

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Michaela Renčová

**Brand Audit jako nástroj identifikace
současné pozice značky na trhu na příkladu
značky Alpine Pro**

Bakalářská práce

Praha 2015

Autor práce: **Michaela Renčová**

Vedoucí práce: **Ing. Petra Koudelková, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2015

Bibliografický záznam

RENČOVÁ, Michaela. *Brand Audit jako nástroj identifikace současné pozice značky na trhu na příkladu značky Alpine Pro*. Praha, 2015. 66 s. Diplomová práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Ing. Petra Koudelková, Ph.D.

Abstrakt

Bakalářská práce Brand Audit jako nástroj identifikace současné pozice značky na trhu na příkladu značky Alpine Pro se zabývá vyhodnocováním pozice značky na trhu v procesu strategického řízení značky. V první části bakalářské práce jsou definovány důležité pojmy vztahující se ke značce a k branding. Dále jsou popsány jednotlivé kroky strategického řízení značky a nástroje, které slouží k vyhodnocování pozice značky na trhu. Mezi tyto nástroje patří i brand audit. Druhá část bakalářské práce se věnuje konkrétnímu příkladu brand auditu značky Alpine Pro. Nejprve je popsána historie značky a její cílová skupina. Dále jsou analyzována čtyři P a prvky značky Alpine Pro. Česká značka Alpine Pro patří v kategorii outdoorového oblečení mezi výrazné značky na českém trhu, a to zejména díky spolupráci s Českým olympijským výborem. V další části bakalářské práce je pomocí Porterovy analýzy popsána situace na českém trhu outdoorového oblečení. Součástí praktické části bakalářské práce je vlastní výzkumné šetření, jehož výsledky slouží jako podklad k vytvoření pyramidy znalosti značky a brand resonance modelu značky Alpine Pro. Na závěr jsou navržena strategická a taktická doporučení pro zlepšení pozice značky Alpine Pro na českém trhu.

Abstract

The bachelor thesis Brand Audit as a tool for identifying a brand's current position in the market with an example of the brand Alpine Pro analyses positioning of a brand in the market in the process of strategic brand management. In the first part of the bachelor thesis important terms that refer to brands and branding are defined. The description of each step in the process of strategic brand management and the tools, which are used for evaluating the position of the brand in the market, follow. One of these tools is called the Brand Audit, which consists of two parts: Brand exploratory and Brand inventory. In the second part of the bachelor thesis the Brand Audit of the brand Alpine Pro is conducted. First, the history of the brand, the target group and the situation in the Czech market of outdoor clothing is described. Then the analysis of four Ps and brand elements follows. The Czech brand Alpine Pro is a distinct brand in the Czech market, due to its cooperation with the Czech Olympic Committee. The Porter analysis of Czech market with outdoor clothing follows. The bachelor thesis includes own quantitative and qualitative research, whose results will serve as a basis for creation of the Brand resonance model of the brand Alpine Pro. In the conclusion of the bachelor thesis strategic and tactical recommendations for improving the position of the brand Alpine Pro in the Czech market are suggested.

Klíčová slova

Značka, audit značky, brand management, branding, pozice značky na trhu, řízení značky, Alpine Pro

Keywords

Brand, Brand Audit, branding, brand management, brand's market position, Alpine Pro

Rozsah práce: 75 534 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 30.7.2015

Michaela Renčová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Koudelkové, Ph.D., za vstřícnost a cenné rady v průběhu vedení této práce.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:

Michaela Renčová

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:

2012

E-mail diplomantky/diplomanta:

michaela.rencova@gmail.com

Studijní obor/forma studia:

Marketingová komunikace a public relations

Předpokládaný název práce v češtině:

Brand Audit jako nástroj identifikace současné pozice značky na trhu na příkladu značky Alpine Pro

Předpokládaný název práce v angličtině:

Brand Audit as a tool for identifying a brand's current position in the market with an example of the brand Alpine Pro

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*):

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2014/2015

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):

Tématem bakalářské práce je představení Brand Audit jako prostředku k analýze současné pozice značky na trhu. Práce nejprve vymezí důležité pojmy vztahující ke značce a jejímu budování. Poté představí Brand Audit a jeho jednotlivé části. Druhá část bakalářské práce se bude věnovat konkrétnímu příkladu Brand Audit značky Alpine Pro.

Česká značka Alpine Pro se specializuje na outdoorové oblečení, které je v České Republice oblíbené. Značka Alpine Pro se pohybuje na českém trhu již několik let, ale do popředí zájmu se dostala až v posledních letech, především díky své spolupráci s Českým olympijským výborem. Generální ředitel firmy Alpine Pro Ivan Vodička si letos na základě těchto úspěšných marketingových aktivit převzal významné ocenění Marketér roku 2013.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat všechny faktory, které v současnosti ovlivňují pozici této značky na trhu.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

Úvod

1) Teoretická část

1.1 Vymezení základních pojmů

1.2 Představení Brand Audit a jeho jednotlivých částí

- Brand Inventory

- Brand Exploratory – znalost značky, analýza konkurenčních značek a jejich aktivit, „Brand resonance model“

- Brand Strategy

2) Analýza značky

- konkrétní příklad Brand Audit vybrané značky

2.1 Základní informace o značce: historie značky, portfolio produktů, analýza 4P (produkt, cena, distribuce a propagace)

2.2 Pozice značky na trhu, POPs (points-of-parity) a PODs (points-of-difference) v rámci konkurenčních značek, Mantra značky

3) Praktická část – kvantitativní dotazník

3.1 Zpracování dotazníku a určení základního a výběrového souboru

3.2 Vyhodnocení dotazníku

4) Shrnutí a doporučení pro značku Alpine Pro

4.1 Zhodnocení současné situace značky

4.2 Strategická a taktická doporučení

Závěr

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Oficiální webové stránky značky Alpine Pro (<http://www.alpinepro.cz/>). Veškeré reklamní materiály této značky (letáky, internetová reklama, atd.). Veškeré zpravodajské servery, internetové stránky a sociální sítě informující o této značce a jejích marketingových aktivitách.

Vlastní dotazník, který bude u cílové skupiny zkoumat její vztah a postoj ke značce Alpine Pro.

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Analýza, metoda deskripce, kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity (4th ed.)* USA: Pearson Education, 2013. 590 s. ISBN 978-0132664257.

Publikace se zabývá vývojem a nejnovějšími trendy v oblasti strategického řízení značky. Kniha kombinuje komplexní teoretický základ s mnoha technickými a praktickými poznatky.

AAKER, David A. *Brand building: budování značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

Kniha se zabývá především rozvojem identity značky. Kniha také ukazuje, jak kriticky měřit značku, a objasňuje, jaké zásady a principy v celém procesu budování značky dodržovat.

TAYLOR, David. *Brand management*. Brno: Computer Press, 2007. 219 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

Kniha shrnuje vše, co je potřeba vědět při vytváření vizí ve světě obchodních značek. V knize jsou ukázány příběhy úspěšných značek.

VAN AUKEN, Brad. *The Brand Management Checklist: Proven Tools and Techniques for Creating Winning Brands*. London: Kogan Page, 2004. 336 s. ISBN 978-0749442637.

Tato kniha poskytuje kompletní přehled o procesu řízení značky. V knize lze nalézt informace o průzkumu značky, umístění značky, měření hodnoty značky, brand marketingu a reklamě a rozvoji a budování značky.

HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 103 s. ISBN 80-726-1073-2.

Kniha seznamuje s alternativními metodami oceňování značky, přináší příklady aplikace oceňování značky pro různé účely a ukazuje možnou roli reklamní agentury při oceňování značky. Publikace přehledně shrnuje hlavní myšlenky současné diskuse o síle a tzv. ekvité značky.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

1) KOPÁČKOVÁ I., Značka a analýza image značky Alpine Pro-LOH Londýn 2012. Univerzita

Karlova, FTVS, 2013.

2) KÁLALOVÁ K., Budování značky Red Bull a její výsadní postavení na trhu energetických nápojů. Univerzita Karlova, FSV, 2009.

Datum / Podpis studenta/ky

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

.....
Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

Obsah

ÚVOD.....	2
1. ZNAČKA A BRANDING	4
1.1 ZNAČKA NEBOLI „BRAND“	4
1.2 BRANDING	4
1.3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VZTAHUJÍCÍCH SE K BRANDINGU	5
1.3.1 Brand equity (Hodnota značky).....	5
1.3.2 Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka (model CBBE)	6
1.3.3 Brand awareness (Povědomí o značce).....	6
1.3.4 Brand loyalty (Loajalita ke značce).....	6
1.3.5 Brand Identity (Identita značky).....	7
1.3.6 Brand Image (Image značky).....	7
1.4 STRATEGICKÝ PROCES ŘÍZENÍ ZNAČKY	7
1.4 BRAND AUDIT A JEHO ČÁSTI	10
1.4.1 Brand Inventory.....	10
1.4.2 Brand Exploratory.....	12
1.4.3 Brand resonance model.....	12
2. ANALÝZA ZNAČKY ALPINE PRO	18
2.1 HISTORIE ZNAČKY	18
2.2 CÍLOVÁ SKUPINA.....	18
2.3 ANALÝZA 4P.....	19
2.3.1 Produkt.....	19
2.3.2 Distribuce.....	19
2.3.3 Cena	19
2.3.4 Propagace	19
2.4 PRVKY ZNAČKY	24
2.4.1 Název značky	24
2.4.2 Logo.....	25
2.4.3 URL	25
2.4.4 Slogan a znělka.....	26
2.4.5 Balení	26
2.4.6 Ambassador	26
2.5 SITUACE NA TRHU	26
2.5.1 Analýza konkurence.....	27
2.6 POINTS-OF-DIFFERENCE (PODS), POINTS-OF-PARITY (POPS)	31
2.7 MANTRA ZNAČKY	31
3. VLASTNÍ VÝZKUM.....	33
3.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	33
3.1.1 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu.....	34
3.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	36
3.2.1 Vyhodnocení kvantitativního výzkumného šetření	37
3.3 ZNALOST ZNAČKY ALPINE PRO.....	42
3.4 BRAND RESONANCE MODEL ZNAČKY ALPINE PRO	43
4. STRATEGICKÁ A TAKTICKÁ DOPORUČENÍ	45
ZÁVĚR	48
POUŽITÁ LITERATURA.....	50
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ UMÍSTĚNÝCH V TEXTU	56
PŘÍLOHY	58

Úvod

Značky jsou nedílnou součástí našich životů, setkáváme se s nimi na každém kroku a prakticky se jim nelze vyhnout. V každé produktové kategorii nebo v oblasti služeb existuje velké množství konkurenčních značek. Budování značky a vytváření určité pozice na trhu proto nabývá na důležitosti a stává se nezbytnou součástí každé marketingové strategie.

Strategické řízení značky je velmi důležité pro budování silné značky. Silné značky slaví úspěchy, které nesouvisí pouze s výší tržeb, ale většinou mívají i velkou základnu loajálních a spokojených zákazníků. Proto, pokud chce být firma úspěšná a pokud se chce na trhu dlouhodobě udržet, je pro ni nezbytné o svoji značku pečovat a dále budovat a prohlubovat vztah se svými zákazníky.

Cílem bakalářské práce je představení brand auditu jako užitečného nástroje při vyhodnocování pozice značky na trhu. V teoretické části budou definovány důležité pojmy vztahující se ke značce a k samotnému branding. Dále budou v teoretické části popsány nástroje, které lze pro vyhodnocování pozice značky na trhu použít. Největší prostor bude věnován brand auditu, jehož jednotlivé prvky budou detailně popsány a rozebrány. V praktické části budou teoretické modely a prvky brand auditu aplikovány na značce Alpine Pro, která se specializuje na výrobu a distribuci sportovního a outdoorového oblečení, vybavení a obuvi.

Outdoorové oblečení je v České republice populární a značka Alpine Pro patří v této kategorii mezi výrazné značky na českém trhu. Do povědomí široké veřejnosti se dostala zejména díky spolupráci s Českým olympijským týmem, jehož se stala oficiálním partnerem. Generální ředitel značky Alpine Pro Ivan Vodička za tuto spolupráci získal ocenění Marketér roku 2013.¹ Společnost Alpine Pro získala také prestižní ocenění Czech Superbrands Award 2015 v kategorii sportovní – outdoorové oblečení.²

Získaná ocenění jsou významná, ale skutečné povědomí o této značce bude ověřeno v rámci vlastního výzkumného šetření v praktické části bakalářské práce. Výzkumné šetření proběhne formou online dotazníku a metody focus groups. Na základě výsledků výzkumného šetření bude sestavena pyramida znalosti značky Alpine

¹ BRYCHTA Jan. Česká olympijská kolekce zabrala. Alpine Pro je marketérem roku. In: *Marketing & Media* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-62235880-ceska-olympijska-kolekce-zabrala-alpine-pro-je-marketerem-roku>

Pro a Brand resonance model této značky. V závěru práce budou navržena doporučení pro budoucí rozvoj brandingové strategie této značky.

² Společnost Alpine Pro získala prestižní ocenění Czech Superbrands Awards 2015. In: *Marketingové noviny* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/spolecnost-alpine-pro-ziskala-prestizni-oceneni-czech-superbrands-awards-2015/>

1. Značka a branding

1.1 Značka neboli „brand“

Slovo „brand“ pochází ze starého norského výrazu brandr, což znamená „vypálit“.³ Podle amerického autora Matthewa Healeye tento význam používáme doslovně v případě, že mluvíme o značkování zvířat nebo amfor s vínem, abychom ukázali, kdo je jejich majitelem.⁴

Marketingový guru Philipp Kotler definuje značku jako název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků, která identifikuje výrobce nebo prodejce výrobku či služby.⁵

Značka ale není jen pouhé jméno nebo symbol. Značka představuje způsob, jakým spotřebitelé vnímají produkty a jejich vlastnosti a co k nim cítí – vše, co výrobek či služba pro spotřebitele znamená. Skutečná hodnota silné značky spočívá v její schopnosti získat si spotřebitele a jejich loajalitu.⁶

Spotřebitelé vnímají značku jako významnou součást produktu, použití značek tak může zvýšit jeho hodnotu. Je empiricky dokázáno, že většina spotřebitelů vnímá značkové produkty jako kvalitnější a hodnotnější.⁷ Značky jsou pro spotřebitele hodnotné i proto, že usnadňují rozhodování během nákupu, snižují riziko v nákupním procesu a zkracují dobu potřebnou na nákup.⁸

Značka je důležitá i pro každou firmu, a to zejména z toho důvodu, že dodává produktu nebo službě další dimenze, které je odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.⁹

1.2 Branding

Branding neznámá jen vytvoření názvu značky, ale jedná se o komplexní strategii, která vyžaduje dlouhodobou angažovanost firmy a vysokou úroveň prostředků a dovedností.¹⁰

³ CLIFTON, Rita, John SIMMONS a Sameena AHMAD. *Brands and branding*. London: Profile Books, 2003, s. 14. Economist series.

⁴ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008, s. 6. ISBN 978-80-7391-167-6.

⁵ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 626.

⁶ Tamtéž, s. 635.

⁷ Tamtéž, s. 626.

⁸ KOTLER, Philip a . *Marketing management*. New York: Pearson/Prentice Hall, 2009, s. 428-429.

⁹ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 34.

¹⁰ KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. Philadelphia: Kogan Page, 2012, s. 31.

Pokud používáme termín branding, tak tím podle Matthewa Healeye míníme všechny atributy produktu, které zanechávají v mysli zákazníka trvalou představu.¹¹

Strategie brandingu neboli budování silné značky je pro každou firmu velmi důležitá. Marketingový odborník Philipp Kotler považuje značku za trvalé aktivum firmy, které přežije konkrétní produkty a vybavení firmy.¹² Podle něj je tedy značka cennější než jakékoli hmotné vybavení firmy, je proto nutné o značku pečovat a pečlivě ji rozvíjet. S tím souhlasí i John Stuart, bývalý prezident společnosti Quaker Oats, který prohlásil: „*Pokud by se měl tento podnik rozdělit, vzal bych si raději značky, ochranné známky a dobré jméno společnosti a vy byste si mohli nechat všechny ostatní hmotné věci – a já bych dopadl lépe než vy.*“¹³

Branding také umožňuje firmám udržet si konkurenční výhodu.¹⁴

1.3 Vymezení základních pojmů vztahujících se k brandingu

1.3.1 Brand equity (Hodnota značky)

Ekvita značky je soubor aktiv a pasiv, které jsou spojovány se jménem značky a které přidávají (nebo ubírají) hodnotu, kterou firmě nebo jejím zákazníkům poskytuje určitý produkt nebo služba.¹⁵

Podle Davida Haigha je ekvita v kontextu značek v zásadě pojmem finančním. Jedná se právě o konečný výsledek – konkrétní finanční hodnotu výrobku nebo služby, přesahující fyzické a výrobní náklady, který se realizuje právě díky působení značky.¹⁶

Silné značky mají vysokou hodnotu. Hodnota značky podle marketingového experta Philipa Kotlera představuje pozitivní rozdíl, kterým se projeví znalost značky na odezvě zákazníka na výrobek či službu. Měřítkem této hodnoty je míra, v níž jsou zákazníci ochotní platit za značku více peněz. Dle další Kotlerovy studie je 72 % zákazníků ochotno zaplatit za svou oblíbenou značku o 20 % více než za nejbližší konkurenční značku a 40 % zákazníků dokonce o 50 % více.¹⁷

¹¹ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008, s. 6.

¹² KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 635.

¹³ DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009, s. 7. Business books (Computer Press).

¹⁴ HACKLEY, Christopher E. *Advertising and promotion: communicating brands*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2005, s. 61.

¹⁵ AAKER, David A. *Building strong brands*. Paperback edition. London: Pocket, 2010, s. 7-8.

¹⁶ HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, s. 43.

