je sportovním trhem číslo jedna* cyklistika tvoří 15 procent celkového obrátu v prodeji sportovního vybavení. (Gladiš, 2011) Dále uvádíme graf č. 4, který dokumentuje vývoj prodeje jízdých kol v České republice v letech 2005 až 2011. Podle Asociace specializovaných prodejců kol (ASPV) prodej jízdých kol v roce 2011 v Česku po předchozím výrazném poklesu vzrostl a vrátil se zpět na úroveň obvyklou v předešlých letech.



Graf 3 – Prodej kol v ČR v letech 2005 – 2011, podle: ASPK, 2011

Česká republika je poměrně jedinečná ve struktuře prodejnosti jednotlivých typů kol. „Zhruba 50 až 60 procent bicyklů prodaných v Česku tvoří krosová kola, což je podle Kóhoutka evropský a možná i světový unikát.“ (ASPK, 2012) Tento typ kola je relativně univerzální a lze s ním jezdit po silnici i v lehčím terénu. Druhou nejoblíbenější kategorií jsou horská kola, přičemž Češi poslední dobou neváhají kupovat dražší modely. (ASPK, 2012)

Pro účely této práce je relevantní informace, že většina jízdních kol se v Česku prodá přes specializované obchody, kam si lidé přicházejí především pro kola v cenové kategorii od 10 do 20 tisíc korun. V tom je jistý posun oproti letům minulým – ještě před deseti lety převažovala desetitisícová kola. Dražší varianty horských kol bývají relativně nově zařazovány také do nabídek hypermarketů a sportovních řetězců. Na českém trhu je zhruba 800 nezávislých prodejců jízdních kol. (ASPK, 2012)

7.3 Typologie cyklistů

V prvé řadě se podíváme na typologii z pohledu sportovního tréninku, která zdánlivě s marketingovými aktivitami nemusí souviset. Každopádně toto členění je zcela jasné a poměrně přesně nám může specifikovat cílové segmenty, vůči nimž chceme hovořit. Podle této typologie dělíme cyklisty na **rekreanty, hobíky a profesionály**.

Cyklista – rekreant: je vlastníkem kola, které využívá k mnoha účelům; občas si na kole udělá výlet nebo se zúčastní nějaké cyklistické akce – většinou z partou kolegů či přátel; nemá zvláštní vybavení, používá „běžné“ sportovní oblečení, obuv apod.; svým cyklistickým aktivitám nepřikládá velkou váhu a nepřizpůsobuje jim svůj životní režim.

Cyklista – hobík: je vybaven kolem přesně podle jeho výběru. Svůj stroj využívá výhradně k vyjížděnkám – tréninkům. Má vysoké nároky na materiál a do svého stroje investuje nemalé částky. Pro jízdu na kole má speciální vybavení (dres, kalhoty, boty, rukavice, brýle, přilbu apod.). Jízda na kole se stala neoddelitelnou součástí jeho životního režimu a představuje pro něj plánovitou a plánovanou činnost. Pravidelně se zúčastňuje uvážlivě vybraných cyklistických závodů a má skupinu svých soupeřů. Někteří se organizují v cyklistických klubech, zejména ti mladší sní o profesionální cyklistické kariéře.

Cyklista – profesionál: Cyklistika je jeho profesí – cílem je „absolutní výkonnost“ a „absolutní výkon“ (Landa, 2005, s. 10-11)

Z pohledu značky Superior se budeme zajímat především o kategorii tzv. hobíků. Další typologii cyklistů přináší Jitka Vrtalová ve své prezentaci „Češi jezdí na kole“ pro server www.nakole.cz. Podle této dělíme cyklisty na:

- **rodiny s dětmi** (kratší a bezpečné trasy, převážně kvalitní zpevněný povrch)
- **méně zdatné rekreační cyklisty** (nenáročné kratší trasy, cca do 30km, převážně kvalitní zpevněný povrch)
- **zdatnější rekreační cyklisty** (okružní trasy 40-80 km, často v kombinaci s poznáváním místních zajímavostí a kulturních památek, zpevněný povrch i nenáročné přírodní cesty)
- **dálkové cyklisty** (trasy 50-100km, převážně se drží páteřních tras, většinou se zdrží na jednu noc)
- **terénní cyklisty** (preferují především přírodě blízké cesty a úzké stezky v terénu)
- **sportovně rekreační cyklisty** (vyhledávají masové akce sportovního typu, například MTB maratony nebo silniční maratony) (Vrtalová, 2007)

Soudíme, že pro značku Superior jsou zajímavé především segmenty sportovních, dálkových a terénních cyklistů. Segment budoucnosti s velkým potenciálem růstu podle nás představují rodiny s dětmi.

8 CHARAKTERISTIKA ZNAČKY SUPERIOR

Superior představuje jednoho z nejvýraznějších domácích výrobců závodních, sportovních a volnočasových jízdních kol. Novodobá historie značky Superior začíná rokem 2002, kdy ji koupila společnost BIKE FUN International. Značka dlouhodobě cílí především na ty, pro které je cyklistika srdeční záležitostí. Nabízí jim kvalitní, do detailu propracované stroje. Zatím je značka dobře známá především mezi profesionály. Například Tereza Huříková právě na kole této značky získala svůj titul juniorském mistryně světa. Dnes má značka Superior postavený mezinárodní tým špičkových závodníků (*Superior Brentjens MTB Team*), jehož úkolem je „prohánět“ kola Superior po tratích světových pohárů, Gross country, nejprestižnějších bikemaratonů a etapových závodů a dávat podněty k neustálému zlepšování produktů značky. V čele týmu stojí olympijský vítěz, mistr světa a legenda MTB Bart Brentjens. Vedle něj v týmu najdeme například mladého polského bikera Marka Konwu (16. z OH v Londýně) nebo českého maratonce Jiřího Nováka. Kromě toho má značka postavený také tovární hobby tým *Superior riders*, který je nepřehlédnutelnou součástí domácích MTB, silničních a cyklokrosových závodů napříč všemi věkovými kategoriemi.

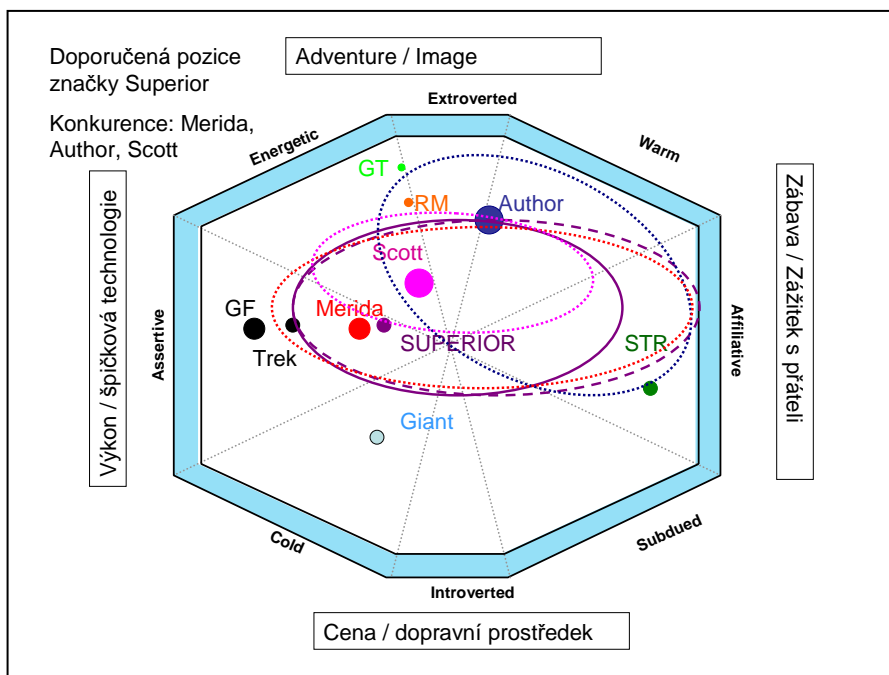
Důležitým partnerem Superioru na poli profesionální cyklistiky je společnost ŠKODA AUTO, a.s. pro kterou Superior vyrábí kola v designu ŠKODA AUTO. Portfolio značky má široký záběr – jsou vyráběna kola silniční, horské, krosové, městské, dámské, elektrické, juniorské i dětské.

8.1 Údaje o značce vycházející ze studie *Brand position*

Na obrázku č. 7 vidíme doporučenou pozici značky dle studie zadané v roce 2011. Ta nám současně identifikuje hlavní konkurenty značky: Meridu, Author a Scott. Jak vidno, pozice jednotlivých značek se vzájemně z velké části překrývají a Superior se na poziční mapě pohybuje velmi blízko středu, což podle našeho názoru není z hlediska marketingu právě vhodné. Takto je definování pozice značky velmi nejasné a neumožňuje přesné cílení na konkrétní segment trhu.

Konkurenční výhodou značky mají být dle této studie špičkové technologie, jejichž výsledkem má být lehké, pevné, rychlé, bezporuchové a komfortní kolo. **Zákaznický benefit** má představovat symbióza mezi rychlou jízdou a komfortem. Kola značky mají být charakteristická tím, že jsou lehká, rychlá, s vlastní technologií (geometrií) rámu, nic nemá pře-

bývat – vše musí být funkční. Kolo značky Superior má mít dále optimální posed, profesionální design, kulaté trubky – **stěžejní vlastností je komfort.**



Obrázek 7– Brand position – doporučená pozice značky Superior (interní studie BFI International)

Superior vyrábí silniční, horské, krosové, městské, dámské, elektrické, juniorské i dětské modely jízdních kol.

Primární cílovou skupinu značky tvoří spíše muži, věk 30-49, vyšší sociální status, vzdělání střední s maturitou či vysokoškolské, z velkých měst, mají vlastní byt (rodinu), vydělávají dost a je pro ně důležité, jak tráví volný čas. Jsou zaměřeni na výkon, bývají aktivními sportovci. Jejich životním krédem je „*Být nejúspěšnější, Mít vysokou životní úroveň, Mít moc a vliv.*“ Kolo mění jednou za 5 let.

8.2 Současná strategie budování značky

Současná strategie značky Superior je stále ve vývoji. Marketingový specialista byl do firmy BFI International přijat teprve v roce 2012, do té doby byl marketing součástí obchodního oddělení a marketingové komunikace byly často realizovány prostřednictvím externích firem. Pracovní verze strategie značky Superior v anglickém jazyce tvoří přílohu č. 2.

Tato strategie říká, že značka SUPERIOR znamená: závod – styl – přesnost – design. Hlavní idea značky je vyjádřena rovnicí **SUPERIOR = SPORTLIFE**, z níž vyplývá souvislost mezi značkou a sportovním způsobem života. Sport vnímáme jako pohybovou akti-

vitu, která má soutěžní charakter a v níž dochází k poměřování výsledků. Ať už se jedná o vrcholovou, výkonnostní nebo rekreační úroveň sportu, vždy jde o činnost, v níž se snažíme překonávat soupeře nebo alespoň své vlastní stanovené mety. Tímto se značka Superior pozicionuje na stranu výkonu a logicky se tím vzdaluje segmentu zákazníků, kteří cyklistiku provozují za účelem zábavy nebo pouhé potřeby levnější dopravy z místa na místo.

V této pracovní verzi současné strategie značky jsou dále stručně, ale přesně definovány priority pro značku, produkt i společnost, která značku vyrábí. (viz. tabulka)

PRIORITY pro značku, produkt a vlastníka značky		
Značka Superior	Produkty značky Superior	BFI International
Vyvinuta námi Testována závodníky Vyrobená s vámi	6) Vysoce kvalitní montáž 7) Technické inovace 8) „Čistý“ design	1) Dlouhodobá orientace 2) Otevřená a konstruktivní komunikace 3) Dodání včas 4) Stabilní finanční zázemí

V další části tohoto dokumentu jsou definovány **cíle značky** (*What we want*), **aktiva značky** (*What we have*) a **doporučené způsoby chování a opatření** do budoucna (*What we do*). Z hlediska stanovení cílů jde především a růst prodeje (2013 – 2014 – 25 tisíc kol, 2016 – 40 tisíc kol), objevování nových trhů a vstup na tyto trhy a také vybudování vlastního závodního týmu. Mezi aktiva značky jsou zde shrnuty především benefity spojené se zázemím spolehlivé, dlouhodobě orientované společnosti se silným ekonomickým zázemím a vybudovanými vztahy, technické zázemí vlastní výroby (velký sklad, vlastní forma na výrobu karbonových rámců, kvalitní montáž na úrovni EU, možnost vzniku technických inovací) a profesionální i amatérský závodní tým značky. Doporučená opatření do budoucnosti stanovují především závazek udržení si cen produktů po celou sezónu a dodávání produktů včas, dále podrobněji definují zaměření produktu na jeho výkonnost, dávají mantinely pro zajištění kvalitní montáže a balení výrobků, určují další podporu a servis zákazníkům (prodejcům).

Hlavní zásadou do budoucnosti je, aby zákazník dostal víc než očekává. Z hlediska marketingových komunikací je z tohoto dokumentu důležitá část týkající se podpory a servisu pro zákazníky, v níž se alespoň částečně dozvídáme o akcích připravovaných pravidelně pro prodejce i zákazníky. Jde především o účast na specializovaných cyklistických veletrzích a prezentace nových kolekcí pro prodejce u nás i v zahraničí.

Z hlediska podpory značky Superior vsází na technicky nejvyspělejší produkty a závodní tým Milka-Superior, vysvětlení technických detailů pomocí 3D výkresů a animací a zaměření na to, aby i nejmenší detaily na jednotlivých kolech byly tzv. „*user-friendly*“ (uživatelsky přívětivé)

8.3 Bike Fun Internationa s. r. o. (BFI)

Společnost byla založena v roce 2001 skupinou holandských investorů. Výrobní prostory včetně administrativy se nachází v Kopřivnici. Současná výrobní kapacita se pohybuje okolo 130 000 kol za rok, firma zaměstnává přibližně 270 zaměstnanců. Převážná část produkce je určena na export (Holandsko, Belgie, Německo, Švýcarsko, Rakousko a další), tuzemský trh obsluhuje 20% produkce. Vyrábí značky SUPERIOR, STR a ROCK MACHINE. Posláním společnosti BFI je dle oficiální webové prezentace společnosti :

- vývoj, výroba a montáž kol v České republice
- vysoká kvalita výroby včetně interních procesů (vstupní/výstupní kontrola kvality)
- důraz na kvalitu, spolehlivost a dlouhodobou spolupráci s našimi zákazníky i dodavateli
- strategické investice do podpory vlastních značek.
- neustálé inovace a zlepšení na všech úrovních firmy.

9 ANALÝZA KONKURENCE

9.1 Východiska analýzy konkurence

Samotné analýze bude předcházet identifikace konkurenčních značek. Na konkurenci budeme nahlížet z pohledu odvětvového pojetí konkurence, přičemž budeme vycházet ze sekundárních dat získaných z interních zdrojů společnosti BFI i z dat primárních, které jsme získali prostřednictvím on-line ankety „Kolo mého srdce“ a z uskutečnění experimentu v podobě fiktivní poptávky po horském kole.

Samotná analýza konkurence sestává:

- z vytvoření mapy tržního bojiště.
- z identifikace silných a slabých stránek konkurenčních značek dle komunikace na oficiálních webových prezentacích konkurenčních značek.
- z dat získaných v provedeném experimentu uskutečněného formou fiktivní poptávky.
- z analýzy konkurenčních značek z pohledu jejich archetypálního významu, byť jsme si vědomi náročnosti tohoto úkolu a nedostatku kompetencí k jeho plnohodnotnému splnění.

