

# **Komunikační strategie sportovní módní značky pro ženy**

Bc. Alžběta Václavů

---

Diplomová práce  
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Alžběta Václavů  
Osobní číslo: K18375  
Studijní program: N7202 Mediální a komunikační studia  
Studijní obor: Marketingové komunikace  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Komunikační strategie sportovní módní značky pro ženy

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k danému tématu práce a definujte základní pojmy.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. S využitím odborných přístupů realizujte marketingový výzkum vedoucí k vytvoření komunikační strategie.
4. Analyzujte zjištěné údaje a zodpovězte výzkumné otázky.
5. Na základě zjištěných informací formulujte závěry a navrhněte komunikační strategii značky.


Forma zpracování diplomové práce: Tiskovaná/elektronická

Seznam doporučené literatury:


- EUNSUING, Park, 2019. Brand Balance, ISSUE No.75: lululemon. Republic of Korea: JOH. ISBN 979-1160360691.  
JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORÁK, 2012. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.  
KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.  
LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. Jak na síti: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích. V Brně: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-084-2.  
OGILVY, David, 2007. Ogilvy o reklamě. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611546.  
WILSON, Chip, 2018. Little black stretchy pants. Pbk. edition. New York, NY: RosettaBooks. ISBN 9781948122344.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **10. srpna 2020**

  
**doc. Mgr. Irena Armutidisová**  
děkanka



  
**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

## 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 <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 <sup>3)</sup> 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.

V Praze 27. 06. 2020

Bc. Alžběta Václavů  
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 nevýdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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 pořizovat 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní 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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce je návrh komunikační strategie nové české módní značky Kinoko zaměřené na volnočasové oblečení na sport a do města. Práce je rozdělena do tří částí – teoretické, praktické a projektové. Teoretická část popisuje základní pojmy z oblasti marketingu, módy a fashion marketingu. Praktická část zahrnuje vypracování dílčích analýz a prostřednictvím dotazníkového šetření zkoumá vzorce v nákupním chování. Nákupní chování v kombinaci s komunikací značky je analyzováno pomocí dvou focus groups. Zjištění jsou východiskem pro projektovou část, která obsahuje návrh komunikační strategie značky.

Klíčová slova: marketing, móda, fashion marketing, komunikace, marketingová komunikace, komunikační plán, komunikační strategie, sportovní módní značka

## **ABSTRACT**

The focus of this thesis is on creation of communication strategy for a new Czech fashion brand Kinoko focused on clothing for sports and leisure time. The work is divided into three parts – theoretical, practical and project. The theoretical part covers the essential terms from the field of marketing, fashion and fashion marketing. The practical part includes the elaboration of partial analyzes, the patterns in shopping behavior are examined through a questionnaire survey. Shopping behavior in combination with brand communication is analyzed by using two focus groups. All of these findings serve as resources for the project part, which contains a proposal for the brand's communication strategy.

Keywords: marketing, fashion, fashion marketing, communication, marketing communication, communication plan, communication strategy, sports fashion brand

Tuto práci věnuji svým rodičům. Děkuji, že jste mě vždycky podporovali ve studiu. Děkuji svému manželovi za trpělivost, Tonymu za příležitost a Thee za pomoc při tvorbě značky. Děkuji vedoucí práce, Ing. Radomile Soukalové, Ph.D., za cenné rady a nesmírnou vstřícnost.

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

V Praze 12. července 2020

Bc. Alžběta Václavů

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>11</b>
<b>WELLBEING</b>	<b>12</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>13</b>
<b>1 MARKETING</b>	<b>14</b>
1.1 MARKETINGOVÝ MIX	14
1.1.1 Produkt	15
1.1.2 Cena	15
1.1.3 Distribuce	15
1.1.4 Komunikace	16
1.1.4.1 Reklama	16
1.1.4.2 Online marketing	17
1.1.4.3 Osobní prodej	17
1.1.4.4 Podpora prodeje	18
1.1.4.5 Public relations	18
1.1.4.6 Direct marketing	19
1.2 CORPORATE IDENTITY	19
<b>2 MÓDA A MÓDNÍ PRŮMYSL</b>	<b>21</b>
2.1 SPORTOVNÍ MÓDA	21
2.2 FASHION MARKETING	22
2.2.1 Etika fashion marketingu	23
2.3 ZNAČKA	24
2.4 VYBRANÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE FASHION MARKETINGU	25
2.4.1 Logo	25
2.4.2 Visačka	26
2.4.3 Obal	26
2.4.4 Online komunikace	26
2.4.4.1 E-shop	27
2.4.4.2 Sociální síť	29
2.4.4.3 Newsletter	30
2.4.4.4 Influencer marketing	31
2.4.5 Visual merchandising	31

2.4.6 Módní fotografie	32
2.4.7 Módní přehlídka	33
2.4.8 Word of Mouth	33
2.4.9 Public relations	34
<b>3 METODIKA PRÁCE</b>	<b>35</b>
3.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	35
3.2 CÍL A ÚČEL VÝZKUMU	35
3.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	36
3.4 METODY ZKOUMÁNÍ	36
3.5 KONSTRUKCE VÝBĚROVÉHO SOUBORU	37
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b>	<b>38</b>
<b>4 IDENTIFIKACE HL. CÍLOVÉ SKUPINY</b>	<b>39</b>
<b>5 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY</b>	<b>39</b>
5.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	40
5.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ FIRMY	40
5.2.1 Mikroprostředí firmy	40
5.2.1.1 Zákazník	41
5.2.2 Makroprostředí firmy	41
5.2.2.1 Od maloobchodu k e-commerce	41
5.3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	43
5.4 SWOT ANALÝZA	43
5.5 PEST ANALÝZA	48
5.5.1 Politické prostředí	48
5.5.2 Ekonomické prostředí	49
5.5.3 Sociální prostředí	51
5.5.4 Technologické prostředí	52
5.6 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	52
5.6.1. Vyjednávací síla zákazníků	53
5.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů	54
5.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	55
5.6.4 Hrozba substitutů	57
5.6.5 Konkurenční rivalita v odvětví	58
5.6.6. Vyhodnocení	59



<b>6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b>	<b>60</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA METODY VÝZKUMU	60
6.2 REALIZACE METODY	61
6.3 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	61
<b>7 FOCUS GROUP</b>	<b>65</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA METODY VÝZKUMU	65
7.2 REALIZACE METODY	66
7.3 INTERPRETACE DAT	67
7.3.1 Focus group I	67
7.3.2 Focus group II	69
7.3.3 Shrnutí	70
<b>8 VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI – INTERPRETACE DAT</b>	<b>72</b>
8.1 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	72
8.2 ZÁVĚRY A VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST	72
<b>III. PROJEKTOVÁ ČÁST</b>	<b>75</b>
<b>9 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ</b>	<b>76</b>
9.1 DEFINOVÁNÍ ZNAČKY	76
9.1.1 Název značky	77
9.1.2 Mise značky	77
9.1.3 Logo	78
9.1.4 Font	79
9.1.5 Vizuální identita	80
9.1.6 Prodejna	83
9.2 KOMUNIKAČNÍ SDĚLENÍ	86
9.3 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	90
9.3.1 Web	90
9.3.2 Blog	91
9.3.3 Funkční mailing	93
9.3.4 Newsletter	93
9.3.5 Instagram	93
9.3.6 Facebook	95
9.3.7 YouTube	96
9.3.8 Balení	96

9.3.9 Obchod	96
9.3.10 Eventy	96
<b>10 ROZVRŽENÍ KAMPANĚ A JEJÍ VYHODNOCENÍ</b>	<b>97</b>
10.1 HARMONOGRAM A ROZPOČET	97
10.2 VYHODNOCENÍ	100
<b>ZÁVĚR</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>102</b>
1.1. KNIŽNÍ ZDROJE	102
1.2. INTERNETOVÉ ZDROJE	106
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>110</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>111</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>112</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>113</b>

## ÚVOD

Cílem diplomové práce je na základě teoretických znalostí, analytických východisek a výzkumných závěrů navrhnout komunikační strategii české módní značky pro ženy Kinoko. OK je nová značka založená v zázemí stabilní české firmy, zaměřená na volnočasové oblečení na sport a do města.

Práce bude rozdělena do tří částí – teoretické, praktické a projektové. V teoretické části práce bude definován marketing, respektive jednotlivé části marketingového mixu, dojde ke specifikaci komunikačních nástrojů. Budou vysvětleny principy corporate identity a vymezena role fashion marketingu, role značky a budou pojmenovány konkrétní nástroje používané ve fashion marketingu. V teoretické části bude důkladně vysvětlena metodika práce. V hlavní, praktické části diplomové práce bude popsáno vnitřní a vnější marketingové prostředí firmy. Dojde k identifikaci hlavní cílové skupiny značky a bude provedena marketingová situační analýza za pomoci metod PEST, SWOT a Porterova modelu pěti sil. Hlavními použitými výzkumnými metodami jsou dotazníkové šetření a focus group. Interpretace získaných dat bude podkladem pro třetí, projektovou část práce.

Projektová část bude založena na praktických výstupech v oblasti tvorby komunikační strategie, konkrétně aplikovaných na módní značce OK. V této části budou definovány komunikační cíle a navržena komunikační strategie značky. S ohledem na možnosti a potřeby firmy budou uvedeny konkrétní nástroje a média komunikačního mixu a navržen časový harmonogram. V závěrečné části bude popsáno rozvržení kampaně. V práci nebude hodnocena stávající komunikační strategie značky, ale rovnou navržena taková, která bude pro start komunikace nové značky na trhu použita.

## WELLBEING

Co pro současnou mladou generaci reprezentuje termín „žít v blahobytu“? Ještě donedávna to byly především materiální věci – stereotypní představy reprezentovaly třeba značkové hodinky, drahá auta, vysoká móda – které symbolizovaly hojnost. V posledních letech však dochází k výrazné proměně vnímání. Kvalitu našich životů nyní poměřujeme množstvím času a především úsilí, které si můžeme dovolit investovat do péče o sebe sama. Na rozdíl od materiálních statků nelze zdravý životní styl napodobit, a proto se stává novodobým symbolem luxusu (Brand Balance, ISSUE No.75: lululemon, 2019, s. 9).

Coste-Manière a Hoffmann ve své knize *Luxury Strategy in Action* říkají, že blahobytnost je vnímán holisticky; zákazník není schopen rozlišit konkrétní charakteristiky, které produkt či zážitek činí luxusním. Každý z nás oceňuje odlišné aspekty toho, co souhrnně nazýváme luxusem.

Značky, které byly dříve zvyklé prodávat větší množství zboží nízkému počtu zákazníků nyní hledají způsoby, jak nabídnout nižší objemy širokému zákaznickému spektru. Jsou tak nuceny kompletně přehodnotit marketingovou strategii a zaměřit se na inovaci, kreativitu, distribuci a komunikaci svého konceptu (Coste-Manière, Hoffmann, 2011).

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Mnoho lidí si pod pojmem marketing představuje pouze reklamu, v lepším případě reklamu a prodej. V poslední době je pojem také často mylně redukován pouze na oblast online marketingu. Jedná se však o jedny z mnoha jeho funkcí. Marketing se orientuje na uspokojování potřeb zákazníka, nikoliv na prodej samotný, a začíná již dávno předtím, než je produkt připraven k prodeji. Marketingoví manažeři tak mají za úkol zjistit potřeby zákazníka, jejich rozsah a intenzitu, a na jejich základě vyhodnotit ziskovost příležitostí (Kotler, 2007, s. 38).

Seth Godin ve své knize *Tohle je marketing!* říká, že marketing je všude kolem nás. Jedná se o činnosti vyvolávající pozitivní změnu, pomáhá při řešení problémů. Vytváří krajinu našich moderních životů a dnes ho vnímáme jako něco zcela samozřejmého (Godin, 2020, s. 9–14).

Firma využívající marketing by měla znát odpovědi na následující otázky: kdo je zákazník, jakou mu nabízí hodnotu, jaká je její konkurenční výhoda a jak ji bude dlouhodobě udržovat. Jedná se o klíčové strategické marketingové otázky, bez jejichž zodpovězení nemůže firma dlouhodobě fungovat.

Ze strategických marketingových rozhodnutí pak vycházejí taktické marketingové otázky na produkt, v jejichž souvislosti hovoříme o marketingovém mixu (Karlíček, 2018, s. 15–20).

### 1.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, jejichž pomocí firma cílí na vybrané trhy. Zahrnuje všechny aktivity, kterými firma ovlivňuje chování spotřebitele, respektive poptávku po své službě nebo produktu (Kotler, 2007, s. 70). Nástroje marketingu – produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a komunikace (*promotion*) jsou vzájemně kombinovány tak, aby odpovídaly trhu. Díky efektivní kombinaci jsou schopny plnit svou funkci a přinášet synergický efekt. Marketingový mix by měl být sestaven tak, aby odpovídal změnám prostředí a umožnil splnit nejen marketingové, ale i strategické cíle firmy. Analýza mixu by měla být neustálým, dynamickým procesem, na jejímž základě je marketingový mix průběžně upravován (Jakubíková, 2013, s. 150).

S pojmem marketingový mix jsou nejčastěji spojována jména Jerry McCarthy a Neil H. Borden, poprvé tento pojem použil ve 40. letech minulého století James Culliton.

Označení 4P se využívá pro svou jednoduchost, ve skutečnosti je však marketingových aktivit daleko více. Navíc každá z proměnných 4P je sama o sobě souborem aktivit.

V určitých oborech podnikání bývá model 4P rozšířen o 5. P – lidé (*people*). Ve službách hovoříme o 7P, původní sestava je doplněna o zaměstnance (*personnel*), proces (*process*) a fyzický důkaz (*physical evidence*). Striktní držení se 4P při aplikování marketingových principů může vést k potlačení kreativity a přehlížení důležitých cest k zákazníkovi (Zamazalová, 2009, s. 39–41).

### 1.1.1 Produkt

Produkt zahrnuje všechny výrobky a služby, které firma trhu nabízí (Kotler, 2007, s. 70). Produktem rozumíme nabídku zákazníkovi v podobě hmotné (zboží, výrobek) nebo v podobě nehmotné. Formy nehmotné podoby mohou být rozličné – služba, událost, zkušenost, místo, myšlenka, kampaň, zážitek nebo třeba osoba.

Zatímco hmotný produkt neboli výrobek je doprovázen službami a sám zákazníkovi službu poskytuje, služby jako takové bývají prostředkem k prodávání výrobků (Johnová, 2008, s. 17–18). U služeb je produkt procesem, často není doprovázen hmotným výsledkem. Službu definuje její kvalita.

Produkt se skládá z jádra, kterým je unikátní základní užitek – jde o jedinečný prodejní prvek, pozici výrobku ve vědomí zákazníka. Užitek je nutné převést do něčeho hmotného, vizualizovat. Dále se skládá z rozšířeného produktu, který zvyšuje hodnotu a atraktivitu jádra. Zahrnuje poprodejní služby a postupy při řešení stížností (Pelsmacker et al., 2001, s. 24).

### 1.1.2 Cena

Cenou rozumíme sumu, kterou zákazník zaplatí za produkt. Součástí většiny cen je prostor k vyjednávání, slevy (Kotler, 2007, s. 71). Manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy cen při podpoře prodeje, při snaze vybalancovat reálnou poptávku a produkční kapacitu v místě a čase (Vašítková, 2014, s. 26).

Cena je marketingovým nástrojem, který nic nestojí, naopak je zdrojem zisku. Snížení ceny přiláká zákazníka, na druhou stranu snižuje marži a zisk. Nabízí-li značka slevy často a neuváženě, může se stát, že se stane pro zákazníka postupně nedůležitou. Dobrý marketing se co nejvíce vyhýbá používání cenových nástrojů (Pelsmacker et al., 2001, s. 24).

### 1.1.3 Distribuce

Distribuce je soubor činností firmy, které produkt či službu zpřístupňují cílovým zákazníkům (Kotler, 2007, s. 71). Distribuce je vše, co rozhoduje o dostupnosti produktu. Proces zahrnuje

dopravu, udržování skladu, výběr velkoobchodníků a maloobchodníků, rozhodnutí o skladbě výrobků a jejich umístění, ale i spolupráci s distributory a hledání nových distribučních cest, jako je například e-commerce (Pelsmacker et al., 2001, s. 24). Distribuce se v kontextu 4C mění v dostupnost. Znamená to, kolik úsilí musí vynaložit zákazník, aby se k produktu dostal. Na místě, jež si zvolí, se službami, které očekává (Vysekalová, 2014, s. 60).

#### 1.1.4 Komunikace

Marketingová komunikace je soubor nástrojů určených ke komerční i nekomerční komunikaci s trhem, jejichž společným cílem je podpora marketingové strategie společnosti a snaha o informování a ovlivnění spotřebitelů.

Marketingová komunikace se dá označit za rozsáhlý soubor nástrojů, které mají jedno společné – jejich úkolem je prodat produkty prostřednictvím komunikace s potenciálními zákazníky. Druhů komunikace je bezpočet a reklama je jen jedním z nich.

Komunikace je klíčovým prodejním nástrojem pro komplexnější produkty a služby. Například u prodeje vysoce konkurenčního segmentu zboží je v první řadě potřeba, aby se zákazník o takovém produktu dozvěděl. To je snazší v okamžiku, kdy má o produkt zájem a informace aktivně vyhledává. Aby tohoto bylo možné dosáhnout, je třeba využít celou škálu nástrojů marketingové komunikace (Zikmund, online, 2010).

##### 1.1.4.1 Reklama

„Reklama neprodává zboží ani myšlenky, ale šlágrový, hypnotický model štěstí,“ řekl na adresu reklamy David Ogilvy<sup>1</sup>. Morris Hite<sup>2</sup> poznamenal: „Reklama je umění prodávat v masovém měřítku. Nikdo by se neobtěžoval používat reklamu, kdyby mohl mluvit se svými zákazníky tváří v tvář. Jenže nemůže.“

Reklama je placená nebo neplacená forma představení a propagace zboží, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky, má obvykle za cíl zvýšení prodeje. Reklama tvoří součást tzv. komunikačního mixu, kam rovněž patří podpora prodeje, PR či osobní prodej.

David Ogilvy nepovažoval reklamu za umění, ale za informační prostředek. Jeho účelem není líbivost nebo kreativita, ty jsou pouze prostředkem k tomu, aby zákazníci uskutečnili nákup.

---

<sup>1</sup> David Ogilvy je nazýván Otcem reklamy. V roce 1949 založil nejznámější reklamní agenturu všech dob – Ogilvy & Mather.

<sup>2</sup> Morris Hite byl marketingový vizionář, CEO reklamní agentury Tracy Locke. Vybuodoval brand značky Doritos, pracoval mimo jiné na kampaních pro Dr. Pepper.



Ačkoliv dochází k proměně média, funkční reklamní techniky zůstávají stále stejné (Ogilvy, 2007, s. 7).

Reklama je jedním z nástrojů marketingové komunikace, který má primárně za úkol informovat zákazníka o existenci produktu a sekundárně v něm vzbudit zájem. Lze ji rozdělit na tzv. ATL a BTL komunikaci. Zatímco ATL (z anglického Above the line – nadlinková) komunikace se soustřeďuje na reklamu v masmédiích (tj. novinách, časopisech, televizi, rozhlasu, internetu a billboardech), BTL (Below the line – podlinková) pracuje s přímým oslovením potenciálních či stávajících zákazníků pomocí e-mailu, dopisu, SMS, telefonu či pomocí reklamních letáků, roadshow, předváděcích a slevových akcí apod. ATL komunikace se zaměřuje spíše na komunikaci značky, musí být ze své podstaty stručná a úderná, BTL se může soustředit i na konkrétní vlastnosti produktů (Zikmund, online, 2010).

#### **1.1.4.2 Online marketing**

Lidé používají internet ze dvou hlavních důvodů – buď se chtějí něco dozvědět, vyřešit konkrétní problém, nebo hledají pobavení (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 34). Online marketing je souborem marketingových aktivit firmy nebo značky prováděných v prostředí internetu. Sestává ze SEO a vyhledávání, placené reklamy, webové analytiky, sociálních médií a dalších technik, kterými mohou být e-mailing, content marketing nebo třeba branding (*Online marketing*, 2014).

Na internetu bojuje zákazník se selektivní pozorností, která mu brání soustředit se delší dobu na jednu věc. Digitální čtení funguje jinak, než jej známe z offline prostředí. Dochází k dekodování informací, jež využívá záchytných bodů – skenováním vyhledáváme hlavní myšlenky nebo klíčová slova (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 40–42).

#### **1.1.4.3 Osobní prodej**

Osobní prodej si za poslední léta prošel značným vývojem. Od přímého přístupu orientovaného na výsledek k současnému zaměření na zákazníka. Na budování dlouhodobých vztahů, řešení problémů zákazníka, informování o příležitostech a možnostech. Osobní prodej vyžaduje na rozdíl od ostatních komunikačních nástrojů interakci se zákazníkem, převážně tváří v tvář. Oproti ostatním komunikačním nástrojům je spíše tlakem než využíváním rozličných kanálů pro komunikaci (Pelsmacker et al., 2001, s. 463).

Při osobním prodeji dochází k individuálnímu kontaktu se zákazníkem, je možné zaměřit se na jeho chování a reakce a získat od něj zpětnou vazbu. Pro osobní prodej je klíčové obeznámení

prodejců s vlastnostmi nabízených produktů a perfektní zvládnutí techniky prodeje pro zajištění spokojenosti zákazníka (Zamazalová, 2009, s. 205).

#### **1.1.4.4 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je neosobní forma komunikace, která podporuje nákupní chování zákazníků a zvyšuje tak efektivnost prodeje (Machková, 2015, s. 177). Je spojena s určitou výhodou poskytnutou spotřebiteli ve spojitosti s nákupem nebo užitím produktu (Zamazalová, 2009, s. 203). Vyznačuje se budováním vztahů se spotřebiteli, posiluje pozici značky a kromě výhodné koupě zahrnuje také prodejní sdělení.

Vlivem neustálého zahlcování spotřebitelů podporou prodeje dochází ke snižování jejich schopnosti podporu vnímat. Nastává oslabení její schopnosti vyvolat okamžitý nákup. Výrobci proto hledají způsoby, jak svou nabídku učinit výjimečnou a odlišit se od nepřeborného množství konkurence. Zvyšují kreativitu svých reklam, vymýšlejí co nejpoutavější akce v prodejnách, využívají slevových kuponů s vyšší hodnotou. Při přípravě plánu podpory prodeje je nutné stejně jako u ostatních komunikačních metod nejprve stanovit cíle, na jejichž základě firma vybere nástroje k jejich dosažení.

Podpora prodeje se vyznačuje nákladovou efektivitou. Efektivnější měření a řízení podpory prodeje souvisí s vývojem informačních technologií, které umožnily dokonalejší zacílení spotřebitelů (Kotler, 2007, s. 881). Přináší tak často rychlejší a lépe měřitelné výsledky než reklama (Zamazalová, 2009, s. 203).

#### **1.1.4.5 Public relations**

Edward Bernays ve své knize *Public Relations* z roku 1951 napsal, že termín *public relations* používáme ve třech významech. Jedná se podle něj o 1) informace poskytnuté veřejnosti, 2) přesvědčování veřejnosti s cílem ovlivnit její postoje a názory a 3) úsilí o integraci postojů a akcí instituce s její veřejností a veřejnosti s touto institucí (Bernays, 1951). Dnes můžeme z tisíců definic *public relations* vybrat jednu základní: *public relations* jsou, jednoduše řečeno, vztahy s veřejností. Jedná se o soubor technik a nástrojů, jejichž pomocí firma udržuje vztahy se svým okolím a veřejností a snaží se je ovlivňovat. Jde o dlouhodobou a cílevědomou činnost, která je obousměrná – na rozdíl od reklamy je pro ně důležité získávání zpětné vazby.

Základními východisky jsou veřejné mínění, image a corporate identity. Cíle PR by měly být reálné, dobře definované a aktuální (Svoboda, 2009, s. 14–20).

#### 1.1.4.6 Direct marketing

Charakteristickým rysem současného tržního prostředí je odklon od masmarketingu k cílenějším, propracovanějším metodám. Direct marketing je přímou komunikací s pečlivě zvolenými individuálními zákazníky, s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat pevné, dlouhodobé vztahy. Můžeme se setkat také s pojmy One to One marketing nebo marketing na míru. Firmy využívající přímý marketing mají bezprostřední přehled o chování, potřebách i přáních svých zákazníků.

Jedná se o nástroj provázející marketingovou komunikaci po celé dvacáté století. Ve svých počátcích se jednalo o zasílání výrobků spotřebiteli, poté o posílání katalogů poštou. I přímý marketing zaznamenal, podobně jako například podpora prodeje, renesanci s příchodem nových technologií. Činnosti přímého marketingu vycházejí z cílů firmy a jeho výhodou je snadná měřitelnost (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 94, 95).

Součástí přímého marketingu je přímý mailing, technika využívaná zejména u B2B. Jde o společné úsilí firem, které si vzájemně nekonkurují. Pomáhá oslovit zákazníky a zároveň snížit náklady jednotlivých firem na přímý marketing (Jakubíková, 2013, s. 262).

### 1.2 Corporate identity

Corporate identity je forma identifikace značky. Způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám. Jedná se o symboliku a způsob komunikace firmy, sdílené hodnoty a firemní kulturu. Identita představuje to, co daná firma je, co dělá a jak to dělá. Vizuelní způsob spojení s firmou, který ji zviditelňuje a odlišuje od konkurence. Je důležitou součástí firemní strategie a znázorňuje to, jak se firma prezentuje pomocí jednotlivých jedinečných a specifických prvků (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 14). Ukazuje, kam firma směřuje (Halík, 2008, s. 33). Jedná se o koncepci vlastní dlouhodobé filozofie firmy. Podstatou je tuto svou vizi nejen koncipovat, ale především realizovat a mít přitom pod kontrolou veškeré faktory, které image značky ovlivňují. Takovou představu je možné uskutečňovat pomocí promyšleného, účinného a jednotného vystupování a chování na veřejnosti (Svoboda, 2009, s. 16).

Firemní identita je spojena s produkty, značkami, distribucí, komunikací a chováním (Pelsmacker et al., 2001, s. 33). Musí být kontrolována a udržována. Je praporem firmy, neměnná a nezaměnitelná. Rozumíme jí jednotný styl od hlavičkového papíru po letáky nebo obalový materiál.

Důležitou součástí firemního designu – a širěji korporátní identity – je logo. Logo slouží k jednoznačné identifikaci firmy a je důležitým prvkem pro všechny komunikační aktivity.

Jeho funkce je symbolická, emocionální, informační a vnímáme jej jako celek (Vysekalová a Mikeš, 2007, s. 71, 72).

## 2 MÓDA A MÓDNÍ PRŮMYSL

Rozlišujeme dva trhy s módou, textilní a oděvní. Textilní trh zahrnuje tkané a netkané textilie, mimo jiné využívané pro oděvní průmysl. Oděvní trh se váže na textilní průmysl. Finálním produktem je výrobek, který je nositelný a má estetickou i užitnou funkci (Haunerová, Khelerová a Šimonovská, 2019).

Móda je každodenní součástí našich životů. Je prostředkem sebevyjádření, svou roli hraje osobní vkus a aktuální emoce. George Simmel označuje módu za společenský fenomén, který provází lidskou společnost od počátku vzniku její existence. Termín móda zahrnuje nejen oděvy, ale i životní styl, bydlení, jídlo, hudbu a kosmetické produkty.

Podstatou módy je změna. Impulsy přicházejí ze sociálních sítí, hudby, videa, knih nebo filmu. Pomocí módy ukazujeme příslušnost k zájmové nebo sociální skupině, kmenu – pomocí módy můžeme odvyprávět příběh o tom, kým doopravdy jsme.

Móda je také velký business. Módní průmysl je miliardovým podnikem věnujícím se tvorbě a prodeji oblečení. Někteří rozlišují mezi módním průmyslem, který produkuje luxusní „vysokou módu“, a oděvním průmyslem, který má za cíl uspokojit masy. V 70. letech se začaly obušovat hranice mezi těmito dvěma světy (Major, Steele, online, 2019). Móda je definována jako způsob oblékání, který uplatňuje skupina lidí v určitém okamžiku. Módní průmysl zahrnuje návrh, výrobu, distribuci, marketing, maloobchod, reklamu a propagaci všech typů oděvů (pánských, dámských a dětských) od nejznámějších a nejdražších haute couture návrhářů po každodenní masové odívání. Většinou se tento širší pojem používá k označení celého průmyslového odvětví, které zaměstnává stamiliony lidí po celém světě.

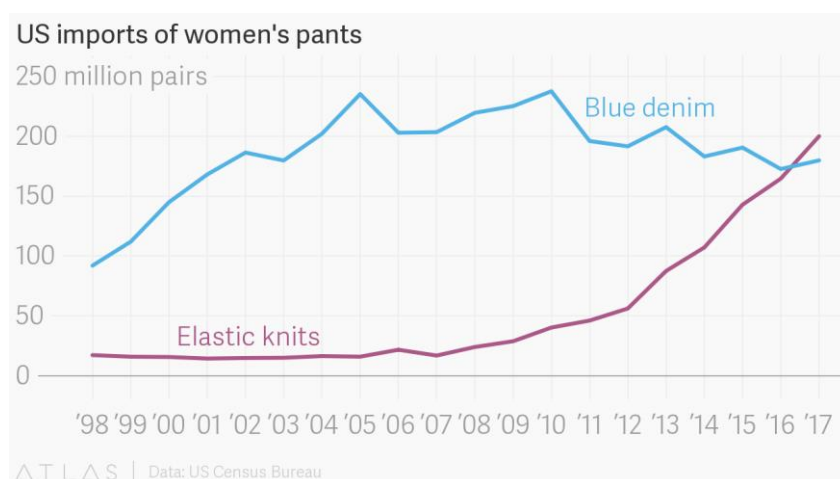
### 2.1 Sportovní móda

Kdy zaznamenalo sportovní oblečení největší rozmach? S poměrně novým pojmem, kterým je volný čas. Volný čas byl dříve asociován pouze s vládnoucí třídou. Na počátku 20. století s rozvojem nových technologií šetřících čas a tlakem odborů přišla regulace pracovní doby. Průměrná pracovní doba tehdy klesla podle studie Huberman & Minns<sup>3</sup> z 65 na 45 hodin týdně. Střední třída tak získala více volného času a mohla se začít věnovat rekreačnímu sportu. První posilovna vznikla v Německu a byla inspirována starověkým Řeckem. Mimochodem, původním sportovním „oděvem“ Řeků byla nahota.

---

<sup>3</sup> <http://digamoo.free.fr/hubermanminns2007.pdf>

Na počátku dvacátého století cvičili muži a ženy odděleně, což ženám dovolilo začít testovat nové, odvážnější způsoby odívání. Ženy začaly jezdit na kole, zkracovaly sukně, odhalily paže, oblékly kalhoty. V té době bylo vynalezeno syntetické vlákno – elastan (lycra), které umožnilo vznik zcela nového druhu sportovního oblečení. Vlákno bylo lehčí, elastičtější, podtrhlo figuru. Lycra znamenala pro širokou paletu sportů doslova revoluci v odívání (Explained, 2019). Sportovní oblečení dnes kromě své primární funkce můžeme nosit do města, na víkend, dokonce i do kanceláře. V posledních letech se v USA prodalo více legín než džínů, dříve nepřekonatelného módního produktu.



Graf 1 Srovnání prodeje džínů a legín v USA, zdroj: US Census Bureau, 2017

## 2.2 Fashion marketing

V posledních desetiletích se stal z módy globální business. Značky, které dříve působily na lokálním trhu, jsou dnes celosvětovými hráči. Velkou zásluhu na globalizaci módy má internet. Ovlivnil nejen to, jak zákazníci módu nakupují, ale i přístup k nápadům, vyhledávání informací o produktu, transparentnost cenotvorby nebo řízení dodavatelů. Fashion marketing si klade za cíl nalézt v roli designéra a marketéra společné hodnoty a propojit je v konceptu módního marketingu. Móda sama je marketingovým nástrojem. Zasahuje každého z nás, ať už si to uvědomujeme, či nikoliv.

Fashion marketing využívá řady dostupných nástrojů, technik a obchodních filozofií s cílem ovlivnit zákazníka a potenciálního zákazníka s vidinou uspokojení dlouhodobých cílů značky. Podstatou módy je diverzita a změna, podstatou designu je určování směru a zároveň reflektování vkusu a potřeb zákazníka.

Fashion marketing lze vést dvěma hlavními směry:

a) *designový*:

Fashion marketing zaměřený na design uznává návrháře jako hybnou sílu vytvořeného designu a propaguje nabídku směrem k cílové skupině. Zákazníky a potenciální zákazníky vnímá jako ty, které je potřeba vést a inspirovat. Prodává, co bylo vytvořeno. Důvěřuje intuici a častěji při něm dochází k omylům.

b) *marketingový*:

Spoléhá výlučně na marketingový výzkum, vyrábí se takové zboží, které je možné nejnáze prodát. Marketing je dominantní a vnímá návrháře jako někoho, kdo reaguje především na zákaznickovy požadavky. Je spojován spíše s uniformnější, méně kreativní módou. Zatímco fashion marketing orientovaný na design je zaměřený na umělecké vyjádření, marketingový se soustředí v první řadě na profit (Easey, 2009, s. 2–15).

Převážná část módy nepochází od designérů vysoké módy, nejedná se o modely, které je možno spatřit na přehlídkových molech. Módní business se točí okolo mainstreamových globálních módních značek. Hlavní aktivity fashion marketingu jsou následující:

- a) *výzkum* – zkoumá trendy, podíly na trhu a chování zákazníků
- b) *product management* – pomáhá sjednotit směřování výroby a marketingu
- c) *propagace* – vytváří propagační materiály pro podporu prodeje
- d) *distribuce* – optimalizuje distribuční kanály
- e) *nacenení a positioning značky* – utváří cenotvorbu a charakter značky ve vztahu s jejími strategickými cíli

### 2.2.1 Etika fashion marketingu

Praktiky fashion marketingu bývají často kritizovány. Jeden z úhlů pohledu se soustředí na služby spojené přímo s produktem, kdy může docházet k nedostatečné kontrole kvality, nebo dokonce k poskytování zavádějících informací o vlastnostech či kvalitě produktů. Úlohou fashion marketingu je soustředit se na dlouhodobé vztahy se zákazníkem a budování loajální profitabilní zákaznické báze.