¹⁷ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 635.

1.3.2 Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka (model CBBE)

Model CBBE (customer-based-brand-equity) přistupuje k hodnotě značky z perspektivy spotřebitele. Jedná se o rozdílový účinek, který má znalost značky na reakci spotřebitele na marketing dané značky. Značka má pozitivní hodnotu CBBE v případě, že zákazníci reagují příznivěji na produkt a způsob jeho prodeje. Je-li značka snadno identifikována, tak má rovněž pozitivní hodnotu CBBE.¹⁸

1.3.3 Brand awareness (Povědomí o značce)

Povědomí o značce se vztahuje k síle přítomnosti značky v mysli spotřebitele.¹⁹ Povědomí o značce se skládá z rozpoznání a vybavení si značky. Rozpoznání značky se týká schopnosti spotřebitele potvrdit dřívější seznámení se značkou, pokud k tomu dostane impuls. V praxi to například znamená, že je spotřebitel schopen značku v obchodě rozpoznat. Vybavení si značky se vztahuje ke schopnosti spotřebitele vzpomenout si na značku v dané kategorii v souvislosti s potřebami, které má tato kategorie splňovat, či ji koupit nebo využít, dostane-li k tomu impuls.²⁰

Z hlediska povědomí můžeme značky charakterizovat např. jako „top of mind“ (první značka, která se spotřebiteli v dané kategorii vybaví) nebo dominantní značka (jediná značka, která se spotřebiteli vybaví).²¹

V souvislosti s povědomím o značce se používají také dva pojmy – šířka a hloubka povědomí. Hloubka povědomí měří pravděpodobnost, že se jednotlivé prvky značky spotřebitelům vybaví. Šíře povědomí o značce měří rozsah nákupu a situací, ve kterých se prvky značky objeví v mysli spotřebitelů, a závisí na znalosti produktů.²²

1.3.4 Brand loyalty (Loajalita ke značce)

Loajalita ke značce vyjadřuje záměrné a konzistentní používání a upřednostňování jedné značky před ostatními, na základě skutečných nebo smyšlených výjimečných vlastností této značky vzhledem k ostatním konkurenčním značkám.²³

¹⁸ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 68-69.

¹⁹ AAKER, David A. *Building strong brands*. Paperback edition. London: Pocket, 2010, s. 10.

²⁰ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007, s. 98.

²¹ AAKER, David A. *Building strong brands*. Paperback edition. London: Pocket, 2010, s. 10.

²² KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007, s. 108.

²³ REDDY, C. N. Krishna Naik; L. Venugopal. *Consumer behaviour*. New Delhi: Discovery Publ. House, 1999, s. 165.

Loajalita ke značce velmi úzce souvisí s finanční stránkou značky. Loajalita ke značce tak má podstatný dopad i na marketingové výdaje. Firmu zpravidla stojí méně peněz udržet si stávající zákazníky než přilákat nové. Loajalita zákazníků také představuje jakousi bariéru pro konkurenty, protože cena za přetáhnutí zákazníka bývá neúměrně vysoká.²⁴

Spotřebitelé se dají z hlediska loajality ke značkám rozdělit do tří skupin. První skupina jsou zcela loajální – ti kupují stále stejnou značku. Druhá skupina jsou loajální jen do jisté míry – ti jsou loajální ke dvěma či třem značkám daného produktu, nebo mají rádi jednu značku, ale občas koupí nějakou jinou. Třetí skupina spotřebitelů nevykazuje loajalitu k žádné značce. Buď chtějí pokaždé něco jiného, nebo si vždy koupí zboží, které je právě ve slevě.²⁵

1.3.5 Brand Identity (Identita značky)

Každá značka má unikátní identitu, která značce udává směr, poskytuje účel a možnost měření. Identita značky je jedinečný soubor asociací, které se strategické oddělení firmy snaží vytvořit nebo udržet. Tyto asociace představují, jaké hodnoty značka vyznává, a znamenají také určitý příslib pro zákazníky.²⁶

Identita by měla pomoci vytvořit vztah mezi značkou a zákazníkem skrze vytváření hodnoty, která by měla zahrnovat funkční a emoční výhody.²⁷

1.3.6 Brand Image (Image značky)

Image vyjadřuje, jak značku vnímají spotřebitelé. Cílem strategického řízení image značky je vytvoření silných a pozitivních asociací v myslích spotřebitelů. Image značky se skládá ze tří konceptů: vnímání, rozpoznání a postoj ke značce. Proces vnímání značky je obvykle následovný: spotřebitelé poté, co značku rozpoznají, ji ohodnotí a následně si k ní vytvoří určitý postoj.²⁸

1.4 Strategický proces řízení značky

Cílem strategického řízení značky je posílit vnitřní a vnější příležitosti značky. Strategie značky musí být spíše strategická, vizionářská a proaktivní než taktická a reaktivní. Při procesu vytváření strategie značky by se jako první měla vytvořit

²⁴ AAKER, David A. *Building strong brands*. Paperback edition. London: Pocket, 2010, s. 21-22.

²⁵ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 475.

²⁶ WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, s. 4.

²⁷ AAKER, David A. *Building strong brands*. Paperback edition. London: Pocket, 2010, s. 21-22.

unikátní identita značky a její vize. Každá značka musí nalézt svůj vlastní klíč k úspěchu, přičemž brand manažeři by se měli zaměřit spíše na dlouhodobější cíle než na ty krátkodobé.²⁹

Podle odborníka na branding Davida Taylora je důležité vytvořit „strategický plán značky“, který by měl zachytit hlavní účel a hodnoty značky. Dodržování strategického plánu se podle tohoto autora vyplácí především v době, kdy dochází k rozšiřování značky do nových produktových kategorií nebo na nové trhy.³⁰

Strategický management značky zahrnuje vytváření a implementaci marketingových programů a aktivit, které budují, měří a řídí ekvitu (hodnotu) značky.

Profesor Kevin Lane Keller definuje čtyři základní kroky řízení značky:³¹

1. Identifikace a implementace plánů značky

Proces řízení značky začíná porozuměním toho, co značka představuje, a jak by měla být na trhu umístěna vzhledem ke svým konkurentům.

2. Vytváření a implementace marketingových programů značky

Vytváření hodnoty značky vyžaduje správné umístění značky v myslích zákazníků a dosažení co možná největší „rezonance“. Tento proces budování znalosti značky závisí na třech faktorech:³²

- **Počáteční výběr prvků značky.** Mezi nejběžnější prvky značky patří jméno, URL odkazy, loga, symboly, obaly a slogany. Prvky značky mohou být vybrány tak, aby posílily informovanost o značce či zjednodušily vytvoření silných, příznivých a jedinečných asociací ke značce.
- **Integrace značky do marketingových aktivit a podpůrný marketingový program.** Největší přínos v budování hodnoty značky pochází právě z marketingových aktivit.
- **Působení sekundárních asociací.** Třetí cesta k budování hodnoty značky vede skrze využití druhotných asociací. Asociace se značkou mohou být

²⁸ HEDING, Tilde, Charlotte F KNUDTZEN a Mogens BJERRE. *Brand management: research, theory and practice*. New York: Routledge, 2009, s. 13

²⁹ Tamtéž, s. 15

³⁰ TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press, 2007, s. 58.

³¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 58.

³² Tamtéž.

spojené s jinými entitami, které mají své vlastní asociace a vytváří tak sekundární asociace se značkou.³³

3. Měření a interpretace výkonnosti značky

V oblasti řízení značky je důležité změřit a interpretovat výkonnost značky. K tomu, aby byly značky ziskové, musí manažeři úspěšně vytvořit a implementovat **Brand equity measurement system** neboli **Systém měření hodnoty značky**. Tento systém se skládá ze souboru výzkumných postupů vytvořených tak, aby poskytovaly včasné, přesné a užitečné informace marketérům, kteří následně mohou učinit co možná nejlepší taktická rozhodnutí v krátkodobém horizontu a nejlepší strategická rozhodnutí v dlouhodobém výhledu. Implementace tohoto systému obsahuje tři klíčové kroky – provádění brand auditů (viz kapitola č. 1.4), vytváření brand trackingových studií³⁴ a zavedení systému řízení hodnoty značky.³⁵

4. Zvyšování a udržování hodnoty značky.

Pozici silné značky lze dosáhnout díky dobrému designu a implementaci marketingových programů, které těží z dobře naplánovaného positioningu značky. V managementu řízení značky je důležité pochopit, jak by měly brandingové strategie odrážet zájmy firmy. Strategie musí být například upraveny tak, aby vyhovovaly zahraničním trhům nebo více různým segmentům na trhu. Řízení hodnoty značky zahrnuje řízení značky v kontextu jiných značek, podobně jako jejich řízení v několika dalších kategoriích, v průběhu času a v několika segmentech trhu.³⁶

Udržovat a zvyšovat hodnotu značku lze pomocí tří kroků:³⁷

- **Definování architektury značky.** Architektura značky poskytuje návod, jenž prvky značky aplikuje na všechny produkty, které firma prodává. Dva klíčové koncepty v definování architektury značky jsou portfolio značky a hierarchie značky. Portfolio je sada různých značek, které konkrétní firma

³³ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 59

³⁴ *Brand tracking studie sbírají informace od zákazníků na rutinní bázi v průběhu času, zpravidla prostřednictvím kvantitativního měření výkonnosti značky, jehož klíčové dimenze mohou marketéři identifikovat pomocí brand auditu nebo jiných prostředků. Dostupné z: KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 300*

³⁵ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 60

³⁶ Tamtéž.

³⁷ Tamtéž.

nabízí v určité kategorii. Hierarchie značky zobrazuje počet a povahu společných i odlišných komponentů značky v rámci firmy.

- **Řízení hodnoty značky v průběhu času.** Efektivní řízení značky vyžaduje přijímání dlouhodobého pohledu na marketingová rozhodnutí. Dlouhodobá perspektiva řízení značky ukazuje, že každá změna podpůrného marketingového programu značky může tím, že změní znalost značky na straně spotřebitele, ovlivnit úspěšnost budoucích marketingových aktivit.
- **Řízení hodnoty značky v geografických územích, kulturách a segmentech trhu.** Důležitým faktorem řízení hodnoty značky je rozpoznání a zahrnutí různých typů spotřebitelů do rozvíjení brandových a marketingových programů. Mezinárodní otázky a strategie globálního brandingů jsou v těchto rozhodováních obzvláště důležité.³⁸

1.4 Brand Audit a jeho části

Brand audit je klíčový nástroj pro stanovení nebo vyhodnocování pozice značky na trhu. Cílem auditu značky je odhadnout zdraví značky, odhalit zdroje identity značky a navrhnout cesty vedoucí ke zvýšení její hodnoty. Audit značky vyžaduje pochopení zdrojů hodnoty značky z pohledu firmy i spotřebitele.³⁹ Výsledkem auditu značky by měla být doporučení vedoucí ke zlepšení hodnoty, positioningu značky a ke zvýšení efektivity managementu a všech marketingových aktivit.⁴⁰ Brand audit se skládá ze dvou částí – Brand Inventory a Brand Exploratory.

1.4.1 Brand Inventory

První fáze auditu značky se jmenuje Brand Inventory. Účelem inventury značky je poskytnout aktuální a komplexní pohled na to, jak jsou všechny produkty a služby dané společností na trhu nabízené a tzv. brandované. Vzhledem k širokému portfoliu všech výrobků a služeb dané firmy je nutné sjednotit každý vizuální a písemný prvek produktů a služeb jako jsou názvy, loga, symboly, charaktery, obaly, slogany a další ochranné známky, dále vlastní atributy nebo vlastnosti produktů; cenovou, komunikační

³⁸ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 60.

³⁹ PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: Brand management*. Praha: Ekopress, 2000, s. 54.

⁴⁰ VANAUKEN, Brad. *The brand management checklist: proven tools & techniques for creating winning brands*. Pbk ed. London: Kogan Page, 2004, s. 286.

a distribuční politiku a každou další relevantní marketingovou aktivitu vztahující se ke značce.⁴¹

Výsledkem inventury značky by měl být přesný, úplný a aktuální profil, jak jsou jednotlivé prvky značky u všech produktů či služeb využívány a jaká je povaha marketingového programu. Marketéři by také měli sestavit podobný profil konkurenčních značek, který by měl být co nejdetailnější, aby mohly být určeny POPs (points-of-parity) a PODs (points-of-difference).⁴²

Inventura značky také poskytuje užitečné analýzy a vhledy, jak může být hodnota značky lépe řízena. Důkladná inventura značky by měla být schopna odhalit rozsah konzistence značky. Prioritou marketingového oddělení často bývá vytváření tzv. sub-brands neboli „podznaček“ a inventura značky může pomoci odhalit nežádoucí nadbytečnost nebo překrývání v portfoliu značky, které by mohlo vést k matení zákazníků nebo ke vzdoru obchodníků.⁴³

Brand Inventory pomáhá určit, na čem je založeno vnímání značky spotřebiteli.⁴⁴ Inventura značky poskytuje užitečné informace pro navazující výzkumy, jako je např. druhá fáze Brand Auditu, která se nazývá Brand Exploratory.

Brand elements (Prvky značky)

Prvky značky, někdy nazývané identifikátory značky, jsou komponenty, které určují a odlišují značku od ostatních. Hlavními prvky značky jsou jméno, URL, logo, symboly, slogany, znělky, ambasadoři, balení a nápisy.⁴⁵

4P

Do inventury značky patří také analýza „čtyř P“ marketingového mixu: produktové politiky (*product*), cenové politiky (*price*), distribuční politiky (*place*) a komunikační politiky (*promotion*).⁴⁶

⁴¹ GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The Handbook of Marketing Research Uses, Misuses and Future Advances*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006, s. 563.

⁴² KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 294-295.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The Handbook of Marketing Research Uses, Misuses and Future Advances*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006, s. 563.

⁴⁵ KELLER, Kevin Lane, Tony APÉRIA a Mats GEORGSON. *Strategic brand management: a European perspective*. Harlow, England : New York: Financial Times/Prentice Hall, 2012, s. 128.

⁴⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 309.

1.4.2 Brand Exploratory

Druhý stupeň auditu značky neboli Brand Exploratory (Průzkum značky) poskytuje podrobné informace o tom, co si doopravdy spotřebitelé o značce myslí. Jedná se v podstatě o výzkum zaměřený na pochopení toho, jak spotřebitelé značku vnímají, co k ní cítí a jak se k ní chovají. Průzkum značky je vytvořen tak, aby firma lépe porozuměla hodnotě značky a případným překážkám v budování silné značky.⁴⁷

V procesu průzkumu značky je užitečné nejprve projít předchozí výzkumné studie a firemní archivy, které by mohly obsahovat materiály s důležitými poznatky a odpověďmi na řadu klíčových otázek. Za druhé bývá užitečné zeptat se interních pracovníků, a získat tak jejich pohled o vnímání značky spotřebiteli a názor na jejich konkurenty. Bývalí i současní marketingoví manažeři mohou odhalit některé poznatky, které nejsou zachycené v předchozích výzkumných zprávách. Z těchto interních rozhovorů a rozdílných názorů lze získat důležité vhledy nebo nápady, stejně jako nesrovnalosti nebo mylné představy, které mohou o značce existovat.⁴⁸

Průzkum značky často uplatňuje jako první krok kvalitativní výzkumné techniky (jako např. metoda volných asociací, projektivní techniky, výzkum archetypů, vyprávění příběhů atd.), po kterých následuje konečný výzkum založený na kvantitativních metodách.⁴⁹

1.4.3 Brand resonance model

Brand resonance model se zaměřuje na budování značky jako na sled kroků, z nichž každý je závislý na úspěšném dosažení cílů předchozího kroku. Kroky jsou následující:⁵⁰

1. Zajistit identifikaci spotřebitelů se značkou a vytvořit asociace spojené s konkrétní produktovou třídou, výhodami produktu nebo potřebami zákazníků.
2. Pevně ukotvit význam značky v myslích spotřebitelů pomocí velkého množství hmotných i nehmotných asociací s konkrétními vlastnostmi výrobku.
3. Vyvolat správné reakce spotřebitelů na tuto identifikaci značky a na význam značky.

⁴⁷ GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The Handbook of Marketing Research Uses, Misuses and Future Advances*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006, s. 564.

⁴⁸ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 295-296.

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ Tamtéž, s. 107.

4. Přeměnit tyto reakce na značku tak, aby se vytvořilo „rezonování“ se značkou a tím intenzivní, aktivní a věrný vztah.

S těmito kroky korespondují čtyři základní otázky, které zákazníci zajímají ohledně značek. Tyto otázky jsou:⁵¹

1. Kdo jsi? (Identita značky)
2. Co jsi? (Význam značky)
3. Co s tebou? Co si o tobě myslím nebo co k tobě cítím? (Reakce na značku)
4. Jak je to s tebou a se mnou? Jaký druh asociací a kolik spojení bych s tebou chtěl mít? (Vztah se značkou)

Je důležité respektovat toto pořadí kroků – od identity k významu, následně k reakcím a až nakonec k budování vztahu. Nemůžeme v myslích zákazníků vytvořit význam, aniž bychom značku nejprve neidentifikovali; reakce nemohou nastat, pokud jsme nevyvinuli správný význam; a nemůžeme se zákazníky navazovat vztah, pokud jsme nevyvolali správné reakce.

Pro lepší představu struktury budování značky byl vytvořena model „**Brand resonance pyramid**“. Tato pyramida obsahuje šest základních stavebních bloků a je zachycena na obrázku č. 1. Stavební bloky na levé straně pyramidy představují „racionálnější cestu“ k budování značky, zatímco bloky na pravé straně pyramidy reprezentují „emocionálnější trasu“. Firma může získat významnou hodnotu pouze v případě, že dosáhne vrcholu pyramidy. Většina silných značek je vytvořena tím, že ve struktuře pyramidy postupuje směrem nahoru na obou stranách.⁵²

⁵¹ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 107.