9.2 Identifikace konkurentů – odvětvové pojetí konkurence

9.2.1 Charakteristika odvětví výroby jízdních kol

Podle Počtu prodávajících a stupně diferenciací má odvětví výroby jízdních kol strukturu **diferencovaného oligopolu**. Tento druh struktury je Kotlerem definován jako odvětví, které sestává z několika společností produkujících výrobky částečně diferencované kvalitou, prvky, stylem nebo službami. (Kotler, s. 382). V praxi to znamená, že kola vyrábí poměrně málo obvykle větších firem. Běžný pozorovatel na ulici jednotlivá kola zpravidla není schopen rozlišit podle značky. V případě uvažování o koupi však hraje značka důležitou roli. Tyto se od sebe liší kvalitou rámu a jednotlivých komponent nabízených kol, cenou, stylem komunikace značky (velkou úlohu zde hraje sponzoring), distributorskou sítí (maloobchody, e-shopy, řetězce) a v neposlední řadě službami (záruční a pozáruční servis, prodej na splátky, testování kol apod.).

Výroba kol patří mezi odvětví, kde jsou poměrně **velké bariéry pro vstup do odvětví**. V prvé řadě je trh s cyklistickým vybavením, a to především ve vyspělých krajinách, nasycený až přesycený. I stávající výrobci každoročně hledají tržní výklenky a vyplňují je novinkami, do nichž investují nemalý kapitál (např. elektrokola, designová kola apod.), který si mohou dovolit díky vysoké prodejnosti kol nižší a střední třídy. Druhou cestou je objevování nových trhů. Pro nového výrobce by byl vstup do odvětví možný pouze v případě, že bude disponovat vysokým kapitálem a především „know-how“.

Struktura nákladů jednotlivých konkurentů v odvětví výroby jízdních kol se liší především v závislosti na podílu outsourcingové a vlastní výroby. Dnes je zcela běžné, že i největší světové značky si nechávají rámy i jednotlivé komponenty jízdních kol vyrábět jinou firmou, především v Asii. Superior je jedna z mála evropských značek, která má velkou část výroby soustředěnu „doma“. Jeho struktura nákladů je proto odlišná od většiny konkurenčních firem. Na jedné straně je to velká příležitost, ale současně to představuje hrozbu v podobě vyšších nákladů na výrobu.

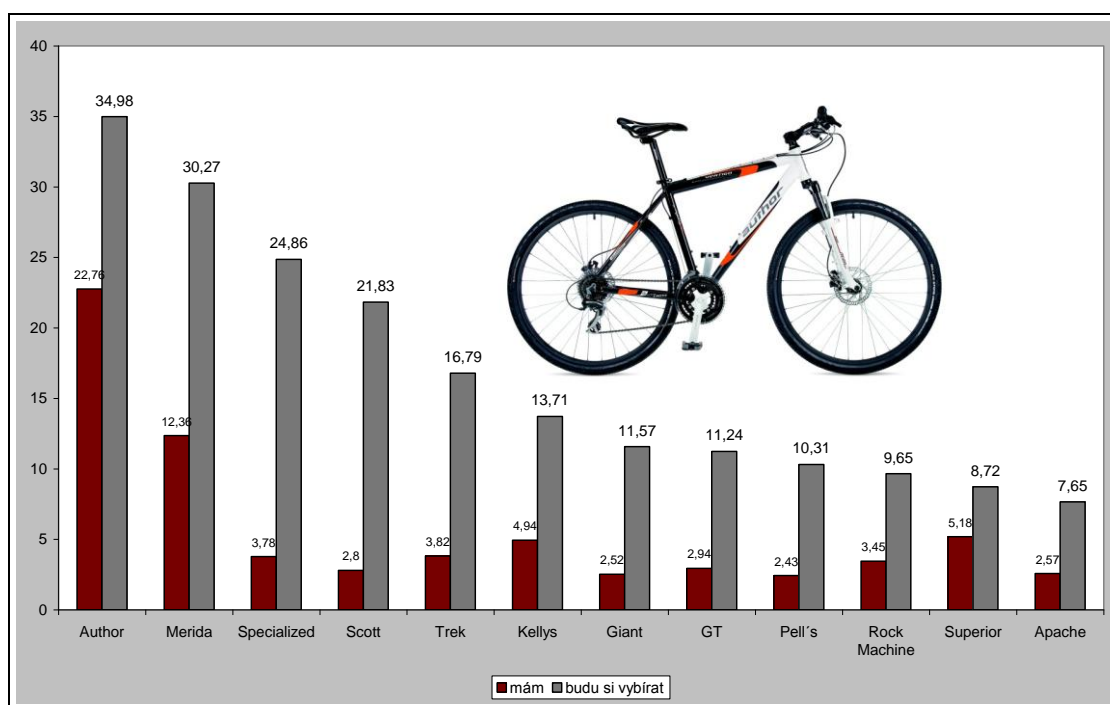
Výroba jízdních kol patří mezi globální odvětví. Jednotlivé značky tak mezi sebou pak musí se svou konkurencí soupeřit na globálním základě.

9.2.2 Identifikace hlavních konkurentů dle sekundárních dat

Identifikaci hlavních konkurentů nám umožnily interní materiály společnosti BFI (mj. výrobce značky Superior). Prvním z nich je prezentace *Brand position*. Již na straně 47 jsme umístili obrázek definující doporučenou pozici značky Superior vůči konkurenci, který pochází z této prezentace a jako hlavní konkurenty značky označuje kola značek: **Merida, Author a Scott**.

Druhý z materiálů je výzkum Asociace výrobců a dovozců jízdních kol a velomateriálu (AVDK) z roku 2011, který byl prováděn na vzorku 2144 respondentů. Ten nám mimo jiné dává informace o tom, jaké značky kol respondenti vlastní a jaké by si přáli v budoucnosti pořídit (výsledky komplet v elektronické podobě na CD jako příloha č. I). Z obou sledovaných ukazatelů jsme sestrojili graf č. 3, který nám na první pohled ukazuje jasnou nadvládu tržního vůdce v podobě značky Author a značky Merida, která se z druhé pozice na českém trhu ujala role vyzyvatele. Dále už je situace méně jasná a mezi ostatními značkami již nenacházíme větších rozdílů. Z tohoto pohledu je situace značky Superior nelichotivá.

Ačkoliv v ukazateli toho, kolik respondentů vlastní danou značku, drží 3. místo (byť s malým náskokem před ostatními), v ukazateli, který nám reprodukuje preference zákazníků při výběru kola do budoucna, za ostatními poměrně výrazně zaostává. Zde se dostávají do popředí prestižnější značky jako je Specialized, Scott, Trek nebo slovenská značka kol Kellys.



Graf 4 – Značky kol, které respondenti vlastní a jejich preferované značky pro příští nákup, N=2144, (dle dat z průzkumu AVDK, 2011)

Jako hlavní konkurenty jsme na základě těchto materiálů identifikovali značky: **Author, Merida, Scott, Specialized, Trek a Kellys.**

9.2.3 Identifikace hlavních konkurentů dle primárních dat

Kromě primárních zdrojů, které jsme měli k dispozici, jsme na přelomu roku 2012 – 2013 uspořádali malou anketu prostřednictvím on-line dotazníku na vyplnto.cz, kterou jsme nazvali „Kolo mého srdce“ (komplet výsledky na <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/kolo-meho-srdce/>, a v příloženém CD jako příloha č. II), a v roce 2013 uskutečnili fiktivní poptávku mezi autorizovanými prodejci kol značky Superior.

9.2.3.1 Identifikace konkurentů - Anketa „Kolo mého srdce“

Při sestavování ankety jsme vycházeli z doporučení P. Kotlera, který radí při analýze konkurence sledovat 3 veličiny: **podíl trhu** (podíl konkurenta na cílovém trhu); **podíl myslí**

(procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: *Můžete jmenovat společnosti, která vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první*) a **podíl srdce** (procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: *Můžete jmenovat společnost, které byste dali při nákupu výrobku přednost.*) (Kotler, Keller, 2007, s. 386) V naší zjednodušené variantě jsme se respondentů prostřednictvím on-line ankety ptali na 3 jednoduché otázky:

- **Jakou značku kola respondenti vlastní?** (zjišťujeme údaj pro srovnání, nahrazujeme tím částečně veličinu „podíl na trhu“, která je pro nás neznámá)
- **Jaká značka kola jim přijde jako první na mysl?** (podíl myslí)
- **Jakou značku kola by si v budoucnu rádi pořídili?** (podíl srdce)

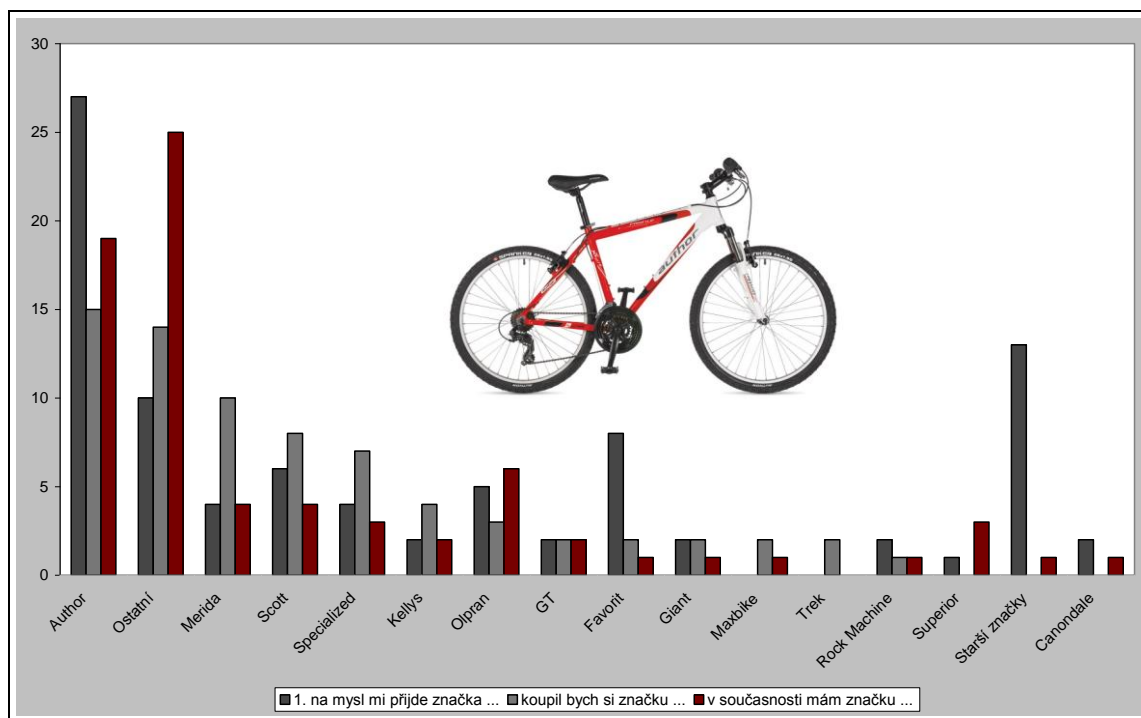
Anketu vyplnilo celkem 88 respondentů, z nichž 62% tvořily ženy. Asi jen 30% z dotazovaných (27 respondentů) v loňském roce najelo více než 500 km na kole. Tato anketa nám nemůže dát vzhledem k velikosti vzorku respondentů validní výpověď, ale naznačuje určité trendy a preference zákazníků. Kromě toho relativně kopíruje výsledky výše uvedeného průzkumu AVDK z roku 2011. Všechny odpovědi respondentů na 3 stěžejní otázky ankety shrnuje graf č. 3. Vidíme, že ve všech ukazatelích vévodí značka Author, následována Meridou, Scottem, značkami Specialized, Kellys a dalšími. Kromě toho jsme z ankety zjistili např. že:

- Takřka 30% respondentů by v případě budoucí koupě volila stejnou značku kola, na které momentálně jezdí. U těch, kteří najedou ročně více než 500 km, dosahuje tento podíl hodnoty 50%.
- Nejvěrnější zákazníky mají podle této ankety značky Scott, Kellys a Specialized. Značku Author by si znovu chtělo pořídit jen 10 z 19 oslovených respondentů, kteří ji momentálně vlastní.
- Asi 1/4 respondentů nemá o svém budoucím nákupu jasno a nejsou zatím pro žádnou ze značek rozhodnutí. Více než 2/3 této skupiny nerozhodnutých pak tvoří ženy!

Pro marketéry může být z tohoto pohledu zajímavá právě posledně jmenovaná skupina „nerozhodnutých“. Otevřená otázka týkající se případného budoucího nákupního rozhodnutí v souvislosti se značkou nám nabídla několik kvalitativně využitelných informací, které zdůvodňují tuto nerozhodnost. Odpovědi kromě lhostejnosti vůči cyklistice naznačovaly:

1. **Důvěru v doporučení prodavače** (*Co by mi řekl prodavač; Nechala bych si poradit*)

2. **Upřednostnění užitých technologií nebo ceny bez ohledu na značku** („Značka pro mě není důležitá, vybírám dle výbavy a ceny.“; „Nešel bych po značce, ale po technologii.“; „Nevím, nejlevnější.“; „Nevím, hlavně dobrý kolo.“; „Kvalitní a česká značka“) no“)



Graf 5 – Výsledek ankety „Kolo mého srdce“ – vlastní anketa na VypInTo.cz, 2012, n=88

Jako hlavní konkurenty jsme na základě těchto materiálů identifikovali značky: **Author** (tržní vůdce), **Merida** (tržní následovatel), **Scott**, **Specialized** a **Kellys**.

9.2.3.2 Identifikace konkurentů - fiktivní poptávka - metodologie

V průběhu měsíců únor a březen roku 2013 jsme uskutečnili průzkum formou fiktivní poptávky po kole. Cílem bylo zjistit, zda prodejci v autorizovaných prodejnách nabízejí kola značky Superior, jakým způsobem to dělají a zda budovaná pozice značky odpovídá tomu, co prodejci prezentují konečným zákazníkům. V této souvislosti nás zajímalo jak kvantitativní hledisko (podíl prodejců, kteří značku Superior spontánně nabídnou), tak hledisko kvalitativní, které by měli představovat především argumenty prodejců pro doporučení jednotlivých značek. Současně bychom chtěli tento experiment využít pro identifikaci konkurentů značky.

Daný problém jsme se rozhodli řešit prostřednictvím experimentu – fiktivní poptávkou. Soudíme, že jde o ideální kompromis, jehož prostřednictvím lze získat relativně validní data od lidí, jež přímo ovlivňují nákupní chování potenciačních zákazníků značky a současně není zvolená metoda časově ani finančně náročná. V každém případě není tato metoda příliš obvyklá, neměli jsme s ní zkušenosti a navzdory pečlivé přípravě jsme v průběhu průzkumu museli přistoupit k zásadní změně plánu průzkumu.

Původním záměrem bylo uskutečnit průzkum formou **mystery callingu** - tedy telefonickou fiktivní poptávkou po produktu – horském kole. Po několika hovorech jsme si uvědomili, že zvolená metoda není vhodná. V první řadě je velmi neobvyklé informovat se u prodáváčů tak specifického produktu, jakým kolo bezesporu je, telefonicky. Kromě toho telefonáty prováděla žena shánějící kolo pro muže. Prodáváči tak automaticky odkazovali k přímé návštěvě prodejny a dožadovali se přítomnosti koncového zákazníka. Pro splnění cíle průzkumu by bylo ideální jej uskutečnit formou klasického mystery shoppingu, vzhledem k finančním, časovým a organizačním možnostem však tato možnost nepřipadala v úvahu. Proto bylo rozhodnuto, že se pokusíme o **fiktivní poptávku formou e-mailu**. Přestože se jedná z hlediska běžné praxe nákupu kola také o mimořádný postup, oproti původně zvoleným telefonátům to přineslo jisté výhody. V první řadě v tomto virtuálním prostředí může i žena jednat jménem muže (vytvořena fiktivní e-mailová schránka i jméno), v druhé řadě jsme tak měli možnost oslovit větší množství „respondentů“.