Druhým, zásadnějším typem problému jsou globální vlivy módního průmyslu. Hovoří se o něm v souvislosti s environmentálními problémy, přispívá k nadměrnému konzumerismu, hromadění věcí, nadužívání obalových materiálů (Easey, 2009, s. 132–135). Zákazníci začínají devastující vliv na životní prostředí vnímat jako velký problém, a značky se proto snaží nacházet prostředky, jak svůj vliv na prostředí zmírnit. Zavazují se k minimalizování uhlíkové

stopy, k využívání udržitelných, recyklovaných či recyklovatelných materiálů, k výrobě v továrnách, které neomezují základní lidská práva.

Jiným etickým problémem je využívání modelek, které podporují stereotypní nerealistické představy o ženské kráse. Dochází k degradování žen na objekty sexuálního zájmu, u nezletilých dívek způsobuje touhu po dokonalosti, je mu připisován vliv na vznik poruch příjmu potravy. Díky vokalizaci tohoto problému dochází v posledních letech k větší diverzitě ve výběru modelek, i velké módní domy už pracují s modelkami všech velikostí a typů ženského těla. Zajímavostí je, že toto téma není dosud považováno za problém v souvislosti s mužskými modely.

Fenoménem je dnes termín *slow fashion*, pomalá móda, která je reakcí na konzumní společnost. Pomalost se týká výrobního procesu – nejedná se o masovou výrobu, vyrábí se z recyklovaných látek – ale i přístupu ze strany zákazníka, který nakupuje uvědoměle takové produkty, které skutečně potřebuje.

## 2.3 Značka

Budování značky v módní branži je klíčovou strategickou otázkou. Walter Landor, přední odborník na branding, řekl, že „výrobky jsou vyráběny v továrnách, ale značka je tvořena v mysli lidí“. Značka se proto soustavně snaží utvářet pozitivní emoce. Zákazník musí o značce vědět, pochopit její hodnoty. Očekává od ní, že bude korespondovat s jeho hodnotami a přesvědčením (Haunerová, Khelerová a Šimonovská, 2019). Jedním z nejhodnotnějších aktiv značky je její jméno spojené s výrobky či službami. Schopností silné značky je zjednodušit zákazníkovo rozhodování, snížit riziko a nastolit očekávání. Značka slouží k rozlišování zboží jednotlivých výrobců, jež uspokojuje stejné nebo podobné potřeby. Značka je jméno, termín, označení, symbol či design nebo jejich kombinace a je využívána k identifikaci produktů a jejich odlišení od konkurence. Technicky vzato, při vytvoření jména nebo loga nového produktu je vytvořena také nová značka. Klíčové je vybrat jméno, logo, symbol, design balení a další identifikační prvky. Jedná se o důležitý nástroj strategického marketingu a nezbytného činitele na cestě k dlouhodobé ziskovosti firmy (Pelsmacker et al., 2001, s. 59).

Značka je důležitá jak pro spotřebitele, tak pro ostatní výrobce. Slouží k identifikaci výrobce produktu a pomáhá přiřadit odpovědnost. Spotřebitelé zjišťují, která značka uspokojuje jejich potřeby, a připíší jí zvláštní význam. Značka zjednodušuje rozhodování při výběru výrobku. Na základě toho, co ví spotřebitelé o kvalitě a vlastnostech výrobku, si vytvářejí reálná



očekávání toho, co by o značce mohli nevědět. Vztah mezi značkou a spotřebitelem se ve své podstatě stává formou svazku či paktu.

Značka z pohledu firmy slouží k lepší identifikaci, usnadňuje zacházení s produktem a vyhledávání firmy. Poskytuje firmě ochranu jedinečných rysů a aspektů produktu. Její jméno může být chráněno registrovanou ochrannou známkou, výrobní postupy patentem a obaly autorským právem a designem (Keller, 2007, s. 32–40).

Samotná podstata značky je nehmotná. Obsahuje vlastnosti a významy, jež jí připisují sami spotřebitelé. Úspěšná značka dokáže vyvolat pozitivní emoce v myslích spotřebitelů – stává se love brandem.

## 2.4 Vybrané komunikační nástroje fashion marketingu

Většina nástrojů fashion marketingu je shodná s komunikačními nástroji ostatních oblastí marketingu, módní marketing však využívá určité specifické postupy a média.

### 2.4.1 Logo

Logo je nejdůležitějším vizuálním symbolem značky. Základním elementem značky, klíčovým prvkem, vizuálním symbolem sloužícím k odlišení společnosti a jejích produktů od konkurence. Jeho cílem je identifikovat, chránit a pomáhat vytvářet povědomí o značce. Je rozpoznávacím znakem a dává na vědomí, čím značka je, co symbolizuje. Je důležitým prvkem pro všechny komunikační aktivity značky. Pojí se s loajalitou a oddaností značce (Reilly, 2014).

Loga nás bombardují, těžko se jim vyhnout. Od probuzení po moment, kdy usínáme, nás loga značek obklopují. Na průměrného obyvatele Spojených států během dne zacílí na 16 000 reklam, log a značek (Airey, 2010, s. 2).

Móda sama o sobě slouží od počátku 70. let jako plátno pro umístění loga. Dříve se logo aplikovalo pouze na drobný štítek umístěný z vnitřní strany oděvu. Od první poloviny minulého století bylo drobné logo v náprsní části doménou golfových a tenisových hřišť, dnes stran jeho umístění a velikosti neexistují limity. Loga se zvětšují a bývají vnímána jako znak sociálního statusu, nositelem informací o sumě, kterou je člověk ochoten za oblečení zaplatit, anebo jde čím dál častěji o výpověď osobního vkusu a preferencí. Naomi Klein k tomuto říká: „V průběhu posledního desetiletí a půl se proměnil význam loga natolik, že se v podstatě z oblečení, na kterém se objevuje, stal prázdný nosič pro značky. Jinými slovy, legendární krokodýl povstal a spolkl svoji košili“ (Klein, 2000, s. 28).

Tradiční a luxusní značky používají zdobnější loga, mladé sportovní značky oproti tomu volí dynamické písmo (Haunerová, Khelerová a Šimonovská, 2019).

#### **2.4.2 Visačka**

Visačka – hang tag – je důležitým obchodním a marketingovým nástrojem v místě prodeje. Může hrát významnou roli, přitahuje zákaznickou pozornost a poskytuje mu zásadní informace o prodávaném zboží. Visačka obsahuje jméno značky a produktu, logo, čárový kód, cenu nabízeného zboží, velikost a případně další důležité informace o produktu. Bývá pevně přichycena k samotnému produktu, kombinuje nezbytné technické informace s kreativním ztvárněním značky (Maitra, 2007, s. 202). Firmy dbají na to, aby materiál a grafické ztvárnění visačky odpovídalo filozofii jejich značky. Tento jev můžeme pozorovat zejména v souvislosti s rozmachem udržitelné módy.

Pomocí variant grafického pojetí nebo barev visaček může výrobce lehce odlišit jednotlivé sezóny nebo limitované kolekce.

Společně s informacemi o materiálovém složení a obalem jsou hlavním činitelem, jenž dokáže ovlivnit rozhodnutí o nákupu v místě prodeje (Muthu, 2015, s. 20).

#### **2.4.3 Obal**

Atraktivní obal umí potěšit zákazníka a podpořit jeho ochotu nakoupit u obchodníka zboží. Prodejce se, co se týče vzhledu obalu, snaží být konzistentní s designovým pojetím značky. Obal by měl být funkční, inovativní a zároveň by jeho výroba měla být cenově dostupná (Roncarelli a Ellicott, 2010, s. 96). Pouhá praktičnost už dnes v oblasti světa módy nestačí, neboť obal zboží je jedním z dalších nosičů reklamního sdělení.

Důležitým faktorem při tvorbě obalu je jeho barevnost. Vyplatí se vyhnout se trendy barvám a barevným kombinacím, které mohou mít krátkou životnost. Úvahu nad barevností obalu je vhodné provést v souvislosti s životním cyklem daného produktu. Jde-li o produkty podléhající trendům, je možno zvolit obalový materiál v tomtéž duchu (Klimchuk a Krasovec, 2012, s. 116).

#### **2.4.4 Online komunikace**

Móda je charakterizována jako produkt s vysokým zapojením zákazníka. Tento typ produktů vyvolává řadu online konverzací. Jednotlivým značkám je přisuzována sociální hodnota. Módní značky často souvisí s osobností člověka a jeho sebevyjádřením, jsou emocionální

součástí. Uživatelé sdílejí své módní preference s přáteli a svými followery a vytvářejí si svou image v rámci online komunit.

Heine a Berghaus (2014) identifikovali osm digitálních platform, které může značka využívat ke sdílení informací a pro realizaci svých marketingových aktivit:

- Webové stránky značky – poskytují zákazníkovi prvotní zdroj informací
- SEO – optimalizace pro vyhledávače – přivádí značce návštěvnost na web
- Direct e-mailing – managuje vztahy se zákazníky, zajišťuje retenci stávajících zákazníků
- Online reklama – vytváří pobídku k nákupu
- Práce s komunitami – značka komunikuje brandový obsah
- Sociální sítě – platformy pro ukládání a sdílení obsahu
- Aplikace pro tablety a telefony
- E-commerce

Využívání každé z těchto platform má svá specifika a pravidla a jejich pochopení je pro značku klíčové. Každá nabízí jiný stupeň interakce a vyžaduje rozdílný přístup ke komunikaci. Značky mohou vést jednosměrnou komunikaci, konverzovat se zákazníkem anebo umožnit zákazníkům komunikovat mezi sebou navzájem. Důležité je si uvědomit, že značka v online prostředí do značné míry ztrácí kontrolu nad tím, co o ní zákazník říká. Pomocí analytických nástrojů je možné ověřit, zda je značka vnímána způsobem, jakým firma zamýšlí. Tomu může napomoci práce s positioningem značky. V online prostoru je navíc důležitější než kdekoli jinde odlišit se od konkurence a najít si tak svou komunikační niku. Zákazníci módních značek jsou těmi, kteří v online prostoru interagují daleko více než zákazníci jiných segmentů. Průkopníky fashion obsahu byli fashion blogeri v roli názorových vůdců, dnes se tyto tvůrci obsahu přesouvají častěji na jiné, rychlejší platformy, kterými je například Instagram (Ozuen, Patten a Azemi, 2019, s. 141–146).

#### **2.4.4.1 E-shop**

Poutavá prezentace značky je důležitým faktorem pro uskutečnění nákupu, webové stránky značky – e-shop – musí především respektovat základní pravidla pro jednoduchou navigaci uživatele stránky. Aby zákazník mohl pohodlně nakoupit, měl by být schopen jednoduše najít veškeré ovládací prvky e-shopu. USP značky by mělo zaujímat centrální pozici v rámci HP webu. Možnosti prezentace zboží v online jsou výrazně flexibilnější než v rámci offline prostoru. Pomocí kombinace multimédií a interaktivních prvků dokáže značka vytvořit nákupní

zážitek i přes obrazovku počítače nebo telefonu. Ačkoliv existují vhodné technologie i pro kamenné obchody, investice do jejich využití se v tuto chvíli vyplácí zejména velkým mezinárodním řetězcům.

Uživatelská přívětivost e-shopu, možnosti konfigurace zboží, perfektní kvalita fotografií, videa nebo možnosti rychlého doručení a vrácení zboží dělají z online nakupování extrémně silný prodejní kanál značek. Kombinace multimédií, jakými jsou texty, fotky, videa, zvuk nebo animace, dovolují značkám představit výrobky atraktivním způsobem v osobním prostředí zákazníků. Oproti kamenným obchodům je nakupování dostupné prakticky nonstop.

Zejména luxusní značky využívají v oblasti webové prezentace následujících prostředků:

- Video a virtuální módní přehlídka – Umožňuje prezentaci produktu v akci, hodí se pro prezentaci produktů, které potřebují detailnější vysvětlení. Nutná je velká profesionalita a úroveň zpracování videí.
- Zvuk – Některé značky pro svou online prezentaci využívají hudební podkres webových stránek, jedná se však o praktiku, od které se spíše upouští. Mnohem častěji dnes značky vytvářejí playlisty na hudebních platformách typu Spotify.
- Animace – Na rozdíl od videa nezobrazují animace reálný produkt, ale využívají grafiky. Animace se rovněž užívají v oblasti customizace produktů pomocí konfiguratorů založených na customizaci.
- Interaktivní prvky – Jedná se o prvky motivující uživatele k interakci s produktem. Nejčastěji se jedná o pohybové prvky a přiblížení, které umožňují zákazníkovi zobrazení produktu ze všech stran ve 3D. Módní značky dávají zákazníkovi možnost prohlédnout si například detail látky a zpracování produktu. Interaktivita je reprezentována také možnostmi zákazníků hodnotit produkty, komentovat, klást značce otázky (Heinemann, Schwarzl, 2010, s. 99–101).

E-shopem, na němž firma nabízí své zboží, nemusíme rozumět jen vlastní webové stránky. Lze využívat také agregátorů specializujících se na módu či e-shopů třetích stran. Poskytovatelé nabízí související služby, jakými jsou komunikace se zákazníkem či poprodejní zákaznický servis (Přikrylová, 2019). Tímto způsobem může i menší značka získat vysoký dosah, zastihne zákazníka na místě, na němž již nakupuje. Nevýhodou může být ztráta kontroly nad prezentací výrobků a dvojitá marže.

#### 2.4.4.2 Sociální sítě

V posledních několika letech došlo k výrazné proměně internetu. Z pouhého zdroje informací se transformoval do masového komunikačního média, které umožňuje uživatelům konzumovat, utvářet a ovlivňovat jeho obsah. Ze statické formy přešel do podoby 2.0. Sociální sítě se staly neoddelitelnou součástí našeho bytí, výrazně ovlivňují veřejný názor i nákupní chování. Umožnily dříve nevídaný způsob komunikace zákazníka a značky jeden na jednoho. Do tohoto vztahu mohou libovolně vstupovat a zase z něj vystupovat další zákazníci a firmy. Sami zákazníci si mohou poskytovat poprodejní podporu. Řada firem si na tomto vztahu postavila svůj business model. Zákazníci, kteří si radí navzájem, jsou nejrychlejší a nejupřímnější podporou (Přikrylová, 2019).

Sociální sítě jsou demokratickým médiem. Je to zákazník, který má nad značkou na sociálních sítích moc.

Značky využívají obsahově orientované komunikační platformy, jakými jsou Facebook, Instagram, YouTube nebo Twitter, k tomu, aby nabídly své produkty a služby co největšímu počtu zákazníků v rámci cílové skupiny. Marc Jacobs vytvořil v roce 2014 v New Yorku, Londýně a Amsterdamu při příležitosti představení nové vůně na trhu pop-up prodejny, v nichž se za vzorky platilo použitím hashtagu. Speciální hashtag vygeneroval na Instagramu a Twitteru 13 tisíc unikátních zmínek. Japonská značka Uniqlo také použila hashtag jako platidlo. Za tweet bylo možné získat místo ve frontě i slevový kupon. Oděvní firma Nordstrom využívala nejoblíbenější produkty na Pinterestu při merchandisingu prodejen i rozvržení produktu na e-shopu (Jesenský, 2018, s. 431).

Na rozdíl od dřívějších primárních médií, kterými jsou televize, časopisy nebo noviny, dokáží sociální sítě zasáhnout široké publikum na národní i mezinárodní úrovni. Sociální sítě umožnily značkám promlouvat napřímo a cíleně k zákazníkovi. Tato forma WOM marketingu je jednou z nejaktuálnějších forem, pomocí nichž dokážeme diverzifikovat sdělení a efektivně ovlivnit nákupní chování zákazníků. Dva z pěti zákazníků dnes využívají sociální sítě jako zdroj informací, dva ze tří konzultují svůj nákup pomocí sociálních sítí s přáteli.

Možnost analyzovat chování a spokojenost zákazníků je užitečným zdrojem reakcí na vlastní produkty, služby a komunikaci firmy. Marketéři se musí soustředit daleko více na dvousměrnou komunikaci – dialog – se zákazníkem (Achenbach, 2014, s. 1–3). Strategickým cílem značek je proměnit úspěšnou komunikaci se zákazníkem na sociálních sítích ve zvýšení tržního podílu a znalost značky.

### 2.4.4.3 Newsletter

V nedávné minulosti firmy rozesílaly připomínací dopisy poštou, newsletter je jejich elektronickou obdobou. Slouží k osvěžení a udržování kontaktu se zákazníkem. Jedná se o jedinou formu legálního e-mail marketingu, neboť je k jeho rozesílce potřebný souhlas adresáta (*opt-in*). Jde o velmi efektivní způsob oslovení zákazníka, kdy se míra otevření (*open rate*) zpravidla pohybuje v desítkách procent, a CTR, tedy míra prokliku e-mailu, v jednotkách procent. Kvalitní zákaznická databáze a vhodné cílení na její konkrétní okruhy ve správný čas jsou klíčové pro úspěšnou e-mailovou kampaň.

Kampaně můžeme rozdělit na obsahové, jež neobsahují přímou obchodní nabídku, ale přináší zákazníkovi duševní obohacení, a na akviziční, jejichž cílem je přímá nabídka produktu či služby. Akviziční e-maily mají zpravidla nižší open rate a je vždy užitečné kombinovat je právě s obsahovými e-maily. Firmy, které používají e-maily jako nástroj masové komunikace, si často škodí, neboť se jedná o užitečný nástroj přímého marketingu.

Díky pokročilým databázovým systémům je možné detailně segmentovat zákazníky a vyhodnocovat úspěšnost kampaní. Základním nástrojem je RFM skóre. Pracuje se třemi složkami, kterými jsou *recency* (doba od posledního nákupu zákazníka), *frequency* (četnost nákupů) a *monetary* (hodnota nákupu). S novým zákazníkem pracujeme na vytvoření dlouhodobého vztahu, při poklesu frekvence nákupu využíváme reaktivačních kampaní, zvýšení hodnoty nákupu může značka podpořit vhodným cross-sellingem či up-sellingem. Proměnných, jejichž vztah můžeme sledovat, analyzovat a správnými aktivitami pracovat na jejich vylepšení, je celá řada. Obecné nařízení o ochraně osobních údajů neboli GDPR právně upravuje přímou marketingovou komunikaci. Je nutné od každého zákazníka získat souhlas se zpracováním osobních údajů, který může být vysloven i na omezenou dobu, a adresát musí mít možnost se z přijímání marketingového sdělení vyvázat.

Vyhodnocování newsletterových kampaní může obsahovat podíl odhlášených newsletterů, nedoručených e-mailů či konverzní poměr (podíl zákazníků, již e-mail proklikli a na webu udělali požadovanou konverzi), ROI kampaně apod.

Moderní technologie umožňují automatizaci v řízení kampaní (e-mail marketing automation). Automatickou rozesílku lze naplánovat na dobu, kdy je nejvyšší pravděpodobnost, že zákazník e-mail otevře a uskuteční požadovanou konverzi. Newslettery je možné také personalizovat. K nejznámějším poskytovatelům automatizované rozesílky patří MailChimp (Přikrylová, 2019).

#### 2.4.4.4 Influencer marketing

Influencer marketing – využití vlivných lidí na sociálních sítích pro marketing značky – je mladé a rychle se rozvíjející odvětví. Influenceri jsou součástí WOM marketingu a mají schopnost ovlivňovat své následovníky na sociálních sítích. Dříve než byl pojem influencer marketing zpopularizován na sociálních sítích, byli hlavními influencery převážně herci, zpěváci a politici. Odhad globálních investic do influencer marketingu se v roce 2018 pohyboval v rozmezí 4–7 miliard dolarů.

Stále více lidí tráví čas na sociálních sítích (Instagram v červnu 2018 dosáhl jedné miliardy aktivních uživatelů za měsíc) a až 30 % Čechů nevnímá doporučení od influencera jako reklamu. Podle Růžičky se návratnost investice (ROI) do influencer marketingu vrátí značně v průměru 8× (Růžička, online, 2019).

Trendem současného influencer marketingu jsou dlouhodobé spolupráce. Influenceri firmám propůjčují tvář, kredibilitu a své publikum. Takovéto partnerství působí na potenciální zákazníky důvěryhodně. Nejvyšší úspěšnost mají kampaně, pro které značky využívají influencery, jež jsou skutečnými zákazníky jejich produktů. Dlouhodobá partnerství jsou výhodná pro obě strany – značky i influencery v roli ambasadorů. Ambasadorovi přinese stabilní příjmy, možnost dokonale poznat produkty a filozofii značky a v případě dobře zvoleného partnerství prestiž. Pro značku je partnerství finančně výhodnější, umožňuje předvídat a analyzovat efektivitu a často znamená jednodušší projektové řízení spolupráce (Mikulíková a Makovec, online, 2019).

#### 2.4.5 Visual merchandising

Visual merchandising je často nedocenená metoda kombinující design a umění v oblasti retailu, která má za cíl prodat produkt a značku zákazníkovi (Bailey a Baker, 2014, s. 6). Přes sílí vliv e-commerce zůstává pro mnoho značek zásadní osobní zákaznická zkušenost v místě prodeje. Komunikace se zákazníkem probíhá na několika místech v rámci jeho cesty prodejnou. Způsob rozmístění zboží v prodejně je jedním z klíčových faktorů, důležitá je však už výloha, vhodné a dostatečné osvětlení prodejny, barevnost a informační prvky v rámci prodejny. Kompozice vystaveného zboží pomáhá utvářet dojem, jakým na zákazníka značka působí. Správně zvolené barvy zase dokáží vyvolat požadovanou emoci, nejčastěji s barevnou škálou používanou napříč vizuální identitou značky.

Největší důraz kladou značky na tzv. flagship store firmy, což je hlavní prodejna, která má zpravidla největší rozlohu, moderní design, největší výběr zboží, může častěji využívat

moderní technologie a je jí věnována nadstandardní péče. Slouží k testování nových konceptů, jež jsou při pozitivní odezvě dále implementovány na další prodejní místa.

Nejčastějšími metodami vystavení zboží jsou:

- Vystavení formou mřížky – řady regálů se kříží s uličkami, které typicky využívají super- a hypermarkety a obchody s velkou prodejní plochou
- Vystavení formou smyčky – obchodní domy využívají toto uspořádání, aby zákazníka provedly co nejvíce odděleními, průkopníkem této metody je nábytkový řetězec IKEA
- Galerijní vystavení – řešení, které využívají obchodníci s luxusní módou, vystavuje zboží po obvodu a střed prodejny nechává záměrně prázdný. Produkty jsou vystaveny v omezeném počtu kusů a jen několika velikostech
- Vystavení pomocí ostrůvků – multibrandové obchody využívají tyto ostrůvky v podobě stolů, vitrín nebo regálů k prezentaci konkrétní značky

Jednotlivé přístupy lze libovolně kombinovat. Jiným způsobem jsou řešeny prostory prémiových značek a fast fashion řetězců (Haunerová, Khelerová a Šimonovská, 2019, s. 79–82).

#### **2.4.6 Módní fotografie**

Módní fotografie je fotografickým žánrem, který zobrazuje oděvy a módní doplňky. Je všude kolem nás. Módní fotografové pracují s modelkami, designéry a kosmetickými značkami. Má za cíl v co nejlepším světle odprezentovat výrobek nebo službu. Fotografie módy je svébytným žánrem, nejčastěji je určena pro reklamu a módní časopisy. Najdeme ji také na internetu, v reklamních letáčích, katalozích i ve veřejném prostoru na billboardech a citylightech. Úlohou módní fotografie je v první řadě inspirovat. Nejedná se o módní diktát, co koupit, ale o inspiraci, jak módu nosit. Dalším úkolem fotografie je přivést pozornost k módní značce a vyvolat touhu vyobrazené produkty vlastnit (Gonzalez, 2018).

Pro fotografa je klíčové vědět, pro které médium bude jeho fotografie primárně určena. Fotografie pro reklamní a módní účely je jednou z nejsložitějších fotografických disciplín. Sama silně podléhá módním vlivům. Rovnicí jejího úspěchu je kombinace dokonalého technického zpracování, nadání a vkusu fotografa, osobitosti, částečně je dílem náhody. Celek by se měl vyznačovat perfektní technickou stránkou, bezchybným ořezem, lehkostí pohybu i aranžmá. Fotografie by neměla působit prvoplánově, měla by mít příběh, působit expresivně.



Důležitou součástí je práce art directora, který mívá na starosti finální zpracování fotografie i výběr a zajištění vhodné lokace, jež odpovídá charakteru focení a esenci značky.

Klasická módní fotografie zdůrazňuje střih, barvu, materiál a detaily oděvu. Hlavní důraz je kladen na oděv, poté na modelky a až v poslední řadě na lokaci focení. Logika postojů a póz modelek nemusí odpovídat logice postojů v běžném životě (Scheufler, 2018, s. 164–166).

#### 2.4.7 Módní přehlídka

Módní přehlídka je společenská událost, na níž módní návrháři předvádějí odborné a laické veřejnosti kolekci oblečení pro nadcházející sezónu. Návrháři a módní značky nejčastěji produkují dvě kolekce ročně – pro sezónu A/W (*autumn-winter*, podzim-zima) a S/S (*spring-summer*, jaro-léto), u velkých módních domů jsou to čtyři kolekce každý rok. Kolekce pro dané sezóny jsou na přehlídkách uváděny vždy s předstihem.

V minulosti bylo zvykem produkovat opulentní vysokonákladové show, od tohoto trendu se v posledních letech upouští. Jako první oznámila v roce 2019 známá globální značka spodního prádla Victoria's Secret, že ruší své v televizi vysílané módní přehlídky, jež byly v módním světě po 20 let významnou událostí. V roce 2020 uvedly luxusní módní značky Gucci a Saint Laurent, že přestanou dodržovat tradiční kalendář čtyř přehlídek v roce, kdy se milovníci a znalci módy na týdny sjížděli do hlavních světových metropolí. Značky tím poukazují na sílící tlak na produkci nových a nových kolekcí, ačkoliv se samy snaží o nadčasovost módy. Snížením frekvence módních přehlídek dosáhnou značných úspor. Dávají tím také zákazníkům najevo, že jim není cizí aktuální otázka nadprodukce a vysoké spotřeby v oblasti módy.

#### 2.4.8 Word of Mouth

Ústně šířená pověst je jedním z neúčinnějších komunikačních nástrojů. Zdánlivě nejlevnější, na druhou stranu co do míry vynaloženého úsilí často nejnáročnější. Vhodnou strategií je záměrné působení na názorové vůdce, kteří mají moc efektivně předat sdělení a ovlivnit cílový trh.

Komunikačním nástrojem WOM je spokojený zákazník. Zajištění spokojenosti zákazníka může firmě ušetřit množství finančních prostředků jinak vynaložených na reklamu. Firma však nesmí zapomenout, že komunikuje i nespokojený zákazník a míra jeho komunikace může být často vyšší než u zákazníka spokojeného (Jakubíková, 2013, s. 262).

### 2.4.9 Public relations

Public relations je jedním z nejdůležitějších propagačních nástrojů módního průmyslu. Je nástrojem přirozeným, jenž je v mnoha situacích vnímán lépe než reklama v klasickém pojetí. Primární rolí módního PR (public relations) je zajistit módní značce a produktu viditelnost a pokrytí nejčastěji pomocí fotografií, článků, sponzoringu, produktů poskytnutých k vyzkoušení a PR eventů. Produkty a služby jsou zde primárním objektem prezentace (Edwards, 2018). Z povahy věci jsou neustále měnící se módní produkty a značky atraktivním obsahem pro módní novináře, jejichž úkolem je nacházet novinky na scéně a nové úhly pohledu, které by zaujaly a překvapily čtenáře.

PR je taktickým a zároveň strategickým marketingovým nástrojem. Bývá zajišťováno v rámci firmy anebo PR agenturou či freelancerem. Neexistuje jediná správná cesta, jak uchopit PR značky, žádaná je snaha zajistit integritu a kontinuitu v komunikaci. PR je založeno na vztahu mezi značkou a médiem. Tisk hraje klíčovou roli v budování image značky, neboť ovlivňuje, vzdělává a utváří názory široké veřejnosti.

Je stále obtížnější získat pomocí reklamy zákaznickovu pozornost. Rolí PR je zajistit mediální prostor pro vybrané produkty kolekce skrz udržování dlouhodobých vztahů s médiem a také generováním atraktivního obsahu, aby se mohla značka systematicky prezentovat bez nutnosti rozsáhlých investic do reklamy (Jackson, 2006, s. 172–174).

## 3 METODIKA PRÁCE

### 3.1 Výzkumný problém

Značka Kinoko je nová sportovní módní značka pro ženy na sport i do města, patří pod mateřskou společnost Albi Česká republika a.s. Soustředí se převážně na módu na jógu, běhání a funkční trénink, ale i na sportovní městské oblečení. Jejím hlavním produktem jsou legíny. Zboží designuje v Čechách, část kolekce vyrábí v České republice, část v Asii. Při výrobě dbá na funkčnost, prvotřídní kvalitu látek, zpracování, design i pracovní podmínky, ve kterých produkty vznikají. Značka byla spuštěna na konci dubna 2020 prostřednictvím první kamenné prodejny v Praze na Strossmayerově náměstí, od května 2020 je možné nakupovat na jejím e-shopu.

Jelikož se v současnosti na trhu nachází množství globálních a lokálních značek se sportovní módou, bylo zapotřebí najít jedinečný prodejní argument a využít jej v marketingové komunikaci značky.

Diplomová práce řeší následující výzkumný problém:

Jaký **jedinečný prodejní argument** zvolit pro komunikaci značky Kinoko a jak Kinoko pomocí marketingové komunikace **odlišit od konkurence?**

### 3.2 Cíl a účel výzkumu

Cílem práce je **vytvoření komunikační strategie značky Kinoko** pomocí vhodných komunikačních nástrojů. Důležitým aspektem vytvoření úspěšné komunikační kampaně je vybudování základu pro vznik silné české značky a její etablování na lokálním trhu.

Účelem práce je realizovat výzkum a využít jeho výstupy pro zavedení nové sportovní módní značky OK na lokálním trhu. Výzkum je veden pomocí dotazníkového šetření doplněného o dvě focus groups – se zákaznicemi a s členkami cílové skupiny, jež dosud nenakoupily. V práci je rovněž provedena analýza konkurence.

### 3.3 Výzkumné otázky

V práci jsou definovány tři hlavní výzkumné otázky, jež jsou zodpovězeny pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Výzkumné otázky:

VO1: Jaké je typické nákupní chování při nákupu nového sportovního oblečení?

VO2: Který z faktorů je při nákupu sportovního oblečení rozhodující (cena, kvalita, původ, design, značka, ...)?

VO3: Jakými nástroji marketingové komunikace je vhodné zacílit na zákazníky a potenciální zákazníky nové sportovní oděvní značky OK?

Na základě výsledných odpovědí na výzkumné otázky jsou vybrány hlavní komunikační kanály a definovány prodejní argumenty.

### 3.4 Metody zkoumání

V rámci výzkumných metod je v práci provedena analýza vnitřního a vnějšího marketingového prostředí firmy. Je identifikována hlavní cílová skupina značky a realizována analýza konkurence. Pro zodpovězení výzkumných otázek je zvolena metoda dotazníkového šetření a focus group.

Výstupy empirického výzkumu na cílové skupině jsou aplikovány v návrhu komunikační strategie firmy. Jsou stanoveny komunikační cíle a rozpočet, s ohledem na možnosti a potřeby firmy jsou uvedeny konkrétní nástroje a média komunikačního mixu, navržen časový harmonogram. Není hodnocena stávající komunikační strategie značky, avšak je rovnou navržena taková komunikační strategie, jež je pro start komunikace nové značky na trhu skutečně použita.

Dotazování je realizováno elektronickou metodou CASI, tedy respondent sám do formuláře vyplňuje odpovědi bez dotazovatelovy asistence. Metoda dotazování umožňuje v krátkém časovém horizontu zajistit kvantifikovatelné informace od reprezentativního počtu zákazníků a je velmi dobře kombinovatelná s metodou focus group.

### 3.5 Konstrukce výběrového souboru

Souborem pro práci jsou ekonomicky aktivní ženy ve věku 19–60 let žijící v ČR, soubor není limitován dosaženým vzděláním ani místem bydliště. Prvky jsou zvoleny náhodně, tedy všechny potenciální jednotky výběrového souboru mají stejnou šanci zahrnutí do výzkumu. Účelem výběrového souboru je poskytnout údaje, které je možno zobecnit na celý základní soubor.

Respondenti dotazníkového šetření byli osloveni primárně pomocí facebookové reklamy cílené na ženy ve věku 19–60 let se zájmem o sport a wellness. Reklama s dotazníkem byla spuštěna po 14 dní, podmíněna byla získáním minimálního počtu 200 odpovědí z výběrového souboru. Respondenti nebyli incentivizováni.

Účastnice focus group byly náhodně vybrány ze dvou skupin – z žen, které doposud o Kinoko neslyšely a neměly možnost vyzkoušet si produkty značky, druhá skupina byla rekrutována z takzvaných brand lovers.

Jde o quasireprezentativní výběrový soubor, tedy soubor, jenž není náhodný, data jsou řízena (kvóty), abychom se přiblížili reprezentativnímu výběru pomocí výše zmíněných parametrů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 IDENTIFIKACE HL. CÍLOVÉ SKUPINY

*Kdo je náš zákazník a jaké jsou jeho potřeby?* jsou otázky, jež si firmy musí položit již v samém počátku. Vzhledem k odlišnosti potřeb dnešních spotřebitelů se komunikace značek na trhu zřídka zaměřuje na celý trh. Firmy se soustředí na vybrané segmenty uživatelů a využívají cíleného marketingu.

Komunikace značky OK míří na ženy z ČR ve věku 19–60 let se zájmem o sport, bez ohledu na dosažené vzdělání nebo místo bydliště. Pro určení cílového zákazníka bylo zvažováno využití konkrétní osoby / konkrétních person – tedy tvorby detailního profilu imaginární osoby, která představuje ideálního uživatele produktu a příjemce marketingové komunikace (MioWeb, 2019). Persony jsou na rozdíl od cílové skupiny velice konkrétní, jejich úskalím při nově vznikající značce by však mohlo být příliš úzké či zavádějící vymezení a nevhodné nastavení komunikace. Z toho důvodu je cílová skupina definována širěji a bude cílována společně s vývojem značky.