⁵² Tamtéž.

Obrázek č. 1 – Brand resonance pyramid



Zdroj: Zpracováno autorkou na základě Keller, *Strategic Brand management*

Brand salience (*Významnost značky*)

Prvním blokem, který tvoří základnu pyramidu, je významnost značky. Významnost značky znamená vytvoření určitého spojení se zákazníkem. Významnost značky se vztahuje k různým aspektům povědomí o značce, například jak často a jak snadno si na značku spotřebitelé v různých situacích a při různých okolnostech vzpomenou. V tomto bodě se také měří, do jaké míry je značka v mysli spotřebitelů brána jako top-of-mind, jestli je snadno rozeznatelná a jestli je povědomí o značce všudypřítomné.⁵³

Brand performance (*Výkonnost značky*)

Výkonnost značky popisuje, jak výrobek nebo služba splňuje funkční potřeby zákazníků. V tomto bodě se zjišťuje, do jaké míry dosahuje značka objektivního hodnocení kvality a do jaké míry uspokojuje uživatelské, estetické a ekonomické potřeby zákazníků v produktové kategorii výrobků nebo v dané kategorii služeb.⁵⁴

⁵³ ELLIOTT, Richard H, Larry PERCY a Simon PERVAN. *Strategic brand management*. New York: Oxford University Press, s. 153-154.

⁵⁴ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 111.

Brand imagery (Představy o značce)

Představy o značce závisí na řadě vnějších vlastností výrobku nebo služby, včetně způsobů, jakými se značka pokouší splnit psychologické nebo sociální potřeby zákazníků. Jedná se spíše o způsob, jak o značce zákazníci přemýšlí abstraktně, než co si myslí, že značka aktuálně koná. Brand imagery odkazuje více na nehmotné aspekty značky. Zákazníci si mohou představy o značce budovat přímo z vlastních zkušeností se značkou nebo nepřímo prostřednictvím reklamy nebo jiného zdroje informací⁵⁵, jako je např. word of mouth⁵⁶.

Brand Judgements (Posouzení značky)

Posouzení značky zahrnuje osobní názory spotřebitelů a jejich hodnocení značky, které spotřebitelé tvoří tak, že dají dohromady všechny asociace týkající se výkonnosti značky a představy o značce. Vnímání důvěryhodnosti značky je důležité, ale není dostatečné, pokud zároveň spotřebitelé neuvažují jako o značce vhodné k nákupu. Čtyři nejdůležitější typy posudků jsou: posouzení kvality, důvěryhodnosti, zvažování a převahy. Převaha měří, v jakém rozsahu spotřebitelé vidí značku jako unikátní nebo lepší než ostatní značky.⁵⁷

Brand feelings (Pocity týkající se značky)

Pocity vztahující se ke značce představují emocionální odpovědi spotřebitelů a jejich reakce na značku. V této fázi se zkoumá, jaké pocity jsou vyvolané marketingovými programy, nebo jak značka ovlivňuje pocity zákazníků. Tyto pocity mohou být mírné nebo intenzivní a zároveň také pozitivní nebo negativní.⁵⁸

Brand resonance (Rezonance se značkou)

Poslední krok modelu se zaměřuje na konečný vztah se značkou a úroveň identifikace spotřebitelů se značkou, přičemž rezonance popisuje právě povahu tohoto vztahu. Rezonance je charakterizována z hlediska intenzity, nebo hloubky

⁵⁵ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 114.

⁵⁶ *Word of mouth = předávání informace (reklamního sdělení) mezi lidmi, komunikace může být i skrze telefon a internet. Dostupné z: ROBERT, East, Malcolm WRIGHT a Marc VANHUELE. Consumer Behaviour: Applications in Marketing. SAGE, 2008, s. 243.*

⁵⁷ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 117.

⁵⁸ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 120.

psychologické vazby se značkou, stejně jako podle úrovně aktivity vyvolané loajalitou (např.: frekvence opakovaných nákupů, nebo do jaké míry se zákazníci snaží zjistit další informace o značce). Mezi značky s historicky vysokou mírou rezonance patří např. Harley Davidson, Apple a eBay.⁵⁹

Rezonance se značkou a vztahy se spotřebiteli mají dva rozměry: intenzitu a aktivitu. Intenzita měří sílu subjektivního upevnění a pocit sounáležitosti. Aktivita říká, jak často spotřebitel zakoupí značku a používá ji, stejně jako vyvíjí jiné činnosti, které nesouvisí přímo s nákupem a spotřebou.⁶⁰

Points-of-difference (PODs)

Points-of-difference neboli body odlišnosti jsou formálně definované jako atributy nebo výhody, jež si spotřebitelé silně spojují se značkou, které pozitivně hodnotí, a věří, že by to samé ve stejném rozsahu nemohli nalézt u konkurenční značky. Příkladem může být značka Ikea, která si pro podnikání vybrala dražší kategorii – bytové doplňky a nábytek – a vytvořila cenově přijatelnou alternativu pro masový trh. Firma navíc podporuje nízké ceny tím, že si zákazníci produkty sami odvezou a sestaví. Od konkurence se také liší inovativním designem produktů.⁶¹

Points-of-parity (POPs)

Points-of-parity neboli srovnatelné body naopak nejsou unikátní vlastnosti značky, ale mohou být sdílené s jinými značkami. Existují tři typy POPs:⁶²

- **Kategoriální** – představují nezbytné (ale ne nutně dostatečné) podmínky pro volbu značky
- **Konkurenční** – cílem těchto asociací je popírat PODs konkurentů
- **Korelační** – jedná se o potenciálně negativní asociace, které vyplývají z existence dalších, pozitivnějších asociací spojovaných se značkou. Pokud je v mysli spotřebitelů značka dobrá v jedné věci, nemusí být považována jako dobrá v jiné oblasti

⁵⁹ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 120.

⁶⁰ Tamtéž, s. 114.

⁶¹ Tamtéž, s. 82-83.

⁶² KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: s. 93-94.

Brand mantra (Mantra značky)

Mantra značky je tvořena krátkým výrazem o třech až pěti slovech, který vyjadřuje nejdůležitější aspekty značky a její základní hodnoty. Jedná se v podstatě o nejdůležitější rysy vnímané zákazníkem a společností.⁶³

Účelem mantry značky je zajistit, aby všichni zaměstnanci i externí marketingoví partneři pochopili, co značka pro spotřebitele znamená, a společně tak přizpůsobili svoji činnost v souladu s těmito hodnotami. Jako příklad lze uvést filosofii firmy McDonald's, která se řídí heslem: „*Food, Folks, and Fun*“ („*Jídlo, lidé a zábava*“), které zachycuje podstatu této značky a její hlavní slib zákazníkům.⁶⁴

Mantra značky je silný nástroj, který může poskytnout pomoc v tom, jaké produkty představit pod jménem značky, jaké reklamní kampaně spustit, kde a jak by měla být značka prodávána apod.

Mantry značek mohou být rozděleny do tří termínů. **Funkční termín** značky popisuje povahu produktu, služby, typu zkušeností či přínosů, které značka poskytuje. Termín může odrážet samotnou kategorii produktu, nebo být pouze abstraktním pojmem jako např. značky Nike nebo Disney (viz tabulka č. 1). **Deskriptivní modifikátor** je způsob, kterým se dále vymezuje funkční termín. Např. výkon značky Nike není jakéhokoli druhu (nejedná se například o umělecký výkon), ale pouze o atletický výkon; Disneyho zábava není jakéhokoli druhu, ale pouze rodinná. **Emocionální modifikátor** poskytuje další specifika toho, co značka dělá a jakým způsobem poskytuje přínosy.⁶⁵

Mantry značek jsou obvykle navrženy tak, aby zachytily jedinečnost značky, tedy to, čím se odlišuje v dané v kategorii.

Tabulka č. 1 – Mantra značek Nike a Disney

	Emocionální modifikátor	Deskriptivní modifikátor	Funkce značky
Nike	Autentický	Atletický	Výkon
Disney	Legrace	Rodina	Zábava

Zdroj: Keller, Strategic Brand Management

⁶³ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 93-94.

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Tamtéž.

2. Analýza značky Alpine Pro

Ryze česká značka Alpine Pro se zabývá výrobou a distribucí sportovního a outdoorového oblečení, vybavení a obuvi.

2.1 Historie značky

Firma byla založena v roce 1994 s původním názvem BODY HF (zkratka HF představovala první písmena příjmení zakladatelů Václava Hrbka a Vladislava Fedoše). Nejprve tato společnost obchodovala s kravatami a spodním prádlem, až později se zaměřila na výrobu a prodej sportovního oblečení. V roce 1998 se společnost přejmenovala na Alpinewear, o rok později se název opět změnil – na Alpine Professional. Firma se nejprve specializovala na oblečení určené ke sjezdovému lyžování, později rozšířila sortiment o sportovní obuv, doplňky a další outdoorové oblečení. V roce 2000 došlo k dalšímu přejmenování značky, a to na současný název Alpine Pro, který vznikl zkrácením předchozího názvu. V tomto roce začala společnost vyvážet produkty do zahraničí, konkrétně na slovenský, polský a maďarský trh.⁶⁶

Dnes společnost Alpine Pro působí ve více než 20 zemích po celém světě (například v Austrálii, Belgii, Francii, Řecku a dalších zemích).⁶⁷

Firma Alpine Pro uvádí na svém Facebookovém profilu jako dlouhodobý cíl: *„garanci širokého výběru značkových produktů pro všechny druhy aktivit se zárukou příznivého poměru mezi cenou, kvalitou a módním designem.“*⁶⁸

2.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou značky Alpine Pro jsou lidé ve věkovém rozmezí 25 až 40 let, lidé aktivnější, s příjmem do 30 tisíc Kč. Zároveň jsou to dle slov bývalého marketingového ředitele této značky Viktora Kučery lidé, kteří mají řadu aktivit a například očekávají, že jeden kus oblečení budou moci používat pro více účelů – na horách, při jízdě na in-line bruslích, na kole, nebo aby si ho v případě špatného počasí mohli vzít i do práce.⁶⁹

⁶⁶ KOPÁČKOVÁ, Iva. *Značka a analýza image značky Alpine Pro-LOH Londýn 2012*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

⁶⁷ History. *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.com/history.php>

⁶⁸ Informace o stránce. In: *Facebook Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: https://www.facebook.com/alpinepro/info?tab=page_info

⁶⁹ BOHUNĚK Bohuslav. Značce pomáhá i doporučení sportovců. In: *Ihned.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-40537820-znacce-pomaha-i-doporuceni-sportovcu>

2.3 Analýza 4P

2.3.1 Produkt

Značka Alpine Pro má širokou škálu produktů, které nabízí v pánském, dámském, dětském i unisex provedení. Firma se specializuje na funkční produkty pro sport i volný čas. V jejím portfoliu se kromě oblečení a obuvi objevují také doplňky jako například tašky, batohy, brýle a přilby. Značka se mimo jiné zabývá vývojem nových technologií. Mezi její inovativní technologie patří například membrána PTX Nanomax, technologie Fusion Grip a Spider PTX pro outdoorovou obuv, výplň do bund HI-THERM a rychleschnoucí materiál Cool-dry.⁷⁰

2.3.2 Distribuce

Alpine Pro je v současné době značkou s největší sítí autorizovaných prodejen a franšíz v oblasti outdoorových aktivit v České republice. Společnost dodává zboží do největších obchodních řetězců, jako je např. Sportisimo a Globus. Nejvíce se zboží prodává v Česku a na Slovensku. Další silné trhy jsou v zemích střední a východní Evropy, například v Polsku a Rusku.⁷¹ Zákazníci si mohou zboží objednat i přes e-shop.

2.3.3 Cena

Značka Alpine Pro se dle slov bývalého marketingového ředitele Viktora Kučery cenově pohybuje na nižší střední třídě.⁷²

2.3.4 Propagace

Marketingové aktivity značky Alpine Pro jsou od doby, kdy se společnost stala partnerem Českého olympijského výboru, soustředěny právě na sponzorství a českou reprezentaci. V rámci marketingových aktivit značka v současnosti nevyužívá klasické reklamní formáty, jako je televizní reklama, printové inzeráty nebo venkovní reklama, ale soustředí se především na již zmiňovaný sponzoring a online marketing.

Společnost Alpine Pro získala prestižní, celosvětově uznávané ocenění Czech Superbrands Award 2015 v kategorii sportovní – outdoorové oblečení. Podle marketingového ředitele značky Alpine Pro Petra Billyho je získání tohoto ocenění

⁷⁰ Technologie. In: *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/technologie/t-195/>

⁷¹ TŮMA Ondřej. Václav Hrbek: V Londýně jsme nechtěli zapadnout v šedivém průměru, riskli jsme holínky. In: *Penize.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/257566-vaclav-hrbek-v-londyne-jsme-nechteli-zapadnout-v-sedivem-prumeru-riskli-jsme-holinky>

potvrzením, že společnost vybuodovala silnou značku, která je atraktivní, a zákazníci k ní mají důvěru.⁷³

Sponzoring

Společnost Alpine Pro je partnerem Českého olympijského výboru (ČOV) od roku 2009 a smlouvu o partnerství má podepsanou až do roku 2016. Česká reprezentace oblékla oděvy značky Alpine Pro poprvé na Zimních olympijských hrách ve Vancouveru v roce 2010. Oblečení, identické s tím, které měli sportovci na zahajovacím ceremoniálu, bylo k dispozici i volně v prodejnách Alpine Pro. Zájem zákazníků předčil očekávání a zboží bylo velmi rychle vyprodané. Již první spolupráce ČOV a Alpine Pro se tedy dá považovat za úspěšnou.⁷⁴

Následovaly Letní olympijské hry v Londýně, kde česká reprezentace zaujala především originálními holíčkami. Motiv, který byl použit na všechny kusy olympijské kolekce, byl inspirován obrazem Františka Kupky Amorfa. V roce 2014 společnost Alpine Pro oblékala českou reprezentaci na Zimních olympijských hrách v Soči. Motivem pro tuto kolekci byla první československá známka, kterou vytvořil malíř Alfons Mucha. Nyní bude následovat kolekce pro Letní olympijské hry v Riu de Janeiru, které se budou konat v srpnu 2016.⁷⁵

Generální ředitel firmy Alpine Pro Ivan Vodička za spolupráci s Českým olympijským výborem získal ocenění Marketér roku 2013. Toto ocenění bylo firmě Alpine Pro uděleno především za úspěšné budování značky a popularizaci olympijského hnutí.⁷⁶

Kromě spolupráce s Českým olympijským výborem je firma Alpine Pro také partnerem Českého paralympijského týmu, Českého svazu biatlonu, české posádky

⁷² BOHUNĚK Bohuslav. Značce pomáhá i doporučení sportovců. In: *Ihned.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-40537820-znacce-pomaha-i-doporuceni-sportovcu>

⁷³ Společnost Alpine Pro získala prestižní ocenění Czech Superbrands Awards 2015. In: *Marketingové noviny* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/spolecnost-alpine-pro-ziskala-prestizni-oceneni-czech-superbrands-awards-2015/>

⁷⁴ BRASSÁNYOVÁ Jana. Další český vítěz olympiády? Alpine Pro. In: *Strategie.e15.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/dalsi-cesky-vitez-olympiady-alpine-pro-409760>

⁷⁵ MLYNÁŘOVÁ Martina. Alpine Pro bude oblékat české olympioniky na dalších olympiádách. In: *Concept-one.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.concept-one.cz/n/alpine-pro-bude-oblekat-ceske-olympioniky-na-dalsich-olympiadach>

⁷⁶ BRYCHTA Jan. Česká olympijská kolekce zabrala. Alpine Pro je marketérem roku. In: *Marketing & Media* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-62235880-ceska-olympijska-kolekce-zabrala-alpine-pro-je-marketerem-roku>

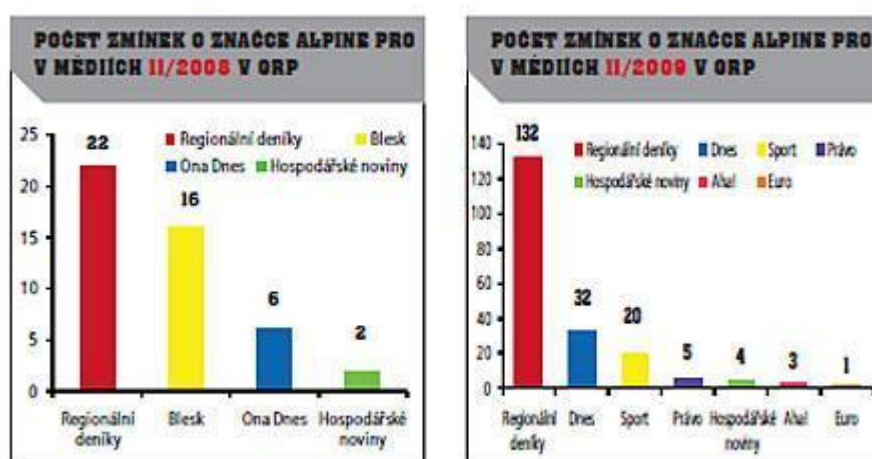
závodu Rallye Paříž – Dakar a řady sportovních akcí, například Mistrovství Evropy v rychlostní kanoistice 2015.

Vliv sponzoringu na postavení značky Alpine Pro na českém trhu

Spojení s Českým olympijským výborem sehrálo důležitou roli v budování pozice značky na českém trhu. Sponzoring přispěl k výsadnímu postavení značky na českém trhu, značka Alpine Pro oproti konkurenčním značkám získala velký mediální prostor.