9.2.3.2.1 Výzkumný vzorek

V České republice má značka Superior 145 maloobchodních jednotek, které nesou označení „Superior premium shop“ nebo „Superior authorized dealer“. Do první skupiny patří 6 obchodů, které zákazníkům nabízí celou nabídku z portfolia značky Superior, jsou upraveny ve stylu značky a mají nejlépe vyškolené prodejce. Také ostatní autorizovaní prodejci (celkem 139 obchodů na celém území ČR) by měli uspokojit nejpřísnější požadavky na servis a údržbu kol Superior.

Výběrový soubor tedy tvoří 145 autorizovaných prodejců značky Superior, z nichž 6 je prémiových. Po redukci zdvojených e-mailových adres nám zůstalo 118 prodejců, kterým byla zaslána fiktivní poptávka. Z celkem 11 adres přišla automatická odpověď o nedoručení pošty. Pro náš výzkum nám tak zůstal **výběrový vzorek o velikosti 107 prodejců**, z nichž **6 bylo prémiových**. Celkem jsme obdrželi **83 odpovědí**, což činí **77%** responsí.

Vzhledem k tomu, že výběrový vzorek vychází z výběrového souboru, u kterého se předpokládá takřka 100% znalost problematiky, je i takto malý vzorek pro validitu získaných dat dostačující. (95% znalost problematiky, 95% spolehlivost, velikost vzorku 83, výběrová chyba 4,8%).

9.2.3.2 Specifikace fiktivní poptávky

Tato specifikace fiktivní poptávky vychází z reálné poptávky, o kterou jsme poprosili konkrétního muže, který svými charakteristikami zapadá do primární cílové skupiny značky.

Profil poptávajícího: Sportovně založený muž - 35 let, ženatý, 2 děti. Má sedavé zaměstnání, je vysokoškolsky vzdělaný, finančně zajištěný a vlastní byt. Žije v Praze, ale vyhledává sport v přírodě.

Znění poptávky: „Hezký den, obracím se na Vás s poptávkou po kole. Základní info: během roku najezdím cca 2000 km, převážně po zpevněných cestách. Více než polovinu km jezdím s Croozerem nebo tyčí s dětským kolem. Velmi zřídka se dostanu k offroadu / downhillu. Z toho důvodu mi dává smysl horské kole s odpruženou přední vidlicí, ideálně s trackovými pneumatikami s možností výměny na horský vzorek. Preferuji kotoučové brzdy a SPD. Měřím 190 cm a mám 80 kg. Cena: do 30.000 Kč. Moje výška a váha: 180 cm, 90 kg. Předem díky za reakci. S pozdravem XY“

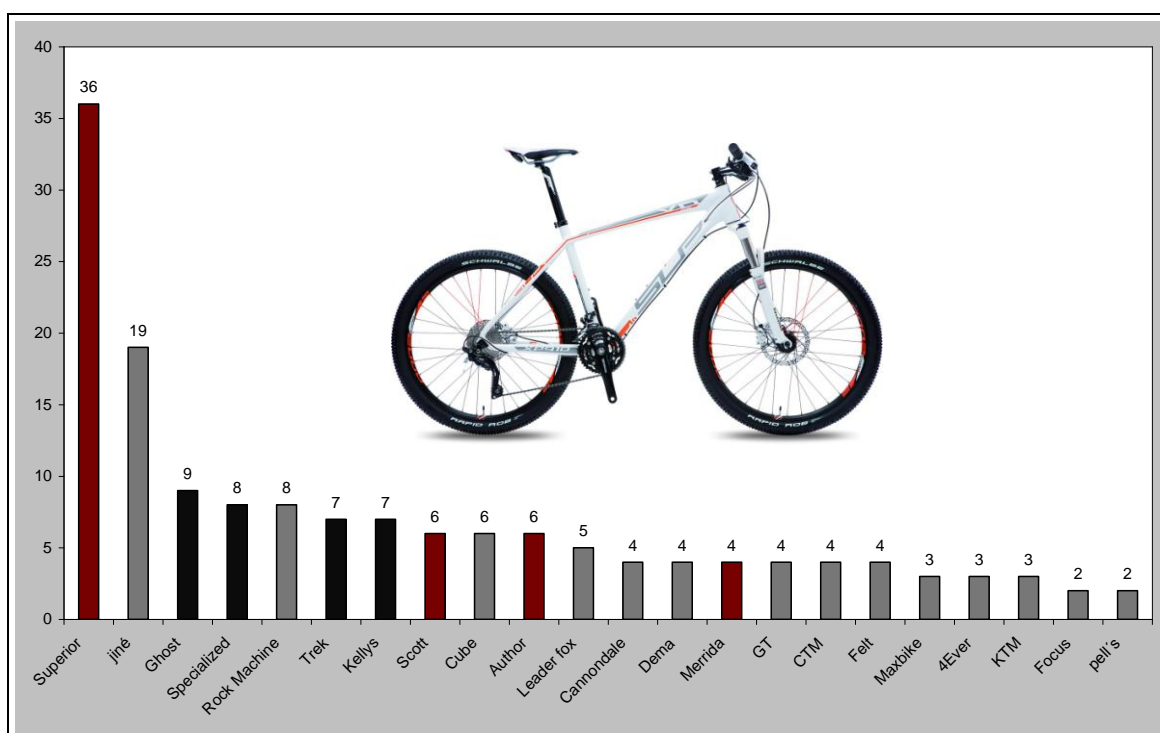
9.2.3.3 Identifikace konkurentů – fiktivní poptávka

Jsme si vědomi toho, že v rámci této poptávky má značka Superior jistou výhodu, neboť oslovujeme právě její smluvní partnery a autorizované prodejce. Nicméně tito prodejci prodávají také konkurenční značky kol a nás zajímalo, které z nich nabízejí prodejci koncovým zákazníkům a jakými argumenty prodej jednotlivých značek a modelů podporují.

Na grafu č. 8 vidíme, že při oslovení autorizovaných prodejců značky Superior s fiktivní poptávkou, s velkou převahou prodejci spontánně nabízejí právě kola této značky, ačkoliv ve svých prodejnách prodávají také kola konkurenční. Ke značce Superior nás odkázalo celkem 43% všech prodávajících. Hlavní konkurenti, kteří jsou identifikováni v interních materiálech společnosti BFI (Author, Merida, Scott) se paradoxně neřadí v pořadí po boku Superioru, ale dosahují spíše průměrného výsledku.

Kraj	Mailem oslovení / odpověděli			Značku Superior doporučili (počet prodejců)
	oslovení	odpovědi	%	
Olomoucký	3	3	100	3
Praha	13	11	85	8
Vysočina	9	7	78	4
Královéhradecký	2	2	100	1
Moravskoslezský	12	8	67	4
Plzeňský	8	5	63	2
Zlínský	15	13	87	5
Liberecký	4	3	75	1
Pardubický	4	3	75	1
Středočeský	7	6	86	2
Jihomoravský	15	10	67	3
Jihočeský	9	7	78	2
Karlovarský	2	2	100	0
Ústecký	4	3	75	0
Celkem	107	83		36

Tabulka 3 – Fiktivní poptávka, počet odpovědí dle geografického hlediska a četnost doporučení kola značky Superior.



Graf 6 – Identifikace konkurentů formou fiktivní poptávky

V těchto specializovaných prodejnách se dle doporučení prodávaců dostávají do popředí značky: **Ghost, Specialized, Rock Machine** (značka stejného výrobce jako Superior), **Trek** a **Kellys**.

9.2.4 Identifikace hlavních konkurentů – závěr

Z uvedených primárních i sekundárních dat jsme sestrojili následující souhrnnou tabulku, z nichž jsme vybrali 6 hlavních konkurentů značky Superior, a sice značky: **Scott, Merida, Author, Specialized, Trek a Kellys**.

Pořadí	Sekundární data		Primární data	
	Studie „Brand position“	Průzkum AVDK	Anketa „Kolo mého srdce“	Fiktivní poptávka
1.	Merida	Author	Author	Ghost
2.	Author	Merida	Merida	Specialized
3.	Scott	Specialized	Scott	Trek
4.		Scott	Specialized	Kellys
5.		Trek	Kellys	Scott
6.		Kellys	GF	Cube

Značka	Země původu	Logo	Tradice od
Scott	USA		1958 (značka) 1986 (kola)
Merida	Taiwan		1972
Author	Česká republika		1990
Specialized	USA		1974
Trek	USA		1976
Kellys	Slovenská republika (majitel z USA)		1994
Superior	Česká republika (nizozemský majitel, výroba v ČR.)		1996 2002 (BFI)

Tabulka 4 – základní přehled analyzovaných konkurenčních značek

Poprvé zde vidíme pohromadě všechny konkurenty, kterým se budeme věnovat v následné analýze. Na první pohled je patrná jistá podobnost, a to především v užití barevnosti jednotlivých logotypů. V tomto ohledu je odlišná jen značka Merida. Mezi konkurenty máme zastoupeny 3 značky z USA (Scott, Specialized a Trek), 1 Taiwanskou značku (Merida), slovensko-americký Kellys a česko-nizozemský Superior. Začátky značek s největší tradicí spadají do 70. let minulého století, což de facto platí pro všechny mimoevropské značky. Superior je z tohoto pohledu nejmladší.

9.3 Analýza hlavních konkurentů

9.3.1 Mapa tržního bojiště

Níže uvedená mapa tržního bojiště sleduje dvě kritéria – nabízený typ jízdního kola na straně jedné a cenu uváděnou v tisících Kč. Do jednotlivých souřadnicových polí jsou naneseny výrobky jednotlivých konkurenčních značek podle cen uvedených v katalogích výrobků pro rok 2013. Jakousi přidanou hodnotou této mapy konkurence je číslo uvedené v závorce vždy za zkratkou značky. Toto číslo uvádí počet modelů daného typu kola, které značka v konkrétní cenové kategorii nabízí.

Bohužel naše mapa tržní konkurence neobsahuje data značek Scott a Specialized, a to z důvodu horší dohledatelnosti cen pro český trh a odlišného členění do kategorií produktů, které vychází z větší šíře i hloubky produktového portfolia. Obecně však lze říci, že obě značky jsou považovány za nositele kvality a dosahují vysoké míry loajality svých zákazníků. Tím pádem se z hlediska cen pohybují výš než konkurenční značky.

Mapa tržní konkurence nám graficky jednoznačně ukázala, že konkurence značky byla nejlépe identifikována v interním materiálu společnosti BFI „*Brand position*“. Značky Author, Merida a Superior se v konkrétních souřadnicových polích více méně překrývají. Velmi podobná je také slovenská značka Kellys, u které už je však patrná nižší cena výrobků a zaměření na střední třídu konzumentů, tedy českým (a pravděpodobně i slovenským) trhem nejoblíbenější krosová, městská a 26“ horská kola do 20 000 Kč. Naopak výrobky značky Trek nám vyplňují volné pozice u dražších kategorií výrobků, především je zde zřejmé zaměření na segment kol pro ženy. Lze předpokládat, že podobné pozice by byly obsazeny také u značky Specialized a Scott.

Volná pole zůstávají tam, kde je cena výrobku limitována výrobními náklady (např. celoodpružené kolo v požadované kvalitě není možné vyrobit v nižších cenových hladinách). Na straně druhé pak zůstávají pole volná v segmentech, kde není poptávka – jinak řečeno zákazník není ochoten za daný typ kola utratit více peněz (dětská kola – děti mají kola na krátký čas, městská kola – strach z krádeže dražšího modelu apod.) Značka Superior nemá tak široké portfolio výrobků jako její hlavní konkurenti, nicméně z hlediska podílu zastoupení modelů kol v jednotlivých segmentech je na tom s konkurencí obdobně. Zajímavý je pohled na větší dětská a juniorská kola, kde Superior přichází na trh s širokou nabídkou

modelů, kterou navíc násobí množstvím barevných variant (celkem 14 možných finálních výrobků u 20“ a 24“ kol). V tomto smyslu se zdá být jeho rozhodnutí správné, neboť tato kola se budou v následujících sezónách pravděpodobně více nakupovat (silné ročníky – „dětí Husákových dětí“).

Typ kola	Cena v tisících Kč						
	Do 10	Do 20	Do 30	Do 50	Do 70	Do 100	Nad 100
MTB – 26	A (4) M (2) Sup (1) K (4)* T (1)	A (9) M (6) Sup (4) K (9)* T (6)	A (5) M (6) Sup (4) K (5) T (5)	A (4) M (6) S (2) K (6) T (8)	A (2) M (3) K (1) T (4)	Sup (1) K (2)	A (2) M (1) T (2)
MTB – 29		A (2) M (2) Sup (3) K (2) T (2)	A (2) M (2) Sup (2) K (2) T (2)	A (1) M (3) Sup (3) K (2) T (6)	A (1) M (2) Sup (2) T (5)	M (1) Sup (2) T (4)	M (1) T (7)
MTB celoodpružená			K (1)	A (5) M (8) Sup (3) K (5) T (4)	A (1) M (7) Sup (4) K (1) T (8)*	A (2) M (11) Sup (3) K (2) T (9)*	M (2) T (11)*
Dámská	A (4) M (2) K (2) T (2)	A (14) M (5) Sup (5) K (4) T (3)	A (2) M (3) Sup (1) K (1) T (2)	M (1) Sup (1) T (3)	T (2)*	T (4)*	T (1)*
Krosová	A (4) M (2) Sup (2) K (4)*	A (12) M (5) Sup (7) K (17)* T (5)	A (3) M (2) K (3) T (8)	T (2)			
Městská	K (3)	A (6) M (2) Sup (2) K (18) T (5)	A (2) Sup (2) T (3)	T (1)			
Juniorská/dětská (20,24)	A (8) M (4) Sup (6)* K (6) T (4)	A (2) M (1) Sup (1) T (1)					
Dětská (12,16)	A (4) M (2) Sup (5) K (4) T (4)						

Tabulka 5 – Mapa tržního bojiště (A=Author, M = Merida, Sup = Superior, K = Kellys, T = Trek)

9.3.2 Identifikace silných a slabých stránek konkurenčních značek

Jako východisko pro identifikaci silných a slabých stránek konkurence byl vybrán způsob komunikace jednotlivých značek na oficiálních webových prezentacích a informace, které

jsme získali od prodejců prostřednictvím jejich odpovědí na naši fiktivní poptávku. Má to především dva důvody. První z nich je ten, že nemáme dostatečné množství relevantních informací o konkurenčních značkách a v daném čase nejsme schopni se jich dopátrat. Druhý z nich pak vidíme v obvyklém nákupním chování zákazníků. Nákup kola se neodehrává každý den, většina lidí mění kolo zpravidla jednou za 5 – 10 let, a proto zpravidla jeho nákupu předchází delší rozhodování. Doporučení prodávačů ve specializovaných obchodech a webové prezentace patří k nejčastějším zdrojům informací o jednotlivých modelech jízdních kol a značkách. Způsob, jakým je značka na webu komunikována, pak může v rámci rozhodování zákazníka sehrát důležitou roli.