Hlavní cílová skupina:

- Ekonomicky aktivní žena ve věku 25–35 let žijící ve městě
- Má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání
- Sebevědomá, vyrovnaná žena
- Chce žít spokojený, naplněný život
- Zajímá se o to, jak žít lépe
- Hledá inspiraci spíše než motivaci
- Má smysl pro humor
- Ráda cestuje
- Nepotřebuje si nic dokazovat
- Má kamarádky, ale ráda tráví čas sama se sebou
- Obléká se pro sebe, oblečení jí dodává pocit jistoty, uklidňuje ji
- Baví ji různé sporty, o trávení volného času se rozhoduje spontánně
- Miluje město, ale utíká do přírody
- Snaží se dávat přednost kvalitě před kvantitou, nehromadit, občas nakupuje impulzivně

## 5 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY

Marketingové prostředí firmy je komplexním a dynamickým prostředím, v němž se daná firma nachází. Jde o veškeré vlivy, které mohou ovlivnit rozvoj firmy, a udržování vztahů se

zákazníky. Chtějí-li společnosti uspět, musí vlivům okolí věnovat pozornost – sledovat je, analyzovat a přizpůsobit jim své chování a jednání. Zatímco pro určitou firmu může být některý faktor příležitostí, pro jinou představuje hrozbu. Marketingové prostředí firmy lze obecně rozdělit na prostředí vnitřní a prostředí vnější.

## 5.1 Vnitřní prostředí firmy

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje a charakterizuje firmu samotnou. Skládá se z materiálních, finančních a lidských zdrojů: kvalitního managementu a zaměstnanců, firemní kultury, organizační struktury, mezilidských vztahů, etiky, materiálního prostředí. Faktory obsažené ve vnitřním prostředí mohou být firmou přímo ovlivňovány.

## 5.2 Vnější prostředí firmy

Vlivy vnějšího prostředí na firmu se různí, závisí vždy na konkrétním typu společnosti. Mohou znamenat buď příležitost – v podobě konkurenční výhody –, nebo ohrožení. Vnější prostředí dále dělíme na mikroprostředí a makroprostředí.

### 5.2.1 Mikroprostředí firmy

Své mikroprostředí může firma aktivitami významně ovlivnit. Faktory s největším vlivem na společnost se nazývají změnotvorné síly. Jedná se nejčastěji o změny související s dlouhodobým růstem odvětví, novými zákazníky, technologiemi, novými formami marketingu, rostoucí globalizací apod. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly odvětví, které mají na společnost vliv. Chování podniku je ovlivňováno konkurencí, ale také odběrateli a dodavateli, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních sil je v práci analyzováno pomocí Porterova modelu. (Jakubíková, online, 2009).

Mikroprostředí zahrnuje:

- partnery (dodavatele, odběratele, dopravce, ...)
- zákazníky
- konkurenci
- veřejnost



### 5.2.1.1 Zákazník

Chování typického zákazníka se mění. Více než kdy předtím dbá na kvalitu, je vybíravější. Nemá problém za zboží zaplatit více peněz, na oplátku však také více očekává. To je dáno změnou životního stylu zákazníka, růstem ekonomiky, ale i proměnou obchodu jako takového. Moderní zákazník je aktivní a pragmatický. Je vybíravější, oceňuje osobní přístup. Častěji využívá specializovaných obchodů. Dbá na původ výrobků, často se zajímá o jeho ekologickou stopu.

Ubývá spontánních nákupů. Trendem je vlastnit méně, zato kvalitnějších výrobků. Zákazník je mobilní, má daleko větší možnosti srovnání než dříve – hledá si dodatečné informace, recenze, nejvýhodnější cenu (Losekoot a Vyhnánková, 2019).

Digitální technologie pak přinášejí změnu očekávání zákazníka a zvýšení nároků na produkt i celou organizaci.

## 5.2.2 Makroprostředí firmy

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže ovlivnit, nebo je může ovlivnit pouze velmi obtížně. Legislativních změn lze docílit prostřednictvím svazů nebo asociací. Makroprostředí zahrnuje vlivy hmotné i nehmotné. Spadají pod něj vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav), ekonomické, politické, legislativní, sociokulturní, geografické, technologické nebo ekologické (Jakubíková, online, 2009). Makroprostředí je v práci analyzováno pomocí modelu PEST.

### 5.2.2.1 Od maloobchodu k e-commerce

Zatímco nakupování existuje skoro tak dlouho, jako lidstvo samo, způsob, jakým nakupujeme, se v čase mění. S rozvojem technologií se rozvíjí i způsoby nakupování.

Principy prodeje a nákupu v maloobchodní síti a v oblasti e-commerce jsou téměř identické, liší se od sebe tím, že maloobchodní řetězce používají k prodeji svých výrobků fyzické obchody, zatímco e-commerce probíhá výhradně skrze online kanály.

Žárovka, eskalátor, čárový kód, platební karta, internet, mobilní telefon. To všechno jsou vynálezy, které stály za proměnou retailu. Svět se však vyvíjí a technologie spjaté s nakupováním s ním. Kryptoměny, sdílená ekonomika, internet věcí, virtuální realita, rozšířená realita, drony, samořiditelná auta. To jsou pojmy, které skloňujeme nyní. Rapidně roste využívání chytrých telefonů, díky sociálním sítím hrají čím dál větší roli vizuální vjemy.

Novým typem zákazníků se stávají mileniálové a generace Z. Čtvrtinu svého života tráví před obrazovkou svých mobilních telefonů a počítačů, tráví spolu čas online.

Pro generaci Z je typické googlení, mají nástroje a čas hledat to nejlepší zboží a nejlepší ceny, přechod mezi onlinem a offlinem jim nečiní nejmenší potíže. Od fyzického obchodu očekává nová generace zážitků.

Buzzwordy retailu jsou multichannel (možnost pro různé lidi nakupovat na různých místech tentýž produkt), crosschannel (tentýž člověk může nakoupit jeden produkt na více místech naráz) a omnichannel (všechny kanály jsou propojené).

Z vyhodnocení studie Future Shopper 2019 vyplývá, že všichni chceme v podstatě totéž: nejlepší ceny, široký výběr a dostupnost zboží. Pro retailery a značky to znamená, že musí přemýšlet omnichannelově, tedy být přítomni na co možná nejvíce místech, která jejich zákazníci využívají. Studie zjistila, že spíše ženy a generace Z používají sociální sítě pro inspiraci při nákupu výrobků, zatímco muži umožňují nástrojům, aby za ně nakupovaly (Future Shopper, online, 2019).

### 5.3 Marketingová situační analýza

Situační analýza je prvním krokem marketingového strategického řízení. Měla by být použita jako podklad pro stanovení cílů firmy a strategií vedoucích k jejich naplnění. Slouží k identifikaci, analýze a ohodnocení faktorů, které by mohly mít vliv na správnou volbu strategií a cílů firmy (Jakubíková, online, 2009).

Jde o všeobecnou metodu zkoumání složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, nebo prostředí, které na ni nějakým způsobem působí a ovlivňuje její činnost. Zkoumá rovněž vnitřní prostředí firmy, její schopnosti zhotovit výrobky, vyvíjet a inovovat, produkovat a prodávat. Pomocí marketingové situační analýzy lze zjišťovat informace o prostředí firmy, segmentech trhu, konkurenci, budoucí poptávce a prodeji, napomáhá zvolit cílové trhy. Poskytuje potřebné informace nejen pro navržení nové marketingové strategie, ale i pro změnu strategie stávající (Hencl, online, 2016).

Pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí je v práci využita SWOT analýza. Pomocí PESTLE metody je zkoumáno vnější makroprostředí, Porterův model pěti sil napomůže popsat vnější mikroprostředí.

### 5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který pomáhá charakterizovat klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. Konfrontuje vnitřní zdroje podniku se změnami v jeho okolí. Identifikuje slabé a silné stránky firmy a dává je do souvislostí s vnějšími vlivy, příležitostmi a ohroženími. Jednotlivé faktory se ukládají do tzv. SWOT matice. Výsledkem analýzy je syntéza vlivů, která dává za vznik formulaci firemní strategie. SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexnější analýzy anebo samostatně (Blažková, 2007, 155–158).

Název je odvozen od počátečních písmen anglických názvů:

S – strengths – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities – příležitosti

T – threats – hrozby

- Silné stránky – interní faktory, které zajišťují silnou pozici na trhu. Slouží jako základ pro konkurenční výhodu.

- Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Mohou ohrozit výkon firmy.
- Příležitosti – podnik musí být schopen své příležitosti v první řadě identifikovat. V případě realizace mohou znamenat konkurenční výhodu.
- Hrozby – změna v okolí firmy, která může přinést zásadní neúspěch.

Cílem SWOT analýzy není vytvoření listu hrozeb, příležitostí a silných a slabých stránek, nýbrž důkladná strukturovaná analýza poskytující důležité poznatky (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91, 92).

**Metodou SWOT byly analyzovány následující hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky:**

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>STRENGTHS</b> (silné stránky) - Zázemí mateřské firmy - Vysoká kvalita produkce - Unikátnost materiálů - Image značky - Diverzifikace výroby - Vztahy s dodavateli - Lokální marketing - Kamenný Flagship Store - Zkušený produktový a manažerský tým - Nízká sezónnost produktů	<b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky) - Vysoké vstupní náklady - Prodejna pouze v Praze - Velikost lokálního trhu - Současná šíře produktového portfolia - Nízká znalost značky - Nízká masová propagace - Zákazníci pouze ženy - Vyšší cena produktů - Vysoká závislost na dodavatelích - Nemožnost plně lokální výroby
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti) - Vstup do regionů - Expanze na mezinárodní trhy - Online nákupy - Rozšíření produktového portfolia - Nové zákaznické segmenty - Rozšíření distribuce - Trend wellness - Inovace produktů - Zvyšování povědomí o značce - Loajalita zákazníků	<b>THREATS</b> (hrozby) - Procesní závislost na mateřské firmě - Další vlna pandemie covidu-19 - Lokální konkurence - Lokálnost marketingových aktivit - Vstup mezinárodních firem na trh - Levné substituční produkty - Obrátka zboží - Rostoucí cena výroby - Změna módních trendů

Tab. 1: SWOT analýza (vlastní)

**Odůvodnění jednotlivých faktorů SWOT matice značky OK:****Silné stránky**

- Zázemí mateřské firmy – značka je součástí mateřské společnosti Albi Česká republika a.s., s níž souvisí finanční i provozní zázemí.
- Vysoká kvalita produkce – při výrobě není přistupováno ke kompromisům v oblasti kvality látek, konstrukce ani zpracování produktů.
- Unikátnost materiálů – každý materiál je pečlivě vybrán a testován, materiály mají počesanou povrchovou úpravu, která není typická pro konkurenční sportovní značky.
- Image značky – značce se podařilo vzbudit zájem veřejnosti kvalitou produktů i osobitou komunikací.
- Diverzifikace výroby – značka vyrábí své produkty v několika továrnách v České republice i Asii a dbá na zastupitelnost produkce.
- Vztahy s dodavateli – OK pěstuje dlouhodobé korektní vztahy se svými dodavateli-partnery.
- Lokální marketing – jakožto česká značka zná OK zákaznice a využívá své znalosti při utváření marketingové strategie.
- Kamenný Flagship Store – značka vybuodovala reprezentativní kamennou prodejnu na pražské Letné a pořádá v ní sportovní lekce a tematické přednášky.
- Zkušený produktový a manažerský tým – vývoj produktu a vedení značky je postaveno na zkušených zaměstnancích.
- Nízká sezónnost produktů – legíny a sportovní podprsenky příliš nepodléhají ročním obdobím ani sezónním trendům.

**Slabé stránky**

- Vysoké vstupní náklady – založení módní značky se pojí s kapitálovou náročností.
- Prodejna pouze v Praze – v tuto chvíli má OK prodejnu pouze v Praze, produkt si tedy nemohou nezávazně vyzkoušet zákaznice v regionech.
- Velikost lokálního trhu – velikost lokálního trhu se sportovní módou je limitovaná.
- Současná šíře produktového portfolia – značka vstoupila na trh s omezenou produktovou nabídkou, ta se bude teprve s každou nadcházející sezónou rozšiřovat.
- Nízká znalost značky – jakožto nová značka ještě není OK všeobecně známá.
- Nízká masová propagace – rozpočet dedikovaný na propagaci neumožňuje plošnou komunikaci.

- Zákazníci pouze ženy – nabídka je v současnosti orientována pouze na ženy.
- Vyšší cena produktů – ačkoliv se produkty v Praze zapsaly mezi zákaznicemi jako dostupné, jejich pořizovací cena se pro zákaznice mimo hlavní město může jevit jako vyšší.
- Vysoká závislost na dodavatelích – dostupnost produktů je velmi závislá na vztazích s dodavateli.
- Nemožnost plně lokální výroby – vzhledem k vysoké technické náročnosti výroby ji není možné plně přesunout do České republiky.

### Příležitosti

- Vstup do regionů – značka plánuje vstoupit do měst ČR pomocí vlastních prodejen či pop-upů.
- Expanze na mezinárodní trhy – do budoucna je počítáno se vstupem na Slovensko a na další, zejména evropské, trhy.
- Online nákupy – po doladění veškerých technických atributů se může stát e-shop plnohodnotným prodejním kanálem.
- Rozšíření produktového portfolia – v současnosti značka nabízí zejména oblečení na sport, do budoucna plánuje rozšířit výrobové portfolio o cvičební pomůcky, spodní prádlo nebo plavky.
- Nové zákaznické segmenty – značka cílí na ženy, kromě toho již vzoruje sportovní oblečení pro dívky a v horizontu několika let plánuje také pánské oblečení.
- Rozšíření distribuce – příležitostí je využití dalších distribučních kanálů, jako je například prodej na sportovištích, velkoobchod, affiliate a další.
- Trend wellness – péče o tělo a zdraví je ve světě velkým trendem, který by měl naplno dorazit také do České republiky.
- Inovace produktů – příležitostí je vyvinutí inovativního produktu, jenž nebude mít na trhu přímou konkurenci.
- Zvyšování povědomí o značce – v současnosti má značka omezený okruh zákaznic, příležitostí je tento okruh postupně rozšiřovat.
- Loajalita zákazníků – již nyní, několik měsíců od vstupu značky na trh, se zákaznice vrací. Cílem značky je vybudovat si širokou skupinu loajálních zákaznic.

## Hrozby

- Procesní závislost na mateřské firmě – OK je značka vybudovaná na základech stabilní firmy, s čímž souvisí dodržování zavedených procesů, které mohou aktivity značky brzdit.
- Další vlna pandemie covidu-19 – značka byla spuštěna v období pandemie, brzká druhá vlna by mohla tempo jejího růstu negativně ovlivnit.
- Lokální konkurence – v případě, že by lokální konkurence dokázala nabídnout to, co OK nemůže, mohlo by dojít ke snížení báze loajálních zákazníků a jejich odlivu ke konkurenci.
- Lokálnost marketingových aktivit – lokálnost marketingových aktivit nemusí vyhovovat potřebám marketingu pro expanzi do regionů a za hranice ČR.
- Vstup mezinárodních firem na trh – potenciální vstup globálních hráčů na český trh by mohl znamenat snížení konkurenční výhody.
- Levné substituční produkty – na trhu existují produkty s nižšími funkčními vlastnostmi, jejich vizuální atraktivita a nízká cena by však mohly převážit v rozhodování o koupi.
- Obrátka zboží – plánování obrátky zboží je zvláště u začínající značky náročná disciplína, při příliš rychlé expanzi či nižších než odhadovaných prodejkách by mohla být potenciální hrozbou.
- Rostoucí cena výroby – cena tuzemské i zahraniční výroby neustále roste, což se projevuje ve finální ceně výrobku a odráží v jeho prodejnosti.
- Změna módních trendů – módní trendy se rychle mění, a ačkoliv se značka snaží vyhnout sezónnosti produktů, změna globálního trendu může představovat značné riziko.

Přestože se značce OK vydařil úspěšný vstup na lokální trh, je nutné, aby chránila a rozšiřovala své silné stránky, uchopila příležitosti a zasloužila se o jejich realizaci. Značka musí pracovat na své obchodní a marketingové strategii, inovovat produkt a vybudovat si silnou pozici v rámci své niky. Značka by měla zapracovat na silné distribuční strategii, která může přinést nové příležitosti. OK má výhodu ve svém zázemí, jehož by mělo využít ve svůj prospěch. Firma by měla důsledně sledovat konkurenční značky a jejich aktivity, aby včas odhalila případné hrozby a eliminovala je.

## 5.5 PEST analýza

Makrookolí je komplexním politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým prostředím, v němž firma působí. Firma nemá bezprostřední možnost, jak stav tohoto okolí sama ovlivňovat (Blažková, 2007, s. 53). PEST analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Jednotlivá písmena představují typy vnějších faktorů:

P – political – politické – stávající a případné působení politických vlivů

E – economical – ekonomické – působení místní, národní a světové ekonomiky

S – social – sociální – sociální vlivy působící na firmu, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)

T – technological – technologické – vliv stávajících a nových technologií (Managementmania, online, 2015)

Každá ze skupin obsahuje řadu rozličných faktorů, které různou měrou ovlivňují společnost. Vliv jednotlivých faktorů se mění a vyvíjí v čase. Význam analýzy makroprostředí stoupá s velikostí dané společnosti a její závislosti na vnějších vlivech. Základní úlohou PEST analýzy je identifikovat oblasti a možné změny, k nimž může dojít (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16 – 21).

### 5.5.1 Politické prostředí

Politický systém České republiky se vyznačuje rozdělením politické moci a jejím institucionálním zakotvením ve státě. Představiteli výkonné moci jsou prezident a vláda, v čele vlády stojí premiér. Česká republika je parlamentní demokracií. Nejvyšší právní listinou je Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod. Ústava je platná od 1. ledna 1993, tedy od rozdělení Československa a vzniku samostatného českého státu. Moc je rozdělena na zákonodárnou (dvoukomorový Parlament ČR – Poslanecká sněmovna a Senát), výkonnou (vláda ČR a prezident republiky) a soudní. Právo volit má každý občan České republiky starší 18 let (NICM, online, 2020).

Česká republika je členem Evropské unie a NATO, s vazbami na mezinárodní instituce OSN, UNESCO, WTO a OECD. Právní prostředí ČR je významně ovlivněno evropským právem. Institucionální právní rámec vychází ze stejných základů, jako vychází právní rámce okolních zemí.



Česká republika je členem Mezinárodní organizace na ochranu investic (Multilateral Investment Guarantee Agency – MIGA), která je součástí skupiny Mezinárodního měnového fondu (IMF). Investorské rozhodování významně ovlivňují smlouvy o ochraně investic. Zahraniční společnosti zaměstnávají více než třetinu osob zaměstnaných v průmyslu a připadá na ně 70 % vývozu průmyslových výrobků. Významnou podporou pro zahraniční investory do průmyslové výroby byly v minulosti investiční pobídky.

Od 1. ledna 2015 je v České republice daň z přidané hodnoty rozdělena do tří sazeb. Plátcí DPH musí na svá uskutečněná zdanitelná plnění uplatňovat základní 21% sazbu DPH, pokud zákon nestanoví jinak. První snížená sazba ve výši 15 % je uplatňována na teplo, chlad a zboží uvedené v příloze 3 zákona o DPH. Dani také podléhají například služby fitcenter a posiloven a ubytovací služby. Patří sem restaurační, cateringové a ostatní stravovací služby a podávání nápojů. Podávání alkoholických nápojů nebo tabákových výrobků má základní sazbu DPH. Druhá snížená sazba činí 10 %. Této sazbě podléhají např. tištěné knihy, léčiva, dětská výživa. Desetiprocentní sazba se vztahuje na suroviny k výrobě potravin pro lidi trpící různými formami onemocnění, jedná se například o suroviny pro výrobu bezlepkového pečiva (Wikipedie, online, 2020).

V roce 2016 byla v České republice zavedena tzv. elektronická evidence tržeb (EET). EET je způsob evidence tržeb, kdy jsou údaje o každé transakci obchodníka přenášeny na státní správu. Systém EET byl zaveden v roce 2013 v Chorvatsku, v Maďarsku od roku 2015 funguje systém registračních pokladen a online připojení, ve Slovinsku byla spuštěna online evidence počátkem roku 2016. V sousedním Slovensku je online evidence tržeb nepovinná. K roku 2016 existovala evidence tržeb v 15 zemích EU (Wikipedie, online, 2020).

### 5.5.2 Ekonomické prostředí

Česká republika je řazena mezi nejrozvinutější ekonomiky světa. V roce 2019 byl český HDP na obyvatele v paritě kupní síly 39 477 \$ (podobný jako v Izraeli nebo Itálii).

Česko se umístilo na 13. místě na světě v narovnaném indexu lidského rozvoje (před Belgií), na 14. místě v indexu lidského kapitálu Světové banky (před Velkou Británií) a na 24. místě v indexu ekonomické svobody (před Německem). Hlavními odvětvími průmyslu jsou automobilová výroba, strojírenství, elektronika, high-tech technologie, výroba oceli, dopravní zařízení, chemická výroba a léčiva. Hlavními zemědělskými produkty jsou obiloviny, rostlinné oleje a chmel (Wikipedie, online, 2020).

Činnost každé organizace ovlivňuje ekonomická stabilita daného území (stát, region). Soubor institucí, politik a faktorů, které určují úroveň produktivity ekonomiky, charakterizuje pojem konkurenceschopnost. Index globální konkurenceschopnosti vydává Světové ekonomické fórum, které vyhodnocuje výkonnost národních ekonomik na základě dvanácti vybraných kritérií. Česká republika se umístila pro období 2018–2019 na 29. místě žebříčku v konkurenci 140 porovnávaných zemí světa. V rámci zvolených kritérií dosáhla plného počtu bodů makroekonomická stabilita státu, infrastruktura se umístila na 18. místě mezi všemi hodnocenými zeměmi. Pozitivně jsou hodnoceny pracovní dovednosti, mezi něž je zahrnuta i kvalita vzdělávacího systému, podobně jako dynamika podnikání a inovační schopnosti. Za nejslabší pilíře globálního indexu jsou považovány trh produktu, který hodnotí, do jaké míry země poskytuje společností rovné podmínky pro účast na jejích trzích, a pilíř trhu práce, který hodnotí pružnost trhu práce (The Global Competitiveness Report 2018, online, 2019).

Objem HDP České republiky se od listopadu 1989 nominálně zvýšil o 700 %. Zatímco v roce 1990 činil 672 miliard korun v běžných cenách, nyní je to více než 5,3 bilionů korun českých. Po zohlednění cenového vývoje se velikost ekonomiky od roku 1989 zdvojnásobila. Česká ekonomika se za uplynulých 30 let stala standardní tržní ekonomikou a kupní síla vzrostla 2,5krát. ČR se orientuje převážně na zpracovatelský průmysl, počet ekonomicky činných osob zůstal za 30 let téměř beze změny (Investičníweb.cz, online, 2019).

HDP klesl v 1. čtvrtletí 2020 mezičtvrtletně o 3,3 % a meziročně o 2,0 %. Negativní vývoj HDP byl způsoben nižší tvorbou kapitálu a poklesem zahraniční poptávky. Zpřesněný odhad potvrdil největší meziroční pokles české ekonomiky od začátku roku 2010.

Na straně poptávky byl meziroční pokles HDP v 1. čtvrtletí ovlivněn nižší tvorbou kapitálu a zahraniční poptávkou. Na meziročním poklesu HDP se negativně podílely investiční výdaje a zahraniční poptávka. Pozitivně přispívaly rostoucí výdaje vládních institucí.

Saldo zahraničního obchodu v běžných cenách se v 1. čtvrtletí meziročně snížilo o 2,9 mld. korun na 79,2 mld. Kč. Vývoz zboží a služeb mezičtvrtletně klesl o 2,6 %, meziročně o 2,4 %. Meziroční pokles vývozu byl ovlivněn hlavně obchodem s elektronickými a optickými přístroji, se stroji a zařízeními a s dopravními prostředky. Dovoz zboží a služeb mezičtvrtletně klesl o 3,5 %, meziročně o 2,1 %. Na meziročním vývoji dovozu se významně podílel pokles dovozu ropy a zemního plynu, základních kovů, strojů a zařízení a subdodávek pro automobilový průmysl.

V tuzemsku bylo v 1. čtvrtletí zaměstnáno v průměru 5 439 tisíc osob. Celková zaměstnanost se oproti předchozímu čtvrtletí nezměnila, meziročně klesla o 0,5 %. Celkem bylo mezičtvrtletně i meziročně odpracováno o 4,7 % hodin méně (Kurzy.cz, online, 2020).

### 5.5.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí je souhrnem všech sociálních, resp. společenských aspektů životního prostředí. Termín se významově překrývá s termínem *sociální kontext*, ale i s termíny *společenské prostředí* (které bývá chápáno úžeji jako prostředí společenských styků) a *sociální podmínky* (tento termín akcentuje působení sociální reality na jednotlivé společenské subjekty). Synonymem je lit. termín sociální svět. Ve svém širokém pojetí splývá s obsahem pojmu společnost. V užším významu se rozumí referenční skupinou – těmi mohou být rodina, pracovní skupina nebo i specifitější skupiny, kterými jsou vězení nebo nádražní čekárna (Šilhánová, online, 2017).

Móda je významným společenským fenoménem. Je výrazem kolektivní a osobní identity, dynamiky, produkce a spotřeby (nabídky a poptávky), sociálního rozdílu a mechanismu napodobování. Móda jako fenomén započala se vznikem kapitalismu. V minulosti byla ukazatelem sociálního statusu, nebylo obtížné člověka zařadit do sociální třídy na základě oblečení. Tomuto byla uzpůsobena i praktičnost oděvu, který se plně přizpůsoboval životnímu stylu jedince. Typickým příkladem je šití na míru.

V dnešní době móda upouští od svého praktického užití a zastává častěji estetickou funkci, která už není podmíněna společenskými konvencemi. Významní návrháři se naopak nechávají inspirovat tím, co nosí nižší vrstvy společnosti (Wikipedia, online, 2020).

Výroba oblečení má neblahé dopady na životní prostředí. Cena oděvů na rozdíl od ostatního zboží klesá, spolu s tím klesá jejich kvalita a počet nošení před vyhozením. V letech 2000 až 2015 se celosvětový objem vyráběného oblečení zdvojnásobil (Kišová, online, 2020). Módní průmysl je druhým největším znečišťovatelem životního prostředí, předčí ho pouze ropný průmysl. Na výrobu bavlněného trika je potřeba až 2 720 litrů vody. Pro výrobu bavlny se často používají geneticky modifikovaná semena, která bývají ošetřena pesticidy, herbicidy a jinými chemickými přípravky. Chemické ošetření bývá aplikováno převážně na listy, trpí však také kořenový systém. V půdě se nevytváří humus, což snižuje její úrodnost, ztrácí schopnost zadržovat vodu a dochází k půdním erozím. Proces barvení vláken a látek je rovněž značnou ekologickou zátěží. Ekologickou stopu zanechává také logistika: zasetí rostlin, péče během růstu, sklizeň, doprava k výrobcí vláken, do barvíren a textilních továren, dovoz zboží. Módní

průmysl vyprodukuje až 92 milionů tun odpadu ročně, jen 20 procent celkového množství se celosvětově recykluje nebo znovu použije. V České republice se recyklují jen tři procenta textilního odpadu (Samosebou.cz, online, 2019).

#### 5.5.4 Technologické prostředí

Současná doba je charakteristická rozvojem sociálních sítí a rychlým vývojem komunikačních technologií. Sociální síť je propojená skupina lidí, kteří se navzájem ovlivňují. Základem sociální sítě je sdílení informací na internetu mezi přáteli, respektive uživateli. Často se nesprávně zaměňují výrazy sociální síť a komunita. První výraz označuje náhodnou interakci vzniklou na základě času a prostoru, komunita znamená sdílení informací s podobně zaměřenými lidmi s podobnými zájmy.

Internet v současnosti využívá 7 milionů (80,7 % z populace 16+), každý den je na internetu 6,1 milionů Čechů. Na sociálních sítích se pohybuje 5,7 milionů, z toho 4,8 milionů z mobilu. Průměrný čas strávený na sítích je 143 minut denně. Nejvíce Češi používají Facebook – 5,3 milionů, Instagram – 2,3 milionů a LinkedIn – 1,6 milionů. Celkově sociální sítě v ČR využívá 52,6 % žen a 49,4 % mužů (Michl, online, 2019).

Vlivem sociálních sítí se módní trendy mění rychleji než kdy dříve, což má dopad na samotnou výrobu, kdy kvantita převažuje nad kvalitou. Výsledný produkt musí splňovat požadavky na vizuální stránku i na to, jak nyní módu přijímá společnost. Ve vyspělých zemích je oblečení dostupným zbožím, lidé si k němu nevytvářejí konkrétní vztah, jako tomu bylo v minulosti. S nástupem konfekce již není šití na míru běžnou praxí, oblečení postrádá auru exkluzivity. Na člověka je vyvíjen tlak, aby se přizpůsobil určitému rámci, zároveň má stále možnost projevit svou individualitu. Sociolog George Simmel tento princip pojmenoval „spojením a odlišením“. Člověk se za pomoci módy snaží přiblížit těm, kteří mají stejné nebo vyšší společenské postavení a sdílí podobné hodnoty, zároveň se snaží vymezit vůči lidem s nižší společenskou prestiží (Wikipedia, online, 2020).

#### 5.6 Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurenčního prostředí značky byl zvolen Porterův model pěti sil. Model má za cíl odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a ziskovost daného sektoru. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy ovlivňují. Jsou jimi zákazníci, dodavatelé, stávající a potenciální konkurenti a substituty.

Pro každou z těchto sil bude vybráno pět nejdůležitějších kritérií, která budou zpracována do tabulky. U každé skupiny budou definovaná kritéria hodnocena na stupnici od 1 do 5 (1 – nízká hrozba, 5 – vysoká hrozba). Vyhodnocený průměr seřadí síly podle skutečných hrozeb, zhodnotí současnost a predikuje stav k roku 2025. V závěru práce dojde k numerickému a slovnímu vyhodnocení výsledků.

### 5.6.1. Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla o ceně může být přímá, kdy dochází k licitaci o ceně, anebo nepřímá, kdy zákazník začne odebírat méně zboží nebo služeb či přechází ke konkurenci. Je potřeba ptát se, nakolik je produkt unikátní.

Modelovým zákazníkem značky OK je žena z města ve věku 25–35 let. Sebevědomá žena, která „je super“, ale není dokonalá. Je vtipná, nepotřebuje si nic dokazovat. Má kamarádky, ale ráda tráví čas sama se sebou. Obléká se pro sebe, oblečení jí dodává pocit jistoty. Baví ji různé sporty, o trávení volného času se rozhoduje spontánně. Miluje město, ale utíká do přírody. Snaží se dávat přednost kvalitě před kvantitou, nehromadit, občas nakupuje impulzivně.

**Při analýze zákazníků byla posuzována následující kritéria:**

Kritérium	2020	2025
Vliv zákazníků na cenu	4	3
Loajalita zákazníků	4	2
Vývoj potřeb zákazníků	4	5
Uplatňování reklamací	3	2
Počet významných zákazníků	4	2
Celkem	19	14
Průměrné skóre	3,8	2,8

Tab. 2: Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly zákazníků (vlastní)

**Dílčí závěr:** Vliv zákazníků je SPÍŠE VYSOKÝ. Zákazníci mají významný podíl na ceně. Rozhodují, za jakou cenu nakoupí. Neustále vyvíjejí tlak na snížení ceny, nakupují ve slevách.

Z ekonomického hlediska je ziskovost zákazníků vyšší, jelikož česká ekonomika roste, stejně tak i výše mezd. Jsou proto také ochotni více zaplatit a bývají velkorysejší. Podle predikcí ekonomů se ekonomický růst začne od příštího roku zpomalovat, nedojde však k poklesu mezd a zvýšení nezaměstnanosti. Výhodu mají především silní globální hráči a firmy s významnou konkurenční výhodou. Hlavní produkt značky OK se od konkurence liší kvalitou a designem, nicméně na trhu je množství jeho alternativ.

V počátcích rozvoje značky se předpokládá větší počet zákazníků „prvokupců“, do budoucna však vzroste loajalita zákazníka a zvýší se počet významných koncových zákazníků. U vyjednávací síly zákazníků je tedy předpoklad její klesající tendence. Pokud by chtěla zákaznice přejít ke konkurenci, jsou její náklady na tento přechod nulové – rovnají se rozdílu v ceně výrobku značky OK a jejího konkurenta.

**Doporučení:** Je doporučeno pracovat na diferenciaci skupin zákazníků. Zároveň je vhodné stále zvyšovat kvalitu zboží a rozšiřovat portfolio, budovat si dobré jméno a pozici na trhu. Je vhodné respektovat módní sezóny a vytvářet limitované kolekce, zajišťovat perfektní zákaznický servis a zasadit se o to, aby se zákazník cítil součástí komunity. Unikátnost produktu je vhodné podpořit marketingovou komunikací.

### 5.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů se přirozeně zvyšuje s mírou závislosti. Významně souvisí s velikostí značky, šíří produktového portfolio a regionem výroby. Největšími dodavateli značky OK jsou výrobci látek, doplňků a fabriky, které zhotovují finální výrobky. Firem dodávajících látky a fabrik využívá OK několik v ČR i Asii (v Číně, na Tchaj-wanu), a to z důvodu minimalizace možných rizik v oblasti kvality výroby, termínů dodání a zlepšení vyjednávací pozice. Dodavatelské firmy jsou vybírány s ohledem na kvalitu výroby, minimální množství pro výrobu, pružnost termínů dodání a v neposlední řadě cenu. Na českém trhu je omezené množství kvalitních dodavatelů, jejich kapacity jsou nejčastěji naplněny. Problém je rovněž s lidskými zdroji – pořízení vlastní šicí dílny z těchto důvodů není možné.

Dodavatelé mají významný podíl na konečné ceně. Nejen ta, ale i spolehlivost a kvalita jsou důležitými faktory při výběru dodavatelů. Výběr dodavatelů je kontinuální dynamický proces.