Pro novináře bylo zajímavé již samotné téma – po 40 letech změnil ČOV partnera z mezinárodní značky Adidas na ryze českou značku Alpine Pro. První vlna zpráv o „olympijské značce“ proběhla v únoru 2009, kdy ČOV s Alpine Pro podepsal smlouvu. Atraktivitu zpráv podtrhoval fakt, že se jednalo o první spolupráci s českým výrobcem sportovního oblečení. Novináře zajímalo i to, jak se na vzniku kolekce podílela odborná komise, jejímiž členy byli například Tomáš Verner nebo Kateřina Neumannová. Dalším tématem, o kterém se psalo, byly zvolené materiály vznikající kolekce. Vlákna z kávy a kukuřice zajímala novináře více než samotná funkčnost oblečení.⁷⁷

Obrázek č. 2 – Srovnání počtu zmínek o značce Alpine Pro v médiích mezi rokem 2008 a 2009



Zdroj: Anopress IT

Zdroj: <http://www.anopress.cz/>

⁷⁷ BRASSÁNYOVÁ, Jana. Další český vítěz olympiády? Alpine Pro. *Strategie.e15.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/dalsi-cesky-vitez-olympiady-alpine-pro-409760>

Také samotné slavnostní představení olympijské kolekce na začátku listopadu 2009 proběhlo za dostatečné pozornosti médií. Hned následující den byl zahájen její prodej ve značkových prodejnách Alpine Pro, který byl podpořen roadshow po obchodních centrech. Kolekce byla již v únoru 2010 téměř vyprodaná. Olympijskou garderobu nakupovaly také firmy jako dárky pro své obchodní partnery.⁷⁸

Značka Alpine Pro získala prostor i v rámci vysílání olympiády na České televizi. Kromě sportovců a jejich doprovodu byl kolekcí Alpine Pro vybaven i tým České televize. Na obrazovkách se logo pravidelně objevovalo při rozhovorech Jaromíra Bosáka nebo v reportážích Jakuba Bažanta, který představoval olympijský život z nesporné strany. Logo na něm bylo dostatečně viditelné a značka patřila i díky sportovním komentátorům alespoň z pohledu českého diváka k nejviditelnějším na hrách.⁷⁹

Marketingový ředitel značky Alpine Pro Petr Billy na konferenci „Pravidla sportovního sponzoringu“ uvedl, že značka se díky propojení s elitním výběrem českých sportovců nejen výrazně zviditelnila v českém prostředí, ale také na mezinárodním poli.⁸⁰ Čtenáři webového deníku Huffington Post zvolili českou výpravu jako nejlépe oblečenou na zahajovacím ceremonálu.⁸¹ Módní expertka z deníku The Guardian ocenila humorný přístup ke kolekci (především holínky) a udělila české kolekci v konkurenci všech ostatních zemí pomyslnou zlatou medaili.⁸²

Ke zviditelnění na českém trhu značce Alpine Pro pomohla především akce „olympijské šátky“ (víceúčelové šátky, které propojily fanouška s konkrétním olympionikem). Podle slov současného marketingového ředitele Petra Billyho díky těmto aktivitám v rámci aktivace partnerství s ČOV vzrostlo povědomí o Alpine Pro mezi českými spotřebiteli. Lidé si dle slov Petra Billyho společnost častěji než dříve začali spojovat se sportovním oblečením a vybavením pro volný čas, rozeznávali logotyp.⁸³

⁷⁸ BRASSÁNYOVÁ, Jana. Další český vítěz olympiády? Alpine Pro. *Strategie.e15.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/dalsi-cesky-vitez-olympiady-alpine-pro-409760>

⁷⁹ Tamtéž.

⁸⁰ Pravidla sportovního sponzoringu. In: Concept-one [online]. 2014 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <http://www.concept-one.cz/n/sportbiz-live->

⁸¹ BRASSÁNYOVÁ, Jana. Jak prodávat Čechům sport. . *Strategie.e15.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/jak-prodavac-zechum-sport-744742>

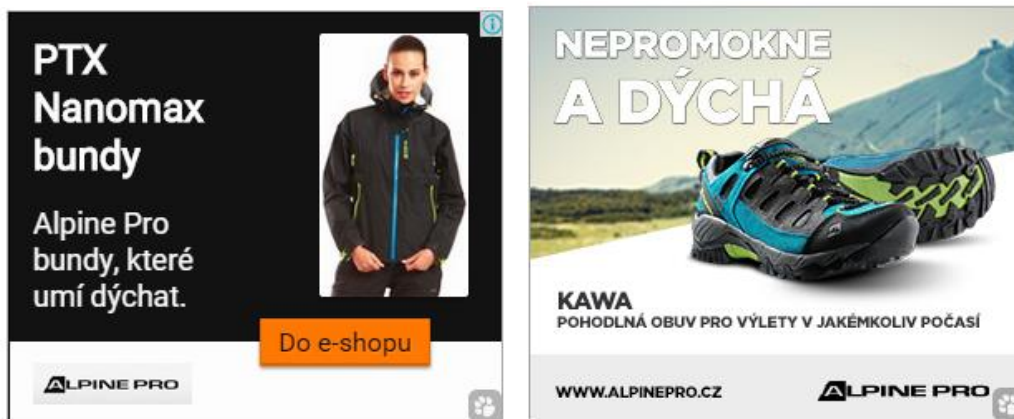
⁸² FREEMAN, Hadley. London 2012 Olympics: which nation has the best kit? *The Guardian* [online]. 2012 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/fashion/2012/aug/06/london-2012-olympics-best-kit>

⁸³ Pravidla sportovního sponzoringu. In: Concept-one [online]. 2014 [cit. 2015-06-30]. Dostupné z: <http://www.concept-one.cz/n/sportbiz-live->

Online marketing

V rámci online marketingu značka Alpine Pro využívá bannerovou reklamu, která propaguje produkty a jejich funkční vlastnosti včetně inovativních technologií.

Obrázek č. 3 – Ukázky bannerové reklamy firmy Alpine Pro



Zdroj: www.seznam.cz

Firma Alpine Pro v rámci online marketingu používá zasílání newsletterů. Prostřednictvím newsletterů značka propaguje především nové kolekce, funkční vlastnosti produktů a slevy.⁸⁴ Značka na internetu komunikuje se zákazníky také prostřednictvím sociálních sítí.

Firma Alpine Pro využívá několik sociálních sítí, jmenovitě Facebook, YouTube, Instagram, Twitter a Google+. Na Facebooku má oficiální profil této značky v současné době téměř 40 000 fanoušků⁸⁵, což svědčí o značné popularitě této značky (pro srovnání: největší konkurenční české značky Hannah a Hudysport mají okolo 17 000 fanoušků⁸⁶). Značka se na Facebooku snaží o interakci s fanoušky například pokládáním otázek, soutěžemi, tipy na výlety apod.⁸⁷ Na Instagramovém profilu má značka pouze 88 fanoušků⁸⁸, což je poměrně málo. Na Instagramu značka propaguje především svoje produkty.⁸⁹

⁸⁴ Newslettery. *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/newslettery/t-204/>

⁸⁵ Údaje pochází ze dne 27.7. 2015. Dostupné z: <https://www.facebook.com/alpinepro/likes>

⁸⁶ Údaje pochází ze dne 27.7. 2015. Dostupné z: <https://www.facebook.com/hudysport/likes> a <https://www.facebook.com/hannah.cz/likes>

⁸⁷ *Oficiální Facebookový profil Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/alpinepro?fref=ts>

⁸⁸ Údaje pochází ze dne 27.7. 2015. Dostupné z: <https://instagram.com/alpineprocz/>

⁸⁹ *Instagram alpineprocz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://instagram.com/alpineprocz/>

Na YouTube kanálu má značka Alpine Pro 50 odběratelů a přes 200 000 zhlédnutí videí.⁹⁰ Videá propagují především nové produkty v portfoliu a technologické inovace značky. Zajímavá je série videí z roku 2014, ve které známé české osobnosti blahopřejí značce k 20. výročí.⁹¹ Prostřednictvím sociální sítě Google+ značka Alpine Pro zveřejňuje pouze videa ze svého YouTube kanálu.⁹²

Twitterový profil značky Alpine Pro⁹³ má v současné době nejméně fanoušků ze všech sociálních sítí (pouze 31 sledujících)⁹⁴, které značka používá. Může to být způsobeno tím, že značka na této sociální síti komunikuje velmi málo.

Věrnostní program

Firma Alpine Pro má pro své zákazníky zavedený věrnostní program, který nese název ALPINE PROGRAM. Zájemci se mohou registrovat prostřednictvím online formuláře a věrnostní kartičku si následně vyzvednout na prodejně. V rámci věrnostního programu mohou zákazníci získat slevu na celý nákup nebo slevu na vybrané produkty.⁹⁵

2.4 Prvky značky

2.4.1 Název značky

I přes to, že se jedná o ryze českou značku, zní název této značky cizojazyčně. První část názvu – „Alpine“ – má odkazovat na Alpy, zatímco druhá část – „Pro“ je zkratkou slova „Professional“. Výhodou tohoto názvu může být snadné užití na mezinárodních trzích. Nevýhodou může být nejasná výslovnost. Na českém trhu také existuje řada značek s podobným názvem, jako například značky outdoorového oblečení a vybavení Alpisport a Direct Alpine, které jsou taktéž českého původu a mohou být přímou konkurencí. Podobný název nese i značka sjezdových, běžeckých a trekingových bot Alpina.

⁹⁰ Údaje pochází ze dne 27.7. 2015. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/channel/UCBDXFLGxy4VQmLXrOSgykBA>

⁹¹ *YouTube kanál AlpinePro Cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/channel/UCBDXFLGxy4VQmLXrOSgykBA>

⁹² *Google+ AlpinePro Cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z:

<https://plus.google.com/u/0/110606209572161336167/posts>

⁹³ *Twitter Alpine Pro* [online]. 2015. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <https://twitter.com/alpineprocz>

⁹⁴ Údaje pochází ze dne 27.7. 2015. Dostupné z: <https://twitter.com/AlpineProcz>

⁹⁵ Alpine Program. In: *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/alpine-program/t-76/>

2.4.2 Logo

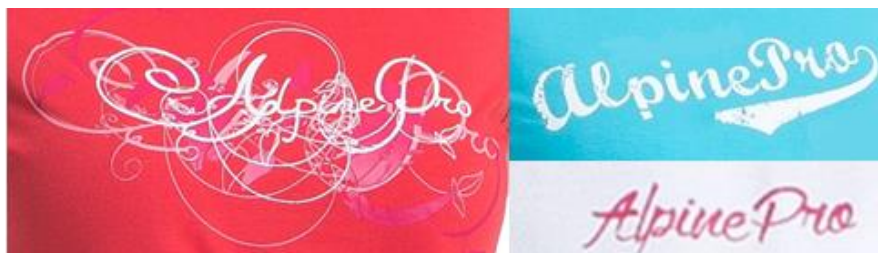
Oficiální logo značky Alpine Pro je jednoduché, černobílé velké tiskací písmo, které zobrazuje celý název značky. Pouze první písmeno A je bílé na černém podkladu, který má pravděpodobně znázorňovat hory. Ovšem používání loga není jednotné a na jednotlivých produktech je zobrazováno různým písmem a v různých barevných provedeních. Používání loga v rámci portfolia značky je značně nekonzistentní.

Obrázek č. 4 – Oficiální logo značky Alpine Pro



Zdroj: www.alpinepro.cz

Obrázek č. 5 – Příklady různých forem loga na vybraných produktech



Zdroj: www.alpinepro.cz

2.4.3 URL

Značka Alpine Pro používá v České republice doménu www.alpinepro.cz, na Slovensku www.alpinepro.sk, v Polsku www.alpinepro.pl a globálně adresu www.alpinepro.com. Společnost také provozuje blog www.slavimeimalavitezstvi.cz, který je jediným místem, kde se zákazníci mohou seznámit se sloganem značky. Při příležitosti olympijské kolekce pro Soči spustila společnost speciální stránky www.oblecnisoci2014.cz.

Webové stránky www.alpinepro.cz fungují v Čechách primárně jako e-shop, ale zákazníci se zde mohou dozvědět i obecné informace o společnosti, technologických inovacích a jiných novinkách, případně zde mohou nalézt seznam prodejen nebo se přihlásit k odběru newsletteru. V levé horní liště je také vidět logo, pod kterým je nápis: „Oficiální partner Českého olympijského týmu 2013 – 2016“.

2.4.4 Slogan a znělka

Slogan značky Alpine Pro zní: „*Slavíme i malá vítězství*“. Tento slogan charakterizuje zároveň i směr a přístup, kterým se značka snaží oslovit vyznavače aktivního odpočinku a milovníky přírody i adrenalinu.⁹⁶ Značka Alpine Pro na motivy svého sloganu založila blog www.slavimeimalavitezstvi.cz. Kromě zmiňovaného blogu však značka tento slogan ve svých marketingových aktivitách nijak nepoužívá. Značka Alpine Pro v současné době nemá žádnou oficiální znělku, která by značku reprezentovala.

2.4.5 Balení

Firma Alpine Pro nemá žádné specifické obaly pro své výrobky, zboží je zákazníkům dáváno do igelitových tašek. Pouze krabice od bot jsou laděny do firemních barev a nesou logo značky.

2.4.6 Ambasador

I přesto, že je firma Alpine Pro partnerem Českého olympijského výboru a její oblečení nosí v době olympiád řada sportovců, tak žádný z nich nemůže být považován za ambasadora značky, protože se tak doposud neprofiloval. Žádný ze sportovců zatím nedosáhl tak silného spojení se značkou Alpine Pro, aby mohl být s touto značkou spojován jako ambasador.

2.5 Situace na trhu

Český trh s outdoorovým oblečením je poměrně specifický. Například v porovnání s Německem zde funguje v mezinárodní konkurenci velkých značek mnoho malých a tradičních výrobců outdoorového oblečení.⁹⁷

Mezi největší firmy na českém trhu patří Alpine Pro, Hannah a Husky. Výrazným hráčem na trhu je také Hudy Sport. Všechny tyto firmy jsou českého původu a ročně dají dohromady obrát ke dvěma miliardám korun.⁹⁸ Mezi další české značky, které operují na českém trhu, se řadí např. Nord Blanc, Envy, Moira, Loap nebo Rejoice.

⁹⁶ O nás. In: *Slavíme i malá vítězství* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.slavimeimalavitezstvi.cz/o-nas/>

⁹⁷ FRANCOVÁ, Pavla. Sázka na vášeň se vyplácí. České outdoorové firmy si drží silnou pozici. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60306680-sazka-na-vasen-se-vyplaci-ceske-outdoorove-firmy-si-drzi-silnou-pozici>

⁹⁸ Tamtéž.

Silná pozice českých značek na domácím trhu s outdoorovým oblečením má své kořeny v době porevoluční, kdy pro velké zahraniční firmy nebyl český trh s oblečením do přírody dostatečně zajímavý, a proto se tu mohly plně rozvinout právě české značky.⁹⁹

Tradičním značkám v posledních letech klesají zisky, ale přesto celkově trh s outdoorovým oblečením v Česku roste. Tato situace je způsobena novými hráči na trhu. Jedná se především o maloobchodní řetězce (jako je například Lidl nebo Tchibo), které se donedávna věnovaly úplně jinému sortimentu. České značky reagují na stále obtížnější situaci na trhu většími investicemi do marketingu a hledáním nových cest, jak oslovit zákazníka. Další příležitost vidí značky v exportu.¹⁰⁰

Dále na českém trhu outdoorového operují například tyto zahraniční značky: Salomon, Columbia, The North Face a další.

Tradičním značkám konkurují také velké řetězce jako např. Sportisimo, Intersport, Hervis a Decathlon a stovky e-shopů, které nabízejí vybavení pro sport a volný čas.

2.5.1 Analýza konkurence

Mezi účinné nástroje, které se používají k situační analýze trhu, patří Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Mezi tyto konkurenční síly patří: konkurence v odvětví (soupeření mezi existujícími firmami), hrozba nově vstupujících firem, vliv dodavatelů, vliv odběratelů a hrozba substitučních produktů.¹⁰¹ Mezi těmito silami existují vazby. Pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní.

Stávající konkurenti

Největšími stávajícími konkurenty českého původu jsou značky Hudy sport, Hannah a Husky.

Společnost Hudy sport byla založena v roce 1990. Dnes společnost disponuje počtem 40 maloobchodních prodejen (z toho se 34 prodejen nachází v České republice

⁹⁹ FRANCOVÁ, Pavla. Sázka na vášeň se vyplácí. České outdoorové firmy si drží silnou pozici. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60306680-sazka-na-vasen-se-vyplaci-ceske-outdoorove-firmy-si-drzi-silnou-pozici>.

¹⁰⁰ ŠENK Michal. Outdoorová klasika už neletí, Češi nakupují termotrika a bundy v Tchibu. In: *Ihned.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63171720-outdoorova-klasika-uz-neleti-cesi-nakupuji-termotrika-a-bundy-v-tchibu>

¹⁰¹ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 30-31. ISBN 80-247-0966-x.

a 6 prodejen na Slovensku), jejichž větší část je provozována na základě franchizingové smlouvy.¹⁰²

Značka Hannah vznikla v roce 1991 v Plzni. Firma nejprve dodávala produkty do tehdy vznikajících obchodů s outdoorovým vybavením po celé České republice a až po dvou letech byly v Plzni a Klatovech otevřeny vlastní prodejny. V roce 1997 firma začala vyvážet své výrobky za hranice, první zemí bylo Slovinsko. V dnešní době společnost vyváží své artikly do více jak dvaceti zemí světa a je výhradním dodavatelem oblečení pro UCPA, což je francouzská asociace středisek outdoorových sportů.¹⁰³

Firma Husky je z výše jmenovaných českých firem nejmladší, byla založena v roce 1997. Firma se nejprve orientovala na výrobu stanů, spacáků a batohů. Postupem času firma rozšířila sortiment o textil, a to zejména o funkční oblečení. Dnes firma provozuje čtrnáct značkových obchodů v České republice a dále působí ve více než deseti evropských zemích (například ve Francii, Rakousku, Švýcarsku, Německu či Polsku).¹⁰⁴

Mezi nejvýraznější zahraniční konkurenční značky, které mají podobný sortiment a ceny jako Alpine Pro, patří Columbia, Salomon a The North Face. Zahraniční značky mají oproti těm českým delší historii a jejich pobočky jsou rozšířeny ve více zemích po celém světě.