Cílem této části práce je nejen identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých značek, ale také zjistit, do jaké míry se způsob komunikace značek překrývá a zda je možné v této kategorii a v daných segmentech trhu najít body odlišení od konkurence, jež mohou zákazníka motivovat k nákupu.

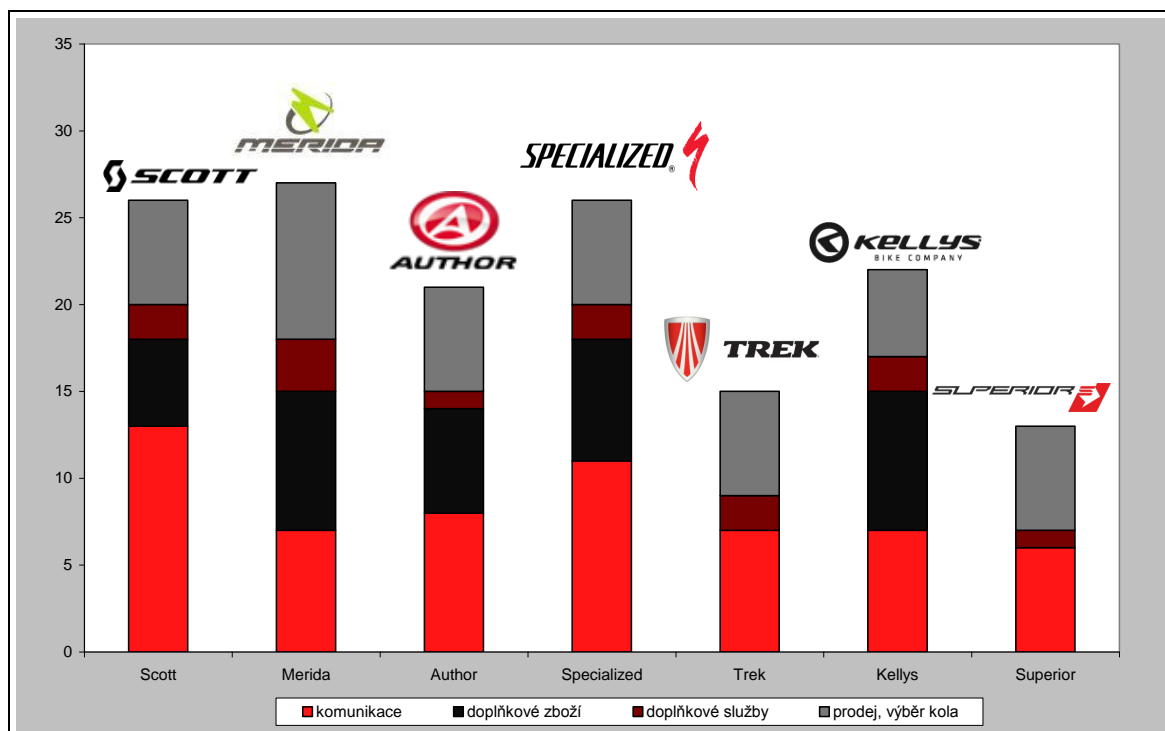
9.3.2.1 Srovnání komunikace konkurenčních značek na domovské stránce webových prezentací

Pro analýzu silných a slabých stránek konkurenčních značek, které vyplývají z jejich komunikace na oficiálních webových prezentacích, jsme si zvolily 4 sledované skupiny kritérií. V první řadě to byla **podpora prodeje jednotlivých modelů jízdních kol**. V této souvislosti jsme sledovali, zda daná stránka odkazuje na e-shop, má k dispozici ke stažení katalog v pdf. formátu a on-line katalog k prohlížení přímo na webu a zda má zákazník možnost vidět ceny jednotlivých modelů kol. Dále nás zajímal způsob prezentace užitých technologií, způsob pomoci zákazníkovi při výběru kola a užití funkční aplikace sloužící k porovnání jednotlivých modelů. V druhé řadě jsme sledovali, jak jednotlivé značky na stránkách komunikují **nabízené služby** (pojištění, testovací jízdy a další) a prodej **doplňkového cyklistického vybavení**. Ve finále jsme se zaměřili na využívání jednotlivých komunikačních platforem s akcentem na sponzorství a odkazy na jednotlivé sociální sítě. Jednotlivá kritéria jsme posuzovali pouze z kvantitativního pohledu – tedy odpovědí ANO/NE. Kvalitativní úroveň si budeme všimnout v následném slovním hodnocení. Výsledek této analýzy nabízí níže uvedená tabulka č. 6.

	Sledované kritérium	Scott	Merida	Author	Specialized	Trek	Kellys	Superior
Prodej, výběr kola	e-shop	n	a	n	n	n	a	n
	Katalog ke stažení (pdf)	a	a	n	a	a	n	a
	Katalog k prohlížení on-line	a	a	a	a	a	a	a
	ceny / ceník	a	a	a	a	a	a	a
	výběr kola - texty	a	a	a	n	n	n	n
	výběr kola dle kritérií	a	a	n	n	a	n	a
	technologie - samostatný popis	n	a	a	a	n	n	n
	technologie - u jedn. modelů	a	a	a	a	a	a	a
	aplikace - porovnání kol	n	a	a	a	a	a	a
Služby	testovací jízdy	a	a	a	a	a	a	n
	pojištění	n	a	n	n	n	n	n
	Další	a	a	n	a	a	a	a
Doplňkové zboží	komponenty, náhradní díly	n	a	a	a	n	a	n
	oblečení	a	a	a	a	n	a	n
	brašny, batohy	a	a	a	a	n	a	n
	přilby, ochranné pomůcky	a	a	a	a	n	a	n
	Brýle	a	a	n	n	n	a	n
	Další cyklo doplňky	n	a	a	a	n	a	n
	Rámy	n	a	a	a	n	a	n
Obuv	a	a	n	a	n	a	n	
Komunikace	novinky	a	a	a	a	a	a	a
	vlastní závodní týmy	a	a	a	a	a	a	a
	sponzorství - cyklistika	a	a	a	a	a	a	a
	sponzorství - jiný sport	a	n	a	a	n	n	n
	sponzorství - akce	a	a	a	n	n	n	n
	Charita, dobročinné akce	n	n	a	n	n	n	n
	Videa	a	a	a	a	n	n	a
	newsletter	a	a	n	n	n	n	n
	FAQ	a	n	n	a	n	n	n
	odkaz na soc. síť – Fcb	a	n	a	a	a	a	a
	Odkaz na soc. síť - Youtube	a	a	n	a	a	n	n
	Odkaz na soc. síť - Google+	a	n	n	a	n	a	n
	Odkaz na soc. síť - Twitter	a	n	n	a	a	a	a
Odkaz na soc. síť - další	a	n	n	a	a	a	n	
	Celkem ANO	26	27	21	26	15	20	13
	Celkem NE	8	7	13	8	19	14	21

Tabulka 6 – Komunikace konkurenčních značek na domovské stránce webové prezentace

Graficky rozdíl mezi jednotlivými konkurenty ve stanovených kategoriích hodnocení shrnuje graf č. 7 doplněný o tabulku č. 7.



Graf 7 – Vyhodnocení komunikace na oficiálních webových prezentacích (české verze)

Celkový počet „ANO“ v jednotlivých kategoriích hodnocení	Scott	Merida	Author	Specialized	Trek	Kellys	Superior
Prodej, výběr kola	6	9	6	6	6	5	6
Doplňkové služby	2	3	1	2	2	2	1
Doplňkové zboží	5	8	6	7	0	8	0
Komunikace	13	7	8	11	7	7	6

Tabulka 7 - Vyhodnocení komunikace na oficiálních webových prezentacích (české verze)

Nutno podotknout, že tato analýza je zcela jistě zkreslena faktem, že byly hodnoceny vždy české verze jednotlivých webových prezentací, čímž se zahraniční výrobci kol dostávají do lehké nevýhody. Dále je důležité podotknout, že jednotlivá kritéria hodnotíme pouze z pohledu komunikace na webu. Jinými slovy hodnocení „ne“ u daného kritéria nemusí znamenat, že se značka této činnosti/službě nevěnuje, ale pouze že není zřetelně komunikována.

V hodnocení nejlépe uspěla německá Merida a americké značky Specialized a Scott. Merida své pomyslné prvenství vybuodovala na péči o zákazníka. Tato péče začíná už při výběru a prodeji kola a pokračuje nabízenými službami i širší nabídky doplňkového zboží. Americké značky pak bodovaly především v oblasti komunikace, kde je patrný zámořský pří-

stup k sociálním sítím. Slovní hodnocení jednotlivých webových prezentací a náhledy jejich domovských stránek jsou k nahlédnutí v rámci přílohy č. 3 této práce.

9.3.2.2 Silné a slabé stránky konkurenčních značek (komunikace na webu) – shrnutí

V mnohém je komunikace konkurentů značky Superior podobná. Všichni využívají komunikační styl, který podporuje hodnoty, jakými je prestiž, síla, výkon a úspěch. Užité fotografie i videa evokují zážitek související s užíváním produktu. Důraz je kladen na představení kvality užitých technologií a obecně míra zastoupení informačních apelů převyšuje apely emocionální. Pokud je cíleno na emoce, děje se tak zpravidla v souvislosti s prezentací sportovních vítězství sponzorovaných cyklistů.

Na stránkách věnovaných představení jednotlivých modelů jízdních kol se setkáváme s dokonalými interaktivními fotografiemi, na nichž je možné si pomocí nástroje „lupa“ prohlédnout i ty nejmenší detaily produktu. Tyto fotografie doplňuje vždy precizní popis nabízených vlastností, výbavy a také možnost porovnání těchto vlastností s jiným produktem. Značka Scott toto umocňuje umístěním prezentačního videa ke každému modelu značky. Výraznou roli v komunikaci těchto značek hraje sponzoring a prezentace úspěchů sportovců a sportovních týmů. S výbornými výsledky reprezentantů jednotlivých značek logicky roste důvěra zákazníků v nabízený produkt.

Zpravidla se přímo na úvodních stránkách prezentace mění několik základních vizuálů s jednoduchými komunikačními sděleními. Stránky se tak stávají dynamickými a výrobce zákazníka prostřednictvím poutavé grafiky upozorňuje na aktuální trendy, události či novinky v portfoliu značky. Česká verze stránek Meridy dává přednost komunikaci služeb zákazníkům, v čemž se výrazně odlišuje od svých konkurentů.

Z hlediska barevnosti stránek jsou si jednotlivé značky až neuvěřitelně podobné. Prim zde hrají odstíny šedé, bílá, červená a černá barva. Jedinou výjimkou je Taiwanská Merida, která vsadila na odstín svěží zeleno-žluté barvy.

V následující tabulce se pokusíme stručně specifikovat silné a slabé stránky všech hlavních konkurentů.

Značka	Silné stránky	Slabé stránky	POD (odlišení)
Scott	Interaktivita	Horší dohledatelnost informací (včetně české domény)	adrenalinovější pojetí technologické inovace – více sportů
Merida	Doplňkové služby Globální charakter značky	Útočná strategie „nekorektní“ ke konkurenci	Barevná odlišnost Péče o zákazníky – důraz na služby
Author	Sponzoring (nejen cyklistika) Kolekce AGANG	Příliš dlouhé a odborné texty; Menší emocionální náboj; Malá míra interaktivity	Cílení na širší masy – nejen sport a výkon, ale také zábava, sdílení zážitků s rodinou apod.
Specialized	Verbální i grafická výstižnost - potvrzení technologické dokonalosti značky Informační nasycenost	Chybějící funkční nástroje pro výběr kola	Limitované edice Další specializace: Triatlon, Freestyle, dámská cyklistika „I’m specialized“
Trek	Největší podíl zastoupení emocionálních apelů. Globální charakter značky	Grafika a barevnost	Hlavní zaměření na silniční cyklistiku Příběhy, Charita
Kellys	Široké portfolio doplňkového zboží, Moderní přístup ke komunikaci (virální klipy, živý facebookový profil)	Absence souhrnných informací o značce Minimální komunikace sponzoringových aktivit	Interaktivita, Vtip Zaměření na crossová, městská a 26“ horská kola do 20000 Kč
Superior	Aplikace pro výběr kola Verbální výstižnost	Žádné doplňkové zboží Plně nevyužitý potenciál komunikačních možností	České kolo! Technologické inovace.

Tabulka 8 – Silné a slabé stránky a body odlišení se od konkurence dle komunikace na webových stránkách

9.3.3 Identifikace silných a slabých stránek dle fiktivní poptávky

Na tomto místě shrnujeme argumenty prodejců v autorizovaných prodejnách značky Superior, které jsme zaznamenali v rámci experimentu formou fiktivní poptávky. U některých značek nebylo doporučení argumenty podpořeno.

Merida

„Tato značka nabízí velice kvalitní komponenty za rozumnou cenu. Lze ještě využít výprodejů z roku 2012, kde je cena snížena až o 25%.“

Specialized

„Dle mého, tato 29"kola s výbornou geometrií rámu mají značky které také zastupujeme GHOST a SPECIALIZED.“

„Momentálně máme na obchodě mimo jiné akci na specialized stumpjumper comp 26"ze 43000 na 33000 Kč. Výborná váha 11 kg.“

Trek

„Osobně si myslím, že v této cenové kategorii (kolem 30000) jsou kola Trek lépe osazena než kola Superior.“

„Toto kolo můžeme vřele doporučit, v dané cenové relaci nyní nabízí nejlepší skladbu komponentů a rám na vysoké úrovni.“

Superior

„Podle toho co mi píšete vám doporučím kolo Superior 909 model 2013, je to kolo na 29" kolech a poměr výkon cena je velmi solidní pro výkonnostní sportovce.

„Obecně ale superiority prodávám nejvíce a mohu na ně pak dát lepší cenu, jsou to kvalitní česká kola s dlouholetou tradicí tak se podívejte. Ve většině případů už je na kolech vzduchová vidlice, nejlepší rám, a kvalitní kola zajišťující pohodlnou jízdu.“

„Pokud chcete kvalitu, pak je tu za výbornou cenu Superior -horské kolo s 26" (naprosto s klidem můžete vyrazit do jakéhokoliv terénu, pokud vyjedete na silnici a spíš zpevněné cesty, dají se použít univerzální pláště.“

„Tyhle modely jsou dle mě nejlepší poměr ceny a výkonu, a plně odpovídají vašim požadavkům.“ (doporučeny dva modely značky Superior)

„Toto kolo lze u nás vyzkoušet a podle mě nejvíc odpovídá Vašim požadavkům“

„Tyto kola mají vzduchovou vidlici a jsou dobře osazena.“

„Značka Superior je průkopníkem v Evropě co se týká 29" kol takže s nimi mají velké zkušenosti a hlavně vlastní vývoj takže mají své modely opravdu dotažené do konce.“

9.3.3.1 Shrnutí argumentů získaných z experimentu fiktivní poptávkou

Obecně se ukazuje, že oblíbeným argumentem prodejců je poměr mezi kvalitou výrobku a vyšší ceny, i když jej používají ve prospěch různých značek. Z hlediska značky Superior se zdá být pro český trh atraktivní argument, že se jedná o český výrobek a pro trh globální je možné pracovat s argumentem technologických inovací (např. 29" kola)

9.3.4 Analýza konkurenčních značek z hlediska archetypální psychologie

V této kapitole se pokusíme alespoň rámcově zanést jednotlivé konkurenční značky do systému, který spojuje teorii motivace a archetypů a odkrýt archetypální význam jednotlivých značek. Nejprve si definujeme podstatu produktové kategorie, kterou představují jízdní kola. Poté přistoupíme k poodhalování ducha jednotlivých značek, kdy se pokusíme odpovědět na pomocné otázky: *Kdo značku vytvořil a proč?* (kdo a proč); *Do jaké pozice se značka zprvu stavěla a staví dnes?* (pozice); *Jak značka komunikuje?* (komunikace); *Co z podstaty či hodnoty značky vyčnívá oproti konkurenci?* (POD)

Ze zajímavosti jsme udělali také malou **anketu mezi vybranými prodejci kol** (celkem 11), kterým jsme ukázali známé osobnosti nebo filmové postavy (typické představitele jednotlivých archetypů) a poprosili je, aby k nim přiřadili jednotlivé značky jízdních kol. Výsledky shrneme u každé značky samostatně, ale již nyní můžeme prozradit, že jedinou značkou, u které se většina prodejců shodla, byl americký Specialized (Hrdina).