**Při analýze dodavatelů byla posuzována následující kritéria:**

Kritérium	2020	2025
Závislost firmy na dodavatelích	4	3
Množství vhodných dodavatelů	3	2
Vyjednávací pozice u dodavatelů	4	3
Vstřícnost obchodních podmínek dodavatelů	3	2
Flexibilita nabídky, termínů dodání, ceny	4	3
Celkem	18	13
Průměrné skóre	3,6	2,6

Tab. 3: Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní)

**Dílčí závěr:** Vliv dodavatelů je STŘEDNĚ VYSOKÝ. Značka OK není závislá na jednom konkrétním dodavateli a dodavatelé neovlivňují strategické kroky značky. Na druhou stranu je značka omezena minimálním vyráběným množstvím, neboť velcí dodavatelé šijí od množství kusů v řádech tisíců. Lze konstatovat, že firma OK v tuto chvíli ještě nemá silné vyjednávací podmínky, které by mohla uplatnit v oblasti ceny, termínu dodání, splatnosti faktur. V případě, že by do budoucna byla značka nucena přistoupit pouze k českým dodavatelům, síla dodavatelů by se významně zvýšila. Jednou z možností snížení jejich vlivu je částečné přebrání agendy, to však vzhledem k nedostatku vyučených švadlen není na pořadu dne.

**Doporučení:** Je doporučeno posilovat značku firmy OK, zvyšovat prodeje, a tudíž minimální odebírané množství z výroby. Tím si vybudovat silnou vyjednávací pozici u konkrétních dodavatelů.

### 5.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví v plně profesionální míře, tedy s možností založit si kvalitní e-shop a síť kamenných prodejen, je relativně vysoká. Je zapotřebí kapitál na zajištění vývoje, výroby a marketingu, kvalifikovaného personálu. V oblasti menších módních značek je trh značně nasycený. Neznalost procesu výroby, vhodných dodavatelů, marketingu nebo nutnost minimálních odběrů jsou rovněž parametry, pro které je vstup komplikovaný. Vše výše jmenované platí především pro nově vznikající firmy na českém trhu zajišťující si vlastní

výrobu. Diferenciace produktů je střední – liší se kvalitou látek a zpracování, designem, ty však předurčuje funkčnost produktu.

Atraktivita trhu a možnost významného obchodního úspěchu vybízí ke vzniku nových firem. Je to patrné zejména ve vysokém množství menších módních značek na českém trhu. Jejich nedostatečné know-how a slabá finanční základna mohou být předpokladem pro jejich nevýraznou přítomnost na trhu.

**Při analýze potenciálních konkurentů byla posuzována následující kritéria:**

Kritérium	2020	2025
Vliv vstupu nových konkurentů	3	4
Předpokládaná reakce etablovaných konkurentů	4	3
Vliv nových konkurentů na cenu	3	4
Shoda konkurenčního sortimentu	2	3
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	1	1
Celkem	13	15
Průměrné skóre	2,6	3

Tab. 4: Tabulka pro hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví (vlastní)

**Dílčí závěr:** Vliv potenciální konkurence je STŘEDNĚ VYSOKÝ. Riziko vstupu nových globálních značek je značné, není vhodné tuto možnost podceňovat a je potřeba nadále značky monitorovat. Globální značky představují riziko také v cenotvorbě. S ohledem na již zmíněné minimální odebírané množství z výroby mají řádově nižší režijní náklady. Značky mají vyšší rozpočty na marketing, širokou zákaznickou bázi, vybudované dobré jméno. Díky tomu se mohou stát významným konkurentem pro firmu OK.

**Doporučení:** Firma OK by měla soustavně monitorovat nově nastupující konkurenty, sledovat jejich strategii, obchodní chování, ceny, komunikaci. S ohledem na vývoj ekonomických a sociokulturních faktorů – růst významu zdravého životního stylu – se hrozba vstupu nových konkurentů bude do budoucna výrazně zvyšovat.



### 5.6.4 Hrozba substitutů

Na trhu neexistuje mnoho substitučních značek/konceptů – pocházejí zejména z lifestyleového segmentu, nejde tedy o módu tolik funkční. Hrozbou může být obliba sportů, při nichž se využívá jiný, specializovaný druh oblečení (dresy, ...). Hrozbou je rozmělnění trhu na dílčí nikové značky a vysoká míra specializace, kterou nedokáže mainstreamová značka naplnit. Počet substitutů by se mohl do budoucna zvyšovat s ohledem právě na rozdrobení trhu – v současnosti neexistuje jeden aktuální trend ve sportu, který by následovaly masy. Zákazník má nepřehledné množství výběru. Ceny substitutů se budou s ohledem na rostoucí míru inflace spíše zvyšovat. S ohledem na daná kritéria, ekonomický a sociokulturní vývoj, se bude zvyšovat i hrozba substitučních výrobků.

**Při analýze substitutů byla posuzována následující kritéria:**

Kritérium	2020	2025
Riziko vzniku nových substitutů	2	3
Schopnost firmy vyvinout substituční produkty	3	2
Vliv substitutů na cenu a podíl na trhu	2	3
Množství substitutů na trhu	2	3
Vývoj cen substitutů	2	3
Celkem	11	14
Průměrné skóre	2,2	2,8

Tab. 5: Tabulka pro hodnocení hrozby substitutů (vlastní)

**Dílčí závěr:** Vliv substitutů je aktuálně SPÍŠE NÍZKÝ. V krátkém časovém horizontu je riziko nových substitutů spíše nízké, český trh v oblasti wellnessu oproti globálnímu zaostává. Možnost nástupu zcela nových substitutů, které by nahradily legíny, tedy klíčový produkt značky, je nízká.

**Doporučení:** Je doporučeno spíše se zaměřit na využití nových technologií a materiálů v souvislosti s klíčovým produktem značky. Je důležité zapracovat na úrovni komunikace směrem k zákazníkovi o kvalitě produktů a navázat úzké vztahy se zákazníkem.

### 5.6.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Počet konkurenčních výrobků na trhu je vysoký, počet konkurenčních sportovních značek zaměřených na kvalitní legíny a ostatní sportovní oblečení je však výrazně nižší. Na poli českých značek s podobnou šíří a složením sortimentu je konkurence nízká. Účinnost a kvalita marketingové komunikace značek je rovněž nízká. Změnu stavu trhu by mohly přinést etablované zahraniční značky, které by se rozhodly pro vstup na český trh.

Je řada menších a větších firem, českých či globálních, které si vzájemně konkurují na úrovni produktu. Mezi největší globální konkurenty patří například značky Lululemon, Outdoor Voices, Alo Yoga, Manduka, z hráčů činných na českém trhu jsou to Nike, Adidas, Puma, Under Armour, Oysho, H&M Sport, z českých značek například Wemove, Pura Vida nebo Dragonfly. Pro menší firmy je velmi obtížné obstát v konkurenčním boji.

**Při analýze stávajících konkurentů byla posuzována následující kritéria:**

Kritérium	2020	2025
Shoda sortimentu konkurence	4	3
Vliv stávající konkurence na cenu	3	2
Flexibilita globálních hráčů	4	5
Možnost ovlivnit konkurenční síly globálních hráčů	5	4
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	4	4
Celkem	20	18
Průměrné skóre	4	3,6

Tab. 6: Tabulka pro hodnocení rivality mezi současnými konkurenty (vlastní)

**Dílčí závěr:** Vliv stávající globální konkurence je VYSOKÝ. Obchodní záměry globálních konkurentů a firmy OK se shodují. Cílem je udržet pozici nebo se stát lídrem na lokálním trhu. I přesto, že je firma OK ve svých začátcích, její ambice se rovnají ambicím hlavních hráčů na lokálním trhu. Sortiment a flexibilita budou brzy totožné, cena není pro firmu OK tak silnou hrozbou.

**Doporučení:** Udržet krok s globálními hráči bude náročné zejména na poli vývoje výrobků, neboť to vyžaduje letité zkušenosti a nastavení efektivních procesů. Firma OK se rovněž musí zaměřit na vývoj nových produktů, kterými se odliší od konkurence, ale i na rozvoj stávajících. OK nesmí opomenout aspekt udržitelnosti a ochrany přírody, který je pro současného zákazníka nesmírně důležitý.

### 5.6.6. Vyhodnocení

Z Porterovy analýzy vyplývá následující pořadí rizik pro firmu OK:

Pořadí	Konkurenční síla	Současnost	Predikce	Míra rizika
1	Stávající konkurenti	4	3,6	Vysoké riziko
2	Zákazníci	3,8	2,8	Středně vysoké riziko
3	Dodavatelé	3,6	2,6	Spíše vysoké riziko
4	Potenciální konkurenti	2,6	3	Spíše vysoké riziko
5	Substituty	2,2	2,8	Spíše nízké riziko

Tab. 7: Výstup Porterovy analýzy (vlastní)

Z Porterovy analýzy vyplývá, že největší pozornost by měla značka věnovat současným konkurentům a sledovat hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, zaměřit se na odlišení pomocí výrobků samotných a také využít marketingovou komunikaci. Značka by se měla pokusit zdárně se etablovat na českém trhu. Menší pozornost by měla být věnována případným substitutům výrobků. Podnik má možnost podílet se na zvýšení bariér vstupu do odvětví prostřednictvím diferenciací nabídky a vytvořením zákaznické komunity pomocí doplňkových aktivit.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### 6.1 Charakteristika metody výzkumu

Dotazníkové šetření je metoda výzkumu veřejného mínění vysoce standardizovaným sběrem dat označovaným také jako statistické šetření. Vysoká míra standardizace – vytvoření stejných podmínek pro všechny dotazované – dokáže zajistit srovnatelnost získaných dat, přispívá k jejich spolehlivosti a zároveň nevyžaduje nadstandardně školené tazatele. Dotazník reflektuje názory, pocity a postoje – nezkoumá realitu jako takovou, ale jak respondenti realitu vnímají a jaký k ní zauímají postoj.

Výhodou dotazníkového šetření je poskytnutí velkého množství dat s relativně nízkou náročností administrace. Největším problémem písemného dotazování je obvykle nízká návratnost dotazníků, jež často nepřekročí hranici 25 % (Machková, 2015, s. 54). Nevýhodou může být také předpoklad, že všichni dotazovaní chápou otázky tak, jak je zamýšlel výzkumník, a možnou nevýhodou je také redukce získaných údajů při převodu do statisticky zpracovatelných dat. Je vždy nezbytné zvážit, zda je technika dotazníkového šetření vhodnou metodou pro výzkum daného tématu.

Při přípravě dotazníkového šetření:

- Definujeme výzkumný problém a cíle výzkumu.
- Stanovíme reprezentativní vzorek.
- Zvolíme způsob sběru dat (ústně, telefonicky, online).
- Navrheme výzkumný nástroj (dotazník, formulář, záznamový arch).

Dotazníkové šetření dělíme na:

- Poštovní dotazování – v minulosti nejčastější technikou, respondent vybrán náhodným výběrem, poté vyplňuje dotazník sám na základě pokynů. Tazatel nemá kontrolu nad identifikací dotazovaného, hrozí nebezpečí ztráty. Metoda není spolehlivá, a proto se využívá stále méně.
- Dotazování prostřednictvím tazatele – nejstarší metoda administrace. Tazatel je účasten dotazování, komentuje a odpovídá na dotazy. Nejnáročnější způsob, který však zajišťuje minimalizaci chybovosti.
- Telefonické dotazování – je velmi rychlé a levné, avšak není vhodné pro detailnější šetření.

- Internetové dotazování – nejčastěji je realizováno za pomoci zaslání e-mailu s odkazem na dotazník. Dotazování umožňuje využít grafické i hudební prvky, odkazy na doplňující materiály. Výhodou je rychlý, souběžný sběr dat, nevýhodou těžko srovnatelná metodika dotazování (Sedláková, 2014, s. 157–174).

## 6.2 Realizace metody

Dotazování je v této práci realizováno elektronickou metodou CASI, respondenti vyplňují sami do odpovědního formuláře o 27 otázkách odpovědi bez tazatelčiny asistence. Zvolená metoda dotazování umožnila v krátkém časovém horizontu zajistit kvantifikovatelné informace od reprezentativního počtu zákazníků a potenciálních zákazníků. Dotazník byl sestaven za pomoci Formuláře Google, jenž je součástí služby G Suite. Formulář byl sdílen na Facebook Page značky OK a podpořen reklamou, která byla zacílena na ženy se zájmem o sport. Dotazník byl distribuován mezi dny 27. 2. a 10. 3. 2020.

## 6.3 Výsledky šetření

Pomocí metody elektronického dotazování bylo shromážděno 266 odpovědí na otázky související s nákupem oblečení na sport. 97,4 % dotazovaných byly ženy, na něž byl dotazník primárně cílen, šetřením prošlo 2,6 % mužů. Nejčastějšími respondenty byly ženy ve věku 26–32 let (29,3 %) a 19–25 let (24,4 %), 21,8 % dotazovaných bylo ve věku 40–46 let. 50,4 % respondentů dosáhlo VŠ vzdělání, 41,4 % dosáhlo nejvýše SŠ vzdělání. Nejčastěji odpovídali zaměstnanci (56,8 %), studenti VŠ (16,2 %) a podnikatelé (12,4 %). Každý 3. respondent pocházel z Prahy (34,6 %), 22,9 % dotazovaných pocházelo z obce do 10 tis. obyvatel, 15 % do 50 tis. obyvatel. Kromě Prahy měl nejvyšší zastoupení kraj Jihomoravský (13,9 %) a Moravskoslezský (7,5 %).

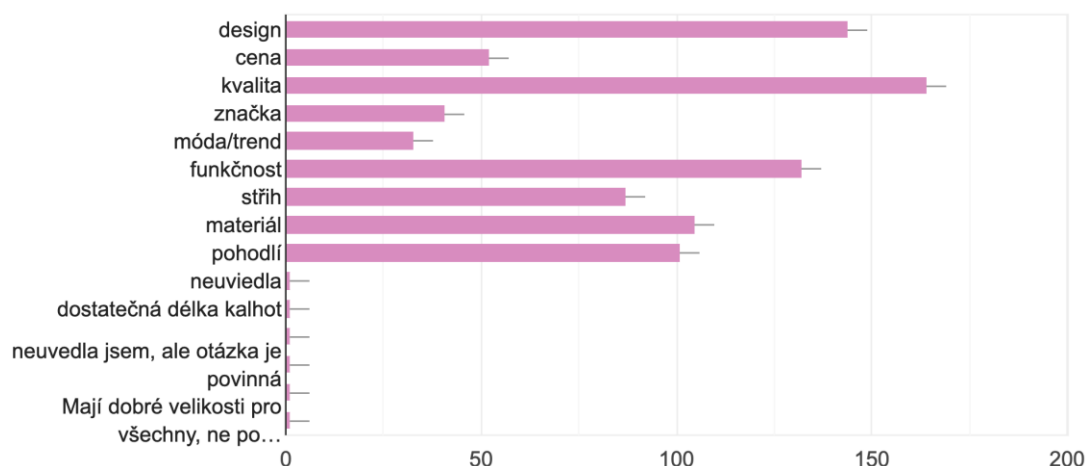
99,6 % dotazovaných uvedlo, že nakupuje oblečení na sport, pouze jeden participant oblečení na sport nekupuje. Vyrovnaná byla četnost nákupů oblečení – 30,5 % nakupuje oblečení 1× za čtvrt roku, 29,3 % častěji než 1× za čtvrt roku, 23,3 % 1× za půl roku. Nejčastějším místem pro nákupy sportovního oblečení je specializovaná prodejna se sportovním oblečením (70,3 %), e-shop dané značky (39,1 %), prodejna dané značky s 35,7 % a móda online (Zalando, About You apod.) s 30,5 %. Respondenti nakupují sportovní oblečení pro sportovní účely (88,3 %), 10,5 % dotazovaných nakupuje pro volný čas.

Mezi značky, které si respondenti dotazníků nejčastěji asociují se sportovním oblečením, patří Nike a Adidas, mezi odpověďmi se dále objevovaly Reebok, Puma nebo Under Armour.

63,9 % dotazovaných má svou oblíbenou značku oblečení, nejčastějšími výsledky byly opět Nike a Adidas, odpovědi však byly v tomto případě pestřejší než při otázce na značky, které si respondenti asociují se sportovním oblečením. Rozhodujícími atributy pro oblibu značky jsou kvalita (78,8 %), design (69,2 %), funkčnost (63,5 %), materiál (50,5 %) a pohodlí (48,6 %).

Proč jste v předchozí otázce uvedla danou značku/dané značky?

208 odpovědí



Graf 2: Graf důvodů pro oblibu značky sportovního oblečení dle respondentů

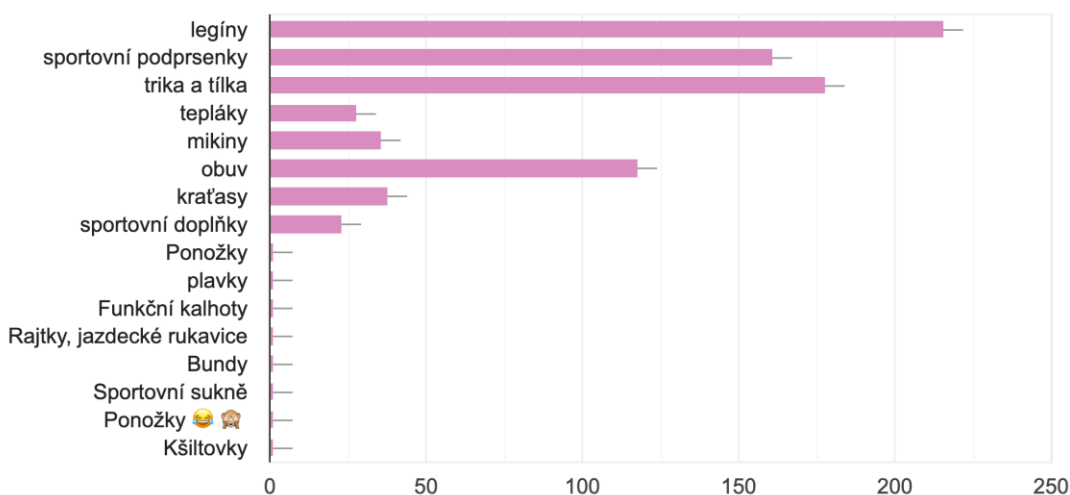
Nejčastějšími participanty elektronického dotazování byli vášniví sportovci (48,5 %) a rekreační sportovci (45,9 %), u nichž mezi sporty vítězí běh s 59,8 %, chůze (50,4 %), kruhový trénink (47,4 %), fitness (45,5 %) a jóga (40,2 %). 39,8 % sportuje alespoň 3× týdně, 24,8 % téměř každý den a 19,2 % alespoň 2× týdně. 33,8 % dotazovaných je průměrně spokojených s četností svých sportovních aktivit, 24,4 % by četnost svých sportovních aktivit označkovali dvojkou (pozn. jako ve škole), 23,3 % jedničkou. Téměř polovina dotazovaných (47,7 %) říká, že utratí za sportovní oblečení měsíčně méně než 500 Kč, 37,2 % mezi 500–1000 Kč a pouze 12,4 % mezi 1000–2000 Kč. Nejčastější odpovědí (38,9 %) bylo, že je respondent ochoten utratit do 1000 Kč za 1 ks oblečení, 32,5 % do 2000 Kč, 12,8 % nezaplatí za 1 kus oblečení více než 500 Kč.

Více než každý druhý respondent (51,1 %) považuje nabídku se sportovním oblečením na českém trhu spíše za dostatečnou, 31,2 % za dostatečnou, jen 16,2 % respondentů uvedlo, že jim nabídka sportovního oblečení připadá spíše nevyhovující.

Nejčastěji nakupovaným kusem sportovního oblečení jsou dle dotazníku legíny s 81,2 %, trika a tílka s 66,9 %, sportovní podprsenky (60,5 %) a obuv (44,4 %).

## Jaký druh sportovního oblečení nakupujete nejčastěji?

266 odpovědí

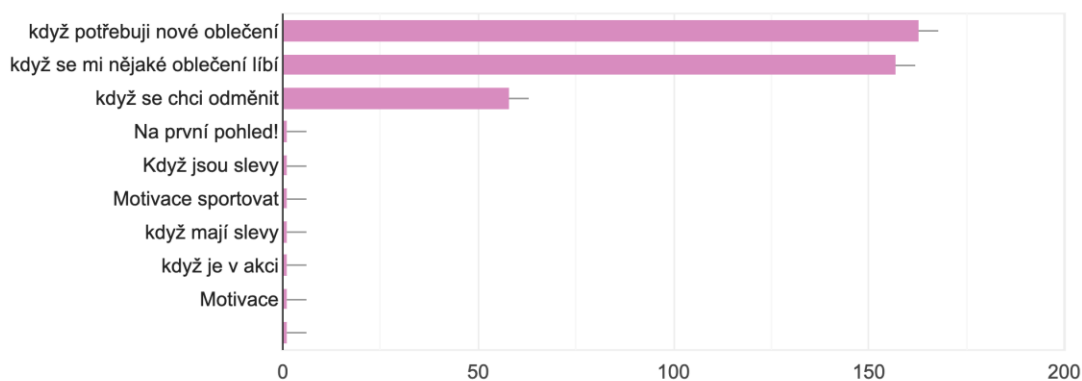


Graf 3: Graf nejčastěji nakupovaného sportovního oblečení dle respondentů

Ve 40,2 % odpovědí bylo uvedeno, že vyšší cena sportovních oděvů souvisí s vyšší kvalitou průměrně, 29,7 % respondentů ohodnotilo dotaz známkou 2 (pozn. jako ve škole), 11,7 % známkou 4. Na otázku „Kdy nejčastěji uskutečňujete nákup sportovního oblečení?“ odpovědělo 61,3 % dotazovaných, že ve chvíli, kdy potřebují nové oblečení, oproti tomu 59 % se rozhoduje spontánně – když se jim nějaké oblečení líbí. 21,8 % nejčastěji nakupuje, když se chce za něco odměnit.

## Kdy nejčastěji uskutečňujete nákup sportovního oblečení?

266 odpovědí



Graf 4: Graf motivace k nákupu sportovního oblečení dle respondentů

Kdyby respondenti mohli na sportovním oblečení vylepšit cokoli by je napadlo, jmenovali nejčastěji barevnost, design, střih, materiál, funkčnost, cenu, vůni a pohodlnost.

Pomocí dotazníkového šetření se podařilo kvantifikovat odpovědi na otázky související s nákupem oblečení na sport. Respondenti dotazníkového šetření jsou častěji ochotni nakupovat sportovní oblečení online, než tomu bylo u účastnic navazující focus group. To může být ovlivněno formou získávání odpovědí pomocí online dotazníku a tedy vyšší inklinací dotazovaných k moderním technologiím. Nejčastěji nakupovaným druhem sportovního oblečení jsou dle respondentů produkty shodné se základním sortimentem značky OK. Získané odpovědi se významně shodují s odpověďmi nabytými pomocí focus group, za zmínku stojí zejména otázka na ideální sportovní oblečení – barevnost, střih, materiál, vůně a pohodlí byly rovněž nejčastějšími odpověďmi v diskuzi. S výsledky focus group detailně seznamuje následující kapitola.



## 7 FOCUS GROUP

### 7.1 Charakteristika metody výzkumu

Focus group (jinak také ohnisková skupina či skupinová diskuze) je kvalitativní výzkumná metoda. Jde o techniku pro vedení skupinových rozhovorů, která využívá skupinové dynamiky. Její podstatou je moderovaná diskuze, která zjišťuje motivy jednání, zkoumá postoje, názory a mínění veřejnosti, dále pak tvorba hypotéz. Metodu lze chápat jako propojení cíleného rozhovoru a diskuzní skupiny. Výstupem focus group bývají informace, jež by se nám pouze kvalitativním dotazníkem nepodařilo odhalit. Dochází k hlubšímu porozumění problematice. Focus group je vhodná pro zjišťování dat o názorech a postojích specifické cílové skupiny nebo testování konceptů nových produktů či služeb.

Podle Davida Morgana často dochází k nadužívání termínu focus group, ačkoliv do kategorie nespádají. Chybně zařazenými skupinami jsou zejména takové, jež moderátor nedokáže udržet při pozornosti k tématu, nebo skupiny, jejichž účastníci spolu neinteragují (Morgan, Krueger a King, 1998, s. 6).

Výhodou focus group je rychlé dosažení výsledků, umožňuje zjistit příčiny chování, moderátor má možnost experimentovat. Použití metody je mnohem efektivnější v nashromáždění množství údajů, než je tomu například v individuálních rozhovorech. Výhodou jsou skupinové interakce, srovnávání zkušeností a názorů účastníků může přinést cenný vhled do problematiky. Získaná data z focus group jsou na druhou stranu náročnější na analýzu. Focus group bývá vedena v nepřirozeném prostředí a může dojít k ovlivňování skupinové interakce facilitátorem.

Rozlišujeme dvě nejčastější formy focus group:

1) standardní

Jedná se o nejčastější formu o počtu 6–8 participantů. Její časový rozsah je obvykle do 2 hodin. Hlavní důraz je kladen na interakci mezi účastníky.

2) extenzivní

Extenzivní focus groups jsou specifickou technikou, obsahem odpovídají diskuzi. Liší se formou, neboť se jejich délka pohybuje okolo 4 hodin.

Účastníci focus group by měli mít co říci k danému tématu. Jsou náhodně vybráni, navzájem se neznají. Lidé, kteří se znají, představují většinou vyhraněnou skupinu, která může přinášet

zkreslení výzkumu. Nikdo z dotazovaných by neměl být dominantní a ovlivňovat názory ostatních respondentů.

Focus groups se konají v prostorné místnosti s dostatečným množstvím světla, respondenti by se měli cítit příjemně a uvolněně. Jsou usazeni u kulatého nebo oválného stolu, je jim poskytnuto občerstvení. Z diskuze je pořizován audio- nebo videozáznam, respondenti jsou o něm předem informováni. Výzkumný tým a klient společně sledují diskuzi, formulují hypotézy, dělají si poznámky.

Podmínkou pro úspěšnou focus group je zkušený facilitátor, který celou diskuzi vede. Moderátor by neměl zastávat dominantní roli. Vede diskuzi, pokládá respondentům otázky, používá projektivních otázek k testování názorů, parafrázuje. Musí se neustále držet tématu a zaměřovat se na daný problém. Měl by respektovat „intimní zóny“ respondenta. Může vytvořit situace, do kterých by se respondent jinak nedostal, nesmí ale u respondenta vyvolat blok.

Podstatou focus group není ani tak skupinové pojetí – „group“ – jako „focus“, tedy hluboké zaměření se na jedno téma (Kamberelis a Dimitradis, 2005, s. 9).

## 7.2 Realizace metody

Focus groups byly zacíleny na hlubší zkoumání tématu sportovního oblečení pro ženy a na zjištění zkušeností se značkou, respektive názory na značku a její komunikaci. Cílem bylo přiblížit chování uživatelů a interpretovat jejich motivy související s nákupem sportovního oblečení. Z důvodu hlubšího vhledu byly realizovány dvě focus groups vždy o sedmi respondentech, respektive respondentkách. První focus group byla vedena s cílovou skupinou *nezákaznic* značky, pro druhou focus group byly osloveny stávající zákaznice, jež v nedávné minulosti uskutečnily alespoň jeden nákup produktů značky. Tyto dvě skupiny byly zvoleny záměrně, aby bylo možné porovnat získaná data – vzorce v nákupním chování, názory na produkt a na zvolený tón komunikace.

Focus group byla v první části zaměřena na vztah ke sportu a nákupní chování, druhá část se zabývala zejména značkou, komunikací a produkty. Otázky první části částečně vycházely z online dotazníku a poznatky rozšiřují, druhá část zaměřená na značku byla navržena speciálně pro focus group.

Pro výzkum byly zvoleny speciální kreativní techniky, které pomáhají sebevyjádření účastníkům diskuze se sklony k introverzi a lidem s rozvinutou představivostí. Byla jimi

zejména *kouzelná hůlka*, metoda, kterou jsme zjišťovali vlastnosti ideálního produktu. Při metodě *asociací* byly mimo jiné využity obrázkové karty Dixit, ze kterých účastnice vybíraly tu, jež nejlépe vystihuje značku. Focus group byla zakončena metodou *tichého brainstormingu*, při němž zákaznice společně sepsaly, co by chtěly se značkou zažít.

Diskuze byla nahrávána pomocí audio zařízení v počtu dvou kusů. Facilitátor dbal na to, aby otázky nebyly pokládány návodně, aby respondenti měli dostatek času a prostoru na promyšlení a zodpovězení. Časový limit na jednu focus group byl stanoven na 120–180 minut.

Základními pravidly diskuze bylo, že hovoří vždy jen jedna osoba, všichni se účastní diskuze a nikdo není dominantní. Odpovědi respondenta zabírají až 2/3 délky skupinové diskuze. Otázky typu: „Proč?“ je povoleno klást kdykoli během diskuze. Byl vytvořen scénář diskuze, který obsahuje přehled informací, jež je potřeba získat.

## 7.3 Interpretace dat

### 7.3.1 Focus group I

První z realizovaných diskuzí byla vedena s *nezákaznicemi*, jež spadají do cílové skupiny značky. Účastnice se navzájem neznaly, výjimkou byly dvě participantky, jimiž byly matka s dcerou. Všechny účastnice byly sportovkyně na amatérské nebo poloprofesionální úrovni, výčet pravidelně vykonávaných sportů byl různorodý – vytrvalostní běh, jóga, chůze, kruhový trénink, rotoped, aerobik, wrestling, jiu-jitsu, wakeboarding, surfing.

První z otázek směřovala na téma, kdy účastnice nejčastěji nakupují oblečení. Uvedly, že k nákupu dochází při změně vkusu nebo jako motivace ke sportu. Zuzana, která má doma značné množství sportovního oblečení, uvedla, že nakupuje pro radost. Na Zuzanu II účinkují newslettery oblíbené značky – charakterizuje se jako „oběť newsletterů“. Michaela nakupuje ve chvíli, kdy zjistí, jaké oblečení vlastně potřebuje. Alžběta ještě před tím, než začne s novým sportem. Lucie jakožto instruktorka aerobiku vnímá potřebu reprezentovat. Všechny účastnice uvedly, že preferují multifunkčnost, jedny legíny na všechno – od běhu a turistiky až po schůzky.

Na otázku, zda účastnicím záleží na značkách, uvedla Zuzana II, že pro ni značka symbolizuje kvalitu. Značka = výdrž. Například její oblíbené legíny Lululemon vydrží i sušení v sušičce, jsou odolné a nezapáchají po nošení. Preferuje recyklované materiály šetrné k životnímu prostředí, často jí však udržitelné značky nevyhovují estetikou. Pro Lucii jsou značky jako Nike

připomínkou kvality z dětství. Viditelná značka účastnicím 3× vadí zcela, 2× vadí, 2× jim je zcela jedno. Eva preferuje, pokud má značka svůj vlastní styl, tedy samotný design zastupuje logo značky. Nevyhovující oblečení by nikdy nevrátila nebo nereklamovala, ale značkou se zklame a už u ní nenakoupí. Michaela nakupuje oblečení co nejlevnější, i když ví, že kvalitou by jí vyhovovalo jiné. Kristína preferuje čistý, jednoduchý, nadčasový kousek.

Názory na online a offline nákupy se lišily. Kristína preferovala nákup sportovních podprsenek přes internet, vyhovuje jí, že si je může doma v soukromí vyzkoušet. Naopak většina účastnic chce mít možnost legíny ještě před nákupem vyzkoušet na těle a osahat si materiál. Při prodeji přes internet byla několikrát zmíněna vhodnost prezentace výrobků na postavách za pomoci videa. Šlo by o dostatečný motivátor k nákupu.

Co se týče produktu samotného, při józe se nesmí legíny v pase rolovat, účastnice preferují udržitelné materiály. Lucie nedá dopustit na vysoký pas a nevýrazné švy, Michaela na funkčnost, kterou pro ni představuje rychleschnoucí materiál, dále na cenu a design. Účastnice se shodovaly na preferenci absence švů, dostatečné délky – až ke kotníkům, aby legíny nesjížděly dolů, a aby podprsenka dostatečně zakrývala prsa – volnost pohybu. Dokáží je odradit volné crop topy svou nepraktičností, pokud se na oblečení při sportu objeví skvrny od potu nebo když se produkt srazí.

Ideální produkt by měl stát z pohledu Kristíny do 1500 Kč, pro Evu je akceptovatelná cena do 2000 Kč, pokud zná příběh značky. Lucie má svou cenovou hranici na 950 Kč, u vydané částky 1200 Kč potřebuje znát argumenty (materiál, výroba). Michaela je ochotná zaplatit 900 Kč, Kateřina 2000 Kč. V případě, že je produkt lokální, recyklovaný, bio, neváhá zaplatit i 3000 Kč. Pro Alžbětu je příjemná cenová hladina 1200 Kč za produkt.

Udržitelnost popisují účastnice jako trend, který však vnímají pozitivně, na udržitelnosti jim většinou záleží. Ideální produkt je v pastelových nebo přírodních barvách, legíny dosahují ke kotníkům, jsou rychleschnoucí, vydrží praní v pračce i sušičku. Je z ekologických materiálů, neprůhledný, neodhaluje nedokonalosti postavy, s vyšším pasem, víceúčelový – jak na sport, tak na ven.

U claimu značky *Moje komfortní zóna* vzbuzovalo částečně negativní pocity spojení „komfortní zóna“ a nutnost dovysvětlení sloganu. V komunikaci používané *Kousky, které nebudete chtít vyměnit* prý mohou odkazovat k faktu, že je bude potřeba vyměnit, může vzbuzovat dojem nekvality.

Nejčastější slova vystihující dojmy při prohlédnutí produktů byla následující: jemnost, ženskost, trendy, křivka, příjemné, jednoduché, čistota, kvalitní, hezky ušité. Produkty

asociovaly nadčasovost, prémiovost, účastnice oceňovaly sety legín a podprsenek. OK logo je považováno za sportovní. Participantky doporučovaly držet se stejných barev a střihů i do budoucna a udržet cenovou hladinu bez nutnosti využívat slev. Lucii a Kristíně se líbila dvojitá podprsenka, Zuzana II použila slovní spojení „český Lululemon“. Účastnice nejvíce oceňovaly design a minimalismus. Komunikačně silný jim přišel příběh značky, důraz na ženskost a legíny pro každý zadek.