Společnost Columbia byla založena v roce 1938 v Portlandu jako malá rodinná firma, ve které se její majitelé spolu se svými zaměstnanci věnovali neustálému vývoji funkčnosti a kvality produktů. Nyní firma prodává své výrobky ve více než 100 zemích po celém světě.¹⁰⁵

Společnost Salomon vznikla v roce 1947 ve Francii. Firma se původně soustředila na výrobu sportovního vybavení pro zimní sporty, ale dnes její sortiment

¹⁰² O společnosti. *Hudy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: <http://www.hudy.cz/o-spolecnosti.html>

¹⁰³ Náš příběh. *Hannah.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-18]. Dostupné z: <http://www.hannah.cz/html/nas-pribeh/>

¹⁰⁴ Husky CZ zvyšuje tržby a plánuje rozvoj obchodní sítě. *Svetsportu.info* [online]. 2010 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=598:husky-cz-zvyuje-trby-a-planuje-rozvoj-obchodni-sit&catid=57:sportovni-obchody&Itemid=77

¹⁰⁵ Columbia. *Columbia-sport.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-07-13]. Dostupné z: <http://www.columbia-sport.cz/>

zahrnuje i vybavení a oblečení pro turistiku a běh. Firma Salomon působí ve více než 50 zemích po celém světě.¹⁰⁶

Historie firmy The North Face se začala psát v roce 1966 v San Francisku. Přelomovým rokem pro tuto společnost byl rok 1968, kdy firma The North Face začala s vývojem a výrobou vlastní kolekce funkčního oblečení a vybavení. V 80. letech 20. století se portfolio produktů rozšířilo i o kolekci určenou pro extrémní lyžování, čímž se The North Face stala jedinou firmou na území Spojených států amerických nabízející kompletní outdoorové vybavení. Dnes má tato firma pobočky po celém světě.¹⁰⁷

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

V oblasti stávajících konkurentů existuje hrozba intenzivní odvětvové konkurence. Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje.¹⁰⁸ Na českém trhu outdoorového oblečení figuruje v současné době velké množství značek. Dominantní roli hrají české značky, prosazují se ale i zahraniční firmy a nově v tomto odvětví působí i maloobchodní řetězce, které se doposud věnovaly jinému sortimentu. Zisky tradičních firem na českém trhu na úkor nových hráčů klesají.¹⁰⁹ Z tohoto lze usoudit, že atraktivita českého trhu s outdoorovým oblečením je nižší.

Potenciální konkurenti

V této oblasti existuje hrozba nově vstupujících firem. Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě.

¹⁰⁶ Od roku 1947. *Salomon.com* [online]. 2015 [cit. 2015-07-13]. Dostupné z: <http://www.salomon.com/cz/>

¹⁰⁷ Historie. *The North Face* [online]. 2015 [cit. 2015-07-13]. Dostupné z: <http://www.neverstopexploring.cz/historie.html>

¹⁰⁸ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 30-31. ISBN 80-247-0966-x.

¹⁰⁹ ŠENK Michal. Outdoorová klasika už neletí, Češi nakupují termotrika a bundy v Tchibiu. In: *Ihned.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63171720-outdoorova-klasika-uz-neleti-cesi-nakupuji-termotrika-a-bundy-v-tchibu>

Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.¹¹⁰

V odvětví outdoorového oblečení jsou vstupní i výstupní bariéry nízké. Poptávka Čechů po outdoorovém oblečení sice roste, ale trh je zde už poměrně nasycený, proto není pro potenciální konkurenty tento trh tolik atraktivní.

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky nahrazující již zavedené produkty omezují ceny a tím i zisky firmy.¹¹¹ Za substituční produkty lze v odvětví outdoorového oblečení považovat např. oblečení pro volný čas a sportovní oblečení dostupné v maloobchodních řetězcích, které se primárně orientují na jiné produkty a sportovní oblečení mají pouze jako doplňkový sortiment (např. v řetězcích Tchibo a Lidl).

Vliv dodavatelů

Zde existuje hrozba rostoucí kompetence dodavatelů, kteří mohou mít vliv na ceny a objem dodávek. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká v případě, že jsou organizovaní, neexistují substituty, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.¹¹² V odvětví outdoorového oblečení může nastat problém u dodavatelů komponentů pro výrobu produktů.

Vliv odběratelů

Poslední hrozbou je rostoucí vliv zákazníků. Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky nebo vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní a existují-li substituční výrobky.¹¹³

Značka Alpine Pro k prodeji svých výrobků využívá autorizované prodejny, franšizy a vlastní e-shop. Zde je potenciální riziko nízké. Firma ale také dodává zboží do největších obchodních řetězců (jako např. Sportisimo a Globus) a zde je již vliv odběratelů vysoký, a tudíž je i samotné riziko vyšší.

¹¹⁰ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 30-31. ISBN 80-247-0966-x.

¹¹¹ Tamtéž.

¹¹² Tamtéž.

¹¹³ Tamtéž.

2.6 Points-of-difference (PODs), Points-of-parity (POPs)

POPs neboli srovnatelné charakteristiky s hlavními konkurenčními značkami na českém trhu jsou: sortiment, ceny produktů a zastoupení v zemích po celém světě. Všechny výše uvedené konkurenční značky (české i zahraniční) mají podobný sortiment: outdoorové oblečení, obuv a doplňky pro outdoorové sporty. Produkty těchto značek se pohybují v podobné cenové relaci. Výše jmenované konkurenční značky také hojně vyváží své zboží do zahraničí a zpravidla operují na několika desítkách zahraničních trhů.

PODs neboli body odlišnosti u značky Alpine Pro představuje zejména spolupráce s Českým olympijským výborem a nejvyšší počet franšizových prodejen v České republice. Jak bylo uvedeno výše, spolupráce s ČOV významně ovlivnila pozici značky na českém trhu a zajišťuje značce Alpine Pro určitou mediální pozornost. Značka Alpine Pro má také oproti konkurenčním značkám největší počet franšizových prodejen v České republice, což znamená, že produkty mohou být pro zákazníky lépe dostupné než produkty konkurenčních značek. Všechny body shrnuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 – POPs a PODs značky Alpine Pro

Points-of-parity	Points-of-difference
<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Ceny produktů • Export 	<ul style="list-style-type: none"> • Spojení s ČOV • Nejvíce franšizových poboček v ČR

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě Kellera, Strategic Brand management

2.7 Mantra značky

Dle slov marketingového ředitele Petra Billyho se značka Alpine Pro řídí mantrou: „*Nezapomínat na běžného spotřebitele*“.¹¹⁴ Podle profesora Kevina Kellera Lana by měla mantra značky obsahovat tři až pět slov, které vyjadřují nejdůležitější aspekty značky a její základní hodnoty. Mantra značky může být rozdělena do tří termínů – emocionálního, deskriptivního a funkčního. Funkční termín značky popisuje povahu produktu, služby, typu zkušeností či přínosů, které značka poskytuje. Deskriptivní modifikátor je způsob, kterým se dále vymezuje funkční termín.

¹¹⁴ Pravidla sportovního sponzoringu. In: *Concept-one* [online]. 2014 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.concept-one.cz/n/sportbiz-live->

Emocionální modifikátor poskytuje další specifika toho, co značka dělá a jakým způsobem poskytuje přínosy.¹¹⁵ Mantra značky Alpine Pro by tedy mohla být charakterizována těmito třemi slovy: *Česká, Funkční, Outdoorová*.¹¹⁶ Emocionálním modifikátorem je zde slovo *česká*. Toto slovo bylo zvoleno z důvodu spolupráce značky Alpine Pro s Českým olympijským výborem a z toho vyplývající podpory českých sportovců. Deskriptivní modifikátor je *funkční*. Značka se zaměřuje zejména na vývoj inovativních technologií, které zajišťují produktům funkčnost. Jako funkční termín bylo zvoleno slovo *outdoorová*, protože označuje kategorii outdoorového oblečení, které se značka Alpine Pro věnuje a se kterou je nejvíce spojována.

¹¹⁵ KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, s. 93-94

¹¹⁶ Mantra navržena autorkou na základě analýzy společnosti Alpine Pro.

3. Vlastní výzkum

K tomu, aby mohl být sestaven Brand resonance model značky Alpine Pro, bylo nutné provést kvantitativní výzkum. Pro získání hlubšího vhledu do problematiky a zjištění doplňujících názorů a postojů ke značce Alpine Pro byl proveden také kvalitativní výzkum pomocí metody focus groups.¹¹⁷

Cílovou skupinou pro oba výzkumy byli určeni občané České republiky nad 15 let. Takto široká cílová skupina byla zvolena z toho důvodu, aby byly zjištěny názory a postoje ke značce u větší části české populace. Zaměřit se v rámci výzkumu pouze na věkovou kategorii 26 – 40 let, která je výše uvedena jako cílová skupina značky Alpine Pro, by v tomto výzkumném šetření nebylo vhodné, protože by byla opomenuta mladší věková kategorie (15 – 25 let), která již značky intenzivně vnímá a představuje velký tržní potenciál do budoucnosti.¹¹⁸ Opomenuta by byla i starší věková kategorie (věk 40+), která vzhledem k obecnému trendu stárnutí populace nyní představuje významnou spotřebitelskou skupinu, jejíž názory jsou pro výzkum taktéž důležité. Podle odborníka na generační marketing Andrease Reidla se zejména senioři stanou rozhodující cílovou skupinou budoucnosti.¹¹⁹

3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum probíhal formou focus groups. Kvalitativního výzkumu se zúčastnilo celkem 16 osob. V rámci výzkumu se realizovaly dvě focus groups, přičemž v každé skupině bylo 8 osob a byly zastoupeny všechny věkové kategorie tak, aby byl výzkum vyvážený.

Každé kvalitativní dotazování probíhalo zhruba 60 minut. Skupiny byly koordinovány moderátorkou, tj. autorkou práce. Úkolem moderátorky bylo korigování směru otázek a plynulosti projevu jednotlivých respondentů. Moderátorka měla dále za úkol řídit časový průběh kvalitativního výzkumu. Výstupy kvalitativního dotazování

¹¹⁷ Focus groups jsou skupinové rozhovory, ve kterých je předem stanoveno složení skupiny, počet skupin i jedinců v nich, správně zvolené téma a předpokládaný postup formou scénáře. Diskuse postupuje podle scénáře koncipovaného tak, aby byla postupně pokryta všechna zjišťovaná témata. Skupinové diskuse řídí moderátor a jejich průběh je zaznamenáván, zpravidla audiovizuálně. Dostupné z: KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 142.

¹¹⁸ Děti vnímají koncept značkového zboží zhruba od doby, kdy dosáhnou věku 10 – 12 let. Dostupné z: RASHID, Wan Edura Wan a Azura OMAR. *Brand Perceptions among School Children*. CCSE. 2008, 4(7).

¹¹⁹ REIDL, Andreas. *Senior - zákazník budoucnosti: marketing orientovaný na generaci 50+*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, s. 12. ISBN 978-80-265-0018-6.

byly zaznamenávány pomocí zápisu, přičemž dotazovaní udělili ústně souhlas k vytvoření záznamu.¹²⁰

3.1.1 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

První část kvalitativního výzkumu prostřednictvím metody focus groups zkoumala postoj respondentů obecně k outdoorovému oblečení. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že při výběru outdoorového oblečení u respondentů hraje nejdůležitější roli jeho funkčnost:

- *„Kupuju si outdoorové oblečení často a musí být funkční. Značka mi není úplně jedno, ale musí mít svou funkci. To znamená, když to má být nepromokavý, aby to bylo nepromokavý. Když to nemá profouknout, aby to neprofouklo.“*
- *„Při výběru u mě hraje roli kvalita a nějaká prodyšnost, aby v tom tělo dýchalo.“*
- *„Outdoorové oblečení by mělo být hlavně nějakým způsobem funkční. Naposledy jsem si koupila bundu od Alpine Pro.“*

Role značek při výběru outdoorového oblečení se u respondentů lišila v jednotlivých věkových kategoriích. U mladších respondentů (věková kategorie 15 – 25) hraje značka při výběru outdoorového oblečení důležitější roli než u starší generace. V této věkové kategorii zazněl i názor, že značka zajišťuje produktům určitou kvalitu. Oproti tomu ve věkové kategorii 55+ u respondentů nehraje při výběru outdoorového oblečení značka téměř žádnou roli, respondenti této věkové kategorie se orientují především na cenu produktů. Zazněly například tyto názory:

Věková kategorie 15 – 25 let:

- *„Určitě je pro mě značka důležitá, protože značka má už určité jméno na outdoorovém trhu oblečení. Nejradši mám Nord Blanc a Alpine Pro.“*
- *„Na značce mi záleží, moje oblíbená značka je Alpine Pro, mám od ní bundu.“*

¹²⁰ Metodologie byla zvolena na základě studované literatury: KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 142.

Věková kategorie 26 – 40 let:

- „Značky jako například Adidas jsou strašně drahé. A lidé si myslí, že ty produkty jsou kvalitnější, i když třeba nejsou. Kupují si to hlavně kvůli reklamě a značce, takže tam to asi funguje“.

Věková kategorie 41 – 54 let:

- „Občas se rozhoduji podle značky, nejvíc nakupuji značky Alpine Pro, Moira.“
- „Kupuju často Alpine Pro. Hlavně když je nějaká slevová akce, třeba 2 + 1 zdarma. Mám jí plný šatník, tedy pokud jde o sportovní oblečení.“

Věková kategorie 55+:

- „Outdoorové oblečení je ohromná věc, většinou to má nějakou značku, ale nevím jakou, ta nerozhoduje“.
- „Na značce nezáleží, hlavně na ceně.“

Respondenti dále uváděli značky outdoorového oblečení, které běžně nakupují.

Nejčastěji byly jmenovány tyto značky: Alpine Pro, Moira, Craft, Nord Blanc.

Druhá část kvalitativního výzkumu zjišťovala postoje a mínění respondentů ohledně značky Alpine Pro. Většina tuto značku znala, pouze 12,5 % respondentů (jednalo se pouze o zástupce věkové kategorie 55+) uvedlo, že o této značce nikdy neslyšelo. Zazněly např. tyto názory:

- „Mám od ní pár věcí. Myslím si, že jsou ty věci kvalitní a vcelku vkusné.“
- „Alpine Pro je podle mě docela kvalitní značka a i ceny jsou podle mě přijatelné. Ale oblečení není dostupné v mé malé velikosti, což je pro mě zásadní problém.“
- „Alpine Pro nevnímám jako něco extra, spíše jako druhořadou značku. Pro mě jsou známější ostatní značky jako např. Puma, Adidas. Netroufám si říci, jestli je Alpine Pro méně kvalitní než tyto značky.“
- „Alpine Pro znám, myslím si, že je to jedna z nejlepších českých značek. Výborná hlavně na lyžování.“
- „Alpine Pro vnímám jako velice sportovní značku. Nevím, jestli bych si od ní šel cíleně něco koupit, protože se nevyznám v těch kvalitách značek, v čem se liší například, protože mi to nikdo neřekne.“

- „*Máme u nás ve městě obchůdek, kde je příjemná obsluha, a když jsou slevy, tak tam zajdu.*“

Dále byla zkoumána znalost loga, sloganu značky Alpine Pro a sportovních událostí, které Alpine Pro sponzoruje. Žádný z respondentů si nedokázal vybavit slogan značky Alpine Pro. Oproti tomu znalost loga byla mezi respondenty lepší, 43,75 % respondentů dokázalo logo správně popsat. Většina respondentů si ve spojitosti se značkou Alpine Pro nevybavila žádnou sportovní událost, pouze několik respondentů uvedlo spojení značky Alpine Pro a Českého olympijského výboru.

Na závěr kvalitativního výzkumu měli dotazovaní možnost uvést návrhy na zlepšení značky Alpine Pro. Zazněly například tyto návrhy:

- „*Na značce Alpine Pro by se dala zlepšit propagace, aby byla vnímaná jako prvořadá a ne druhořadá značka.*“
- „*Značka by měla rozšířit sortiment o větší velikosti. Mám problém najít svoji velikost.*“
- „*Ted' nějak ubývá prodejen. V Praze jednu zavřeli, v Poděbradech jednu zavřeli. Takže by měli zvýšit počet prodejen, nemám kde nakupovat.*“
- „*Já bych tam dal nějaký lepší design, aby to bylo lepší a třeba i na těch sjezdovkách více zaujmulu. Aby to bylo cool a in.*“

3.2 Kvantitativní výzkumné šetření

Výzkumné šetření probíhalo formou online dotazníku na serveru Google Docs¹²¹ v období od 29.6. 2015 do 15.7. 2015. Dotazník byl nahodile distribuován prostřednictvím e-mailu a sociálních sítí. Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 324 respondentů (45,7 % žen a 54,3 % mužů), zastoupeny byly všechny věkové kategorie. Dotazník se celkem skládal z 24 otázek, z toho bylo 12 uzavřených, 7 otevřených a 5 polouzavřených. První část dotazníku zkoumala znalost a použití outdoorových značek. Druhá část dotazníku se věnovala značce Alpine Pro, přičemž cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaké je mezi respondenty povědomí o značce Alpine Pro, co si o ní myslí a jaký postoj k ní zaujímají.