9.3.4.1 Podstata značek – jízdní kola

Kola patří do kategorie dražších výrobků, o jejichž nákupu zákazník zpravidla delší dobu uvažuje. S rostoucími sportovními ambicemi uživatelů výrobků roste také jejich zájem vybrat si nejlepší kolo a to především z pohledu kvality a technologických vlastností. Zákazníci bývají své značce kola relativně věrní. Konkurenci značky Superior tvoří značky kvalitních kol střední nebo vyšší cenové kategorie určené těm, pro které je cyklistika srdeční záležitostí nebo i životním údělem či posláním. Jejich zákazníci rádi překonávají výzvy, sami sebe, podávají sportovní výkon. Cyklistika sama o sobě je sportem individuálním a má tak v sobě potenciál pro uspokojování potřeby nezávislosti a sebenaplnění. Z tohoto pohledu je vhodné značkám „vtisknout“ významy hrdiny, kouzelníka, mudrce či objevitele. Kola nižší nebo střední cenové kategorie však mohou požadovat také zákazníci, pro které je důležitější než výkon sdílení radosti z jízdy se skupinou přátel nebo rodinou. Značkám nabízející tato kola pak mohou vyhovovat archetypy: jeden z nás nebo klaun. Někdy může značka vyrábějící jízdní kola využít i stabilnějších archetypů, a to především v případě, má-li zájem oslovit tu skupinu populace, která v první řadě zohledňuje bezpečnost kola. Ze své podstaty je však cyklistika více o podstupování rizik, mistrovství a překonávání překážek.

9.3.4.2 Scott

Kdo a proč?	Ed Scott již v roce 1958 učinil revoluci v lyžování svým vynálezem první hliníkové lyžařské hůlky. Od té doby uvedla firma na trh mnoho dalších inovativních produktů .
Pozice?	Pokrok ve sportu; Vize: důraz je kladen na inovaci, technologii a design.
Komunikace	Důraz na technologii; informační apely; obrázky z nádechem adrenalinu; technologické inovace (první aerodynamická řídítka; G-Zero: nejlepší celoodpružené kolo na světě, nová Twin Loc technologie odpružení pro kola)
POD	Technologické inovace – důkazy inovací nejen v cyklistice, ale i v jiných sportech.
Anketa	2 x hrdina, 1x vládce, tvůrce, neviňátko, mudrc, psanec, klaun, 1 z nás, milenec
Závěr	MUDRC (Ne zcela vyhraněný význam – mudrc je vhodný pro značku, která je založena na nových vědeckých poznatech a jejíž kvalitu dokládají jasná data)

9.3.4.3 Merida

Kdo a proč?	Merida v 70. letech začala svoji existenci jako výrobní závod specializující se na zajištění co nejlepších technologií pro výrobu kol pro přední světové značky. Teprve v 80. letech se majitelé rozhodli začít vyrábět kola pod vlastní značkou.
Pozice?	Filosofie založená na osobním přístupu k zákazníkovi a na rozvoji podmínek, ve kterých její zákazníci mohou svá kola používat. Na českém trhu - průkopník systému doplňkových služeb.
Komunikace	Důraz na služby!
POD	Odlišná barevnost v komunikaci (zelená); péče o zákazníka; důraz na služby
Anketa	1 x vládce, tvůrce, kouzelník, klaun, milenec
Závěr	PEČOVATEL (s ohledem na míru a způsob poskytovaných služeb a participaci na budování zázemí a podmínek pro cyklistiku)

9.3.4.4 Author

Kdo a proč?	Universe Agency – založena 1990; 1991 - se stala největším dovozcem a distributorem velosoučástek v ČR a SR; 1993 - Zahájen dovoz horských kol z Asie pod značkou AUTHOR. V tomto roce se stal AUTHOR nejprodávanější značkou českého a slovenského trhu.
Pozice?	Jednička na českém trhu, masový záběr – kola pro celou rodinu; cyklistika, triatlon, cyklokros; cenová dostupnost (Author je vnímán jako české kolo)
Komunikace	Sponzoring, eventy (Author Král Šumavy, Nova Author Cup, Author Šela marathon...); Převládají informační apely; slogany minulé i současné: „Author kol“, „Author je příběh, 20 let ho žijeme“
POD	Akce; sponzorství (na Českém trhu)
Anketa	2 x psanec; 1 x vládce, neviňátko, mudrc, klaun, 1 z nás
Závěr	JEDEN Z NÁS (masovost, časté cílení na celé rodiny, odlišení se od dražších výrobků)

9.3.4.5 Specialized

Kdo a proč?	Mike Synard-jeden ze zakladatelů hnutí MTB ve Spojených státech a majitel značky Specialized začíná svůj byznys v roce 1974, kdy začal dovážet a prodávat cyklistické komponenty z Evropy do USA. Až roku 1981 vypouští Mike do prodeje své první kolo s názvem Stumjumper-jedná se o první sériově vyráběné kolo na světě.
Pozice?	Vize: být nejlepší v cyklistickém odvětví na světě. (Být nejlepší znamená překonávat všechny ostatní v tom, jak uspokojit potřeby a požadavky cyklistů. Být nejlepší se vztahuje na všechno, co nese značku Specialized. Být nejlepší není cíl, ale stálá a vyčerpávající cesta.)
Komunikace	Informace, emoce, interesování zaměstnanci. „Test the best“;
POD	Mimořádné kolo pro mimořádné lidi
Anketa	6 x hrdina; 1 x mudrc, kouzelník, 1 z nás
Závěr	HRDINA

9.3.4.6 Trek

Kdo a proč?	Společnost Trek Bicycle dovedla technologii od původních ručně vyráběných cestovních ocelových rámu z roku 1976 až po revoluční OCLV Carbon, který byl poprvé představen v roce 1992.
Pozice?	Celosvětový lídr v designu a výrobě jízdních kol především v silniční cyklistice. Trek pokračuje v hledání nových cest a přináší radost a požitek všem cyklistům.
Komunikace	Příběhy! Charita, sponzoring, otevřenost. „We believe in bikes“
POD	Příběhovost! Trek pomáhá uskutečňovat sny.
Anketa	Nebylo v anketě zahrnuto
Závěr	OBJEVITEL, KOUZELNÍK

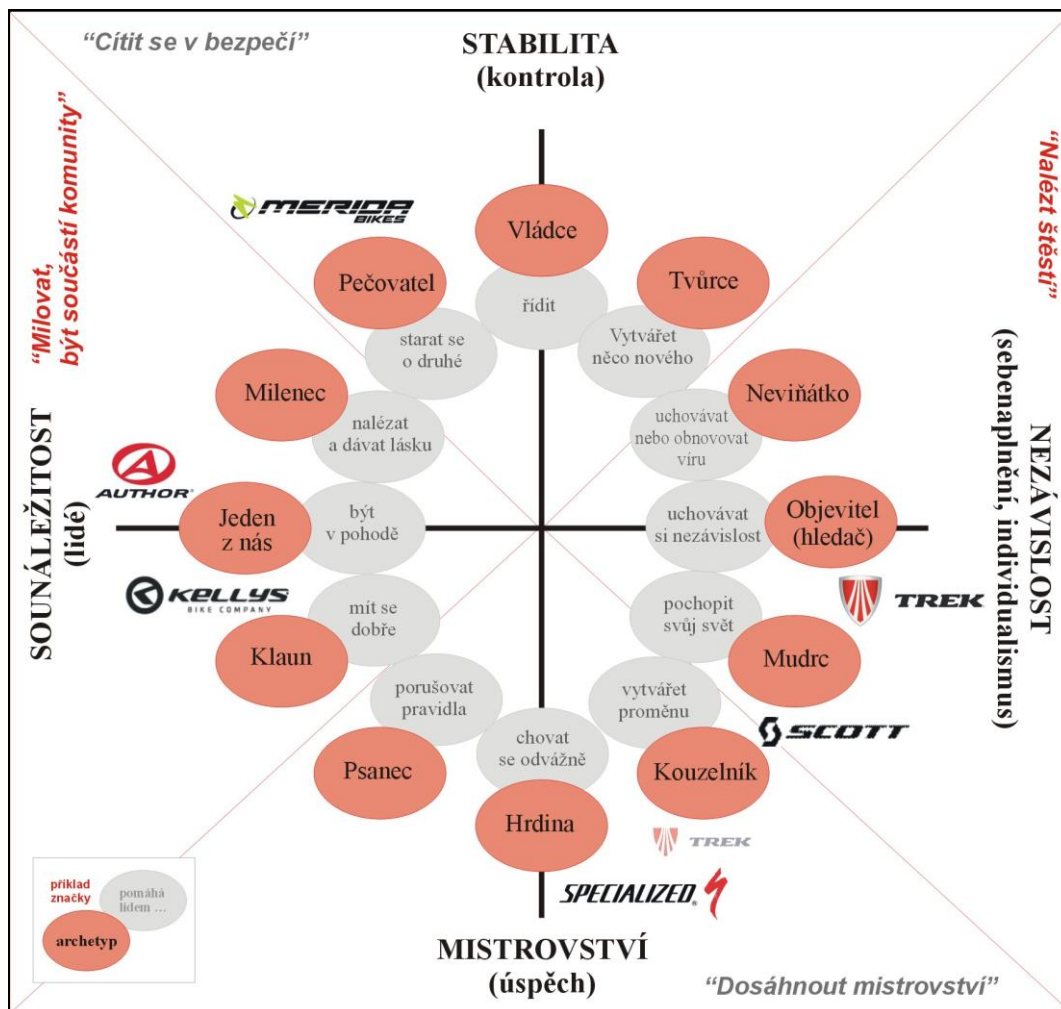
9.3.4.7 Kellys

Kdo a proč?	1991, vyráběné slovenskou společností MAMA (člen americké skupiny Cycle Source
Pozice?	Kellys - spojení amerického a slovenského know-how, plánování, logistiky, technických poznatků, módních trendů, pracovitosti a preciznosti.
Komunikace	Interaktivita, otevřenost, „Ride your live“ (vládce?), virální videa, živý facebookový profil
POD	Vtip, interaktivita
Anketa	3 x jeden z nás, 1 x klaun, 1 x milenec
Závěr	JEDEN Z NÁS, KLAUN

9.3.4.8 Konkurenční značky z hlediska archetypální psychologie

Ačkoliv si plně uvědomuje, že níže uvedený obrázek není výsledkem profesionální analýzy postavené na psychologických poznatcích z oblasti archetypální psychologie v součinnosti s dokonalou znalostí jednotlivých značek, pokusili jsme se z informací, které máme k dis-

pozici, odhadnout pozice jednotlivých značek z hlediska jejich možného archetypálního významu.



Obrázek 8 - Konkurenční značky z hlediska archetypální psychologie

9.3.4.9 Superior - východiska pro návrh archetypální pozice značky

Kdo a proč	Značka Superior vzniká na Moravě již v roce 1996, její moderní historie se začíná psát rokem 2002, kdy značku kupuje společnost BIKE FUN International, která z ní během deseti let vybuduje jednoho z nejvýraznějších domácích výrobců závodních, sportovních a volnočasových jízdních kol.
Pozice	Filosofie značky je dlouhodobě jasná – cílit především na ty, pro které je cyklistika srdeční záležitostí a nabídnout jim špičkové, do detailu propracované stroje. Toho je dosahováno především precizností a péčí, která je kolům, montovaným v České republice, věnována. Superior se dlouhodobě orientuje na nastupující trendy globální cyklistiky - právě z jeho produkce je první sériově vyráběná evropská devětadvacítka, která se na trhu objevila již v roce 2003.
Komunikace	Důraz na informační apely, grafický design, vizuální zobrazení technologických detailů. Superior = sportlife.
POD	České kolo
Anketa	2 x psanec, 1 x tvůrce, neviňátko, objevitel, kouzelník, milenec

Jako východisko pro nalezení významu značky Superior v závěru této analýzy máme k dispozici:

- Ducha značky Superior, který zatím nepředstavuje vyhraněný význam značky. Také z výše uvedené studie *Brand position* vyplývá její neutralita – nepřiklání se ani k uspokojování potřeby seberealizaci, ani k sounáležitosti. Z hlediska ambicí produkovat kvalitní kola schopná konkurovat těm nejlepším, měla by mít blíže k potřebě „dosáhnout mistrovství“, které představují archetypy: psance, hrdiny a kouzelníka.
- Analýzu z hlediska konkurence – z hlediska pohledu na studii významů konkurenčních značek zůstávají relativně neobsazené pozice psance a kouzelníka.
- mladou značku zaměřenou na inovace, která zatím neprojevuje žádné charakteristiky rebelie či vzdoru, které by odpovídaly významu psance. Naopak vzhledem k inovacím máme velkou příležitost prostřednictvím produktů značky přinášet změnu. Z tohoto pohledu doporučujeme značce Superior budovat význam značky dle **archetypu kouzelníka**.

10 VÝCHODISKA PRO BUDOVÁNÍ STRATEGICKÉ POZICE ZNAČKY SUPERIOR

Z hlediska produktu:

- Kolo má mnoho výhod - je to energeticky nejvýhodnější druh dopravy na zemi, podporuje zdraví, neznečišťuje prostředí, jeho používání je ekonomické a bezpečné - a hlavně je jenom vaše..

Z hlediska konkurence:

- Jako hlavní konkurenti byly identifikovány značky: Scott, Merida, Author, Specialized, Trek a Kellys.
- Americké značky (Scott, Specialized, Trek) mají bohatou tradici, svou komunikaci staví na technologickém pokroku, inovacích a novinkách a dokládají je četnými úspěchy sportovců, které sponzorují. Jsou také o krok napřed ve schopnosti navázat komunikaci s příjemci – jejich zákazníci jsou věrnější. Vzhledem k tomu, že značka Trek se specializuje spíše na silniční kola a značka Specialized je i ve vnímání lidí o třídu výš, největší hrozbu z této trojice představuje pro Superior značka Scott.
- Evropské značky – Na českém trhu hraje úlohu tržního vůdce značka Author. Podle našich zjištění ale tato značka nemá příliš věrné zákazníky. Svou pozici buduje na podkladě bohatých aktivit v oblasti sponzoringu a pořádání masových cyklistických akcí pro širokou veřejnost. Relativně novou hrozbu představují pro Superior výrobky slovenské značky Kellys, která těží z know-how svého amerického majitele. Na evropské poměry je její komunikace mimořádně interaktivní a přesně cílená na požadovaný segment trhu. Podle zjištěných informací má i velmi kvalitní výrobky, jimž jsou její zákazníci věrní.
- Merida – globální značka Taiwanského majitele je mimořádná v tom, jak se dokázala odlišit od všech svých konkurentů. Toto odlišení představuje nejen užívání dominantní světlé zeleno-žluté barvy, ale především důraz, s jakým dbá o kvalitu poskytovaných služeb a participaci na tvorbě podmínek pro cyklisty.