### 7.3.2 Focus group II

Týden po první focus group bylo realizováno druhé kolo, tentokrát se stávajícími zákaznicemi, které byly osloveny prostřednictvím výzvy na Instagramu. Sešlo se opět sedm účastnic, dvě z nich byly kamarádky, které nakupují OK společně (dohromady mají již 11 produktů), dvě účastnice byly spolužačky z tělovýchovy. Účastnice této focus group preferovaly méně různorodé sporty, nejčastěji jógu, běh, míčové sporty, v několika případech šlo o (polo)profesionální sportovkyně, v jednom případě o paralympijskou atletku.

Jako poslední nakoupený sportovní oděv zmiňovala Adéla set OK ve fialkové barvě, která sedí i rudé pleti. Adéla II zakoupila OK šortky a podprsenku. Eliška koupila OK šortky, Kateřina OK černé legíny LEELA, které jí skvěle sednou v pase. Tereza zakoupila legíny LEELA, Daniela OK podprsenku, pro kterou šla cíleně, při té příležitosti zakoupila i legíny. Markéta si koupila OK šortky.

Daniela při nákupu preferuje osobní vyzkoušení, osahání materiálu, taktéž Kateřina. Elišce zboží zakoupené online často neseď. Adéla II dá především na materiál produktů. Tereza nakupuje vždy v kamenném obchodě, pouze boty neváhá koupit online. Markéta osvědčenou značku zakoupí klidně online. Adéla preferuje kamenný obchod, a to kvůli materiálu. Její nejoblíbenější značkou je Lululemon, OK pro ni představuje 95% spokojenost, jakou má se svou oblíbenou značkou. Oněch 5 % nedokáže pojmenovat.

Pro zákaznice je důležité, aby po nošení a propocení byl praním odstraněn pot/odér. Rovněž často zmiňují dostatečnou délku nohavic u legín. Je důležité, aby švy legín podpořily tvar zadku, i to, jak sedí v pase. Zmiňují, že udržitelný materiál není rozhodující, pokud nemá potřebnou kvalitu. Markéta a Adéla II u sportovního oblečení udržitelnost tolik nezohledňují, hlavní je funkčnost, a aby se v oblečení cítily dobře, aby vydrželo sportovní výkon.

Pro Markétu značka představuje kvalitu – např. Nike, který má odzkoušený. Značky volí podle druhu sportu. Tereza vnímá Nike jako symbol kvality, značku, která je pro sportovce. Eliška

se brandem neřídí, důležité je, aby oblečení sedělo. Daniela nepotřebuje viditelnou značku. Všeobecně zákaznice preferují malé logo.

Účastnice preferují legíny do 1500 Kč, dražší jedině v případě, pokud mají přidanou hodnotu. Ideální je cena okolo 1000 Kč v případě Elišky a Kateřiny – studují tělovýchovu a legíny zničí velmi rychle. Naše legíny by si nevzaly na sport, u nějž vědí, že je mohou zničit. Pokud by zákaznice získaly slevu na celý set, lákalo by je to k zakoupení.

Adéla a Adéla II spatřují trendy ve sportovní módě převážně v barvě. Eliška preferuje na oblečení černou (spodní díl) v kombinaci s barvou (vrchní díl). Zákaznice dokáže odradit nízký pas, pokud se legíny zařezávají v intimních partiích, rolují v pase, tuhá guma, průhlednost. Ideální legíny jsou jako druhá kůže. Účastnice mají v takových legínách pocit, že mohou dělat, cokoli chtějí. Mají vysoký úzký pas, který sedí a nesjíždí. Srdcový šev nad zadkem, praktickou kapsičku. Když se zákaznice potí, materiál nesmí svědit. Po vyprání by měly být produkty stále tvarem, materiálem a také být po letech stále jako nové. Neměly by být viditelné skvrny od potu. Atraktivní je zajímavě řešený pas, který zakryje nedokonalosti na břiše.

Claim *Moje komfortní zóna* evokuje druhou kůži, pohodlí, že produkt podrží v jakékoliv situaci. Claim *OK nebo KO* symbolizuje ženskost, funkčnost a radost. Značku vnímají zákaznice jako vhodnou i pro ženy, které nemají ideální míry. Brand vystihují slova pohoda, osobitost, multifunkčnost. OK boří hranici mezi sportem a módou, evokuje spokojenost, pohodlí, klid, lásku k pohybu, zároveň má auru divokosti.

Současné produktové fotografie zvolené pro e-shop neprodají dle účastnic kvalitu produktu, chybí možnost náhledu detailu produktu, je těžké se orientovat v typech legín a materiálech. Složitější orientace je v tuto chvíli na mobilu než na desktopu.

Pro budoucí kolekce by si zákaznice přály obal na jógamatku s kapsičkou, podprsenku pro větší objem, tričko a mikinu, které při cvičení nespadnou přes hlavu. Zákaznice by ocenily čelenku na podzim a zimu.

### 7.3.3 Shrnutí

Na rozdíl od skupiny *nezákaznic*, které si nedokázaly vzpomenout na svůj poslední nákup sportovního oblečení, zákaznice OK věděly, jaký produkt zakoupily, včetně přesného názvu výrobku. Účastnice obou skupin se shodly na tom, že levné kousky nakupují nejčastěji na základě vzhledu, u dražších kousků si dělají podrobnější průzkum, dají na rady odborníků a kamarádek. Účastnice vždy raději zvolí čistý, nadčasový kousek oblečení, který je multifunkční. Ideální produkt na sobě nemá viditelný brand, legíny mají vysoký pas,

neviditelné švy. Nerolují se, nesjíždějí, jsou pohodlné, funkční, odolné a kvalitní. Jsou vyrobeny z kvalitního materiálu a délka nohavic je dostatečná. Zákaznice navíc zmiňovaly střih, který tvaruje zadek, a materiál, který potlačí nedostatky a nezanechává odér – „Nemusí vonět, hlavně nesmí smrdět.“

Největší trend ve sportovním oblečení spatřují obě skupiny v barvách, konkrétně pastelových. Zmínily, že jim vyhovuje trend nehromadění – je módní mít méně oblečení / nosit stále stejné oblečení. Diskuze se vedla také okolo udržitelné módy. Zatímco zákaznice spatřovaly udržitelnost především v kvalitě a dlouhověkosti produktu, první skupina přikládala větší důležitost lokální výrobě a recyklovaným materiálům. Přiznávala, že jejich názor je z části determinován okolím – není žádoucí přijít mezi komunitu preferující udržitelnost v oblečení značky, jež by nebyla etická. Zákaznice zmiňovaly, že by si nevzaly OK legíny na místo, kde by si je zničily – jde o legíny „na hezko“. Oproti tomu účastnice první focus group nevedly, že by měly vyčleněno sportovní oblečení na lepší příležitost. Zákaznice zmínily, že naše oblečení zařadily také do svého běžného šatníku do města, naše barvy nahradily původní černé legíny. Zákaznice Adéla uvedla, že začala OK legíny nosit i do práce. Kristína z první skupiny zmínila, že by ocenila do města elegantnější legíny, OK jsou na ni spíše sportovní. Většina účastnic má své oblíbené legíny na vše, nedělí je podle sportů.

Se zákaznicemi jsme probírali prodejnu značky, oceňovaly velikost kabinek, zvolené osvětlení a cvičební nástroje k zapůjčení. Vyzdvihly možnost využívat kabinku až ve čtyřech lidech a vyzkoušet si sportovní oblečení v pohybu.

Naše zákaznice popsaly OK tak, že boří hranice mezi sportem a módou. Značku vystihuje slovo komfort, svoboda, radost, osobitost, sport, multifunkčnost. Asociace, v nichž se skupiny shodovaly, byly: ženskost, trend, čistota, kvalita.

Obě skupiny souhlasně uvedly, že hlavní claim *Moje komfortní zóna* by vyměnily za sekundární *Ať chcete být OK, nebo KO, je tu Kinoko*, přičemž oba v nich vyvolávají podobné pocity. OK vs. KO v nich probouzí pocit klidu, je ujištěním, že sportování není stres. Hashtag #kinokobejby, který značka používá v komunikaci pro své zákaznice, se stávajícími klientkami velmi pozitivně rezonoval.

Unikátnost značky spatřují v zájmu o produkt i zákazníka, ve střizích, z nichž si každý vybere, v barvách a osobité komunikaci. Produkt nazvaly *nejlepšími legínami na světě* a obchod *cukrárnou, ve které si každý vybere*.

## 8 VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI – INTERPRETACE DAT

V rámci práce byla provedena analýza vnitřního a vnějšího marketingového prostředí firmy, identifikována hlavní cílová skupina značky a realizována analýza konkurence. Pro získání kvantifikovatelných dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření a byly realizovány dvě focus groups – se skupinou zákazníků a s cílovou skupinou, která dosud nenakoupila.

Výstupy empirického výzkumu na cílové skupině budou nyní aplikovány v návrhu komunikační strategie firmy, jež je pro start komunikace nové značky na trhu skutečně použita.

### 8.1 Zodpovězení výzkumných otázek

#### **VO1: Jaké je typické nákupní chování při nákupu nového sportovního oblečení?**

Nejčastěji je oblečení nakupováno 1× za čtvrt roku v obchodě se sportovním oblečením pro účely běhu, chůze, fitness / funkčního tréninku nebo jógy. Za jeden kus oblečení je zákazník typicky ochoten utratit do 1000 nebo 2000 Kč. Zakoupí nejspíš legíny, triko a tílko, sportovní podprsenku nebo obuv na základě potřeby, impulzu v místě prodeje, případně nákup slouží jako forma odměny.

#### **VO2: Který z faktorů je při nákupu sportovního oblečení rozhodující (cena, kvalita, původ, design, značka, ...)?**

Rozhodujícími atributy pro volbu produktu jsou kvalita, design, funkčnost, materiál a pohodlí. V rámci focus group byly navíc jmenovány nadčasovost, multifunkčnost, odolnost a střih.

#### **VO3: Jakými nástroji marketingové komunikace je vhodné zacílit na zákazníky a potenciální zákazníky nové sportovní oděvní značky Kinoko?**

Zákazníci preferují v případě sportovního oblečení nákup v kamenné prodejně a možnost si produkt prohlédnout a vyzkoušet. Proto budou kromě online kampaní podporující prodej skrz e-shop a komunikace na sociálních sítích využity také podpůrné aktivity v kamenné prodejně.

### 8.2 Závěry a východiska pro projektovou část

Z dat získaných v praktické části práce lze pro tvorbu komunikační strategie značky vyvodit následující závěry a doporučení. Tyto závěry současně slouží jako podklad pro projektovou část:



- Četnost nákupů oblečení je vyrovnaná, 30,5 % nakupuje oblečení 1× za čtvrt roku, 29,3 % častěji než 1× za čtvrt roku, 23,3 % 1× za půl roku. Správně zvolenou reaktivační kampaní lze dosáhnout zvýšení frekvence nákupu.
- Nejčastějším místem pro nákup sportovního oblečení je kamenný obchod, až poté následuje e-shop dané značky. Vhodné je přenést zážitek z nákupu v kamenné prodejně do nákupu přes e-shop.
- Jedním z nejoceňovanějších atributů sportovního oblečení je funkčnost, kterou je vhodné v komunikaci více akcentovat.
- Zmiňované sporty (jóga, běh, kruhový trénink) korelují se sporty komunikovanými značkou OK.
- Nejčastěji nakupované kousky sportovního oblečení jsou shodné se sporty komunikovanými značkou OK – legíny, trika a tílka, sportovní podprsenky.
- V komunikaci fungují newslettery, účastnice uvedly, že od nich očekávají přidanou hodnotu, příběh.
- Komunikačně silný argument je pro zákaznice multifunkčnost – jedny legíny na všechno.
- Při prodeji přes internet je vhodná prezentace produktů na postavách za pomoci videa.
- Pokud by zákaznice získaly slevu na celý set, lákalo by je to k zakoupení. Obecně je komunikace monochromního setu vnímána velmi kladně.
- Není vhodné využívat reklamní slogan, který pro každou ze zákaznic symbolizuje něco trochu jiného, takový, jenž vyžaduje dovysvětlení.
- V komunikaci používané *Kousky, které nebudete chtít vyměnit* mohou odkazovat k faktu, že je bude potřeba vyměnit. Může vzbuzovat dojem nekvality.
- Nejčastější slova vystihující dojmy při prohlédnutí produktů byla následující: jemnost, ženskost, trendy, křivka, příjemné, jednoduché, čistota, kvalitní, hezky ušité. Produkty asociovaly nadčasovost, prémiovost. Brand vystihují slova pohoda, osobitost, multifunkčnost.
- Claim *Moje komfortní zóna* evokuje druhou kůži, pohodlí, produkt podrží v jakékoliv situaci. Claim *OK nebo KO* symbolizuje ženskost, funkčnost a radost.
- Značku vnímají zákaznice jako vhodnou i pro ženy, které nemají ideální míry.
- OK boří hranici mezi sportem a módou, evokuje spokojenost, pohodlí, klid, lásku k pohybu, zároveň má auru divokosti.

- Je potřeba zapracovat na orientaci v rámci e-shopu, rovněž je vhodné vytvořit infografiku se střihy a materiály produktů.
- Nákup velmi ovlivňují názory a postoje nejbližšího okolí – „komunity“.
- Kabinky jsou velmi silným touch pointem prodejny, je vhodné zapracovat na jejich dalším využití v komunikaci.
- Hashtag #kinokobejby je vhodně zvolený, pozitivně rezonuje se zákazníky.
- Zákaznice se ztotožňují se zvolenou vizuální i textovou komunikací.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ

Projektová část představuje návrh komunikační kampaně módní značky pro ženy Kinoko. V úvodu projektové části je definována značka OK společně se všemi svými atributy. Následuje představení hlavního komunikačního sdělení a vytipování vhodných komunikačních kanálů. V závěrečné části je popsáno rozvržení kampaně a její vyhodnocení.

Původně byla tato práce koncipována tak, že dojde k sepsání a odevzdání diplomové práce obsahující komunikační strategii značky a až poté k samotnému spuštění značky. Její komunikace měla ze závěrů diplomové práce vycházet. Vzhledem k aktuální pandemii covidu-19 a posunutí termínů odevzdání diplomových prací bylo již do této práce možno zahrnout některé konkrétní výstupy z komunikační praxe.

### 9.1 Definování značky

Kinoko je nová česká značka oblečení pro ženy na sport i do města, která propojuje funkčnost, pohodlí a design. Hlavním produktem značky jsou legíny, které ženám padnou jako druhá kůže. OK si dalo za cíl vyvinout sportovní oblečení pro všechny ženské tvary, jež perfektně sedne a vydrží roky.

Značka OK naslouchá svým zákaznicím, stojí na vlastním vývoji produktů, je kreativní a zároveň má velký potenciál pro expanzi do zahraničí. Vyrábí z kvalitních funkčních materiálů vhodných pro každodenní činnost. Od nejměkčího materiálu po ten jemně tvarující postavu, všechny jsou dostupné v široké škále barev. Látky mají speciální hebkou povrchovou úpravu. Propracované střihy jsou zvoleny tak, aby podpořily všechny ženské tvary. Jsou navrženy odborníky a propojují funkčnost s pohodlím a estetikou.

Příprava před samotným startem probíhala téměř dva roky. Spuštění značky předcházely průzkum trhu, hledání vhodných dodavatelů a výrobců, vývoj produktů i stavba obchodu.

OK dbá na to, za jakých podmínek probíhá výroba, a má pod kontrolou celý její proces. Nechce vyrábět sezónní zboží, ale sportovní oblečení, které s jeho majitelkami vydrží dlouhé roky. Do budoucna má v plánu rozšíření nabídky sortimentu pro ženy, ale i dívčí řadu a kolekci pro muže.

OK na konci dubna letošního roku otevřelo svůj Flagship Store na pražské Letné na adrese Pplk. Sochora 23. Prodejna s neobyčejným geniem loci bude do budoucna sloužit také pro sportovní lekce, jako místo setkávání a inspirace.

### 9.1.1 Název značky

Název značky odkazuje k přezdívce majitele z mládí – Kokino. Protože má ale slovo kokino hned několik významů a v lidech vzbuzuje nejrůznější asociace, zvítězila nakonec přesmyčka původního názvu, Kinoko. V japonštině znamená kinoko houbu, ale i naději. Název značky není výrazně citově zabarvený a poskytuje jejím tvůrcům možnost vtisknout mu vlastní emoci, sentiment.

### 9.1.2 Mise značky

Mise značky je odlišná od tradičních sportovních značek, které oslavují především výkon a výhru, hovoří o neustálém překonávání sebe sama a vystupování z komfortní zóny. OK věří, že sportujeme pro sebe a pro to, abychom se cítili dobře. Po sportu, ale i během něj. Věří, že cesta znamená cíl:

- Najít sebevědomí, svobodu pohybu a dobrý pocit z vlastního těla díky perfektně sedícím střihům pro každou postavu
- Zbavit sport tlaku na výkon, pohybovat se pro radost
- Vnést do sportu ženskost

### **Radosti z pohybu věříme víc než tlaku na výkon**

Někdy je potřeba dát si do těla a být po tréninku KO. Mnohem častěji však toužíme být OK. Do sportu chceme vrátit ženskost. Hýbat se pro svobodu, pro endorfiny, protože chceme, ne protože musíme.

Najít sebevědomí a dobrý pocit z vlastního těla, třeba i díky perfektně sedícím střihům pro každou postavu. Vyvinuli jsme proto legíny, které s námi zvládnou cokoli – od zenové meditace až po výstup na Sněžku.

### **Kvalita je to jediné, kde nám na výkonu opravdu záleží**

Vyvíjíme sportovní oblečení pro všechny ženské tvary, které perfektně sedne a vydrží roky. Kousky, s nimiž se nebudete chtít rozloučit.

### 9.1.3 Logo

Při tvorbě loga šlo o víceúrovňový proces, na jehož konci vzniklo logo, které je svým designem minimalistické, má sportovní charakter. Nese v sobě mužské, ostřejší prvky, zároveň je dostatečně zakulacené.

Značka si odmítá v počátcích komunikace stanovovat restriktce a omezení práce s logem, jde o stále živý proces. Je možné měnit velikosti a barevnost loga, hledat zajímavá umístění. Logotyp a logomark (v práci dále zmíněn) je možno používat zvlášť i dohromady, v tuto chvíli se nejčastěji využívá jedna či druhá varianta samostatně. Výjimkou je outline fontu, ten se zatím nevyužívá.



Obr. 1: Logo značky (Frank Ateliér)

Pro zjednodušení komunikace zejména v rámci samotných produktů byl navržen logomark OK rekrutovaný z loga značky. Nejčastěji je aplikován na střed zadního dílu produktu. Není součástí loga, ale je využíván jako zástupce loga. Lze jej použít jako vzor – grafický prvek – na vizitky, obaly zboží i na produkty.



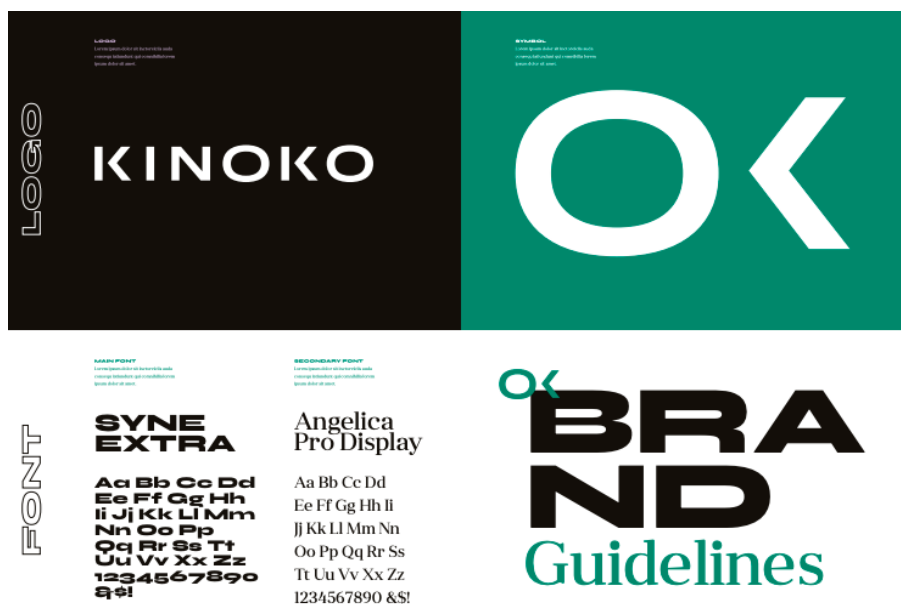
Obr. 2: Logomark značky (Frank Ateliér)



Obr. 3: Světelný nápis a výstrč na fasádě prodejny

#### 9.1.4 Font

Značka využívá font Syne upravený o českou diakritiku. Přesahy textu, střídání velikostí, text do spadu, kombinování dvou fontů apod. jsou žádoucí. Doplnkovým fontem je Anglecia či Danzza pro e-shop.



Obr. 4: Brand manuál značky (Frank Ateliér)

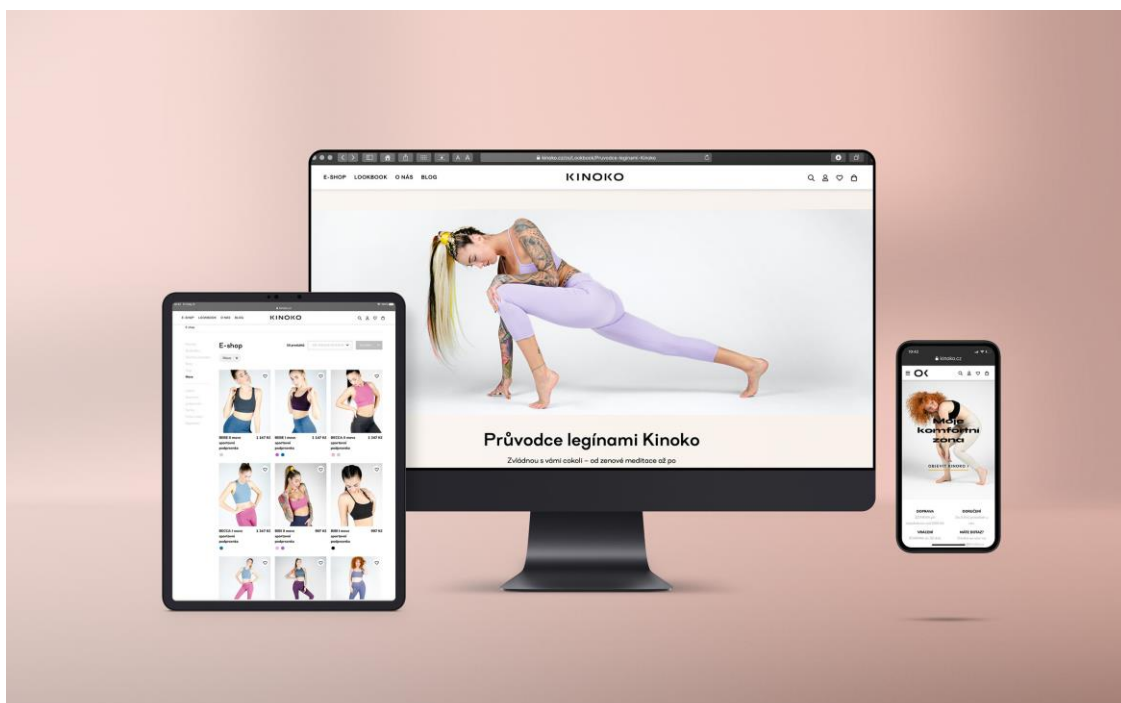
### 9.1.5 Vizuální identita

Grafický design fashion značky je specifickou disciplínou. Vizuální identita značky obsahuje font, typografii, barevnost, layout a využití symbolu. Pracuje s ženskými, plnými barvami a tvary. Nemá stanovenou jednu korporátní barvu, nejčastěji však využívá růžovou a tmavě zelenou, které vycházejí z kolekce. Působí hravě, přátelsky a přístupně.

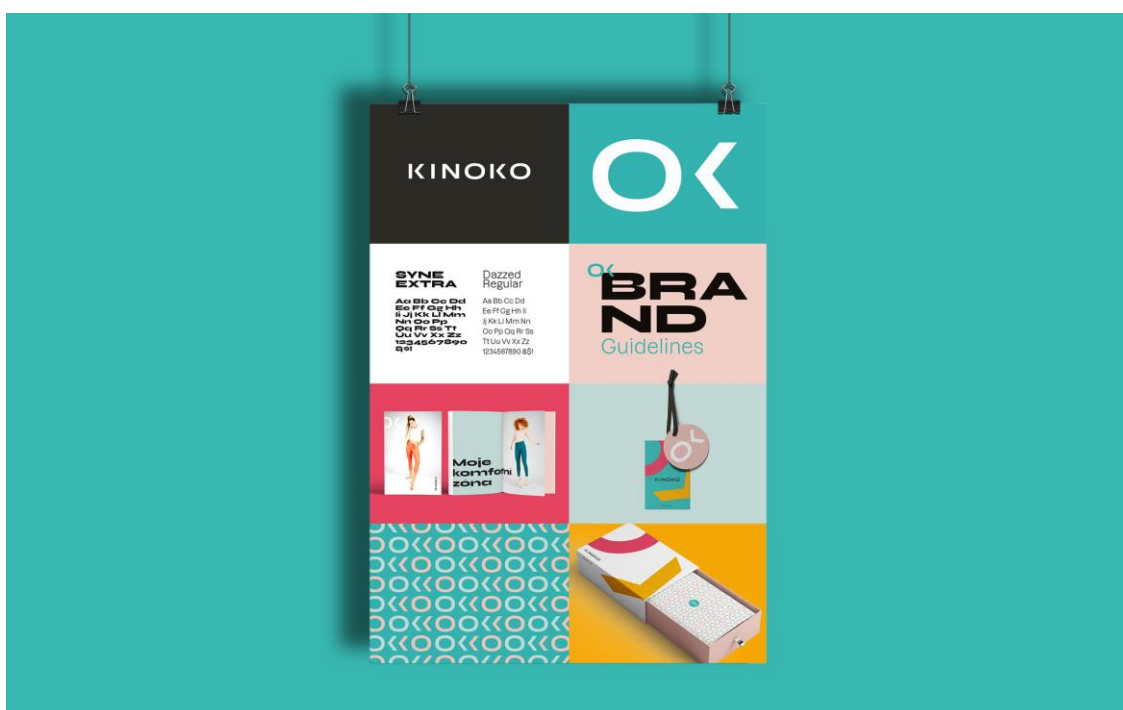


Obr. 5: Barevnost značky

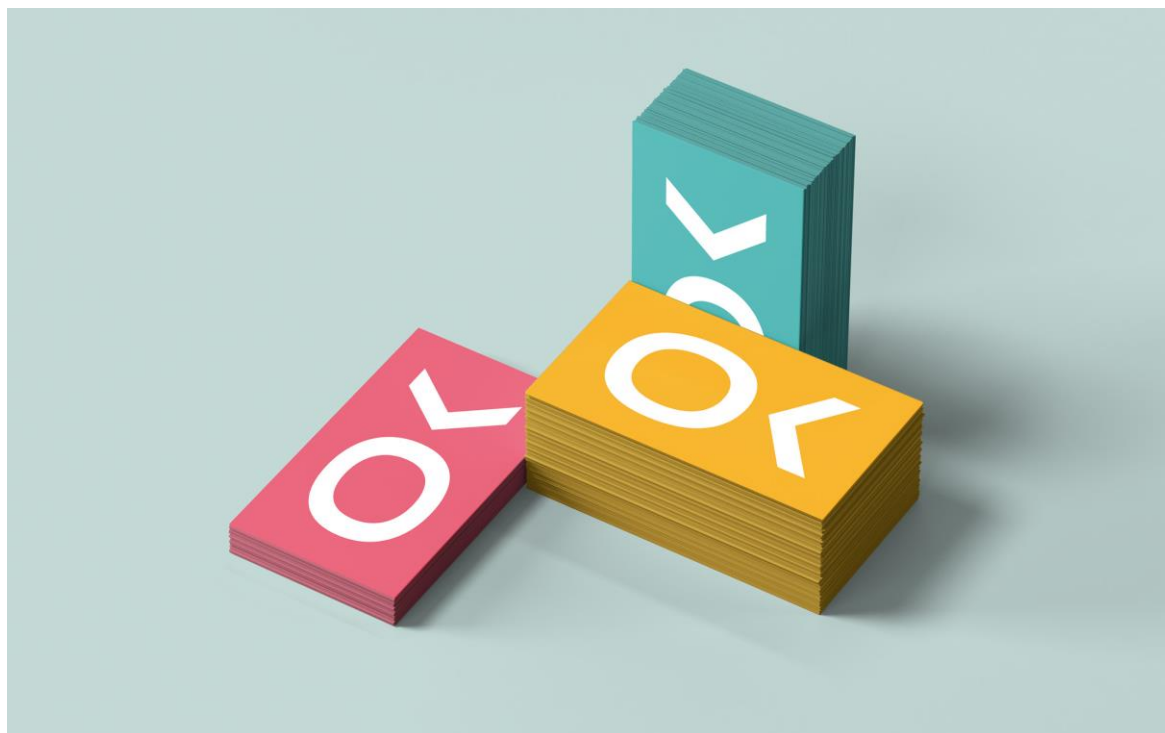




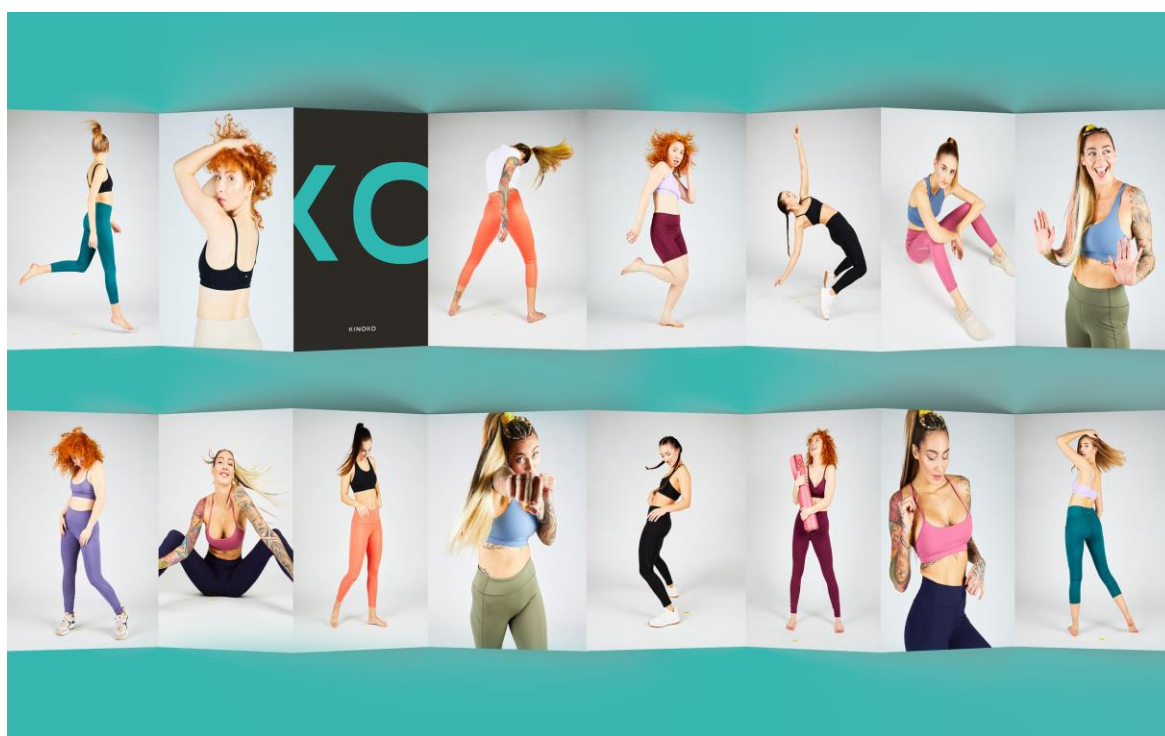
Obr. 6: E-shop značky (Frank Ateliér)



Obr. 7: Brand manuál II značky (Frank Ateliér)



Obr. 8: Vizitky značky (Frank Ateliér)



Obr. 9: Vizuální prezentace značky – leporelo (Frank Ateliér)



Obr. 10: Visačka – hang tag



Obr. 11: Balení produktů

### 9.1.6 Prodejna

Prostorný Flagship Store se nachází pár kroků od holešovického Strossmayerova náměstí, na adrese Pplk. Sochora 23. Dům postavil slavný architekt Jan Zeyer společně s výtvarníkem Mikolášem Alšem na konci 19. století. Obchod zdobí restaurované stropní malby propojující původní charakter interiéru s moderními prvky. Prostor obchodu bude od srpna letošního roku sloužit také pro lekce jógy, tance, techniky běhu nebo tematické workshopy.

V interiéru je využito převážně dřevo, které slouží jako podklad pro produkty. Všechny prvky regálového systému jsou modulární, proto není problém prodejnu pravidelně přestavovat dle aktuální potřeby. Ve zkušebních kabinkách se zrcadlovými stěnami si zákaznice mohou samy navolit typ osvětlení, zacvičit si na žebřinách nebo se protáhnout na podlaze se speciálním gumovým povrchem a vyzkoušet si OK oblečení v praxi. Pro zákazníky je přichystáno pítko s vodou, aby se mohli dle potřeby kdykoliv občerstvit. V obchodě je kladen velký důraz na navigaci v rámci celé prodejny, zejména na popisky názvů produktů, střihů, materiálů a funkce.