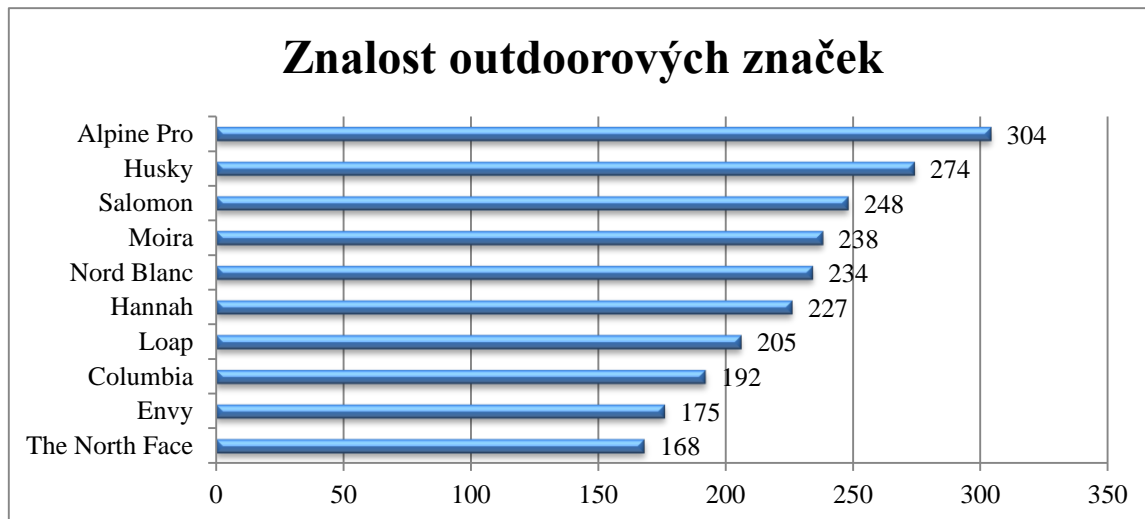
¹²¹ Dostupné na <https://docs.google.com>

3.2.1 Vyhodnocení kvantitativního výzkumného šetření

První otázka se věnovala spontánní znalosti outdoorových značek. Nejčastěji uváděná značka byla Alpine Pro, bez jakékoli pomoci si ji v této kategorii vybavilo 175 respondentů. Značka Alpine Pro je mezi respondenty nadto brána jako top-of-mind outdoorová značka, na prvním místě ji ve výčtu outdoorových značek jmenovalo celkem 60 respondentů. Druhá nejčastěji zmiňovaná značka byla Husky a třetí Hannah. Obě značky jsou taktéž české. Z toho vyplývá, že u respondentů v kategorii outdoorového oblečení s přehledem vítězí české značky. Další často jmenované značky byly Nord Blanc, Adidas, Nike, Salomon a The North Face.

Další otázka zkoumala znalost outdoorových značek na českém trhu, respondenti měli v tomto případě na výběr z možností. Z výsledků vyplynulo, že je značka Alpine Pro opět vítězem v této kategorii, 93,8 % respondentů potvrdilo, že tuto značku zná. Druhé místo obsadila, stejně jako v případě spontánní znalosti, značka Husky. Na dalších místech se umístily značky Salomon, Moira, Nord Blanc, Hannah, Loap, Columbia, Envy a The North Face.

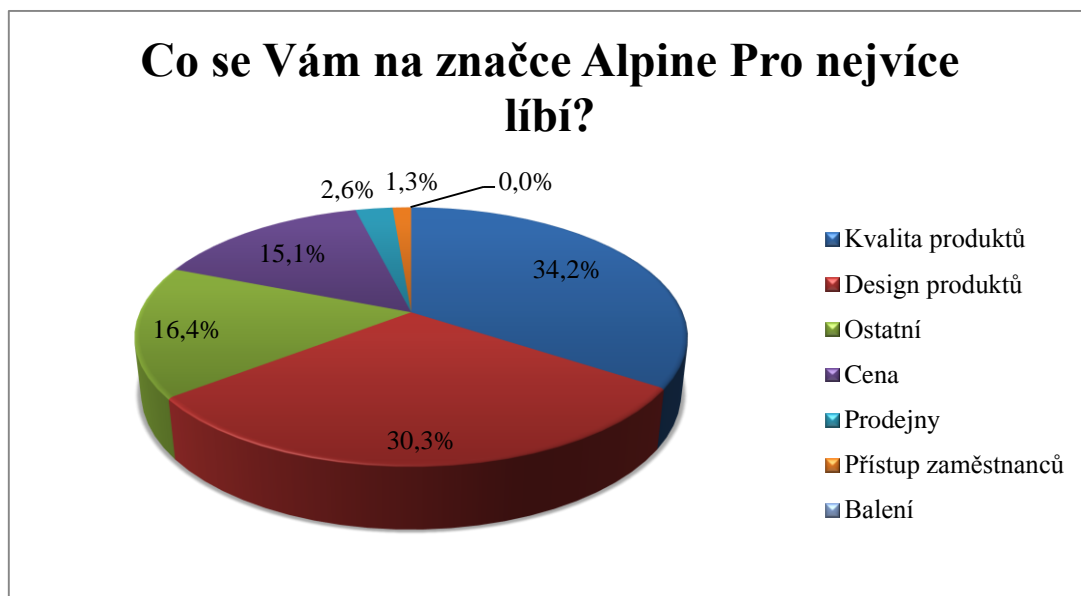
Graf č. 1 – Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4



Zpracováno autorkou na základě výsledků výzkumného šetření

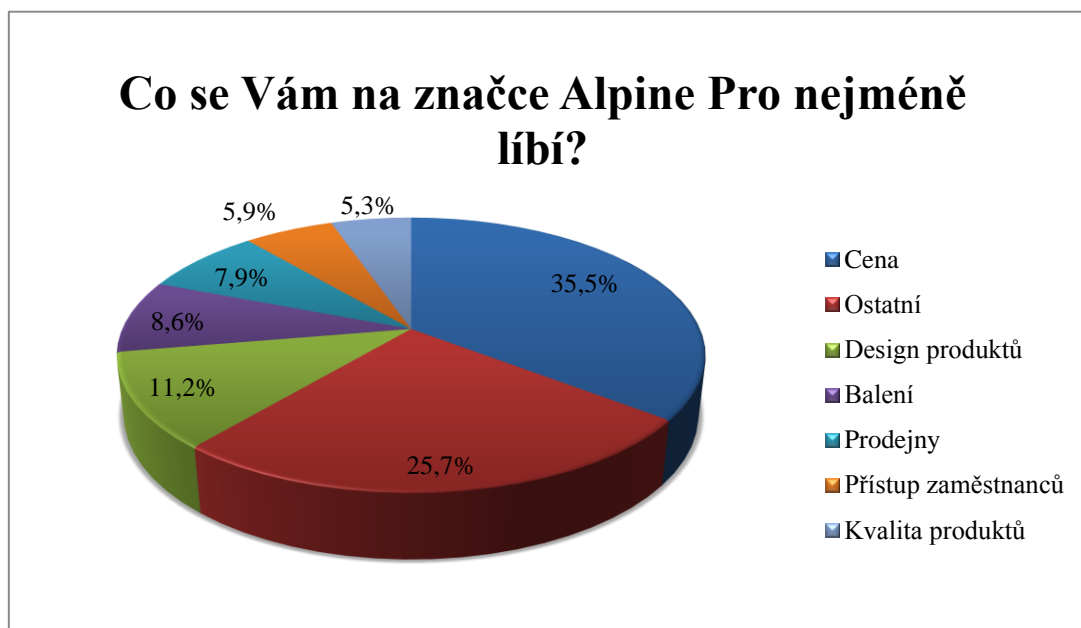
V další části dotazníkového šetření byla zkoumána situace použití outdoorových značek. V otevřené otázce, kde měli respondenti uvést, jaké značky nosí nejčastěji na výlety do přírody, byla nejvíce zmiňovaná značka Alpine Pro, kterou uvedla čtvrtina respondentů. Z toho vyplývá, že produkty značky Alpine Pro jsou oblíbené a dotazovaní

Graf č. 2 – Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě výsledků výzkumného šetření

Graf č. 3 – Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě výsledků výzkumného šetření

V dalších otázkách měli respondenti ohodnotit na škále 1 – 5 styl, vzhled a kvalitu produktů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že značka Alpine Pro je, co se týče stylu a vzhledu produktů vůči konkurenčním značkám, průměrná. I z hlediska kvality byly nejčastější známky 2 a 3.

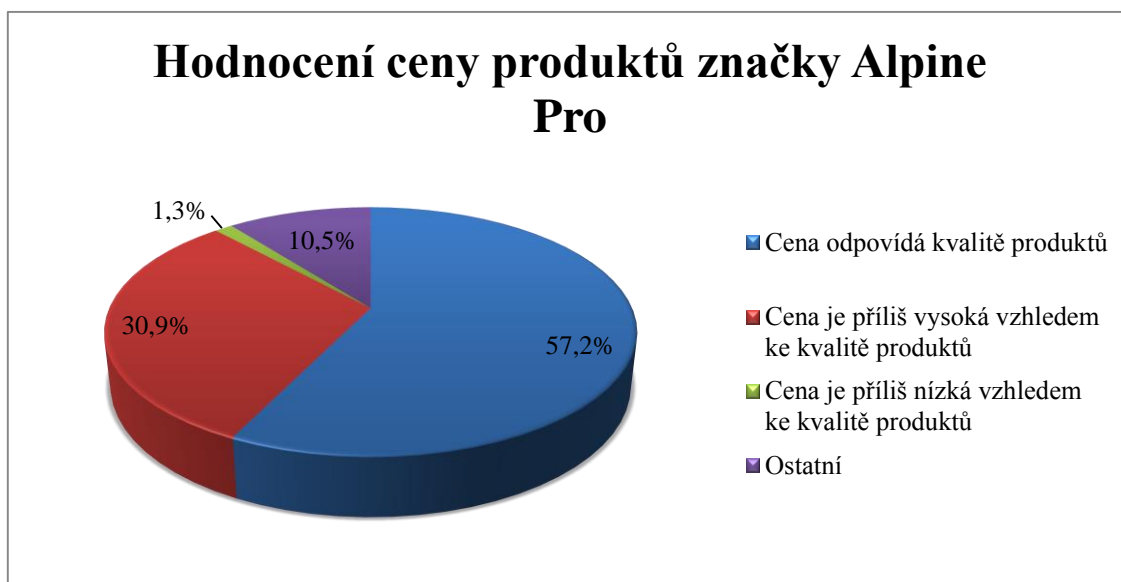
Tabulka č. 3 – Shrnutí odpovědí na otázky č. 9 – 11

Parametr	Průměrná známka
Styl	2,55
Vzhled produktů	2,53
Kvalita	2,19

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě výsledků výzkumného šetření

Více než polovina respondentů je toho názoru, že cena produktů odpovídá jejich kvalitě, necelá třetina respondentů si myslí, že cena produktů je příliš vysoká vzhledem ke kvalitě a pouze 1,3 % dotázaných uvedla, že cena produktů je podle nich příliš nízká.

Graf č. 4 – Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě výsledků výzkumného šetření

V dotazníkovém šetření 53,3 % respondentů uvedlo, že znají logo značky Alpine Pro. Respondenti byli dále vyzváni, aby logo svými slovy popsali. Většina respondentů logo popsala správně, uváděli například „slovy vypsán název značky, písmeno A je v černém neurčitěm ohraničení“, „velké písmeno A, vzdáleně vypadá jako horský vrchol“, „černobílá hora s názvem značky“ apod. Většina respondentů zmínila odlišné první písmo „A“ a přirovnání k hoře.

Oproti dobré znalosti loga pouze 2,6 % respondentů uvedlo, že znají slogan značky Alpine Pro. Když ale byli tito respondenti vyzváni, aby slogan vlastními slovy popsali, tak ho nevedl ani jeden respondent správně. Respondenti uvedli např.

„Podporujeme olympioniky“ nebo „Oficiální partner olympijského týmu“. Z toho vyplývá, že v podstatě žádný respondent neznal slogan, který správně zní „*Slavíme i malá vítězství*“.

Další otázka zkoumala, jestli si dotazovaní vybaví nějakou známou osobnost nebo událost, kterou značka Alpine Pro podporuje. 70,4 % respondentů uvedlo, že si nikoho ani žádnou událost nevybavují. Zbytek respondentů si značku Alpine Pro nejčastěji spojil s Českou olympijskou reprezentací. Někteří jmenovali i konkrétní sportovce, zazněla jména jako Gabriela Soukalová, Ondřej Moravec, Eva Samková a Ondřej Synek.

Z výsledků vyplynulo, že 81 % respondentů má zkušenost se značkou, a dokonce více než polovina (58,6 %) nakoupilo více produktů. Dále byli ti respondenti, kteří už zakoupili nějaký produkt, vybidnuti, aby popsali svoji zkušenost se zakoupeným zbožím. Většina zkušeností byla pozitivní, respondenti chválili především kvalitu a funkčnost produktů. Pochvalné reakce zněly například takto:

- „*Byla jsem s nákupem spokojena, protože oblečení má dlouhou "životnost" a dobře se nosí.*“
- „*Výrobků od společnosti Alpine Pro mám opravdu mnoho a vždy jsem s nimi byla spokojená. Především díky jejich kvalitě, přijatelné ceně, širokému výběru, spolehlivosti na daný materiál.*“
- „*Příznivý poměr cena/výkon.*“

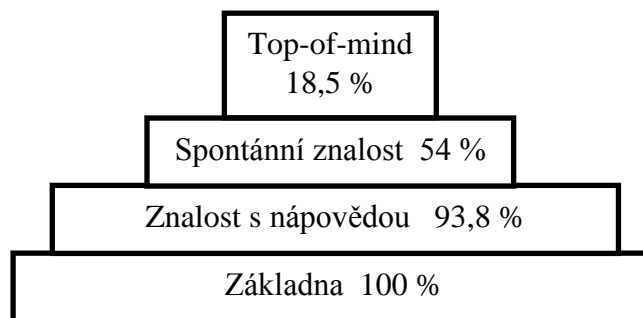
Zcela negativní komentáře se neobjevily, spíše lehká zklamání:

- „*Málo věcí v prodloužené délce, nedělají větší velikosti XXXL.*“
- „*Funkční prádlo bylo průměrné, sportovní mikiny také. Očekávala bych lepší kvalitu.*“
- „*Moje první bunda poměrně ztratila nepromokavé vlastnosti po pár vypráních (i s pracím prostředkem určený na funkční věci), druhá bunda však zatím dopadá lépe.*“

3.3 Znalost značky Alpine Pro

Na základě výsledků kvantitativního výzkumu byla vytvořena pyramida znalosti značky Alpine Pro.

Obrázek č. 7 – Pyramida znalosti značky Alpine Pro



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě Kozla, Moderní marketingový výzkum

Základ pyramidy tvoří 100 % respondentů, u nichž byla znalost testována, tedy i ti, kteří značku neznají vůbec. Druhý stupeň pyramidy zahrnuje všechny respondenty, kteří označí testovanou značku v seznamu ostatních značek v dané produktové kategorii. Tato znalost se označuje jako podpořená znalost nebo znalost s nápovědou.¹²²

Třetí stupeň pyramidy představuje tzv. spontánní znalost, tedy vyjádření toho, kolik respondentů jmenovalo danou značku spontánně (sami). Spontánní znalost jedné značky obvykle roste na úkor jiné značky.¹²³

Na vrcholu pyramidy je znalost označovaná jako top-of-mind (první na mysli), tedy počet respondentů, kteří uvedli danou značku jako první, když byli vyzváni ke spontánnímu jmenování značek v určité produktové kategorii.¹²⁴

¹²² KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 121-122. ISBN 80-247-0966-x.

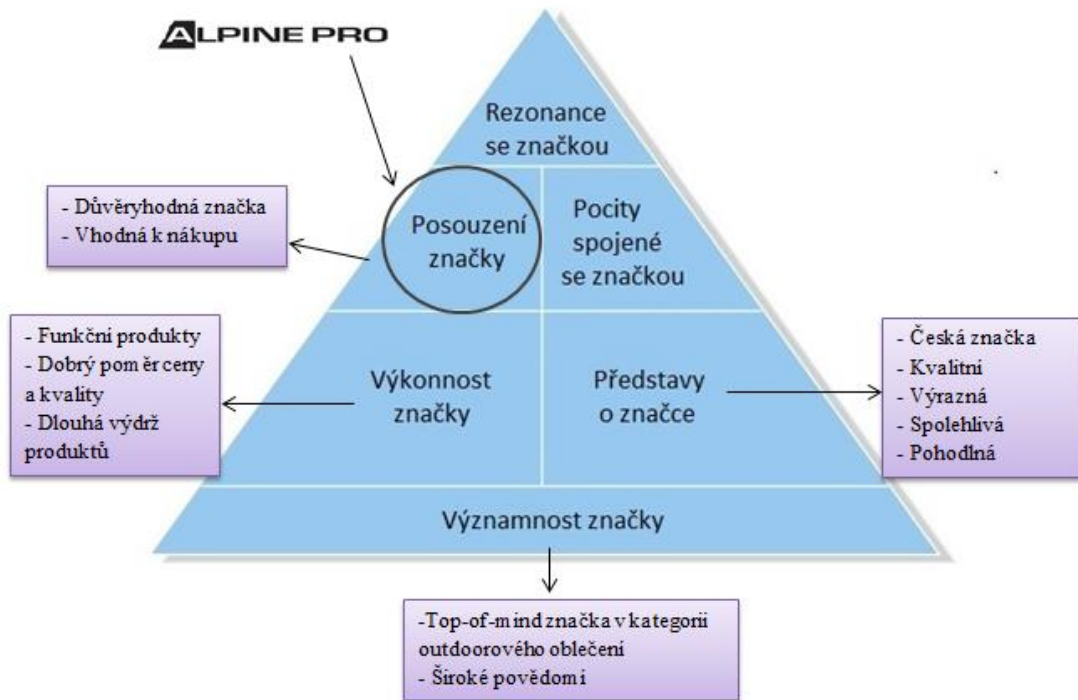
¹²³ Tamtéž.