V čem se komunikace Superioru liší a v čem shoduje?

Značka Superior se v mnohém podobá svým konkurentům. V rámci své komunikace používá stejných barevných kombinací jako konkurence (kromě Meridy) – hlavní roli hraje bílá, červená, černá a šedá barva. Informační apely výrazně převyšují ty emocionální. Dů-

raz je kladen na prezentaci technologií, čistý design a snahu uživatelům co nejlépe představit každý detail jednotlivých výrobků.

Jedinečnou vlastností Superioru v porovnání s konkurencí je technické zázemí vlastní výroby (velký sklad, vlastní forma na výrobu karbonových rámců, kvalitní montáž na úrovni EU) – to vše dává jedinečný základ pro možnost vzniku technických inovací. Značka může být oproti svým konkurentům, kteří řeší velkou část výroby formou outsourcingu, o krok napřed. Z uvedeného vyplývá, že značka může na českém trhu těžit z jednoduchého argumentu, že vyrábí „česká kola“. Na globálním trhu pak může oslovit technickými inovacemi.

Jako jediný z konkurenčních značek nenabízí Superior žádné doplňkové zboží a zaostává i v nabídce poskytovaných služeb. Nedostatkem oproti ostatním je také nižší míra interaktivity se zákazníky a to hned z několika úhlů pohledu – nejnižší počet fanoušků na soc. síti Facebook, nízký počet zhlédnutí propagačních videí, malý prostor pro interakci v rámci oficiální webové prezentace, nepořádání eventů pro veřejnost apod.

Konkurence z hlediska archetypálního významu značky:

- Podle našeho úsudku nesou jednoznačný archetypální význam pouze dvě značky, americká značka **Specialized – hrdina** a **Merida – pečovatel**.
- Značky **Author** a **Kellys** se z hlediska svého významu pohybují blíže naplnění potřeb sounáležitosti a společného sdílení zážitků. Proto jsme jim přidělili pozice kolem archetypů **Jeden z nás** a **Klaun**.
- Ve významech značek **Scott a Trek** se podle nás snoubí touha po mistrovství a dokonalosti (i za cenu rizika) s touhou po nezávislosti, sebenaplnění a objevování sama sebe. Proto tyto značky obsadily pozice **Mudrce a Objevitele**.

Potenciál Superioru pro vytvoření archetypálního významu

Z hlediska analýzy konkurenčních pozic z pohledu archetypálního významu zůstal relativně neobsazený význam **kouzelníka**, byť na jeho principu stojí dílčí části komunikátů některých konkurenčních značek (Kellys, Trek) Tento archetyp představuje ideální příležitost pro mladou, inovativní značku s důrazem na kvalitní technologie, které jsou schopné poskytovat proměnu. Proto značce Superior doporučujeme budovat pozici své značky na podkladě tohoto archetypu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Projekt vychází ze závěru analytické části této práce, v níž jsme navrhli, aby značka Superior začala budovat svou strategickou pozici z hlediska významu dle archetypu *kouzelníka*. S ohledem na tento archetyp jsme navrhli hlavní koncept komunikace „SUPERIOR CHANCE TO“. V rámci této části práce představíme nejen tento koncept, ale především na konkrétním příkladu projektu předvedeme jednu z možností jeho praktické aplikace.

11.1 Koncept „SUPERIOR CHANCE TO ...“

Koncept *SUPERIOR CHANCE TO ...* stojí na jednoduchém principu, který říká, že značka Superior dává zákazníkům šanci něco změnit – změnit sebe, svůj styl života, myšlení nebo dokonce prostředí, ve kterém žijí. Tento koncept představuje univerzální začátek věty, která v překladu znamená „Superior šance *něco udělat*“ nebo „Vynikající příležitost pro ...“, a která může pokračovat libovolným sdělením. V anglickém jazyce (na rozdíl od češtiny) toto spojení představuje slovní hříčku, kdy se název značky stává automatickou součástí věty, která dává smysl. Tento koncept je obecně dlouhodobě využitelný v celé řadě samostatných projektů i komunikačních kampaní a je možné s ním pracovat s ohledem na různé cílové segmenty trhu a to bez ohledu na čas nebo prostor. Takto má značka příležitost komunikovat globálně, neboť princip komunikace, který zákazníkům slibuje změnu k lepšímu, má v sobě potenciál oslovit lidi na celém světě. Lokálně je pak možné s ním pracovat dle aktuálních potřeb cílového segmentu, který chce značka oslovit.

Na této bázi lze vystavět malé, nízkonákladové projekty na regionální úrovni, ale i velké komunikační kampaně s těmi nejvyššími ambicemi. Jeho výhodou je univerzální použitelnost a tím i šance pracovat s ním dlouhodobě. Při opakování konceptu SUPERIOR CHANCE TO v dlouhodobém časovém horizontu zvýšíme u cílové skupiny značky znalost jména značky, ale současně u ní vytváříme silné, příznivé a jedinečné asociace spojené se značkou. V kampaních vystavěných na tomto konceptu je možné pracovat s celou řadou informačních apelů, ale stejně tak lze působit na emoce příjemců sdělení.

Všeobecnou aplikovatelnost konceptu bychom rádi doložili na několika málo příkladech:

1. SUPERIOR CHANCE TO BE FASTER (šance být rychlejší) – název kampaně, která představuje technologickou inovaci, díky níž jsou kola Superior rychlejší. Tato kampaň osloví především muže se sportovními ambicemi.

2. SUPERIOR CHANCE TO LOSE WEIGHT (šance „zhubnout“) – název projektu cíleného na ženy, který představuje cyklistiku jako sport ideální pro účinné spalování tuku.
3. SUPERIOR CHANCE TO HELP (šance pomáhat) – název projektu, jehož cílem je získání peněz ve prospěch dobré věci.
4. SUPERIOR CHANCE TO LIVE HEALTHILY (šance žít zdravě) – název projektu, jehož cílem je snížit počet těch, kteří krátké vzdálenosti (např. cestu do práce) zdolávají autem a zatěžují tak životní prostředí. Příležitost něco změnit pro ně představuje kolo.

11.2 SUPERIOR CHANCE TO BE 1st ON TOUR DE FRANCE

Tento projekt vychází z potřeby budovat povědomí o značce. Je vystavěn na principu Ambush sponzoringu, v rámci kterého má značka Superior šanci vytěžit z popularity nejsledovanějšího cyklistického etapového závodu světa: Tour De France. Tato akce byla zvolena z několika důvodů. Má přímý vztah k produktové kategorii, je doprovázena silnými emocemi, příběhy i skandály a probíhá v mimořádně atraktivní a fotogenické lokalitě. Má proto obrovský potenciál pro vytvoření poutavé komunikační kampaně (především v on-line médiích), která prostřednictvím vhodně volených klíčových slov může k jednotlivým sdělením značky poutat pozornost tisíců potencionálních zákazníků.

Projekt sestává ze dvou stěžejních etap. První z nich představuje komunikační kampaň „SUPERIOR CHANCE TO BE 1st ON TOUR DE FRANCE“. V rámci této kampaně značka nabízí netradiční brigádu – hledá ideální „blogery“, z nichž minimálně jeden má ambice a schopnosti zdolat na kole trať Tour de France v závodním režimu a další, kteří jsou schopni podat o tomto počínu atraktivní svědectví. Druhou etapu projektu představuje samotné absolvování trati Tour De France 2014 vybranými kandidáty, kteří vytvoří tým SUPERIOR BLOGGERS. Druhá část projektu ponese název „SUPERIOR CHANCE TO BE ONE STEP AHEAD“ (vynikající příležitost být o krok napřed).

Princip projektu je relativně jednoduchý. Vybraní kandidáti, kteří by měli být z určitého úhlu pohledu atraktivní pro širokou skupinu veřejnosti, pojedou na kole značky Superior (případně v doprovodném vozidle) trasu Tour De France. Pojedou ji ale v předstihu oproti oficiálnímu závodu. Jejich úkolem bude nejen podávat on-line svědectví o své cestě, pro-

blémech i zážitcích, ale současně připravovat interaktivní úkoly pro veřejnost. Přidanou hodnotu celého projektu může představovat charitativní ráz této cesty.

V následujících odstavcích se budeme věnovat podrobnému plánu první etapy celého projektu SUPERIOR CHANCE TO BE 1st ON TOUR DE FRANCE. Plán druhé etapy přímo vychází z toho, jak se v reálu podaří naplnit cíle etapy první, proto nemá smysl jej v současnosti přesně plánovat a dávat mu jakékoliv mantinely. Plán proto jen naznačíme a pokusíme se vysvětlit podstatu celého projektu.

12 CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem celého projektu je:

ZVÝŠIT ZNÁMOST ZNAČKY SUPERIOR NA VYBRANÝCH EVROPSKÝCH TRZÍCH (Velká Británie, Francie, Švýcarsko, Dánsko) O 5%.

12.1.1 Vedlejší cíle projektu:

1. Systematické budování významu značky dle archetypu Kouzelníka.
2. Růst návštěvnosti oficiální webové prezentace značky o 25%.
3. Růst základny fanoušků na Facebookovém profilu ze stávajících 423 na 2500⁶
4. Získání částky 300 000 Kč na charitativní účely.

12.1.2 Dílčí cíle 1. etapy projektu: Superior Chance to be 1st Tour de France

1. Najít 1 – 2 atraktivní kandidáty schopné ujet v závodním režimu trasu Tour de France.
2. Najít 1 -2 „blogery“ s organizačními, marketingovými a jinými schopnostmi pro úspěšné splnění zadaných úkolů.
3. Sestavit tým pro absolvování trasy Tour De France 2014 „SUPERIOR BLOGGERS“

12.1.3 Dílčí cíle 2. Etapy projektu: Superior chance to be one step ahead

1. Připravit týmu SUPERIOR BLOGGERS podmínky pro absolvování trasy Tour De France 2014 a techniku pro zprostředkovávání interaktivní komunikace.
2. Spustit kampaň postavenou na činnosti týmu SUPERIOR BLOGGERS s potenciálem virálního šíření na sociálních sítích.

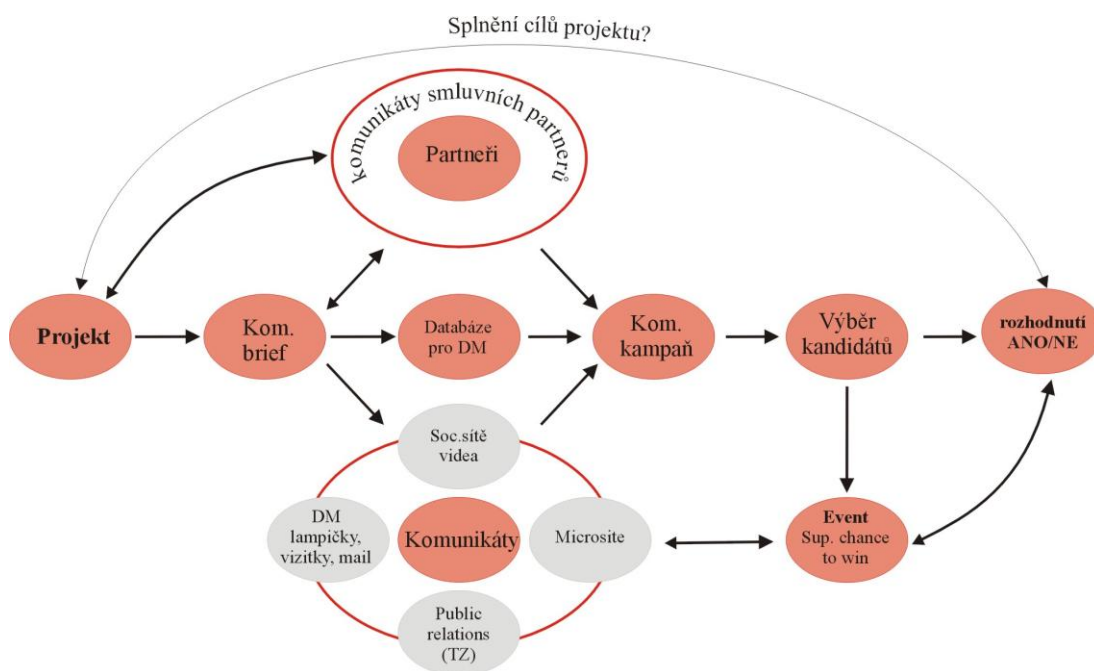
⁶ Kellys – 2660, Author – 2433, Merida – 27440, americké značky v řádech statisíců

13 SUPERIOR CHANCE TO BE 1ST ON TOUR DE FRANCE“

13.1 Věcný postup

V rámci první etapy projektu bude postupováno dle následných bodů:

- 1) Vytvoření projektu kampaně.
- 2) Vytipování a oslovení potencionálních partnerů projektu – úprava projektu dle smluvních podmínek.
- 3) Vytvoření kreativního briefu kampaně, výběrové řízení na komunikační nebo reklamní agenturu, která značce zpracuje jednotlivé komunikáty.
- 4) Vytvoření databáze pro účely direct marketingu (DM) a public relations. (PR)
- 5) Vytvoření komunikátů
 - a) Doména www.superiorchance.com, microsite na oficiální prezentaci značky.
 - b) 4 varianty jednoduchého videa s potenciálem šíření na sociálních sítích.
 - c) Direct marketingové „zásilky“ – interaktivní lampičky, vizitky, maily.
 - d) Tiskové zprávy a příprava článků pro účely PR.
- 6) Spuštění kampaně
- 7) Výběr kandidátů pro 2. etapu projektu včetně organizace a uspořádání eventů.
- 8) Vyhodnocení projektu – v závislosti na jeho účinnosti rozhodnutí, zda pokračovat jeho druhou částí.



Obrázek 9 – Plán první části projektu – Superior chance to be 1st on Tour De France

13.1.1 Kreativní brief kampaně

V tabulce níže přinášíme velmi stručné shrnutí kreativní části klientského briefu. Počítáme s tím, že bude sloužit pro zadání komunikační kampaně „Superior chance to be 1st on Tour De France“, která bude spočívat především v: natočení propagačních videí, k návrhu a výrobě interaktivní lampičky (viz. dále) stojánků a vizitek určených pro přímý marketing a k návrhu webové prezentace na microsite „SUPERIOR CHANCE“.