Obr. 12: Interiér prodejny po otevření



Obr. 13: Interiér prodejny po otevření



Obr. 14: Interiér prodejny po otevření

## 9.2 Komunikační sdělení

### OK jednou větou:

- Móda pro ženy na sport i do města
- Legíny mého života
- Vnést do sportu ženskost
- Legíny pro každý zadek

### OK ve třech slovech:

- Žena, sport, komfort

### USP:

- Materiál – pohodlný, kvalitní, objímající

- Strih – tvárnost, druhá kůže, přizpůsobí se, sedne každému zadku
- Pohyb pro radost – Protože chceš, ne protože musíš
- Chytrá udržitelnost – legíny tvého života, legíny navěky, legíny, které vydrží všechno
- Možnost volby – různé zadky, různé materiály na různé aktivity – pohodlí a komfort
- Kinoko = legíny

**Hodnoty:**

- Kvalita, pohodlí, radost, svoboda, ženskost, sebelaskavost, nadčasovost, autenticita

**Vymezení se vůči:**

- Výkonu, stresu, tlaku

**DNA / archetyp značky:****OK je:**

- |   |  |
|---|--|
| - Kvalita   | - Pro tebe samotnou                        |
| - Pohodlí   | - Bezprostřednost                          |
| - Ženskost  | - Sebeúcta                                 |
| - Svoboda volby                                     | - Sebeláska                                |
| - Pohyb pro radost, protože chceš, ne protože musíš | - Laskavost                                |
| - Endorfíny   | - Wellbeing                                |
| - Přátelství  | - Podpora                                  |
| - Nadhled   | - Sympatičnost                             |
| - Sebevědomí  | - Příjemnost jako v měkké dece             |
| - Přirozenost                                       | - Na dlouhou dobu                          |
| - Inspirace   | - Feminismus                               |
| - Komunita  | - Sounáležitost                            |
| - Opravdovost                                       | - Odvaha                                   |
| - Upřímnost   | - Progres                                  |
| - Autenticita                                       | - Sofistikovanost                          |
| - Sexy  | - Chytrá udržitelnost                      |
| - Nadčasovost                                       | - Legíny z materiálů, které vydrží všechno |

**OK není:**

- Maskulinita
- Kulturistika
- Tlak na výkon
- Hard-core fitness
- Vyzývavost
- Prvoplánovost
- Vulgarita
- Nekvalita
- Výhra za každou cenu
- Konkurence
- Prvoplánové trendy
- Kazatelství
- Elitářství

OK vyvinulo *legíny pro každý zadek*. Legíny jsou hrdinkami mezi OK produkty. A jsou to možná ty poslední legíny, které si kdy koupíte.

*Máte zadek? Tak to jste na správném místě. Drobný, pořádný, kulatý, plochý... máme je taky. A víme, jak je důležité, aby legíny seděly. Pečlivě jsme proto vybrali různé materiály a vyvinuli střihy pro všechny tvary. Na tom, jak se v nich cítíte, záleží.*

Tři materiály, čtyři střihy, pět délek. OK oblečení je vyrobeno z kvalitních funkčních materiálů elastických do všech světových stran (takzvaně 4-way stretch). Materiály se liší mírou pevnosti a jsou upraveny tak, aby odváděly pot a vlhkost od pokožky směrem k vnější straně povrchu textilie, kde se odpaří. OK legíny prošly odborným testováním. Spojují funkci, design a inovaci. Kvalita je to jediné, kde na výkonu opravdu záleží. OK vyvíjí sportovní oblečení pro všechny ženské tvary, které perfektně sedne a vydrží roky. Kousky, s nimiž se nebudete chtít rozloučit.

**Tři materiály:**

**HUG** – To nejměkčí, co u nás najdete. Nechte se obejmout. Tyhle legíny jsou jako druhá kůže. Lehké, sametové, jemné na dotek, ideální na jógu, pilates nebo regeneraci u Netflixu.

**MOVE** – Větší svoboda pohybu. Naše nejsportovnější kolekce se hodí na nejrůznější fitness aktivity. Je z chladivého rychleschnoucího materiálu, který skvěle odvádí pot.

**BODY** – Podrží vás v každé situaci. Materiál BODY má z našeho arzenálu nejvyšší gramáž, poskytne vám tedy zvýšenou podporu a skvěle tvaruje. Zvedne, co zvednout potřebuje, udrží na místě, co tam má zůstat.



**Čtyři střihy:**

**LOTTA** – V jednoduchosti je síla. Minimum švů, hladký vzhled a pohodlí na prvním místě. Náš základní střih legín se skvěle hodí na jemnější cvičení jako jin jóga a pilates, ale taky na domácí lenošení nebo vycházku s kámoškou.

**LEELA** – Zúžit a prodloužit. Tvarující sportovní legíny, které díky švům na zadku a v pase opticky protáhnou postavu a vykouzlí užší pas. Budou vám skvělým parťákem i při jakékoli fyzicky náročnější aktivitě. Ať už jdete na CrossFit, nebo půlmaraton.

**LUCCA** – Zvednout a zakulatit. Tvarující sportovní legíny, které díky dvojitému švu dělají krásný kulatý zadek. Boční švy na přední straně stehů navíc opticky zúží nohy, ty na lýtkách zase kopírují svaly.

**LOREEN** – Pro ty nejnáročnější podmínky. Naše nejpropracovanější legíny, co se týče střihu. Mají tvarující švy na zadku a v pase a podélné švy na bocích, které opticky protáhnou a zúží nohy. Přidali jsme také praktické kapsy na telefon či jiné drobnosti. Loreen můžete vzít jak do fitka pro náročnější sportovní aktivity, tak na trek do hor. Zvládnou s vámi cokoli.

Pro OK byly navrženy následující dva hlavní claimy:

- 1) **Moje komfortní zóna** – Nej pohodlnější sportovní oblečení pro ženy.
- 2) **Ať chcete být OK, nebo KO, je tu Kinoko** – Radosti z pohybu věříme víc než tlaku na výkon.

Někdy je potřeba dát si do těla a být po tréninku KO. Mnohem častěji však toužíme být OK. Do sportu chceme vrátit ženskost. Hýbat se pro svobodu, pro endorfiny, protože chceme, ne protože musíme. Najít sebevědomí a dobrý pocit z vlastního těla, třeba i díky perfektně sedícím střihům pro každou postavu. Vyvinuli jsme proto legíny, které s námi zvládnou cokoli – od zenové meditace až po výstup na Sněžku.

*KO v O<*  
*KO, a stejně O<*  
*KO, a proto O<*  
*OK v O<*

Z podpůrného komunikačního sloganu *Bejby bude sedět, kde se jí zachce* vychází hashtag *#kinokobejby*. Tímto hashtagem/termínem je na sociálních sítích označována zákaznice značky.

## 9.3 Komunikační kanály

Pro svou komunikaci se zákazníci bude značka OK aktivně využívat online i offline marketingové kanály. Vybrané funkční kanály jsou následující:

### Online kanály

- 1) Web
- 2) Blog
- 3) Funkční mailing
- 4) Newsletter
- 5) Instagram
- 6) Facebook
- 7) YouTube

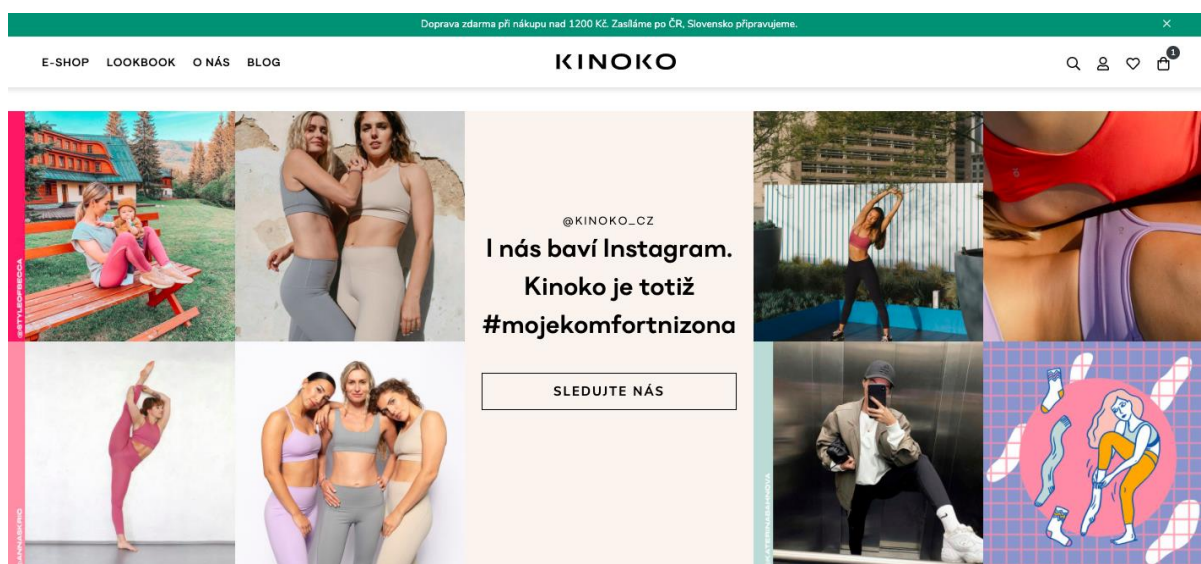
### Offline kanály

- 1) Balení
- 2) Obchod
- 3) Eventy

#### 9.3.1 Web

- Web slouží jako e-shop a zároveň prezentace značky. Obsahuje blog, lookbook a kategorii s eventy.
- Na webu je umístěna stránka Průvodce legínami, která zákazníka provede jednotlivými střihy legín a materiály. Pro cílovou skupinu jde o důležité informace v rámci rozhodovacího procesu. Informace zvyšují dojem profesionality a transparentnost značky, jedná se o autentický obsah.
- Značka pracuje s incentivizací zákazníka. Při registraci do mailingu či wishlistu, vhodná je odměna za první nákup pro odvážné (10 % sleva, doprava zdarma, ...), kód pro kamarádky na omezený počet použití nebo odměna za nákup setu (legíny + sportovní podprsenka).
- Pokud se zákaznice označí pomocí hashtagu #kinokobejby na Instagramu, označená fotografie se automaticky nahrává do určené sekce v rámci webu značky.
- Značka pracuje se sezónními kampaněmi dle marketingového kalendáře, např:
  - MDŽ

- LGBT komunita
- Těhotenská kolekce
- Maminky a dcery
- Den Země
- Kapsulový šatník
- Nákupy na dovolenou
- Limitované speciální kolaborace



Obr. 15: Web značky – Instagram widget

### 9.3.2 Blog

- Ve startovací fázi značky není nutné blog často komunikovat, důležitý je web a samotné produkty. V pokročilejší fázi přispíváme jedním příspěvkem týdně.
- Obsah využíváme pro sociální sítě, mailing.

- **Vhodný obsah pro blog:**

#### **Tipy na sportovní aktivity jinak**

- Inspirace novými možnostmi pohybu, jako je výlet na sněžnicích, dance walking, boulder, rybaření, hiking a spaní pod širákem, pole dance
- Walk & talk – pracovní schůzky v pohybu
- Spolupráce s Do práce na kole nebo s Rekola
- Happy hour ve sportovním oblečení – nejdřív pohyb, poté sklenička

### City guides

- Mapování míst ve městě/čtvrťi, kde se dá trávit čas v pohybu, hledání míst, kde leží #mojekomfortnizona
- Pražské čtvrti (Letná, Vinohrady, Karlín, Vršovice, Dejvice, Smíchov, Malá Strana, Újezd, Výtoň, ...), Brno, další města
- Venkovní posilovny, běžecké tratě, místa, kde se cvičí jóga v parku, aerial jóga na stromě, cyklostezky, zdravé kavárny, bistra, tipy na vhodná cvičební místa od místních

### Playlisty

- Volba dle sportu
- Volba dle ambasaderek

### Ambasadorky – Kinoko ženy

- Blogová série *Kinoko Weekend* / #mojekomfortnizona s XY / Den v legínách s XY
- V první fázi realizace jednou měsíčně
- Den se zajímavou ženou, která zákaznice virtuálně vezme na svá oblíbená místa za svými oblíbenými aktivitami v oblíbených kouscích OK
- Obsah vhodný pro využití na Instagramu a pro další kanály

### Další obsah podporující filozofii značky:

#### Zdravé recepty

- Jídla ve stylu kuchařky The Happy Kitchen – depresivní novinářka vymyslí s nutriční specialistkou kuchařku plnou receptů, které udělají nejen dobře na těle, ale i na duši. Hledají suroviny, které zlepšují náladu, posilují nervy apod.

#### Seberozvoj a mindwork – chytrá a autentická motivace



### 5 knih pro dobrodružné duše, kterým chybí toulání

Vášim vzorem je Cheryl Strayed, víte, kdo je Alexander Supertramp, a BBC Planet Earth je pro vás stejný kult jako Sex ve městě? Budeme si rozumět. Tady je náš výběr knih pro ty, které rády z města utíkají do divočiny.



### #zkusteto: Gaga Dance - Izraelský taneční movement, který dobývá svět

Zapomeňte na demiplie, harlem shake, cha-cha-cha, nebo taneční kreace, které vás v patnácti naučila sestřenice na diskotéce. Objevit umění laissez-faire a odevzdat se moudrosti vlastního těla ve vás probudí nevídanou svobodu.



### #digidetox: Proč si zamilovat puzzle

Když máme hlavu plnou myšlenek a pozornost roztěkanou jak nervózní pejsek, není nic lepšího než se zastavit, vypnout technologie a být tady a teď. Kromě pohybu a pravidelné meditace pomůžou překvapivě třeba puzzle.

Obr. 16: Ukázka obsahu ze sekce blogu

## 9.3.3 Funkční mailing

### Zákazníka kontaktujeme při:

- Potvrzení objednávky
- Ve chvíli, kdy je objednávka připravena
- Po 14 dnech od objednávky – zpětná vazba
- Při registraci
- Po opuštění košíku
- Narozeninová sleva

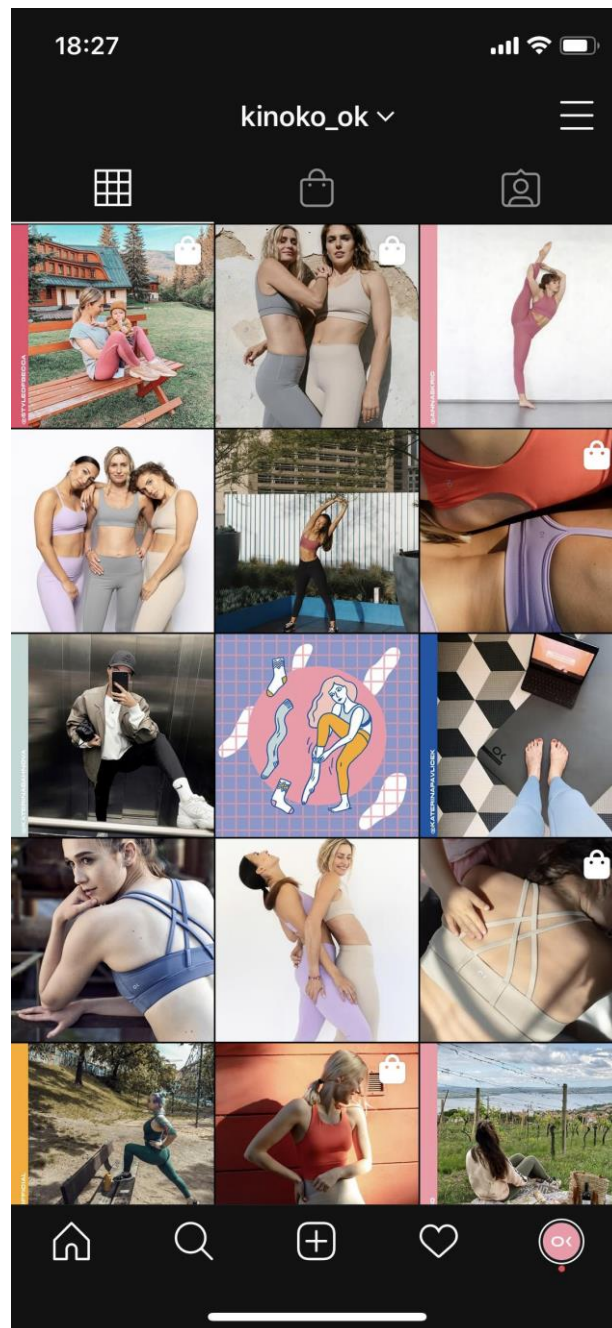
## 9.3.4 Newsletter

- Frekvence mailingu závisí na obsahu – v launch fázi jednou týdně, představení všech produktů
- V pozdější fázi dle novinek a obsahu blogu
- Novinky – nový produkt, nová kolekce, nový materiál, kampaň
- Blog – v launch fázi jednou za 14 dní, poté jednou týdně nový příspěvek, popřípadě kolekce příspěvků

## 9.3.5 Instagram

- Platí, že kvalita je více než kvantita, v launch fázi komunikujeme převážně produkty, filozofii značky, vizuální identitu

- Alespoň 2–3 příspěvky týdně do feedu
- Příběhové stories v designu Kinoko
- Kontinuální spolupráce s influencery, sdílení jejich obsahu
- Sdílení autentického uživatelského obsahu
- Produktové tipy
- **Pravidelné rubriky:**
  - Ženy, které nás inspirují – starší, nekonvenční, ženy z historie, ze světa, které se pohybu věnují úplně jinak
- **Highlights „rubriky“:**
  - Kinoko Letná
  - Q&A
  - Legíny
  - #kinokobejby (zákaznice nosí produkty)
  - OK (inspirace na relaxaci)
  - KO (inspirace na cvičení)
  - Zákulisí
- **Instagram stories:**
  - Doplnovačky
  - Kvízy
  - Mobilní pozadí
  - Vlastní stories AR filtr



Obr. 17: Instagramový profil značky

### 9.3.6 Facebook

- Na Facebooku značka cílí převážně na zákaznice z regionů
- Prostor pro hlubší práci s obsahem
- Důraz kladen na bio a cover fotografii
- Slouží hlavně k performance marketingu a sdílení obsahu

### 9.3.7 YouTube

- Kampaňová videa, testování produktu
- OK×KO – ženy, když se cítí v komfortní zóně, a tehdy, kdy chtějí výzvu

### 9.3.8 Balení

- Komunikace se zákazníky pomocí krabice
- Personalizovaný vzkaz či motivační kartička
- Ke každé objednávce brožurka s Průvodcem legínami
- Nálepky nebo jiný drobný dárek

### 9.3.9 Obchod

- Komunikace se zákazníky v kabinkách a na zrcadlech
- Drobná komunikace v rámci celé prodejny
- Infografika s vysvětlením sortimentu, práce s vizuály
- Nástěnka s tipy na akce v okolí, spřátelené podniky a jiné

### 9.3.10 Eventy

- Společné cvičení, zajímaví lektori
- Možnost lekce tzn. Happy hour – může se konat meditace, dance walking, intuitivní pohyb i posilování
- Body Talk – diskuze na téma spojené s wellness sportem



## 10 ROZVRŽENÍ KAMPANĚ A JEJÍ VYHODNOCENÍ

### 10.1 Harmonogram a rozpočet

	Časové ohraničení	Hlavní komunikační kanály	Využití	Alokace rozpočtu
<b>Před spuštěním 5/2019 – 4/2020</b>	5–8/2019	Logo	- tvorba loga - tvorba vizuální identity	6
	5–8/2019	Brand	- definice značky - mise a vize - slogany - brand voice	2
	3/2020	Visačky	- tvorba visaček, štítků, obalového a tiskového materiálu v souladu se značkou	1
	5/2019 – 4/2020	Web	- příprava e-shopu	22
	1–4/2020	Výloha	- využití výlohy prodejny jako komunikačního kanálu značky	1
	11/2019 – 4/2020	Prodejna	- design prodejny - výroba a instalace nábytku a softwaru	80
	2/2020	Kampaň	- nafocení kampaně a produktů	7
	2–4/2020	Instagram	- komunikace značky směrem k budoucím zákazníkům	2
<b>Spuštění 4–8/2020</b>	4–8/2020	Instagram	- komunikace značky a produktů - spolupráce s influencery - soutěže o produkty	3
	4/2020	Opening	- slavnostní otevření prodejny	1
	4–8/2020	Editorial	- tvorba fotografií a videí pro komunikaci značky	3
	4–8/2020	Facebook	- komunikace na sekundární cílovou skupinu	1
	4–8/2020	E-shop	- prezentace produktů - práce na UX webu	4
	4–8/2020	Funkční mailing	- komunikace se zákazníky při registraci a nákupu produktů	2
	4–8/2020	Newsletter	- komunikace příběhu značky - tipy - slevy a akce	1

	4–8/2020	Balení zboží	- balení jako komunikační nástroj - infografika – průvodce legínami	1
	4–8/2020	Public relations	- komunikace s médii	1
	4–8/2020	PPC	- nastavení feedů a startovacích kampaní	2
	4–8/2020	Facebook Ads	- nastavení startovacích kampaní	2
<b>Po spuštění 8–12/2020</b>	8–12/2020	Instagram	- důraz na komunikaci značky - diskuze se zákazníkem	3
	8–9/2020	Prodejna	- navigace v prodejně a orientace mezi produkty	3
	8–12/2020	Eventy	- 1× týdně tematické lekce a workshopy na prodejně	2
	8–12/2020	Ambasadoři	- intenzivní spolupráce s vybranými ambasadory značky	2
	9–11/2020	Zákaznický servis	- automatizace komunikace se zákazníkem - cizelace procesů	1
	8–12/2020	Blog	- důraz na přidanou informační hodnotu	1
	8–12/2020	Public Relations	- komunikace s médii	1
	8–12/2020	PPC	- testování nových formátů a kampaní	4
	8–12/2020	Facebook Ads	- testování nových formátů a kampaní	4
	8–12/2020	Pop-up	- samostatný stánek v rámci prodejny mateřské firmy	3
	11–12/2020	Distribuce	- testování nových distribučních kanálů (sportoviště, ambasadoři, komplementární prodejny)	2
	8–12/2020	Akce	- využití speciálních akcí a slev	3

Tab. 8: Časový harmonogram a rozpočet komunikace (vlastní)

Před spuštěním značky na trh bylo společně s názvem značky a její charakteristikou vytvořeno logo a vizuální identita. Na základě vizuální identity vznikly visačky, obalový materiál a základ pro tiskové materiály. Pozornost byla věnována vývoji jednoduchého, uživatelsky přívětivého e-shopu, který dá vyniknout produktům. Ještě před otevřením prodejny a spuštěním značky

byly využity výkladce prodejny jakožto tři billboardy, které komunikovaly brzké otevření obchodu a vstup nové značky na český trh. Velká péče byla věnována designu prodejny, jež působí minimalisticky a vzdušně, zároveň přátelsky a přístupně. Před samotným spuštěním komunikace byla nafověna první velká kampaň, která zahrnovala produktové focení a focení editoriahu. Tato kampaň byla použita pro e-shop, komunikaci v médiích a sociální síť značky. Prodejna byla – vzhledem k vrcholící pandemii – otevřena komorně v okruhu blízkých a přátel, otevření prodejny a spuštění značky bylo komunikováno předními českými influencery. Tato barterová spolupráce přinesla jen v prvním dni 3000 nových sledujících na Instagramu a značný zájem předních českých médií. Instagram je nejsilnějším komunikačním kanálem značky, velký důraz je kladen na specifický, rozpoznatelný jazyk, přidanou hodnotu komunikace, fotografie a videa vytvořená speciálně pro tyto účely. Sociální síť Facebook je pro komunikaci využívána rovněž, dochází k diferenciaci sdělení a soustředí se na sekundární cílovou skupinu značky. Důležitým prodejním kanálem značky je e-shop, na němž probíhá kontinuální vývoj. Je s ním spjatý funkční mailing značky a newslettery. Jakožto komunikační nástroj slouží také balení zboží zakoupeného na e-shopu, cílem je vytvořit si se zákazníkem vztah a představit mu co nejlépe produktovou řadu. Značka udržuje vztahy s médii, prodeje jsou podpořeny PPC a Facebook kampaněmi.

Firma dále dbá na budování vztahů se zákazníky pomocí sociálních sítí, zejména platformy Instagram. Část produktových příspěvků nahrazují brandové. Orientace zákazníka v prodejně je podpořena kvalitní navigací v prostoru a mezi produkty, nechybí ani drobné vzkazy směrem k zákazníkovi. Přímo na prodejně jsou v ranních a večerních hodinách jednou týdně pořádány lekce a tematické workshopy, např. aroma jógy, tance, techniky běhu. Z influencerů a školitelů jsou rekrutováni ambasadoři značky jakožto odborníci ve vytipovaných doménách. Velký důraz je kladen na komunikaci se zákazníkem a zákaznický servis, pokračuje spolupráce s vybranými médii. Intenzivněji jsou propagovány blogové články, které mají za cíl zákaznice inspirovat. Probíhá testování nových formátů PPC a Facebook reklam, spolupráce se zbožovými vyhledávači. Častěji je využíváno speciálních zákaznických akcí. V jedné z prodejen mateřské firmy je vystavěn samostatný pop-up, jenž slouží zároveň jako regály i zkušební kabinka. Tento koncept je v prodejně důkladně otestován. V rámci distribuce probíhá zkoušení nových distribučních kanálů, jako jsou sportoviště, spřátelené prodejny, lektoři. Rozpočet dedikovaný na jednotlivé komunikační kanály je v tabulce znázorněn jednotkami, kdy 1 znamená nejnižší finanční investici, 80 jednotek je osmdesátinásobek nejnižší investice. Jedná se o jednotky (částky) alokované pro celé definované období.

## 10.2 Vyhodnocení

Cílem projektové části diplomové práce bylo na základě východisek zjištěných v analytické části navrhnout komunikační strategii nové sportovní módní značky pro ženy, která bude pro komunikaci značky rovnou využita. S ohledem na posunutí odevzdání práce a vzhledem ke koronaviru bylo možné obohatit práci o některé konkrétní komunikační výstupy. V projektové části byla definována značka, vyprofilováno její komunikační sdělení a jazyk. Byly vytipovány komunikační kanály a navržena taková strategie, jež umožňuje jejich efektivní a zároveň jedinečné využití. Kampaň byla rozdělena do tří dílčích etap, byl definován harmonogram a vyjádřen rozpočet pro jednotlivé fáze spuštění.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo na základě teoretických východisek, analytických údajů a výzkumných závěrů navrhnout komunikační strategii nové sportovní módní značky na českém trhu. Díky znalostem nabytým výzkumem tématu a provedeným analýzám došlo k úspěšnému uvedení značky na trh. Toto uvedení na trh a zvolené přístupy podrobně dokumentuje projektová část práce a navrhuje další postupy.

Práce byla rozdělena do části teoretické, praktické a projektové. V teoretické části byly definovány pojmy z oblasti marketingu a módy. Byla vymezena role fashion marketingu a značky, byly definovány konkrétní nástroje používané ve fashion marketingu.

V praktické části diplomové práce bylo popsáno vnitřní a vnější marketingové prostředí firmy, identifikována hlavní cílová skupina značky a provedena marketingová situační analýza za pomoci metod PEST, SWOT a Porterova modelu pěti sil. Hlavními výzkumnými metodami bylo dotazníkové šetření a dvě srovnávací focus groups. Získaná data posloužila jako podklad pro strategickou – projektovou – část práce.

V projektové části byla definována značka, komunikační sdělení a byla popsána specifika zvoleného jazyka. Byly vytipovány komunikační kanály a navržena konkrétní strategie, která umožňuje efektivní a zároveň jedinečné využití vybraných komunikačních kanálů.

Práce byla obohacena o konkrétní marketingové výstupy značky. Upřímně reflektuje situaci, v níž se značka nachází, názory zákazníků, možná rizika i příležitosti. Ačkoliv je značka na úplném začátku, je vystavěna na pevných základech, jimž byla tato diplomová práce nápomocna.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 1.1. Knižní zdroje

- [1] ACHENBACH, Steffen, 2014. *Web 2.0. The New Showroom for Fashion Brands: How important is Social Media for the Fashion Industry?* München: GRIN Publishing. ISBN 978-3656666981.
- [2] AIREY, David, 2010. *Logo: nápad, návrh, realizace.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3151-0.
- [3] BAILEY, Sarah a Jonathan BAKER, 2014. *Visual merchandising for fashion.* London: Bloomsbury Academic. ISBN 9782940447701.
- [4] BERNAYS, Edward L., 1951. *Public relations.* Boston: University of Oklahoma Press. ISBN 9781607967125.
- [5] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [6] COSTE-MANIÈRE, Ivan a Jonas HOFFMANN, 2011. *Luxury Strategy in Action.* London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0230354548.
- [7] EASEY, Mike, 2009. *Fashion marketing.* 3rd ed. Ames, Iowa: Wiley-Blackwell. ISBN 1405139536.
- [8] EDWARDS, Lee, 2018. *Understanding Public Relations: Theory, Culture and Society.* Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1473913103.
- [9] EUNSUNG, Park. 2019. *Brand Balance, ISSUE No.75: lululemon.* Republic of Korea: JOH. ISBN 979-1160360691.
- [10] GODIN, Seth, 2020. *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě.* Přeložila Eva MAŠKOVÁ KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2567-8.
- [11] GONZALEZ, Luis E., 2020. *Fashion Photography: selling to magazines.* Bloomington: Booktango.

- [12] HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [13] HAUNEROVÁ, Klára, Vladimíra KHELEROVÁ a Zuzana ŠIMONOVSKÁ, 2019. *Fashion management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2113-7.
- [14] HEINEMANN, Gerrit a Christoph SCHWARZL, 2010. *New Online Retailing: Innovation and Transformation*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3834946522.
- [15] JACKSON, Tim, 2006. *The Fashion Handbook*. London: Routledge. ISBN 978-0415255806.
- [16] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [17] JESENSKÝ, Daniel, 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0252-5.
- [18] JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [19] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [20] KAMBERELIS, George a Greg DIMITRIADIS, 2005. *On qualitative inquiry*. New York: Teachers College Press. Language and literacy series (New York, N.Y.). ISBN 0807745448.
- [21] KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [22] KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
- [23] KLEIN, Naomi, 2000. *No logo: taking aim at the brand bullies*. New York: Picador. ISBN 0312203438.

- [24] KLIMCHUK, Marianne Rosner a Sandra A. KRASOVEC, 2012. *Packaging design: successful product branding from concept to shelf*. Second edition. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 9781118027066.
- [25] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [26] LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-084-2.
- [27] MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- [28] MAITRA, K. K., 2007. *Encyclopaedic Dictionary of Clothing and Textiles*. London: Educa Books. ISBN 978-8183242059.
- [29] MORGAN, David L., Richard A. KRUEGER a Jean A. KING, 1998. *Focus group kit*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications. ISBN 0761907602.
- [30] MUTHU, Subramanian Senthilkannan, 2015. *Handbook of sustainable apparel production*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis Group. ISBN 9781482299373.
- [31] OGILVY, David, 2007. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611546.
- [32] OZUEM, Wilson, Elena PATTEN a Yllka AZEMI, 2019. *Harnessing omni-channel marketing strategies for fashion and luxury brands*. Irvine: BrownWalker Press. ISBN 978-1627347402.
- [33] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2001. *Marketing communications*. New York: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 0273638718.
- [34] PERINA, Linda, 2014. *Online marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4155-7.
- [35] PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.



- [36] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [37] REILLY, Andrew Hinchcliffe, 2014. *Key concepts for the fashion industry*. New York: Bloomsbury. ISBN 978-0857853653.
- [38] RONCARELLI, Sarah a Candace ELLICOTT, 2010. *Packaging essentials: 100 design principles for creating packages*. Beverly, Mass.: Rockport Publishers. ISBN 1592536034.
- [39] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck., C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [40] SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
- [41] SCHEUFLER, Pavel, 2018. *Fotoportréty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5626-4.
- [42] SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- [43] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [44] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.
- [45] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- [46] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2007. *Reklama: jak dělat reklamu*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN: 978-80-247-2001-2.
- [47] WILSON, Chip, 2018. *Little black stretchy pants*. Pbk. edition. New York, NY: RosettaBooks. ISBN 9781948122344.
- [48] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

## 1.2. Internetové zdroje

- [1] *Co je persona*. In: MioWeb.com [online]. 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/slovnicek/persony/>
- [2] *Ekonomika Česka*. In: Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomika\\_%C4%8Ceska](https://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomika_%C4%8Ceska)
- [3] *Elektronická evidence tržeb*. In: Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 25. 6. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Elektronick%C3%A1\\_evidence\\_tr%C5%BEeb&olidid=18536908](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Elektronick%C3%A1_evidence_tr%C5%BEeb&olidid=18536908)
- [4] *Explained*. In: netflix.com [online]. Dostupné z: [www.netflix.com/watch/81062198](http://www.netflix.com/watch/81062198)
- [5] *Future Shopper 2019*. In: wundermanthompsoncommerce.com [online]. 2019 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://insights.wundermanthompsoncommerce.com/cs/future-shopper-2019>
- [6] *HDP 2020, vývoj hdp v ČR*. In: Kurzy.cz [online]. 2020 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [7] HENCL, Martin, 2016. *Situační analýza*. In: WIKI CR [online]. 6. 12. 2016 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/281-2016-12-06-21-27-54>
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. In: BusinessInfo.cz [online]. 9. 10. 2009 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/#b12>
- [9] KIŠOVÁ, Petra, 2020. *Módní průmysl se musí změnit, pomoci mohou výrobci i zákazníci*. [online]. 23. 2. 2020 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.ibvv.cz/cs/modni-prumysl-se-musi-zmenit-pomoci-mohou-vyrobci-i-zakaznici>
- [10] MAKOVEC, Petr a Radka MIKULÍKOVÁ, 2009. *Influencer marketing 2020 se opírá o dlouhodobé spolupráce*. In: Mediaguru.cz [online]. 16. 12. 2019 [cit. 2020-06-13].

Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/12/influencer-marketing-2020-se-opira-o-dlouhodobu-spolupraci/>

[11] MICHL, Petr, 2019. *Infografika: Sociální sítě v Česku v roce 2019*. In: Focus-age.cz [online]. 8. 11. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019\\_\\_s288x14828.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019__s288x14828.html)

[12] MANAGEMENTMANIA, 2015. *PESTLE analýza*. In: ManagementMania.com [online]. 30. 7. 2015 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

[13] *Politický systém Česka*. In: Wikipedie: Otevřená encyklopedie. [online]. 7. 6. 2020 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Politick%C3%BD\\_syst%C3%A9m\\_%C4%8Ceska&oldid=18659846](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Politick%C3%BD_syst%C3%A9m_%C4%8Ceska&oldid=18659846)

[14] *Politický systém ČR*. In: NICM | Národní informační centrum pro mládež. [online]. 8. 8. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <http://nicm.cz/politicky-system-cr>

[15] RŮŽIČKA, David, 2019. *Influencer marketing trendy 2019*. In: Get Boost - Influencer marketing & Social media marketing agentura. [online]. 26. 3. 2019 [cit. 2020-06-13]. Dostupné z: <https://www.getboost.cz/blog/influencer-marketing-trendy-2019/>

[16] *Sociologie módy*. In: Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 8. 6. 2020 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Sociologie\\_m%C3%B3dy](https://cs.wikipedia.org/wiki/Sociologie_m%C3%B3dy)

[17] *The Global Competitiveness Report 2018*. In: Reports - World Economic Forum. [online]. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/>

[18] *O čem se mluví? O vlivu textilního průmyslu na životní prostředí*. In: Samosebou.cz. [online]. 13. 11. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.samosebou.cz/2019/11/13/o-cem-se-mluvi-o-vlivu-textilniho-prumyslu-na-zivotni-prostredi/>

[19] ŠILHÁNOVÁ, Hana, 2017. *Svět sociální*. In: Sociologická encyklopedie. [online]. 2017 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Sv%C4%9Bt\\_soci%C3%A1ln%C3%AD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Sv%C4%9Bt_soci%C3%A1ln%C3%AD)

[20] ZIKMUND, Martin, 2010. *Marketingová komunikace není jen reklama*. In: Businessvize [online]. 3. 1. 2010 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/marketingova-komunikace-neni-jen-reklama>

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Srovnání prodeje džínů a legín v USA

Graf 2 Graf důvodů pro oblibu značky sportovního oblečení dle respondentů

Graf 3 Graf nejčastěji nakupovaného sportovního oblečení dle respondentů

Graf 4 Graf motivace k nákupu sportovního oblečení dle respondentů

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo značky (Frank Ateliér)

Obr. 2: Logomark značky (Frank Ateliér)

Obr. 3: Světelný nápis a výstrč na fasádě prodejny

Obr. 4: Brand manuál značky (Frank Ateliér)

Obr. 5: Barevnost značky

Obr. 6: E-shop značky (Frank Ateliér)

Obr. 7: Brand manuál II značky (Frank Ateliér)

Obr. 8: Vizitky značky (Frank Ateliér)

Obr. 9: Vizuální prezentace značky – leporelo (Frank Ateliér)

Obr. 10: Visačka – hang tag

Obr. 11: Balení produktů

Obr. 12: Interiér prodejny po otevření

Obr. 13: Interiér prodejny po otevření

Obr. 14: Interiér prodejny po otevření

Obr. 15: Web značky – Instagram widget

Obr. 16: Ukázka obsahu ze sekce blogu

Obr. 17: Instagramový profil značky

## SEZNAM ZKRATEK

4P – marketingový mix – produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a komunikace (*promotion*)

5P – marketingový mix 4P rozšířen o 5. P – lidé (*people*)

7P – marketingový mix 4P rozšířen o zaměstnance (*personnel*), proces (*process*) a fyzický důkaz (*physical evidence*)

B2B – business to business, mezipodnikové trhy

CASI – Computer Assisted Self Interviewing, internetové dotazníkové šetření

DP – diplomová práce

DT – Design Thinking, metoda generování nápadů a vytváření řešení

HCD – Human-Centered Design, myšlenkový přístup zaštiťující Design Thinking

HP – home page, hlavní stránka webu

PR – public relations, vztahy s veřejností

ROI – return of investment, návratnost investic

USP – unique selling proposition, jedinečný prodejní argument značky

VPC – Value Proposition Canvas

WOM – Word of Mouth, ústní šíření reklamy, osobní doporučení

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní)

Tabulka 2: Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly zákazníků (vlastní)

Tabulka 3: Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní)

Tabulka 4: Tabulka pro hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví (vlastní)

Tabulka 5: Tabulka pro hodnocení hrozby substitutů (vlastní)

Tabulka 6: Tabulka pro hodnocení rivality mezi současnými konkurenty (vlastní)

Tabulka 7: Výstup Porterovy analýzy (vlastní)

Tabulka 8: Časový harmonogram a rozpočet komunikace (vlastní)



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Dotazník k praktické části DP

Příloha P II: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha P III: [Scénář focus group](#)

Příloha P IV: Vybrané mediální výstupy

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK K PRAKTICKÉ ČÁSTI DP

### Sportovní oblečení pro ženy

Pěkný den, právě pro vás připravujeme novou značku se sportovním oblečením. Rádi bychom vás požádali o vyplnění dotazníku k průzkumu postojů žen v České republice ke značkám s oblečením na sport. Průzkum je anonymní, bude využit pro studijní účely a zlepšení vaší zkušenosti při uvedení značky na trh.

Děkujeme vám za vyplnění dotazníku a brzy na viděnou na e-shopu a v kamenných obchodech.

#### 1. Nakupujete oblečení určené na sport? (\*povinná odpověď)

1) ano 2) ne

#### 2. Jak často nakupujete sportovní oblečení? (\*povinná odpověď)

1) častěji než 1× za čtvrt roku 2) 1× za čtvrt roku 3) 1× za půl roku 4) 1× za rok 5) méně často  
6) nenakupuji

#### 3. Kde nejčastěji nakupujete sportovní oblečení? (\*povinná odpověď)

1) specializovaná prodejna se sportovním oblečením (A3 Sport, Decathlon, Hervis, Sportisimo, ...) 2) prodejna dané značky (Adidas, Nike, Alpine Pro, Roxy, ...) 3) eshop dané značky 4) móda online (Zalando, About You, Zoot, ...) 4) supermarkety/hypermarkety 5) obchody s běžnou módou (H&M, Bershka, ...) 6) jiná – ...

#### 4. K jakému účelu nejčastěji nakupujete sportovní oblečení? (\*povinná odpověď)

1) sport 2) volný čas 3) móda 4) jiná – ...

#### 5. Které značky se vám vybaví, když se řekne sportovní oblečení? (\*povinná odpověď)

...

#### 6. Máte oblíbenou značku sportovního oblečení? (\*povinná odpověď)

1) ano 2) ne

**7. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděla ano, jaké jsou vaše oblíbené značky sportovního oblečení?**

...

**8. Proč jste v předchozí otázce uvedla danou značku / dané značky?**

1) design 2) cena 3) kvalita 4) značka 5) móda/trend 6) funkčnost 7) střih 8) materiál 9) pohodlí  
10) jiná – ...

**9. Jaký je váš vztah ke sportu? (\*povinná odpověď)**

1) rekreační sportovec 2) vášnivý sportovec 3) nesportuji 4) profesionální sportovec

**10. Ze seznamu vyberte 3–7 oblíbených sportů: (\*povinná odpověď)**

1) jóga 2) pilates 3) funkční/kruhový trénink 4) fitness 5) běh 6) tenis 7) lyžování 8) volejbal  
9) aerobní cvičení 10) plavání 11) badminton 12) cyklistika 13) chůze 14) lezení 15) squash  
16) bruslení 17) snowboard 18) jiná – ...

**11. Jak často sportujete? (\*povinná odpověď)**

1) téměř každý den 2) alespoň 3× týdně 3) alespoň 2× týdně 4) alespoň 1× týdně  
5) nepravidelně 6) jiná – ...

**12. Jak jste spokojena s četností svých sportovních aktivit? Ohodnoťte jako ve škole: 1 = velmi spokojen/a, 3 = průměrně spokojen/a, 5 = velmi nespokojen/a (\*povinná odpověď)**

1) 1 2) 2 3) 3 4) 4 5) 5

**13. Kolik v průměru utratíte za sportovní oblečení měsíčně? (\*povinná odpověď)**

1) méně než 500 Kč 2) 500–1000 Kč 3) 1000–2000 Kč 4) 2000–5000 Kč 5) více než 5000 Kč

**14. Kolik jste ochotna utratit za 1 kus sportovního oblečení? (\*povinná odpověď)**

1) méně než 500 Kč 2) do 1000 Kč 3) do 2000 Kč 4) do 5000 Kč 5) více než 5000 Kč

**15. Jak vnímáte nabídku sportovních značek na českém trhu? (\*povinná odpověď)**

1) dostatečná 2) spíše dostatečná 3) spíše nevyhovující 4) nevyhovující

**16. Jaký druh sportovního oblečení nakupujete nejčastěji? (\*povinná odpověď)**

1) legíny 2) sportovní podprsenky 3) trika a tílka 4) tepláky 5) mikiny 6) obuv 7) kraťasy  
8) sportovní doplňky 9) jiná – ...

**17. Souvisí vyšší cena sportovních oděvů s vyšší kvalitou? Ohodnoťte jako ve škole: 1 = určitě ano, 5 = určitě ne (\*povinná odpověď)**

1) 1 2) 2 3) 3 4) 4 5) 5

**18. Kdy nejčastěji uskutečňujete nákup sportovního oblečení? (\*povinná odpověď)**

1) když potřebuji nové oblečení 2) když se mi nějaké oblečení líbí 3) když se chci odměnit  
4) jiná – ...

**19. Kdybyste mohla mávnout kouzelným proutkem a vylepšit na sportovním oblečení jednu věc, co by to bylo? (\*povinná odpověď)**

...

**20. Jste: (\*povinná odpověď)**

1) žena 2) muž

**21. Věk: (\*povinná odpověď)**

1) 12–18 2) 19–25 3) 26–32 4) 33–39 5) 40–46 6) 47–53 7) 54–60 8) starší 60 let

**22. Nejvyšší dosažené vzdělání:** (\*povinná odpověď)

1) ZŠ 2) SŠ 3) VOŠ 4) VŠ

**23. Zaměstnání:** (\*povinná odpověď)

1) student SŠ 2) student VŠ 3) zaměstnanec 4) v domácnosti 5) podnikatel 6) rodičovská dovolená 7) nezaměstnaná 8) v penzi

**24. Velikost bydliště:** (\*povinná odpověď)

1) do 10 tis. obyvatel 2) do 50 tis. obyvatel 3) nad 50 tis. obyvatel 4) Praha 5) Brno  
6) Ostrava 7) zahraničí

**25. Kraj:** (\*povinná odpověď)

1) Praha 2) Středočeský 3) Jihočeský 4) Plzeňský 5) Karlovarský 6) Ústecký 7) Liberecký  
8) Královéhradecký 9) Pardubický 10) Vysočina 11) Jihomoravský 12) Olomoucký  
13) Moravskoslezský 14) Zlínský 15) zahraničí

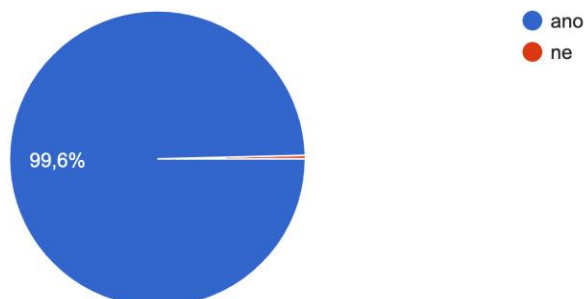
**26. Chcete s námi zůstat v kontaktu a včas se dozvědět o spuštění značky? Nechte nám na sebe e-mail. Ještě jednou moc děkujeme za vyplnění dotazníku.**

...

## PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

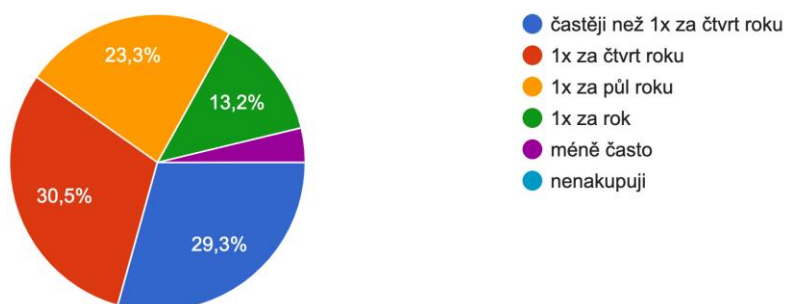
Nakupujete oblečení určené na sport?

266 odpovědí



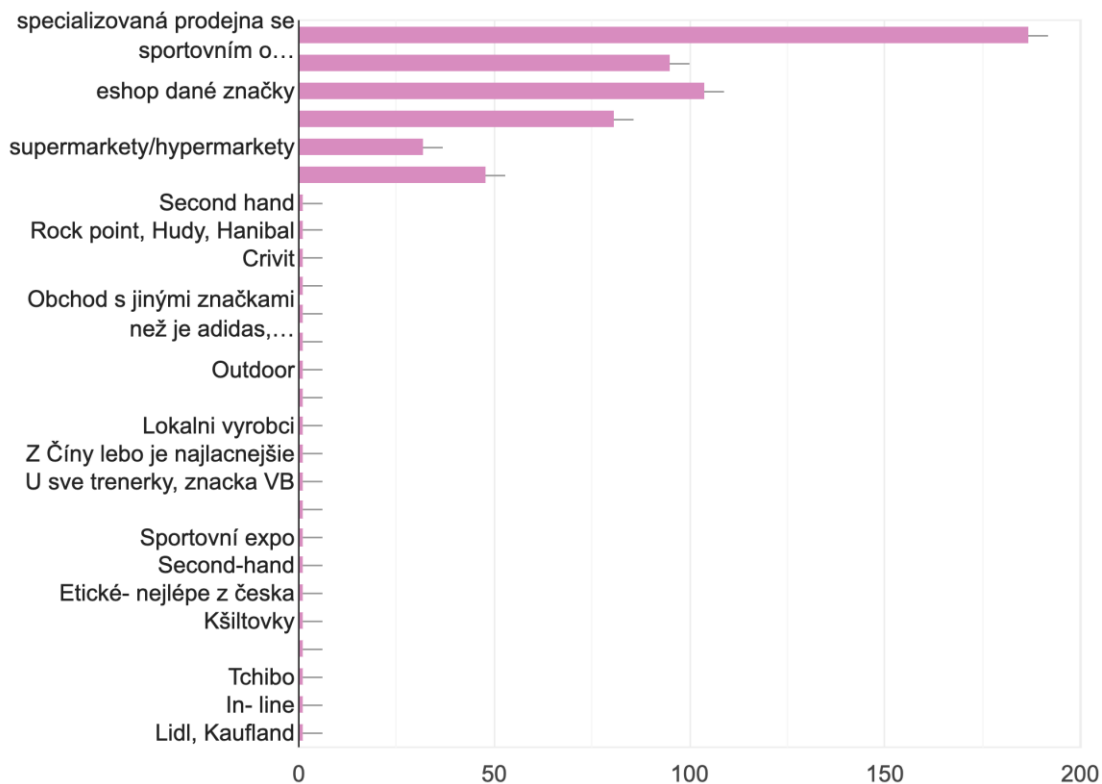
Jak často nakupujete sportovní oblečení?

266 odpovědí



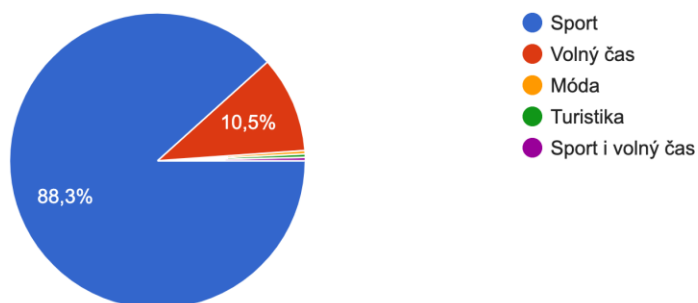
Kde nejčastěji nakupujete sportovní oblečení?

266 odpovědí



K jakému účelu nejčastěji nakupujete sportovní oblečení?

266 odpovědí



Které značky se vám vybaví, když se řekne sportovní oblečení?

266 odpovědí

Nike

Nike, adidas

Adidas

Nike, Adidas

Nike, Adidas, Under Armour

Adidas, Nike, Puma

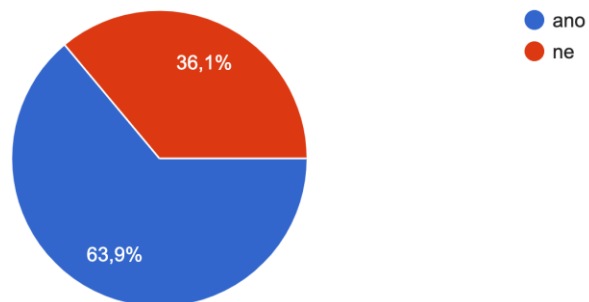
Adidas

Nike, Adidas, Puma

Adidas, Nike,

Máte oblíbenou značku sportovního oblečení?

266 odpovědí





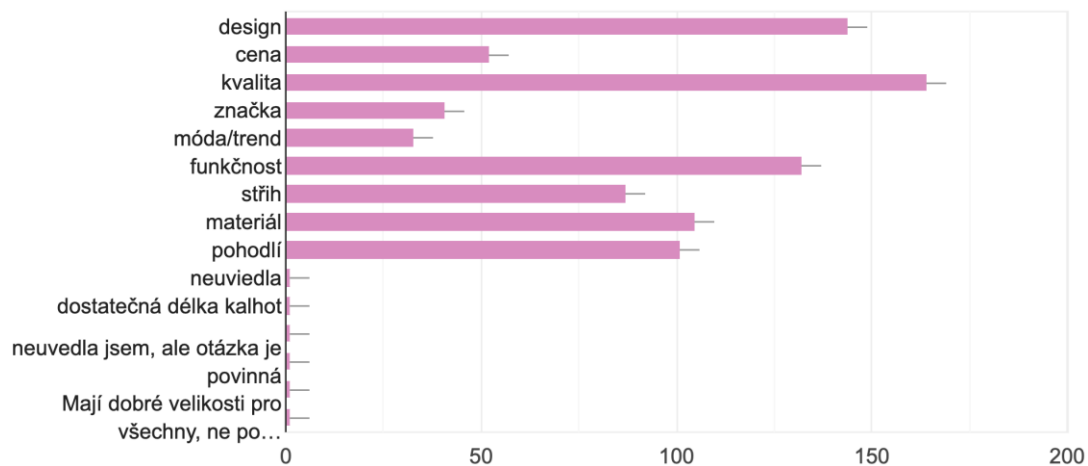
V případě, že jste na předchozí otázku odpověděla ano, jaké jsou vaše oblíbené značky sportovního oblečení?

171 odpovědí

Nike
Reebok
Adidas
Nike, Adidas
Nike, adidas
Puma, nike
nike
Nebbia
Under armour

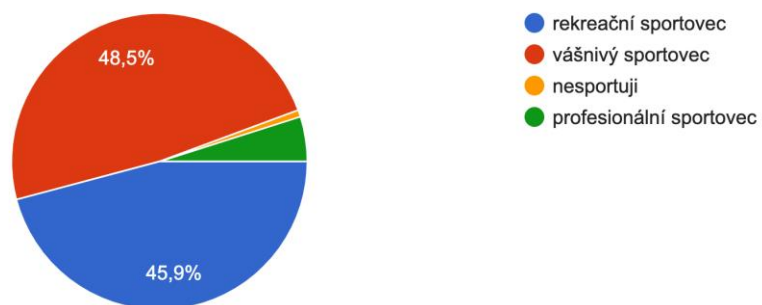
Proč jste v předchozí otázce uvedla danou značku/dané značky?

208 odpovědí



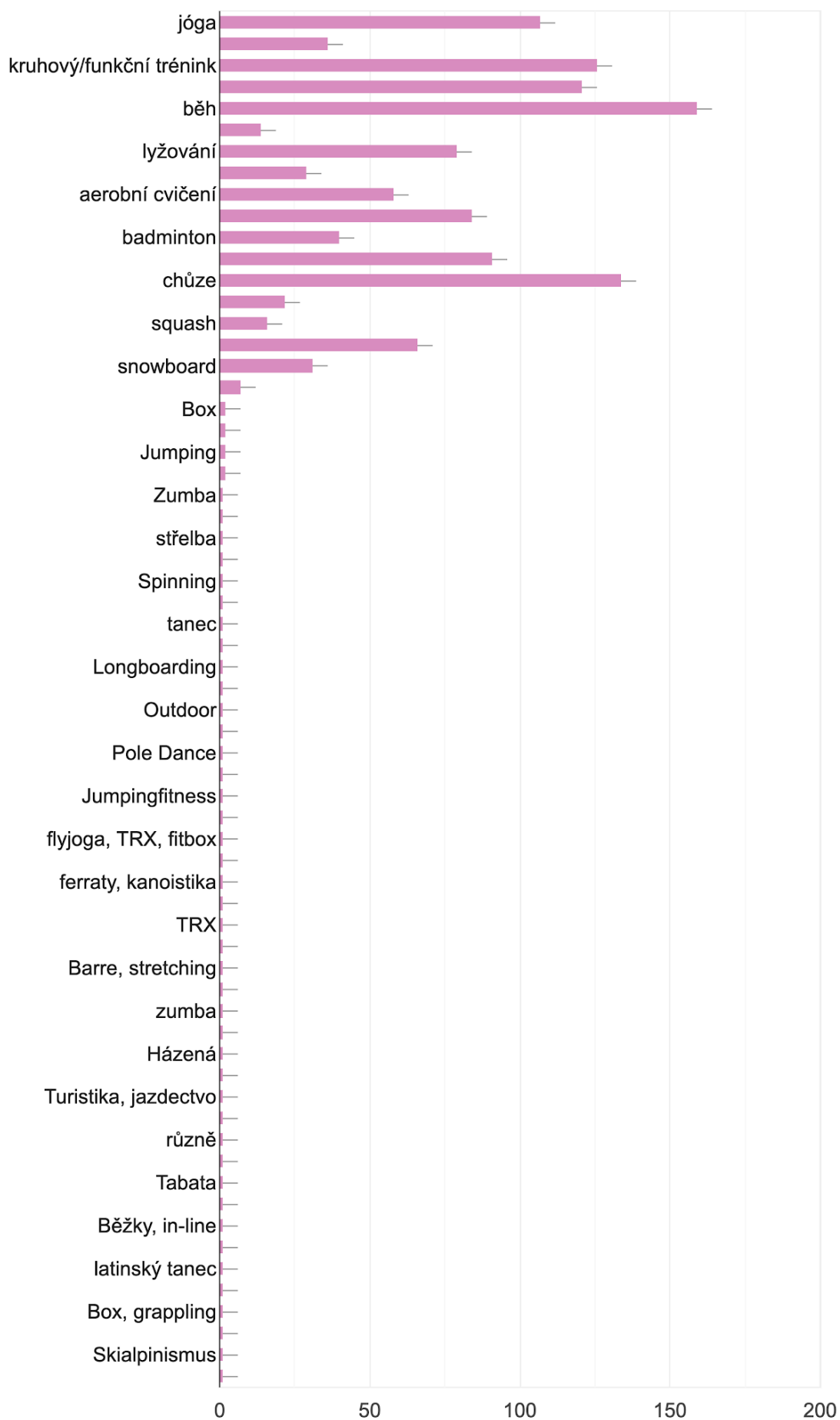
Jaký je váš vztah ke sportu?

266 odpovědí



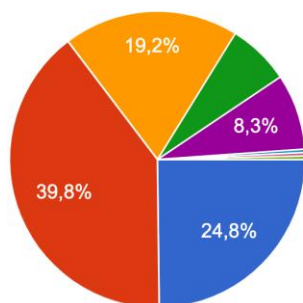
Ze seznamu vyberte 3 - 7 oblíbených sportů:

266 odpovědí



Jak často sportujete?

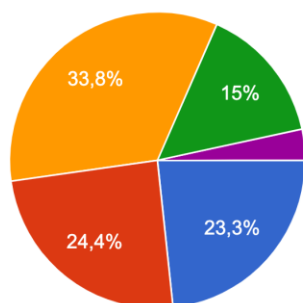
266 odpovědí



- téměř každý den
- alespoň 3x týdně
- alespoň 2x týdně
- alespoň 1x týdně
- nepravidelně
- 5x týzdenne
- Podle zaměstnání, mám služby dvanáctihodinové i noční
- Každý den, ale spíše takové protahovačky. Dřepy atd, pro udržení l...

Jak jste spokojena s četností svých sportovních aktivit? Ohodnoťte jako ve škole: 1 = velmi spokojen/a, 3 = průměrně spokojen/a, 5 = velmi nespokojen/a

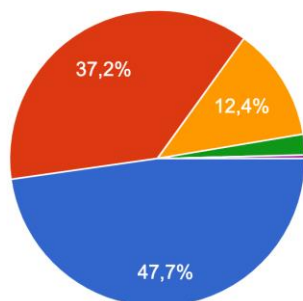
266 odpovědí



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kolik v průměru utratíte za sportovní oblečení měsíčně?

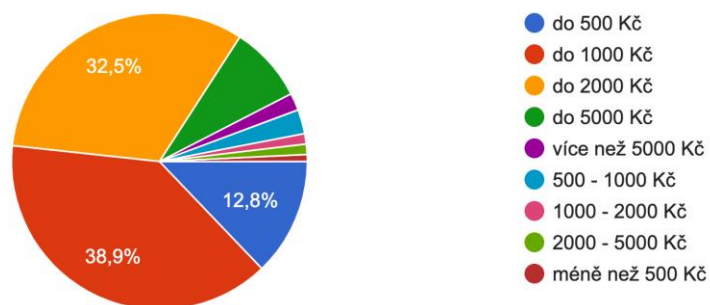
266 odpovědí



- méně než 500 Kč
- 500 - 1000 Kč
- 1000 - 2000 Kč
- 2000 - 5000 Kč
- více než 5000 Kč

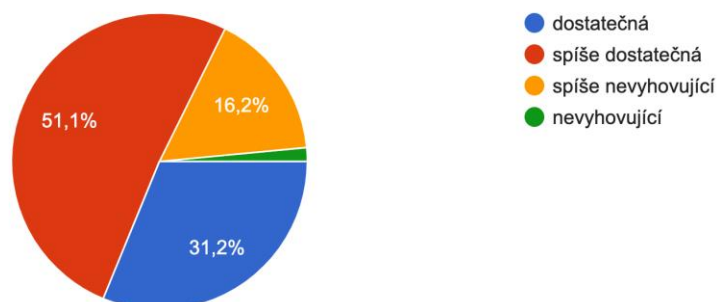
Kolik jste ochotna maximálně utratit za 1 kus sportovního oblečení?

265 odpovědí



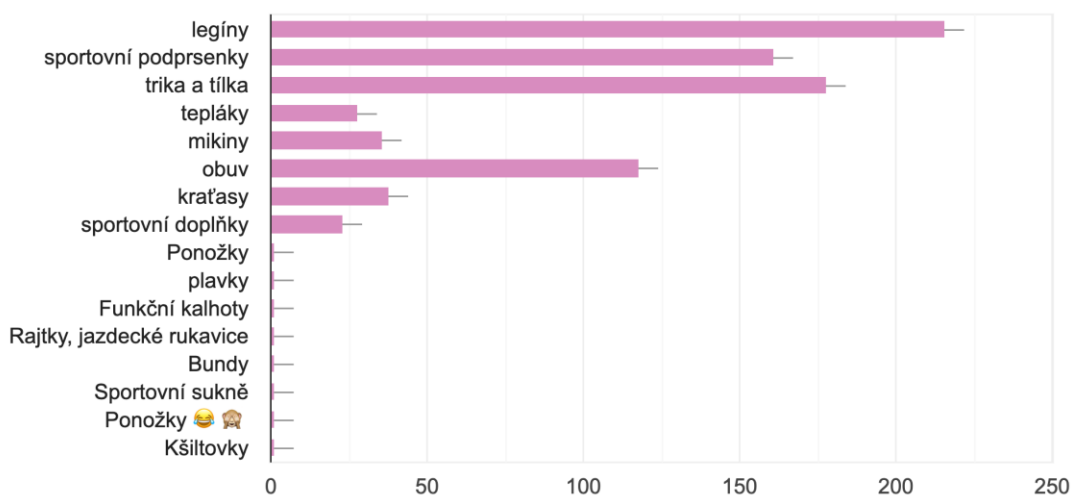
Jak vnímáte nabídku sportovních značek na českém trhu?

266 odpovědí



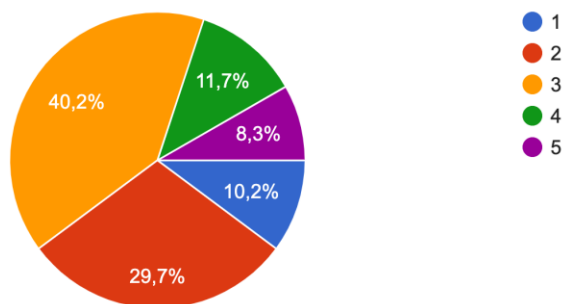
Jaký druh sportovního oblečení nakupujete nejčastěji?

266 odpovědí



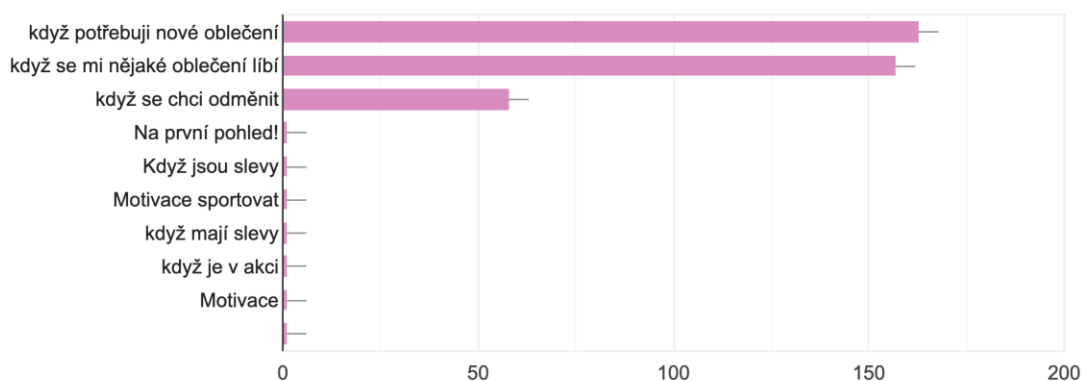
Souvisí vyšší cena sportovních oděvů s vyšší kvalitou? Ohodnoťte jako ve škole: 1 = určitě ano, 5 = určitě ne

266 odpovědí



Kdy nejčastěji uskutečňujete nákup sportovního oblečení?

266 odpovědí



Kdybyste mohla mávnout kouzelným proutkem a vylepšit na sportovním oblečení jednu věc, co by to bylo?

266 odpovědí

Cena

Nic

Design

Barvy

Nevim

Střih

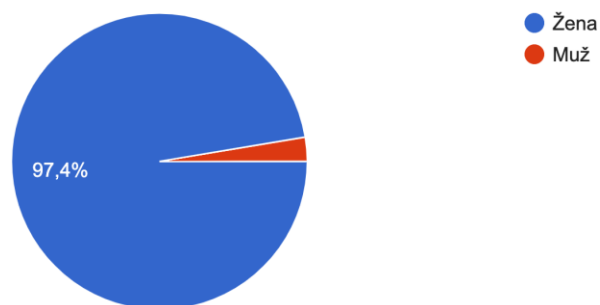
Kvalita

Barevnost

Funkčnost

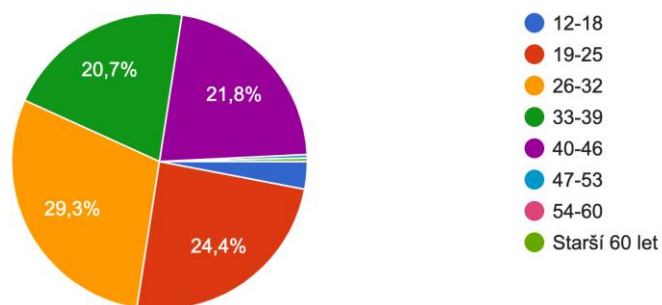
Jste:

266 odpovědí



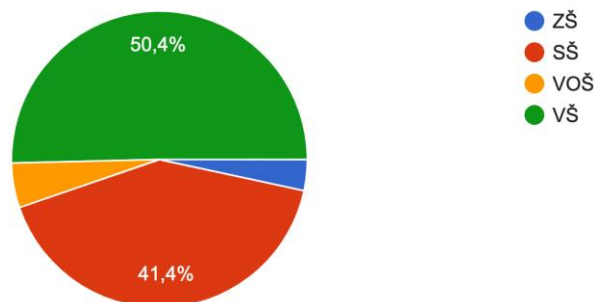
Věk:

266 odpovědí



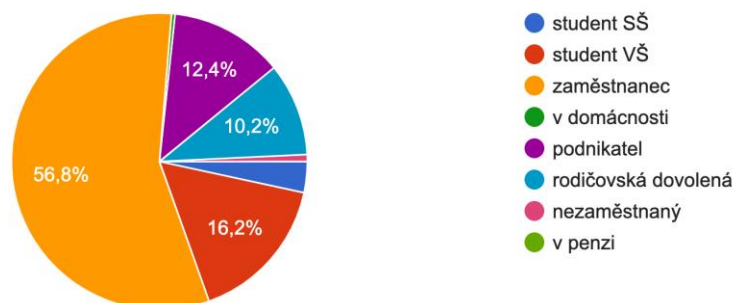
Nejvyšší dosažené vzdělání:

266 odpovědí



Zaměstnání:

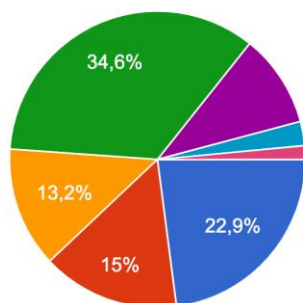
266 odpovědí





Velikost bydliště:

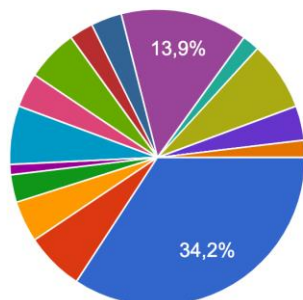
266 odpovědí



- do 10 tis. obyvatel
- do 50 tis. obyvatel
- nad 50 tis. obyvatel
- Praha
- Brno
- Ostrava
- zahraničí

Kraj:

266 odpovědí



- Praha
- Středočeský
- Jihočeský
- Plzeňský
- Karlovarský
- Ústecký
- Liberecký
- Královehradecký

▲ 1/2 ▼

## **PŘÍLOHA P III: SCÉNÁŘ FOCUS GROUP**

### **1) FÁZE ZAHÁJENÍ – WARM UP – 10 min**

#### **- Program diskuze:**

- Warm Up, seznámení, check-in a souhlas s audionahrávkou
- Diskuze o sportu, sportovním oblečení a značkách
- Kouzelná hůlka
- Představení Kinoko
- Diskuze o pocitech
- Láska na první dotek – produkty Kinoko
- Diskuze o produktech
- Rozloučení a check-out

#### **- Pravidla diskuze:**

- Neshazovat cizí nápady
- Mluví jen jeden člověk
- Říct cokoli nahlas, nejen susedovi
- Neexistují správné ani špatné odpovědi
- Nebojte se být upřímní i kritičtí
- Souhlas s audionahrávkou

#### **- Představení se:**

- Jak se jmenujete a jaký je váš vztah ke sportu?