¹²⁴ Tamtéž.

3.4 Brand resonance model značky Alpine Pro

Značka Alpine Pro se dle výsledků výzkumného šetření pohybuje v Brand resonance modelu na úrovni posouzení značky.

Obrázek č. 7 – Umístění značky Alpine Pro v modelu Brand resonance pyramidy



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě Kellera, *Strategic Brand Management*

Značka má velmi silný základ neboli *významnost*, která měří především povědomí o značce. U respondentů se objevila při spontánní znalosti jako top-of-mind značka v kategorii outdoorového oblečení a 93,8 % respondentů uvedlo, že značku Alpine Pro zná. Nejvíce respondentů ji také uvedlo jako značku, kterou často nosí na výlety do přírody. Znalost značky Alpine Pro byla nejslabší u věkové kategorie 55+, jejíž zástupci v kvalitativním dotazování uvedli, že pro ně v kategorii outdoorového oblečení značky nejsou důležité, rozhodujícím faktorem k nákupu outdoorového oblečení je pro ně cena.

Dalším stupněm v Brand resonance pyramidě je *výkonnost značky*, která popisuje, jak výrobek splňuje funkční potřeby zákazníků a hodnotí například kvalitu, styl a design produktů. I v této fázi se značka Alpine Pro osvědčila, značka získala za

kvalitu průměrné hodnocení 2,19 a většina respondentů uvedla, že právě kvalita produktů se jim na této značce líbí nejvíce. Většina respondentů také uvedla, že cena produktů odpovídá jejich kvalitě. V otevřené otázce, kde měli respondenti popsat svoji zkušenost s produkty, většina dotázaných uvedla pozitivní komentáře, které chválily především funkčnost, dlouhou výdrž produktů a dobrý poměr ceny a kvality. Z hlediska stylu a designu produktů byla pro respondenty značka Alpine Pro spíše průměrná. Za styl značka Alpine Pro získala průměrnou známku 2,55 a za design 2,53. V kvalitativním výzkumu zazněly např. tyto názory: „*Design mi přijde příliš strohý a vyzdvihuje český „nevkus“, a proto ji nekupuji.*“, „*Kopíruje velice okatě ostatní značky*“.

Do dalšího bloku Brand resonance pyramidy spadají *představy o značce*. Respondenti značku často označili jako českou, výraznou a kvalitní. Dále se objevily asociace: funkčnost, spolehlivost a pohodlí. V kvalitativním dotazování zazněl např. tento názor: „*Myslím si, že je to jedna z nejlepších českých značek. Výborná hlavně na lyžování.*“ Respondenti tedy značku vnímají pozitivně.

V bloku *posouzení značky* se hodnotí, zda je značka důvěryhodná a zda o ni spotřebitelé uvažují jako o vhodné značce k nákupu. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že by značku Alpine Pro celkem 71,7 % respondentů doporučilo dalším lidem. V kvalitativním výzkumu např. zaznělo: „*Značku Alpine Pro bych určitě doporučil, protože je česká, což jí dává určitou záruku kvality.*“, „*Značku Alpine Pro bych určitě doporučila k nákupu, oblečení se mi líbí, splňuje z hlediska funkčnosti to, co má, je pohodlné a dobře se nosí.*“ Z toho vyplývá, že si většina dotázaných myslí, že jsou produkty značky Alpine Pro kvalitní, a tudíž vhodné k výletům a dalším outdoorovým aktivitám.

Značka Alpine Pro nedosahuje zatím bloku *pocity spojené se značkou* ani *rezonance se značkou*. Respondentům se žádné výrazné emoce se značkou nespojily. Dosáhnout úplného vrcholu pyramidy, a to rezonance se značkou, je velmi obtížné a jak bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce, tak ho dosahují pouze některé značky.

4. Strategická a taktická doporučení

Na základě výsledků vlastního výzkumného šetření a analýzy současných prvků značky budou navrženy změny k brandingové strategii značky Alpine Pro, které by mohly přispět k lepší pozici značky na trhu. Z dlouhodobého hlediska by se společnost Alpine Pro měla zaměřit na **konzistentní komunikaci značky**, což se týká především prvků značky. Z výzkumného šetření vyplynulo, že povědomí o logu není mezi respondenty příliš velké a někteří respondenti ho nadto nedokázali přesně popsat. Z tohoto důvodu by bylo vhodné používat maximálně dvě varianty loga (například v první variantě používat pouze písmeno A na pozadí hory a v druhé variantě celý název značky se zvýrazněným písmenem A) tak, aby bylo logo snadno zapamatovatelné a rozpoznatelné.

Značka Alpine Pro by se měla více zaměřit na svůj **slogan**. Z respondentů nikdo neznal oficiální slogan „*Slavíme i malá vítězství*“. Za úvahu by stála změna sloganu, protože se koncepčně příliš nehodí ke sponzorování největší sportovní události na světě, kde se slaví především velká vítězství a velké úspěchy.

Značka Alpine Pro v současné době nemá žádnou **oficiální znělku**, ale bylo by dobré tento stav změnit a vlastní znělku vytvořit. Znělka by mohla být využita například ve videích na YouTube, kde by mohla zaznít před představováním nových produktů. Dále by znělka mohla být použita u příležitosti Letních olympijských her v roce 2016, konkrétně ve sponzorovaných spotech před vybranými sportovními vstupy.

Značka Alpine Pro v současné době také nemá žádného **ambasadora**. Ambasadorem značky by se mohl stát některý z českých sportovců, který úspěšně reprezentoval Českou republiku během olympijských her (například Ondřej Synek nebo Gabriela Soukalová). Značka by si tak mohla zachovat spojení s olympijskými hrami i v případě, že by se smlouva o partnerství s Českým olympijským výborem neprodloužila do dalších let.

Firma Alpine Pro by se také měla zaměřit na **vybudování loajální zákaznické základny**. V současné době sice nabízí věrnostní program, ale nabídka nemusí být pro zákazníky natolik atraktivní, aby je motivovala při koupi outdoorového oblečení navštěvovat pouze prodejny Alpine Pro. Z výzkumného šetření vyplynulo, že respondenti nakupují produkty značky Alpine Pro především v rámci slevových akcí. Společnost Alpine Pro by tedy z tohoto důvodu mohla členům svého věrnostního programu nabízet zboží v exkluzivních promoakcích nebo případně přednostní nákup

vybraného zboží. Aby došlo k většímu propojení s olympiádou, tak by členové věrnostního klubu Alpine Pro mohli dostat speciální slevu na novou olympijskou kolekci, případně by se mohli zúčastnit soutěže o zájezd na Olympijské hry do Ria de Janeira, přičemž soutěže by se mohli zúčastnit pouze ti, kteří by byli členy klubu.

K vytvoření a udržení loajální zákaznické základny by mohlo přispět i **zlepšení komunikace na sociálních sítích**. Měl by být vytvořen jednotný koncept pro všechny sociální sítě založený na kvalitním obsahu. V současné době je firma Alpine Pro nejaktivnější na Facebooku, za zvážení by stálo vylepšení komunikace především na Twitteru, který je nyní jako nástroj pro komunikaci se zákazníky firmou poměrně opomíjený. Velký potenciál má sociální síť Instagram, která se podle odborníků stane pro značky nejsilnější sociální sítí, a to zejména v segmentu módy a oblečení. Dále bylo prokázáno, že má Instagram zřetelný vliv na prodejní výsledky.¹²⁵ Instagramový profil značky Alpine Pro má v současné době málo fanoušků, bylo by tedy vhodné upozornit na tento profil, například propojením s Facebookovým profilem, kde má značka již nyní vybudovanou početnou základnu fanoušků.

Společnost Alpine Pro se v současné době v rámci marketingových aktivit nejvíce soustředí na sponzoring a partnerství s Českým olympijským týmem. Z výzkumného šetření ale vyplynulo, že si více než dvě třetiny dotázaných značku s žádnou sportovní událostí nespojují. Pokud tedy značka Alpine Pro tolik dbá na partnerství s ČOT, měla by ho **více komunikovat směrem k veřejnosti**. Například v rámci příprav nové kolekce pro Letní olympiádu v Riu de Janeiru by mohlo být přínosné zapojit do jejího vývoje kromě sportovců i běžné spotřebitele, případně vymyslet doprovodné akce, na kterých by se před samotnou Olympiádou mohli potkat sportovci a jejich fanoušci. Na těchto akcích by mohly být taktéž propagovány nové produkty a speciální technologie.

V souvislosti s Olympijskými hrami v Riu de Janeiru by bylo vhodné nepodcenit poptávku zákazníků a předem se připravit na větší zájem o produkty z olympijské kolekce v prodejnách. Zákazníky by bylo dobré také **více namotivovat, aby prodejny navštívili**, to znamená nabídnout jim nějaký netradiční zážitek, který by si zapamatovali. Například by se v prodejnách mohly konat autogramiády s úspěšnými

¹²⁵ VOTRUBA, Tomáš. 2014. Instagram se stane nejsilnější sociální sítí pro značky. *Marketing Sales Media* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/marketing/instagram-se-stane-nejsilnejsi-socialni-siti-pro-znacky_308381.html

českými olympioniky. Zákazníci by se tak mohli setkat se svými oblíbenými sportovci, prohlédnout si olympijské kolekce a přesvědčit se o kvalitě výrobků. Dále by se mohly ve vybraných prodejnách živě vysílat na LCD televizorech olympijské přenosy. To by samozřejmě znamenalo úpravu v prodejnách, což by mohlo být komplikované, ale tento návrh slouží pouze jako ilustrační příklad, jak lze interaktivněji využít prostory prodejen.

Kromě vyzdvihování spolupráce s Českým olympijským týmem se značka Alpine Pro v současné komunikaci soustředí zejména na propagování funkčních vlastností produktů. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že většina respondentů považuje produkty značky Alpine Pro za kvalitní především kvůli jejich funkčním vlastnostem, z čehož vyplývá, že je tato vlastnost již všeobecně známá. Nyní tedy přichází v úvahu zamyslet se nad dalšími vlastnostmi produktů, které by mohly být zlepšeny a následně propagovány. Mohl by to být například vzhled produktů, který většina respondentů označila jako průměrný. Bylo by tedy dobré **design produktů zlepšit**, aby značka vynikla oproti konkurenčním značkám. Následně by se tato změna mohla dále v reklamních sděleních vyzdvihovat. Z výzkumného šetření také vyplynulo, že značka Alpine Pro nemá dostatečnou škálu velikostí oblečení. V dámské i pánské kolekci oblečení by bylo vhodné přidat větší velikosti (u většiny produktů je největší velikost, kterou Alpine Pro nabízí, XXL). V kategorii dámského oblečení by stálo za úvahu přidat i menší velikosti, které by vyplnily mezeru mezi největší dětskou velikostí a nejmenší dámskou doposud nabízenou velikostí.

Značka Alpine Pro by měla také **více propagovat své letní kolekce**, protože většina respondentů si tuto značku spojila pouze se zimními sporty. V rámci zvýšení povědomí o letních kolekcích značky by bylo vhodné využít příležitosti Letní olympiády v Riu de Janeiru, která se bude konat v roce 2016, a kde bude opět oficiálním partnerem České olympijské reprezentace.

Závěr

Strategické řízení značky je dnes nezbytné pro budování silné značky. Proces řízení značky není jednoduchý, vyžaduje vytvoření sofistikovaného konceptu a především stanovení dlouhodobých cílů. K úspěšnému řízení značky je také nezbytné průběžně měřit zdraví značky a vyhodnocovat její pozici na trhu. Jedním z nástrojů, pomocí něhož lze pozici značky na trhu vyhodnotit, je brand audit.

V teoretické části bakalářské práce byl brand audit a jeho jednotlivé části detailně popsány. Teoretické poznatky byly poté aplikovány na značku Alpine Pro. Alpine Pro je v dnešní době výraznou firmou v kategorii outdoorového oblečení na českém trhu, a to zejména díky spolupráci s Českým olympijským výborem. Značka Alpine Pro se ve svých marketingových aktivitách zaměřuje právě na spojení s Českým olympijským týmem. Z výsledků výzkumného šetření však vyplynulo, že si většina respondentů značku s žádnou významnou sportovní událostí nespojila. Zde je proto prostor pro zlepšení komunikace a zdůraznění této spolupráce.

Po vyhodnocení všech ukazatelů z výzkumného šetření vyšlo najevo, že má značka Alpine Pro na českém trhu významnou pozici. Značka dosahuje silného povědomí a v kategorii outdoorového oblečení byla vyhodnocena jako top-of-mind značka. Dále bylo zjištěno, že je značka Alpine Pro vnímána pozitivně, a to především pro kvalitu a funkčnost produktů.

Po vyhodnocení výzkumného šetření byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení pozice značky Alpine Pro na českém trhu. Navrhované změny se týkaly především zachování konzistentní komunikace u všech prvků značky a větší zapojení zákazníků. Tyto návrhy by mohly pomoci změnit vnímání značky Alpine Pro a zlepšit její obraz ve společnosti. Na základě navrhovaných změn by také mohlo dojít k navázání lepšího vztahu značky se zákazníky a vytvoření silnějších emocí, potažmo rezonance se značkou.

Na závěr lze doplnit motto předního odborníka na branding, profesora Kevina L. Kellera, které zní: „*Život je krátký. Budujte silné značky.*“¹²⁶

¹²⁶ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007, s. 793.

Summary

Strategic brand management is nowadays very important for building strong brands. Brand managers should create a sophisticated concept for the brand. It is also important to set long-term goals. For successful brand management it is necessary to continually measure the health of the brand and assess the brand's position in the market. For example a brand audit is a helpful tool for evaluating a brand's current position in the market.

In the theoretical part of the bachelor thesis the brand audit and its parts were described in detail. In the second part of the bachelor thesis was the brand audit for the brand Alpine Pro conducted. The Czech brand Alpine Pro is nowadays a distinct brand of outdoor clothing in the Czech market due to its partnership with the Czech Olympic Committee. Marketing activities of the firm Alpine Pro are now concentrated on the cooperation with the Czech Olympic Team. Unfortunately the results of own research showed that a majority of respondents did not know any sports events that this brand supported. So there is an opportunity to change the current state, the communication of the cooperation between the brand Alpine Pro and Czech Olympic Committee should be improved.

Based on results of our own research we conclude that the brand Alpine Pro has nowadays very good position in the Czech market. This brand has strong brand awareness and the brand was evaluated as a top-of-mind brand in the category of outdoor clothing. Respondents perceive the brand Alpine Pro positively, they appreciate mainly product functionality and very good price-quality ratio.

Based on results of our research, we suggested recommendations which could lead to the improvement of the brand's position in the Czech market. The recommendations were mainly related to maintaining consistent communication of all elements of the brand, and enhancing the engagement of customers. These recommendations could help to change the perception of the brand Alpine Pro and improve its brand image in society. Changes that we recommended could also help to build better relationship with customers and create stronger emotions, even the resonance with the brand.

Použitá literatura

Knižní zdroje

AAKER, David A. *Building strong brands*. Paperback edition. London: Pocket, 2010, 400 s. ISBN 9781849830409

CLIFTON, Rita, John SIMMONS a Sameena AHMAD. *Brands and branding*. London: Profile Books, 2003, 289 s. Economist series. ISBN 9781861976642.

DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.

EAST, Robert, Malcolm WRIGHT a Marc VANHUELE. *Consumer Behaviour: Applications in Marketing*. SAGE, 2008, 344 s. ISBN 9781446241851

ELLIOTT, Richard H, Larry PERCY a Simon PERVAN. *Strategic brand management*. New York: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 019956521x.

GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The Handbook of Marketing Research Uses, Misuses and Future Advances*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006, 705 s. ISBN 9781452261539.

HACKLEY, Christopher E. *Advertising and promotion: communicating brands*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2005, 264 s. ISBN 0761941541.

HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 103 s. ISBN 80-7261-073-2.

HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.

HEDING, Tilde, Charlotte F KNUDTZEN a Mogens BJERRE. *Brand management: research, theory and practice*. New York: Routledge. 2009, 288 s. ISBN 02-039-9617-8.

KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. Philadelphia: Kogan Page, 2012, 512 s. ISBN 9780749465155.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Harlow [etc.]: Pearson, 2013, 590 s. ISBN 9780273779414.

KELLER, Kevin Lane, Tony APÉRIA a Mats GEORGSON. *Strategic brand management: a European perspective*. Harlow, England : New York: Financial Times/Prentice Hall, 2012, 829 s. ISBN 9780273737872

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOPÁČKOVÁ, Iva. *Značka a analýza image značky Alpine Pro-LOH Londýn 2012*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. New York: Pearson/Prentice Hall, 2009, 889 s. ISBN 9780273718567.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-x.

PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: Brand management*. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

REIDL, Andreas. *Senior - zákazník budoucnosti: marketing orientovaný na generaci 50+*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 256 s. ISBN 978-80-265-0018-6.

REDDY, C. N. Krishna Naik; L. Venugopal. *Consumer behaviour*. New Delhi: Discovery Publ. House, 1999, 263 s. ISBN 9788171414772.

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

VANAUKEN, Brad. *The brand management checklist: proven tools & techniques for creating winning brands*. Pbk ed. London: Kogan Page, 2004, 336 s. ISBN 9780749442637.

WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 336 s. ISBN 0470401427.