Proč děláme tuto propagaci?	Máme zájem zvýšit obecné povědomí o značce Superior . Potřebujeme potenciální zákazníky nalákat na oficiální webovou prezentaci značky, jakož i získat jejich přízeň na facebookovém profilu značky.
KDO je cílová skupina značky?	Spíše muži, věk 30-49, vyšší sociální status, vzdělání střední s maturitou či vysokoškolské, z velkých měst, mají vlastní byt (rodinu), vydělávají dost a je pro ně důležité „jak tráví volný čas. Zaměření na výkon, aktivní sportovci.
KDO je cílová skupina kampaně?	Mluvíme k lidem, kteří mají potřebu něco zažít, dokázat nebo změnit. K lidem, kteří jsou relativně svobodní, hledají pro sebe smysluplné uplatnění, nové zkušenosti, zážitky i šanci na přivýdělek. Hledáme kreativní lidi se smyslem pro humor a schopností poutat pozornost na straně jedné a odhodlané sportovce s pevnou vůlí na straně druhé.
JAKÉ použijeme části MKT mixu?	On-line média: microsite, sociální sítě Facebook a Youtube PR: tiskové zprávy, PR články v on-line prostoru DM: interaktivní lampička, vizitky, direct mail
ČEHO chceme touto propagací dosáhnout?	Najít vhodné kandidáty pro realizaci projektu „Superior chance to be one step ahead“ a vytvořit ze zájemců 3-4 členný tým SUPERIOR BLOGGERS , který bude složený ze sportovců schopných na kole a v závodním režimu absolvovat trasu Tour De France pro rok 2014 a z kreativců, kteří budou schopni o této cestě podat poutavé svědectví (zprostředkovávat interaktivní komunikaci) a tím naplnit cíle projektu.
KE KOMU konkrétně mluvíme?	Aktivní sportovci (především cyklisté), studenti, nezaměstnaní, tělesně postižení, ale také kreativci (fotografové, filmaři, textaři apod.)
CO je potřeba říct?	Značka Superior hledá lidi, kterým nabídne „brigádu snů“.
CO budeme říkat? (kreativní myšlenka)	Kampaň založená na konceptu: „ Superior chance to... “ (viz. výše)
Jaké HODNOTY komunikujeme?	Hodnota odlišení se, výjimečnosti. Zábava. Cílevědomost. Prestiž. Výkonnost. Sebepřekonání.
Jaké HODNOTY má značka?	Hodnota technické vyspělosti. Hodnota zdraví. Hodnota ochrany životního prostředí.
PROČ by tomu měli lidi věřit?	Značka má produkty, které jsou kvalitní a jsou schopné uspokojit jejich potřebu po změně.
JAK to budeme vše říkat?	Jakýmkoliv způsobem, který pomáhá budovat význam značky na podkladě archetypu kouzelníka . Motto: „nic není nemožné“. Cílem archetypu je uskutečňovat sny. K těm mohou dopomoci tajemné síly, nějaké kouzlo. Kampaň by měla obsahovat tajemný prvek symbolizující něco nadpřirozeného, co umožňuje tyto sny vyplnit.
POVINNÉ PRVKY	Logotyp „SUPERIOR CHANCE TO ...“; odkaz na doménu: www.superiorchance.com ; slogan: „Superior chance to be 1 st on Tour De France“; brigáda snů; tajemný prvek

13.1.2 Partneři projektu

Z hlediska snížení nákladů na celý projekt by bylo strategicky výhodné najít pro projekt partnery. Nabízí se například automobilka **ŠKODA**, která se značkou Superior dlouhodobě spolupracuje, je oficiálním sponzorem Tour De France a může pro 2. etapu projektu poskytnout nejen užitečné know-how⁷, ale také doprovodný vůz (případně vozy)

Dále je možné pokusit se oslovit **mediální partnery** (rozhlas, denní tisk, on-line zpravodajství) s žádostí o mediální partnerství projektu. Šance uzavřít smlouvu s mediálním partnerem, která 2. části projektu přinese potřebnou publicitu, roste s mírou atraktivity vybraného týmu „bloggerů“ SUPERIOR BLOGGERS.

Třetím segmentem pro oslovení firem v rámci nalezení oboustranně výhodné spolupráce se mohou stát firmy obchodující nebo produkující produkty a služby spojené s moderními komunikačními technologiemi (s digitálními fotoaparáty, kamerami, výpočetní technikou, mobilními telefony apod.)

13.1.3 Databáze pro DM a PR

Smyslem tvorby databáze pro direct marketingovou kampaň a aktivity v oblasti public relations je vyhledání kontaktních adres, telefonů a e-mailů na organizace, které má značka v rámci projektu zájem oslovit. Direct marketingová kampaň bude cílená především na následující subjekty z České a Slovenské republiky, Dánska, Švýcarska, Velké Británie a Francie:

- a) Univerzity a VŠ, které nabízejí obory jako je: Sport, Tělesná výchova, Sportovní management, Rekreatologie, případně Cestovní ruch apod.
- b) Univerzity a VŠ, které nabízejí kreativní obory jako je: Tvůrčí nebo reklamní fotografie, režie, tvůrčí psaní, žurnalistika, marketingové komunikace apod.
- c) Svazy tělesně postižených sportovců.
- d) Cyklistické svazy a další organizace usilující o rozvoj cyklistiky.
- e) Svazy jednotlivých sportů postavených na vysoké aerobní zátěži, pro které je cyklistika vhodným doplňkovým sportem. (cílem najít sportovní osobnost).

⁷ Vozy značky Škoda pravidelně doprovázejí cyklistický peloton na Tour de France, a to již několik let.

U českých univerzit a VŠ nás bude zajímat kontaktní adresa, telefony i e-maily, u ostatních (zahraniční Univerzity a organizace shrnuté pod body c) a d)) postačí e-mailové adresy.

V rámci aktivit public relations budeme hledat především kontakty na:

- a) provozovatele webových stránek a profilů na sociálních sítích zaměřených na: cyklistiku, fotografování, tvůrčí psaní, aktivity fyzicky postižených sportovců apod.
- b) novináře, reportéry, publicisty a redaktory píšících o tématech shrnutých v bodu a)

13.1.4 Tvorba komunikátů

Většina komunikátů by měla vzniknout na základě výše uvedeného kreativního briefu ve spolupráci s profesionály v oblasti marketingových komunikací. Hlavním cílem je vytvoření nízkonákladové, přesně zacílené a integrované komunikační kampaně, která jednoduchým způsobem zprostředkuje obsah sdělení těm správným lidem. Současně tato kampaň začne budovat význam značky dle archetypu kouzelníka.

Vzhledem k tomu, že kampaň bude cílit z převážné většiny na mladé lidi, doporučujeme značce obrátit se s poptávkou na studentskou komunikační agenturu při FMK ve Zlíně. Tento krok má podle nás hned dvě výhody: předpokládané nižší náklady na tvorbu kampaně a lepší porozumění potřebám cílového segmentu.

Ačkoliv finální podobu jednotlivých komunikátů přenecháme profesionálům (grafikům, režisérům, textařům, ...), následujících odstavcích se pokusíme nastínit, jaký má každý z nich v rámci komunikační kampaně smysl a co by mělo být jeho obsahem.

13.1.4.1 *Microsite www.superiorchance.com*

Smyslem založení nové domény (www.superiorchance.com) a s ní související stránky je otevření nového prostoru pro plnohodnotnou komunikaci jednotlivých projektů značky. Právě k této doméně budou odkazovat ostatní komunikační platformy. Toto místo by se tak mělo stát přehlednou zásobárnou všech potřebných informací, podobně ale také místem pro zábavu, hry, soutěže apod. Předpokladem pro vytvoření „živé“ komunikační platformy je propojení této stránky s profilem značky Superior na Facebooku, případně dalších sociálních sítích. Nutností je aktuální naplňování této stránky ve více jazykových mutacích, minimálně v češtině a angličtině.

Pro potřeby zahájení 1. etapy projektu „SUPERIOR CHANCE TO BE FIRST ON TOUR DE FRANCE“ stránka musí obsahovat:

- Intro s lampičkou (viz. dále)
- Inzerát týkající se nabízené brigády (O co jde? Koho hledáme? Co nabízíme? Co je pro získání této práce potřeba udělat?)
- Formulář pro potencionální zájemce sloužící jako oficiální přihláška do výběrového řízení.
- Kompletní trať Tour De France pro rok 2014 (mapy, trasy, časový harmonogram, výškové profily jednotlivých etap, fotografie apod.)
- Rubrika pro novinky.
- Kontakty.
- Odkazy na propagační videa.
- Odkaz na oficiální webovou prezentaci značky Superior.
- Propojení s facebookovým profilem značky.

13.1.4.2 Video (virální)

Smyslem natočení této série krátkých videí je vytvoření audiovizuálně atraktivní upoutávky, která by u svých příjemců měla vzbudit zvědavost a zájem zjistit o projektu více. Jednotlivá videa by měla cílit na:

- Vysokoškolské studenty oborů: sport, tělovýchova, rekreologie, sportovní management, cestovní ruch apod.
- Vysokoškolské studenty oborů: tvůrčí fotografie, reklamní fotografie, audiovizuální tvorba, režie, marketingové komunikace, tvůrčí psaní apod.
- Cyklisty, bikery
- Tělesně postižené sportovce.

Příklad scénáře – video cílené na vysokoškolské studenty oborů: sport a tělovýchova

Stopáž: max. 1 minuta

Průběh klipu:

1. žádná hudba, autentický zvuk továrny. Záběr na interiér továrny na výrobu kol Superior, přibližující se detail na utrápeného studenta vykonávající monotónní pracovní činnost někde u pásu (ze záběru by mělo být jasné, že je v továrně na výrobu kol)

2. utichá autentický zvuk továrny, začíná hrát tajuplná hudba. Z dálky jde slyšet kroky, které se stále přibližují. Přichází vědma (může to být stará paní, cikánka nebo i nějaká tajuplná krasavice – musí však vykazovat znaky „čarodějnictví“). Přistoupí ke studentovi, vezme jeho ruku a začne z ní číst (mlčky, nic neříká). Usměje se odchází proti směru projíždějícího automatického pásu, na který mu položí vizitku (viz. kapitola DM). Ta k němu během chvíle doputuje.
3. Kamera přiblíží detail. Vizitka hlásá pouze: BRIGÁDA SNŮ, je opatřena logem projektu: „Superior chance to be first on Tour De France“ a odkazem na web: www.superiorchance.cz
4. Klip eventuálně může pokračovat ostrým stříhem, tvrdší rytmickou muzikou a spodněnou představou studenta, jak zdolává závěrečné metry stoupání královské etapy Tour De France, dostává žlutý trikot jezdce apod. – tento krok je však dle našeho názoru zbytečný.

13.1.4.3 Direct marketing

Smyslem direct marketingové kampaně má být nejen oslovení cílové skupiny, ale také upoutání pozornosti na značku.

Bude mít dva základní prvky: interaktivní lampičku a vizitky. Bílá kulatá lampička bude fungovat na principu dotyku. Rozsvítí se pouze v okamžiku, když ji člověk pohladí (dotkne se ji). V ten moment se stane viditelnějším i nápis, který na ni bude umístěn: „BRIGÁDA SNŮ“. Lampička bude takto symbolem něčeho tajemného (podobnost s křišťálovou věšteckou koulí) a rozsvícené světlo do tohoto tajemství vnese určitou formu naděje, příslib zážitku či radostné budoucnosti. V blízkosti této lampičky bude umístěn jednoduchý stojánek s vizitkami.



Obrázek 10 – nástin vizitky

Jejich podobu, jakož i podobu lampičky ponecháme profesionálům a designérům, nicméně na obrázku níže je k vidění její možná podoba (amatérsky zpracovaná.). Také vizitka by měla mít nádech tajemna a neprozrazovat více, než je nutno. Cílem je vzbudit zvědavost a nasměrovat příjemce sdělení na microsite projektu. Prvek lampičky by se měl objevit jako „intro“ této microsite v rámci integrace veškerých komunikačních aktivit do jednoho funkčního celku.

Kampaň bude umístěna do společných odpočinkových prostor vybraných univerzit a vysokoškolských kolejí, vždy po dohodě s vedením příslušných fakult. Lampičky s vizitkami mohou dále doplnit výstavní expozice značky v rámci cyklistických veletrhů a akcí. Stojánky s vizitkami mohou být dále umístěny do autorizovaných prodejen značky. Prodavači v těchto prodejnách pak budou s projektem seznámeni a budou schopni o něm případným zájemců podat základní informace. O distribuci direct marketingových „zásilek“ se mohou postarat dealeři značky Superior.

Direct marketingová kampaň bude doplněna o její on-line podobu, kdy značka prostřednictvím jednoduchým e-mailových zpráv osloví zástupce univerzit, cyklistických asociací a Svazů postižených sportovců v České a Slovenské republice, v Dánsku, Velké Británii, Švýcarsku a Francii s žádostí o sdílení této informace na oficiálních webových stránkách a profilech sociálních sítí těchto organizací.

13.1.4.4 PR články / Tiskové zprávy

Smyslem psaní článků a tiskových zpráv je zajištění publicity projektu v on-line médiích, ale také v tisku, rozhlase, případně i televizi. Cílem je vytváření takových obsahů, které budou média ochotná publikovat bezplatně. Větší pravděpodobnost umístění zpráv je v on-line prostoru, kde existuje řada tematicky zaměřených webových stránek.

První etapa projektu může přinést například následující obsahy zpráv:

- Superior nabízí brigádu snů
- Značka Superior hledá lidi, kteří ji pomůžou pomáhat
- Šance pro všechny cyklisty, kteří si mysleli, že Tour De France nikdy nepojedou
- Šance pro blogery, co se nebojí velké výzvy
- Superior nabízí studentům skvělý prázdninový program
- Pro Superior není fyzické postižení žádná překážka. Přijmi jeho výzvu.

13.1.5 Výběr kandidátů

Pokud se přihlásí do výběrového řízení větší množství kandidátů, doporučujeme jejich výběr rozdělit do dvou částí. V první z nich dojde k evidenci a vyhodnocení všech kandidátů ze strany pořadatele výběrového řízení a nominace nejlepších z nich do velkého finále „Superior chance to win“. Už v první části výběru je možné zatraktivnit výběr kandidátů zapojením široké veřejnosti. Uchazeči by mohli dle zadaného úkolu představovat sebe sama na facebookovém profilu značky Superior a sbírat „lky“. Popularita jednotlivých příspěvků pak může přímo ukázat na vhodné adepty.

13.1.5.1 Velké finále – „SUPERIOR CHANCE TO WIN“

Pakliže projekt bude úspěšný a podaří se najít několik kandidátů, kteří splní požadavky dané projektem, je na místě uspořádání závěrečného eventu, který bude sloužit jako soustředění, zkouška a závěrečné kolo výběrového řízení současně.

Součástí tohoto eventu bude:

- a) účast ve vybraném ostrém závodě silničních kol, který bude mít obdobný charakter jako etapa Tour de France (pro ty, co bojují o pozici jezdce).
- b) plnění komunikačních úkolů dle zadání pořadatele, které budou kopírovat aktivitu celého týmu Superior bloggers při případné účasti na projektu: „Superior chance to be one step ahead“. (pro ty, co bojují o kreativní a doprovodné pozice v týmu).
- c) večerní teambuildingové aktivity.
- d) následný boj o přízeň fanoušků na sociálních sítích.

Tato akce by měla být vystavěna tak, aby co nejvíce kopírovalo situace, které budou nastávat v rámci plnění úkolů na Tour De France. Schopnost blogerů zasáhnout svými sděleními co nejširší veřejnost bude považována za stěžejní kritérium hodnocení pro finální výběr členů týmu.

13.1.6 Shodnocení projektu

V průběhu kampaně se bude sledovat odezva veřejnosti a to především na oficiální webové prezentaci značky, na nově vzniklé microsite projektu a také na sociálních sítích (Facebook, Youtube). Hodnotit se bude počet návštěv i aktivita účastníků. Z těchto údajů by

Stěžejní pro projekt je datum konání Tour De France 2014, datum konání vybraného cyklistického maratonu na území České republiky a datum spuštění kampaně, které jsme stanovili na začátek roku 2001.

14 ROZPOČET PROJEKTU

Rozpočet projektu byl sestaven s ohledem na snahu minimalizovat náklady společnosti. Vychází z reálných částek, které je možné v rámci dobrých vztahů domluvit. Zcela jistě nekoresponduje s cenami, které si za podobné služby účtují velké reklamní agentury.

V částce započítané na závěrečný event je počítáno s tím, že se akce zúčastní 6 vybraných cyklistů a 6 vybraných kreativců, podílí se na ní 4 zaměstnanci a počítá se s levnějším ubytováním, jídlem na dvě noci a 3 dny, startovním, zajištění teambuildingového programu a dalších režijních výdajů.