### **2) ÚVODNÍ DISKUZE – SPORT – 50 min**

- Rozproudění diskuze a uvolnění atmosféry – sportovní módní značky, nakupování, sport
- Snaha zapojit veškeré účastníky do diskuze. Motivace, povzbuzení

#### **Jak probíhal váš poslední nákup sportovního oblečení?**

- Jak často sportovní oblečení nakupujete?
- Co to bylo? Jaký typ sportovního oblečení nejčastěji nakupujete?
- Pro jakou příležitost / jaký sport?

- Preferujete e-shop, nebo kamennou prodejnu? Je pro vás důležité si danou věc vyzkoušet? Děláte si průzkum značek předem?
- Jaké faktory jsou pro vás nejdůležitější? Co je zásadní a co případně oželíte? Značka, materiál, cena, kvalita, trendy, barvy?
- Kolik peněz jste ochotna zaplatit? Jaká je ideální cena a co je maximum?
- Je pro vás rozhodující značka? Chcete, aby byla vidět?
- Co vás dokáže na sportovním oblečení odradit?

**Kdybyste mohla mávnout kouzelnou hůlkou a vymyslet si libovolný kousek sportovního oblečení, co by to bylo?**

- Popište ho. Jakou by měl barvu, materiál, vůni?
- Jak byste v něm vypadala, jak byste se v něm cítila?
- Schovával/odhaloval by něco?
- Jaká by byla jeho cena?
- Co byste v něm dělala? Cvičila, používala ho na volný čas?

**3) JÁDRO DISKUZE – KINOKO – 60 min**

- **Představení značky:**
  - Představení Albi, Antonínova pekařství a Kinoko
  - 3 materiály, 4 střihy legín, 5 délek
  - Filozofie a manifest
  - Claim: #mojekomfortnizona, KO × OK
  - Tone of Voice: Je vám příjemný styl komunikace? Vadí vám na něm něco?
  - Web: Je pro vás přehledný? Všimli jste si „Průvodce legínami?“ Je pro vás nápomocný?
  - Vizual
  - Packaging: visačky, krabičky
  - Prodejna, chystané eventy na prodejně
- **Diskuze:**
  - Jak se střetlo vaše očekávání a realita?
  - Jaké máte pocity, jaké vás napadají asociace?
  - Co říkáte na motto, slogan, claim? Jak chápete jeho význam?

- Kdy se chcete cítit KO a kdy OK? Jaký je pro vás rozdíl?
- Cítíte se jako Kinoko ženy, a pokud ne, co byste potřebovaly k tomu, abyste se tak cítily?
- Co bychom mohli zlepšit?
- Koupily byste si některý z produktů? Pokud ne, proč? Kvůli ceně, estetice, ...?
- Kdyby se Kinoko prodávalo i v rámci pop-up prodejen v Albi, koupili byste si tam produkt, nebo by vám to vadilo?
  
- **Asociace:**
  - Kinoko ve třech slovech
  - Jak byste popsaly Kinoko kamarádce, která o něm ještě neslyšela?
  - Co je podle vás na Kinoko unikátní?
  - Jaké hodnoty podle vás Kinoko vyznává?
  - Kinoko je ...
  - Kinoko není ...
  
- **Řekněte to kartou:**
  - Vyberte z Dixit karet takovou, která nejlépe vystihuje Kinoko
  - Popište, proč jste vybrali právě tuto kartu
  
- **Zpětná vazba na produkty:**
  - Co materiál, kvalita, je to trendy? Barvy?
  - Je cena adekvátní?
  - Udělala byste na nějakém produktu něco jinak?
  - Co by se vám líbilo za další produkty?
  
- **Co by se vám líbilo s Kinoko zažívat:**
  - Metoda tichého brainstormingu

#### 4) FÁZE UKONČENÍ – 15 min

- V závěrečné části sezení se již neprobírá hlavní téma a nezačínají se další diskuze

- Nechávací se doběhnout započaté diskuze, je zde prostor pro vyjádření toho, co nebylo probráno v průběhu
- Je ještě něco, co nezaznělo? Poslední možnost se vyjádřit
- Zhodnocení diskuze – check-out
- Poděkování a ukončení rozhovoru

## **5) VYHODNOCENÍ VÝZKUMU**

- Analýza sesbíraných dat, vybrání důležitých informací, vykreslení důležitých témat
- Zpráva zahrnuje přímé citace účastníků a sumarizaci diskuze

## PŘÍLOHA P IV: VYBRANÉ MEDIÁLNÍ VÝSTUPY

<https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/zadal-jsem-do-googlu-how-to-start-fashion-business-vzpomina-majitel-albi-1371340>

<https://www.forbes.cz/ceska-znacka-kinoko-vyrabi-leginy-ktere-si-budete-chtit-vzit-i-do-baru/>

[https://www.lidovky.cz/lide/od-pece-k-leginam-obleceni-sijeme-z-poloviny-v-cesku-rika-o-sve-modni-znacce-majitel-pekarske-site.A200629\\_140950\\_lide\\_ape](https://www.lidovky.cz/lide/od-pece-k-leginam-obleceni-sijeme-z-poloviny-v-cesku-rika-o-sve-modni-znacce-majitel-pekarske-site.A200629_140950_lide_ape)

<https://www.marieclaire.cz/genialni-napady-mame-vsichni-umeni-je-dotahnout-je-do-konce-rika-alzbeta-vaclavu-z-kinoko>

<https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/06/majitel-albi-rozjizdi-znacku-sportovniho-obleceni-kinoko/>

<https://www.zeny.cz/lifestyle/butiky-s-modou-designem-i-knihami-ktere-v-praze-urcite-stoji-za-navstevu-7124.html>

ELEEMIX

srpen 2020  
**DESIGN DELI**

SVATBY, SPORTY, VAŘENÍ, LENOŠENÍ  
I PROCHÁZKY DRUHOU POLOVINOU  
LÉTA SI ROZHODNĚ UŽIJETE!

**SVATBA JE RADOST**

Dělny z populární svatební agentury YES & YES se rozhodly, že budou dělat radost nejen sobě, ale všem. Napadly elektronickou knihu MY, pořádají kurzy, svatební konzultace a eventy. Na jejich e-shopu si můžete porídit například přáníčka, album, měřič nebo svatby s nupsem.  
[www.svatbyandyes.cz](http://www.svatbyandyes.cz)



**ČERVENÁ**

Vášnivá věc, co je menstruace. Každý měsíc ztratí žena trochu krve – od tak obřích jedného šálku espresso. Mnoho z nás o tom ale nemluví. Mladá spisovatelka o vývanice nakreslila výbornou knižku, v níž se o menstruaci dozvíte první podrobnosti.  
[www.kinoko.cz](http://www.kinoko.cz)



**PEKÁŘ PEČE HOUSKY**

Nově otevřená farnostní pekárna ve Vřovicích, která odstartovala svůj provoz prodáváním kváskového chleba žemlových houskách a celozrnných božet, spojuje moderní strojířství. Maska od lokálních farmářů je mletá na kamni a dává pečivu nezaměnitelnou chuť.  
Moskevská 43/30, 101 00 Praha 10 – Vřovice



**SPORTOVAT STYLOVĚ**

Kinoko je stylové sportovní odělení pro všechny ženské hory, které perfektně sedne a vydrží roky. Věste, že v jejich legínách začnete chodit i do práce.  
[www.kinoko.cz](http://www.kinoko.cz)

FOTO: KEITH FLETCHER / PAPERPIA / KINOKO

132

Elle 8/2020

TIPY & TRUKY

MÓDA JE HRA



**4**  
**SLUNEČNÍ BRÝLE**  
ZNAČKA RAY BAN JE JIŽ OD ROKU 1937 SPOJENA SE STYLOVÝMI SLUNEČNÍMI BRÝLEMI, KTERÉ SE TĚŠÍ VELKÉ OBLÍBĚ PŘEDEVŠÍM U HOLLYWOODSKÝCH HVĚZD. OPTICKY PRÁKÁ NA LEVNĚŠÍM NOVINKY V PODOBĚ HLED NĚKOLIKA MODELU ČERNA, ŽIHOVĚ.  
[WWW.OPTICONT.CZ](http://WWW.OPTICONT.CZ)

**INSPIRACE PŘÍRODOU**  
Linka vzornými sportovními a švédskou designérkou Jon Zambeta. Tvoří kooperaci různých housky a přírodních materiálů, které vřím cyklovací a šavního dělávatelnou šavní atmosféru. K dostání pouze on-line.  
[www.linka.com](http://www.linka.com)



**3**  
**PŘESTĚN**  
SWAROVSKI PŘEDSTAVIL PRVNÍ VLASTOVY PROZÍRNÉ KOLEČKÉ NEZ NĚ JE TENTO JEMNÝ PŘESTĚN S BALEBNÍM AKCENTEM.  
[WWW.SWAROVSKI.COM](http://WWW.SWAROVSKI.COM)

**6**  
**KABELKA**  
ZNAČKA KOŽENÝCH KABELEK A DOPLNKY FOLBEUR ZA KTEROU STOJÍ ČESKÁ NÁUČKA MAŠKETA FOLBEUR V SPOLE S NĚJÍ RŮŽNĚ LINE NÁČKOVOSTI A MINIMALISMUS. KABELKA MACARON FITT BOTTLE LA 1000R.  
[WWW.FOLBEUR.COM](http://WWW.FOLBEUR.COM)



**2**  
**KOMFORTNÍ ZONA**  
Milujete pohyb? Česká aktivní sportovní oděvní značka Kinoko, ve které materiál a moderní design hrají hlavní roli.  
[www.kinoko.cz](http://www.kinoko.cz)



**5**  
**NÁVRAZ UNIVERZÁLNÍ TENISKY**  
MODEL AIR CROSS TRAINER 3 LOW, KTERÝ VYHÁŽÍ Z TRADIČNÍHO TRAJNER SE MŮŽE BÝT PŘEDSTAVEN V ROKU 1990. CHARAKTERISTICKÝ SVĚTLÁ BOTÁ S OBLAKOVÝM BAREVNÍM PRVKY NA NÁRTU A PODRÁŽCE – TO VŠE BÝLO ZAPOČTOVANO V NOVÉM MODELU 2020. POJTE S MALÝMI HIGH-TOP PRVKY, KTERÉ PRAŽDÍ MODEL PEVNĚ DO ROKU 2020 ZARÁTKA BOTÁ, CO ŽÁKOVĚ UPLNĚ VŠECHNO.  
[WWW.NIKS.COM](http://WWW.NIKS.COM)

FOTO: KEITH FLETCHER / PAPERPIA / KINOKO

Glanc 8/2020

**KRÁSA zápisník**

**ZÁRNÉ VZORY**

Ohklópit se krásnými věcmi je jednoduché. Najít takové věci je mnohem složitější.

**A**ž budu velká, chci být jako Cory Ellison. Smej na nápady a rozhodnutí, který každou krizi v minulém přemění ve výhodu. Kvůli těhle postavě se na The Morning Show učím posíláním zvonů. (1) Je to skvělý marketingový a strategický manážíř s Jennifer Aniston v hlavní roli. Fandím českým značkám, proto jsem během karantény perušila svůj zryk přišla nenakupovat. Například minulou noc táhne od Křečků a Michala Dačáka. (2) Líbí se mi příchutí Anonimná Kolečka, který se jednoho dne rozhodl, že si bude dělat, co chce. Po pekařství je to sportovní obkectví Kinoko. (3) Vždycky jsem věděla, že je Zuzana Stránská skvělá holka. Teď to dokázala boží vestou, kterou navrla pro Chytrý. (4) Opalovací krém L'Oréal Vita jsou přirození a rovněž české výrobky. (5) U Proenza Schouler jsem našla skvělý účes na léto, když máte dlouhé vlasy – prostě je pevně omácte kůži a nechávejte překážet, ani se lepat na záda. (6) Klasický krém La Mer je na mě příliš hutný, ale konečně jsem ocenila jeho věhlasné schopnosti díky ležící gelové verzi. (7) V létě musíte mít limitovanou edici skvělé zubní pasty Marvis s příchutí Orange Blossom, kterou prodávají Pročimně. (8) A doufám, že má se seznamem bezpečných žen netyktně moje oblíbené Dánsko. (9) **o**

84 | HARPER'S BAZAAR | September 2020

*Kolomba*  
Zuzana Tomšová

FOTO: ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK, ANDRÉJ ZILÁK

Harper's Bazaar 8/2020

**FIALOVÉ SMOOTHIE**

Přesně 49 borůvek, 70 bobulí černého rybízu a 12 ostružin se skvěle v kombinaci. Bakelí tohoto vydatného a zároveň zdravého letního koktejlu SHAKE-IT, který si můžete vzít na cestu nebo jen tak Go přívět. Navíc v něm nenajdete žádná dochucovadla ani přídavný cukr.

**JOY TIP**

**LOVE IT!**

Dělat nepokročilejší chytrý náramek Fitbit Charge 4 má v sobě zabudovanou GPS a českou aplikaci, která vám měříte srdeční tep a odměňuje se plus má připojení k telefonu. Společně účtu.

**SPORTOVNÍ RAJ**

Pražská Letná má nový přírůstek – je jím showroom české sportovní značky Kinoko. Obchod je plný kvalitních jogin, podprsenek i legin. Kromě toho se můžete občerstvit v občerstvení pořádané lekcí Joy z přednášky.

**SNEAKERS NEWS**

Nike sáverenně patří mezi značky, jejichž tenisky se řadí mezi lídry naší doby. V jarní a letní kolekci se letos firma rozhodla pro silnější basy i odkaz ke svým vřakovým lodím z minulosti, než které patří například běžecké klasice Nike Air Verona z 90. let.

**Foodie TIP**

To, že Brno je centrem všech foodie nadšenců, je již moc dobře známý fakt. Letos v létě by vám tedy rozhodně druhé největší město ČR nemělo na seznamu vyjetí chybět. Až budete mít chuť na něco sladkého a neuvěřitelně rozmanitého, zaskočte do podniku Yummy Lamy na dokonale donutů, krolfiny nebo espresso cherry tonic.

Joy 8/2020



**E15.cz**  
 Kvalitní obsah, rychlost, bezpečnost, snadná obsluha, vysoká dostupnost, jednoduchá integrace s ostatními systémy.

---

**Zadal jsem do google „how to start fashion business“, vzpomíná majitel Albi a pekařství, jak spustil byznys a moudro**

**Antoniá Káčík odgugl v roce 2009 svůj podnikatelský plán pro malou Albi, spustil v ní své podnikání a začal prodávat sušenky. Předtím se věnoval práci fyzické zaměstnanecké profese. Předtím ještě nebyl v oboru, ale v roce 2009 se rozhodl, že se pokusí o vlastní podnikání. Podařilo se mu to a dnes má v oboru úspěšný podnik. Podařilo se mu to a dnes má v oboru úspěšný podnik. Podařilo se mu to a dnes má v oboru úspěšný podnik.**

**Módní kult Věsarec sázkoví byznys v Česku. Miliardní českí chudí rychleji rostou**

**Móda na úbytě. Prodejci oblečení čelí obrovským propadům tržeb**

**Konvergenční pandemie je juncí pro další rozvoj českých nanotechnologií**

**Chlív a byy**

**Pěčivo v Česku zřejmě podléhá. Novábyry očekávají rekordní sklizni plnění**

**módní novinky**

## Ozdobte se...

Šperky s exotickými motivy a mušličkami navodí pocit, jako byste byla každý den na dovolené.

**Náhrdelník** vynikne ve větším výtřihu. Swarovski, 3990 Kč

**Obě** náhrdlice nemusí být vizuálně stejné! Swarovski, 2490 Kč

**Náušnice** budou hošké k okouhým letním šatům. Citibex, 3990 Kč

**Tyrkysové** náhrdelníky upoutá pozornost. Marks & Spencer, 520 Kč

**Vrstvené** barevné náhrdlice budou svítit na opáleném těle. Mango, Anawesscz, 499 Kč

**Vyčesejte** si vlasy, abyste náhrdlice lépe vynikly. H&M, 249 Kč

**Hvězdice** jsou originální a ještě s nimi sdělíte úspěch. Mango, Anawesscz, 299 Kč

**Drobnějších** náramků můžete mít na každém prstu. Bolyte, 269 Kč

**Zlatý** řetězek s přívěskem působí decentním dojmem. Marks & Spencer, 399 Kč

### Oblečení inspirované švédskou přírodou

Přesná látka ve tvrdí aktuální letní kolekci značky Lindex. Květinové a rostlinné potisky, jež se objevují na šatech a halenkách, ručně malovala designérka Lily Zandén (1922-2017). Exkluzivní modely jsou dostupné pouze online na stránkách [www.lindex.com](http://www.lindex.com).

**Lehká** bavlněná halenka s nádhurnými rukávy stojí 1299 Kč.

### Letná je udržitelná

Český eshop **stare Fratellabla** otevřel nový obchod s udržitelnou módou a produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Najdete tu například produkty značky Patagonia, Veja, Armedangels, Fjällräven nebo Houdini. Nachází se v ulici Milady Horákové 11 na Praze 7.

### Pro všechny milovnice pohybu

Seznamte se s novou českou značkou sportovního oblečení Kinoko. Nabízí skvěle padnoucí legíny, podbranky, šortky, tílka, ale i vybavení v podobě jógamatek. Omrknout je můžete na [www.kinoko.cz](http://www.kinoko.cz).

**Legíny** objevené od 897 Kč.

29/2020 9

Katka 7/2020

**startujeme**

## Co nás zaujalo?

### Cesta k sobě

Pokud přetáhnete s rytmickou pauzou v životě a nuda, co s volným časem, nebo jste naprosto velmi aktivní a navíc, jak přibrádit, doporučíme knihu *Návrat domů*. Je plná praktických tipů, jak se jako žena ve 21. století cítit spokojeně a celistvě. Následně vám navíc nabízí doporučení. Zaujalo? Takže ji tak, za doobjednání formuláře na [www.smartpress.cz](http://www.smartpress.cz) vložte kód *Smartpress* a dopravu si sami odečtete na konci objednávky.

### OHLEDUPLNÉ PLAVÁNÍ

Jestli se právě teď poohlížíte po nových plavkách, mkněte na letní kolekci značky LOLE. Najdete v ní padnoucí oboustranné bikiny, které jsou nejen trendy, ale také udržitelné. Jsou totiž ze směsi Ecoyul, což je nylonová příze vyrobená ze starých rybářských sítí, které byly odpadní pluky oceánem. High-tech materiál plavek LOLE navíc chrání před UV zářením. [www.lolestore.cz](http://www.lolestore.cz)

### RADOST Z POHYBU

Česká značka Kinoko vnese životnost nejen na vaši pánev. Jejich legíny a podprsenky s vámi zvládnou cokoliv – od zasněžené meditační cesty po výstup na Sněžku. Oblečení je z příjemných funkčních materiálů a v kolekci najdete kusy pro každou postavu. Sortiment této značky můžete obhlédnout v kamenném obchodě na pražské Letné nebo v e-shopu [www.kinoko.cz](http://www.kinoko.cz).

### Svěží krok

Nové tenisky od Puma RS-2K Internet Exploring jsou prostě mediace. Světelná bohatá umělecká díla boty je utváří ze silových, semiškových a kožených pleťků v černé a hnědé několika odstínech zeleně. Na ulici se stávají jen tak roztrápené. Seznamte s prodejci v Praze: Queen a Sneakers. Mělo v přílohu červec.

Kondice 7/2020

### Ideální odpočinek

Zrekonstruovaná roubenka U Hluvarů v obci Tachov nabízí výborné zázemí pro rodiny s dětmi i pro partu kamarádů. Čtyři dvouložkové pokoje s možností přístýtky ubytují až 14 osob. Společná kuchyň je plně vybavena, stejně tak společenská místnost. U objektu je dále venkovní posezení s ohništěm a parkoviště. Více na [www.roubenkauhluvaru.cz](http://www.roubenkauhluvaru.cz)



### REDAKČNÍ TIPY

### Výbava na cesty



Trojice produktů z kolekce Keep-It-Cool od dánské designové značky Rig-Tig je skvělým pomocníkem při cestování v horkých letních dnech. Nádoba na potraviny, chladič láhev a chladič taška najdou uplatnění při pikniku, dni stráveném u vody nebo při celodenních výletech. Více na [www.luxurytable.cz](http://www.luxurytable.cz)

### Flará sportovat

KINOKO je nová česká značka sportovního oblečení pro ženy, kterou založil Antonín Kolář. Hlavními hrdinkami mezi produkty jsou legíny, které jsou k máni ve třech kolekcích a čtyřech různých střizích. Sortiment doplňují sportovní podprsenky, šortky, trika a tílka. Více na [www.kinoko.cz](http://www.kinoko.cz)



### Nové chuti

Obľíbené sušenky Lotus Biscoff přichází s novinkou ve formě zmrzliny. Ochutnejte zmrzlinu na dřívku ve dvojité polevě z belgické čokolády nebo smetanové zmrzliny v kelímku s příchutí sušenek Lotus Biscoff, slaným karamellem nebo kousky belgické čokolády. Více na [www.lotusbakeries.cz](http://www.lotusbakeries.cz)



### Bezpečná jízda

Zabavit děti na výletě nebo jen během času stráveného venku občas není snadné. Ideální volbou je například dětská naklápačková koloběžka od Little Tikes. Díky třem kolečkům je koloběžka dostatečně stabilní, a děti si tak mohou užívat jízdu plnými doušky. Více na [www.little-tikes.cz](http://www.little-tikes.cz)

### Univerzální jačty


Letošní léto vyběží jak k pobytu v přírodě, tak k městské turistice. Abyste se na svých toukách po Čechách cítili skvěle, zvolte šaty Zanzibar z městské kolekce značky Hannah, která v sobě kombinuje moderní design a funkční outdoorové materiály. Více na [www.hannah.cz](http://www.hannah.cz)



VĚDNO, OO MÁM RÁDA • 7/2020

87

## Všechno, co mám ráda 7/2020

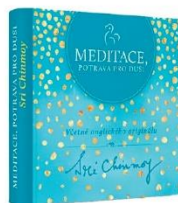


### RADOST Z POHYBU

Česká značka Kinoko vnese ženskost nejen na vaši jógamatku. Jejich legíny a podprsenky s vámi zvládnou cokoli – od zenové meditace až po výstup na Sněžku. Sortiment Kinoko můžete obhlédnout v kamenném obchodě na pražské Letné nebo na e-shopu [www.kinoko.cz](http://www.kinoko.cz).

### MEDITACE S KNIHOU

Krátké zamýšlení pro vaši každodenní meditaci nabízí sbírka známého duchovního učitele Sri Chinmoye. Vyšla v limitovaném vydání k 50. výročí první edice. Každodenní krátké meditace pomáhají pročistit mysl a nasycit duši. Vydal Madal Bal, 279 Kč.



### ŠÁLEK ČAJE PRO SPORTOVCE

Povzbudit, uzdravit i pohládit ducha dokážou bylinné směsi ručně namíchané bylinkářkou Renátou Jahodovou z Opavy. Doporučujeme bylinné čaje pro ty, co se hýbou. Jsou namíchané tak, aby vyrovnaly váš tlak, rozproudily lymfu, nabudily svaly a po námaze je uvolnily. [www.eshop.jahodova.eu](http://www.eshop.jahodova.eu).



## Kondice 6/2020

# MASTERCLASS

## Základní pozice

Ať už jógu cvičíte roky, nebo s ní teprve začínáte, k základům jógové praxe byste se měly vrátet pravidelně. Jedině tak budete mít jistotu, že ásany provádíte technicky správně. Osvězte si s námi základy, na nichž se dá stavět.

**Veronika Veselá**

**ZAČNĚTE**  
Z kluku na všech špičkách zemi, nerte kolena a chodidla posuňte dozadu tak, aby celé vaše tělo bylo v jedné linii. Křídlete si, aby vám hlavy nevyžádaly nad nebo pod úroveň zbyteku těla a abyste se nepočuly v bedrech.

**Prkno – Čaturanga dandásana**

Hlava je v prodloužení páteře a pažích směřuje lehce vpřed.

Pažatky odstavte od sebe a stavujte je směrem dolů ke spodním žebřím, tento pocit udržte i na cestě dolů.

Lehky tlačte co nejblíže k tělu. Pokud zatím nemáte dostatečnou sílu v pažích, můžete dočasně provázat šňůr s kolečky opřenými o zem. Křídlete tak hluboko, aby nadloktí zůstala rovnoběžně se zády nebo se zastavila kousek nad nimi.

Podpatk se ramena dostanou hlouběji než lokty, není to dobré pro ramenní kloub. Je-li pro vás proce obtížná, zvolte jednodušší variantu. Dlaně jsou blízko ramenům, tedy loket je v osovém úhlu. Pokud si vezte naopak vypadá tak, že jsou dlaně položené blízko bokům, tedy předloktí a nadloktí svírají prsty uhlí.

FOTO: SILVANA KUMARIL, MOBILEKAMERAZINA.MILKOVANA, ZA OBLEČENÍ: DEBORA MARINOVA, STYL: MONIKA ZEL

**Doma**

26 / SPECIÁL JAGARIT

Kondice 6/2020

## Pozice psa s hlavou nahoru – Adhó mukha švanásana

**ZAČNĚTE**  
Lehněte si na břicho, dolní končetiny na špičky lýtek, špičky chodidel směřují k zadnímu kraj podlahy. Cítíte protažení kůže na šířkách chodidel směrem ke zátce za vámi. Položte dlaně na zem pod ramena. Zapojte svaly na přední straně stehen, body tlačte dopředu do země a oduš. Hýžďové svaly jsou pevné, ale ne zatížené.

Okrouhle heudňák.

Temeno hlavy vystráňte vzhůru. Zasuňte bradu.

Propněte páteř, přitáhněte lopatky k sobě a ramena dolů od uší.

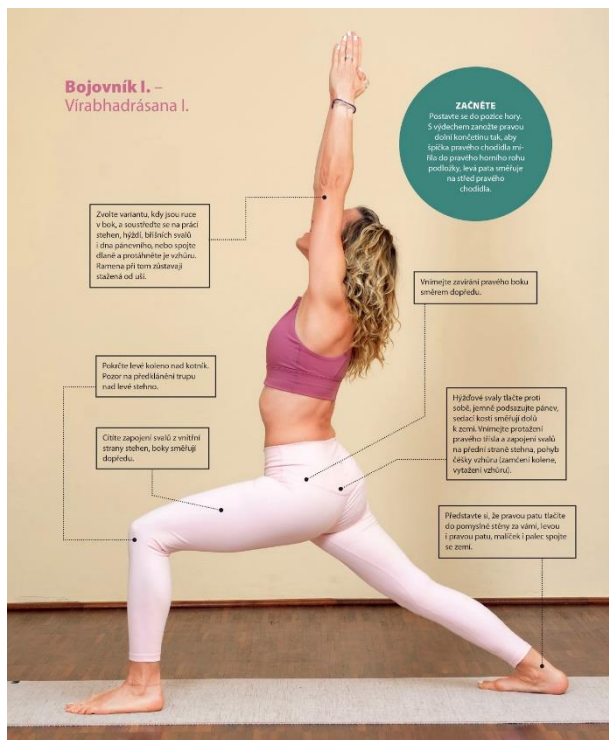
Roztáhněte prsty na náos, s nádechem sílu zatlačte do země, jemně se opřete náde dopředu.

Boky jdou směrem k pažím a poté vzhůru.

Cítíte podstatně pánev, soustředte se na spodní část břiška. Konec směruje dovnitř, směrem k podlahce.

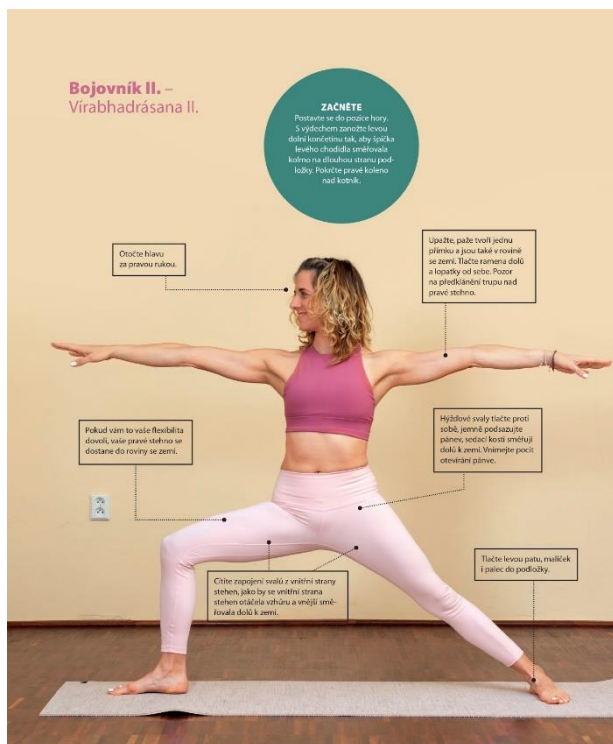
27 / MONIKELIZ

Kondice 6/2020



Doma

Kondice 6/2020



Kondice 6/2020



30 / STRANA

Doma

Kondice 6/2020



Kondice 6/2020

# Sestava pro silný střed

Bez silného centra těla nezvládneme ani správně stát, natož dělat náročnější jógové pozice, jako jsou třeba vrána či mudrc. Tato sestava vás na ně připraví.

**NA ÚVOD DYCHEJTE**  
Začněte pozdřav sluneční nebo božstev. Různí lékcí pro jemné probuzení njeďte na DVD.



1 PRITAHOVÁNÍ KOLENE V KLEKU  
V kleku na všech čtyřech zápisť pod rameny a kolena pod kyčlemi přitáhněte levé stehno k bříšku, koleno k hrudníku.



2 ADHO MUKHA SVANÁSANA – pes hlavou dolů  
S výdechem vstáhněte pupík k páteři, bráníci vzhůru do hrudníku. Vytáhněte kotníky, aby byla nejvyšším bodem vašeho těla. Tlačte lopatky od sebe a vzhůru ke kostře, ramena od uší. Páť směřuj do podlahy.



6 EKA PADA ADHO MUKHA SVANÁSANA – pes se zvednutou dolní končetinou  
Zvedněte s nádechem levou nohu vzhůru tak, aby levý bok zůstal zavřený směrem k zemi. S výdechem vstáhněte dno pánevní dovnitř a vzhůru, pupík k páteři, bráníci vzhůru do hrudníku.

Opakuje pozice 2-7 na pravou stranu.



7 PRITAHOVÁNÍ KOLENE V PRKNU  
V pozici prkna přitáhněte levé stehno k bříšku a koleno k hrudníku.



11 ADHO MUKHA SVANÁSANA – pes hlavou dolů  
S výdechem vstáhněte pupík k páteři, bráníci vzhůru do hrudníku. Vytáhněte kotníky, aby byla nejvyšším bodem vašeho těla. Tlačte lopatky od sebe a vzhůru ke kostře, ramena od uší. Páť směřuj do podlahy.



12 PRITAHOVÁNÍ KOLENE V PRKNU  
V pozici prkna přitáhněte levé stehno k bříšku a koleno k hrudníku.



13 BALÁSANA – pozice dítěte  
Dosedněte na páť, nuce nechte před sebou, členky v podložce a dopředu a směrem zdělných nadechů a výdechů.

PŘIPRAVKA KE VYKONÁNÍ VÝŠKA A ŽEZNA NA NERVENÝM, PŘED VYKONÁNÍM POKYŤTE SE VŽDY NA VÝŠKA A ŽEZNA NA NERVENÝM, PŘED VYKONÁNÍM POKYŤTE SE VŽDY NA VÝŠKA A ŽEZNA NA NERVENÝM, PŘED VYKONÁNÍM POKYŤTE SE VŽDY NA VÝŠKA A ŽEZNA NA NERVENÝM.

## Doma Kondice 6/2020



7 CHATURANGA DANDÁSANA – prkno A  
Protáhněte levou nohu dozadu a opletě jí špičkou o podložku, přidejte k ní pravou nohu. Tělo je rovné jako prkno, neprohybte se v bedrech.



8 ÚRDHVA MUKHA SVANÁSANA – pes hlavou nahoru  
Z pozice křku s nádechem silou zatlačte do země, jemně se vytáhněte dopředu, boky směrem k pažím a poté vzhůru, propněte páť, přitáhněte lopatky k sobě a ramena dolů od uší. Hýžděové svaly jsou pevné, ale ne zatáé.



9 CHATURANGA DANDÁSANA – prkno A  
Protáhněte levou nohu dozadu a opletě jí špičkou o podložku, přidejte k ní pravou nohu. Tělo je rovné jako prkno, neprohybte se v bedrech.



10 ÚRDHVA MUKHA SVANÁSANA – pes hlavou nahoru  
Z pozice křku s nádechem silou zatlačte do země, jemně se vytáhněte dopředu, boky směrem k pažím a poté vzhůru, propněte páť, přitáhněte lopatky k sobě a ramena dolů od uší. Hýžděové svaly jsou pevné, ale ne zatáé.



14 BAKÁSANA – vrána  
Ve dřpy na špičkách chodidel položte páť před kolena. Spojte dlaně se zemí a zatlačte lopatky od sebe. Přemeste váhu do ramen. S výdechem napněte dolní tělesný dílně, bráníci svaly, přitáhněte stehna k bříšku a postupně propínáte páť. Pomalu zvedněte špičky chodidel od podlahy a páť přitáhněte k zádečku. Hlava je v prodloužení páteře a pohled směřuje lehe vpřed.



15 EKA PADA KOUNDINYÁSANA II – mudrc  
Začněte v pozici prkna. Pokřte pravé koleno a přitáhněte ho z vnější strany pravé páže, až nad loket. S výdechem mlače lokty k trupu, kontrolujte zpojenosti svalů mezi špičkami, ramena od uší a aktivovaný střed těla. Položte pravé stehno na pravé nadlakti. Divejte se na prvý bod přibližně metr před sebou a pomalu se vytáhněte z pasu. Začnete propínat dolní končetiny zapojením přední strany stehen. Prodlužtejte pozici a pak opakuje na druhou stranu.

**NA ZÁVER**  
Začněte rotaci vleže na levou a poté na pravou stranu. Než závěr relaxuje alespoň 10 minut v šavásana, tedy v leže v klidu.

## Kondice 6/2020