Elektronické zdroje

Alpine Program. In: *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/alpine-program/t-76/>

BOHUNĚK Bohuslav. Značce pomáhá i doporučení sportovců. In: *Ihned.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-40537820-znacce-pomaha-i-doporuceni-sportovcu>

BRASSÁNYOVÁ Jana. Další český vítěz olympiády? Alpine Pro. In: *Strategie.e15.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/dalsi-cesky-vitez-olympiady-alpine-pro-409760>

BRYCHTA Jan. Česká olympijská kolekce zabrala. Alpine Pro je marketérem roku. In: *Marketing & Media* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-62235880-ceska-olympijska-kolekce-zabrala-alpine-pro-je-marketerem-roku>

Columbia. *Columbia-sport.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-07-13]. Dostupné z: <http://www.columbia-sport.cz/>

FRANCOVÁ, Pavla. Sázka na vašeň se vyplácí. České outdoorové firmy si drží silnou pozici. *Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60306680-sazka-na-vasen-se-vyplaci-ceske-outdoorove-firmy-si-drzi-silnou-pozici>

Google+ *AlpinePro Cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://plus.google.com/u/0/110606209572161336167/posts>

Historie. *The North Face* [online]. 2015 [cit. 2015-07-13]. Dostupné z: <http://www.neverstopexploring.cz/historie.html>

History. *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.com/history.php>

Husky CZ zvyšuje tržby a plánuje rozvoj obchodní sítě. *Svetsportu.info* [online]. 2010 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=598:husk-h-cz-zvyuje-trby-a-planuje-rozvoj-obchodni-sit&catid=57:sportovni-obchody&Itemid=77

Informace o stránce. In: *Facebook Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: https://www.facebook.com/alpinepro/info?tab=page_info

Instagram alpineprocz [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://instagram.com/alpineprocz/>

MLYNÁŘOVÁ Martina. Alpine Pro bude oblékat české olympioniky na dalších olympiádách. In: *Concept-one.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.concept-one.cz/n/alpine-pro-bude-oblekat-ceske-olympioniky-na-dalsich-olympiadach>

Náš příběh. *Hannah.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-18]. Dostupné z: <http://www.hannah.cz/html/nas-pribeh/>

Newslettery. *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/newslettery/t-204/>

O nás. In: *Slavíme i malá vítězství* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.slavimeimalavitezstvi.cz/o-nas/>

O společnosti. *Hudy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: <http://www.hudy.cz/o-spolecnosti.html>

Od roku 1947. *Salomon.com* [online]. 2015 [cit. 2015-07-13]. Dostupné z: <http://www.salomon.com/cz/>

Oficiální Facebookový profil *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/alpinepro?fref=ts>

Společnost *Alpine Pro* získala prestižní ocenění *Czech Superbrands Awards 2015*. In: *Marketingové noviny* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/spolecnost-alpine-pro-ziskala-prestizni-oceneni-czech-superbrands-awards-2015/>

ŠENK Michal. Outdoorová klasika už neletí, Češi nakupují termotrika a bundy v Tchibiu. In: *Ihned.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63171720-outdoorova-klasika-uz-neleti-cesi-nakupuji-termotrika-a-bundy-v-tchibu>

Technologie. In: *Alpine Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/technologie/t-195/>

TŮMA Ondřej. Václav Hrbek: V Londýně jsme nechtěli zapadnout v šedivém průměru, riskli jsme holínky. In: *Penize.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/257566-vaclav-hrbek-v-londyne-jsme-nechteli-zapadnout-v-sedivem-prumeru-riskli-jsme-holinky>

Twitter Alpine Pro [online]. 2015. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <https://twitter.com/alpineprocz>

VOTRUBA, Tomáš. 2014. Instagram se stane nejsilnější sociální sítí pro značky. *Marketing Sales Media* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/marketing/instagram-se-stane-nejsilnejsi-socialni-siti-pro-znacky_308381.html

YouTube kanál AlpinePro Cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCBDXFLGxy4VQmLXrOSgykBA>

Seznam obrázků, tabulek a grafů umístěných v textu

Seznam obrázků

Obrázek 1: Brand resonance pyramida.....	14
Obrázek 2: Srovnání počtu zmínek o značce Alpine Pro v médiích mezi rokem 2008 a 2009.....	21
Obrázek 3: Ukázky bannerové reklamy firmy Alpine Pro	23
Obrázek 4: Oficiální logo značky Alpine Pro	25
Obrázek 5: Příklady různých forem loga na vybraných produktech	25
Obrázek 6: Slovní mrak – Asociace ve spojení se značkou Alpine Pro	38
Obrázek 7: Umístění značky Alpine Pro v modelu Brand resonance pyramidy	43

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Mantra značek Nike a Disney	17
Tabulka č. 2: POPs a PODs značky Alpine Pro.....	31
Tabulka č. 3: Shrnutí odpovědí na otázky 9-11	40

Seznam grafů

Graf č. 1: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4.....	37
Graf č. 2: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7.....	39
Graf č. 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8.....	39
Graf č. 4: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12.....	40

Seznam příloh

Příloha č. 1: Olympijská kolekce Alpine Pro ZOH Vancouver 2010 (obrázek)

Příloha č. 2: Olympijská kolekce Alpine Pro LOH Londýn 2012 (obrázek)

Příloha č. 3: Olympijský šátek a česká bikerka a silniční cyklistka Tereza Huříková (obrázek)

Příloha č. 4: Olympijská kolekce ZOH Soči 2014 (obrázek)

Příloha č. 5: Loga vybraných konkurenčních značek (obrázek)

Příloha č. 6: Dotazník pro kvantitativní výzkum (dokument)

Příloha č. 7: Plán výzkumu focus group č. 1 (dokument)

Příloha č. 8: Plán výzkumu focus group č. 2 (dokument)

Přílohy

Příloha č. 1: Olympijská kolekce Alpine Pro ZOH Vancouver 2010



Zdroj: <http://strategie.e15.cz/zurnal/dalsi-cesky-vitez-olympiady-alpine-pro-409760/galerie?id=26774>

Příloha č. 2: Olympijská kolekce Alpine Pro LOH Londýn 2012



Zdroj: http://ekonomika.idnes.cz/foto.aspx?r=ekoakcie&c=A120730_100120_ekoakcie_neh&foto=JB44b8d2_649382.jpg

Příloha č. 3: Olympijský šátek a česká bikerka a silniční cyklistka Tereza Huříková



Zdroj: <http://sport.aktualne.cz/olympijske-dresy-inspirace-narodni-galerie-kupka/r~i:gallery:23529/r~i:photo:428267/>

Příloha č. 4: Olympijská kolekce ZOH Soči 2014



Zdroj: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/ceska-olympijska-kolekce-jde-opet-na-dracku-1055892/galerie?id=167044>

Příloha č. 5: Loga vybraných konkurenčních značek

Logo značky Hudy sport



Zdroj: <http://www.logobox.cz/detail.aspx?id=97d4fe8f-4466-4ac7-9cc1-f4698fb18047>

Logo značky The North Face



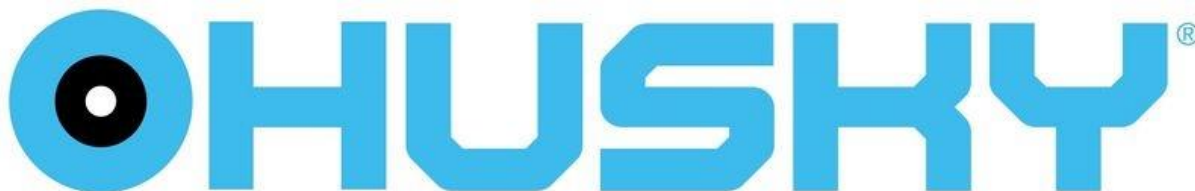
Zdroj: <http://logonoid.com/images/the-north-face-logo.jpg>

Logo značky Hannah



Zdroj: <http://www.outdoorpruvodce.cz/wp-content/uploads/2014/10/logo.jpg>

Logo značky Husky



Zdroj: http://cs.euroclimbing.com/files/2012/05/husky_logo.jpg

Logo značky Salomon



Zdroj: <http://cutt.cz/wp-content/uploads/2015/04/salomon-logo.jpg>

Příloha č. 6: Dotazník k bakalářské práci

1. Jaké značky si vybavíte, když se řekne „outdoorové oblečení“?
2. Pokud nakupujete outdoorové oblečení, je pro Vás důležitá značka?
 - značky pro mě nejsou v této oblasti důležité
 - mám jednu oblíbenou značku, kterou nakupuji často
 - značky střídám, nemám jednu vyhraněnou
 - Jiné:
3. Představte si, že jdete na výlet do přírody. Které značky outdoorového oblečení si pravděpodobně oblečete?
4. Které z těchto značek outdoorového oblečení znáte?
Alpine Pro/ Envy / Hannah / Loap / Husky / Moira / The North Face / Salomon / Columbia / Jack Wolfskin / Nordblanc / Hudy/ Craft/ Woolrich / Alpisport / Ferrino / Rock Horn / Jiné:
5. Znáte značku Alpine Pro? (*ano → otázka č. 6, ne → otázka č. 19*)
 - ano
 - ne
6. Jaké asociace se Vám vybaví, když se řekne Alpine Pro? (Mohou to být podstatná jména, přídavná jména, jakékoli charakteristiky, emoce)
7. Co se Vám na značce Alpine Pro nejvíc líbí? (*Vyberte pouze 1 možnost.*)
 - Design produktů
 - Kvalita produktů
 - Cena
 - Balení
 - Prodejny
 - Přístup zaměstnanců
 - Jiné:
8. Co se Vám na značce Alpine Pro naopak nejméně líbí? (*Vyberte pouze 1 možnost.*)
 - Design produktů
 - Kvalita produktů
 - Cena
 - Balení
 - Prodejny
 - Přístup zaměstnanců
 - Jiné:
9. Jak stylová Vám připadá značka Alpine Pro?
 - škála (1= Stylová, 5 = Bez stylu)

10. Jak se Vám líbí vzhled produktů této značky vzhledem ke konkurenčním značkám?
- Škála (1 = nadprůměrně hezký design; 3 = průměrný design; 5 = podprůměrný design)
11. Jaké je Vaše hodnocení kvality produktů značky Alpine Pro?
- Škála (1 = kvalitní, 5 = nekvalitní)
12. Jaké je Vaše hodnocení ceny produktů značky Alpine Pro?
- Cena odpovídá kvalitě
 - Cena je příliš vysoká vzhledem ke kvalitě produktů
 - Cena je příliš nízká vzhledem ke kvalitě produktů
 - Jiné:
13. Doporučili byste tuto značku dalším lidem?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Určitě ne
14. Vybavíte si logo, které má značka Alpine Pro?
- Ano
 - Ne
15. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "ano", zkuste logo vlastními slovy popsat.
16. Vybavíte si slogan značky Alpine Pro?
- Ano
 - Ne
17. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "ano", zkuste logo vlastními slovy popsat.
18. Vybavíte si nějakou známou osobnost nebo událost, kterou firma Alpine Pro podporuje?
- Ano
 - Ne
19. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "ano", napište, prosím, jakou známou osobnost nebo událost jste si ve spojení se značkou Alpine Pro vybavili?
20. Zakoupil/a jste už někdy nějaký produkt značky Alpine Pro?
- Ano, jeden produkt.
 - Ano, více než jeden produkt.
 - Ne.
21. Byl/a jste spokojen/a se zakoupeným produktem? A proč?

22. Pohlaví

- Žena
- Muž

23. Věková kategorie:

- 15 – 25 let
- 25 – 40 let
- 40 – 55 let
- 55 +

24. V jakém kraji bydlíte?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj

Příloha č. 7: Plán výzkumu focus group č. 1

Karlova univerzita v Praze

Výzkum pro bakalářskou práci: Brand Audit jako nástroj identifikace současné pozice značky na trhu na příkladu značky Alpine Pro

Výzkum 1

Místo: Konferenční místnost MPSS, a.s. Adresa: Malé Valy 220/25, 288 02 Nymburk

Datum: 27.6.2015, 18:00–19:00

Focus Group č. 1: 8 osob, zastoupení rovnoměrně muži i ženy všech věkových kategorií

Cílová skupina: obyvatelé České republiky věkové kategorie 15+

Téma: Outdoorové oblečení a vnímání značky Alpine Pro

Cíl: Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaký postoj dotazovaní zaujímají obecně k outdoorovému oblečení a jak velkou roli hraje při výběru outdoorového oblečení značka. Druhá část výzkumu je zaměřená na značku Alpine Pro. Cílem výzkumu je zjistit, jaké je v populaci povědomí o značce Alpine Pro, co si o ní respondenti myslí a jaký postoj k ní zaujímají. Dále je u dotazovaných zjišťována znalost loga, sloganu značky Alpine Pro a sportovních událostí, které Alpine Pro sponzoruje. V poslední části jsou účastníci focus groups vyzváni, aby zkusili navrhnout, v čem by se značka Alpine Pro mohla zlepšit, aby vynikla oproti konkurenčním značkám.

Struktura

- 5 minut:** **přivítání všech účastníků a představení moderátora a dotazovaných**
(včetně poděkování za to, že se výzkumu účastní, seznámení je se základními pravidly výzkumu a jeho délkou, obecný úvod do tématu, aniž by byl prozrazen hlavní záměr výzkumu, důraz na anonymitu výzkumu)
- 5 minut:** **obecné otázky**
*„Jaký máte vztah ke sportu?“
 „Jaké jsou vaše oblíbené sporty?“
 „Jak často chodíte na výlety do přírody?“*
- 10 minut:** **otázky zaměřené na outdoorové oblečení**
*„Co si myslíte o outdoorovém oblečení?“
 „Co u vás hraje při výběru outdoorového oblečení roli?“
 „Co jste si naposledy v kategorii outdoorového oblečení koupili?“*
- 10 minut:** **otázky zaměřené na značky outdoorového oblečení**
*„Je pro vás v kategorii outdoorového oblečení důležitá značka?“
 „Jaké jsou vaše oblíbené značky outdoorového oblečení?“*
- 10 minut:** **otázky zaměřené na značku Alpine Pro**
*„Znáte značku Alpine Pro? Pokud ano, co si o ní myslíte?“
 „Jak byste zhodnotili jednotlivé aspekty značky Alpine Pro (cenu, kvalitu, design produktů)?“*
- 10 minut:** **otázky zaměřené na logo a slogan značky Alpine Pro a na sportovní akce podporované touto značkou**
*„Znáte logo značky Alpine Pro? Pokud ano, popište jej.“
 „Znáte slogan značky Alpine Pro? Pokud ano, popište jej.“
 „Vybavíte si nějakou událost, kterou Alpine Pro podporuje?“*

5 minut: návrhy na zlepšení značky Alpine Pro

„V čem by značka Alpine Pro mohla být lepší, aby vynikla oproti konkurenčním značkám?“

5 minut: rozloučení se s účastníky, prostor na dotazy**Příloha č. 8: Plán výzkumu focus group č. 2**

Karlova univerzita v Praze

Výzkum pro bakalářskou práci: Brand Audit jako nástroj identifikace současné pozice značky na trhu na příkladu značky Alpine Pro

Výzkum 2

Místo: Konferenční místnost MPSS, a.s. Adresa: Malé Valy 220/25, 288 02 Nymburk

Datum: 10.7.2015, 19:00–20:00

Focus Group č. 1: 8 osob, zastoupeni rovnoměrně muži i ženy všech věkových kategorií

Cílová skupina: obyvatelé České republiky věkové kategorie 15+

Téma: Outdoorové oblečení a vnímání značky Alpine Pro

Cíl: Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaký postoj dotazovaní zaujímají obecně k outdoorovému oblečení a jak velkou roli hraje při výběru outdoorového oblečení značka. Druhá část výzkumu je zaměřená na značku Alpine Pro. Cílem výzkumu je zjistit, jaké je v populaci povědomí o značce Alpine Pro, co si o ní respondenti myslí a jaký postoj k ní zaujímají. Dále je u dotazovaných zjišťována znalost loga, sloganu značky Alpine Pro a sportovních událostí, které Alpine Pro sponzoruje. V poslední části jsou účastníci focus groups vyzváni, aby zkusili navrhnout, v čem by se značka Alpine Pro mohla zlepšit, aby vynikla oproti konkurenčním značkám.

Struktura**5 minut: přivítání všech účastníků a představení moderátora a dotazovaných**

(včetně poděkování za to, že se výzkumu účastní, seznámení je se základními pravidly výzkumu a jeho délkou, obecný úvod do tématu, aniž by byl prozrazen hlavní záměr výzkumu, důraz na anonymitu výzkumu)

5 minut: obecné otázky

„Jaký máte vztah ke sportu?“

„Jaké jsou vaše oblíbené sporty?“

„Jak často chodíte na výlety do přírody?“

10 minut: otázky zaměřené na outdoorové oblečení

„Co si myslíte o outdoorovém oblečení?“

„Co u vás hraje při výběru outdoorového oblečení roli?“

„Co jste si naposledy v kategorii outdoorového oblečení koupili?“

10 minut: otázky zaměřené na značky outdoorového oblečení

„Je pro vás v kategorii outdoorového oblečení důležitá značka?“

„Jaké jsou vaše oblíbené značky outdoorového oblečení?“

10 minut: otázky zaměřené na značku Alpine Pro

„Znáte značku Alpine Pro? Pokud ano, co si o ní myslíte?“

„Jak byste zhodnotili jednotlivé aspekty značky Alpine Pro (cenu, kvalitu, design produktů)?“

10 minut: otázky zaměřené na logo a slogan značky Alpine Pro a na sportovní akce podporované touto značkou

„Znáte logo značky Alpine Pro? Pokud ano, popište jej.“

„Znáte slogan značky Alpine Pro? Pokud ano, popište jej.“

„Vybavíte si nějakou událost, kterou Alpine Pro podporuje?“

5 minut: návrhy na zlepšení značky Alpine Pro

„V čem by značka Alpine Pro mohla být lepší, aby vynikla oproti konkurenčním značkám?“

5 minut: rozloučení se s účastníky, prostor na dotazy