Mzdy - koordinátor projektu - 1/2 úvazek (celý rok)	180 000,00 Kč
registrace domény	1 000,00 Kč
tvorba microsite	15 000,00 Kč
měsíční paušál - optimalizace webu (na 8 měsíců)	8 000,00 Kč
práce grafika (logotypy, vizitky)	6 000,00 Kč
lampičky + stojánky (15 ks)	15 000,00 Kč
výroba vizitek (10 000 ks)	5 000,00 Kč
výroba videospotů (4ks)	20 000,00 Kč
Event – Superior chance to win	50 000,00 Kč
Rezerva	20 000,00 Kč
Cena celkem	320 000,00 Kč

Značka se může rovněž v rámci úspor rozhodnout event „Superior chance to win“ nepořádat a konečný výběr kandidátů uskutečnit na základě zaslaných materiálu, případně pohovorů.

Jak vidno, polovinu rozpočtu tvoří mzdové výdaje na zaměstnance značky. Tyto výdaje by však byly vynaloženy i v případě, že by se tento zaměstnanec nevěnoval projektu, ale plnil by své běžné povinnosti v oblasti marketingových komunikací.

15 PROJEKT „SUPERIOR CHANCE TO BE ONE STEP AHEAD“

Jak již bylo naznačeno dříve, touto částí projektu se budeme zabývat jen okrajově. Vyžaduje si dlouhodobý podrobný plán a kromě toho bude do značné míry vycházet z toho, z jakých osobností se podaří vystavět team SUPERIOR BLOGGERS. Neméně důležitou informací je další neznámá, kterou představují potenciální partneři projektu.

15.1 Stručné představení projektu

Princip je jednoduchý. Tým Superior bloggers pojedje po trase Tour De France 2014 v předem daném předstihu před hlavním závodním pelotonem – blogeři tak budou stále „krok napřed“ (viz. název projektu).

Úkolem cyklistů bude celou trasu fyzicky i psychicky zvládnout, přemoci únavu, případnou nepřízeň osudu apod. Úkolem blogerů pak bude:

- Pořizovat fotografie a videa, vytvářet příběhy, zaznamenávat data a sdílet je na sociálních sítích.
- Sledovat dění oficiálního závodu a komentovat výkon jezdců týmu SUPERIOR BLOGGERS v souvislosti s reálným děním na Tour.
- Vtahovat veřejnost do děje. Vymýšlet soutěže – například typovací otázky typu: „Náš Superior borec to dnes dal za 12 hodin. Jaký čas bude mít za týden vítěz etapy?“
- Zajistit, aby značka Superior byla součástí každého sdělení.

15.2 Charitativní rozměr projektu

Nepostradatelnou součástí projektu bude její charitativní rozměr. Značka vytvoří nový facebookový profil „**Superior chance to help**“, v rámci které budou jedinci nebo firmy dávat přísliby finančního daru a to s ohledem na počínání členů týmů SUPERIOR BLOGGERS. Příklad příslibu: „*Slibuji, že pokud zítra bude bloger Pepa v cíli dříve, než zapadne slunce, věnuji na konto účtu 100 Kč.*“

Prostřednictvím těchto příslibů pak mohou návštěvníci stránky motivovat jednotlivé členy týmu k tomu, aby dělali nezvyklé činy. Pokud blogeři na tuto hru přistoupí, mohou vznikat mimořádně atraktivní komunikáty ve prospěch dobré věci. Zcela zásadní bude výběr instituce, jedince nebo aktivity, kterou bude chtít značka podpořit.

15.3 Předpokládané náklady na projekt

Při odhadu předpokládaných nákladů vycházíme z varianty, kdy trať pojedou 1-3 cyklisté, které budou doprovázet 1-3 blogeři, 2 řidiči, 1 zdravotník a 1 koordinátor projektu (1 člověk z doprovodné skupiny musí být současně technik). Tato varianta počítá s dvěma doprovodnými osobními vozy. Do nákladů započítáváme:

- denní režii každého účastníka (dle rad pana Zimovčáka, který trať Tour De France v podobném režimu jel).
- výdaje za dopravu (pohonné hmoty pro celou trasu i cestu z ČR a zpět a trajkt z Anglie a zpět).
- mzdové náklady (příprava i realizace projektu).
- další výdaje souvisí s provozní režií, pořízením technického vybavení, výdaji souvisejícími s komunikací projektu apod.).

Předpokládané výdaje na projekt činí dle našeho odhadu: **1 000 000 Kč**

Tuto částku je možné snížit na základě spolupráce s partnery projektu. Už při dohodě s jedním partnerem, s nímž se přímé náklady na akci podělí na půl, se dostáváme na částku **600 000 Kč**.

15.4 Rizika projektu

Mezi hlavní rizika projektu patří:

- Riziko nenalezení vhodných kandidátů do týmu v 1. části projektu.
- Riziko výběru kandidátů do týmu, kteří nenaplní naše představy a nevytvoří dostatečně atraktivní výpověď z cesty, která by oslovila širokou veřejnost.
- Riziko úrazu nebo nehody, která znemožní pokračování projektu v 2. části.
- Riziko vybudování si špatného jména značky, pokud značka nenaplní očekávání veřejnosti.

ZÁVĚR

Na začátku této práce stála velká výzva. Vytvoření strategie budování značky Superior, výrobce jízdnicích kol. To samo o sobě představuje dlouhodobou systematickou práci založenou na obrovském množství analýz a výzkumů, pro které je prostor této diplomové práce zcela nedostatečný. Výzva to byla také z druhého úhlu pohledu. Nikdy jsem nebyla zaměstnancem společnosti Bike Fun International s. r. o., značku Superior jsem znala jen okrajově a profesně se věnuji oblasti kultury ve veřejném sektoru. Přesto mě toto téma podvědomě přitahovalo.

Vzhledem k náročnosti tématu jsem si dovolila zúžit úhel pohledu na identifikaci a analýzu konkurence a pokus o definici strategické pozice značky, která by se mohla stát východiskem pro komunikaci a řízení značky do budoucna. V rámci analýzy se podařilo identifikovat 6 hlavních konkurentů značky: americké značky Scott, Specialized a Trek, evropské značky Author a Kellys a Taiwanskou značku Merida. V mnohém je komunikace konkurentů značky Superior podobná. Všichni využívají komunikační styl, který podporuje hodnoty, jakými je prestiž, síla, výkon a úspěch. Důraz je kladen na představení kvality užitých technologií a obecně míra zastoupení informačních apelů převyšuje apely emocionální. Pokud je cíleno na emoce, děje se tak zpravidla v souvislosti s prezentací sportovních vítězství sponzorovaných cyklistů.

Nalezení bodů odlišení značky Superior od konkurenčních značek nebylo jednoduché, nicméně jsem dospěla k následujícímu závěru: Jedinečnou vlastností značky Superior v porovnání s konkurencí je technické zázemí vlastní výroby (velký sklad, vlastní forma na výrobu karbonových rámců, kvalitní montáž na úrovni EU) – to vše dává jedinečný základ pro možnost vzniku technických inovací. Značka může být oproti svým konkurentům, kteří řeší velkou část výroby formou outsourcingu, o krok napřed. Z uvedeného vyplývá, že značka může na českém trhu těžit z jednoduchého argumentu, že vyrábí „česká kola“. Na globálním trhu pak může oslovit technickými inovacemi.

Třetí rozměr dala této práci již několikrát zmiňovaná teorie Margaret Markové a Carol S. Pearsonové, která vysvětluje, jak vytvořit jedinečnou značku pomocí síly archetypů. Tolik požadovaným bodem odlišení od konkurence se pak může stát význam, který značce vdechneme a na jehož základě budeme značku budovat, řídit a komunikovat. Přestože by si tato teorie zasloužila daleko více odborné pozornosti a studia, pokusila jsem se na základě

informací, které jsem měla k dispozici, navrhnout pro značku Superior archetyp, na němž by v budoucnu mohla stavět. Myslím si, že navržený archetyp kouzelníka představuje ideální příležitost pro mladou, inovativní značku s důrazem na kvalitní technologie, které jsou schopné poskytovat proměnu.

Celá tato práce vyústila v návrh komunikačního konceptu SUPERIOR CHANCE TO..., který říká, že značka Superior dává zákazníkům šanci něco změnit – změnit sebe, svůj styl života, myšlení nebo dokonce prostředí, ve kterém žijí. Tento koncept představuje univerzální začátek věty, která v překladu znamená „Vynikající příležitost pro ...“, a která může pokračovat libovolným sdělením. V anglickém jazyce (na rozdíl od češtiny) toto spojení představuje slovní hříčku, kdy se název značky stává automatickou součástí věty, která dává smysl. Tento koncept je obecně dlouhodobě využitelný v celé řadě samostatných projektů i komunikačních kampaní a je možné s ním pracovat s ohledem na různé cílové segmenty trhu a to bez ohledu na čas nebo prostor. Takto má značka příležitost komunikovat globálně, neboť princip komunikace, který zákazníkům slibuje změnu k lepšímu, má v sobě potenciál oslovit lidi na celém světě.

Návrh konkrétního projektu „Superior chance to be 1st on Tour De France“ pak v sobě spojuje tento komunikační koncept, snahu o budování archetypálního významu značky (kouzelníka) a využití moderních trendů v oblasti budování značek i sportovního marketingu.

Ačkoliv se výzva spojená s uchopením nelehkého a pro mě neznámého tématu časem proměnila v těžký boj o každé slovo, v závěru této práce jsem objevila nečekaný rozměr branding, který poskytuje nadčasové možnosti pro budování každé značky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.
2. BALLANTINE, Richard a Richard GRANT. *Velká kniha o bicyklech*. 1. vyd. Překlad Hana Ripková, Luděk J Dobroruka. Bratislava: Gemini, 1993, 191 s. ISBN 80-716-1011-9.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
5. HAIG, Matt. *Království značky: [největší omyly a úspěchy všech dob]*. 1. vyd. Překlad Martina Kusinová. Praha: Ekopress, 2006, 322 s. ISBN 80-869-2909-4.
6. HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
7. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
8. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
9. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. LANDA, Pavel. *Cyklistika: trénink a jeho plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 119 s. ISBN 80-247-0725-X.
12. LANDA, Pavel a Jitka LIŠKOVÁ. *Rekreační cyklistika: výběr kola, technika jízdy, děti a kolo*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 91 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0726-8.
13. MARK, Margaret a Carol PEARSON. *Hrdina nebo psanec*. 1. vyd. Překlad Jiří Fadrný. Brno: BizBooks, 2012, 352 s. ISBN 978-80-265-0027-8.
14. PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

15. SKILDUM-REID, Anne-Marie Grey. *The sponsorship seeker's toolkit*. 2nd ed. Sydney: McGraw-Hill, 2003, 788 s. ISBN 00-747-1221-7.
16. TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.
17. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

ON-LINE ZDROJE

18. ASPK: Prodej jízdní kol loni v Česku po předchozím poklesu vzrostl. In: Bike-eu.com, ASPK [online]. 201-03-28 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/347513-aspk-prodej-jizdni-kol-loni-v-cesku-po-predchozim-poklesu-vzrostl/>
19. COHEN, Heidi. 30 Branding Definitions. [online]. 2011, 2011-08-08 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://heidicohen.com/30-branding-definitions/>
20. DRÁB, Radek. Jsou firemní mise a vize jen klišé?. Strategie [online]. 2012, roč. 2012, 2012-06-26 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/jsou-firemni-mise-a-vize-jen-klise-776222>
21. GLADIŠ, Tomáš. Podle statistik prodeje kola válčují auta. In: Cycling Media s.r.o. [online]. 2012, 2012-11-07 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://kolo.cz/clanek/podle-statistik-prodeju-kola-valcuji-auta/kategorie/kolo-o-cem-se-mluvi>
22. JANČA, Tomáš. 10 trendů ve sportovním marketingu pro rok 2012. Strategie [online]. 2012, roč. 2012, 2012-03-12 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/10-trendu-ve-sportovnim-marketingu-pro-rok-2012-749226>
23. JANČA, Tomáš. Pět kroků pro úspěšný sportovní sponzoring. Strategie [online]. 2011, 2011-12-21 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/special/pet-kroku-pro-uspesny-sportovni-sponzoring-726384#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink
24. KLEČKA, Tomáš. Znáte dobře tržní sílu sportu?. Marketing&Media [online]. 2003, 2003-12-15 [cit. 2013-04-19]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-13751560>
25. MAY, Matthew. 5 Important Brand Trends for 2013. In: Edit Inovation [online]. Los Angeles, 2013, 2013-01-16 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://matthewemay.com/5-important-brand-trends-for-2013/>

26. Pohled na Čechy: Aktivní versus pasivní sportování. In: SIMAR [online]. Praha [cit. 2013-04-19].

WEBOVÉ STRÁNKY

27. Author kola: AUTHOR. UNIVERSE AGENCY, s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.author.cz/>
28. Cyklistika - SCOT Sports. SCOTT SPORTS SA. Cyklistika - SCOTT Sports [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.scott-sports.com/cz/cz/category/bike/>
29. Kellys Bicycles. KELLYS BICYCLES. Kellys Bicycles [online]. 1991 - 2013. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.kellysbike.com/INT>
30. Kola Superior - Superior. BIKE FUN INTERNATIONAL. SUPERIOR [online]. 2012. vyd. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://superiorbikes.eu>
31. MERIDA CZECH, s.r.o. Merida Bikes [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.merida-bike.cz>
32. Specialized Bicycle Components. SPECIALIZED BICYCLE COMPONENTS. Specialized Bicycle Components [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.specialized.com/cz/cs/home>
33. Trek Bicycle. TREK BICYCLE CORPORATION. Trek Bicycle: The world's best bikes for road, mountain, or town [online]. 1995-2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.trebikes.com/worldwide>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BFI Bike Fun International s. r. o.

DM Direct marketing

PR Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Pyramida rezonance značky	17
Obrázek 2 – Proces budování a udržení značky	20
Obrázek 3 – Značka jako pouhý obal versus značka jako hybná síla podniku	22
Obrázek 4 – Archetypy a jejich funkce v životě lidí / motivace.....	26
Obrázek 5 – archetypální pozice značky	27
Obrázek 6 – Podíl cyklistiky na dopravě, volnočasových aktivitách a sportu.....	43
Obrázek 7 – Brand position – doporučená pozice značky Superior	49
Obrázek 8 - Konkurenční značky z hlediska archetypální psychologie	73
Obrázek 9 – Plán první části projektu – Superior chance to be 1 st on Tour De France	82
Obrázek 10 – nástin vizitky	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Spektrum interpretací značky	13
Tabulka 2 – Pomocná tabulka pro analýzu archetypálního významu značky	28
Tabulka 3 – Fiktivní poptávka, počet odpovědí dle geografického hlediska a četnosti doporučení kola značky Superior.	59
Tabulka 4 – základní přehled analyzovaných konkurenčních značek.....	60
Tabulka 5 – Mapa tržního bojiště.....	63
Tabulka 6 – Komunikace konkurenčních značek na domovské stránce webové prezentace	65
Tabulka 7 - Vyhodnocení komunikace na oficiálních webových prezentacích	66
Tabulka 8 – Silné a slabé stránky a body odlišení se od konkurence dle komunikace na webových stránkách.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Přehled archetypů

Příloha č. 2 Současná strategie značky Superior

Příloha č. 3 Konkurenční značky a jejich komunikace na webu

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED ARCHETYPŮ

PŘÍLOHA P2: SOUČASNÁ STRATEGIE ZNAČKY

**PŘÍLOHA P3: KONKURENČNÍ ZNAČKY A HODNOCENÍ JEJICH
KOMUNIKACE NA WEBU**

PŘÍLOHA P4: CD